

**Regionalna naučnostručna konferencija
- ERAZ 2015 -**

**Održivi ekonomski razvoj
- savremeni i multidisciplinarni pristupi -**

ZBORNİK RADOVA



Beograd, 2015.

**REGIONALNA NAUČNOSTRUČNA KONFERENCIJA
ERAZ 2015**

***Održivi ekonomski razvoj
– savremeni i multidisciplinarni pristupi –***

ZBORNİK RADOVA

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



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

Beograd, Srbija, 11. jun 2015. godine

Konferencija ERAZ 2015

*Održivi ekonomski razvoj – savremeni i multidisciplinarni pristupi
Zbornik radova*

Programski odbor konferencije:

1. **Prof. dr Slobodan Slović**, Visoka škola strukovnih studija za ekonomiju i upravu - R&B College, Beograd
2. **Prof. dr Pankov Viktor Vasilievich**, Fakultet poslovnih studija, Ruski ekonomski univerzitet „Plehanov“ – Moskva
3. **Prof. dr Branko Ljutić**, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment - FIMEK, Novi Sad
4. **Prof. dr Gojko Rikalović**, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
5. **Prof. dr Momčilo Živković**, Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet
6. **Doc. dr Slagjana Stojanovska**, Fakultet za biznis ekonomiju, Skoplje
7. **Prof. dr Šiniša Varga**, Pravni fakultet, Univerzitet u Kragujevcu
8. **Prof. dr Živan Nikolić**, Visoka škola strukovnih studija za ekonomiju i upravu - R&B College, Beograd
9. **Doc. dr Nenad Janković**, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu
10. **Doc. dr Vladimir Jovanović**, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe - Univerzitet Privredna akademija - Novi Sad
11. **Prof. dr Nenad Avramović**, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe - Univerzitet Privredna akademija - Novi Sad
12. **Prof. dr Slavomir Kaličanin**, Visoka škola strukovnih studija za ekonomiju i upravu - R&B College, Beograd
13. **Prof. dr Nina Planojević**, Pravni fakultet, Univerzitet u Kragujevcu
14. **Doc. dr Vuk Bevanda**, Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet
15. **dr Miroljub Nikolić**, Ministarstvo privrede Republike Srbije, Sektor za regionalni razvoj i strateške analize privrede

Organizacioni odbor konferencije:

1. Prof. dr Ivana Slović-Krčadinac
2. dr Marija Jovanović
3. Nikolina Vrcelj
4. Dejan Jeremić
5. Uroš Mirčević
6. Ivana Vasić
7. Nevena Vrcelj
8. Stefan Zelenbaba

Izdavač:

1. Udruženje ekonomista i menadžera Balkana – UdEkoM Balkan
2. Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment – FIMEK, Novi Sad
3. Visoka škola strukovnih studija za ekonomiju i upravu - R&B College, Beograd
4. Internacionalni univerzitet „Brčko“ – BiH
5. Fakultet poslovnih studija, Ruskog ekonomskog univerziteta „Plehanov“ iz Moskve

Beograd, 2015

ISBN 978-86-80194-01-1

CIP - Katalogizacija u publikaciji -
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

338.2(082)
338.1(082)
336.76(082)
005(082)
658.8(082)

REGIONALNA naučno stručna konferencija ERAZ 2015 (2015 ; Beograd)
Održivi ekonomski razvoj : savremeni i multidisciplinarni pristupi : zbornik radova / Regionalna naučno stručna konferencija ERAZ 2015, Beograd, 11 jun 2015. godine ; [organizatori Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment - FIMEK... [et al.]. - Beograd [etc.] : Udruženje ekonomista i menadžera Balkana - UdEkoM Balkan [etc.], 2015 (Beograd : All in one copy centar). - XV, 607 str. : graf. prikazi, tabele ; 30 cm

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

ISBN 978-86-80194-01-1

1. Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment - FIMEK (Novi Sad)
a) Ekonomska politika - Zbornici b) Ekonomski razvoj - Zbornici c) Finansijsko tržište - Zbornici d) Menadžment - Zbornici e) Marketing - Zbornici
COBISS.SR-ID 216614924

SADRŽAJ

ASSESSING THE SERBIAN AND MACEDONIAN ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY VALUE DELIVERY NETWORK PRACTICES.....	1
PHD, SLAGJANA STOJANOVSKA	
ALTERNATIVNOM EKONOMIJOM DO ODRŽIVOG RAZVOJA.....	15
DR.SC. DRAGO PUPAVAC	
MR.SC. HRVOJE BUDIĆ	
ANTONIA BEGOVIĆ	
EKONOMSKE RAZVOJNE MOGUĆNOSTI SRBIJE.....	24
DR SLOBODAN BRACANOVIĆ	
KONKURENCIJA U KONTEKSTU GLOBALIZACIJE	35
PHD. GORDANA BILBILOVSKA	
PHD. IVANA BILBILOVSKA	
UPRAVLJANJE KVALITETOM KAO FAKTOR POVEĆANJA KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA SRPSKE TEKSTILNE INDUSTRIJE.....	44
MR JELENA LAZIĆ	
DR ISIDORA LJUMOVIĆ	
DR JANKO CVIJANOVIĆ	
GOVERNMENT’S ROLE IN DEALING WITH THE ECONOMIC AND FINANCIAL CRISIS - COLLECTION OF CLAIMS IN MACEDONIA.....	53
MR SNEZHANA DIMKOVSKA	
ECONOMIC POLICY FOR DECREASING THE UNEMPLOYMENT IN MACEDONIA.....	59
PHD, VANCO UZUNOV	
PHD, BILJANA PETREVSKA	
THE IMPACT OF EU ACCESSION ON FDI FLOWS BETWEEN NEW AND OLD MEMBER STATES.....	69
DOC. DR.SC. OZREN PILIPOVIĆ	
SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA BANAKA U SRBIJI U FUNKCIJI NAČINA ULASKA NA TRŽIŠTE.....	76
DR, ISIDORA LJUMOVIĆ	
DR, JANKO CVIJANOVIĆ	
MR, JELENA LAZIĆ	
EKONOMSKA KRIZA I JAČANJE KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA U PODUNAVSKOM REGIONU	82
MSc JOVAN RUDEŽ	
LOCAL GOVERNMENT IN MACEDONIA: ON THE EMERGENCE AND SIGNIFICANCE OF LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGIES.....	88
PHD, SNEZHANA HRISTOVA	
FINNISH MODEL OF ECONOMIC DEVELOPMENT SINCE 1990S – LESSONS AND CHALLENGES	94
DR NENAD RANČIĆ	

ODRŽIVOST EKONOMSKOG RASTA I DIREKTNE STRANE INVESTICIJE – PRIMER SPREMNOSTI ZA STRANA ULAGANJA U OPŠTINAMA SLOVENIJE I SRBIJE.....	104
DR ANITA MAČEK DR RASTO OVIN JELENA ZVEZDANOVIĆ LOBANOVA	
THE HIGH RATE OF UNEMPLOYMENT IN REPUBLIC OF MACEDONIA	114
JETON ZUKA	
EXCHANGE RATE AND EXPORT-LED GROWTH IN SEE6: ECONOMIC CONVERGENCE MACHINE – WHAT HAPPENED? WHAT NEXT?	122
PHD, GLIGOR BISHEV PHD, TATJANA BOSHKOV	
SOCIAL INEQUALITY IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA.....	136
PROF. BILJANA PETREVSKA PROF. VANCO UZUNOV	
EKONOMSKA EFIKASNOST CENE ELEKTRIČNE ENERGIJE PO VRSTAMA ENERGENATA.....	144
DR DRAGOLJUB TICA ALEKSANDRA GALONJA ANDREJ KURTOVIĆ	
EU CAPITAL MARKETS UNION AND IMPLICATIONS FOR THE SMALL MEMBER STATES – CASE OF CROATIA.....	153
PHD, IVANA BAJAKIĆ	
UTICAJ RIZIKA ZEMLJE I POLITIČKOG RIZIKA NA ALOKACIJU KAPITALA U SAVREMENIM MEĐUNARODNIM USLOVIMA POSLOVANJA	162
MSC, ANA RANĐELOVIĆ	
INOVATIVNI MENADŽMENT KROZ ORGANIZACIONO UČENJE.....	175
DR SNEŽANA KIRIN MSC GORDANA GAVRIĆ DR ALEKSANDAR SEDMAK	
LJUDI KAO KLJUČNI ELEMENTI RAZVOJA OPĆINA U BOSNI I HERCEGOVINI.....	184
MR FATIMA GUŠIĆ	
ELECTRONIC DATA PROCESSING OF NUMBER OF POPULATION IN THE MUNICIPALITY OF PRESEVO AND USE OF INFORMATION TECHNOLOGY FOR MANAGEMENT OF DATABASES AND HUMAN RESOURCES	191
DR. SC. RAGMI MUSTAFA DR. DOC. NASER KAMBERI DR. SC. MENTOR SHAQIRI KUTIM MUSTAFA	
ANALIZA PRIMENE E-TRGOVINE U SRBIJI U PROTEKLOM PERIODU	207
ALEKSANDAR ALEKSIC MILAN LAZIC MARIJA UROSEVIC	
ADVANCED COMMUNICATION TECHNOLOGIES AS SUPPORTING TOOL FOR CONTEMPORARY MANAGEMENT	214
MSC, DANIELA KOTESKA LOZANOSKA MSC, LJUBINKA GJERGJESKA SANDJAKOSKA	

OPEN INNOVATION CONSTRAINTS IN MACEDONIAN SMES	220
PHD, JANEVSKI ZORAN PHD, DAVITKOVSKA ELENA PHD, PETKOVSKI VLADIMIR	
TEHNOLOŠKO PREDUZETNIŠTVO U FUNKCIJI ODRŽIVOG RASTA I RAZVOJA JAVNIH PREDUZEĆA	229
MSc, MARIJA ĐORĐEVIĆ	
PRAVNA REGULATIVA OPOREZIVANJA DUHANSKIH PRERAĐEVINA U TROŠARINSKOM SUSTAVU REPUBLIKE HRVATSKE U FUNKCIJI ODRŽIVOG EKONOMSKOG RAZVOJA.....	235
DOC. DR. SC. SONJA CINDORI MATO BARIŠIĆ	
INFLUENCE OF SOCIOPSYCHOLOGICAL BELIEF FACTORS ON USERS' ATTITUDES AND BEHAVIOUR TOWARD MARKETING COMMUNICATION ON SOCIAL NETWORKS	245
DR DENIS TOMŠE DR BORIS SNOJ	
ENERGY AND LIBYA'S ECONOMIC DEVELOPMENT	255
KHALID MAKHLOF- LIBYA	
COMPANY INNOVATIVE STRATEGIC PLANING AND ALOCATIVE OPTIMIZATION OF THE FINANCIAL RESOURCES.....	259
PHD. EMILIJ STEVANOVSKA PHD. EMANUELA ESMEROVA	
THE COMMON PUBLIC UNDERSTADING ABOUT THE VALUES AND ITS' PRACTICE IN THE ORGANISATIONS.....	270
PHD, KRISTINA KRSTESKA	
PRIHVATANJE KONCEPTA ORGANIZACIONOG UČENJA I UTICAJ NACIONALNE KULTURE	278
MSc, VIOLETA JOVANOVIĆ DR, DŽEJN PAUNKOVIĆ DR, SRĐAN ŽIKIĆ	
SKRAĆENJE VREMENA RAZVOJA NOVIH IT PROIZVODA POMOĆU TEHNOLOŠKIH INKUBATORA	287
DR, RADOVAN VLADISAVLJEVIĆ MR, PREDRAG STOJKOVIĆ	
EKONOMSKI I DRUŠTVENI ASPEKTI ODRŽIVOG RAZVOJA.....	294
MR.SCI NERMA ČOLAKOVIĆ-PRGUDA	
ODGOVORNOST POSLODAVCA ZA ŠTETU KOJU RADNIK PRETRPI NA RADU ILI U VEZI SA RADOM.....	302
MR, DANIJELA DESPOTOVIĆ MR, JELENA ĐURIČIĆ	
UČINCI IZGRADNJE AUTOCESTE A1 NA ODRŽIVOST TURIZMA PODVELEBITSKOG PRIMORJA	308
DR.SC. DRAGO PUPAVAC MR.SC. TOMISLAV ŽUPIĆ IVICA BAKOVIĆ	

BIZNIS IGRA	317
DR VOJISLAV ĐORĐEVIĆ DR MILOŠ GAJIĆ DR DRAGIĆ MARIĆ	
PRESENTATION OF CHOICE OF THE OPTIMAL DEPARTURE DESTINATION IN CONNECTION WITH EUROPEAN COUNTRIES FLIGHT SERVICE	328
M.SC., ANTON VORINA M.SC., DARKO PIRTOVŠEK	
SPECIFIČNOSTI MEĐUNARODNOG TRŽIŠTA PAMUKA.....	336
MSc, DUŠAN PEROVIĆ	
ZNAČAJ EBRD–A U STRATEGIJI RASTA JADRANKE D.D., MALI LOŠINJ.....	344
DR. SC. ELVIS MUJAČEVIĆ MAG. OEC. FERNANDO KIRIGIN	
MEĐUNARODNE RAČUNOVODSTVENE RAZLIKE I NJIHOV UTICAJ NA FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE	350
MSc, ŽARKO RAĐENOVIC	
ORGANIZACIONA STRUKTURA POLICIJSKE ORGANIZACIJE – STANJE I PERSPEKTIVE RAZVOJA.....	359
DR, ANDREA BUČALINA MATIĆ NIKOLINA VRCELJ DR, ANA JURČIĆ	
OBAMA AND CUBA: NEW AMERICAN – CUBAN RELATIONS	368
MR. SC. MILIJANA RATKOVIĆ	
METHODOLOGY FOR DESIGN AND IMPLEMENTATION OF THE TQM SYSTEM IN AUTOMOTIVE INDUSTRY COMPANIES IN MACEDONIA	373
DR, ELIZABETA MITREVA DR, NAKO TASKOV HRISTIYAN GJORSHEVSKI	
KOMUNIKACIJA I NEFORMALNI NAČINI KOMUNIKACIJE U KOMPANIJAMA.....	385
MR SAŠA STAMENKOVIĆ DR MILAN STAMATOVIĆ DR ĐURĐICA VUKAJLOVIĆ	
DOKUMENTARNI AKREDITIV	394
ZDRAVKOVIĆ IVANA	
CONTEMPORARY TRENDS IN STRATEGIC PLANNING THROUGH EMPLOYEES INVOLVEMENT AND APPLICATION OF ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE	399
PHD, LIDIJA STEFANOVSKA PHD, GORAN VASILEVSKI	
RAZLIČITOST LJUDSKIH RESURSA KAO POTENCIJAL PREDUZEĆA	408
AZAM HUSSEIN-LIBYA	
SAMOREGULATIVA U OBLASTI MARKETING OGLAŠAVANJA U KONTEKSTU ZAŠTITE POTROŠAČA SA POSEBNIM OSVRTOM NA DECU I MALOLETNIKE	412
DR, DRAGANA NEŠOVIĆ MSc, SNEŽANA CIVRIĆ MARKOV DANICA NEŠOVIĆ	

ZNANJE, ODLUČUJUĆI FAKTOR USPEŠNOG POSLOVANJA PREDUZEĆA.....	421
DR, MIRJANA ŠEKARIĆ DIPL. EKONOMISTA, MARINA KOSTIĆ DIPL. EKONOMISTA, JELENA ŠEKARIĆ-SOTIROVSKI	
POLOŽAJ POLJOPRIVREDE SRBIJE U MEĐUNARODNIM INTEGRACIJAMA	429
MSC, MILICA CVETKOVIĆ MSC, MILOŠ STOJANOVIĆ	
ODRŽIVI EKONOMSKI RAZVOJ POLJOPRIVREDNOG SEKTORA REPUBLIKE SRBIJE	436
MIHAILO ĆURČIĆ SINIŠA ČABARKAPA NEMANJA SMAJOVIĆ	
LABOUR MARKET FUNCTIONING IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA	444
PH.D. ALEKSANDRA LOZANOSKA PH.D. ELIZABETA DJAMBASKA PH.D. VESNA GEORGIEVA SVRTINOV	
IDENTIFIKACIJA SAVREMENOG PREDUZETNIČKOG KONCEPTA I MOGUĆNOSTI PRIMENE U SRBIJI	451
DR, JOVANKA POPOVIĆ DR, VLADO RADIĆ NIKOLA RADIĆ	
THE INFLUENCE OF PERFORMANCE ORIENTATION ON ECONOMIC AND SOCIAL INDICATORS	458
PHD, ANA BINOVSKA-KOCHEVA PHD, MAJA KOCHOSKA	
INDIKATORI FINANSIJSKIH PREVARA U CILJU UVOĐENJA PREVENTIVNIH MJERA U PREDUZEĆA.....	467
MR SVJETLANA VRANJEŠ	
M-BANKING U SRBIJI.....	474
GABRIJELA LILIĆ	
MEASURING POVERTY USING PARAMETERIZED LORENZ CURVE – THE CASE OF MACEDONIA	479
PHD, DIMITAR EFTIMOSKI MSC, DUSHKO JOSHESKI	
NOVI KONTEKST EKONOMSKOG RAZVOJA: KAKO UBRZATI EKONOMSKI RAST U CRNOJ GORI.....	489
DR, NINA VUJOŠEVIĆ	
ULOGA MARKETING KAMPANJA ZA PROMOCIJU ODRŽIVOG RAZVOJA TRANSPORTA	494
MR VELJKO RADIČEVIĆ DR, NIKOLA KRSTANOSKI MR NENAD STANKOVIĆ	
STRATEGICAL EDUCATIONAL REFORMS IN LIBYA	509
MUFTAH ASSEID-LIBYA	
FINANSIJSKA POMOĆ DRŽAVE U CILJU PODIZANJA NIVOVA EFIKASNOSTI I KONKURENTNOSTI POLJOPRIVREDE U EU	513
DR BOJAN KRSTIĆ DR TANJA STANIŠIĆ	

MSC. EKON. JELENA STANOJEVIĆ	
ZNAČAJ PRAĆENJA I MERENJA KVALITETA ZA MENADŽMENT I RAZVOJ POSLOVNOG SISTEMA.....	523
DR, ALEKSANDRA ŽIVALJEVIĆ NIKOLINA VRCELJ DR, DRAGANA TRIFUNOVIĆ	
ANALYSIS OF THE ROLE AND IMPORTANCE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FROM THE VIEW OF CITIZENS OF BOSNIA AND HERZEGOVINA....	529
MR, RUŽICA ĐERVIDA- LEKANIĆ DR, ADRIANA RADOŠAVAC	
FAKTORI KRETANJA AGREGATNE TRAŽNJE ZA NOVCEM U SRPSKOJ PRIVREDI	536
DR, MILICA GAVRILOVIĆ DR, VESNA MILETIĆ	
POVEZIVANJE PREDUZEĆA KAO FAKTOR UNAPREĐENJA EFIKASNOSTI POSLOVANJA.....	545
DR VUK BEVANDA DR MIRO SOKIĆ DIPL. ECC DANIJELA RUTOVIĆ	
KUPOVINA I MOTIVI KUPOVINE U SAVREMENOM MARKETING MENADŽMENT SISTEMU	554
DR, JANA ALEKSIĆ ANĐELIĆ	
KAPACITETI KAO OSNOVA KONKURENTSKE PREDNOSTI PREDUZEĆA.....	560
DR, BOJAN KRSTIĆ DR, FILIP ĐOKOVIĆ	
THE CURRENT STATE OF VARIOUS CHARACTERISTICS RELATED TO THE WINE MARKET IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA.....	566
PROF. DR NAKO TASKOV PROF. DR ELIZABETA MITREVA JULIJANA SAZDOVA	
REPUBLIKA KINA NOVA SVJETSKA GOSPODARSKA VELESILA.....	576
DR.SC, ELVIS MUJAČEVIĆ MAG.OEC, MAJA VIZJAK	
INTERNA KOMUNIKACIJA KAO FAKTOR ZADRŽAVANJA ZAPOSLENIH – IZ PERSPEKTIVE LITERATURE MARKETINGA I MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA.	586
DR VESNA MILANOVIĆ DR ANDREA BUČALINA MATIĆ DR ANA JURČIĆ	
THE ROLE OF MARKETING IN ECONOMIC DEVELOPMENT AND PROMOTION OF THE COUNTRIES	594
ANETA STOJANOVSKA-STEFANOVA NAKO TASHKOV	
ROLE OF THE ENTREPRENEUR, OWNER OF THE COMPANY IN MOTIVATING THE EMPLOYEES IN THE TOURIST SECTOR.....	601
PHD MARIJA MAGDINCEVA SOPOVA PHD TANJA ANGELKOVA PETKOVA PHD , KIRIL POSTOLOV	

INDEKS AUTORA

A

Adriana Radosavac, 529
Aleksandar Aleksić, 207
Aleksandar Sedmak, 175
Aleksandra Galonja, 144
Aleksandra Lozanoska, 444
Aleksandra Živaljević, 523
Ana Binovska-Kocheva, 458
Ana Jurčić, 359, 586
Ana Randelović, 162
Andrea Bučalina Matić, 359, 586
Andrej Kurtović, 144
Aneta Stojanovska-Stefanova, 594
Anita Maček, 104
Anton Vorina, 328
Antonia Begović, 15
Azam Hussein-Libya, 408

B

Biljana Petrevska, 59, 136
Bojan Krstić, 513, 560
Boris Snoj, 245

D, Đ

Danica Nešović, 412
Daniela Koteska Lozanoska, 214
Danijela Despotović, 302
Danijela Rutović, 545
Darko Pirtovšek, 328
Davitkovska Elena, 220
Denis Tomše, 245
Dimitar Eftimoski, 479
Dragana Nešović, 412
Dragana Trifunović, 523
Dragić Marić, 317
Drago Pupavac, 15, 308
Dragoljub Tica, 144
Đurđica Vukajlović, 385
Dušan Perović, 336
Dushko Josheski, 479
Džejn Paunković, 278

E

Elizabeta Djambaska, 444
Elizabeta Mitreva, 373, 566
Elvis Mujačević, 344, 576
Emanuela Esmerova, 259
Emilija Stevanovska, 259

F

Fatima Gušić, 184
Fernando Kirigin, 344
Filip Đoković, 560

G

Gabrijela Lilić, 474
Gligor Bishev, 122
Goran Vasilevski, 399
Gordana Bilbilovska, 35
Gordana Gavrić, 175

H

Hristijan Gjorshevski, 373
Hrvoje Budić, 15

I

Isidora Ljumović, 44, 76
Ivana Bajakić, 153
Ivana Bilbilovska, 35
Ivica Baković, 308

J

Jana Aleksić Anđelić, 554
Janevski Zoran, 220
Janko Cvijanović, 44, 76
Jelena Đuričić, 302
Jelena Lazić, 44, 76
Jelena Šekarić-Sotirovski, 421
Jelena Stanojević, 513

Jelena Zvezdanović Lobanova, 104
Jeton Zuka, 114
Jovan Rudež, 82
Jovanka Popović, 451
Julijana Sazdova, 566

K

Khalid Makhlof- Libya, 255
Kiril Postolov, 601
Kristina Krsteska, 270
Kujtim Mustafa, 191

L, Lj

Lidija Stefanovska, 399
Ljubinka Gjergjeska Sandjakoska, 214

M

Maja Kochoska, 458
Maja Vizjak, 576
Marija Đorđević, 229
Marija Magdinceva Sopova, 601
Marija Urošević, 207
Marina Kostić, 421
Mato Barišić, 235
Mentor Shaqiri, 191
Mihailo Ćurčić, 436
Milan Lazić, 207
Milan Stamatović, 385
Milica Cvetković, 429
Milica Gavrilović, 536
Milijana Ratković, 368
Miloš Gajić, 317
Miloš Stojanović, 429
Mirjana Šekarić, 421
Miro Sokić, 545
Muftah Asseid-Libya, 509

N

Nako Tashkov, 594
Nako Taskov, 373, 566
Naser Kamberi, 191
Nemanja Smajović, 436
Nenad Rančić, 94
Nenad Stanković, 494
Nerma Čolaković-Prguda, 294
Nikola Krstanoski, 494

Nikola Radić, 451
Nikolina Vrčelj, 359, 523
Nina Vujošević, 489

O

Ozren Pilipović, 69

P

Petkovski Vladimir, 220
Predrag Stojković, 287

R

Radovan Vladislavljević, 287
Ragmi Mustafa, 191
Rasto Ovin, 104
Ružica Đervida- Lekanić, 529

S

Saša Stamenković, 385
Siniša Čabarkapa, 436
Slagjana Stojanovska, 1
Slobodan Bracanović, 24
Snežana Civrić Markov, 412
Snežana Kirin, 175
Snezhana Dimkovska, 53
Snezhana Hristova, 88
Sonja Cindori, 235
Srđan Žikić, 278
Svjetlana Vranješ, 467

T

Tanja Angelkova Petkova, 601
Tanja Stanišić, 513
Tatjana Boshkov, 122
Tomislav Župić, 308

V

Vanco Uzunov, 59, 136
Veljko Radičević, 494
Vesna Georgieva Svrčinov, 444
Vesna Milanović, 586
Vesna Miletić, 536
Violeta Jovanović, 278
Vlado Radić, 451

Vojislav Đorđević, 317
Vuk Bevanda, 545

Zdravković Ivana, 394

Ž

Žarko Rađenović, 350

PREDGOVOR

Ekonomski razvoj odnosi se na unapređenje aktivnosti u privredi, što upućuje na progresivne promene u socio-ekonomskoj strukturi i porast životnog standarda. S obzirom da je cilj održivog ekonomskog razvoja eliminacija siromaštva, nejednakosti i nezaposlenosti – što dalje vodi ka socijalnoj inkluziji i unapređenju kvaliteta življenja; potrebno je u analizi ovog važnog pitanja primeniti izrazito multidisciplinarni pristup.

Navedeno su prepoznali organizatori konferencije ERAZ 2015: Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment – FIMEK iz Novog Sada, Visoka škola strukovnih studija za ekonomiju i upravu - R&B College iz Beograda, Internacionalni univerzitet „Brčko“ – BiH, Udruženje ekonomista i menadžera Balkana - UdEkoM Balkan, Fakultet poslovnih studija, Ruskog ekonomskog univerziteta „Plehanov“ iz Moskve; te u Beogradu 11. juna 2015. godine na osamnaestom spratu hotela „Srbija“ organizovali regionalnu naučnostručnu konferenciju uz podršku Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije pod nazivom: Održivi ekonomski razvoj – savremeni i multidisciplinarni pristupi.

Konferencija je kreirana sa namerom da postane ključna manifestacija ovog tipa u regionu, a ima za krajnji cilj objavljivanje radova istraživača u svrhu popularizacije nauke i njihove lične i kolektivne afirmacije.

Program konferencije ERAZ 2015 bio je pažljivo dizajniran i kombinovao je prezentacije najnovijih naučnih dostignuća, interaktivne diskusije i druge vidove interpersonalne razmene iskustava; a glavna tema konferencije je obrađena kroz sledeće tematske oblasti:

- Ekonomska politika,
- Međunarodna ekonomija,
- Savremeni menadžment i inovativnost,
- Berze i finansijska tržišta,
- Finansijski menadžment i bankarstvo,
- Marketing i trgovina,
- Savremeni oblici preduzetništva i investicija,
- Računovodstvo i osiguranje,
- Radno pravo,



- Poslovno pravo.

Konferenciju je otvorio **dr Miroljub Nikolić** iz Ministarstva privrede Republike Srbije, Sektora za regionalni razvoj i strateške analize privrede. Nakon toga prisutne su pozdravili **prof. dr Momčilo Živković** sa Fakulteta za poslovne studije – Megatrend univerziteta i **doc. dr Slatjana Stojanovska** sa Fakulteta za biznis ekonomiju iz Skoplja.

Učešće u radu konferencije uzelo je ukupno **136 istraživača - 67 iz zemlje i 69 iz inostranstva**, odnosno iz/sa:

- sedam različitih zemalja,
- 28 različitih univerziteta,
- 32 eminentna fakulteta,
- četiri instituta,
- pet visokih škola,
- različitih ministarstava, lokalne samouprave, javnih i privatnih preduzeća, multinacionalnih kompanija, ambasada i advokatskih kancelarija.

U zborniku radova sa konferencije ERAZ 2015 objavljena su čak **73 rada** na više od **600 stranica**.



1. Srbija
2. Makedonija
3. Crna Gora
4. Bosna i Hercegovina
5. Hrvatska
6. Slovenija
7. Austrija

1. *Dardania univerzitet, Priština*
2. *Megatrend univerzitet, Beograd*
3. *Nezavisni univerzitet, Banja Luka*
4. *Panevropski univerzitet Apeiron, Banja Luka*
5. *Slobomir P Univerzitet, Doboj*
6. *University American College, Skoplje*
7. *Univerzitet "Goce Delčev", Štip*
8. *Univerzitet "Privredna akademija", Novi Sad*
9. *Univerzitet „Džemal Bijedić“, Mostar*
10. *Univerzitet „Nikola Tesla“, Gospić*
11. *Univerzitet „Sv. Ćirilo i Metodije“, Skoplje*
12. *Univerzitet „Sv. Kliment Ohridski“, Bitolj*
13. *Univerzitet Donja Gorica, Podgorica*
14. *Univerzitet informacionih nauka i tehnologije "Sv. Paul the Apostle", Ohrid*
15. *Univerzitet Metropolitan, Beograd*
16. *Univerzitet Singidunum, Beograd*
17. *Univerzitet u Banjoj Luci*
18. *Univerzitet u Beogradu*
19. *Univerzitet u Kragujevcu*
20. *Univerzitet u Nišu*
21. *Univerzitet u Novom Sadu*
22. *Univerzitet u Požegi*
23. *Univerzitet u Prištini sa privremenim sedištem u Kosovskoj Mitrovici*
24. *Univerzitet u Rijeci*
25. *Univerzitet u Zagrebu*
26. *Univerzitet Union – Nikola Tesla*
27. *Univerzitet za biznis, inženjering i menadžment, PIM Banja Luka*
28. *Vienna University of Technology*

1. Beogradska bankarska akademija - Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd
2. Biznis Akademija Smilevski - BAS Skopje
3. Doba fakultet, Maribor
4. Ekonomski fakultet, Banja Luka
5. Ekonomski fakultet, Kragujevac
6. Ekonomski fakultet, Niš
7. Ekonomski fakultet, Prilep
8. Ekonomski fakultet, Skopje
9. Fakultet ekonomije i biznisa, Maribor
10. Fakultet inženjerstva elektrike, računarski inženjering, Priština
11. Fakultet kompjuterskih nauka i inženjeringa, Skoplje
12. Fakultet projektnog i inovacionog menadžmenta, Beograd
13. Fakultet trgovačkih i poslovnih nauka, Slovenija
14. Fakultet turizma i poslovne logistike, Đevdelija
15. Fakultet za biznis ekonomiju, Skoplje
16. Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja
17. Fakultet za međunarodnu ekonomiju finansije i biznis, Podgorica
18. Fakultet za međunarodnu ekonomiju, Beograd
19. Fakultet za menadžment, Zaječar
20. Fakultet za poslovne studije i pravo, Beograd
21. Fakultet za poslovne studije, Beograd
22. Fakultet za pravo, bezbednost i menadžment "Konstantin Veliki", Niš
23. Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd
24. Fakultet za turizam i hotelijerstvo, Opatija
25. Farmacijski i zdravstveni fakultet u Travniku, Bosna i Hercegovina
26. Iustinianus Primus škola prava, Skoplje
27. Mašinski fakultet, Beograd
28. Pravni fakultet, Mostar
29. Pravni fakultet, Novi Sad
30. Pravni fakultet, Zagreb
31. Prirodno-matematički fakultet, Niš
32. Tehnički fakultet, Bitolj

1. Ekonomski institut, Beograd
2. Ekonomski institut, Skoplje
3. Institut društvenih nauka, Centar za ekonomska istraživanja, Beograd
4. BAS Institut za menadžment, Bitolj





1. Visoka poljoprivredna škola, Šabac
2. Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd
3. Visoka strukovna škola za menadžment i poslovne komunikacije, Sremski Karlovci
4. Strukovna škola, Celje
5. Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo

1. Ministarstvo za finansije, Republike Makedonije
2. Ministarstvo odbrane, Republike Makedonije
3. Ministarstvo odbrane, Republike Srbije
4. Opština Preševo
5. Centar za socijalni rad, Pančevo
6. JP "Pošta Srbije", Beograd
7. Sparkasse Bank, Makedonije
8. Ambasada Libije u Srbiji
9. Agencija za sprovođenje stečajnih postupaka „Kancelarija Stojković“, Novi Sad
10. Advokatska kancelarija „Vera Čabarkapa“, Beograd
11. Siemens Beograd
12. Doo Montenegro Art
13. Credit Agricole S.A. A.D.
14. Vip Makedonija
15. Gradska uprava grada Niša
16. JKP Direkcija za javni prevoz grada Niša
17. Dunav Osiguranje a.d.

Od ukupno **30 radova** čiji su autori zaposleni u naučnoistraživačkim institucijama sa sedištem u Republici Srbiji, čak **devet** (30%) je bilo oslobođeno plaćanja kotizacije obzirom da predstavljaju rezultat istraživanja u okviru *projekata koje inače finansira nadležno ministarstvo nauke* koje je podržalo konferenciju.

Pomenuti projekti su:

- OI 179001 - Organizaciona i informaciona podrška sistemu upravljanja kvalitetom kao ključnim faktorom povećanja konkurentnosti naših preduzeća i njihovog bržeg izlaska na svetsko i EU tržište;
- OI 179066 - Unapređenje konkurentnosti javnog i privatnog sektora Srbije umrežavanjem kompetencija u procesu evropskih integracija Srbije;
- III 47010 - Društvene transformacije u procesu evropskih integracija – multidisciplinarni pristup;
- III 47004- Unapređenje javnih politika u Srbiji u funkciji poboljšanja socijalne sigurnosti građana i održivog privrednog rasta;
- III 45003 - Optoelektronski nanodimenzionalni sistemi – put ka primeni;
- III 44006 - Razvoj novih informaciono-komunikacionih tehnologija, korišćenjem naprednih matematičkih metoda, sa primenama u medicini, telekomunikacijama, energetici, zaštiti nacionalne baštine i obrazovanju.



ASSESSING THE SERBIAN AND MACEDONIAN ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY VALUE DELIVERY NETWORK PRACTICES

PROCENA SRPSKE I MAKEDONSKE ODRŽIVE EKOLOŠKE MREŽE DODATE VREDNOSTI

PhD, Slogjana Stojanovska, professor¹

Abstract: *The purpose of this paper is to develop a concept of Environmental Sustainable Value Delivery Network (ESVDN). Therefore, an extensive review of available literature and reports that are directly or indirectly related to the concepts of Environmental Sustainable (ES) and Value Delivery Network (VDN) was performed. In doing so, we identified the drivers and analyzed their mutual influence. In this methodological approach we used a tool named the Environmental Sustainability - adjusted Value Delivery Network Index (ES-adjusted VDNI) in order to measure the extent to which the actors of VDN pursuing environmentally sustainable practices. This tool provides a deeper understanding of key environmental drivers that affect on the VDN productivity of longer term and a sound base for analyses and assesses the quality of Macedonian and Serbian environmental sustainable value delivery practices based on the responsible use and protection of the natural environment. The findings suggest that the Serbian actors in VDN have better environmental practices from Macedonian actors. These findings should help countries and companies perceive the new challenges and the relationship between them to be better understood in order environmental policies and strategies to be adopted and the desired environmental sustainability objectives and progress to be achieved.*

Key words: *Environmental practices, Value Delivery Network drivers, index, actors*

Sadržaj: *Cilj ovog rada je da razvije koncept održive ekološke mreže dodate vrednosti (OEMDV). Iz tog razloga, izvršen je opsežan pregled dostupne literature i izveštaja koji su direktno ili indirektno u vezi sa oba koncepta, ekološka održivost (EO) i mreža isporuke vrednosti (MIV). Na taj način smo identifikovali njihove pokretače i analizirali njihov međusobni uticaj. U ovom metodološkom pristupu koristili smo ekološko održivi - prilagođen indeks mreže isporuke vrednosti (EO-prilagođen MIVI), kako bi se izmerio stepen realizirane ekološki održive prakse od strane aktera MIV-a. Ovaj instrument pruža dublje razumevanje ključnih pokretača produktivnosti MIV-a na duži rok i predstavlja solidnu osnovu za analizu i procenu kvaliteta prakse makedonskog i srpskog MIV-a, zasnovanog na odgovornom korišćenju i zaštiti prirodne sredine. Nalazi ukazuju da srpski MIV akteri imaju bolje ekološke prakse u odnosu na MIV praksu makedonskih aktera. Ovi rezultati mogu pomoći zemljama i kompanijama da uvide nove izazove i da bolje razumeju njihove međusobne odnose, sa ciljem da usvoje ekološke politike i strategije i postignu ekološki održive ciljeve i napredak.*

Ključne reči: *Ekološke prakse, mreža, vrednosne isporuke, pokretači, indeks*

¹ Integrated Business Faculty, III Makedonska brigada 66A, Skopje, slagjana.stojanovska@fbe.edu.mk

1. INTRODUCTION

It is now more than 30 years since the Report of WCED, *Our Common Future*, emphasized the need for a sustainable way of life, which not only addresses current environmental challenges but also ensures secure society welfare into the future [2]. The main implication of using this idea is that unsustainable production and consumption by the present society will degrade the ecological, social, and economic basis for future generations, whereas a sustainable development involves ensuring that future generations will have the means to achieve a quality of life equal to or better than the present.

In terms of ecological dimension, increasing consumption coupled with the existing model of business practices has brought about increasing pressure on natural resources such as water, energy, and mineral resources, which are becoming scarcer in the face of rising demand. The fact that natural resources are not renewable and many vital resources, like water, certain minerals and metals are scarce (or are set to become scarce in the near/medium future) it is clear that the wellbeing of present and future generation crucially depends on how society uses its resources. Moreover, the list of undesirable environmental consequences of human activity includes [22]: global warming, acid rain, ozone depletion, air pollution, toxic wastes, loss of biodiversity, and industrial accidents. Together, these adverse changes call into question the feasibility of business activities that does not fully take them into account.

In order to preserve nature resources and “the ability of future generations to meet their own needs” the economies and companies need to apply policies and measures that will ensure efficient use of natural resources as well as adaptation of clean industrial process [24]. The European Union and its Member States have recognized that a shift towards more sustainable economies and lifestyles is necessary. So, in July 2008, the European Commission launched an Action plan on sustainable consumption and production (SCP) and on sustainable industrial policy (SIP) [3] that builds on and strengthens existing policies and puts forward new measures and actions. Measures include ambitious product standards for eco-design, green public procurement, eco-labeling and eco-innovation. Actions address better products and smarter consumption, leaner production and global markets for



Slagjana Stojanovska currently works as assistant professor at the Marketing Management Department at the Integrated Business Faculty (IBF), Skopje. Prior to joining IBF, she had over 25 years experience working in

business, journalism and consulting. Her main research interests are company competitiveness, business and marketing planning. With a PhD in economics her knowledge and experience in the business sector has been incorporated in the preparation and implementation of numerous national and international projects. During her consulting career she has prepared over 80 business plans for small businesses in different sectors for Macedonian government “Self employment” projects. Currently, she is involved in the EU project BUILD UP Skills BEET - Builders' Energy Efficiency Training (www.beet.mk). Slagjana has written a book titled as “*Creation of competitive businesses in Macedonia*” and has published over 25 research papers. Since 2010 she is engaged as professor on the postgraduate and doctoral studies at the Integrated Business Institute (IBI) in Skopje.

sustainable products. This suggested a dynamic frame aims to improve the energy and environmental performance of products, create demand for better products and help consumers make better choices.

Action is needed at all levels of society in order to change current trends, to live within ecological limits and to create more sustainable societies. But, the wealth and national economy grow are created “only by the productivity of its companies” [20]. Industry and its products have an impact on the natural resource base of civilization through the entire cycle of raw materials exploration and extraction, transformation into products, energy consumption, waste generation, and the use and disposal of products by consumers. Therefore changes in industries activities are needed in how natural resources are extracted and the way products are produced, distributed, used and disposed of. As a result of it, some countries have made significant improvement in environmental quality [4]: air quality is improved, waste and industrial pollution better controlled, products are more efficient and consumers are better informed.

The customers’ value delivery network (VDN) reflects all business actors which are responsible for applying of the environmental sustainability operating practices and strategy into specific demographic and geographic markets. The framework of customers’ VDN is “made up of the company, suppliers, distributors, and ultimately customers who “partner” with each other to improve the performance of the entire system” [15]. Their practices on the environmental sustainability may be positive, enhancing the quality of a resource or extending its uses. Or they may be negative, as a result of process and product pollution and of depletion or degradation of resources.

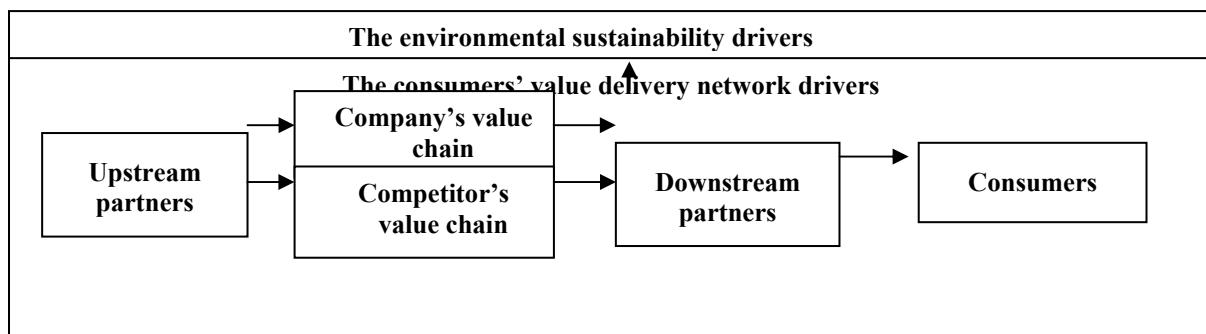


Figure 1: The framework of environmental sustainability value chain network

The purpose of this paper is to create a new conceptual framework named Environmental Sustainability Value Delivery Network (ESVDN). As Figure 1 present the framework of ESVDN is created based on the existing VDN that takes into account environmental factors. The ESVDN will enable a deep understanding of the key environmental drivers that affect on the VDN productivity of longer term and VDN' practices of environmental sustainability. On the other hand its tool called Environmental Sustainability Value Delivery Network Index (ESVDNI) will enable measuring of the ESVDN practices. So, this methodological tool enables analysis and assessment of the environmentally sustainable practices of Serbian and Macedonian value delivery network.

To understand fully the concept of Environmental Sustainability Value Delivery Network, its component and drivers are elaborated in the text below, through three main sections as follow: literature review, methodological approach (two sub titles: framework of the environmental sustainability value delivery network and measuring the environmental sustainability value

delivery network) and finding. Finally, the conclusion suggests directions that the DN actors can adopt for to improve their environmental sustainability practice.

2. LITERATURE REVIEW

As previously noted, the concept of ESVDN is based on the environmental sustainability practices by the actors of VDN (upstream partners, the company's value chain, downstream partners and customers). Upstream and downstream partners are two sides in the supply chain. Upstream from the company is the set of firms that supply the raw materials, expertise needed to create a product or service, while the downstream side of the supply chain such as distribution channels (or wholesalers and retailers), forms a vital connection between the firm and its customers [16]. Optimization of environmental factors has become important to apply to the entire supply chain during production, consumption, customer service and post-disposal temper of the product [17]. More and more researchers believe that Sustainable Supply Chain Management (SSCM) [17] or Green Supply Chain (GSC) [19] also called Environmental Supply Chain Management (ESCM) [12] can be an innovative tool for environmental management.

Green Supply Chains consider the environmental effects of all processes of supply chain from the extraction of raw materials to the final disposal of goods and each player motivates other players to go Green and provide the necessary information, support, and guidance through supplier's development programs or customer support [24]. Holistic green value chain approach is reflected in Zsidisin and Siferd's (p. 69) [28] definition as: “..the set of supply chain management policies held, actions taken, and relationships formed in response to concerns related to the natural environment with regard to the environment the design, acquisition, production, distribution, use, reuse and disposal of the firm's goods and services”.

The company's value chain has been used for the last 30 years to understand and analyze the companies [21]. This idea of creating the greatest value with the best possible reduced cost breaks into nine value-creating activities: inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing and sales, service, procurement, technology development, human resource management and company's infrastructure. Each department carries out value-creating activities to design, produce, market, deliver, and support the companies' product and work together of adding customer value. Making products available to customer, the companies build relationship not just with customers, but also with different actors as key suppliers (upstream partners) and resellers (downstream partners). Thereby their practices may be positive and will enhance the environmental quality or they may be negative, as a result of process and product pollution and of depletion or degradation of natural resources. Porter and van der Linden [22] argue that pollution is often a waste of resources “incomplete material utilization and poor process controls, which result in unnecessary waste, defects, and stored materials” (p. 122) and that a reduction in pollution may lead to an improvement in the productivity with which resources are used. But the practices, such as developing and using new technologies and operation processes designed by companies can reduce pollution and other adverse environmental impacts while enhancing the competitiveness of firms [23].

On the other hand, the concept environmental sustainability includes "institutions, policies, and factors" that ensure an efficient management of resources to enable prosperity for present and future generations" [18]. The benefits of this concept is an environmentally sustainable system, which “must maintain a stable resource base, avoiding over-exploitation of renewable

resource systems or environmental sink functions, and depleting non-renewable resources only to the extent that investment is made in adequate substitutes [12]. This includes maintenance of biodiversity, atmospheric stability, and other ecosystem functions not ordinarily classed as economic resources.

The Environmental Performance Index (EPI) [6] - a global ranking of 178 countries' environmental results - present how well countries perform on high-priority environmental issues in two broad policy areas: protection of human health from environmental harm and protection of ecosystems. Within these two policy objectives the EPI scores country performance in nine issue areas (climate and energy; biodiversity and habitat, fisheries, forests, agriculture; water resources; water and sanitation; air quality and health impacts) comprised of 20 indicators. Indicators in the EPI measure how close countries are to meeting internationally established targets or, in the absence of agreed-upon targets, how they compare to the range of observed countries. According to EPI 2014 two neighboring countries, Macedonia and Serbia demonstrate positive 10-year trends (Table 1). The table shows that Serbia is ranked as 31st (score 69.13 to a scale of 0 to 100) among 178 countries, while Macedonia has weak performance (score 50.41) at 89th place. Different from these two countries, Slovenia has better ranking performance at 15th place.

Environmental Performance Index (EPI) 2014			
Country	Rank (out of 178)	Score (the best 100)	10-yr
Serbia	31	69.13	+
Macedonia	89	50.41	+
Slovenia	15	76.43	+

Table 1: Environmental performance index rankings

Note: Country Improvement in Performance is denoted by +

Source: EPI 2014, Yale Center for Environmental Law & Policy, p. 10

3. METHODOLOGICAL APPROACH

The analysis that follows is based on the data from the Global Competitiveness Reports (GCR) published by the World Economic Forum (WEF) for period between 2012 [7], [8] and 2014 [9]. In 2011, WEF developed now a tool called Sustainable Competitiveness Index (SCI) [10] with that the countries are assessed for their ability to generate prosperity for their citizens in a sustainable way. The SCI is composed by almost all variables already captured by the Forum's index (12 pillars) for measuring competitiveness, the Global Competitiveness Index (GCI), important from short- to- medium term and a number of *new sustainable variables*- social and environmentally - important over the longer term. So, the GCI which measures the business community perception of many competitiveness factors on a scale of 1 (worst) to 7 (best) is adjusted by factors that encompass social and environmental sustainability. In doing so, the two areas of sustainability— social and environmental—are treated as independent adjustments to each country's performance in the GCI. The WEF' survey sustainability indicators are also transformed into 1-to-7 scale in order to align them with the Executive Opinion Survey results. The survey is conducted in a large number of countries, with identical set of questions and clearly defined sample which is a good basis to achieve the objective of this article.

Table 2 shows the scores of the GCI and Environmental sustainability –adjusted GCI (ES-adjusted GCI) of Macedonia (MK) and Serbia (RS) as developing countries and Slovenia (SL) as developed EU country in a period between 2012 and 2014. Table presents that their GCI is changing in terms of ES- adjusted GCI when it integrates environmental elements. Due to these changes countries belong to different groups of countries. For example, Macedonia belongs in the group of countries with GCI score change from –5% to –15%. Serbia has stable score of GCI and belongs in the group of countries with stable GCI score between +5% and –5% while Slovenia belongs to group of countries with changes GCI from +5% to +15%. Slovenia leads in ranking of the Environmental sustainability – adjusted GCI due to implementation of best environmental policies, well managed renewable resources, effective use of resources in economy. The countries with strong environmental sustainability performance have positive changes of GCI versus countries with poor environmental stewardship. So, an upward arrow shows that environmental sustainability results drive a better score than the GCI itself, as in the case of Slovenia; a downward arrow points to a situation of vulnerability in terms of environmental sustainability that lowers the GCI score, as in the case with Macedonia, and a horizontal arrow indicates that GCI results do not change once environmental sustainability indicators are taken into account, as in the case of Serbia.

	2012				2013				2014			
	GCI (out of 144 countries)		Environmenta l sustainability –adjusted GCI		GCI (out of 148 countries)		Environmenta l sustainability – adjusted GCI		GCI (out of 144 countries)		Environmenta l sustainability – adjusted GCI	
	Ran k	Scor e	Ran k	Directi on	Ran k	Scor e	Scor e	Directi on	Ran k	Scor e	Scor e	Directi on
RS *	95	3.87	3.7 1	→	101	3.77	3.74	→	94	3.9	3.9	→
MK *	80	4.04	3.6 4	↘	73	4.14	3.83	↘	63	4.3	3.66	↘
SL	56	4.43	4.5 6	→	62	4.25	4.60	→	70	4.22	4.78	→

Key

↑ GCI score changes by > +15% to +20%

↘ GCI score changes by –5% to –15%

↗ GCI score changes by +5% to +15%

↓ GCI score changes by < –15% to –20%

⇒ GCI score remains stable between +5% and –5%

Source: GCR, WEF 2012, p.59; GCE, WEF 2013, p. 69 and GCR, WEF 2014, p. 68
Table 2: Adjustment to the GCI scores by environmental sustainability indicators

The ES- adjusted GCI is obtained so that each indicator in GCI is converted with an “adjustment coefficient” with a range of 0.8 to 1.2. [11]. The “adjustment coefficient” reflects the extent to which economies have instituted the types of policies necessary to protect the environment from degradation and how it is implement by their industries. The “adjustment coefficient” of the three countries for 2014 is shown in Table 3.

GCI 2014 (out of 144 counties)			Environmental sustainability – adjusted GCI 2014	
Country	Rank	Score	Score	“coefficient of adjustment”
RS*	94	3.9	3.9	1
MK*	63	4.3	3.66	0.86
SL	70	4.22	4.78	1.13

Source: adjusted according to the Global Competitiveness Report 2014- 2015, p. 68-69, WEF, 2014,

Table 3: Coefficient of adjustment of GCI

As Table 2 shows the score of Slovenian GCI is 4.22 but due to the adoption of environmental practices its score of ES- adjusted GCI increases of 4.65 which mean that "coefficient of adjustment" is 1.13. Different from this country, the score of Macedonian GCI is 4.3 but under influence of the environmental factors the score of ES- adjusted GCI falls on 3.66 which means that "coefficient of adjustment" is 0,86. In the case of the Serbian GCI and ES-adjusted GCI scores are same, 3.9 because "coefficient of adjustment" is 1.

3. 1. The framework of Environmental Sustainability Value Delivery Network

Based on above background the frame of Environmental Sustainability Value Delivery Network (ESVDN) is build by both concepts the Value Delivery Network (VDN) and Environmentally Sustainable (ES). The structure of the VDN concept includes 16 indicators captures from the GCI, which are important for increasing the company's' productivity in the short and medium term. In Table 2, the four pillars of VDN and its corresponding indicators are listed: (1) Upstream partners, (2) Value chain, (3) Downstream partners and (4) Consumers. The actors in the VDN are not independent and have tend to reinforce each other, so a weakness in one area often has a negative impact in others and it reflects the quality of the overall VDN practices.

VALUE DELIVERY NETWORK			
Upstream partners pillar	Value chain pillar	Downstream partners pillar	Consumers pillar
– Local supplier quantity	– Nature of competitive advantage	– Control of international distribution	– Degree of customer orientation
– Local supplier quality	– Production process sophistication	– Quality of overall infrastructure	– Buyer sophistication
	– Value chain breadth		
	– Extent of marketing		
	– Willingness to delegate authority		
	– Capacity for innovation		

– Company spending on R&D
– Gov't procurement of advanced tech products
– Extent of staff training
– Firm-level technology absorption

Table 2: The framework of value delivery network

The WEF' environmental sustainability concept relies on three most relevant aspects of environmental stewardship and provides a deeper understanding of key environmental drivers that affect on the VDN productivity of longer term. In Table 3 are listed nine factors placed in the three pillars such as (1) environmental policy, (2) use of renewable resources and (3) degradation of the environment.

ENVIRONMENTAL STEWARDSHIP		
Environmental policy	Use of renewable resources	Degradation of the environment
– Environmental regulations (stringency and enforcement)	– Agricultural water intensity	– Level of particulate matter concentration
– Number of ratified international environmental treaties	– Forest cover change	– Quality of the natural environment
– Terrestrial biome protection	– Fish stocks' overexploitation	– CO2 intensity

Source: GCR 2013-2014, WEF, 2013, p. 63

Table 3: The framework of environmental stewardship

The first pillar, *environmental policy* is composed by (a) the stringency and enforcement of environmental regulation which reflects country's commitment to protect natural capital; (b) terrestrial biome protection which reflects official protection of land area of each habitat type and (c) number of key international environmental treaties which reflects the country's level of engagement with environmental issues and thus its willingness to become involved in international efforts toward addressing global environmental challenges. Indicator of this group of factors reflects the extent to which the country has the political will to respond to environmental issues of a consistent way and to show it in their government agenda.

The second pillar, *use of renewable resources* also includes three factors such as: (a) agricultural water intensity (its indicator reflects efficient using of water in agriculture sector); (b) forest depletion (its indicator reflect change in forest cover and forest loss) and (c) exploitation of fishing grounds. These resources are critical for survival of the country and its good management should be guided by the aim to ensure the need of future generations.

The third pillar, *degradation of the environment* includes the drives which can cause serious damage to human health while destroying the ecosystem as: (a) the level of particular matter concentration, should be constantly monitored by local authorities in many countries because reflects air pollution; (b) the quality of the natural environment, which reflects the behavior of companies to local environment, and (3) CO2 intensity which reflect the efficiency of energy use in relation to the emissions it produces. Appendix A provides detailed review of all environmental sustainability indicators.

3.2. Measuring the Environmental Sustainability Value Delivery Network performance

Following the logic of WEF' methodology the Environmental Sustainability - adjusted Value Delivery Network Index (ES- adjusted VDNI) is obtained with adjusting the *Value Delivery Network Index* (VDNI) by the *environmental sustainability "coefficient of adjustment"*. As noted earlier environmental sustainability "coefficient of adjustment" (CA) for Macedonia is 0.86 and for Serbia is 1. As Figure 2 show the VDNI measure four different the quality aspects of VDN through four sub-indexes, such as: (1) upstream partners (UP) subindex, (2) company's value chain (VC) subindex, (3) downstream partners (DP) subindex and (4) costumer (C) subindex. Each sub-index is composed of individual variables that were already discussed above. The score of VDNI is simple average by its four sub-indexes.

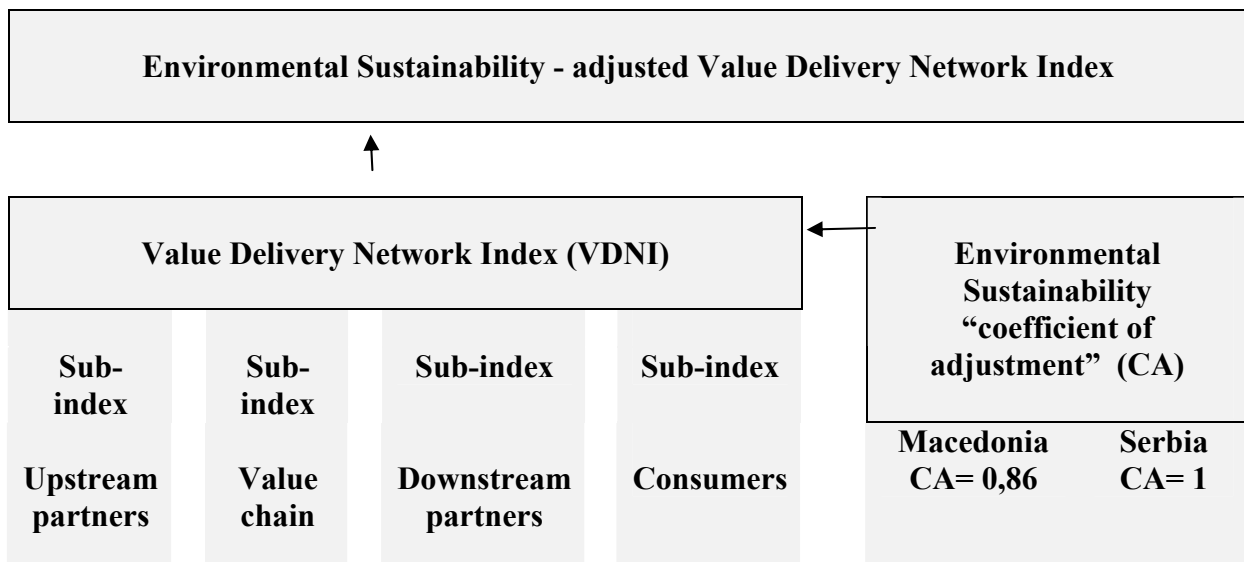


Figure 2: The framework of value delivery network index

As a result of relationship among the performances of the VDN and ES "coefficient of adjustment", the ES- adjusted VDNI go beyond mere economic performance and *measure the extent to which the actors of VDN pursuing environmentally sustainable practices*. Hence, this tool provides a sound base for analyses and assessing the quality of Macedonian and Serbian environmental sustainable value delivery practices and performance.

4. FINDING

The Table 5 presents the results of the VDNI and Environmental sustainability – adjusted VDNI (ES- adjusted VDNI) of the Macedonian and Serbian VDN actors for 2014. Appendix B provides detailed review of all individual indicators and their scores of both the VDN and ES- adjusted VDNI.

From the table it can be seen that the score of Macedonian VDNI (3.94) is better from Serbian VDNI (3.37) because it has better individual performance by upstream partners (MK, 4.55 vs. RS 4.05), company's value chain (MK 3.58 vs. RS 2.96), downstream partners (score 3.90 vs. 3.35) and consumers (score 3.75 vs. 3.15).

	VDNI 2014		Environmental sustainability – adjusted VDNI 2014		
	Macedonia	Serbia	Macedonia	Serbia	
	Score	Score	CA=0,86 Score	CA=1 Score	
VDNI	3.94	3.37	3.26	3.37	
SUB-INDEX					
1	Upstream partners	4.55	4.05	3.91	4.05
2	Value chain	3.58	2.96	3.13	2.96
3	Downstream partners	3.90	3.35	3.35	3.35
4	Consumers	3.75	3.15	3.22	3.15

Table 5: Environmental sustainability – adjusted VDNI for 2014

Findings also indicate that environmental practices of Macedonian VDN actors are weaker compared to the environmental sustainability performance of the Serbian VDN. So, the MK' score of ES- adjusted VDNI falls, 3.26, in relation to the VDN score, while the RS' score of ES- adjusted VDNI, is unchanged, 3.37 in relation to their the VDN score. This means that the actors of **Serbian VDN pursue better environmental sustainability strategies and operating processes based on responsible use and protection of the natural environment through conservation and sustainable practices.** Here it should be noted that the VDN actors of **the two countries need to practice proactive environmental management.** It requires changes in routines and operations [1] and is clearly an organizational competency [5], [14], since it requires the complex coordination of human and technical skills in order to reduce environmental impacts and simultaneously maintain or increase the productivities of the VDN.

CONCLUSION

The purpose of this article was to measure and compare the environmental practices of the Macedonian and Serbian VDN actors. For this purpose an extensive literature and reports are reviewed. Based on the outlined background of the examined materials the framework of Environmental Sustainable Value Delivery Network (ESVDN) was created, methodological tool, Environmental Sustainable Value Delivery Network Index (ESVDNI) for measuring the quality of the environmental practices of VDN actors was developed and the quality of Macedonian and Serbian VDN practices were measured and compared.

Newly created tool, ESVDI provides a deeper understanding of key environmental sustainability drivers that affect the productivity of longer term as well as key VDN drivers which can have a negative impact on the environment. This useful tool helps to *measure the extent to which the actors of VDN pursuing environmentally sustainable practices.* Hence,

this tool provides a sound base for analyses and assessing the quality of Macedonian and Serbian environmental sustainable value delivery practices and performance.

According to the findings the score of Macedonian VDNI (3.94) is better from Serbian VDNI (3.37) because it has better individual performance by the VDN actors as: upstream partners, company's value chain, downstream partners and consumers. But, the score of ES- adjusted VDNI show that *environmental practices of Macedonian VDN actors are weaker compared of the environmental performance of the Serbian VDN actors*. It is because MK' score of ES- adjusted VDNI falls in terms of the score of their VDN performance while the RS' score of ES- adjusted VDNI is stable. This means that the *Serbian VDN actors pursue better environmental sustainability strategies and operating processes than Macedonian VDN actors, and that they are based on responsible use and protection of the natural environment through conservation and sustainable practices*. However, the VDN actors of both countries are not doing enough to maintain or increase productivity in the long term and compete with environmental practices and performance. Therefore, the VDN actors of two countries need to take action in order to create more environmental sustainable practices and societies by the complex coordination of human and technical skills and simultaneously maintain or increase the productivities of the VDN.

REFERENCES

- [1] Arago' n-Correa, J., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., Garcí'a-Morales, V.J., 2008. Environmental strategy and performance in small firms: a resource-based perspective. *Journal of Environmental Management* 86, 88–103.
- [2] Brundtland, H. G., 1987, *Our Common Future*, United Nations World Commission on Environment and Development (WCED)
- [3] European Commission, *Action plan on sustainable consumption and production (SCP) and on sustainable industrial policy (SIP)*, COM(2008) 397, Brussels, 2008, p.4, available at: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/environment-action-plan/index_en.htm
- [4] European Commission 2008, Environment fact sheet: Sustainable consumption and production — a challenge for us all
- [5] Christmann, P., 2000. Effects of “best practices” of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets. *Academy of Management Journal* , 663–680.
- [6] Environmental Performance Index 2014. New Haven, CT: Yale Center for Environmental Law & Policy. available: www.epi.yale.edu.
- [7] Global Competitiveness Report 2012- 2013, WEF, 2012
- [8] Global Competitiveness Report 2013- 2014, WEF, 2013
- [9] Global Competitiveness Report 2014- 2015, p. 68-69, WEF, 2014
- [10] Global Competitiveness Report 2012- 2013, Chapter 1.2: *The long-term view: Developing a framework for assessing sustainable Competitiveness*, WEF 2011, p. 51-74
- [11] Global Competitiveness Report 2014- 2015, *Appendix A: Calculation of the sustainability-adjusted GCI*, WEF 2014, p. 78
- [12] Harris, J. 2000. *Basic Principles of Sustainable Development*, Working Paper 00-04, Global Development and Environment Institute. Tufts University, Medford, p. 5
- [13] Hassan, M., ElBeheiry, M.M., Hussein, K.N. *Drivers and Barriers facing adoption of Green Supply Chain Management in Egyptian Food and Beverage Industry*, available: <http://gccbs2013.aast.edu/newgcc/index.php/download-published-papers>

- [14] Hart, S., 1995. A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Journal* 20, 986–1014.
- [15] Kotler, P., Armstrong, G., (2008), *Principles of marketing*, 12ed, Pearson education, p.335
- [16] Kotler, Philip, Armstrong, Gary, (2012), *Principles of marketing*, 14th ed., Chapter 1 2: Marketing Channels: Delivering Customer Value, Pearson Prentice Hall, P.340
- [17] Linton, J.D., Klassen, R. and Jayaraman, V. (2007), “Sustainable supply chains: an introduction”, *Journal of Operations Management*, Vol. 25 No. 6, pp. 1075-82.
- [18] Osorio, et. all, 2012: 53 Osorio, B., B, Blanke, J., Crotti, R., Drzeniek, H. M., Fidanza, B., Geiger, T., Ko, K., Serin., Chapter 1.2 *Assessing the Sustainable Competitiveness of Nations*, The Global Competitiveness Report 2012-2013, WEF 2012, Geneva
- [19] Olugu, E.U., Wong, K.Y. & Shaharoun, A.M. 2011, "Development of key performance measures for the automobile green supply chain", *Resources, Conservation & Recycling*, vol. 55, no. 6, pp. 567-579.
- [20] Porter, M., Ketels, C., and Delgado, M., *The microeconomic foundations of prosperity: findings from the business competitiveness index*, The Global Competitiveness Report 2007-2008 © 2007 World Economic Forum, p. 51
- [21] Porter, M., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980; and *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985.
- [22] Porter, M. E., Line, C. 1995b. Green and competitiveness: Ending the Stalemate, *Harvard Business Review*, pp.120-134
- [23] Shrivastava, P. 1995. ‘Environmental technologies and Competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 16: 183-200
- [24] Sarabjit Singh, Arvind Bhardwaj (2013), Current Status of Green Supply Chain Practices and Initiatives in the Indian SMEs: An Exploratory Study, *International Journal of Engineering, Business and Enterprise Applications (IJEBA)*, p. 57-61
- [25] World Bank. 2012. *Inclusive Green Growth: The Pathway to Sustainable Development*. Washington DC: The World Bank.
- [26] Zsidisin, G. A., & Siferd, S. P. (2001). “Environmental purchasing: A framework for theory development, *European Journal of purchasing & supply management*, 7, 61-73.

Appendix A: Detailed review of environmental sustainability indicators.

Environmental policy	Stringency of environmental regulation How would you assess the stringency of your country's environmental regulations? [1 = very lax; 7 = among the world's most stringent]
	Enforcement of environmental regulation How would you assess the enforcement of environmental regulations in your country? [1 = very lax; 7 = among the world's most rigorous]
	Terrestrial biome protection Degree to which a country achieves the target of protecting 17 percent of each terrestrial biome within its borders 2010 or most recent year available
	No. of ratified international environmental treaties Total number of ratified environmental treaties 2010
Use of renewable resources	Agricultural water intensity Agricultural water withdrawal as a percent of total renewable water resources
	Fish stocks overexploited Fraction of country's exclusive economic zone with overexploited and collapsed stocks
	Forest cover change Percent change in forest area over the period 1990–10
	Forest loss Forest cover lost over the period 2000–10 based on satellite data
Degradation of the environment	Particulate matter (2.5) concentration Population-weighted exposure to PM2.5 in micrograms per cubic meter, based on satellite data
	CO² intensity CO ² intensity (kilograms of CO ² per kilogram of oil equivalent energy use)
	Quality of the natural environment How would you assess the quality of the natural environment in your country? [1 = extremely poor; 7 = among the world's most pristine]

Source: World Economic Forum, Executive Opinion Survey, 2011 and 2012 editions

Appendix B: The score of individual indicators of both the VDN and ES- adjusted VDN

Variables		VDNI scores 2014 (out of 144)				Environmental sustainability – adjusted VDN 2014	
		Macedonia		Serbia		Macedonia	Serbia
		Value	Rank	Value	Rank	CA=0,86	CA=1
VDNI		3.94		3.37		3.26	3.37
1.	Local supplier quantity	4.7	49	4.1	110	4.04	4.1
2.	Local supplier quality	4.4	71	4.0	98	3.78	4.0
Subindex UP partners		4.55		4.05		3.91	4.05
3.	Nature of competitive advantage	2.6	132	2.4	141	2.23	2.4
4.	Value chain breadth	3.7	72	3.1	128	3.18	3.1
5.	Production process sophistication	3.8	73	2.8	133	3.27	2.8
6.	Extent of marketing	4.1	78	3.1	131	3.53	3.1
7.	Willingness to delegate authority	3.3	113	2.9	136	2.84	2.9
8.	Capacity for innovation	3.5	91	3.0	130	3.01	3.0
9.	Company spending on R&D	3.1	67	2.5	125	2.67	2.5
10.	Gov't procurement of advanced tech products	3.6	56	2.9	122	3.6	2.9
11.	Extent of staff training	3.9	81	3.1	134	3.35	3.1
12.	Firm-level technology absorption	4.2	105	3.8	127	3.61	3.8
subindex VC		3.58		2.96		3.13	2.96
13.	Control of international distribution	3.9	81	3.4	122	3.35	3.4
14.	Quality of overall infrastructure	3.9	84	3.3	111	3.35	3.3
subindex DU partners		3.9		3.35		3.35	3.35
15.	Degree of customer orientation	4.7	54	3.9	116	4.04	3.9
16.	Buyer sophistication	2.8	118	2.4	137	2.41	2.4
subindex C		3.75		3.15		3.22	3.15

Source: The Global Competitiveness Report 2014- 2015, Country/Economy Profiles: Macedonia, p. 255 and Serbia, p. 329, World Economic Forum, 2014

ALTERNATIVNOM EKONOMIJOM DO ODRŽIVOG RAZVOJA

REACHING SUSTAINABLE DEVELOPMENT THROUGH ALTERNATIVE ECONOMY

Dr.sc. Drago Pupavac, prof.v.šk.²
Mr.sc. Hrvoje Budić, viši predavač³
Antonia Begović, studentica spec.dipl.oec⁴

Sažetak: *Prirodna dobra su sve više rijetka, što znači da zadovoljavaju osnovni ekonomski kriterij koji ih svrstava u korisna dobra. U skladu s tim, temeljni cilj ovoga rada jest ukazati na nužnost uvrštavanja prirode u proizvodnu funkciju kao prvi korak ka osiguranju trajno održivog razvoja. Da bi se ostvario cilj istraživanja u različitim kombinacijama su primjenjene brojne znanstvene metode od kojih se izdvajaju metode mikro i makro ekonomske analize. Da bi se sačuvala prirodna ravnoteža bitno je da svaki investicijski elaborat sadrži negativne multiplikativne efekte na destrukciju prirode. Analognu multiplikatoru dohotka, ali u obrnutom smjeru moguće je ustanoviti multiplikator destruktivnosti kao kriterij za odobravanje nove investicije i proizvodnje.*

Ključne riječi: *alternativna ekonomija, održivi razvoj, priroda, proizvodna funkcija, multiplikator destruktivnosti*

Abstract: *Natural resources are becoming more scarce every day, thus meeting the basic economic criterion for being classified as usable goods. Accordingly, the fundamental objective of this research is to point out the necessity of putting nature into function of productivity as a first step to ensure permanent sustainable development. To reach this objective, diverse scientific methods were applied in numerous combinations, including the method of micro and makro economic analysis. To preserve the natural balance, it is important that each investment report includes multiplicative negative effects on nature. It is possible to determine the multiplier of destruction as a criterion for approval and production of a new investment, using the multiplier of income as an analogue method, but in reverse.*

Key words: *alternative economy, sustainable development, nature, function of productivity, multiplier of destruction*

1. UVOD

Sva dosadašnja nastojanja znanosti da se sačuva ekološka ravnoteža, usmjerena su prvenstveno na redukciju štetnih posljedica po prirodu u uvjetima nezaustavljivog rasta proizvodnje. U tom smislu, iznalaze se novi modaliteti *cost-benefit* analize, računaju se indeksi onečišćenja i propisuju mjere zaštite, ali se ne odustaje od novih ekološki neprihvatljivijih investicija. Optimalna razina onečišćenja računa se prema graničnoj koristi i graničnim troškovima. Ukoliko je granična korisnost manja od graničnih troškova, investicija

² Veleučilište u Rijeci, Vukovarska 58, 51000 Rijeka, drago.pupavac@veleri.hr

³ Veleučilište u Požegi, Vukovarska 17, 34000 Požega, hrvoje.budic@vup.hr

⁴ Veleučilište u Rijeci, Vukovarska 58, 51000 Rijeka, antonia.begovic@veleri.hr

nije ekološki opravdana. U pitanju je ipak ekonomska, a ne ekološka opravdanost, jer se na strani troškova bilježe samo one stavke koje su službeno propisane. To su još uvijek jednostrana i neefikasna rješenja, koja mogu ublažiti onečišćenje okoliša, eventualno potaknuti našu ekološku svijest, ali ne i temeljitije riješiti pitanje devastacije prirode.

Ispuštanjem prirode iz popisa osnovnih proizvodnih faktora, ne samo da je unijeta zabuna u smislu shvaćanja interaktivnosti čovjeka i prirode, već je u samom startu stvoren dojam da se ekonomska znanost ne treba opterećivati prirodom. Ispuštanjem prirode iz proizvodne funkcije i teorijskih analiza omogućen je pristup po kome se proizvodnja temelji na neograničenom iskorištavanju resursa, koji su apsolutno raspoloživi i kako tvrdi Alfred Marshal [3] priroda ih daje besplatno.

2. TEMELJNE ZNAČAJKE ALTERNATIVNE EKONOMIJE

Poduzeća su sposobna učiniti mnoga dobra, ali i velike štete [7]. S one bolje strane isporučuju nam hranu, grade stanove, liječe nas, obrazuju, transportiraju, a s one tamnije strane eksploatiraju, zagađuju, truju i osiromašuju. Ekološke katastrofe od *Love Canala* u SAD do *Bhopala* u Indiji, od Meksičkog zaljeva do Fukushime u Japanu, najbolje predočavaju tamnu stranu kompanija. Ovdje se ne smiju smetnuti s uma niti financijske katastrofe koje se kontinuirano događaju u našem užem ili širem okruženju Baring banka (1890), Enron, World-com i sl., ili brojni računovodstveni skandali u koje su također uvučene brojne kompanije *Polly Peck*, *Xerox*, *Royal Ahold* i *Satyam* [5]. U posljednjih nekoliko desetljeća greške kompanija prouzročile su ekološke katastrofe koje su za posljedice imale uništenje gradova, mora, biljnih i životinjskih vrsta. Prema procjenama Međunarodnog monetarnog fonda posljednja financijska kriza koju su izazvale neodgovorne kompanije nanijela je štetu svjetskom gospodarstvu u iznosu većem od 2 trilijuna USD. Prije su poduzeća uglavnom mogla nanijeti štetu svojim kupcima, dobavljačima i investitorima. Danas poduzeća mogu uništiti ekonomije, zajednice i vrste. Menadžeri najuglednijih korporacija unajmljuju ljude da za bijedne najmanine robuju u nehumanim uvjetima azijskih tvornica. Naftne kompanije ispuštaju otrove u rijeke prašuma, svjesno ubijajući ljude, životinje i biljke, i vršeći genocid nad drevnim kulturama. Farmaceutska industrija odbija Afrikancima zaraženim HiV-om osigurati lijekove koji bi im



Drago Pupavac is a professor of Transport Economics at the Polytechnic of Rijeka and University of Applied Science Gospić. He received his B.S and M.S. in economics at University of Novi Sad and Ph.D in economics at the University of Rijeka. Professor Pupavac is author of five text books (in Croatian). His more than one hundred articles on a variety of transport topics have appeared in many relevant journals in the region. Dr. Pupavac has won public recognition from Croatian Scientific Society for Transport (HZDP) for his special contribution to the advancement of Traffic science and development of HZDP's.

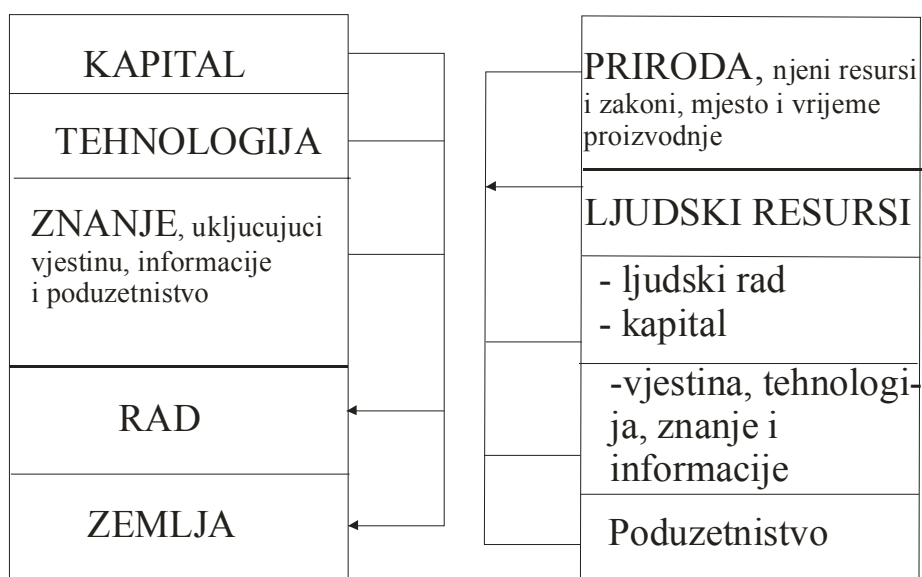
spasili život [6]. Nije pretjerano reći da svojim nemarom, nekompetentnošću i pohlepom korporacije predstavljaju prijetnju pojedincima, državama i cijelom svijetu.

U skladu s prethodno izrečenim uvjerenja smo da svaka ozbiljna alternativa postojećoj ekonomiji treba biti usmjerena ka rješavanju osnovnih problema suvremenog čovječanstva, a to su: 1) eksploatacija čovjeka i 2) nekontrolirana eksploatacija i devastacija prirode. Alternativna ekonomija, sama po svom nazivu – trebala bi biti suprostavljena postojećem i važećem ekonomskom sustavu. Što može biti alternativa kapitalističkoj ekonomiji u kojoj je osnovni smisao profit (često i po svaku cijenu), a jedina mogućnost njegova stjecanja i uvećanja je u neograničenoj eksploataciji čovjeka i prirode? Alternativa je ekonomija bez eksploatacije. Naš prijedlog tranzicijskog puta ka alternativnoj ekonomiji polazi od drugačijeg pristupa utvrđivanju proizvodnih faktora.

Profesor Strahinja [10] tvrdi „Čovjek i priroda su jedina bogatstva ovoga svijeta: svi proizvodni faktori imaju ishodište u prirodi... Svaki tehnološki napredak nije ništa drugo nego sposobnost čovjeka da imitira prirodu i da u različitim varijantama koristi njene zakonitosti”. U skladu s tim, prekomjernim uništenjem prirodnih resursa čovjek umanjuje sposobnost prirode da proizvodi, da reproducira i obnavlja osnovnu strukturu, odnosno tako smanjuje realnu šansu za svoj razvoj i opstanak. Hijerarhija proizvodnih faktora, prema neoklasičnoj teoriji i dinamičkoj teoriji međufaktorske analize koju predlaže prof. Strahinja izgleda na sljedeći način (cf. shemu 1).



Hrvoje Budić rođen je 27. veljače 1979. godine u Požegi, Republika Hrvatska. Diplomirao i magistrirao na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. Od 2010. g. je zaposlen na Veleučilištu u Požegi u svojstvu višeg predavača na Društvenom odjelu. Nositelj više kolegija. Prije navedenog bio zaposlen u Gradu Požegi kao stručni suradnik za financije, te u Ministarstvu regionalnog razvoja, šumarstva i vodnoga gospodarstva kao koordinator Projekta socijalnog i gospodarskog oporavka područja posebne državne skrbi (CSERP) sufinanciranim od strane Međunarodnog monetarnog fonda. Autor i koautor 30 - ak stručnih i znanstvenih radova. Suradnik na znanstvenom projektu sufinanciranom od strane Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta RH, te na nekoliko stručnih projekata sufinanciranih od strane Europske unije. Sudjelovao 2011. godine u programu Erasmus teaching staff mobility na vlastitoj instituciji u suradnji sa Technische Universität Wien. Dobitnik Festo nagrade za mlade istraživače i znanstvenike na 21st DAAAM World Symposium on Intelligent Manufacturing & Automation. Doktorski kandidat na Ekonomskom fakultetu u Osijeku. Primarno područje interesa organizacija i upravljanje, optimizacija poslovnih procesa, menadžment promjena i projektni menadžment.



Shema 1. Hijerarhija proizvodnih faktor, prema neoklasičnoj verziji i novoj klasifikaciji [10]

Prema predloženoj klasifikaciji proizvodnih faktora, priroda treba zauzeti najviši položaj u hijerarhiji, zatim slijedi čovjek s proizvodnim faktorima koje je stvorio u suradnji s prirodom. Tako bi proizvodnju mogli podijeliti na prirodno intenzivnu i radnointenzivnu. Kombinacija proizvodnih faktora uz veće učešće obnovljivih prirodnih resursa i manje učešće ljudskog rada označavala bi prirodom intenzivnu proizvodnju. To je proizvodnja bez eksploatacije, u kojoj se od prirode uzima samo ono što je obnovljivo i što ne narušava njenu osnovnu ravnotežu. Da bi se kreirala održiva trajektorija puta prema alternativnoj ekonomiji čini se primjerenim u prvom koraku prirodne resurse potvrditi kao osnovni proizvodni faktor i u skladu s tim ih uvrstiti u proizvodnu funkciju.

3. PROIZVODNA FUNKCIJA U KALEIDOSKOPU ALTERNATIVNE EKONOMIJE

Sve je jasnije da proizvodnja ne može ići preko određenog praga eksploatacije prirode a da pri tom ne pokvari ili uništi prirodnu bazu akumulacije. „Dakle, rad nije jedini izvor upotrebnih vrijednosti koje proizvodi, materijalnog bogatstva. „Kako William Petty veli, rad je njegov otac, a zemlja mu je mati” [4]. Prirodne resurse čine: sredstva, tvari, plodovi i energija što ih sadrži priroda, a služe čovjeku za opstanak i razvitak. Sastoje se od prirodnih sredstava za rad (zemlja, voda i snaga vode, snaga vjetra i sunčana energija) prirodnih predmeta rada (rudno blago, šume i sl.) i prirodnih sredstava za opstanak (plodovi kopna i mora, divljač, ptice itd). Dakle, priroda stvara ili proizvodi proizvodne faktore, ali i čovjeku potrebna i korisna dobra. Unatoč tome zemlja (prirodni resursi), iako je uvrštena u trojicu proizvodnih faktora, nije našla svoje mjesto u okviru teorijske analize. Danas se njeno ispuštanje tumači nemogućnošću da se modelski osmisli situacija s tri proizvodna faktora, pa je ona, eto – kao najmanje bitan faktor ispuštena. Suvremeni ekonomisti su to prihvatili, uostalom, u njihovim shvaćanjima – zemlja je apsolutno raspoloživi faktor i kao „stalni izvor korisnih stvari” – proizvodnja se još uvijek bazira na neograničenom iskorištavanju prirodnih resursa, koji su apsolutno raspoloživi i kako tvrdi Alfred Marshal „priroda ih daje besplatno” [3].

Stoga ne čudi da je neoklasična funkcija proizvodnje oblika

$$Q = f(K, L) \quad (1)$$

gde je Q – količina proizvodnje, K – kapital, L – rad.

Između različitih kombinacija ulaganja proizvodnih faktora radi ostvarenja iste količine proizvodnje izabrat će se najjeftinija. Da bi se to moglo, nužno je raspolagati podacima o cijenama proizvodnih faktora. Ako se s p_L označi cijena faktora rad, a s p_K cijena faktora kapitala tada ukupni troškovi proizvodnje iznose:

$$T = L \times p_L + K \times p_K \quad (2)$$

U svim državama svijeta, najveću cijenu ima ono što je kreirano od ljudske ruke. Cijena bilo koje robe procjenjuje se po količini uloženi sredstava u njoj, kreaciji (inovatorstvu) i vremenu. Tržišna cijena prirodnih resursa vrlo je mala u odnosu na gotove proizvode. Primjerice, cijena rudače vrlo je niska, dok zrak gotovo da nema nikakvu vrijednost. Zbog toga bilo koje ulaganje u zaštitu životne sredine nije ekonomski (tržišno) održivo.

Ono što priroda stvara ili proizvodi, ima svoju upotrebnu vrijednost, njeni proizvodi su raspoloživi u obilju ili u oskudici. Prirodna dobra su sve više rijetka, što znači da zadovoljavaju odnosni ekonomski kriterij koji ih svrstava u korisna dobra. Neprijeporna je činjenica da je neoklasična ekonomska teorija učinila veliki propust ispuštanjem prirode kao osnovnog proizvodnog faktora otvorivši time put neograničenoj i nekontroliranoj eksploataciji prirodnih resursa.

Prvi korak ka harmoničnom razvoju, (premda se ne radi o trajnom rješenju navedenoga problema), odnosno zaštiti okoliša od daljnje degradacije ili barem ublažavanja degradacije okoliša može se ostvariti uvođenjem prirodnih resursa u funkciju proizvodnje. Marxov model ekonomskog rasta sadržavao je prirodni resurs (N) u proizvodnoj funkciji, ali prvenstveno kao zemljište što je i razumljivo za vrijeme u kojemu je model nastao. Osim zemljišta N, kapitala K i rada L Marxova proizvodna funkcija sadržavala je i tehnološki progres λ .

$$Q = f(L, N, K, \lambda) \quad (3)$$

Uvrštavanje prirodnih resursa u proizvodnu funkciju nameće potrebu vrednovanja prirodnih fenomena i to ne samo s motrišta degradacije okoliša kao outputa proizvodnje, nego i s motrišta inputa, odnosno s osnova toga koliko proizvodnja koristi usluge prirodnog sustava (cf. shemu 2).



Shema 2: Transformacijski sustav proizvodnje [8]

Temeljem sheme transformacijskog sustava proizvodnje razvidno je da je u proizvodnu funkciju nužno uključiti okolišni faktor - ekosustav. To znači da prirodni resursi trebaju postati kapital kao što su to ljudski kapital i financijski kapital. Usluge prirode mogu se vrednovati počev od opskrbe svježeg vode i svježeg zraka, preko sekvestracije ugljika u poljoprivrednim tlima do proizvodnje svih vrsta sirovina. Ovdje se svakako nameće pitanje, Kako kvantificirati usluge ekosustava, odnosno kako ih izraziti u ekonomiji jedinom znanom jeziku, novčanim jedinicama? Studije ove vrste namnožile su se od 1997. godine do danas. *Robert Constanza* [1] stručnjak za okoliš, usluge koje je priroda pružila 1994. godine procijenio je na iznos između 16000 i 54000 mlrd dolara. Uz uvjet da je okoliš jednako zdrav kao 1994. godine taj iznos je u 2014. godini procijenjen na 165,8 trilijuna USD (nytimes.com/2014). Usluge koje u SAD pružaju šišmiši vrijede 22,9 mlrd dolara godišnje [2]. Kako je izračunan taj iznos? Procijenivši koliko se insekticida uštedi zahvaljujući njihovom uništavanju štetočina. Više je primjera takve vrste. Primjerice, kontrola erozije tla pomoću mangrovog drveća. Koliko bi nas koštalo da tu kontrolu uspostavimo na drugi način. Drugi primjer je, oprašivanje. Koliko to vrijedi poljoprivredi? Usluge koje pružaju insekti koji oploduju biljke iznose oko 200 mlrd. USD godišnje, od čega više od 150 mlrd. otpada samo na pčele. Svjetska banka u svojem je izvješću, *The Chaningig Wealth o Nations* [12], procijenila vrijednost prirodnih resursa – šuma, rijeka, močavara, divljeg zemljišta, poljoprivrednog zemljišta, pašnjaka, minerala, nafte i ugljena, oceana, različitost biovrsta na oko 44 trilijuna USD, od čega se 29 trilijuna odnosi na države u razvoju.



Antonia Begović rođena je 12. siječnja 1989. godine u Zagrebu, Republika Hrvatska. Završila stručni studij Trgovina na Veleučilištu u Požegi 2013. godine, te time stekla status stručne prvostupnice ekonomije. Trenutačno apsolventica Veleučilištu u Rijeci na specijalističkom diplomskom stručnom studiju, smjer Poduzetništvo. Uključena u humanitarne akcije pomo i socijalno ugroženima na području grada Rijeke, te promoviranju zdravog i aktivnog načina života u sklopu promotivne kampanje vodeće kompanije u svijetu na području zdravlja i kontrole tjelesne težine. Od lipnja 2014. godine radi kao agent kontaktnog centra Hrvatskog telekoma, te time unapređuje svoje komunikacijske i prezentacijske vještine.

Uključivanjem prirodnih resursa u proizvodnu funkciju ona dobiva sljedeći oblik:

$$Q = f(L, K, N) \quad (4)$$

Ako se s p_N označi cijena faktora prirodnih resursa tada ukupni troškovi proizvodnje iznose:

$$T = L \times p_L + K \times p_K + N \times p_N \quad (5)$$

4. MULTIPLIKATOR DOHOTKA VS. MULTIPLIKATORA DESTRUKTIVNOSTI

Ekonomika znanost temeljito proučava multiplikativne efekte investiranja na stvaranje dohotka, ali se ne bavi problemom multiplikiranja destruktivnosti proizvodnje u odnosu na prirodu i njene resurse. Investicijskim elaboratima utvrđuju se potrebni resursi, ali se ne ispituju i posljedice njihovog trošenja. Kada se jednom usvoji, nova proizvodnja raspolaže prirodnim resursima bez ograničenja. Ono što investicijski elaborati ne sadržavaju jesu direktni i indirektni multiplikativni efekti na destrukciju prirode, na njenu reproduktivnu sposobnost kao i na biološku i fizičko-kemijsku ravnotežu. Utvrđivanjem tih, negativnih efekata mogla bi se spriječiti svaka neodrživa i po prirodu štetna proizvodnja. Takav pristup čini se primjerenim jednostavno i iz razloga što i sama intervencija države u vidu uvođenja ekoloških poreza značajno umanjuje koeficijent multiplikacije i time obeshrabruje potencijalne investitore da ulažu svoj novac u projekte koji su štetni po okoliš. Sam multiplikator (M) izračunava se po formuli:

$$M = \frac{1}{1-b} \text{ ili } M = \frac{1}{s} \quad (6)$$

gdje je

b – granična sklonost potrošnji

s - granična sklonost štednji.

U slučaju uvažavanja potrebe zaštite okoliša uvođenjem eko poreza (ep) od strane države multiplikator bi se izračunavao na sljedeći način:

$$M = 1/(1-b(1-ep)). \quad (7)$$

što bi rezultiralo povećanjem vrijednosti nazivnika odnosno smanjenjem koeficijenta multiplikacije.

Primjerice uz pretpostavku da se od jedinice prirasta dohotka u ekološki neprihvatljiv projekt troši 0,6 (b = 0,6), a šteti 0,4 (s = 0,4) jedinice, koristeći formule (6) lako se može izračunati multiplikator. To je

$$M = \frac{1}{1-0,6} = 2,5 \text{ ili } M = \frac{1}{0,4} = 2,5$$

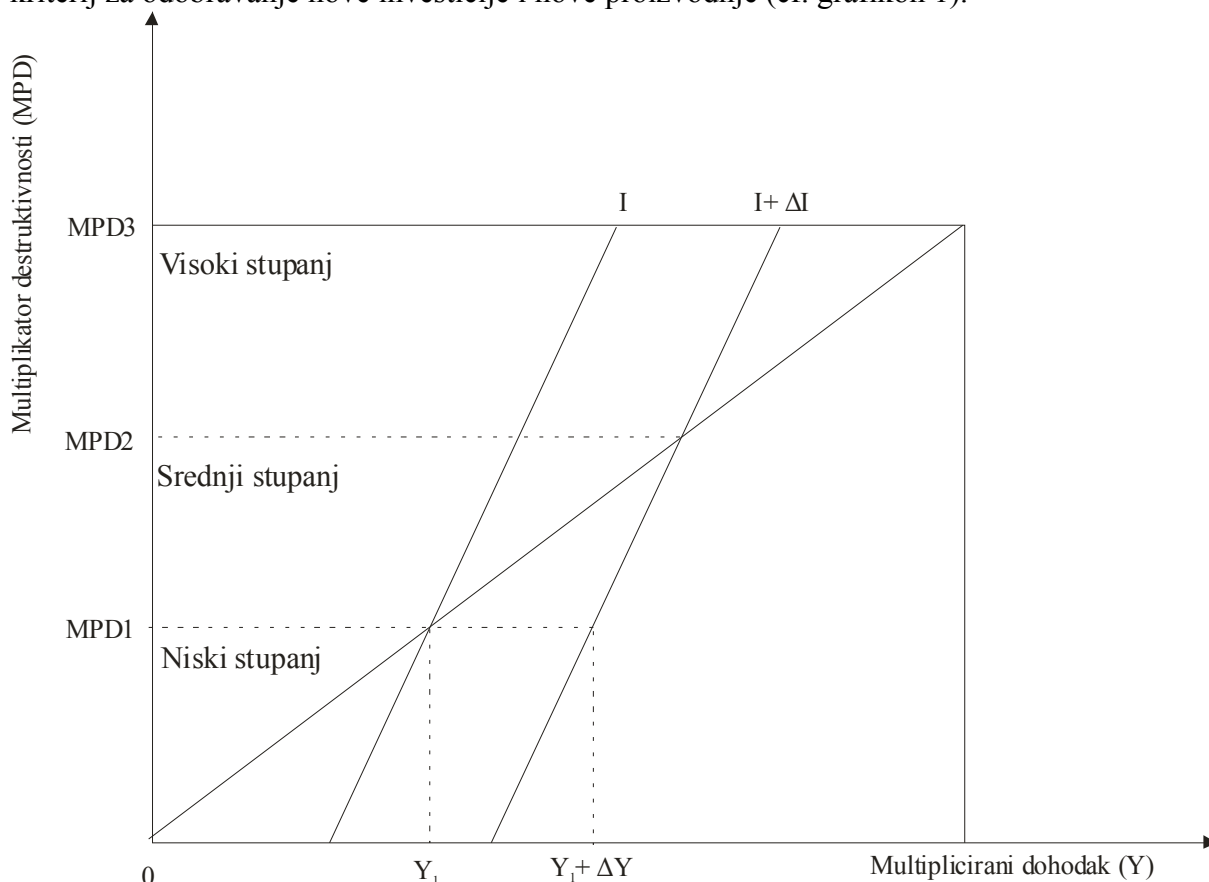
Uz pretpostavku da država intervenira i uvede ekološki porez i da je koeficijent ep=0,25 u tom slučaju uz istu graničnu stopu potrošnje (b=0,6) koeficijent multiplikacije smanjit će se na 1,8181, odnosno

$$M = \frac{1}{1 - 0,6(1 - 0,25)} = \frac{1}{1 - 0,6 \times 0,75} = 1,8181$$

To znači da bi investicijski projekti koji su štetni po okoliš u prvoj fazi trebali biti opterećeni visokim eko porezima kako bi se smanjio interes privatnih investitora za ekološki neprihvatljivu i po prirodu štetnu proizvodnju.

Da bi se ekosustav primjerenom zaštitio čini se opravdanim uvesti u razmatranje multiplikator destruktivnosti. Nužno je istražiti i utvrditi sve numeričke vrijednosti neophodne u procesu mjerenja destruktivnosti svake proizvodnje, odnosno svake ekonomske djelatnosti prema prirodi. Da bi se izračunao multiplikator destruktivnosti potrebno je sintetizirati sva moguća

područja destrukcije (biološka, kemijska, fizička). Ukupni multiplikator destruktivnosti bio bi kriterij za odobravanje nove investicije i nove proizvodnje (cf. grafikon 1).



Grafikon 1. Multiplikator destruktivnosti i multiplikator dohotka [11]

Temeljem grafikona 1 vidljivo je da je područje destruktivnosti izdijeljeno prema intenzitetu na tri dijela: područje visokog, srednjeg i niskog stupnja destruktivnosti. Pretpostavimo da je postojeća investicija (I) reducirana na obujam proizvodnje Y_1 , jer bi njena puna realizacija prešla u područje srednjeg i visokog stupnja destruktivnosti. Nova investicija $I + \Delta I$ mora također biti reducirana na obujam proizvodnje $Y_1 + \Delta Y$, jer bi njena potpuna realizacija rezultirala višim i neprihvatljivim stupnjem destrukcije prirode. Primjena multiplikatora destruktivnosti sigurno bi u početnom razdoblju izazvala šok na strani ponude, ali bi dugoročno suzbili megalomanske i nekontrolirane investicijske pothvate koji su isključivo vođeni profitom, a ne realnim potrebama društva.

5. ZAKLJUČAK

Resurs, zvani okoliš, do nedavno je bio na marginama ekonomije. To je i razumljivo ako se ima na umu činjenica da je samo tijekom posljednjih šest desetljeća proizvedeno roba koliko za cijelo razdoblje postojanja ljudske civilizacije. Ukoliko smo radi svog opstanka prinuđeni od prirode uzimati njenu supstancu, ne moramo joj vraćati oduzeto u obliku koji će je razoriti. Za ideju održivog razvitka koja inkorporira unapređenje ekonomskog i društvenog blagostanja uz zaštitu okoliša, može se ustvrditi da je još uvijek u povojima, neovisno o značajnom napretku i brojnim primjerima dobre prakse. Da je tome tako potvrđuje daljnje povećanje nejednakosti između bogatih i siromašnih, brzi rast stanovništva, klimatske promjene i daljnja degradacija okoliša. Održivost mora postati način poslovanja, a pitanja profita i načina minimiziranja (eliminiranja) troškova onečišćenja dvije strane iste medalje. Prvi korak ka harmoničnom razvoju, (premda se ne radi o trajnom rješenju navedenoga

problema), odnosno zaštiti okoliša od daljnje degradacije ili barem ublažavanja degradacije okoliša može se ostvariti uvođenjem prirodnih resursa u funkciju proizvodnje te uvođenjem visokih ekoloških poreza na investicijske projekte koji su štetni po okoliš. U drugoj fazi čini se primjerenim uspostaviti multiplikator destruktivnosti kojim bi se utvrđivali negativni multiplikativni efekti, a koji bi bio kriterij za odobravanje nove investicije i nove proizvodnje. Tada bi se u sklopu investicijskog elaborata morao rješavati i problem otpada. Da bi opstali, održivi razvitak od ideje i inicijative treba prerasti u opći pokret.

LITERATURA

- [1] Constanza, R., et al. (1997). The Value of the World's Ecosystem services and natural capital, *Nature*, Vol 387.
- [2] Harribey, J-M. (2014). Ekonomska vrijednost vs. neprocjenjivo bogatstvo, dostupno na: <http://lemondediplomatique.hr/ekonomska-vrijednost-vs-neprocjenjivo-bogatstvo> (pregledano 20. rujna 2014. godine).
- [3] Marshall, A. (1987). *Načela ekonomike*, CEKADE, Zagreb.
- [4] Marx, K. (1979). *Kapital*, Prosveta, Beograd.
- [5] Mayer, C. (2013). *Firm commitment*, Oxford University Press, Oxford, UK.
- [6] Perkins, J. (2004). *Confessions of an Economic Hit Man*, Berrett-Koehler Publishers, USA.
- [7] Pupavac, D. (2006). *Poslovna etika*, Veleučilište u Rijeci, Rijeka.
- [8] Pupavac, D. (2015). *Održivi razvoj – ograničenje ili izazov gospodarskom rastu*, Zbornik radova, Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću, 2015.
- [9] Putting a Price Tag on Nature's Defenses, nytimes.com/2014/06/05. (pregledano 5. rujna 2014. godine).
- [10] Strahinja, D. (2005). *Alternativnom ekonomijom do slobodnog društva*, Digital point, Rijeka.
- [11] Strahinja, D. (2006). *Ekonomija – gdje je tu čovjek?*, Digital point, Rijeka
- [12] The World Bank (2011). *The Changing Wealth of Nations*, Washington, USA.
- [13] World Economic and Social Survey, 2013.

EKONOMSKE RAZVOJNE MOGUĆNOSTI SRBIJE

ECONOMIC DEVELOPMENT POSSIBILITIES OF SERBIA

dr Slobodan Bracanović, docent⁵

Sažetak: *U radu se ukazuje na investicione i dugoročne razvojne šanse Srbije, u integracionoj povezanosti sa zemljama evroazijskog prostora, koje izbijaju u sam svetski vrh ekonomske, državne i regionalne moći. Sa ekonomijom; povezana je vojna i državno-politička moć.*

Ključne riječi: *Investicije, rast, razvoj, Evroazija, ekonomija, država, region, moć.*

Abstract: *Paper points to investment and long-term development prospects of Serbia in its relationship with countries of the Eurasian space, which rise out in the top of world economic, national and regional power. With the economy; military and state political power is linked.*

Key words: *Investments, growth, development, Europe-Asia, economy, government, region, power.*

1. UVODNE ODREDNICE

Predmet, domet, cilj i svrha rada; jeste ukazivanje na postojeće aktuelne i akutne razvojne probleme u Srbiji, izražene tokom proteklog i posebno u sadašnjem vremenskom periodu, sa orijentacijom na mogućnosti prevazilaženja i otklanjanja ovih nagomilanih društveno-ekonomskih i dugoročnih razvojnih problema. Kristališu se tržišne mjere.

Predmet ovog rada određen je u prostornoj dimenziji, jer se radi, težišno, o ekonomskom, geografskom i državnom prostoru Srbije. Predmet nije strogo omeđen u vremenskoj dimenziji, s obzirom da je riječ o pokušaju trasiranja glavnih pravaca izlaska iz teškoća i problema u budućem dugoročnom razvojnom periodu. Izlazi uvijek postoje, u realnosti i totalitetu složene objektivne stvarnosti i nužno ih je, analitički, utvrditi.

U teoriji; postoje vizionarski i filozofski pravci: 1. genetičko-deterministički i 2. optimističko voluntaristički pogled na privredni razvoj i 3. povezani, kombinovani elementi oba navedena pristupa. Prema genetičko-determinističkom shvatanju; razvoj u prošlosti, dijelom, ili u bitnome, određuje (determiniše) pravce sadašnjeg privrednog razvoja i trasira, glavne smjerove za budućnost.

Na drugoj strani; po optimističko-voluntarističkom pogledu na privredni razvoj; razvitak u prošlosti nema uticaja na tokove sadašnjeg i budućeg razvoja i moguće je eliminisati sve što je bila strategija privrednog i ukupnog ekonomskog razvoja tokom proteklog vremena (npr. prethodnih pola vijeka). Naime; ovovremeno je, saglasno marksističkom konceptu privrednog razvoja, primjenjivana strategija ubrzane industrijalizacije, razvojem teške, kapitalno-intenzivne, bazične industrije, energetike i metalurgije; kao i osnovne saobraćajne

⁵ Ekonomski fakultet Priština, Kosovska Mitrovica, slobodan.bracanovic@pr.ac.rs

infrastrukture; sa ciljem jačanja akumulativne osnove industrije i ukupne privrede. Prema ovom pristupu protekli efekti su bez značaja.



Slobodan Nikole Bracanović; rođen je 26. marta 1956. god. na Cetinju, u Crnoj Gori. Na ovom teritorijalnom prostoru rođeni su i njegovi roditelji i preci. Po nacionalnosti je Srbin, Hrišćanske, istočne pravoslavne vjeroispovijesti, kao i njegovi roditelji i poznati bliži i dalji preci. U ranoj mladosti (14. god.) ostao je bez jednog roditelja (oca Nikole). Majka (Danica) nedavno se upokojila u Gospodu, u svom rodnom mjestu (2012. god.).

Osnovnu školu („Njekoš“) završio je na Cetinju (1970. god.). Gimnaziju, isto tako, završio je u rodnom mjestu (1974. god.). Iste godine upisao se na Ekonomski fakultet Univerziteta u Podgorici (tadašnji Titograd), kao redovan student. Tokom redovnih studija opredjeljuje se za odsjek: „Ekonomije proizvodnje“. Diplomirao je na, ovom, Ekonomskom fakultetu (dana 28. februara 1979. god.). Posjedujući volju i želju za budućim usvršavanjem upisuje se (1980. god.) na poslijediplomske studije na Ekonomskom fakultetu u Podgorici. U toku ovih studija, opredjeljuje se za odsjek: „Upravljanje razvojem“. Magistarski rad pod nazivom: „Razvoj prerađivačke industrije u Crnoj Gori“ odbranio je na ovom Fakultetu (16. maja 1986. god.). Doktorski rad po nazivom: „Glavni pravci budućeg privrednog razvoja Crne Gore“ odbranio je na Ekonomskom fakultetu u Prištini, sa izmještenim sjedištem u Kosovskoj Mitrovici, kod mentora, sada profesora Beogradskog univerziteta, prof. dr. Dragiše Veličkovića (18. septembra 2007. god.). Rad je rezultat dugovremenih istraživanja u ovoj i srodnim oblastima.

Znatan dio radnog vijeka proveo je na radu u privredi. Bio je radno angažovan na: plansko-analitičkim, finansijskim i drugim poslovima i radnim zadacima u sektorima: elektronske industrije na Cetinju i drumskog putničkog saobraćaja u Kotoru (ukupno blizu 15 godina). Tako isto; radio je na sličnim poslovima i u administrativnom organu državne uprave na Cetinju (blizu 3 godine, sa neophodnim položenim državnim stručnim ispitom). Bio je kratko vrijeme i profesor ekonomske grupe predmeta u Srednjoj stručnoj školi u Herceg Novom (2004. god.). Pored ovog; bio je svojevremeno i član (savjetnik) ranije Savezne vlade, tj. vlade Savezne Rpublike Jugoslavije (Kancelarija u Podgorici, u vremenu 2002-2004. god.) Njegova (porodična) kuća na Cetinju, gdje su održavani izbori za tadašnju jugoslovensku državu, bila je ispisana i nagrđena lažnim parolama od strane aktuelnog režima.

Našao je radno angažovanje na Ekonomskom fakultetu u Kosovskoj Mitrovici, na četvrtoj godini studija, za predmete: „Planiranje privrednog razvoja (po starom programu) i „Ekonomija javnog sektora“(po novom programu). Dobio je državljanstvo Republike Srbije i ostala neophodna zakonska dokumenta. Sada je nastanjen na Cetinju i u Zvečanu Srpsko Kosovo i Metohija.

Opredjeljujemo se za genetičko-determinističko shvatanje tokova privrednog razvoja; jer postoje razvojni korijeni, sa povezanošću: prošlosti koja je podloga sadašnjosti i osvjetljavanjem ideja vodilja, ideala, vrijednosti, motiva i ciljeva budućnosti. Težimo budućnosti; kao glavnoj svrsi našeg radnog istraživačkog angažovanja.

Ekonomski logično; ovo ne znači da će se i dalje slijediti kontinuitet privrednog razvitka u prošlosti. Prema našem shvatanju; težište budućeg dugoročnog razvoja u Srbiji, biće postupno pomjerano na poljoprivredu (u širem smislu), imajući u vidu velike uporedne (komparativne) i na ovoj osnovi konkurentske prednosti; prirodnih, resursnih i proizvodnih činilaca Srbije; za razvoj svih oblika, rodova i vidova poljoprivredne proizvodnje. Između dva svjetska rata; Srbija je objektivno bila poljoprivredna sila Balkanskom poluostrvu a ovo može ponovo postati i u toku budućnosti.

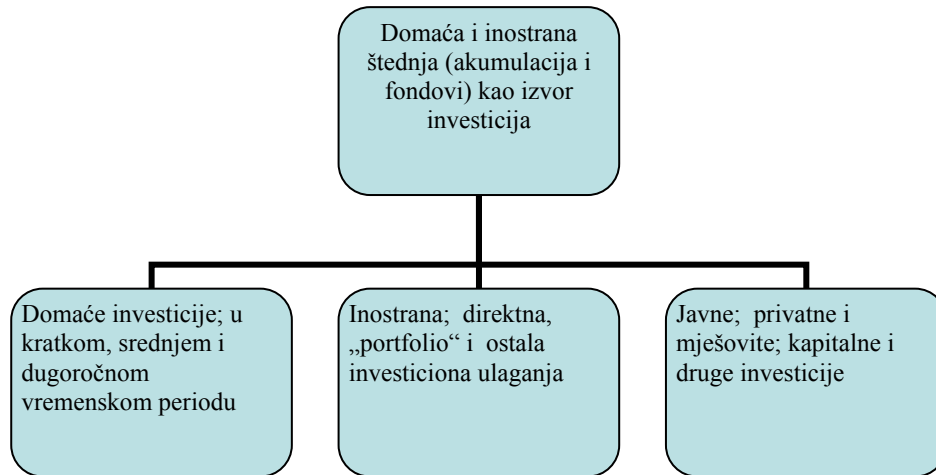
Poseban akcenat u radu; biće pridat prioritarnom značaju investicionih ulaganja bez kojih, kako je poznato, nema privrednog rasta, ni razvoja. Imaju se u vidu domaća; inostrana i mješovita ulaganja. Formiraju se u svijetu nove ekonomske i državno-političke grupacije država regiona Istoka, kao npr. Evroazijske unije, koje sa ekonomskog stanovišta već izbijaju u sami svjetski vrh. Samom ovom realnom činjenicom; ekonomski i šire, logično je da se pojača dotok investicija iz ovog propulzivnog i perspektivnog evroazijskog regiona. Posebno imamo u vidu moćne i najveće evroazijske svjetske sile: Rusiju; Kinu i dr. Nakon polumilenijumske dominacije zapada, primat, vrh preuzima Istok.

Na ovaj način; domaća, inostrana i kombinovana štednja; izvori su investicija. Štednja je bitna ekonomska kategorija; čiji se pojam i suština, u bitnome razlikuju od klasičnih aktuelnih i akutnih restrikcija (u domenima individualne i ostale potrošnje).

U radu; napominjemo, koristi se i primjenjuje različita verifikovana metodologija i aparat analize kao npr.: filozofske; istorijske; logičke; deduktivne, induktivne i kombinovane; progresivne, regresivne i mješovite; kritičke; komparativne; pozitivističke; strukturne; bilansne; statističke i dr. Apstrahuje se i ističe suština procesnih tokova. Poznata je misao da: „ukoliko bi se podudarale pojava i suština, nauka bi bila bespredmetna“. Suština, srž; skrivena je duboko ispod površine, složenih pojava.

2. TEŽIŠNE INVESTICIONE VARIJANTE

Investicije; shvaćene kao ulaganja; osnovna su pretpostavka: a) privrednog rasta shvaćenog u kvantitativnom smislu povećavanja proizvodnje i ukupne agregatne ponude proizvoda i usluga i b) razvoja protumačenog u smislu, preobražaja, transformacije proizvodnih, privrednih i cjeline društveno-ekonomskih struktura. Privreda bez investicija; postaje neminovno učmala i inertna. Međuzavisnosti; pokazujemo dijagramski.



Dijagram 1.: Međuzročnost investicionih ulaganja i dinamike privrednog rasta i razvoja:

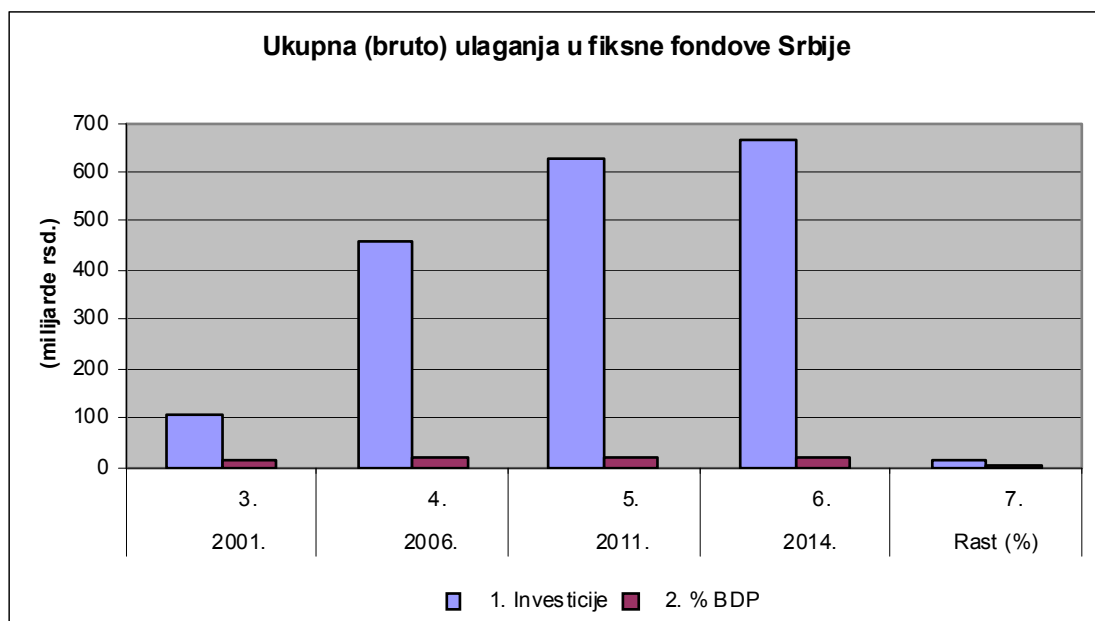
Investicije [4; 571-595] su oblast, gdje je nužna aktivna uloga države i ekonomsko razvojne, investicione politike. Sfera; posebno dugoročnih investicija, u osnovne (i fiksne) fondove; područje je u kojem tržišni mehanizam naknadne, neblagovremene, zakasnele („eks post“) koordinacije; dijelom, ili u potpunosti otkazuje. U obuhvatu osnovnih fondova; imaju se u vidu investicije u: zemljište; građevinske objekte; opremu, (tj. mašine, uređaje, alate); infrastrukturne elemente i dr. Sagledavaju se i investicije u obrtna sredstva tj.: robu kao proizvode rada namijenjene tržištu; sirovine i pomoćne materijale; novac; nedovršenu proizvodnju; uključujući i zalihe gotovih proizvoda i sl. Ukoliko ne postoje nikakve investicije u dužem roku, privreda je, u bitnome, „mrtvo more“.

Ukupne (bruto) investicije u fiksne fondove u Srbiji, u proteklom dužem vremenskom periodu prikazaćemo dostupnim pokazateljima u narednom tabelarnom pregledu:

Tabela 1.: Ulaganja u fiksne fondove Srbije; u prethodnom periodu (u milijardama dinara)

	2001.	2006.	2011.	2014.	Rast (%)
Investicije	105,8	457,4	626,7	665,62	15,20
% BDP	12,9	22,3	18,4	17,2	2,22

Uočava se značajan trend dugoročnog rasta investicija u osnovne fondove; ali je nužno isključiti inflatorne uticaje u ovome vremenu (tj. strukturne poremećaje; kretanja troškova; nesklade ponude i tražnje i dr.); izražene u rastu cijena (na malo); koji imaju efekata na realne, faktičke, investicione veličine. Učešće ulaganja u strukturi bruto društvenog proizvoda, realnije je i ostvaruje promjenljiv, ali izvjestan rast, u dužem roku.



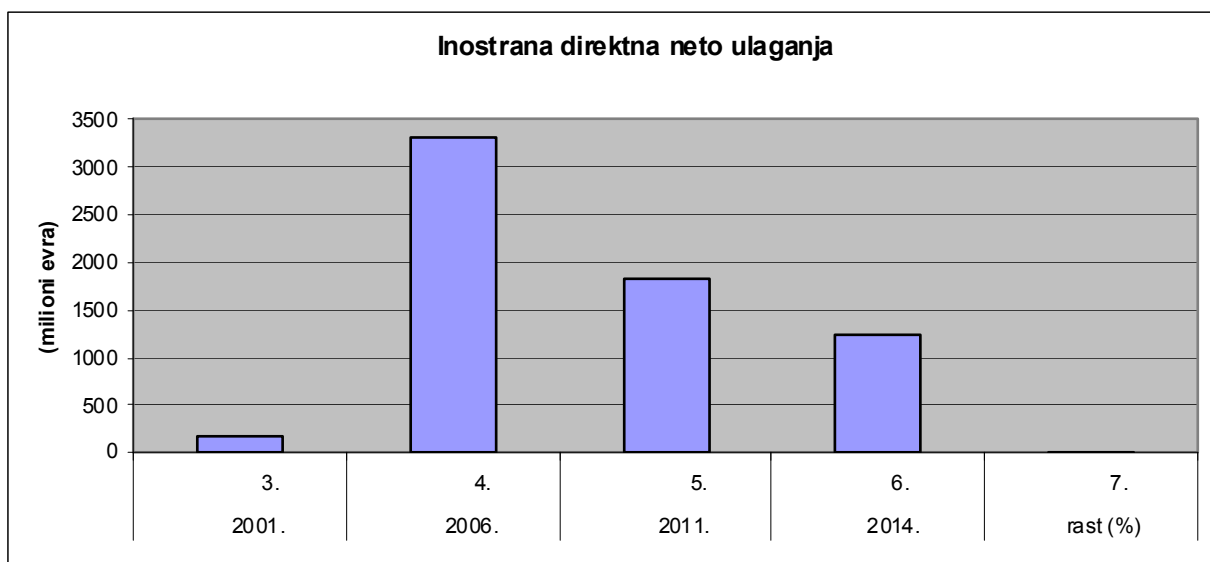
Grafikon 1.: Dinamika tokova investicionih ulaganja, u osnovna sredstva privrede Srbije
Izvor: Ministarstvo finansija Republike Srbije, „Bilten javnih finansija“, februar 2015., str. 16.

Trendove inostranih neto direktnih ulaganja, prikazujemo indikatorima u tabeli:

Tabela 2.: Tokovi inostranih neto direktnih investicija u privredi Srbije (milioni evra)

	2001.	2006.	2011.	2014.	Rast (%)
SDI	184,1	3.322,6	1.826,9	1.236,3	15,78

Izvor: Ministarstvo finansija Republike Srbije, „Bilten javnih finansija“, februar, 2015., str. 16.



Grafikon 2.: Trend inostranih direktnih (neto) ulaganja u Srbiju, u dosadašnjem periodu

Sagledava se promjenljivi tok stranih direktnih neto investicija u Srbiju, tokom prethodnog perioda, sa naglašenim opadajućim trendom, nakon dostignutog maksimuma (u 2006. god.). Pomjeranjem težišta ekonomske, državne i regionalne moći u svijetu [3; 305-341], logično je

pretpostaviti pojačani priliv (dotok) investicionih ulaganja iz zemalja Istoka; Evrope i Azije, posebno: Rusije; Kine i dr. Indikativno je formiranje integracione grupacije država Evroazijske unije i njihovih finansijskih, bankarskih i investicionih institucija, koje su dugoročna razvojna šansa za Srbiju i posebno njenu privredu. Kriza zapadne ekonomije; dokazuje opravdanost ove preorijentacije.

Dinamikom investicionih ulaganja formiran je sljedeći nivo društvenog proizvoda:

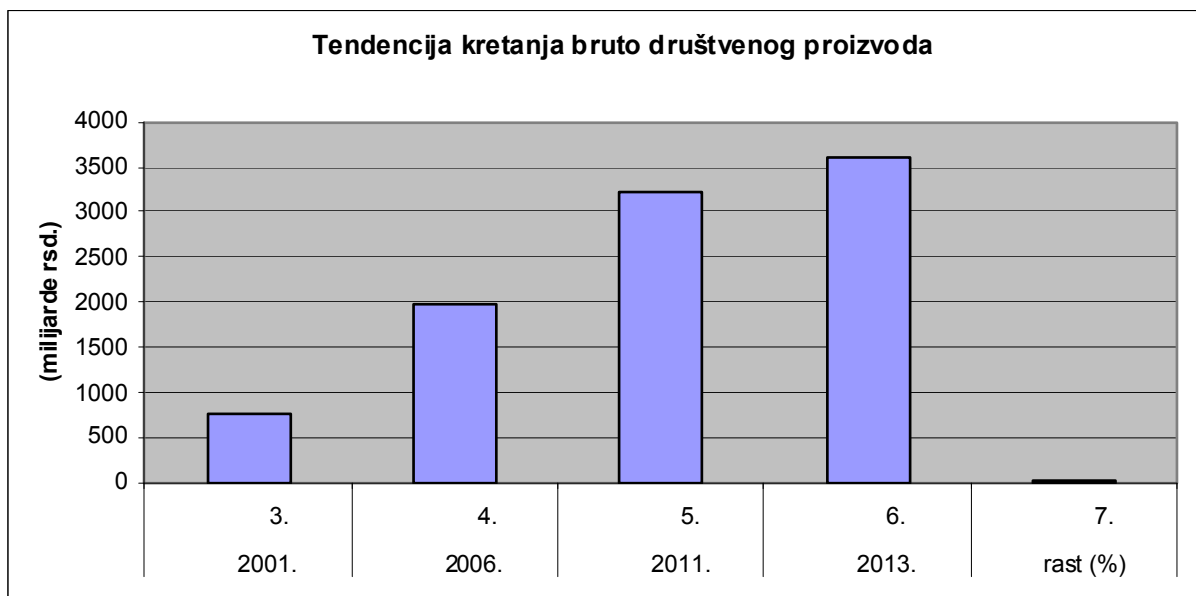
Tabela 3.: Obim formiranog bruto društvenog proizvoda (tekuće cijene, milijarde dinara)

	2001.	2006.	2011.	2013.	Rast (%)
BDP	762,2	1.962,1	3.208,6	3.618,2	13,87

Izvor: Ministarstvo finansija Republike Srbije, „Bilten javnih finansija“.

U ovim tendencijama; izražen je i inflatorni uticaj (tako da ćemo prikazati i dinamiku kretanja bruto društvenog proizvoda u evrima, gdje je ispoljeno niže inflatorno dejstvo). Na ovaj način; nominalna, dinarska, stopa rasta BDP-a, u posmatranom proteklom 12-to godišnjem periodu, izražena u domaćoj valuti, veoma je i kontinuirano visoka (ali je realna stopa znatno niža). Djelovanje inflacije; jako zamagljuje, realna, ekonomska kretanja.

I teorijski i praktično; dokazana je povezanost, međuzavisnost, međuslovljenost i međuuzročnost: kretanja dinamike investicionih ulaganja i stope privrednog rasta, istraživana i analizirana u različitim modelima privrednog rasta [4; 52-53]. Imaju se u vidu ulaganja iz domaćih izvora i domaća štednja; jer domicilna štednja jeste i najvažniji izvor investicionih i posebno kapitalnih ulaganja, obuhvatno povezano sa dinamikom privrednog rasta [4; 520, 558-566]. Domaći izvori; često su nedovoljni i pribjegava se inostranim dopunskim izvorima finansiranja investicionih ulaganja, kao i kreditnim i zajmovnim aranžmanima. Štednja (akumulacija); objektivno i realno, glavni je izvor investicija; međutim, u otvorenijoj i otvorenoj privredi (sa uvozno-izvoznim tokovima), štednja se ne podudara sa investicijama (koja jednakost se uzima kao teoretski uslov makroekonomske ravnoteže). Ekonomska stvarnost nikada nije idealno uravnoteženog stanja.



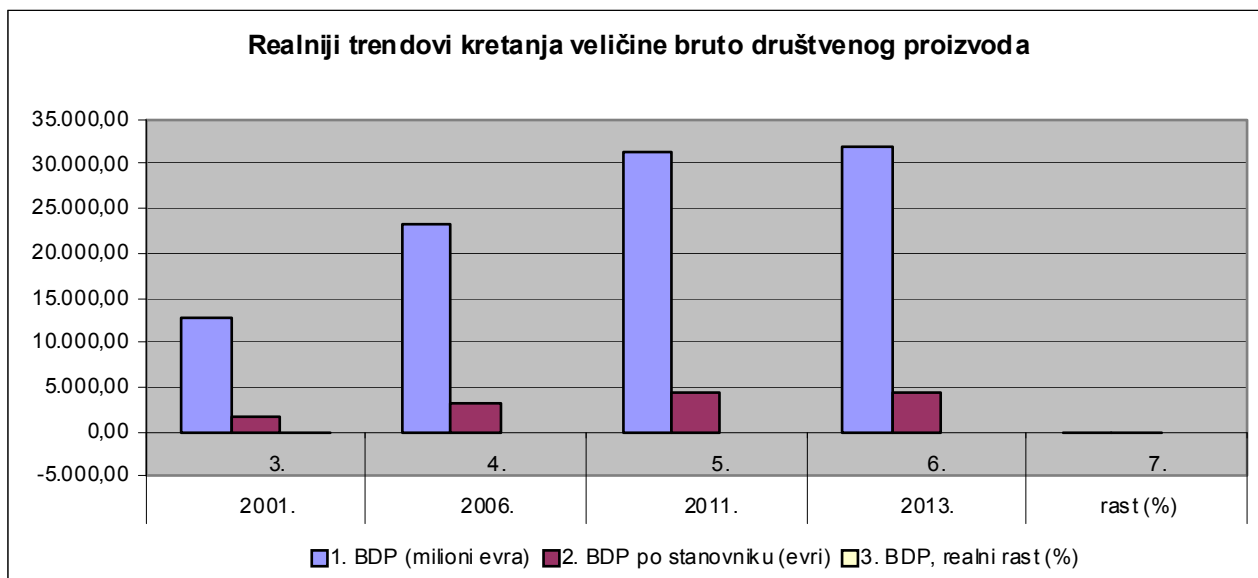
Grafikon 3.: Veličina (obim) ostvarenog, godišnjeg, bruto društvenog proizvoda u Srbiji:

Tokove ove ekonomske kategorije prikazaćemo u realnijem i kvantitativnom izrazu.

Tabela 4.: Volumen kretanja bruto društvenog proizvoda u Srbiji tokom proteklog perioda:

	2001.	2006.	2011.	2013.	Rast (%)
BDP (milioni evra)	12.818,8	23.327,4	31.472	31.980,4	7,90
BDP po stanovniku (evri)	1.708	3.147	4.351	4.453,2	8,32
BDP, realni rast (%)	5,3	3,6	1,6	2,5	-6,10

Izvor: Ministarstvo finansija Republike Srbije, „Bilten javnih finansija“.



Grafikon 4.: Faktički realniji pokazatelji kretanja volumena BDP-a, prikazani grafički:

3. OSTALI AKUTNI PRIVREDNI PROBLEMI

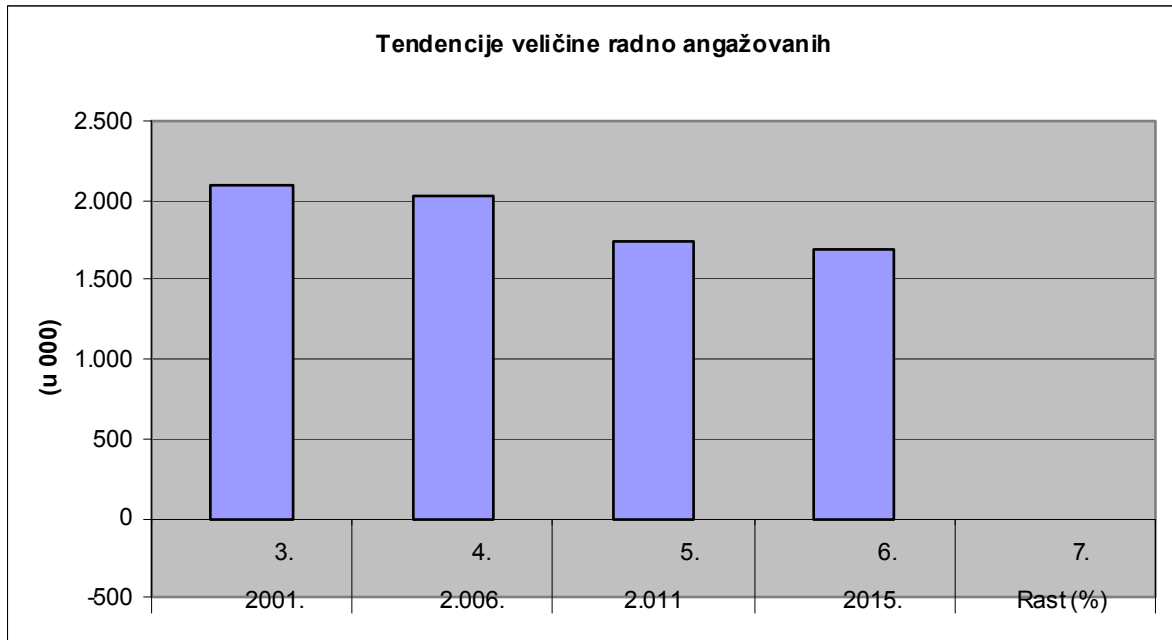
U pogledu kretanja cjelokupnog radnog angažovanja u Srbiji; tj. zaposlenosti radnosposobnog stanovništva, indikativni su pokazatelji u sljedećem tabelarnom pregledu.

Tabela 5.: Dinamika trendova zaposlenosti u Srbiji, u prethodnom periodu (prosjeak, u 000)

	2001.	2.006.	2.011	2015.	Rast (%)
Broj zaposlenih	2.102	2.026	1.746	1.697	-1,49

Napomena: Pokazatelji za 2015. god. odnose se jedino na period januar-februar 2015. godine.

Izvor: Ministarstvo finansija republike Srbije, „Bilten javnih finansija“, februar, 2015., str. 16.



Grafikon 5.: Pregledniji prikaz veličine (mase), ukupne, radne angažovanosti u Srbiji:

Uočava se opadajuća tendencija obima (opsega) radnog angažovanja u Srbiji; u dosadašnjem dugoročnom periodu. Ovo ukazuje sa druge strane i na kretanja nezaposlenosti.

Tabela 6.: Aktivna nezaposlenost u Srbiji, u dosadašnjem vremenu (prosjeak perioda u 000)

	2005.	2011.	2013.	2015.	Rast (%)
Broj nazaposlenih	888	753	775	757	-1,61
Stopa (%)	20,8	23,0	22,1	16,8	-2,09

Napomena: Indikatori za 2015. god. odnose se na dvomjesečni period januar-februar ove god.

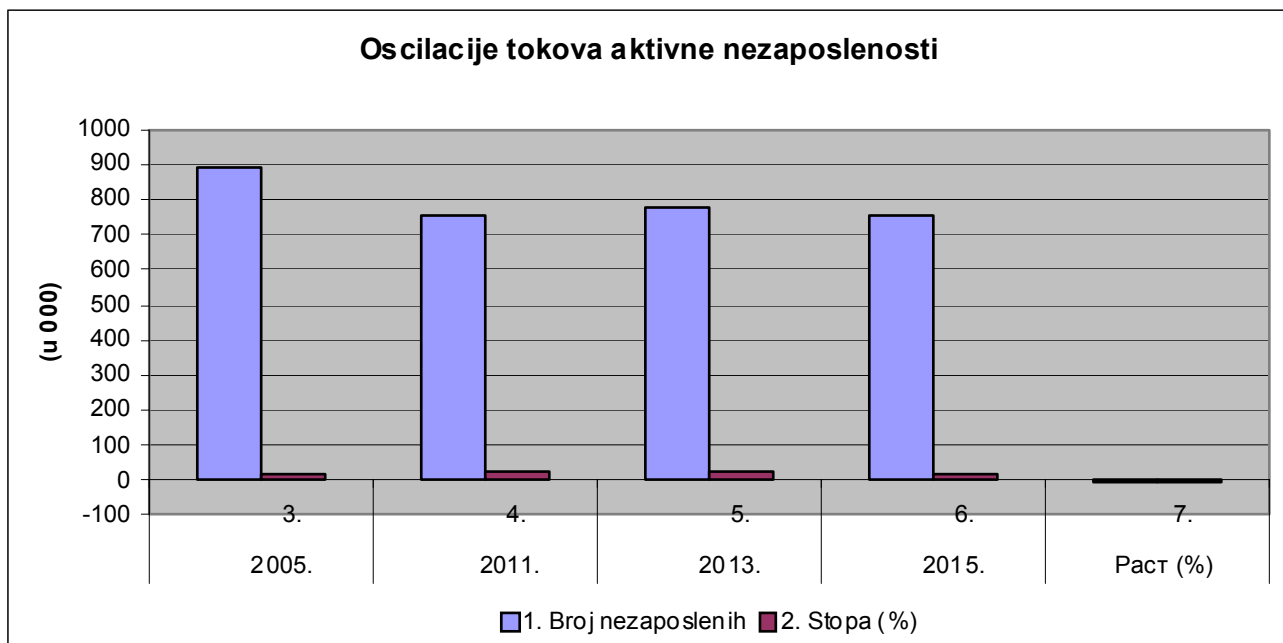
Izvor: Ministarstvo finansija Republike Srbije, „Bilten javnih finansija“, februar 2015., str. 16.

Prema raspoloživim zvaničnim podacima; uočava se tendencija opadanja mase nezaposlenih lica, mada je u apsolutnom iznosu nezaposlenost visoka. Ovaj parametar; računa se po opštem obrascu: $s = \frac{NZ}{Z+NZ}$, gdje je: s = stopa nezaposlenosti; NZ = broj nezaposlenih; Z = broj zaposlenih (korigovano i određenim, statističkim metodologijama).

Mogućnosti i razvojne šanse Srbije; za ublažavanje i pravazilaženje ovog, jednog od najtežih problema društveno-ekonomskog razvitka, jesu: a) transformacija strategija privrednog rasta i razvoja u težišnom smjeru i pravcu poljoprivrede u širem smislu (industrija je bila favorizovana i forsirana pola vijeka na osnovi zapadne marksističke koncepcije razvoja); b) intenziviranje javnih (državnih) radova, posebno u domenima privredne i socijalne, društvene infrastrukture; šumarstva, vodoprivrede, građevinarstva; objekata kulture, umjetnosti i dr.; v) razvijanje „mikro“, malih i srednjih privrednih subjekata; g) investiciona, domaća i inostrana, investiciona ulaganja, prvenstveno iz ekonomski, proizvodno i finansijski, sve jačih, perspektivnijih, probitačnijih i moćnijih država Evroazijskog regiona. Težište moći pomjera se u svijetu.

Sa ovog aspekta i logike; stremlji se više radno-intenzivnijim ulaganjima (više učešće živog rada u odnosu na opredmećeni, po jedinici proizvoda) u optimalnim kombinacijama sa kapitalno-intenzivnijim ulaganjima (višim učešćem opredmećenog rada u srazmjernom odnosu prema živom radu, po jedinici proizvoda) i prevazilaženjem konfliktnosti: uvođenja

najsavremenije tehnike i tehnologije i zaposlenosti i kratkog, srednjeg i dugog roka. Opadajući tok inostranih ulaganja ima realne mogućnosti preokreta.



Grafikon 6.: Fluktuacije i varijacije volumena, goruće, aktuelne i akutne nezaposlenosti:

Sljedeći i, isto tako, jedan od najtežih problema države Srbije i privrednog i društveno-ekonomskog razvoja u cjelini; jeste zaduženost i dostignuta apsolutna i srazmjerna veličina javnog i spoljnog duga. Opseg javnog duga; prikazujemo, u ovom pregledu:

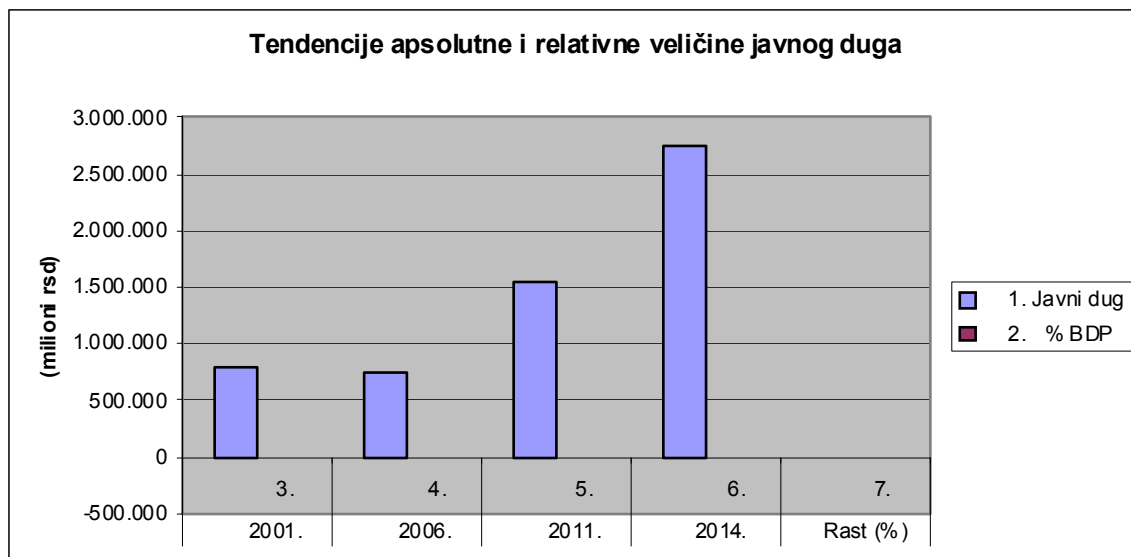
Tabela 7.: Obim javnog duga Srbije; u dosadašnjem periodu (kraj perioda, milioni dinara)

	2001.	2006.	2011.	2014.	Rast (%)
Javni dug	802.076	738.812	1.547.511	2.753.198	9,95
% BDP	97,7	35,9	45,4	71,0	-2,39

Izvor: Ministarstvo finansija Republike Srbije, „Bilten javnih finansija“, februar, 2015., str. 16.

Uočava se rastući trend dinamike mase javnog duga. Akumulirani budžetski deficiti predstavljaju javni dug [2; 520]. Ima se u vidu: 1. unutrašnji; 2. spoljašnji; 3. kumulativni; javni dug. Isključivo unutrašnji, interni dug; obilježje je zatvorene i izolovane privrede.

Spoljna zaduženost; računa se primjerenom kvantitativnom relacijom: $d = D/U$; gdje je: d = koeficijent spoljne zaduženosti; D = cjelokupna spoljna zaduženost; U = vrijednost bruto nacionalnog proizvoda. Koeficijent zaduženosti; povećava se, kada je: dužnička kamata viša od stope privrednog rasta i ukoliko je saldo na računu tekućih transakcija, negativan (transfera i trgovinskog bilansa). Dug; težak je balast [4; 592-593].



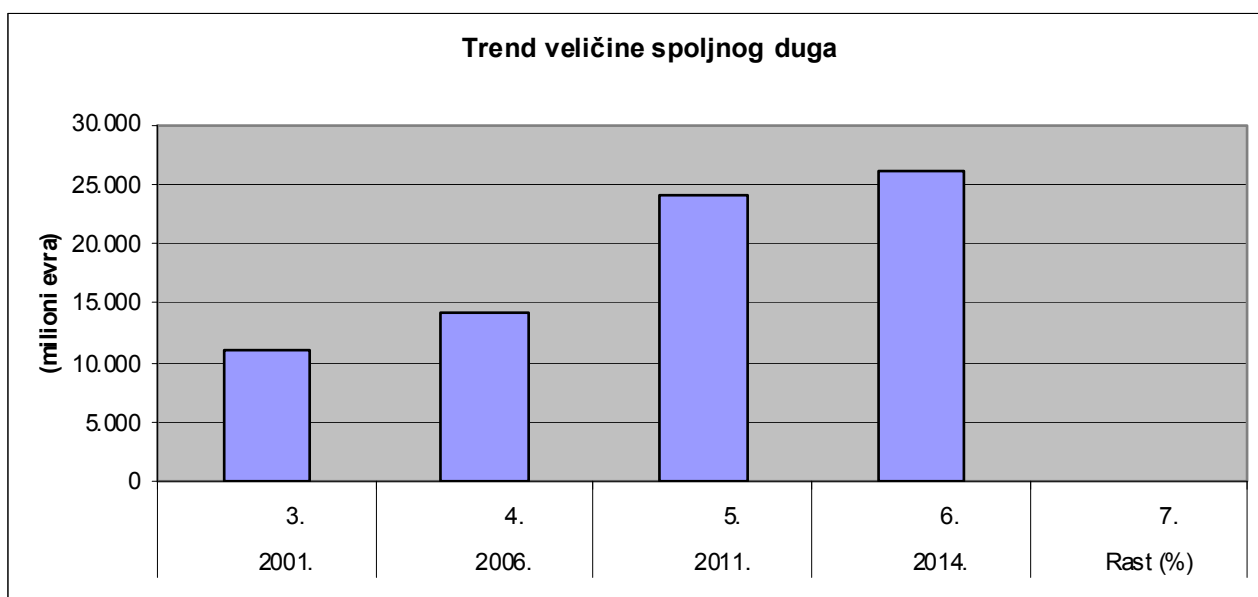
Grafikon 7.: Kumulativi javnog duga Srbije, u proteklom periodu (centralni nivo vlasti):

Veličinu (obim) spoljnog duga Srbije, prikazaćemo u sljedećem tabelarnom pregledu:

Tabela 8.: Kvantitativni pokazatelji, volumena, spoljnog duga (kraj perioda; milioni evra)

	2001.	2006.	2011.	2014.	Rast (%)
Spoljni dug	10.968	14.182	24.123	26.030	6,86

Izvor: Isto, str. 16.



Grafikon 8.: Numerički indikatori, opsega spoljnog duga prikazani i grafičkim metodom:

Učešće spoljnog duga u bruto društvenom proizvodu je visoko (sada iznosi 78,74%).

4. ZAKLJUČNE KONSTATACIJE

Prikazan je presjek glavnih razvojnih dugoročnih problema, u Srbiji. Postoje i druga pitanja u vezi sa: kretanjem inflacije; tokova platnog i trgovinskog bilansa; deviznih rezervi i štednje stanovništva; demografskih i dr. [5; 16]. Kao štednju; ne podrazumijevamo klasične restrikcije u nivoima lične i ostale potrošnje; već svrsishodne srazmjere, kada postoji dio proizvoda i dohotka, iznad nužne potrošnje, raspoloživ za štednju. Investicione i razvojne šanse Srbije, u budućim su integracijama sa državama Evroazijskog regiona, posebno: Rusije; Kine i dr. koje već izbijaju na sam svjetski vrh moći.

L I T E R A T U R A

- [1] Arandarenko M. [2008], „Efekti svjetske ekonomske krize na tržištu rada Srbije“, Fond za razvoj ekonomske nauke, „Kvartalni monitor ekonomskih trendova i politika u Srbiji“, oktobar-decembar, Beograd;
- [2] Bošnjak M. [2011], „Globalna finansijska i ekonomska kriza 2007-2010. i njen uticaj na privredu i finansije Srbije“, Ministarstvo finansija Republike Srbije, Beograd;
- [3] Bracanović S. [2015], „Pomjeranje težišta ekonomske, državne i regionalne moći u svijetu“, Kosovska Mitrovica;
- [4] Dragutinović D., Filipović M., Cvetanović S. [2005], „Teorija privrednog rasta i razvoja“, Centar za izdavačku djelatnost, Ekonomski fakultet, Beograd;
- [5] Ministarstvo finansija Republike Srbije, (2015), „Bilten javnih finansija“, februar, Beograd;
- [6] Rikalović G. [2002], „Dugoročni ekonomski razvoj – Način stvaranja bogatstva“, Ekonomski zbornik Srpske akademije nauka i umjetnosti, knjiga 12, Beograd;
- [7] Stojadinović D. [2003], „Osnovi naučnog rada“, Ekonomski fakultet Priština, Zubin Potok.

KONKURENCIJA U KONTEKSTU GLOBALIZACIJE

COMPETITION IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

PhD. Gordana Bilbilovska, redovni profesor⁶

PhD. Ivana Bilbilovska, portparol⁷

Sadržaj: *Svet je postao globalno selo. Ne postoje tržišta već jedno globalno tržište. Udaljenost nije ograničenje već izazov. Svetska homogenost, je ambicija koja treba da slomi barijere kreirane od samih ljudi. Padom barijera otvaraju se vrata za bezbroj mogućnosti. Saradnjom i razmenom znanja pokriva se najveći ljudski nedostatak – nesavršenost. Globalizacija je povezivanje, identifikovanje i pretvaranje različitih kultura i ekonomija u jednu, globalnu.*

Globalizacija je igra interesa na višem nivou, rizična i konfliktna. Neke zemlje imaju korist od nje, a druge su na periferiji globalnog sela, kao na primer zemlje sa globalno prerađivačkom proizvodnjom. Njima se nameće šablon ekonomskog razvoja sa strane razvijenih država u svetu. Ono što je zajedničko za ove zemlje je potreba da se svi uključe u međunarodnu konkurenciju, koja promovira efikasnost putem konkurencije, podelu rada, specijalizaciju koja omogućava da se zemlje koncentrišu na one proizvode koje najbolje proizvode. Pored cene na konkurenciju deluje: kvalitet, asortiman, preferencije potrošača, način plaćanja i kreditiranje, rokovi isporuka, servisiranje, marketing i menadžment. Globalizacija je borba za nova tržišta, analogno nameće se sve jača konkurentna borba na globalnom tržištu. Konkurencija izražava veliku mobilnost, integraciju na svetskom tržištu, smanjenje važnosti nacionalnih granica i liberalizaciju trgovine, sa ciljem da se zadovolje potrebe pod povoljnijim uslovima.

Cilj rada je da dolovi konkurenciju u globalnom svetu, koja sa sobom nosi dobro i loše, gde su eksploatatori u potrazi za osvajanjem novih tržišta, gde stvaraju pravila igre, gde za njih ne postoji konkurentnost. Svetske sile utiču na sudbinu nerazvijenih zemalja.

Republika Makedonija je mala zemlja, koja treba da opstane na svetskom tržištu. Makedonska ekonomija je izvozno orijentirana i otvorena prema trgovinskim partnerima. Makedonski izvoz ranije se sastajao glavno od izvoza sirovina, poluproizvoda i proizvoda sa niskim stepenom obrade. Međutim kao rezultat procesa globalizacije i ulaza stranih firmi i stranih direktnih investicija u Makedoniji, struktura izvoza se menja. Pored rasta izvozne strane na trgovinskom saldu, javlja se promena i u vidu proizvoda koji se izvoze, raste izvoz proizvoda sa većom dodajnom vrednošću. Zasluga za ovo može se prepisati procesu globalizacije, ulaza novih tehnologija u domaćoj proizvodnji i input stranog know-how-a razvijenijih zemalja.

U radu su prezentirani plusovi ali i mogući minusi koji proizlaze iz procesa globalizacije. Poseban akcent je stavljen na konkurenciju u uslovima globalizacije, koja je ostavila nerazvijene zemlje na milost i nemilost razvijenih zemalja. Pitanje je da li trend za koji svi tvrde da je promenio svet nudi mogućnost za slobodnu konkurenciju i nastup na jednom zajedničkom tržištu na kome jači pobeđuje, profitira ili je način eksploatacije. Razvijene zemlje koriste prirodne resurse iz nerazvijenih zemalja, a zatim im prodaju proizvode od tih istih resursa i to na kredite, pa manji gomilaju dugove, a veći bogatstvo. U ovim uslovima pitanje je koliko može da se govori za slobodnu konkurenciju u globalnoj ekonomiji.

⁶ Ekonomski fakultet, Skopje, Makedonija, Bulevar "Krstе Misirkov" b.b., gordanab@eccf.ukim.edu.mk

⁷ Ministarstvo za finansije, Skopje, Makedonija, ivana.bilbilovska@finance.gov.mk

U radu su korišćeni sledeći metodi: analize, dedukcije, indukcije, sinteza, komparativna analiza.

Globalizacija treba da bude dobra za sve zemlje u svetu i kao takva treba da karakterizira novi svetski poredak.

Ključne reči: *globalizacija, globalno tržište, konkurencija, homogenost, nerazvijene zemlje, razvijene zemlje multinacionalne kompanije.*

Abstract: *The world has become a global village. Markets emerged into one global market. Distance is no more an obstacle but a challenge. Global homogeny represents an ambition that should brake the barriers created by human. Overcoming that barriers opens the door to multiple possibilities. Cooperation and exchange of knowledge helps overcoming human imperfection. Globalization is about binding different cultures and economies into one, global.*

Globalization is game of higher level interests that are highly risky and conflict. For some countries globalization is an advantage, but for others, like countries with generally process production, it is not so favorable. For these countries globalization is a scheme for economic development imposed by the developed countries. But all countries should follow the trend of globalization that promotes competitiveness, efficiency, division of labor and specialization of production, and allows them to pursue the thing they do best. Competitiveness is determined by price, quality, assortment, customer preference, payment, terms of delivery, service, marketing and management. Globalization is competition for new markets, so competitiveness is closely related with globalization. Competitiveness expresses mobility, integration of world market, liberalization of trade in term of satisfying best customer needs.

This paper is about competitiveness in global world, pluses and minuses, and the effects that are produced for the developed and developing countries.

We also case study Macedonia, as a developing country that balances to survive on world market. Macedonian economy is export oriented and opened for the trade partners. Macedonian export mainly consisted of raw materials, intermediate goods, and semi finished products. But as a result of the process of globalization and entrance of foreign enterprises by direct investments in Macedonia, the structure of exports started changing. Beside increase of the export, there is advance in the export goods. It is a result of the new technologies in home production and input of know-how from developed and highly industrialized countries.

Globalization should have a positive impact for all countries. The question is does globalization allows free competition on the global market, or does it make partition of developed and undeveloped countries. The developed use the resources of undeveloped, and then sell them finished products. So the rich become richer and poor become poorer. This paper also analyses is there free competition in global economy.

Methods that are used in the paper are: analysis, deduction, induction, synthesis and comparative analyses.

Key words: *globalization, market, poverty, wealth, transnational corporations, new model*

1. UVOD

Globalizacija je složen i protivrečan proces čiji je nosilac kapital, koji deluje po zakonu povećanja profita i doprinosi razvoju konkurencije na svetskom nivou. Sposobnost za konkurentnost je kompleksno pitanje, a razvojne mogućnosti su unapređenje konkurentnosti kao osnovna pretpostavka za privređivanje i poslovni uspeh. Na globalnom tržištu mogu da

uspeju samo konkurentni proizvodi/usluge u pogledu kvaliteta, cena, načina plaćanja, rokovi isporuke i dr. U prirodi globalizacije ugrađeni su visoki rizici.

Svet je podeljen na globalizatore (zemlje sa visokim stepenom ekonomskog razvoja) i globalizirane (zemlje koje učestvuju sa primarnim proizvodima i imaju lošu poziciju u spoljnotrgovinskim poslovima).

Transnacionalne kompanije su nosioci globalizacije i vode igru interesa, koje su rizične i konfliktne. Svetsko tržište nosi opasnosti za nerazvijene zemlje, koje se brinu kako da prežive sa svojim ograničenim resursima. Treba da se prisposobe i da se nose u konkurentskoj borbi sa razvijenim zemljama. Na nerazvijene zemlje negativno se odražava kriza u svetskoj privredi, protekcionizam, prezaduženost i dr. Problemi postoje i u najrazvijenijim zemljama.

Procesi globalizacije treba da se gledaju i kroz promenu razlika u porastu stanovništva u pojedinim državama. Natalitet je uslovljen mnogobrojnim faktorima. Nerazvijene zemlje imaju veću stopu nataliteta od razvijenih. Tendencija opadanja nataliteta postoji gotovo u svim zemljama u svetu. Veliki broj stanovništva nije garancija da zemlja bude velika sila, zato je potrebno materijalno bogatstvo i politička moć. Povećana konkurentnost je važna za R. Makedoniju, jer vodi ka efikasnijem privređivanju.

2. DEFINIRANJE GLOBALIZACIJE

Reč globalizacija potiče od engleske reči "the globe" i označava zemljinu loptu, svet, što znači ukupno, nešto globalno, gde preduzeća rade po svetskim standardima, kriterijumima, uslovima i pravilima ponašanja."Pod globalizacijom se podrazumeva homogenizacija sveta, život po jedinstvenim principima, privrženost jedinstvenim vrednostima, poštovanje jedinstvenih običaja i normi ponašanja, ukupno stremljenje univerzalnosti". (Milorad Unković 2004, str. 47). Fizička rastojanja nisu problem, postoje



Prof. dr. Gordana Bilbilovska rođena je u Skoplju 1950. godine. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu u Skoplju, gde se zaposlila kao asistent 1974. godine. Na postdiplomske studije se zapisala u 1976/77 godini. Magistrirala je na Ekonomskom fakultetu u Skoplju na temu "Primena matrica utvrđivanju zavisnosti finalne potražnje od društvenog proizvoda". Doktorirala je na Ekonomskom fakultetu u Skoplju na temu "Primena međusektorske analize u utvrđivanju odnosa cena u makedonskoj privredi".

Polje njenog naučnog interesa su: ekonomska statistika, matematika za ekonomiste i međusektorska analiza. Za redovnog profesora je izbrana 2011. godine.

Na osnovnim studijama predaje ekonomsku statistiku i matematiku za ekonomiste, a na postdiplomskom Menadzment za osiguranje, angažirana je za finansijsku i aktuarsku matematiku. Na Ekonomskom fakultetu u Štipu predavala je ekonomsku statistiku, a u Strugi i Velesu matematiku za ekonomiste.

Godine 1998. je bila na studijskom prestopu u Francuskoj, na univerzitetu, Nant, Ren i Orlean.

Objavila je univerzitetsku knjigu Ekonomska statistika, kao i zbirku zadataka za ekonomsku statistiku, izdavač je bio Ekonomski fakultet u Skoplju. U koautorstvu je objavila zbirke za matematiku za ekonomiste. Autor je skripte "Elementi za input-output analizu".

moćnosti za saradnju geografski dalekih zemalja, postoji velika brzina u protoku informacija, kapitala, usluga, ljudi, i sve se to manifestuje porastom trgovine i investicija. Povećana je produktivnost rada, izvoz i ubrzan razvoj na globalnom nivou.

Na svetskom tržištu promoviše se konkurencija, efikasnost, specijalizacija, koja dozvoljava da se ljudi fokusiraju na ono što najbolje znaju da rade. Liberalizacija u trgovini i uklanjanje carinskih barijera, intenziviraju saradnju u svetu, kao i konkurenciju. Na globalnom tržištu pobeđuje najkonkurentniji, koji se javlja kao posrednik za sve zemlje u svetu u širenju novih tehnika, ideja, proizvodnih iskustva, novih metoda organizacije i upravljanja, međunarodne podele rada i međunarodnog kretanja kapitala.

Konkurentnost je važna i za pozitivan trgovinski bilans, koji zavisi od odnosa izvoza i uvoza, deviznog kursa i drugih faktora. “Dobitak od globalizacije za svaku zemlju u razvoju je njeno povećano učešće u svetskoj trgovini, a gubitak makaze u razvoju na štetu nerazvijenih zemalja”. (Milorad Unković:2004, str. 52). Otvaraju se novi horizonti i nove dominacije. Velike korporacije prevazilaze snagu mnogih država i dalje osvajaju nova tržišta, kontrolišu cene sirovina, uvode nove promene i grade pravila na globalnom tržištu. U svetskoj privredi konkurencija je regulator globalnog tržišta, tj. globalizacija doprinosi razvoju konkurencije. Konkurencija jača i poboljšava kvalitet proizvoda i usluge za potrošače. Zemlja koja je nesposobna za konkurenciju ne uspeva na globalnom tržištu. Treba da radi na povećanju: kvaliteta proizvoda, produktivnosti i ekonomičnosti, organizaciji istupanja na tržištu, znanju, marketingu, a neke zemlje uvode i protekcionističke barijere. Za unapređenje nacionalne konkurentnosti potrebna je razvojna strategija koja dobija sve veće značenje u uslovima kada su razvijene zemlje sve bogatije, a nerazvijene zemlje sve nerazvijenije, prezadužene, imaju demografsku eksploziju i visok stepen nezaposlenosti. Njima je potrebna pomoć, a razvijene države nisu raspoložene da im pomognu, iako znaju da se produbljuje jaz između bogatih i siromašnih zemalja.

Zemlje se bore da svoje proizvode plasiraju na svetskom tržištu, gde konkurencija podstiče takmičarski duh među nacijama i jača svetsku ekonomiju. Multinacionalne kompanije su motorna sila koja deluje na alokaciju i korišćenje resursa u svetu, stimuliraju nove vidove potražnje, razvoj proizvodnje i distribuciju, na konkurenciju i teže prema maksimizaciji profita u vidu monopolskog ekstra profita. “Pri tome kompanije pojedinih zapadnih zemalja u zemlji vode lavovsku konkurenciju, a u izvozu međusobno se pomažu i tesno saraduju.” (Milorad Unković 2004, str. 22). Zemlje u tranziciji se bore sa pitanjem šta treba da urade da ne ostanu provincija u globalnom selu. Sistemski preobražaji u zemljama u tranziciji imaju značenje za globalizaciju. Institucionalna rešenja su deo međunarodnog i globalnog poretka.

Dr Ivana Bilbilovska je rođena u Skoplju 1983. godine. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu u Skoplju 2006. godine. Na postdiplomske studije na Ekonomskom fakultetu u Skoplju se zapisala u 2007/2008 god, gde je položila predviđene ispite sa prosečnom ocenom 10. Magistrirala je 2009. godine na Ekonomskom fakultetu u Skoplju na temu “Strategijski menadžment vo mediumite”. Doktorirala je 2013. godine na Ekonomskom fakultetu u Skoplju na temu “So planiranje do razvoj na mediumite-sostojbi i perspektivi vo Republika Makedonija”.

Radila je kao novinar za ekonomsku problematiku u dnevnom listu “Vreme”, zatim kao novinar za ekonomsku problematiku u “Sitel” televiziji. Sada je portparol u ministarstvu za finansije u Republici Makedoniji.

Republika Makedonija je mala zemlja, zainteresovana za saradnju sa inostranim partnerima. Makedonska izvozna preduzeća su konkurentno slaba, sa niskim stepenom diverzifikacije, sa masovnom proizvodnjom, sa korišćenjem zastarene tehnologije i niskom dodatnom vrednošću. Rast treba da se održava mudrom politikom.

Slika globalizacije je, na jednoj strani bogatstvo, a na drugoj prezaduženost i velika beda siromašnih zemalja, koje imaju brojno stanovništvo, što pogoršava bedu u mnogim zemljama.

3. STANOVNIŠTVO U GLOBALIZIRANOM SVETU

Stanovništvo u razvoju zemlje ima važno mesto. Orijentirano je prema svetu, gde je bilo važno formiranje Evropske unije, Japan je postao industrijska sila i konfrontacije između bogatih i siromašnih zemalja u uslovima konkurencije na globalnom tržištu. Karakterne osobine stanovništva, sposobnost za uključivanje i saradnju na globalnom tržištu, da veruju u sebe, ima svoje značenje. Važan je broj stanovnika za sve oblasti socio-ekonomskog razvoja.

U svetu živi više od sedam milijardi ljudi. Postoji opasnost od prenaseljenosti planete. Najveći broj stanovništva živi u Aziji, više od četiri milijardi ljudi, ili 60% od svetskog stanovništva. Samo u Kini i Indiji žive 41% svetskog stanovništva. Zatim, po broju stanovnika dolazi Afrika sa oko milijardu ljudi i sa 15% svetskog stanovništva. U Evropi žive 733 miliona stanovnika ili 11% od svetskog stanovništva. U Južnoj Americi i Karibima žive 589 miliona stanovnika ili 9% od svetskog stanovništva. U Okeaniji i Australiji žive 35 miliona stanovnika ili nešto manje od 1% od svetskog stanovništva.

Stanovništvo brzo raste u nerazvijenim zemljama. Demografska eksplozija izaziva zabrinutost, jer usporava ekonomski razvoj i ne omogućava zadovoljavanje osnovnih čovekovih potreba, niti bolji život. One su prezadužene, imaju veliku nezaposlenost i ekspanzivan tip starosne strukture, sa izrazito mladim stanovništvom. Poznato je da u zemljama u razvoju jedna trećina otpada na decu do pet godina starosti. Zato treba da prihvate poruke za sopstveni razvoj, kao i za njihov aktivan odnos ka savremenim tokovima, jer je iluzija da očekuju pomoć od razvijenih zemalja. Najviši porast stanovnika ima Afrika, Južna Amerika, Azija i Okeanija. Siromaštvo, nizak nivo obrazovanja, niske radne kvalifikacije, loša ishrana, nehigijenska sredina i loši stambeni uslovi su negativni efekti. Da bi se smanjio natalitet neophodno je da se poboljša obrazovanje u tim zemljama.

U ekonomski razvijenim zemljama natalitet kontinuirano opada i starosna struktura u kojoj starija godišta pokazuju veće učešće od mlađeg stanovništva, sobom nosi posledice za njihovu budućnost. Politika da se rađa jedno dete u Kini dovela je do opadanje nataliteta i starenja stanovništva.

Starosna struktura u Republici Makedoniji je nepovoljna, jer je smanjeno učešće mlade generacije, koje dalje povlači opadanje nataliteta. Mortalitet stanovništva je u funkciji starosti stanovništva, kao i od starosne strukture zemlje. Uticaj bioloških faktora važniji je kod manje razvijenih zemalja. To pokazuje da između stope nataliteta i stepena ekonomske razvijenosti postoji visoka negativna korelaciona zavisnost.

I pokraj opadanja stope nataliteta, svetsko stanovništvo raste po stopi od 1,73%.

4. KONKURENCIJA U KONTEKSTU GLOBALIZACIJE

Globalizacija je u funkciju razvoja konkurencije na globalnom tržištu, koja promovira efikasnost. Zato je potrebno da se prilagode i standardi poslovanja u pojedinim zemljama. "Ni jedna ekonomija ne može da bude izolirana od svetske konkurencije. Iako nacionalne ekonomije, gledane u celini zajedno, ostvaruju dobit od povećane trgovine, ti dobitci su

neravnomerno raspoređeni.”(Held Dejvid, Entoni Mekgru: (2010) str.3). Koliko je jedna zemlja razvijena toliko je jak i njen konkurentski kapacitet, za plasman njenih proizvoda na globalnom tržištu. Potrebno je da izvoznik osvaja strane kupce sa povoljnim uslovima proizvodnje i prodaje, sa niskim ukupnim troškovima (za koje su zaduženi menadžeri u preduzeću), diferenciranjem proizvoda ili usluga (marka na koju se gleda unikatno, na primer Koka kola, patike NIKE, kompjuteri i softveri sa znakom SAD, kineska i indijska svila, japanska elektronika, ruska votka), ili da se fokusira na određenom tržištu gde bi trebalo da osvoji natprosečne prinose.

“Kupci uvek znaju šta rade i ko proizvodi najbolje proizvode i usluge u svetu i ko osvaja želje i interese svetskih proizvođača (kupaca).”(Milorad Unković:2004, str. 30). Zemlje izvoznici treba da znaju da osvajaju strane kupce kvalitetnim proizvodima/uslugama kao i konkurentnim cenama, asortimanu, trajnost. Najunosnije izvozne grane su sa visokim stepenom obrade. Multinacionalne kompanije raspolažu proizvodnim kapacitetima u više zemalja i deluju na alokaciju i korišćenje resursa u svetu, stimuliraju novu potražnju, razvoj novih metoda u proizvodnji i distribuciji i primenjuju nova tehnološka dostignuća. One deluju na konkurenciju, na razvojnu strategiju zemlje stalnim porastom sopstvene efikasnosti. Zakon akumulacije ih tera ka maksimiziranju profita. Od nerazvijenih zemalja kupuju sirovine, energiju i jeftinu radnu snagu, a koriste njihova tržišta. Primenjuju protekcionizam, a od nerazvijenih zemalja traže slobodnu trgovinu. Ekonomska i finansijska moć je kod krupnog kapitala i organizaciono-komunikacionih sistema. To predstavlja silu u poslu u većem broju zemalja, gde opredeljuju svetsku ponudu i tražnju, diktiraju cene i vladaju globalnom privredom. Svuda gde se oseća njihovo delovanje potrebno je da budu otvoreni prema svojim konkurentima. “Liberalizacija na domaćem tržištu sa širokim otvaranjem domaće ekonomije za uticaj inostranih tržišta i visokih kamata izazvao je negativne posledice, opadanje proizvodnje, porast nezaposlenosti, mali procent korišćenja kapaciteta, pad akumulativnosti, supstituciju domaće sa stranom proizvodnjom, pad izvoza i veliki rast unutrašnje nelikvidnosti.

Makedonska preduzeća nisu mogla da izdrže stranu konkurenciju” (Bilbilovska G. (2014) str. 34). Za uspešnu poziciju i opstanak u konkurenciji potreban je: visok stepen obrade izvoznih proizvoda, svetski kvalitet, cena, način plaćanja, rokovi isporuke, servisiranje i dr. Da bi zemlja uspela na globalnom tržištu treba na najbolji način da kombinira raspoložive faktore proizvodnje, polazeći od prirodnih resursa, preko radne sile, kapitala, tehnologije, menadžmenta i marketinga. Treba stalno da moderniziraju privredu, da smanjuju troškove i da jačaju konkurentsku sposobnost.”Proizvođači treba da uvode nove vrednosti i promene, da nabavljaju kvalitetni materijal, da primenjuju mnogobrojne metodologije i metode koje su u funkciji poboljšanja kvaliteta proizvoda usluga, da koriguju propuste i da uočavaju poboljšanja sa kojima će da budu zadovoljene potrebe kupaca”.(Bilbilovska G (2014) str. 32).

Prvo se polazi od tehnoloških svojstva proizvoda, a zatim se ide na komercijalne, finansijske i druge uslove. Samo visoko efikasna privreda ima konkurentsku moć na globalnom tržištu. Razvijene zemlje sele pogone širom sveta, obezbeđuju plasman finalnih proizvoda, a snabdevanje sirovinama i jeftinom radnom snagom, zemlje koje imaju niske poreze, liberalne ekološke propise, da postoji politička i pravna država, stabilan devizni kurs, da bi iskombinovali faktore proizvodnje i dobro se snalaze na atraktivnim tržištima. Zainteresirane su u zemlji plasmana da postoje sve tržišne institucije. Za njih je konkurencija poželjna, jer imaju prednosti i uspevaju sa svojom sposobnošću da diktiraju cene na tim tržištima. One izvlače ogromne ekstra profite iz zemalja u razvoju i tranziciji, koje su pogodne za ulaganje kapitala. Napredak je kada se zemlja bori da nadvlada poteškoće u konkurenciji na globalnom tržištu u pojedinim oblastima proizvodnje i usluga.

Zemlje u tranziciji i zemlje u razvoju zainteresirane su za konkurentnost njihovih nacionalnih privreda. Gledaju da razviju spoljnu razmenu sa izvozom sirovina i polufabrikata, a da obezbede potrebna dobra, tehnologiju i kapital za svoj razvoj. Preduzeća treba da budu sposobna da izdrže konkurenciju prodajom najboljih proizvoda koje treba da prodaju probirljivim kupcima. Povećan kvalitet treba da bude prilagođen svetskim standardima, produktivnosti, organizaciji nastupa i znanju kao faktorima za uspeh. Potrebno je da se ide u korak sa privrednim kretanjima u svetu, da se poznaju želje stranih kupaca. Treba da imaju ideju da privuku inostrana ulaganja i da ubrzaju razvoj privrede i konkurentnost na globalnom tržištu. Potrebno je da stvaraju novu ekonomiju i da imaju dobru razvojnu strategiju. Ovo su napravili Hong Kong, Južna Koreja, Tajvan, Singapur, Meksiko i Brazil. Izvozom su obezbedili razvoj. Danas izvoze proizvode sa visokim stepenom obrade.

Na globalnom tržištu važna je i kupovna moć tržišta na koju trebaju preduzeća da se prilagođavaju, da znaju da li se isplati da se izvozi na njemu. Postoji opasnost od konkurentnosti novih proizvoda/usluga, od novih kompanija, pregovaračkih sila kupca, pregovarački rivalitet među postojećim kompanijama. Osim delovanja ekonomskih faktora, na konkurentnost utiču i vanekonomske faktori kao na primer: sličnost privrednog sistema, bliskost prijateljskih veza i poslovnih kontakata privrednih subjekata, tradicija u odnosima, embarga, psihološki faktori, poznavanje jezika i dr. Svi faktori razvoja konkurentnosti na globalnom tržištu su u funkciji globalnog razvoja, gde svaka privreda da bi bila konkurentna, treba da se razvija pod uticajem svetske privrede. "Nema apsolutnih uslova konkurentnosti koje važe za sva vremena i sva tržišta u svetu. Svako je tržište specifično, pa na njima treba i da se prilagođavaju izvozne kompanije, iz čega i proizilazi šansa svih zemalja, pa i zemalja u razvoju, da izvoze, često i proizvode visoke složenosti". (Milorad Unković: 2004, str.174).

Preduzeća se orijentiraju na globalni rad, koriste ekonomiju obima, stiču iskustva. Zato je globalno tržište važno za poboljšanje radnih uslova, tačnije za promene u svetu."Aziski zmajevi su se brzo razvili što su prevazišli mnoge ekonomije sa razvijenim tržištem po indikatoru – BDP per kapita." (Malkolm Voters: 2003, str.120). Uvek je prisutna potraga za konkurentskim prednostima koje traže strategiju za nastup na novim tržištima. Globalizacija je željen proces, kreira jedno zajedničko tržište koje je otvoreno za sve zemlje u svetu, a pitanje je kako će zemlje da ga iskoriste za svoje interese. Verovatno je da će velika riba (kompanije iz razvijenih zemalja), da pojedu malu ribu, zemlje u razvoju koje ostvaruju spor razvoj i njima se namiče šablon sa strane razvijenih zemalja, međunarodnih institucija i multinacionalnih kompanija. Zato sa jedne strane raste bogatstvo razvijenih zemalja i širi se nepravedna raspodela u svetu. Pozicija u kojoj se nalaze nerazvijene zemlje samo produbljuju njihovu krizu, zato treba da imaju ideju šta treba da urade da bi se bolje plasirali u konkurentskoj borbi. Potrebna im je razvojna strategija. Intelektualci treba da shvate šta im se dešava, ekonomisti da predlože reforme i delovanje, a političari da ih realiziraju. Za napredak i pravilnu raspodelu potrebna je svetska politika i adekvatna institucionalna infrastruktura, sa kojim bi bilo obezbeđeno interventno delovanje i koordinacija raznih aspekata na globalnom tržištu gde se odmeravaju konkurentne snage.

5. MAKEDONIJA U GLOBALIZIRANOM SVETU

Republika Makedonija u procesu globalizacije je zainteresirana da obezbedi dobru poziciju na globalnom tržištu. Ovo je bilo važno i za tranzicioni period, kada se prešlo na tržišnu ekonomiju i primenu svetskih standarda koji su u funkciju stvaranja uslova za odvijanje ekonomske aktivnosti. Bile su preduzete reforme u makedonskoj ekonomiji, koje su bile u funkciji da obezbede prelaz ka tržišnom privređivanju. Transformirana je bila sopstvenička struktura i uvedeno je pretprijemaštvo, a slobodna konkurencija je trebala da obezbedi: porast

proizvodnje, produktivnosti rada i plasman proizvoda, koji bi zadovoljili kriterijume probirljivih potrošača na globalnom tržištu.

Preduzete reforme nisu dale očekivane rezultate, jer privredni subjekti nisu bili dovoljno pripremljeni da se suoče sa daleko konkurentnijim proizvodima zemalja, a spoljnotrgovinska razmena se pogoršavala. Makedonska privreda je izgubila mnogo tržišta, a preduzeća su smanjila proizvodnju, neka su bila i likvidirana. Oni koji su uspeali da opstanu tražili su strateške partnere. Radilo se na poboljšanju konkurentnosti makedonskih proizvoda i usluga, koje je osnova za efikasnije privređivanje i porast životnog standarda stanovništva. Preduzete su reforme u ekonomskom sistemu, doneti su zakoni, formirane su institucije, izvršena je liberalizacija u spoljno-trgovinskom režimu, ukinute su kvote za uvoz i izvoz pojedinih proizvoda, a smanjena je i visina carina. Sklopljeni su ugovori za slobodnu trgovinu sa većim brojem zemalja. Radi se na povećanju inostranih investicija. Važna je bila i liberalizacija cena, tako 80% cena slobodno se formiraju. Kontrola cena postoji samo za mali broj proizvoda i usluga koji su od važnosti za standard stanovništva ili imaju monopolski položaj na tržištu. Uvode se standardi za proizvode koje traže strana tržišta. Primenjuju se ISO standardi koji su uslov za konkuriranje u zemljama članicama Evropske unije. "Standardi obezbeđuju željene karakteristike proizvoda usluga, kao što su kvalitet, pozitivno delovanje na život i zdravlje, bezbednost imovine, efikasnost i dr." (Bilbilovska G. (2014) str. 36)

Povećanje konkurentnosti makedonskih preduzeća zavisi i od strukturnih relacija, a poreska politika treba da bude prilagođena realnoj situaciji. Potrebna je i podrška državnih institucija. U drugoj polovini devedesetih godina u Makedoniji su bili stvoreni razvojni uslovi, zaokružen je bio tržišni sistem, stabilizirane su cene, kurs denara, unapređenje trgovinskih, finansijskih i druge vidove saradnje sa inostranim partnerima i bolje okruženje. Ukupna razmena sa svetom je svedena na trgovinu sa partnerima iz 20 zemalja, a oko 80% od ove spoljno trgovinske razmene je sa partnerima iz Nemačke, Italije, Grčke, Srbije, Crne Gore i drugih bivših jugoslovenskih republika. Ovo stavlja zemlju u zavisnost od faza ekonomskih ciklusa sa zemljama sa kojima saraduje. Treba da se radi na povećanju broja spoljno trgovinskih partnera, da se dinamizira industrijska proizvodnja, da se unapređuje zemljoradnja, da se povećava porast BDP, da se povećava porast izvoza, plata, penzija, socijalnih izdataka, životnog standarda stanovništva.

Uspeh makedonskih preduzeća zavisi i od eksternih faktora, kao i od odnosa preduzeća sa sredinom. Treba da rade na jačanju svoje fleksibilnosti, tačnije svoje sposobnosti, blagovremeno da iskoriste svoje mogućnosti, a da izbegavaju nepovoljne okolnosti, kao i uvek da se prilagođavaju spoljnim faktorima okruženja. Potreban je miks poslovnih funkcija prilagođenih ciljevima koji treba da budu ostvareni na tržištu. Treba da budu definirani ciljevi i strategije za svako tržište i da se predviđa njihova međuzavisnost. Stručnost treba uvek da determinira politiku, strategiju, razumevanje faktora konkurentnosti. Potrebno je da se radi na inovacijama, koje uvek obezbeđuju uspeh.

Kao rezultat procesa globalizacije i ulaza stranih firmi i stranih direktnih investicija u Makedoniji, došlo je do izmene u porastu i strukturi izvoza. Raste izvoz proizvoda sa većom dodajnom vrednošću. Zasluga za ovo može se prepisati procesu globalizacije, ulaza novih tehnologija u domaćoj proizvodnji i input stranog know-how-a razvijenijih zemalja. Sa aspekta potrebnih reformi, modernizacija i demokratizacija razvoja sistema treba da produžimo da pristupamo u integracijske procese sa balkanskim zemljama i evrointegraciji. Nadamo se da ćemo postati zemlja članica u Evropskoj uniji, NATO i drugim integracijama. Zato je potreban ekonomski razvoj koji bi ubedio Evropsku uniju da smo zemlja koja bi omogućila jačanje integracije i međunarodnu razmenu sa zemljama članica integracije. Makedonska ekonomija treba da raste, a zato su potrebne strane investicije.

ZAKLJUČAK

Globalizacija kao proces postoji odavno. Danas dejstvuje intenzivno, sa starim i novim karakteristikama. Pod delovanjem konkurencije na globalnom tržištu kontinuirano se povećava moć razvijenih država, a osiromašuju siromašne zemalje u svetu što sa sobom nosi socijalnu nestabilnost u svetu.

Jačanje konkurencije na globalnom tržištu dinamizira efikasnost i razvoj. Pridonosi Republika Makedonija da se transformira u savremenu ekonomiju, integriranu u svetskim tokovima.

Preduzimanjem mera, globalizacija treba da bude funkcionalna i da se bazira na nova pravila, značajna i presudna kako za visoko razvijene zemlje, tako i za zemlje u razvoju. Treba da se radi sve zemlje da participiraju u daljem razvoju svetske privrede, sa istovremenom primenom liberalizacije koja treba da bude korisna za sve zemlje u svetu.

LITERATURA

- [1.] Bilbilovska Gordana: (2014), "Totalni menadžment kvaliteta i razvoj makedonske ekonomije", FBIM Transactions, Vol2, No 2 juli 2014, Beograd, str. 36-38
- [2.] Stevan Brakman, Harry Garretsen, Charles van Marrewijk, Arjen van Witteloostuijn: (2006) "Nations and Firms in the global economy", Cambridge university press, p.30-63
- [3.] Malkom Voters: (2003), "Globalizacija", Institut za demokratija, solidarnost i civilno opštstvo, Skopje, str. 39-68, 106-132
- [4.] Sreten Sokić (2003), "Ekonomija tranzicije", Zavet, Beograd, str. 47-61, 110-121
- [5.] Milorad Unković: (2004) "Savremena međunarodna trgovina", Beogradska knjiga, Beograd, str. 20-31, 45- 53, 162-175
- [6.] Held Dejvid, Entoni Mekgru: (2010), "Upravljanje sa globalizacijom: moć, vlast i globalno upravljanje" (prevod), Akademski pečat, Skopje, 2-6, 28-34

UPRAVLJANJE KVALITETOM KAO FAKTOR POVEĆANJA KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA SRPSKE TEKSTILNE INDUSTRIJE⁸

QMS AS A TOOL FOR INCREASE COMPANIES COMPETITIVENESS IN SERBIAN TEXTILE INDUSTRY

mr Jelena Lazić, istraživač saradnik⁹
dr Isidora Ljumović, naučni saradnik¹⁰
dr Janko Cvijanović, naučni savetnik¹¹

Sadržaj: *Ovaj rad analizira poziciju srpske tekstilne industrije i modela upravljanja kvalitetom u tekstilnim preduzećima. Ekonomska kriza ima negativne efekte na ekonomiju Srbije, a tekstilna industrija je jedna od najranjivijih privrednih grana koju karakteriše loša pozicija tekstilnih preduzeća na globalnom tržištu, nedovoljna konkurentnost, nedostatak primene savremenih tehnologija, nedovoljno kvalifikovani zaposleni i nesertifikovana preduzeća prema međunarodnim standardima što ukazuje da srpska preduzeća zaostaju za međunarodnom konkurencijom*

Ključne reči: *tekstilna industrija, ISO standardi, konkurentnost*

Abstract: *This paper discusses the position of Serbian textile industry and quality management systems models in the textile companies. The current economic crisis have negative effect on the economy in Serbia and the textile industry is the one of most vulnerable in the crisis characterized by a poor position of textile companies in the global market, reduced competitiveness, lack of technology, trained staff and standards, that all indicates that Serbian companies are falling far behind in comparison to their international competitors.*

Key words: *textile industry, ISO standards, competitiveness*

1. UVOD

Tekstilna industrija u Srbiji se suočava sa velikim problemima, domaće tržište je sasvim osiromašeno, a mogućnosti plasiranja proizvoda na globalno tržište je značajno smanjeno jer je u proteklim decenijama tekstilna industrija pretrpela značajne udarce. Proizvodni kapaciteti ne zadovoljavaju potrebe savremenog kupca, proizvodna oprema je zastarela, radnici nisu obučeni da obave poslovne zadatke uz visoku produktivnost i kontinuitet u radu. Ovi uslovi su neophodni da bi se mogli dovesti u Srbiju partneri kao što su MOSER, ZARE, BASLER, BAUER, AMITI, FUKS&SHMIT, STEFANEL i slični.

Do početka devedesetih godina prošlog veka tekstilna industrija Srbije je zapošljavala veliki broj zaposlenih i bila je jedna od značajnijih industrijskih grana privrede. Uvođenjem međunarodnih sankcija evropski partneri su bili prinuđeni da nalaze druga tržišta, tako su

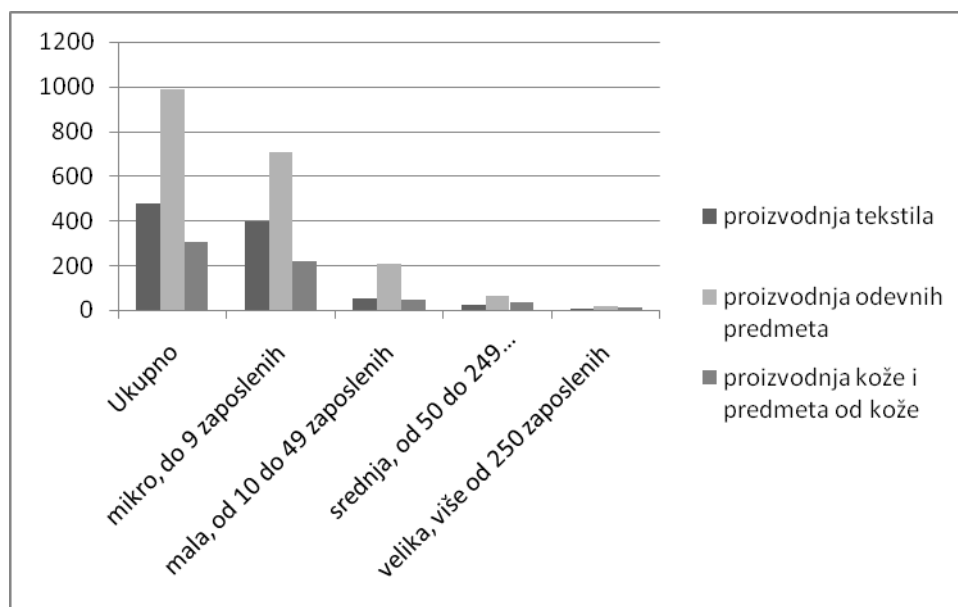
⁸ Rezultati izneti u ovom radu deo su istraživanja na projektu OI 179001 rađenom za MPNiTR RS.

⁹ Ekonomski institut, Kralja Milana 16, jelena.lazic@ecinst.org.rs

¹⁰ Ekonomski institut, Kralja Milana 16, isidora.ljumovic@ecinst.org.rs

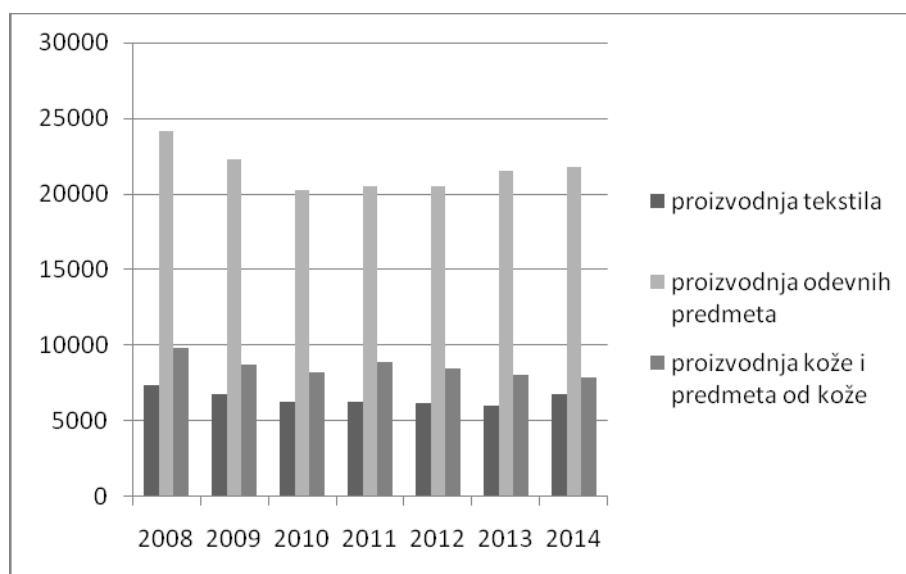
¹¹ Ekonomski institut, Kralja Milana 16, janko.cvijanovic@ecinst.org.rs

Rumunija, Bugarska, Ukrajina, Turska i naravno Kina postale interesantne tekstilne destinacije za zapadne partnere. Uglavnom se gradile nove fabrike sa novom opremom i mladim radnicima koji su brzo sticali znanje i veštine šivenja odeće. Naša tekstilna industrija, koja je uglavnom radila uslužno šivenje za evropske partnere ostala je bez posla, a samim tim su mnoga preduzeća propala. U Srbiji se u međuvremenu razvilo nekoliko tekstilnih preduzeća, ali je to objektivno veoma malo i ona teško opstaju na tržištu. Na Slici 1. se vidi da prema broju zaposlenih značajno dominiraju mikro preduzeća, do devet zaposlenih, dok je broj velikih preduzeća (preko 250 zaposlenih) zanemarljiv. (Bojić, 2015)



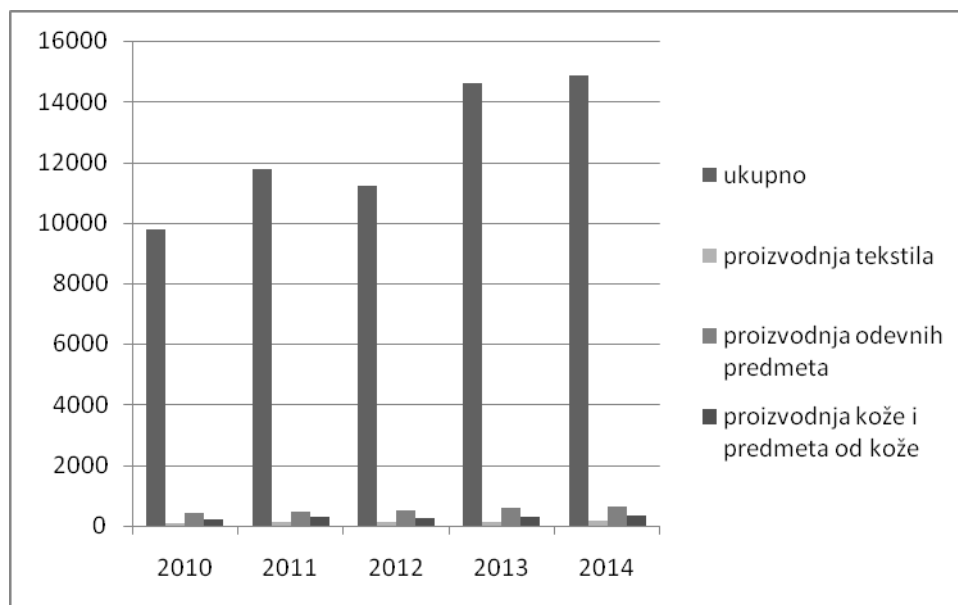
Slika 1. Broj preduzeća prema veličini u 2012. godini
Izvor: Republički zavod za statistiku

Ukupan broj zaposlenih u tekstilnoj industriji u Srbiji se, u periodu 2008-2014. godina nije menjao i u 2014. godini je iznosio 36459 zaposlenih, što je predstavljalo 2.75% od ukupnog broja zaposlenih u Srbiji.



Slika 2. Broj zaposlenih u tekstilnoj industriji
Izvor: Republički zavod za statistiku

Ostvareni prihod od izvoza tekstilne industrije je prikazan na Slici 3. Ukupan prihod od izvoza u 2014. godini je bio 14843.3 miliona dolara dok je udeo tekstilne industrije iznosio 1132.9 miliona dolara ili 7.63%.



Slika 3. Izvoz po delatnostima (u mil USD)
Izvor: Republički zavod za statistiku



Mr Jelena Lazić, istraživač u Ekonomskom institutu, diplomirala je i magistrirala na Mašinskom fakultetu Univerziteta u Beogradu. Kao konsultant bavi se makroorganizacionim strukturiranjem, upravljanjem kvalitetom (sa posebnim naglaskom na informacijske i druge infrastrukturne aspekte upravljanja pojedinim organizacionim funkcijama) i, naročito, kontingencijom internih i eksternih faktora organizovanja preduzeća. Publikovala je više monografija i veliki broj radova u domaćim i stranim časopisima. Vodeći je ocenjivač sistema menadžmenta kvalitetom u registracionoj šemi Međunarodnog registra sertifikovanih ocenjivača (IRCA Lead QMS Auditor). Od 2002. do 2012. bila je urednik časopisa Industrija.

2. POTENCIJALI RAZVOJA TEKSTILNE INDUSTRIJE U SRBIJI

Postojeća situacija u tekstilnoj industriji, upućuje na zaključak da će najveći potencijal biti tekstilna proizvodnja za inopartnere, tzv. loan-poslovi. Mora se imati u vidu da su zahtevi zapadnih kupaca profinjeni, ponuda tekstilaca velika, te je potrebno pružiti vrhunski kvalitet za što nižu cenu. To se može postići visokom produktivnošću i kvalitetnom izradom, a da bi se to moglo postići neophodno je uložiti značajna finansijska sredstva i najsavremeniju opremu i dobro obučene i motivisane radnike. U savremenom poslovanju, na svetskom tržištu se uglavnom rade manje serije različitih modela, te da bi se moglo odgovoriti zahtevima kupaca, proizvodnja mora biti fleksibilna, a to je moguće postići ukoliko su fabrike opremljene savremenom opremom, a broj zaposlenih koji može realizovati postavljene ciljeve bi trebalo da bude između 100-200 zaposlenih.

Doradni poslovi sa partnerima iz Evropske unije doprineli su usporavanju pada tekstilne industrije u zemljama u okruženju. Doradni poslovi u tekstilnoj industriji zemalja u regionu su imali i imaju još uvek veliki značaj, jer su omogućili i ubrzali integraciju privreda ovih zemalja u svetsku privredu. Za proizvođače iz zapadne Evrope doradni poslovi u tekstilnoj, ali i u ostalim industrijskim granama su bili važni zbog niskih troškova radne snage u zemljama centralne i istočne Evrope. Sa druge strane, za proizvođače iz zemalja centralne i istočne Evrope, doradni poslovi su značili siguran plasman i bolji pristup evropskom tržištu, kao i usvajanje novih menadžerskih i tehnoloških znanja, dolazak do preko potrebne finansijske podrške i otvaranje novih radnih mesta.

Paralelno sa propadanjem tekstilne industrije i obrazovanje kadrova za tekstilnu industriju je izgubilo na kvalitetu pa je veoma teško naći kvalifikovane radnike. Izgubljen je interes i za školovanjem i za radom u ovoj grani privrede, posebno ako se uzme u obzir da je zarada u tekstilnoj industriji značajno niže od proseka (Bojić, 2015). U Tabeli 1. su dati podaci o zaradama zaposlenih u tekstilnoj industriji u Srbiji.

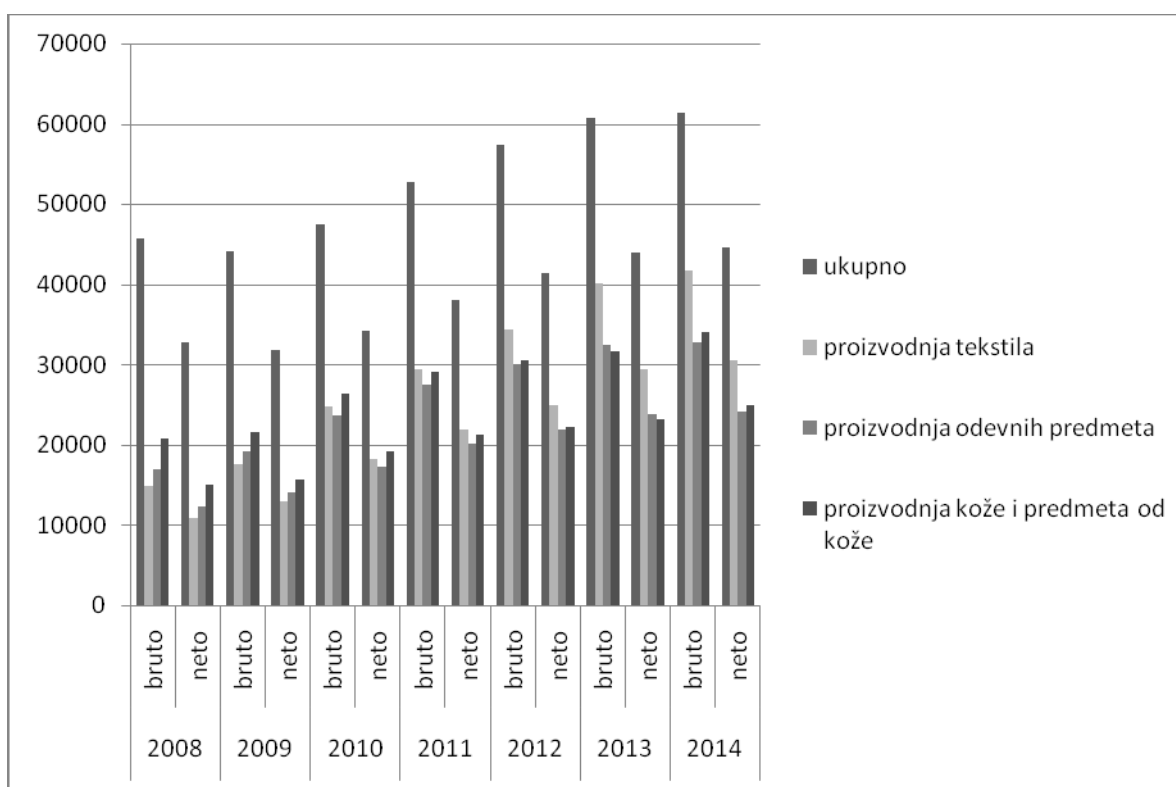


Doc. dr Isidora Ljumović je zaposlena kao naučni saradnik u Ekonomskom institutu u Beogradu. Angažovana je i kao docent na Ekonomskom fakultetu, Univerziteta u Prištini sa privremenim sedištem u Kosovskoj Mitrovici. Diplomirala je iz oblasti organizacionih nauka, a magistraturu i doktorat radila je iz oblasti ekonomskih nauka. Angažovana je na više domaćih i međunarodnih projekata, među kojima su projekti koji finansira MPN RS, Svetska banka i Evropska unija. Objavila je jednu monografiju, više naučnih radova u domaćim i međunarodnim naučnim časopisima i tematskim zbornicima i učestvovala je na većem broju naučnih skupova u Srbiji i inostranstvu.

Tabela 1. Prosečna bruto i neto zarada u tekstilnoj industriji i ukupno u Srbiji u period 2008-2014.(u dinarima)

	2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014	
	bruto	neto	bruto	neto	bruto	neto	bruto	neto	bruto	neto	bruto	neto	bruto	neto
Ukupno u privredi Srbije	45674	32746	44147	31733	47450	34142	52733	37976	57430	41377	60708	43932	61426	44530
proizvodnja tekstila	14806	10839	17659	12903	24763	18280	29450	21920	34318	24911	40193	29329	41675	30482
proizvodnja odevnih predmeta	16879	12293	19115	13991	23636	17296	27512	20159	30092	21968	32433	23771	32751	24060
proizvodnja kože i predmeta od kože	20697	15032	21564	15727	26293	19139	29159	21229	30506	22211	31721	23241	33980	24927

Izvor: Republički zavod za statistiku



Slika 4. Prosečna bruto i neto zarada u tekstilnoj industriji i ukupno u Srbiji u period 2008-2014.

Izvor: Republički zavod za statistiku

Uloga znanja i obrazovanja stručnih kadrova tekstilne industrije je od velikog značaja. Inženjeri tekstilne tehnologije trebalo bi da učestvuju u definisanju koncepta upravljanja tehnologijom koja je od presudnog značaja za rast i razvoj preduzeća tekstilne industrije jer bez permanentnog inoviranja znanja i veština je to nemoguće postići. Osim poznavanja "tradicionalnih" veština i znanja iz različitih tekstilnih tehnologija, savremeni stručni kadrovi

treba da poseduju i znanja o organizaciji poslovanja preduzeća, strateškom i operativnom planiranju, marketingu, upravljanju kvalitetom, itd, kako bi se osposobili za rešavanje, kako tehničkih, tako i upravljačkih problema.

3. UPRAVLJANJE KVALITETOM U TEKSTILNIM PREDUZEĆIMA

Kao jedan od glavnih faktora unapređenja konkurentske prednosti naših preduzeća tekstilne industrije i poboljšanja poslovanja, jeste šira primena koncepta upravljanja kvalitetom. Preduslov za implementiranje sistema upravljanja kvalitetom jeste unapređivanje znanja zaposlenih u našim preduzećima, posebno top menadžmenta i vlasnika preduzeća.

Upravljanje kvalitetom (QM) je nastalo pre više od tri decenije, a začetnici ideje o upravljanju kvalitetom su bili W. Edwards Deming, Joseph Juran, Philip Crosby i Kaoru Ishikawa. Od tih dana do danas, upravljanje kvalitetom je postala filozofija poslovanja u svim sektorima današnjeg poslovanja. Današnje poslovanje preduzeća podrazumeva upravljanje kvalitetom u svakodnevnom poslovanju, u svim poslovnim procesima (Sousa & Voss, 2001). Posle početnog entuzijazma, bilo je neophodno da se postigne akumulacija znanja tako da je sada upravljanje kvalitetom postao uobičajena tehnika za unapređenje celokupnog poslovanja preduzeća koja nastavlja da istražuje mogućnosti za stalna unapređenja.

Pre masovne primene upravljanja kvalitetom kao metode za unapređenje organizacione efikasnosti, Corsby (Crosby, 1979) je predstavio upravljanje kvalitetom kao ideju koja se bazirala na inverznoj vezi između cene i kvaliteta. Prema ovom autoru unapređenje kvaliteta dovodi i do povećanja zadovoljstva kod korisnika, ali i unapređenje kvaliteta može dovesti do povećanja troškova poslovnih procesa. Kao konsekvantno navedenom, povećanje zadovoljstva korisnika, uglavnom dovodi i do povećanja prodaje, što povećava prihod preduzeća. Ovaj mehanizam se smatrao kao osnova za unapređenje poslovanja preduzeća. U početku upravljanje kvalitetom je bilo fokusirano na samu proizvodnju, odnosno na smanjenje škarta, smanjenje vremena potrebnog za proizvodnju, količinu zaliha materijala, povećanje kapaciteta i sl. (ova unapređenja su merljiva).



Prof. dr Janko M. Cvijanović, naučni savetnik Ekonomskog instituta, diplomirao je, magistrirao i doktorirao na Mašinskom fakultetu u Beogradu. Kao konsultant, bavi se problemima projektovanja organizacije, upravljanja organizacionim promenama, razvojem portfolija i upravljanjem kvalitetom. Predavao je projektovanje organizacije, strateški menadžment, logistiku, QMS i slične teme na državnim i privatnim fakultetima. Objavio je kao (ko)autor veći broj monografija, mnoštvo radova u domaćim i stranim časopisima i učestvovao (kao autor, redaktor ili rukovodilac) u izradi brojnih studija i projekata za preduzeća i ustanove. Deset godina bio je glavni i odgovorni urednik časopisa Industrija.

Perspektiva kvaliteta, koju je dao Deming, slična je Crosbyjevim shvatanjem da se kvalitet mora definisati u skladu sa zahtevima korisnika. Ovaj autor dodaje i da kvalitet ima više dimenzija i da je nemoguće definisati kvalitet proizvoda ili usluga prema jednoj karakteristici ili činiocu i da postoji više stepena kvaliteta koji zavise od ispunjenja zahteva i očekivanja korisnika. Prema Feigenbaum-anu (Feigenbaum, A., 1983) kvalitet se mora definisati prema zadovoljstvu korisnika, kvalitet je višedimenzioni i mora se definisati tako što se posmatra sveobuhvatno, i, pošto se zahtevi korisnika i njihova očekivanja menjaju, kvalitet je promenljiv.

Na osnovu definicije koju je dao Ishikawa (Ishikawa, 1985) ističe se da se pod viskom kvalitetom podrazumeva postizanje zadovoljstva korisnika pri svakoj promeni njihovih očekivanja. Prema Ishikawi, kvalitet je jednak zadovoljstvu korisnika i mora se posmatrati sveobuhvatno, odnosno nije dovoljno da je krajnji proizvod, ili usluga visokog kvaliteta, već se mora obratiti pažnja na kvalitet svih poslovnih procesa u preduzeću. Idealno je postići zadovoljstvo korisnika, ali se mora uzeti u obzir da se zahtevi korisnika stalno menjaju pa je važno istaći da se i definicija kvaliteta stalno menja. Ishikawa ističe i da je cena proizvoda i /ili usluga važan činiac kada se procenjuje kvalitet i smatra bez obzira koliko je visok kvalitet, ukoliko je proizvod preskup, ne može ispuniti zahteve korisnika, odnosno kvalitet se ne može definisati ukoliko se ne uzme u obzir i cena proizvoda.

Definiciju kvaliteta kao meru upotrebljivosti dao je Juran (vidi Juran & Gryna, 1988), pri čemu upotrebu povezuje sa potrebama korisnika, a meru povezuje sa usaglašenostima merljivih karakteristika proizvoda što podrazumeva vezu između postizanja zadovoljstava korisnika i usaglašenostima karakteristika proizvoda sa njihovom specifikacijom.

Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) ustanovljena je kao međunarodna institucija 1947. godine, a 1987. godine ova organizacija je objavila prvu verziju standarda ISO 9000 QMS koja je, nakon nekoliko revizija, danas najšire rasprostranjen i prihvaćen standard upravljanja kvalitetom (Senol Okay, 2010).

Implementacija ISO standarda (set međunarodnih standarda koji ima za cilj razvoj sistema upravljanja kvalitetom) je internacionalni fenomen. Prema Casadeusis, Karapetroviću i Herasu (Casadesús, Karapetrovic, & Heras, 2011) ISO QMS je dokazani fenomen koji je u sve većoj primeni. Do kraja 2013. godine je čak 1129446 standarda izdato je u svetu. U Tabeli 2 su dati podaci o broju sertifikovanih preduzeća u Srbiji i okolnim zemljama u periodu od 2006 do 2013 godine. Primetan je trend povećanja broja sertifikovanih preduzeća, ali i da Srbija zaostaje za Bugarskom, Hrvatskom, Češkom, Rumunijom i Slovačkom. Veoma zabrinjava da se broj sertifikovanih preduzeća smanjio u 2013. godini u odnosu na 2014. za čak 384 preduzeća ili za skoro 14%. (“ISO Survey,” 2014).

Tabela 2. Broj sertifikovanih preduzeća prema zahtevima standarda ISO 9001 u zemljama u regionu

Država	godina							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Albanija	28	23	43	155	52	164	149	167
Bosna i Hercegovina	242	652	811	909	944	1119	1239	794
Bugarska	3097	4663	5323	5322	6248	5001	6037	5378
Hrvatska	1676	2073	2302	2567	2102	2117	2584	2636
Češka	12811	10458	10089	14031	16242	12697	10679	12679
Crna Gora	33	136	160	157	85	146	102	118
Rumunija	9426	9633	10737	15865	16200	14345	18014	18450
Srbija	1551	1987	2091	2733	1790	3228	2750	2366
Slovačka	2195	2840	3476	3475	3895	3787	4281	3874

Slovenija	2182	1886	1945	1688	1701	1658	1595	1993
Makedonija	217	255	271	295	333	290	396	399
Ukupno važećih ISO 9001 sertifikata	41420	43147	45530	50028	53003	45954	46973	48555
Evropi	8	9	3	6	9	3	9	4

Izvor: ("ISO Survey," 2014)

Sa druge strane broj sertifikovanih preduzeća tekstilne industrije u svetu se povećava, dok je u Srbiji taj broj zanemarljiv. U istraživanju koje su autori ovog rada sproveli, od 2015. godine od 22 preduzeća koji su učestvovali u anketi samo dva su posedovala ISO 9001 sertifikat, dok je na pitanje „Da li planirate da sertifikujete Vaše preduzeće?“ potvrđan odgovor dalo devet preduzeća, dok je jedanaest dalo odgovor da ne planira da se sertifikuje.

Tabela 3. Broj sertifikovanih preduzeća za proizvodnju tekstila i odevnih predmeta prema zahtevima standarda ISO 9001 u svetu

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Broj preduzeća tekstilne industrije	11892	12935	6404	14105	12223	13319	15176	14461

Izvor: ("ISO Survey," 2014)

Sertifikovanje tekstilnih preduzeća dobija na značaju kako za ona preduzeća koja samostalno nastupaju na tržištu, tako i ona preduzeća koja su podisporučiooci (loan poslovi). Unapređivanje kvaliteta poslovanja jeste osnov za unapređivanje drugih faktora koji utiču na konkurentsku sposobnost preduzeća u međunarodnim okvirima, posebno produktivnosti poslovanja i formiranja cena.

Implementacija sistema kvaliteta i permanentno unapređivanje ugrađenog sistema kvaliteta stvara uslove za povećanje produktivnosti rada i celokupnog poslovanja, što omogućuje smanjivanje troškova i konkurentnost cena na međunarodnom tržištu. Izvori problema nedovoljne konkurentne sposobnosti domaćih preduzeća treba tražiti i u menadžmentu i u tehničko-tehnološkoj inferiornosti proizvodnje. Ovo se posebno odnosi na domaća preduzeća iz tekstilne industrije, koja već nekoliko godina imaju problema sa konkurentskom sposobnošću i na domaćem tržištu. U tom smislu, glavni pravci delovanja, u funkciji unapređivanja kvaliteta poslovanja domaćih preduzeća tekstilne industrije su: unapređivanje QMS-a i osavremenjavanje znanja rukovodioca i zaposlenih.

4. ZAKLJUČAK

Problemi sa kojima se suočava industrija tekstila u Srbiji su veoma teški i potrebno je uložiti velike napore da bi tekstilna industrija postala ponovo značajna industrijska grana u Srbiji. Aktivnosti se moraju usmeriti ka povećanju konkurentnosti preduzeća. Proizvodnja mora biti na zahtevanom nivou kvaliteta, efektivna i efikasna i stalno unapređivana da bi preduzeća mogla da dobiju poslove inostranih partnera. Fokusiranje na unapređenje kvaliteta i zadovoljstva korisnika je koncept koji može obezbediti opstanak preduzeća i njihov razvoj. Naravno, neophodno je i uticati na menadžment da shvati da je to jedina opcija koju imaju i da sertifikati standarda predstavljaju oruđe za postizanje poslovnog uspeha.

Ovakvim pristupom moglo bi se postići da tekstilna industrija Srbije postigne neophodan nivo izvoza u odnosu na druge privredne grane, a to zavisi od toga koliko brzo naša preduzeća

moгу da se uključe kao pouzdan partner svetskih preduzeća. Ostavljanje tekstilne industrije Srbije da se sama, bez pomoći države nosi sa svim navedenim ozbiljnim poteškoćama, prouzrokovalo bi ubrzano nezaustavljivo propadanje ove privredne grane.

LITERATURA

1. Bojić, B. (2015). *Predlog /akcioni plan razvoja tekstilne industrije*.
2. Casadesús, M., Karapetrovic, S., & Heras, I. (2011). Synergies in standardized management systems: some empirical evidence. *The TQM Journal*, 23(1), 73–86. doi:10.1108/175427311111097506
3. Crosby, P. (1979). *Quality is Free*. Ney York: McGraw-Hill Book Company.
4. Feigenbaum, A., V. (1983). *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill Book Co.
5. Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
6. ISO Survey. (2014). Retrieved from <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO9001&countrycode=RS#countrypick>
7. Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook*. (F. M. Gryna, Ed.). New York: McGraw-Hill Book Co.
8. Senol Okay, S. S. (2010). The effects of ISO 9000 quality management system implementation in small and medium-sized textile enterprises : Turkish experience. *African Journal of Business Management*, 4(14), 2921–2933. doi:10.5897/AJBM09.380
9. Sousa, R., & Voss, C. A. (2001). Quality Management: Universal or Context Dependent? *Production and Operations Management*, 10(4), 383–404. doi:10.1111/j.1937-5956.2001.tb00083.x

GOVERNMENT'S ROLE IN DEALING WITH THE ECONOMIC AND FINANCIAL CRISIS - COLLECTION OF CLAIMS IN MACEDONIA

ULOGA VLADE U SUOČAVANJU SA EKONOMSKOM I FINANSIJSKOM KRIZOM – NAPLATA POTRAŽIVANJA U MAKEDONIJI

mr Snezhana Dimkowska¹²

Abstract: *The economy of a country can have the characteristics of a progressive, efficient and stable, it is needed to regulate the processes of efficient collection between economic entities. The individual market participant, independently, without the protection of the necessary economic and legal regulation by the government, have no political and economic power to implement arbitrary collection if there are no effective tools of recovery. Solving this economic problem in Macedonia is one of the economic challenges of the state, because of the unhealthy economy, while not implementing safe recovery.*

One of the problems in the economy of Macedonia is inefficient implementation of business transactions and non-fulfillment of obligations due in very large percentage of the total economic relations taking place in the country, or the absence of financial discipline among economic actors in the market. In violation of the terms of payment of claims and not fulfilling the obligations for payment of claims, economic activity deteriorates at state level, and the economy as a whole is facing impaired liquidity.

Financial discipline refers to any segment of the economy, as an individual, to companies and public enterprises and public bodies. In order to eliminate these barriers in the market economy in the country, the Government of Macedonia, is making strong efforts to introduce effective tools for regulating the market, and external auditors in the implementation of the law, with particular emphasis on removing obstacles to market operation.

Keywords: *economy, claims, payment, financial discipline, market*

Sadržaj: *Ekonomija jedne zemlje može imati karakteristike progresivne, efikasne i stabilne, potrebno je da efikasno reguliše procese prikupljanja sredstava između privrednih subjekata. Učesnik na tržištu kao pojedinac, nezavisno, ukoliko nema neophodnu zaštitu ekonomske i zakonske regulative od strane vlade, ne poseduje političku i ekonomsku moć kako bi sproveo arbitražu, ako ne postoje efikasni alati borbe. Rešavanje ovog ekonomskog problema u Makedoniji je jedan od ekonomskih izazova države, zbog nezdrave ekonomije, dok se osnaživanje ekonomije i ne sprovodi.*

Jedan od problema u privredi Makedonije je neefikasna implementacija poslovnih transakcija i u veoma velikom procentu neplaćanje dospelih obaveza ukupnih ekonomskih odnosa koji se odvijaju u zemlji, ili odsustvo finansijske discipline između ekonomskih aktera na tržištu. U suprotnosti sa uslovima plaćanja potraživanja i ne ispunjavanju obaveza za isplatu šteta, ekonomska aktivnost pogoršava se na nacionalnom nivou, a privreda u celini suočava sa lošom likvidnošću.

¹² University "St. Kliment Ohridski" Bitola, Faculty of Economics - Prilep Marksova Str. No.133 Prilep, snezanadimkowska@yahoo.com

Finansijska disciplina se odnosi na bilo koji segment privrede, od pojedinaca, kompanija i javnih preduzeća i državnih organa. U cilju otklanjanja ovih barijera u tržišnoj ekonomiji u zemlji, Vlada Makedonije čini velike napore da se uvedu efikasna sredstva za regulisanje tržišta i eksterna revizija u sprovođenju zakona, sa posebnim naglaskom na uklanjanje prepreka za tržište operacija.

Ključne reči: *ekonomija, naplata, plaćanje, finansijska disciplina, tržište.*

1. CREATION OF THE PROBLEM OF COLLECTION

The new market conditions created by the introduction of the capitalist economy were simultaneously monitored by effective legislation, which was especially evident in the time of transition when a huge number of enterprises completed liquidation of enterprises. As the process of changing began of the economic system in the country, the biggest loser in the economy was the industrial sector where there was a state of huge debts between them and the other debts to the state in the form of contributions and taxes kept mounting. The economic policy of the state government was not prepared to solve this new problem and there was no effective legislation that will regulate the new situation, and there was a condition in which everyone owes to anyone. Finding empty space for manipulation due to lack of effective tools for recovery, many took advantage of this situation and many of these claims remained outstanding.

One of the priority activities of the Government of Macedonia was to introduce an effective system of collection of receivables among market participants in the country and therefore take measures to establish an effective way of recovery. Implementation of an effective collection in Macedonia will significantly contribute to a level of a healthy economy in which the flow of the market of goods and services will run smoothly and efficiently.

2. IMPAIRMENT OF OFFER AND DEMAND AS A RESULT OF FORECLOSURE

Effectuating the poor collection of claims between market participants reflects negatively and causes disruption to the overall economy of the country negatively multiplied in all segments of the economy.

This situation causes insecurity felt by all operators in the market, whether the creditors or the debtors. This is precisely because a player on the market of goods and services is both creditor and debtor, and in terms of its creditor is obliged to pay its debt, but on the other hand its inability to pay its debts caused by his debtor. So gradually creates a chain of interrelated



Snezana Dimkovska born on 08.08.1968 in Veles, Republic of Macedonia, graduate on Faculty of Law at the University of Cyril and Methodius - Skopje in 1992, Master degree at the UTMS Skopje - Compartment Entrepreneurs. PhD student from 2014 and certified 4th semester at the Faculty of Economics in Prilep at "University Kliment Ohridski Bitola". Since 1999 to 2004 worked in the "DUT International AD Veles" like a graduate lawyer. From 2004 until today 2015 employed at the "AGRIA-Agroindustrial Group LLC Veles" job and status as graduate lawyer.

borrowers, which gradually but surely affects the overall economy of the state, which can be solved only with certain solid measures to introduce payment discipline.

When the creditor is unable to collect its receivables from its debtors goods were placed on the market, faced with a lack of necessary funds which is indispensable for continuous production products and services to market, and is forced to reduce the supply of goods or services produced. Because of the uncertainty of the length of periods in which it will be paid the cost of products placed on the market, it is forced to draw on their own savings funds to continue the production of the goods and reduces or completely cancel investments that were provided with the amount the money saved, or worse reduces production capacity. "Cash is the prime mover of any business. It is more important than earnings. In an economy with slower growth, development and management of cash is very important. Customers are beginning slowly to pay their bills, sales and profitability are beginning to decline."¹³

As a result of declining production, a reduction in the supply of market goods and services, the need for labor force as one of the factors of production decreases, which comes to the dismissal of workers and rising unemployment. "Changes in the output of goods and services the economy are closely connected with changes in the use of labor in the economy."¹⁴

Also due to reduced inflow of money comes to reducing the capacity of physical capital, main direction of the company's survival and the preservation of already generated capital, and therefore inevitable decline in investment in the period.

The negative effect of deferred collection reflects the recovery of tax claims. Reduced volume of production which causes a reduction in the income of employees, thereby reducing the consumption of households, further increasing unemployment, reduced investment, it contributes to a reduction in revenue that has power, which does not pay taxes and does not have sufficient power inflow of funds to pay its spending, so she enters the chain of borrowers "Too often policy makers are trying to stabilize the economy, in fact achieve the opposite. Economic conditions can easily change between the initial procedures related policies and their impact. Because policy makers can irreversibly worsen rather than alleviate the volume of economic fluctuation."¹⁵

This is also reflected on the functioning of the banking system. Banks that are actually markets funds borrowing faced with disruption of supply and demand of money. Creditors who are not able to collect its claims from its debtors, are forced to be credited by banks, thereby increasing the demand for money, and with increased demand for money comes to raising interest rates for the loan granted.

On the other hand, economic agents who had lent certain amounts from banks, faced with insufficient inflow of funds from the market, do not have sufficient funds to return regularly credit obligations, losing creditworthiness and borrowing of banks reduced to a minimum, and already borrowed funds are not able to return. Forced to collect its receivables from the companies again, banks will continue to sell the objects and buildings of companies that are pledged as collateral for credit given amounts, thereby contributing to faster deterioration of the companies. This disruption of supply and demand in the form of a chain of indebtedness, passed from one to another market participant, and the market turns in extremely precarious

¹³ © 2009 Grant Thornton Recession: A practical guide to doing business in Macedonia Page 4

¹⁴ Principles of Economics, H.Gregory Manqué-Kochani:Genex,2011, page 742

¹⁵ Principles of Economics, H.Gregory Manqué-Kochani:Genex,2011, page 831

territory, and the country's economy is characterized as unfavorable as the domestic economic entities and foreign investors. Government as policy maker must take certain measures to stop this negative process of aggravated collection of claims in the debtor creditor relations between economic entities in the market economy of the Republic of Macedonia, as condition of stable economic relations would arise.

3. STATE REGULATION

The need for state regulation seen as involvement of the government in solving market problems arising in practice, occupies an increasing influence especially in recent years. In sectors where the market can not effectively enforce economic decisions and establish proper allocation of resources, the state establishes rules of intervention in order to avoid major shocks to the economy.

4. INSTRUMENTS FOR COLLECTION

In order to introduce a stable economy in which the collection will be implemented strictly regulated rules and principles of market conditions, the state government as economic policy, making great efforts and structural reforms to promote more effective instrument for ensuring recovery of claims between economic operators. "Market mechanism is not only a place to face supply and demand, but also the mechanisms that valorizes the results of operations. The market is an objective mechanism through confrontation of supply and demand of goods and services is very complex mechanism that is closely connected to all listed partial markets"¹⁶

In terms of regulatory reforms relating to enforcement of discipline in the collection of mutual claims of economic entities in the market of goods and services in Macedonia, the government introduced the implementation of innovations that demonstrate positive impulses to regulate them. That among other things: Introduction and promotion of the single window and electronic registration of starting a business, which simplifies business registration, on the other hand is provided complete record of economic entities in the country, which recorded overall operation of the same, thus allowing insight financial condition and liquidity of companies.

Agreements concluded between economic entities in daily process of exchanging goods and services, introduced the possibility of "enforceability clause" in the contract, that the creditor is able to enforce the execution of payments, without conducting expensive litigation, or opportunity to become enforceable contract document directly to execution on the basis of the same.

Based on the law of contractual pledge, made possible the provision of governing or non-possessory pledge and mortgage as a way of securing claims, the creditor protect its claim to be able to collect from the debtor selling the object is embedded. Governing pledge when it is transferred into possession of the creditor, and when non-possessory the right of pledge of the pledged object is entered in the register set that is unique in Macedonia and is part of the Central Register of the Republic of Macedonia.

In order to speed up court procedures and shorten the time of collection of claims in commercial disputes, transferred jurisdiction of the procedure of notaries for the adoption of

¹⁶ Macroeconomics/Slobodan Komazec, Zharko Ristikj-Belgrade: Ethno Still, 2011 page 135

solutions that allow execution based on an authentic document, making the procedure for proving claim drastically shortened.

The Law on Debenture, introduces the Debenture (is a new instrument that introduces the country, and that private companies will be able to charge the claims in debtor-creditor relations) as a tool for enforcement. Maybe some skeptical considerations arise in connection with the establishment of Debenture as an instrument for collection of claims because it is a relatively new tool introduced recovery, but gradually the practice proves the contrary, because by simply submitting Debenture to the bank, the funds are directly transferred from the account the debtor's account to the creditor within the latest 2 days.

Regular payment of contributions by being associated with the same collection of payment of wages, which is carried exclusively by the participants of the payment system. It cannot be paid a salary of a worker unless they are first paid contributions and other costs.

Sanctioning large penalties for market participants to non-payment of income taxes, VAT tax, sales tax, property tax, etc., in the form of large fines and misdemeanor criminal responsibility. A law on financial discipline, with deadlines for payments between entities in the market in Macedonia are strictly defined and provided large fines for those entities that do not comply with these terms and applies to all entities, including state authorities.

Effective placed banking system, in that they as payment operations should implement the economic policy of the government by inviolable will implement tools for collection that are in their domain. With recent changes in the legislation relating to bankruptcy proceedings and liquidation deadlines for the initiation, conduct and completion of these procedures are shortened, and hence the recovery of claims against debtors over which started bankruptcy proceedings and liquidation.

5. CONCLUSION

Many of the failures that are occurring in the economic policy of a government as policymaker, arising as a result of failures in monitoring market impulses. The state's role as a policy maker is present in all segments of economic market activity and its influence in regulating the rules of behavior of market participants is crucial.

We conclude that to the economy of the Republic of Macedonia is stable and favorable, it is necessary to introduce effective tools for collection of claims of market participants. Their application needs to be by all market participants, and enforcement of these instruments strictly controlled by policy makers.

REFERENCES

- Grant Torton.Recesija: Practical guide to doing business in Macedonia Page 4
- Principles of Economics, H. Gregory Manqué -Kochani: Genex 2011, page 742
- Macroeconomics / Slobodan Komazec Zarko Ristic-Belgrade: ethnostyle, 2011 page 135
- Фити, Т. (2006). Основи на економијата
- Боди З., Кејн А., Маркус А.Ц. (2010) *Инвестици*, Издавачка куќа Табернакул

- Узунов, В. (2002). *Глобализација и економски развој-теорија и политики*, Правен Факултет, Скопје
- Demsetz Harold, *The economics of the business firm: Seven critical commentaries*, Cambridge University Press, 1995
- Drucker, P.F, *Management's New Paradigms, Management Challenges for the 21st Century*, New York, 1999

ECONOMIC POLICY FOR DECREASING THE UNEMPLOYMENT IN MACEDONIA

EKONOMSKA POLITIKA ZA SMANJIVANJE NEZAPOSLENOSTI U MAKEDONIJI

PhD, Vanko Uzunov, professor¹⁷
PhD, Biljana Petrevska, assistant professor¹⁸

Abstract: *One of the tenets of sustainable economic development paradigm is reduction of unemployment, which leads to reduction of social inequality and poverty. Having this in mind, the main subject of this paper is an analysis of the unemployment in the Republic of Macedonia. Particularly the current, as well as, the possible economic policy measures for addressing this problem.*

The paper consists of five parts. The first one is an introduction; the second presents the rate of unemployment in Macedonia; the third focuses on the structural features of Macedonian labour market; the fourth part explains the necessary policies for decreasing the unemployment in the Republic of Macedonia; and finally the fifth part of the paper concludes.

Keywords: *unemployment, structural features, policies, measures, reforms*

Sadržaj: *Sastavni deo paradigme održivog ekonomskog razvoja je smanjenje nezaposlenosti, što vodi ka smanjenju društvene nejednakosti i siromaštva. Imajući to u vidu, glavni cilj ovog rada je analiza nezaposlenosti u Republici Makedoniji. Posebno ekonomska politika i mere koje su preduzete, kao i one koje Makedonija treba da preduzme za rešavanje tog složenog problema.*

Rad se sastoji iz pet delova. Prvi deo je uvod koji objašnjava predmet istraživanja, drugi predstavlja stopu nezaposlenosti u Makedoniji; treći deo se fokusira na analizu strukturnih karakteristika tržišta rada u Republici Makedoniji; četvrti deo objašnjava neophodne politike i reforme za smanjenje nezaposlenosti u Republici Makedoniji; i konačno, peti deo je zaključak.

Ključne reči: *nezaposlenost, strukturne karakteristike, politike, mere, reforme*

1. INTRODUCTION

Unemployment is a very serious macroeconomic problem for the Republic of Macedonia. The sluggish pace of economic growth of Macedonian economy during the past 25 years – the period of the transition of the country from the economic system of self-management towards modern market economy – narrowed the economic potential for decreasing the unemployment and poverty [2]. At the same time, the huge unemployment and its harmful social implications (increased poverty, inequality and social exclusion), had negative impact upon the citizens' living standard. The unemployment in Macedonia directly influenced the decline of the so-

¹⁷ “Justinianus Primus School of Law”, University “Ss. Cyril and Methodius”, Skopje, Macedonia, Bul. Goce Delcev 9b, 1000 Skopje, Macedonia, e-mail: vancou@unet.com.mk

¹⁸ “Justinianus Primus School of Law”, University “Ss. Cyril and Methodius”, Skopje, Macedonia, Bul. Goce Delcev 9b, 1000 Skopje, Macedonia, e-mail: petrevskabiljana@yahoo.com

called middle class of citizens, which was the major social class in the society. This was especially apparent in the last ten years. The majority of Macedonian citizens today have huge problems for persisting with their salaries, whereas a small part – the political and business elite – are rich even by European standards. The first group are marginalized, frustrated by their position in the society and have lost the confidence that current economic reforms can alter the situation. The inability of the Macedonian labour market to absorb the unemployed youth, which is often highly educated, leads to “brain drain”. Hence, we think that there is a need for a thorough analysis of the features, policies, and the possible measures (reforms) to improve the situation.

2. TYPE AND RATE OF UNEMPLOYMENT IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

The long-term trend of the rate of unemployment in Macedonia is presented on Figure 1.

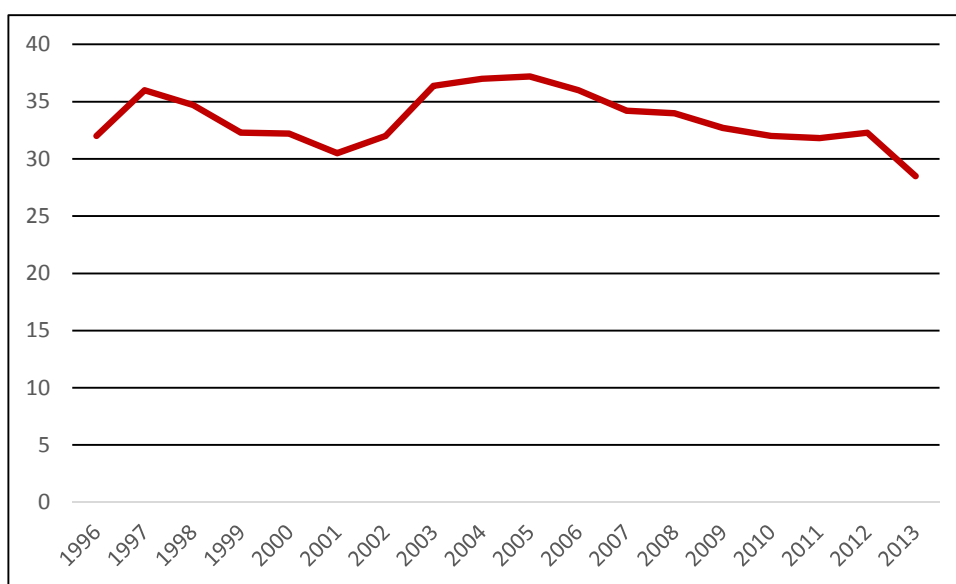


Figure 1. Unemployment Rate in Macedonia 1996 - 2013

Source: Employment Agency of RM

As the Figure shows, the unemployment rate in Macedonia is consistently very high, in fact, on average, almost every third citizen in the country at working age is (formally) unemployed. The fact that the unemployment rate is consistently very high shows that the unemployment in Macedonia is primarily *structural*. Moreover, it also has *cyclic variations*. Yet, the cyclical variations do not emerge out of cycles of economic growth, but rather out of shifts in the economic policy. Specifically, the period from the start of the transition in 1991 until 1998 was an episode of tight monetary policy, as well as of the first wave of privatization which has led to massive workers layoffs. The small decrease of the unemployment from 1998 until 2002 occurred in a period of relaxed monetary policy and creation of increased public debt, which produced short-term effect of business activities' expansion. It was also a period of security crisis in the country. Then in the period from 2002 to 2006, when the unemployment rate in Macedonia reached historic heights, was a phase of tight monetary policy (cutting budget expenditures and settling public debt), post-privatization ownership consolidation and companies' restructuring, again typified by workers layoffs. Finally, the second period of decreased rate of unemployment in Macedonia from 2007 until 2014 is an era of creation of so-called concealed unemployment through coerced employment in the public administration, and of efforts for engineered decrease of the unemployment rate through deleting unemployed persons from official records. This period is portrayed by two additional adjustments: (a) huge

number of the unemployed from the first decade of the transition have reached retirement age – hence now the number of retired persons has expanded to historic heights – which lessens the unemployment burden, but does quite the opposite to the financial sustainability of the state pension insurance fund; and (b) vast number of the youth which have in this period matured to working age migrate abroad, which also lessens the unemployment burden. However, given that the unemployment rate remained extremely high throughout the entire period ascertains that the structural nature of the unemployment in Macedonia has not been resolved.



Vanco Uzunov has experience as university professor and in various consulting, advisory, training and public administration assignments. In the past 12 years he is engaged at the School of Law Univeristy Ss. “Kiril and Metodij” in Skopje, teaching courses on Applied Economics (economic system and economic policy of Macedonia), International economics, Law and Economics. Apart from teaching at undergraduate studies at the University in Skopje, his training experience also includes teaching one course on the Post-graduate studies for Public Administration at the Center for Public Policy and Management of the University of Pittsburgh in Skopje, a course on Community Policies of the EU at the School of Law Univeristy Ss. “Kiril and Metodij” in Skopje, lectures on the Post-graduate studies for Business Administration organized by the Economic Faculty of the University of Ljubljana, Slovenia, in Macedonia, as well as teaching on various seminars.

In his work experience he has also been engaged on large projects and in the managing of the process helping in the establishment of various sets of procedures. As a consultant he was involved in the assistance to the Government in the response to the European Commission Questionnaire, while he was also leading the advisory teams and or participating in the preparation of documents in the EU integration process of Macedonia, such as: Strategy for European Integration, Questionnaire for the EU accession, National Programme for Adoption of Acquis, National Development Plan, Pre-Accession Program, etc. Vanco Uzunov has been involved, as team leader or as researcher, in over 30 research projects.

Vanco Uzunov realized several research and study stays at Universities in Europe (such as LSE and Graz) and in USA (University of California at Berkeley). He is Fulbright alumni, an LSE fellow and member of the LSE South East European Research Network. He has been Advisor of the President of the Republic of Macedonia Branko Crvenkovski on European Integration Issues (June 2003 – November 2005), and a member of the National Entrepreneurship and Competitiveness Council of Macedonia.

3. STRUCTURAL CHARACTERISTICS OF THE LABOUR MARKET IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

Age structure of unemployment (Table 1). One quarter (24.77%) of the unemployed in Macedonia is very young, of age below 29. Additional 20% of them are of age from 29 up to 39. Hence, one half of the unemployed are young, which proves that Macedonian economy is not capable to create sufficient number of new jobs.

Age in years	Number	%
15 - 19	2,406	1.9%
20 - 24	12,441	10.0%
25 - 29	15,842	12.8%
30 - 34	13,012	10.5%
35 - 39	12,430	10.0%
40 - 44	12,615	10.2%
45 - 49	13,239	10.7%
50 - 54	13,539	10.9%
55 - 59	14,239	11.5%
60 +	14,052	11.3%
Total	123,815	100%

Table 1. Unemployment in Macedonia by age, at February 28th 2015
Source: Employment Agency of RM and own calculations

Gender structure of the unemployment (Table 2). The share of unemployed male persons in Macedonia is significantly higher than share of females. This is due to the prevailing traditional features of a part of the population, due to which females often do not even consider regular (official) employment.

	Number	%
Men	71,936	58.1
Women	51,879	41.9
Total	123,815	100

Table 2. Unemployment in Macedonia by gender, at February 28th 2015
Source: Employment Agency of RM and own calculations

Educational structure of the unemployed (Table 3). Unemployment in Macedonia is highly biased towards lower levels of education. The share of people without education and with only primary education in the total number of unemployed is almost 40%, while the share of those with incomplete and/or completed secondary education is almost 45%. In total almost 85% of the unemployed have low skills. It appears that people in the country with lower education are “destined” to unemployment, in contrary to those with higher education. On the other hand, low-skilled workers are far more included in the “gray sector” of the economy. And it is also true that, in recent years, the number of unemployed with university diplomas is also increasing. Today Macedonia has over 15,000 unemployed with university education and 1,000 unemployed persons with master or PhD degree. It serves as another verification that Macedonian economy is not capable to create sufficient number of new jobs.

Level of education (educational attainment)	Number	%
without education and with primary education	49,425	39.9
incomplete secondary education	18,274	14.8
completed secondary education	37,048	29.9
higher education	2,401	1.9
university education	15,651	12.6
master of science	988	0.8
Ph.D.	28	0.02
Total	123,815	100

Table 3. Unemployment in Macedonia by levels of education, at February 28th 2015

Source: Employment Agency of RM and own calculations

Structure of the unemployed by nationality (Table 4). Majority of the unemployed in the Republic of Macedonia are Macedonians, followed by Albanians, Roma, Turks, etc. This structure matches the overall structure of the population by nationality; hence there is no special unemployment bias towards any particular nationality.

Nationality	Number	%
Macedonians	82,439	66.58%
Albanians	26,463	21.37%
Turks	4,137	3.34%
Roma	6,892	5.56%
Serbs	975	0.78%
Vlachs	278	0.22%
Bosniaks	261	0.21%
Other	2,370	1.91%
Total:	123,815	100%

Table 4. Unemployment in Macedonia by nationality, at February 28th 2015

Source: Employment Agency of RM and own calculations

Structure of unemployment by the duration of the status (Table 5). Unemployed persons in Republic of Macedonia retain that status for relatively long period of time. This shows that the unemployment is of structural character – as a mismatch between the qualifications structure of the supply and of the demand for labour – and it also portrays the social dimensions of the problem of unemployment in the country.

Duration of unemployment status	Number	%
Up to 1 month	7,560	6.1%
1 - 5 months	42,209	34.09%
6 - 11 months	15,601	12.6%
12 - 17 months	14,043	11.34%
18 - 23 months	6,593	5.32%
2 years	5,979	4.83%
3 years	7,404	5.98%

4 years	4,597	3.71%
5 - 7 years	6,363	5.14%
over 8 years	13,466	10.87%
Total	123,815	100%

Table 5. Unemployment in Macedonia by duration of status, at February 28th 2015
 Source: Employment Agency of RM and own calculations

4. POLICIES FOR REDUCING THE UNEMPLOYMENT IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

Unemployment in general, but especially of the scope typical for the Republic of Macedonia, is an economic and social problem which is very hard to overcome or mitigate. Policies for decreasing the unemployment, particularly as voiced in the regular parlance of Macedonian politicians, are and have always been of highest priority. In this context, the *National Employment Strategy* of the Republic of Macedonia envisages policy measures aimed at specific target groups of unemployed, such as: young people; long-term unemployed; and vulnerable groups (elderly, disabled, single mothers, orphans). Additionally, Macedonian government adopted a *National Programme for decent work* for the period 2014-2018 [4], which focuses on: increased scope of young people in programs for self-employment through grants, internships, subsidized employment, and training for advanced IT skills, better integration of women in the labour market; effective social dialogue, and formalization of the informal economy.



Biljana Petrevska was born on 23.12.1983 in Skopje. Primary and secondary education ended in Skopje with continuous great success, which was declared by the award: the best student of the generation. In 2002 she enrolled the Faculty of Economics - University of St. Cyril and Methodius in Skopje, where she completed the studies in June 2006 with an average 9.7 and she has been named as one of the best students in her generation. In October 2006, she enrolled the postgraduate studies in Monetary Economics at the same faculty, where after passing the nine exams with an average 9.9, she successfully defended the thesis topic: "Managing the short term assets and liabilities of the banks", and in June 2009 she gained a scientific degree: Master of Sciences in the field of Monetary Economics. In February 2013, Biljana Petrevska successfully defended the thesis topic: "Risks in the banking sector in the Republic of Macedonia – between the legislation and practice", and she gained a scientific degree: PhD.

In teaching years: 2004/05, 2005/06, 2006/07 Biljana Petrevska worked as a temporary assistant on the subjects: mathematics for business and mathematics for economists and business statistics at the Faculty of Economics - University of St. Cyril and Methodius in

Skopje. Also, in the academic year 2006/07, she worked as a temporary assistant on the Faculty of Law "Iustinianus Primus" - University of St. Cyril and Methodius in Skopje, on the subjects: Applied Economics and Economics. On 8.6.2007, the teaching council of the Faculty of Law "Iustinianus Primus" - University of St. Cyril and Methodius in Skopje, selected Biljana Petrevska in the title of Junior assistant of Applied Economics. On 13.11.2009, the teaching council of the Faculty of Law "Iustinianus Primus" - University of St. Cyril and Methodius in Skopje, selected Biljana Petrevska in the title of Teaching assistant in the area of economic sciences. On 28.6.2013, the teaching council of the Faculty of Law "Iustinianus Primus" - University of St. Cyril and Methodius in Skopje, selected Biljana Petrevska in the title of Assistant Professor at the department of Business Law.

Today Biljana Petrevska as an Assistant Professor is actively involved in the educational process at the Faculty of Law "Iustinianus Primus" - University of St. Cyril and Methodius in Skopje, and she participates in the teaching, and also conducting colloquiums and exams in the following subjects: Applied Economics, Economic policy (at the undergraduate studies), Fundamentals of Marketing, Business Environment, Banks, investment funds and stock exchanges, Insurance, Right of settlement systems and execution of commercial transactions (clearing and settlement), Marketing and Media, and Marketing and Public Relations - (at the postgraduate and master studies). Biljana Petrevska is also a Secretary on the Master studies in Business Law on the Faculty of Law "Iustinianus Primus" - University of St. Cyril and Methodius in Skopje.

Moreover, in parallel with the execution of work commitments, Biljana Petrevska continuously expended her knowledge by attending: seminars, conferences, courses and schools in the country and abroad. Biljana Petrevska had actively participated in the preparation of several research papers that are published in national and international books and reviews. Biljana Petrevska has excellent knowledge of English and Serbian language, and has a basic knowledge of French language and also she has knowledge of computer techniques.

Very recently and solely for the need to try to relax the current political crisis, Macedonian government also promoted a project entitled "*Macedonia employs*". It is said that the government expects 150,000 unemployed persons to be able to utilize the measures provided in this project. The measures provide exemption from compulsory social contributions and personal income tax for companies that will employ new workers. [6]

However, tangible results are missing. In this context, henceforth this paper lists and shortly describes the missing policies for reducing the unemployment in the Republic of Macedonia.

1. There is, off course, undisputed unanimity among economic theoreticians and practitioners that vibrant and robust economic growth and development which results with creation of new jobs is most useful for combating unemployment. We agree that the best and healthiest "formula" for reducing unemployment in the Republic of Macedonia is intensification of economic growth and development. However, as much as it is true, it is also a conventional statement which needs further clarifications.

2. Economic growth requires huge investment, both private and public. As for the private investment in the Republic of Macedonia, it is necessary to increase both domestic and foreign investment. Unfortunately this is not the case with the current government – which

has actually been in office for the last nine years – which puts much stronger emphasis on attracting foreign direct investment and, at least implicitly, neglects domestic investors. More to that point, of all the efforts of Macedonian government to attract FDI, the effects on decreasing unemployment are modest, due to several reasons: (a) the amount of inward FDI in the country is not massive, since the country is not a very attractive investment destination, even in regional context; (b) rather small part of the inward FDI in Macedonia is in labour intensive industries; (c) because low labour costs are often the most important reason for attracting foreign investors in the country, the employees in the industrial capacities established in Macedonia by foreign investors have very small wages, even by domestic standards. This contributes to easing the unemployment to a certain extent, but not as much poverty and social inequality. On the other hand, domestic companies in the country are reluctant to invest heavily in new or expansion and modernization of existing companies due to the “political climate” in the country, which is not unstable or lacks security, but is rather not business friendly. This unfriendliness is not due to inadequate business regulation – as a matter of fact Macedonia is among the best performing countries by the WB Doing Business Reports – but rather due to the overwhelming influence and power of the government over the domestic business sector. Hence, apart from lifting its direct influence on the business sector, what the government has to do to increase domestic private investment in Macedonia is to put in place measures for facilitating technological modernization of businesses and for developing management skills, strategies, corporate governance and corporate culture. Measures are also needed for improving the business climate, strengthening rule of law, especially in the area of property rights, reducing the transaction costs for starting and running a business, reforming the judiciary, reducing corruption, and particularly progress in the European integration process.

As for the public investment in Macedonia, two issues with rather small impact upon unemployment are evident: (a) every year the government promotes ambitious plans for huge public investment, but those plans are not realized fully; (b) the government did spend heavily on formation of new monuments and government offices (or their facades), but certainly not as much – especially until very recently – on infrastructure and other productive means. In order to influence the creation of sustainable new jobs (which is different from over employment in the public administration as it is typical for the current Macedonian government) this pattern has to be converted.

3. Small and medium enterprises are very favorable for easing unemployment burden. In Macedonia the government pursues SMEs development policy, but the amount of money spent for that is far lesser than the amount spent on numerous issues of minor importance. Moreover, the government puts huge added burden on SMEs through its policy of heavy penalties and fines for collection of additional budget revenues (the budget deficit is bigger and bigger every year). Then again, in order to influence new employment, Macedonian government has recently devised a set of measures for reducing the costs of new employees in SMEs (social contributions for new employees are exempted for of up to 5 years). But, in order to utilize the full potential of SMEs on decreasing unemployment the government has to strengthen the regional and local centers for support of entrepreneurship, expand the network of SME incubators, and support the functioning of the Euro-info centers. Among other matters this requires allocation of additional funds from the budget for support of SMEs.

4. Macedonia has huge potential for agricultural production, and engagement in agricultural activities has always been a mode for productive employment of excess labour force. However, in order to utilize fully this potential it is necessary to introduce policy measures for

fostering regional development, especially of deprived and rural regions. Macedonian economy is also in desperate need of policies for creation of international (export) competitiveness of the domestic agricultural production. Until now in Macedonia there are very few – so as not to say there are no – food processing companies established by foreign investors which would establish long-term relations with domestic producers of various primary agricultural products. Those ties will add the necessary indemnity for the small domestic producers of primary agricultural products and thus make this activity prosperous for prospective job seekers. The country also has many natural resources which need to be utilized optimally.

5. Macedonia has a huge sector of “grey economy” (informal economic sector) which lessens the unemployment burden – hence in some analyses the unemployment rate is estimated as almost half of its officially registered size – but it has other adverse implications for the overall economy (lower tax revenues, inadequate distributions of social benefits, etc.). It is necessary to exert an objective "cleaning" of the number of unemployed engaged in the informal sector (especially unregistered farmers and providers of urban services), as well as those who are officially registered as unemployed solely for the use of social rights and benefits (right to health care, pension and disability insurance, remuneration etc.). As part of the measures for improving the capacity of the institutional set-up of the labour market it is necessary to modernize the operations of the Employment Agency of the Republic of Macedonia.

6. Last but perhaps the most important policy measure is to increase the investment in education in order to create human capital of higher quality. On average, although the wages are low by any international comparison, due to the even lower labour productivity, Macedonia has expensive labour force. This area requires profound long-term reforms. First priority is the *quality* of regular education and training. Yet, nine years ago Macedonian government commenced a policy of increasing the quantity of apprentices, especially students in universities. Latter on the government started with the introduction of methods for increasing the quality of education, however they turned out to be methods of disciplining the teachers more than anything else. Next, big reforms are also needed in the vocational education, which can provide adequate skills and qualifications for the unemployed graduates. Finally, reforms are needed in the area of life-long learning, for which Macedonia has almost no regulatory and institutional set-up. Anyway, acting through the educational system is very productive in overcoming the structural nature of the unemployment, since highly skilled workforce is a major determinant of economic growth and living standards.

5. CONCLUSION

The employment policy of the Republic of Macedonia should be based on three pillars: (a) boost of investment; (b) rapid economic development; and (c) active labour market policies.

The employment policy should focus on the following: [3]-[4]

- improvement of the business climate and creation of competitiveness;
- increase of private and public investment;
- preventive measures for financial relief in order to reduce the labour costs and social security contributions;
- improving the mechanisms of the labour market, such as wage setting, social security, creating the conditions for adjustment of working with the private life;

- improving the educational system and human resources according to the needs of the labour market;
- effective services in the labour market through further modernization and increasing the quantity and quality of services;
- providing greater security and flexibility of jobs;
- implementation of active labour market policies to strengthen the support for young, long-term unemployed, women, low-skill workers and other vulnerable groups;
- development of set of measures, including institutional, preventive and sanctions, to contribute to facilitating the transition from the informal to the formal sector; and
- development of efficient and functional social dialogue.

REFERENCES:

- [1] Todorova S, Uzunov V., "Applied Economics", Iustinianus Primus Faculty of Law, UKIM, Skopje, pp.339-341.
- [2] State Statistical Office of the Republic of Macedonia, „Sustainable Development 2013", Skopje, 2013, p.66.
- [3] Employment Agency of the Republic of Macedonia, “Policies and measures for employment”, : <http://www.avrm.gov.mk/>
- [4] Ministry of Labour and Social Policy of the Republic of Macedonia, “Operational plan for active programs and measures for Employment”, : <http://www.avrm.gov.mk/operativen-plan.nspix>
- [5] State Statistical Office of the Republic of Macedonia: <http://www.stat.gov.mk/>
- [6] The Government of the Republic of Macedonia: <http://www.vlada.mk/>
- [7] European Commission, “The formal Yugoslav Republic of Macedonia Progress Report”, October 2014.

THE IMPACT OF EU ACCESSION ON FDI FLOWS BETWEEN NEW AND OLD MEMBER STATES

UTJECAJ ČLANSTVA U EU NA TOKOVE STRANIH DIREKTNIH INVESTICIJA (SDI) IZMEĐU STARIH I NOVIH DRŽAVA ČLANICA

Doc. dr.sc. Ozren Pilipović¹⁹

Abstract: *In 2004, 8 countries from Central and Eastern European countries namely: Poland, Hungary, Czech Republic, Slovenia, Slovakia, Lithuania, Latvia and Estonia joined EU. One of the reasons why they joined EU was to make themselves more attractive destination for foreign direct investments (FDI). We will try to show how the membership in EU influenced the FDI flows from EU15 countries to 8 new member countries by using the gravity econometric model.*

Key words: *FDI flows, impact of EU membership on FDI flows from “old” member countries to new member countries, gravity econometric models.*

Sadržaj: *Godine 2004., osam država Srednje i Istočne Europe: Poljska, Mađarska, Češka, Slovenija, Slovačka, Litva, Latvija i Estonija postale su članice EU-a. Jedan od razloga za njihovo članstvo u EU bila je i mogućnost privlačenja veće količine stranih direktnih investicija poboljšavanjem investicijske slike države. Pokušat ćemo pokazati kako je članstvo u EU utjecalo na tokove stranih direktnih investicija iz država EU15 u nove države članice koristeći gravitacijski ekonometrijski model.*

Gljučne reči: *SDI tokovi, utjecaj članstva u EU na tokove SDI-ja iz starih u nove države članice, gravitacijski ekonometrijski modeli.*

INTRODUCTION

In this paper we will try to show how the EU membership affected the foreign direct investment (FDI) flows to new EU member states Lithuania, Latvia, Estonia, Poland, Czech Republic, Slovakia, Hungary, and Slovenia which joined EU in 2004 from old EU member states meaning the 15 EU member states prior to 2004 enlargement. We will test this impact by using the gravity econometric model.

By joining Regional Economic Integrations (REI), and EU is presently the most advanced and complex form of REI, states give up some of their sovereignty and expect to be compensated for this by accelerating their economic growth by gaining access to large markets and increased foreign investments. These are the two main economic reasons for countries to join REI. If a country has a successful industry it will want to expand its market, and thus allow it to reap more benefits from the economics of scale (this is especially true of the industries in the small countries). The other reason is the attraction of FDI which is particularly important for small and medium sized countries which by joining REI offer potential investors access to enlarged “market” therefore enabling them to reap the benefits of economics of scale.

¹⁹ Katedra za ekonomske znanosti, Pravni fakultet, Zagreb, opilipovic@pravo.hr

THEORY OF FDI

FDI are simultaneously one of the essential ingredients of economic growth and indicators of openness, and indicator of desirability of a country as a partner in the international trade. Usually FDI are defined as a type of international investment by residents of one country with the aim of establishing a lasting interest in enterprises within the economy of another country. Also, FDI is viewed by many economists to be one of the main pillars of globalization (de Soysa, 2003) and even the great John Stuart Mill once famously observed that “the opening of foreign trade sometimes works a sort of industrial revolution in a country whose resources were previously underdeveloped” (quoted in de Soysa, 2003, p. 20).

Gilpin makes an interesting observation about the FDI: “in the ideal world of the neoclassical economist firms would not invest abroad. Furthermore firm’s behaviour is determined almost entirely by market signals and that, therefore, the nationality of firm and whether it is operating domestically or internationally is of slight importance” (Gilpin, 2001, p.279).

The Eclectic paradigm of John Dunning is one of the most famous theories dealing with and FDI and was developed in 1977.

The cornerstone of this theory is the so called OLI paradigm. O stands for ownership, L for location and I for internalization. (Cantwell, Narula, 2003, p.1). Location specific advantages come into consideration only if the first two parts of the OLI paradigm have been successfully satisfied. Location advantages can come into being due to political factors such as: import barriers that rule out exporting (access to local and regional markets), or due to geographical features which cause prohibitive transportation costs or overly long shipping times. They can take the form of pull factors like cheap or free real estate, low (skilled) labour costs (India), financial incentives for incoming FDI (tax exemptions), and not to forget the natural resources like oil, gas, gold, iron, etc. Location comes into play because some of the production factors like cheap labour force and natural resources are simply not movable (Cantwell, Narula, 2001).

There are two opposing views of the FDI. One believes that FDI is beneficial to source country, and the other view is that it actually is not that beneficial to the source country. There are many reasons to favour pro and anti FDI stance taken towards FDI by economists, political scientists and general public.



Ozren Pilipović rođen je u Zagrebu 1979. godine. Diplomirao je na Pravnom fakultetu u Zagrebu 2002. godine. Godine 2007., magistrirao je na Ekonomskom fakultetu u Ljubljani. Godine 2011., stekao je titulu doktora znanosti na Pravnom fakultetu u Zagrebu. Od 2003 godine zaposlen je na Katedri za ekonomske znanosti Pravnog fakulteta u Zagrebu. Govori engleski, njemački, talijanski, slovenski i ruski jezik. Područja interesa: institucionalna ekonomija, pravo i ekonomija, međunarodna ekonomija i međunarodna politička ekonomija.

Mody gives the following three praises for FDI: “FDI is thrice blessed. It brings scarce capital where capital is needed and productive. It stimulates the domestic market for corporate control and hence serves to discipline managers. It is the bearer of knowledge to enhance productivity, potentially to the levels of international best practice (Mody, 2007, p. 1).

Neuhaus defines three channels through which FDI has impact on economic growth in host economy:

- 1). Direct Transmission (through “Greenfield Investments”)
- 2). Indirect Transmission (through “Ownership Participation”)
- 3). Second-Round Transmission (through “Technology Spillovers”) (Neuhaus, 2006, pp. 43-44).

Critics of FDI point out that FDI is not beneficial to host countries economy. Kersan-Škabić and Zubić for an example analyzed the impact of FDI on the job growth in Croatia, a typical transitional country. The authors found that there is negative correlation between FDI and job growth rate in Croatia (Kersan-Škabić, Zubić, 2009). Why is it so? First of all the majority of FDI in Croatia were (and still are) the so called Brown investment, by which we understand taking over of the existing domestic firms by the foreign firms (though privatization or buying up the privatized Croatian firms). Croatia was part of the socialist former Yugoslavia, which had a mixed economic system, which was partially planned economy and partially market economy. All the firms had some problems with over employment. So when the foreign owners came the first thing they did was to fire the workers that they no longer needed. The same was true of all the socialist transition countries. If there was FDI in privatisation of state ran firms, unemployment increased.

The truth is that FDI is neither a blessing for a country or a curse for it. If a country has a well ordered economic and political system, it will probably attract the best FDI possible. In other words the efficiency of FDI depends on the skills of the government to provide best conditions for economic development.

GRAVITY ECONOMETRIC MODELS

The mathematical equation of gravity model goes like this:

$$F_{ij} = G \frac{M_i M_j}{D^2}$$

Where F is the trade flow, M is the economic mass of each country, D is the distance and G is constant. Trade flow between two countries is proportional to the product of each country's economic mass (this is generally measured in GDP), divided by the square distance between countries' respective economic centers of gravity”, usually their capitals (Štiblar, 2007). The variables can be in their absolute or logarithmic forms. This baseline factors can be expanded additional factors that represent specific trade flow determinants in the form of dummy variables such: being member of FTA, sharing a common border, FDI etc.

Zwinkels and Beugeldsdijk in their paper tried to show the utility of gravity models in explaining international trade and FDI. Their conclusion are that if time series and cross country series are not analyzed properly gravity models become Trojan horse in explaining international trade and FDI flows²⁰ (Zwinkels, Beugeldsdijk, 2009).

²⁰ According to them: The biased estimation of effect sizes of the traditional setup holds a clear danger in terms of policy recommendations as well. For example, the political discussion on WTO membership is informed by

Wang and Fireston for example used gravity models in explaining market for negative emission permits (Wang, Fireston, 2009).

Dow and Ferencikova in their research on FDI in Slovakia used the gravity model to show the impact of cultural differences on the volume of FDI inflows to Slovakia. They examined the influence of psychological distance on FDI flows²¹ (Dow, Ferencikova 2009). They managed to prove that there is negative impact on FDI flows if countries differ in their cultural, political, cultural and religious systems. Physical distance between the countries helped them to shape the psychological distance and both of these distances have negative influences on FDI.

The most ambiguous use of gravity econometric models in explaining FDI in Central and Eastern Europe has been done by Bandelj (Bandelj, 2008). She tried to show that each and every one of the states in Central and Eastern Europe had specific strategy in attracting FDI, specific relation to potential costs and benefits of FDI attraction and specific relation to FDI in general. For example up till 2009 the Baltic states and Slovenia had a different outlook on FDI. In Baltic states FDI was seen as a key instrument of economic development while in Slovenia it was viewed more cautiously (Bandelj, 2008).

Kimura for example used the gravity model to retrench the link between foreign aid and the FDI in Japanese case. He found the link between the Japanese foreign aid and the inflow of Japanese FDI to selected countries because foreign aid raised the level of national income of these countries making them more attractive for Japanese investment. His conclusion based on his use of gravity econometric model are that Japanese foreign aid is partially motivated by reason of possible increase of investments by Japanese firms in those countries (Kimura, 2009).

We decided to test the impact of EU accession on FDI flows from EU 15 countries to new EU member countries from Central Europe and Baltic region by using the following gravity model:

$$\text{LOG}(1+\text{FDIGDP}) = a + \text{INFL} + \text{DLOG}(\text{GDP}) + \text{DLOG}(\text{GDP_EU15}) + (\text{EXGDP}) + \text{RIA} + [\text{CX}=\text{R}]$$

1+FDIGDP, t stands for the share of FDI in GDP of Central European and Baltic countries. We will take the logs rather than the absolute form because it is a standard practice in the gravity model.

academic studies on the trade effects of membership. If these effects are mis-specified, the incomplete or wrong conclusions derived from these studies spill over to actual policy making (note that in our case the expected effect on exports is not negative, as indicated by the traditional model, but positive). Combined with the results obtained by Baldwin and Taglioni (2006), we therefore conclude that not correcting for the cross-country and time-series aspects in data properly, the gravity model is not the preferred workhorse in explaining trade and FDI flows, but may actually turn out to be a Trojan horse instead (Zwinkels, Beugeldsdiijk, 2009 p. 112)

²¹ Johanson and Wiedersheim-Paul defined psychological distance as: "factors preventing or disturbing the flow of information between firm and market. Examples of such factors are differences in language, culture, political systems, level of education, level of industrial development, etc"(Johanson and Wiedersheim-Paul 1975 quoted according to Dow, Ferencikova 2009, p. 47)

GDP Host_j, is the logarithm of the real GDP of the host country (individual Central and Baltic European country). If it is growing it will positively influence the FDI attraction of host country since there will be more investment opportunities for foreign and domestic capital.

GDP Source_i, is the logarithm of the real GDP of the source country namely the EU 15 combined (average value). If the GDP at source country is growing it will have a negative influence on FDI flows to host countries since there will be more investment opportunities in “home” economy.

D (EXGDP) stands for the GDP of individual Baltic country or Central European country extended by the GDP of all of the other countries which are co-member of BAFTA, CEFTA or EU in the observed year. This variable captures the enlarged market and economy of scale impact on FDI attraction.

RIA_{ij} is a country dummy variable, which will take the value of 1 if the host country is the member of CEFTA, BAFTA or EU, otherwise it will be 0.

Inflation_j is the annual inflation rate in the host country at period t , to control for macroeconomic instability. We should expect a negative relation between inflation rates and FDI flows.

By using the gravity pooled data panel model we tried to show the impact of EU accession on FDI flows from EU15²² countries to 8 new member states from Central Europe (Poland, Hungary, Czech Republic, Slovakia and Slovenia) and Baltic countries (Estonia, Latvia and Lithuania) for the period between 1997 to 2007. The time series was chosen partly because of the availability of data which are available for these countries from 1997 onwards and because 1997 marks the end of the transition for most of host countries namely when their GDP managed to reach level of pre transition GDP in 1989 (Poland was first to reach this level in 1995). The year 2007 was chosen as the last year of our time series in order to exclude the impact of great economic crisis of 2008 onwards on FDI flows since it is a known that during the economic crisis trade and FDI flows are significantly lower²³ and therefore we would have to test different hypothesis by using different econometric model. The panel is unbalanced since we could not obtain all the data²⁴ in our time series.

Dependent Variable: LOG(1+FDIGDP)
 Method: Panel EGLS (Cross-section random effects)
 Date: 5/1/15 Time: 10:51
 Sample (adjusted): 1997 2007
 Periods included: 11
 Cross-sections included: 11
 Total panel (unbalanced) observations: 77
 Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
----------	-------------	------------	-------------	-------

²² EU 15 countries members of EU before 2004 enlargement namely: UK, Spain, Portugal, Belgium, France, Netherlands, Luxembourg, Germany, Italy, Austria, Denmark, Finland, Sweden, Greece, and Ireland.

²³ About the impact of economic crisis on FDI flows to selected EU countries see more in Pilipović, Ahtik, Rančić, 2015 : „FDI inflows in time of Economic Crisis: panel data analysis of FDI inflows to the selected EU member states“.

²⁴ Data used in the econometric model were obtained from Eurostat and The Vienna Institute for International Economic Studies

C	0.215935	0.055668	3.878957	0.0002
INFL	-0.011171	0.002651	-4.214090	0.0001
DLOG(GDP)	0.408104	0.145708	2.800834	0.0066
DLOG(GDP_EU15)	-1.194043	0.605954	-1.970518	0.0527
D(EXGDP)	3.82E-09	2.56E-09	1.489834	0.1407
RIA	0.056551	0.041836	1.351744	0.1807
Effects Specification				
			S.D.	Rho
Cross-section random			0.090395	0.6990
Idiosyncratic random			0.059322	0.3010
Weighted Statistics				
R-squared	0.318619	Mean dependent var	0.048752	
Adjusted R-squared	0.270635	S.D. dependent var	0.069646	
S.E. of regression	0.058477	Sum squared resid	0.242789	
F-statistic	6.640038	Durbin-Watson stat	0.809279	
Prob(F-statistic)	0.000040			
Unweighted Statistics				
R-squared	0.049644	Mean dependent var	0.200502	
Sum squared resid	0.710692	Durbin-Watson stat	0.276468	

$$\text{LOG}(1+\text{FDIGDP}) = 0.215935482887 - 0.0111710999197*\text{INFL} + 0.408104406818*\text{DLOG}(\text{GDP}) - 1.1940430498*\text{DLOG}(\text{GDP_EU15}) + 3.82106123944\text{e-}09*\text{D}(\text{EXGDP}) + 0.0565509176904*\text{RIA} + [\text{CX}=\text{R}]$$

According to the results of econometric analysis we can see that economic theory assumptions on FDI attraction factors have been confirmed. Inflation has a negative influence on FDI attraction. In our model inflation stood as a proxy for macroeconomic stability which is primarily seen through the prism of low inflation rate. Investors tend to avoid countries which have a high inflation rate (Cohen, 2007; Krugam, Obstfeld, 2003) and if they decide to invest they demand higher return on the capital invested (Olson, 2003). If the GDP of the host country is growing there will be more investment opportunities for foreign and domestic investors and therefore it has a positive impact on FDI attraction. Unfortunately the other three variables were not statistically significant though their coefficients are in accordance with economic theory.

CONCLUSIONS

Even if we have not managed to prove by using the econometric analysis that EU membership has a positive influence on FDI attraction it doesn't mean it is not so in practice. EU membership means far more than mere "enlargement of the domestic market" which is so dear to investors who want to reap the benefits of economics of scale. EU membership stands for rule of law where investors will be certain that their property and contractual rights will be protected and enforced if needs be. EU membership also stands for sound macroeconomic policy due to the provision of Stability and Growth Pact which want to promote responsible fiscal and monetary policy which will in turn positively influence FDI attraction. This will

hopefully result in lower inflation rates and lower budget deficits which are so dear to potential foreign and even domestic investors.

We should also bear in mind that even if our two variables of $D(EXPGDP)$ and RIA by which we have tried to capture the impact of EU membership on FDI attraction are not statistically significant they do show us the expected positive coefficients. That should not surprise us since membership in CEFTA in case of the Central European states or BAFTA in case of the Baltic States and their joint accession to EU in 2004 significantly expanded their “domestic” market thus making them more attractive for foreign investments.

Therefore the conclusion of this paper would be that if a country embarks on the path of EU accession and if it manages to do the necessary reforms in its legal and economic systems it will be far more attractive to potential foreign investors and FDI will flow to that country. The path to EU membership is not an easy one and it demands certain sacrifices as well. Luckily we have positive examples of the states which were the object of this study in front of us. Each of them now has higher living standards and attracts more FDI than in period prior to joining the EU.

LITERATURE

- Bandelj, N., *From Communists to Foreign Capitalists: The Social Foundations of Foreign Direct Investment in Postsocialist Europe*. Princeton University Press, 2008.
- Dow, D., Ferencikova, S., More than just national cultural distance: Testing new distance scales on FDI in Slovakia *International Business Review* 19 (2010) 46–58.
- Cantwell J., Narula R., 2001. "[The Eclectic Paradigm in the Global Economy](#)," *International Journal of the Economics of Business*, Taylor and Francis Journals, vol. 8(2), pages 155-172.
- Gilpin, R., *Global Political Economy*. Princeton University Press, 2001
- Kersna Škabić, I., Zubin, C., Utjecaj izravnih stranih ulaganja na rast BDP-a, na zaposlenost i na izvoz u Hrvatskoj. *EKONOMSKI PREGLED*, 60 (3-4) 119-151 (2009).
- Kimura, H., Todo, Y., Is Foreign Aid a Vanguard of Foreign Direct Investment? A Gravity-Equation Approach. *World Development* Vol. 38, No. 4, pp. 482–497, 2010.
- Krugman, P R. and Obstfeld, M., *The International economics: Theory and Policy*, sixth edition. The Addison-Wesley Series in Economics, 2003.
- Mody, A., *Foreign Direct Investment and the World Economy*. Routledge, 2007.
- Neuhaus, M., *the impact of FDI on Economic Growth: An Analysis for transitional countries of Central and Eastern Europe*. Physica Verlag, 2006.
- Olson, M., *Power and Prosperity: Outgrowing Communist and Capitalist Dictatorships*. Basic Books, 2000.
- Štiblar F., *The Balkan Conflict & its solutions: Creating Conditions for Peace, Stability and Development in the Western Balkans*. Pravna fakulteta Univerze v Ljubljani, 2007.
- Wang, H., Firestone, J., The analysis of country-to-country CDM permit trading using the gravity models in international trade. *Energy for Sustainable Development* 14 (2010) 6–13.
- Zwinkels, R.C.J. Beugelsdijk, S. Gravity equations: Workhorse or Trojan horse in explaining trade and FDI patterns across time and space. *International Business Review* 19 (2010) pp. 102–115.

SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA BANAKA U SRBIJI U FUNKCIJI NAČINA ULASKA NA TRŽIŠTE²⁵

SPECIFICS OF BANKS IN SERBIA RELATED TO THE MODALITY OF ENTERING THE MARKET

dr, Isidora Ljumović, naučni saradnik²⁶
dr, Janko Cvijanović, naučni savetnik²⁷
mr, Jelena Lazić, istraživač saradnik²⁸

Sadržaj: *Ovaj rad analizira modalitete ulaska stranih banaka u Srbiji. Uvažavajući specifičnosti tržišta i regulative, prepoznate su tri faze. Prvu fazu je karakterisala liberalna politika izdavanja dozvola za rad domaćim i stranim bankama, te je na domaće tržište ušlo pet stranih banaka. Nakon 2002. godine, politika regulatornog tela nadležnog za izdavanje dozvola za rad bankama se menja, te su stane banke ulazile na tržište isključivo kupovinom postojećih. Treća faza počinje 2008. godine i karakteriše je povratak na liberalnu politiku izdavanja licenci za rad stranim bankama.*

Ključne reči: *Bankarski sektor, spajanja i pripajanja, grinfild investicije*

Abstract: *This paper analyzes modalities of foreign banks entry to the Serbian market. Respecting specifics of the market and regulative three phases have been recognized. The first phase is characterized by the liberal policy of issuing licenses to foreign banks and five foreign banks entered the domestic market. After 2002 the policy of the regulatory body responsible for issuing licenses to banks has changed and foreign banks entered the market only by acquisition of domestic ones. The third phase began in 2008 and is characterized by a return to the liberal policy of issuing licenses to foreign banks.*

Key words: *Banking sector, mergers and acquisitions, greenfield investments*

1. UVOD

Trgovina i izvorni oblici bankarstva spadaju u najstarije privredne delatnosti u svetu. Tokom svoje duge istorije bankarstvo i bankarska praksa se menjala, prilagođavala privrednim promenama i konkurenciji. Banke su se širile, razvijale nove proizvode, načine distribucije, organizacione strukture. Suština svih ovih promena je osvajanje novih tržišta, jeftiniji resursi, pridobijanje većeg broja klijenata, prilagođavanje izmenjenim uslovima poslovanja ili regulatornog okvira, a sve u cilju što boljeg finansijskog rezultata i povećanja profitabilnost.

U toku devedesetih godina dvadesetog veka strane direktne investicije u bankarski sektor postaju značajan izvor spoljnog finansiranja za mnoge male tek otvorene ekonomije, zemlje u razvoju ili tranziciji bez adekvatnih izvora domaće štednje. Srbija je postala neto primalac stranih direktnih investicija u bankarski sektor sa više od decenijom zakašnjenja.

²⁵ Rad predstavlja deo rezultata istraživanja na projektu 179001 finansiranog od strane Ministarstva nauke Republike Srbije.

²⁶ Ekonomski institut, KraljaMilana 16, isidora.ljumovic@ecinst.org.rs

²⁷ Ekonomski institut, KraljaMilana 16, janko.cvijanovic@ecinst.org.rs

²⁸ Ekonomski institut, KraljaMilana 16, jelena.lazic@ecinst.org.rs

Interesovanje za ulazak na srpsko bankarsko tržište je bilo veliko, što pokazuje i činjenica da je na kraju trećeg kvartala 2014. godine, skoro 75% bilansne sume u vlasništvu banaka sa domicilno nerezidentskim kapitalom, sa napomenom da se u ovom radu pod bankarskim tržištem, podrazumeva tržište bankarskih usluga.

U praksi i u literaturi dva termina, izbor organizovanja i način, odnosno modalitet ulaska na novo tržište, se često pogrešno tumače, mešaju i koriste kao sinonimi. Organizacioni oblik, koji uglavnom zavisi od propisa zemlje domaćina podrazumeva pravnu formu poslovanja, i u teoriji može da bude u obliku agencija, reprezentativnih kancelarija, ogranaka i zavisnih društava. Modalitet se odnosi na način ulaganja i sticanja vlasništva. Banke mogu ući na nova tržišta u vidu *grinfeld* "de novo" investicija ili spajanjem odnosno kupovinom domaće banke. Alternativa ovim modalitetima su zajednička ulaganja.

Grinfeld investicije (engl. *Greenfield investments*) podrazumevaju formiranje potpuno novog preduzeća i to u celosti ulaganjem stranog kapitala. Novo preduzeće može da nosi naziv matične inostrane kompanije - banke, ali pravno predstavlja samostalan poslovni entitet. Spajanja i pripajanja ili merđžeri i akvizicije (engl. *Mergers and acquisitions*- M&A) se definišu kao transfer vlasništva i podrazumevaju kupovinu ili spajanje dve kompanije - banke. Ulazak putem aranžmana spajanja i pripajanja, omogućava stranim bankama lokalne prednosti, jer dostupni depoziti, baza klijenata i izgrađena organizaciona mreža, mogu im omogućiti brz rast. Uslov za ulazak *grinfeld* investicija je liberalna politika izdavanja dozvola za rad od strane regulatornog tela, nadležnog za izdavanje takvih dozvola. Često se u zemljama u razvoju i tranziciji, ta liberalna politika menja, te su strane banke primorane da primenjuju strategiju spajanja ili pripajanja sa domaćom bankom. Zajednička ulaganja (engl. *Joint ventures*) su poduhvati, u kojima učestvuju najmanje dva lica ili preduzeća sa sedištimama u različitim zemljama, radi realizacije projekta, snošenja rizika i podele profita[1].

Ovaj rad analizira modalitete ulaska stranih banaka u Srbiji. Nakon uvoda i objašnjenja osnovnih pojmova, u drugom delu je prikazan pregled aktuelne literature. Treći deo prikazuje najčešće izbore modaliteta stranih banaka u zemljama i razvoju i tranziciji. Ovaj deo se, takođe, bavi ovom tematikom u Srbiji. Poslednji deo, zaključna opažanja, sumira rezultate istraživanja.

2. PREGLED LITERATURE

Izbor modaliteta ulaska na strano tržište, kao i način organizovanja u velikoj meri zavisi od konkretne pravne regulative, bankarskog i privrednog sistema, političke situacije, kulturoloških faktora. Brojni autori su se bavili ovom tematikom, od kojih se konkretna istraživanja realizovana u poslednje vreme mogu naći kod [2] i [3].

Stručna literatura, za sada, ne daje jednoglasne rezultate po pitanju izbora modaliteta ulaska na strano tržište, njihovim prednostima i nedostacima. Određeni autori daju prednost aranžmanima spajanja i preuzimanja, dok veći broj autora smatra da *grinfeld* investicije omogućavaju bolju poziciju banci koja želi da uđe na novo tržište. Istraživanje koje je na ovu temu sproveo [4] je pokazalo da su spajanja i preuzimanja dobra alternativa samo za velike i efikasne banke, koje najveći deo svog profita ostvaruju prodajom klasičnih bankarskih proizvoda, jer su jedino ove banke u stanju da podnesu teret spajanja i preuzimanja. Ukoliko banka, kao poslovnu opciju, bira brzu ekspanziju, osim depozitne baze, potrebno joj je i prepoznatljivo ime (brend). U ovom smislu bolje je spojiti se sa lokalnom bankom ili je preuzeti (ukoliko ima dobru reputaciju i brend), jer se korporativni imidž gradi godinama.

Izuzetak od ovog pravila predstavljaju najpoznatiji svetski bankarski brendovi, kao što su *JP Morgan* i *Deutschebank*, jer u ovim situacijama klijenti imaju saznanje i sigurnost, da posluju sa internacionalno aktivnim i poznatim bankama. [5] navode da je za aranžmane spajanja i preuzimanja neophodno razvijeno institucionalno okruženje. Takođe, slična ili usaglašena institucionalna okruženja zemlje domaćina i banke preuzimača povećavaju šanse za uspeh spajanja ili preuzimanja. Broj spajanja i preuzimanja raste naročito u vremenu krize i postkriznom periodu. Nekoliko istraživanja su potvrdila ovu činjenicu na azijskom tržištu u toku krize 1997. godine i u toku poslednje, još uvek aktuelne krize [6] i [7].

Sa druge strane, u literaturi se mogu naći i brojne prednosti grinfield investicija. Autori [8] navode da se banke opredeljuju za grinfield investiciju u slučaju kada žele visok nivo kontrole poslovanja, a samim tim i veći stepen povezanosti i veće učešće zaposlenih iz matične banke. [9, str. 92] smatra, da *de novo* banke obično nastupaju agresivnije u pogledu cenovne politike, kako bi brzo dostigle kritičan nivo tržišnog udela. Jedan od motiva za izbor ove opcije nastupa na strano tržište je i želja, da se od samog početka poslovnih operacija kontrolišu svi aspekti poslovanja. Dva nezavisna istraživanja [10] i [11] su pokazala, da banke koje ulaze na tržišta centralne i istočne Evrope u vidu grinfield investicija, imaju niže kamatne stope od banaka koje su ušle putem aranžmana spajanja i preuzimanja. Ova činjenica ukazuje, da se *de novo* banke koncentrišu na manje rizične klijente, a kako je u ovom segmentu veća konkurencija, te kamatne stope moraju biti niže.

Sve ove do sada nabrojane prednosti i nedostaci sumirane su u tabeli 1.

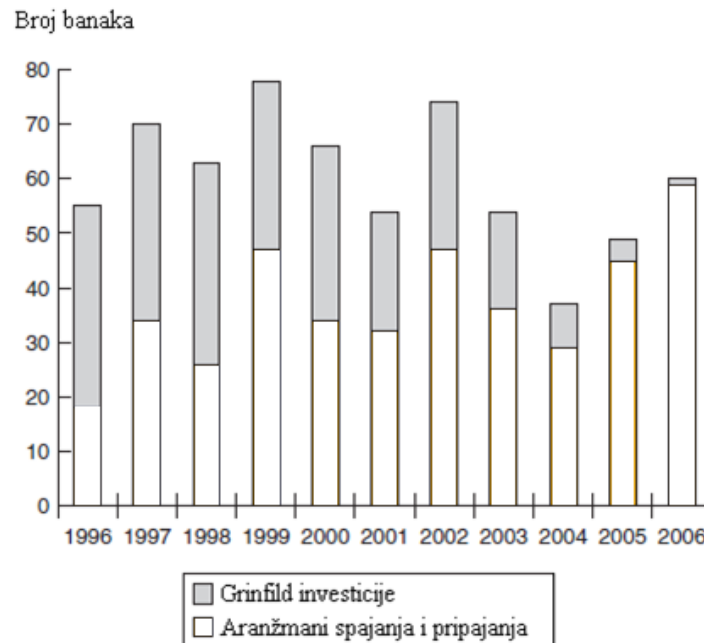
Grinfield investicije	
<i>Prednosti</i>	<i>Nedostaci</i>
1. Visok nivo kontrole 2. Veća povezanost i veće učešće matičnog društva u poslovanju banke 3. Usmerenost na manje rizične klijente, jer banka nema nasleđene klijente, već može da ih bira	1. Uslov za ulazak na željeno tržište je liberalna politika izdavanja licenci 2. Politika formiranja cene sredstava je ograničena željom za brzim osvajanjem tržišta 3. Postoji mogućnost da je banka nepoznata klijentima na novom tržištu (osim u slučaju svetski poznatih finansijskih institucija)
Spajanja i pripajanja	
<i>Prednosti</i>	<i>Nedostaci</i>
1. Lokalne prednosti (postojeća baza klijenata i depozita) 2. Brz rast i razvoj zbog lokalnih prednosti 3. Postojeća mreža organizacionih jedinica 4. Mogućnost preuzimanja banke po relativno niskoj ceni uz dogovor sa državom	1. Moguća loša reputacija preuzete banke 2. Moguća je velika količina nenaplativih potraživanja (naročito u zemljama u tranziciji)

Tabela 4: Sumarni pregled prednosti i nedostatak različitih modaliteta ulaska stranih banaka

3. IZBOR MODALITETA ULASKA STRANIH BANAKA U SRBIJI

Pri ulasku na tržišta zemalja u razvoju i tranziciji, strane banke moraju da vode računa o specifičnostima tržišta. Postoji verovatnoća da kupljena ili potencijalno targetirana banka ima lošu reputaciju, značajne količine kredita koji se neuredno servisiraju ili koji su za otpis.

Privatizacija banaka u državnom (društvenom) vlasništvu ponekad je pružala mogućnost preuzimanja domaćih banaka po relativno niskim cenama, a zarad različitih političkih interesa. U prvim godinama nakon liberalizacije tržišta, strane banke su se češće odlučivale da uđu na tržišta zemalja u razvoju i tranziciji grinfield investicijama, dok se ova praksa u kasnijem periodu menja u korist aranžmana spajanja i preuzimanja. Slika 1 ilustruje izbor modaliteta ulaska stranih banaka u zemlje u razvoju i tranziciji u periodu 1995-2006. godina.



Slika 5: Modaliteti ulaska stranih banaka u zemlje u razvoju i tranziciji

Izvor: [12]

Tabela 2 prikazuje modalitete ulaska stranih banaka u Srbiji. Međutim, situacija u pogledu njihovih preferencija ka određenom modalitetu ne može se uporediti sa svetskom praksom, jer je regulativa, u periodu 2002-2008. godina, dozvoljavala ulazak stranim bankama jedino putem spajanja ili preuzimanja domaće banke. Shodno tome, uočava se činjenica, da su u Srbiji postojala tri talasa. Po liberalizaciji finansijskog tržišta, u toku 2001. godine, politika izdavanja dozvola za rad domaćim i stranim bankama bila je liberalna, te je ovu mogućnost iskoristilo pet stranih banaka i jedna domaća. Od 2002. godine, politika Narodne banke Jugoslavije, tada regulatornog tela nadležnog za izdavanje dozvola za rad bankama se menja. Izdavanje novih licenci za rad je stopirano, a strane banke su mogle da uđu na bankarsko tržište Srbije samo kupovinom postojećih. U toku ovog talasa, bankarski ambijent se značajno promenio - broj banaka je sa 49 pao na 35, a pri tom 75% bilansne aktive bankarskog sektora je prešlo u vlasništvo nerezidenata. Treća faza počinje 2008. godine vraćanjem na liberalnu politiku izdavanja licenci za rad bankama. Za sada jedina banka koja je iskoristila ovu priliku i dobila dozvolu za rad od Narodne banke Srbije, je Moskovska banka.

<i>Grinfield investicije</i>	<i>Spajanja i pripajanja</i>
2001	2002
Raiffeisen banka	Hypo-Alpe Adria banka
MicroFinance - sadašnja Pro Credit banka	2003
HVB banka - sadašnja UniCredit banka (2005 pripojila Eksim banku)	EFG
National bank of Greece, afilijacija Beograd	Volksbank
	LHB banka

(2006 pripojila Vojvođansku banku)		2005
	2002	Pireaus banka
Alpha bank, afilijacija Beograd (2005 pripojila Jubanku)		NLB banka
	2008	Banca Intesa
Moskovska banka		Erstbank
		CrediAgricole
		Findomestic
		2006
		Laiki banka
		2007
		KBC banka
		OTP banka

Tabela 5: Modaliteti ulaska stranih banaka u Srbiji

4. ZAKLJUČAK

Poslednje decenije dvadesetog veka došlo je do promene tokova kapitala u svetu. Zemlje u razvoju i tranziciji su postale neto uvoznice kapitala. Ovakvi obrasci su naročito bili vidljivi u finansijskom i bankarskom sistemu. Glavni razlozi premeštanja fokusa svetske ekonomije su, u tom trenutku, veće stope rasta, veća ekonomska i politička stabilnost i stvaranje institucionalnih preduslova i okvira za razvoj bankarskih sektora. U Srbiji, u bankarskom sektoru, su se ove promene manifestovale ulaskom stranih banaka, tačnije 22 strane banke. Modaliteti ulaska strane banke u suštini zavise od seta specifičnih faktora. Obično banke imaju mogućnost da na novo tržište uđu kroz grinfild investicije ili spajanjem ili preuzimanjem lokalne banke. Ukoliko je ulazak na tržište otvoren, u tom slučaju se i može vršiti analiza izbora i uticaj izbora na performanse banke ili na privredu zemlje domaćina. Na žalost, ovakva situacije u Srbiji nije moguća, jer su strane banke imale slobodan izbor samo u prvim godinama po liberalizaciji finansijskog tržišta. Nakon 2002. godine ulazak im je bio limitiran na spajanja i preuzimanja. Sa druge strane, i odluka srpskog regulatornog tela je opravdana. Da je politika izdavanja dozvola za rad ostala liberalna, retko koja domaća banka bi mogla da konkuriše stranim. Tako je ulazak stranog kapitala realizovan kupovinom domaćih banaka koje su već poslovale na tržištu. Ograničavajući faktor ozbiljnije analize objašnjenih fenomena je i kratak vremenski period u kome su se pomenute promene dogodile.

LITERATURA

- [1] Ljumović, I., Cvijanović J. M. (2014) Organizational forms of foreign direct investment in banking sector of Serbia in Possibilities and Perspectives for Foreign Direct Investments in the Republic of Serbia, ed. Pero Petrović, Institute of International Politics and Economics Belgrade, pp. 341-356.
- [2] Serdar Dinc, I., Erel, I. (2013) Economic nationalism in mergers and acquisitions, *Journal of Finance*, Vol. 68 No. 6, pp. 2471–2514.
- [3] Erel, I., Liao, R.C., Weisbach, M.S. (2012) Determinants of cross-border mergers and acquisitions, *Journal of Finance*, Vol. 67 No. 3, pp. 1045-82.
- [4] Beermann, P. (2008) Topics in Multinational Banking and International Industrial Organization. Dissertation, Ludwig-Maximilians-University Munich.
- [5] Reis, N.R., Ferreira, M.P., Santos, J.C. (2013) Institutional distance and cross-border mergers and acquisitions completion: a conceptual framework, dostupno na: <http://www3.eeg.uminho.pt/economia/nipe/iibc2013/4.2.pdf> (poslednji put pregledano 1.4. 2015).

- [6] Tan, H.B., Hooy, C.W. (2003) Bank merger and bank stock volatility: a post-announcement analysis, *Managerial Finance*, Vol. 30 No. 4, pp. 29-47.
- [7] Reddy, K.S., Nangia, V.K., Agrawal, R. (2014) The 2007-2008 global financial crisis, and cross-border mergers and acquisitions: a 26-nation exploratory study, *Global Journal of Emerging Market Economies*, Vol. 6 No. 3, pp. 257-81.
- [8] De Haas, R., Van Lelyveld, I. (2006) Foreign banks and credit stability in Central and Eastern Europe. A panel data analysis, *Journal of Banking and Finance* 30, 1927–1952.
- [9] Marinković, S. (2008) Organizacioni aspekti internacionalizacije i stabilnost bankarskog sektora Srbije, *Finansije*, Vol. 1-6, str. 75-105
- [10] Havrylchuk, O., Jurzyk, E. (2006) Profitability of foreign banks in Central and Eastern Europe: Does the mode of entry matter? *LICOS Discussion Paper*, 16606.
- [11] Dell’Ariccia, G., Marquez, R. (2004) Information and bank credit allocation. *Journal of Financial Economics*, Vol. 72 (1), pp. 85–214.
- [12] The World Bank, 2008., *Global Development Finance: The Role of International banking*, Washington, str. 89

EKONOMSKA KRIZA I JAČANJE KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA U PODUNAVSKOM REGIONU

ECONOMIC CRISIS AND STRENGTHENING THE COMPETITIVENESS OF COMPANIES IN THE DANUBE REGION

MSc Jovan Rudež, asistent²⁹

Sadržaj: *Razvoj tržišne ekonomije može se ubrzati prilivom sredstava kroz investicije u nova preduzeća, dokapitalizaciju postojećih preduzeća i konsolidaciju finansijskog sistema, čime bi se jačala njihova konkurentnost. Velike razlike u nivou razvijenosti među oblastima Srbije ispoljavaju se i kroz indikatore poslovne demografije. Veće mogućnosti za zasnivanje novih poslova imaju potencijalni preduzetnici u razvijenijim oblastima. Analiza rezultata će ukazati na razlike, kao i gde je mesto Podunavskog regiona.*

Ključne reči: *ekonomska kriza, konkurentnost, Podunavski region*

Abstract: *The development of the market economy can be accelerated with the inflow of funds through investments in new companies, recapitalization of the existing companies and the consolidation of the financial system, which would strengthen their competitiveness. Large differences in development among the regions of Serbia are manifested through indicators of business demography. Greater opportunities for establishing new businesses have potential entrepreneurs in more developed areas. Analysis of the results will indicate the differences as well as place where the Danube region is.*

Key words: *economic crisis, competitiveness, Danube region*

1. UVOD

Tranzicija u Srbiji otpočela je 2000-te godine kada su se stekli osnovni preduslovi za njeno sprovođenje. Liberalizacija trgovinskih odnosa i kapitalnog bilansa omogućila je integrisanje ekonomskog sistema Srbije u međunarodne finansijske i robne tokove. Započete promene u domenu ekonomije, iako su pod dejstvom mnogobrojnih faktora koji na njih imaju amortizaciono dejstvo, poprimile su karakter ireverzibilnih procesa. Naime, reforma ekonomskog sistema se teško može vratiti na startnu poziciju, već se pre može govoriti o njenom kolebljivom tempu i instrumentima makroekonomske politike, koji često treba da uspostave balans između dijametralno suprostavljenih ekonomskih ciljeva.

Iako je u svakoj zemlji mikroekonomski sektor izvor privrednog rasta postavlja se pitanje da li i kako on može uspešno da funkcioniše u zemlji koja nema definisane i razvijene osnovne elemente i postulate pravne države i tržišne ekonomije. Upravo reforme političkih i državnih institucija, zatim pravne reforme (posebno u domenu radnog zakonodavstva, intelektualne svojine, prava konkurencije), neefikasno sudstvo, nerazvijena tržišta (posebno finansijska), nezavršeni procesi restrukturiranja i privatizacije velikih i javnih preduzeća, neadekvatna fizička infrastruktura i neuspešno uspostavljeni institucionalno-pravni okviri za suzbijanje

²⁹ Visoka poljoprivredna škola, Šabac, jovan.rudez@gmail.com

korupcije – predstavljaju kamen spoticanja Srbije na putu konkurentnosti i održivog privrednog razvoja, prema oceni mnogih međunarodnih institucija.

2. RAZVOJ I POLITIKA ZAPOSŁJAVANJA

Od suštinskog značaja za strategiju i politiku zapošljavanja je razvoj i unapređenje ljudskog kapitala. Podizanje kvaliteta radne snage kroz obrazovanje i obuke i socijalno uključivanje pojedinaca i grupa koje se nalaze u stanju socijalne isključenosti doprineće ekonomskom i socijalnom razvoju Republike Srbije. [2]

U ekonomskoj teoriji, ali i u savremenoj praksi, poznato je: ako se ukupni kapital, kao proizvodni potencijal, uslovno podeli na *prirodni* (K_p) i *čovekom stvoreni* – fizički i intelektualni (K_h), neophodno je da ukupna zaliha kapitala (K_p+K_h) ne opada tokom doglednog vremena. [3] Očigledan uslov za to je da se obezbedi izvestan stepen supstitucije između različitih oblika kapitala, odnosno da se neminovno smanjivanje prirodnog kapitala nadomesti povećanjem raspoloživog humanog, a pre svega intelektualnog kapitala. To se, dakle, može postići samo povećanjem primene već stečenih i novih znanja i najbolje savremene proizvođačke prakse, odnosno korišćenjem resursa ukupnog naučno-tehničkog i kulturnog potencijala. Naime, tranzicija ekonomije podrazumeva značajniju primenu znanja, inovacija i novih tehnologija, što uključuje brojne reforme u oblasti obrazovanja, nauke, naučno-istraživačkih institucija i konsaltinga. [4]



Jovan Rudež

Rođen u Smederevskoj Palanci, gde i danas živi. Student doktorskih studija na "Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment", Univerzitet privredna akademija, Novi Sad. Radi kao asistent, za užu naučnu oblast: "Ekonomija i finansiranje", Visoka poljoprivredna škola strukovnih studija – Šabac, od 2014. god.

Na slabije investiranje u Podunavskom okrugu utiču mnogi faktori, a pre svega, visoki komercijalni i nekomercijalni rizici, spora ekonomska tranzicija i nerazvijene institucije koje u praksi garantuju prava koja proizilaze iz privatne svojine i ugovora. Srbija mora da se zaokruži u teritorijalnom, statusnom i ekonomskom smislu, kao i da okonča privatizaciju preduzeća koja je osnovna poluga afirmacije tržišne ekonomije. Unapređenje uslova poslovanja u Podunavskom okrugu zahteva da se izvori konkurentnosti pomeraju ka efikasnom tržištu i sposobnosti zarade na postojećoj tehnologiji, odnosno fokus privrede trebalo bi pomerati sa fizičkih resursa ka znanju. Uočljivo je da je neophodno adekvatno preduzetničko znanje i inovirane menadžerske sposobnosti i veštine.

Prema Popisu iz 2011. godine u Podunavskoj oblasti je evidentirana sledeća struktura stanovništva prema školskoj spremi (tabela 1):

Tabela 1. Stanovništvo staro 15 i više godina prema školskoj spremi, po Popisu 2011.

Region Oblast Grad – opština	Ukupno	Bez školske spreme	Nepotpuno osnovno obrazovanje	Osnovno obrazo- vanje	Srednje obrazovanje	Više obrazovanje	Visoko obrazovanje	Nepoznato
Podunavska oblast	169.857	4.788	22.589	41.960	81.802	7.790	10.125	803
Velika Plana	35.093	1.100	5.709	9.340	15.991	1.296	1.456	201

Smederevo	91.562	2.573	10.176	22.532	45.248	4.482	6.140	411
Smederevska Palanka	43.202	1.115	6.704	10.088	20.563	2.012	2.529	191

Izvor: *Opštine i regioni u Republici Srbiji, 2013., Republički zavod za statistiku, Republika Srbija, <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/>*

Nedostatak kvalifikovane radne snage (što se iz tabele jasno vidi) koja bi odgovarala zahtevima poslodavaca, tj. deficit kompetencija i radnih veština, karakteristika je radne snage ne samo u Podunavskom okrugu, Republici Srbiji, već i u većini zemalja članica EU. Prema Nacionalnoj strategiji zapošljavanja za period 2011–2020. godine, ključni izazovi u obrazovnoj politici ogledaju se pre svega u nedovoljnoj usaglašenosti strategija zapošljavanja, obrazovanja i naučno-tehnološkog razvoja, nedostatka zakonske regulative u oblasti obrazovanja odraslih, povezivanja formalnog i neformalnog obrazovanja, problema nepostojanja institucija u skladu sa potrebama standarda kvaliteta obrazovanja odraslih. [2]

Programe obuka treba prilagođavati potrebama poslodavaca, kao i potrebama pojedinaca u cilju povećanja kompetentnosti. Posebno je potrebno raditi u pravcu promovisanja preduzetništva i preduzetničkog učenja i obrazovanja. Podrška se ogleda u pružanju konsultantskih usluga, kao i na podsticanju samozapošljavanja kroz kontinuirano preduzetničko osposobljavanje i obuku. U tom smislu javlja se neophodnost izrade zajedničke strategije razvoja preduzetničkog obrazovanja, čiji je osnovni cilj povećanje samozapošljavanja u Republici Srbiji. [2]

3. RESTRUKTURIRANJE PREDUZEĆA I KREIRANJE NOVOG SEKTORA PODUNAVSKOG OKRUGA

Preduzeća Podunavskog okruga moraju da izvrše značajne promene da bi izašla iz ekonomske krize. U praksi se javlja svojevrsni „kadrovski paradoks”. Naime, u većini preduzeća Podunavskog okruga je neophodno izvršiti kadrovsko restrukturiranje koje uglavnom podrazumeva smanjivanje broja zaposlenih, a istovremeno imaju malo adekvatnih stručnih kadrova. Istovremeno, poslodavci bi rado zaposlili kvalitetne visokoobrazovane kadrove jer iz iskustva znaju da su potencijalne koristi njihovog angažovanja veće od rashoda za njihove plate.

Restrukturiranje preduzeća Podunavskog okruga je posledica zakasnelog reagovanja i prilagođavanja promenama. Suština restrukturiranja preduzeća u Podunavskom okrugu je u povećanju spoljne i unutrašnje konkurentnosti kroz otvaranje prema međunarodnom tržištu i pospešivanje stvaranja novih malih i srednjih preduzeća. Transformacioni procesi preduzeća u periodu tranzicije imaju delikatne ishode, koji se ogledaju u gašenju poslova i otpuštanju zaposlenih. Pored privatizacije, tranziciju prati i "tranzicioni šok" koji se manifestuje kroz pad poslovne aktivnosti i cenovni pritisak. Prema procenama eksperata Svetske banke potrebno je da se 40% nacionalnog dohotka stvara u *novom sektoru* kako bi se anulirali negativni efekti tranzicionog šoka.

U sektoru agro biznisa, edukacija i savetodavstvo predstavljaju značajne faktore modernizacije poslovanja. U prilog ovoj konstataciji treba navesti potvrđenu činjenicu da ulaganje u savetodavstvo (i poljoprivredna istraživanja) donosi oko 40% prosečne stope zarade, što je "mnogo više nego druge investicije u poljoprivrednom razvoju". [5]

Steeve Goss, konsultant Evropske agencije za rekonstrukciju i Ministarstva za poljoprivredu, šumarstvo i vodoprivredu RS, ističe da su dobra obuka i saveti poljoprivrednim proizvođačima najbitniji i najkorisniji način podrške od strane države.

4. KREIRANJE I GAŠENJE POSLOVA PO REGIONIMA

Preuzimanje preduzeća od strane inostranih investitora je, po pravilu, dovodilo do značajne redukcije broja zaposlenih. Međutim, nakon sprovedenih promena, investicionih ulaganja i osposobljavanja preduzeća za konkurentno poslovanje na svetskom tržištu, zapaža se tendencija porasta zaposlenih i u ovim preduzećima. [6]

U Podunavskom okrugu na 1.000 stanovnika evidentira se 185 zaposlenih, dok je prosek za Republiku Srbiju 240 zaposlenih (u Beogradskom regionu 341). Očigledno, postoje značajne regionalne asimetričnosti u regionalnoj zaposlenosti.

Tabela 2. Zaposleni, godišnji prosek, [7] 2012. godina

Region Oblast Grad – opština	Ukupno zaposleni [8]	Zaposleni u pravnim licima (privredna društva, preduzeća, ustanove, zadruga i druge organizacije) [9]	Privatni preduzetnici (lica koja samo stalno obavljaju delatnost) i zaposleni kod njih	Broj zaposlenih na 1000 stanovnika	
				Ukupno	Zaposleni u pravnim licima
REPUBLIKA SRBIJA	1.727.048	1.341.114	385.934	240	186
Beogradski region	566.807	468.706	98.101	341	282
Podunavska oblast	36.596	26.947	9.649	185	136
Velika Plana	7.212	4.449	2.763	178	110
Smederevo	21.228	16.138	5.090	197	150
Smederevska Palanka	8.157	6.361	1.796	164	128

Izvor: Opštine i regioni u Republici Srbiji, 2013., Zaposlenost i zarade, Republički zavod za statistiku, Republika Srbija, <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/>

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku RS, u Podunavskom okrugu je u 2012. godini registrovano ukupno 36.596 zaposlenih lica (Tabela 2). Pri tome, 26.947 zaposlenih u pravnim licima (privredna društva, preduzeća, ustanove, zadruga i druge organizacije) i 9.649 privatnih preduzetnika (lica koja samostalno obavljaju delatnost) i zaposlenih kod njih.

Takođe, velike razlike u nivou razvijenosti među oblastima Srbije ispoljavaju se i kroz indikatore poslovne demografije. [10] Veće mogućnosti za zasnivanje novih poslova imaju potencijalni preduzetnici u razvijenijim oblastima. Analiza rezultata ukazuje, da u tom kontekstu prednjače Grad Beograd (11.939 ili 28,7% svih novoosnovanih firmi u 2011. godini) i Južno-bačka oblast (4.291 ili 10,8%). U ovim regionima su i veće mogućnosti za preživljavanje i razvoj započetih poslovnih aktivnosti, pa je i stopa preživljavanja viša (66,0% i 64,0%, respektivno). Nasuprot tome, u Pirotskoj oblasti registrovana je tek 371 novoosnovana firma ili 0,9% njihovog ukupnog broja u Srbiji u 2011. godini, dok je u istoj godini ugašen 421 privredni subjekt. Neto efekat je najveći u Gradu Beogradu gde je i najviša stopa preživljavanja (2/3 osnovanih privrednih subjekata). Istovremeno, u Podunavskoj oblasti je registrovano 968 novih firmi ili 2,3% njihovog ukupnog broja u Srbiji. Međutim, u istoj godini u Podunavskoj oblasti je ugašen 1.291 privredni subjekt, a stopa preživljavanja iznosila je 61,2%.

Tabela 3. Bruto i neto stope kreiranja i gašenja poslova po regionima u procentima, 2011. godina

Region	Bruto stopa kreiranja poslova	Bruto stopa gašenja poslova	Neto stopa kreiranja poslova (+/-)
Beogradski region	7,00	4,93	2,07
Region Južne i Istočne Srbije	7,05	5,46	1,59
Region Kosova i Metohije	0,00	0,00	0,00
Region Šumadije i Zapadne Srbije	7,50	5,25	2,25
Region Vojvodine	8,52	6,51	2,02
Ukupno:	7,45	5,42	2,03

Izvor: Nacionalna služba za zapošljavanje, Anketa poslodavaca, 2012.

Najvišu bruto stopu kreiranja poslova u 2011. godini imao je region Vojvodine. Međutim, u ovom regionu je istovremeno ostvaren i najveći odliv zaposlenih, tako da je naizgled značajan rast zaposlenosti doprineo stopi novootvorenih poslova od 2,02 odsto, što otprilike odgovara nivou republičkog proseka. [11] Prema istom izvoru, Beogradski region je imao najniže bruto stope kreiranja i gašenja poslova, tako da je neto stopa kreiranja poslova iznosila 2,07 odsto, što je nešto više od prosečne neto stope kreiranih poslova u Republici Srbiji. U regionu Šumadije i Zapadne Srbije ocenjena je najviša neto stopa kreiranja poslova, koja iznosi 2,25 odsto u 2011. godini, te bi to mogao biti važan indikator oporavka regionalnih ekonomija. Međutim, u regionu Južne i Istočne Srbije je ostvarena najniža neto stopa kreiranja poslova od 1,59 (Tabela 3).

Tabela 4. Oblasti sa najvećim i najmanjim učešćem dugotrajno nezaposlenih u ukupnom broju nezaposlenih lica u okrugu na kraju 2012. godine

Oblast	Učešće	Oblast	Učešće
Raška	75,42%	Srednjobanatska	53,74%
Jablanička	72,39%	Severnobačka	54,79%
Rasinska	71,53%	Beogradska	56,41%
Pomoravska	71,36%	Podunavska	57,92%
Toplička	70,54%	Braničevska	58,56%

Izvor: Izveštaj o radu Nacionalne službe za zapošljavanje za 2012. godinu, Beograd, mart 2012, str. 10.

Najveće učešće nezaposlenih koji traže zaposlenje preko 12 meseci (dugoročna nezaposlenost – Tabela 4), zabeleženo je u Raškoj oblasti (75,42%), Jablaničkoj (72,39%), Rasinskoj (71,53%), Pomoravskoj (71,36%) i Topličkoj oblasti (70,54%), dok je najmanje učešće dugotrajne nezaposlenosti zabeleženo u Srednjobanatskoj (53,74%), Severnobačkoj (54,79%), Beogradskoj oblasti (56,41%), **Podunavskoj (57,92%)** i Braničevskoj oblasti (58,56%). [12]

Dakle, posmatrani Podunavski region se nalazi u sredini tabele u donjem delu, bar kada je ovaj pokazatelj u pitanju. Ovo govori, da stanje ovog okruga ipak nije toliko loše i da je moguće dalje napredovanje i jačanje konkurentnosti preduzeća većim angažovanjem svakog pojedinca, čime bi se direktno uticalo i na brže nalaženje rešenja za izlazak iz ekonomske krize, kako u ovom okrugu, tako i u celoj zemlji.

5. ZAKLJUČAK

Srbija se nalazi u centralnoj fazi tranzicije koja bi trebalo da predstavlja radikalni zaokret i pravu prekretnicu u budućem razvoju domaće ekonomije i njenih aktera. Razvoj tržišne ekonomije može se ubrzati prilivom sredstava kroz investicije u nova preduzeća, dokapitalizaciju postojećih preduzeća i konsolidaciju finansijskog sistema, čime bi se jačala

njihova konkurentnost. Međutim, mnoga preduzeća u Srbiji imaju nepovoljne poslovne performanse koje se manifestuju kroz opadanje tržišnog učešća i rentabiliteta, povećanje zaduživanja, neadekvatno investiranje i povećan obim novih poslovnih poduhvata na račun primarnog posla.

Uočljivo je da u poslovanju preduzeća u Podunavskom okrugu, u uslovima ekonomske krize, postoje razni gepovi koji se mogu eliminisati novim pristupom koji podrazumeva krupne promene, koje su fokusirane na uspostavljanje novog odnosa prema poslovnom ambijentu i jačanju konkurentnosti. Makroekonomski pokazatelji investicionih kretanja u Srbiji ukazuju na pozitivna kretanja investicija, ali i na još uvek nedovoljan ukupan nivo investiranja. Na slabije investiranje utiču mnogi faktori, a pre svega, visoki komercijalni i nekomercijalni rizici, spora ekonomska tranzicija i nerazvijene institucije koje u praksi garantuju prava koja proizilaze iz privatne svojine i ugovora.

LITERATURA

- [1] Visoka poljoprivredna škola, Šabac, jovan.rudez@gmail.com
- [2] Nacionalna strategija zapošljavanja za period 2011–2020. godine, „Službeni glasnik RS”, br. 55/05, 71/05 – ispravka, 101/07, 65/08 i 16/11, str. 24., str.19., str.27.,
- [3] Milanović, M., Stevanović, S., Đorović, M. (2008) *Razvojne prednosti i elementi beogradske agrarno-ruralne multifunkcionalnosti*, International Scientific Meeting: *Multifunctional Agriculture and Rural Development III – rural development and (un)limited resources*, 4-5th December 2008, Faculty of Agriculture in Zemun – Belgrade, knjiga 2, str. 83-89.
- [4] Cvijanović D. (2009) *System of Education, Scientific-Research and Consulting Work in Agriculture of Serbia*, 113th Seminar of the European Association of Agricultural Economists (EAAE) – *The role of knowledge, innovation and human capital in multifunctional agriculture and territorial rural development*, Institute of Agricultural Economics, Belgrade. December, 9th-11th 2009. Belgrade, Serbia, pp 61-72.
- [5] Van den Ban, A.W., Hawkins, H., S. (1996) *Agricultural Extension*, Blackwell Science, UK, pp. 13.
- [6] Djankov, S. (2000) *Enterprise Restructuring in Transition: A Quantative Survey*, World Bank Working Paper, pp. 33.
- [7] Godišnji prosek izračunat je na bazi dva stanja: 31.03. i 30.09.
- [8] Obuhvaćeni su zaposleni u pravnim licima (privredna društva, preduzeća, ustanove, zadruge i druge organizacije), privatni preduzetnici (lica koja samostalno obavljaju delatnost) i zaposleni kod njih.
- [9] Uključeni su i zaposleni u malim privrednim društvima (do 50 zaposlenih), koji nisu obuhvaćeni redovnim polugodišnjim istraživanjem, a koji su dobijeni ocenom iz Ankete za dopunu polugodišnjeg istraživanja o zaposlenima.
- [10] Ministarstvo finansija i privrede, Ministarstvo regionalnog razvoja i lokalne samouprave, Nacionalna agencija za regionalni razvoj, (2012) *Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu za 2011. godinu*, Beograd, str. 22.
- [11] Analiza tržišta rada i prognoziranje potreba na tržištu rada u Republici Srbiji, Nacionalne službe za zapošljavanje, USAID, Beograd, Septembar 2012., str. 27.
- [12] Izveštaj o radu Nacionalne službe za zapošljavanje za 2012. godinu, (2012) Beograd, str. 10.

LOCAL GOVERNMENT IN MACEDONIA: ON THE EMERGENCE AND SIGNIFICANCE OF LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGIES

LOKALNA SAMOUPRAVA U MAKEDONIJI: NASTANAK I ZNAČAJ STRATEGIJA LOKALNOG EKONOMSKOG RAZVOJA

PhD, Snezhana Hristova, assistant professor³⁰

Abstract: *The purpose of this paper, is to strengthen and broaden research on the strategic planning process for Local Economic Development in Macedonia(LED), particularly to identify and address the key issues and major difficulties in the preparation of strategic plans for LED and their role in the achievement of their priority outcomes. The evaluation aims to explain LED plans efficiency from a municipality perspective and to gather relevant information for the local government priorities in the area of Local Economic Development. The paper also attempts to identify areas for concern in the implementation of the overall strategic plans and to provide policy recommendations on how the strategic planning process can improve the achievement of its main outcomes.*

Key words: *Local Economic Development (LED), strategic planning, municipality*

Sadržaj: *Cilj ovog rada je širenje znanja i dodatno istraživanje procesa strategijskog planiranja lokalnog ekonomskog razvoja u Makedoniji (LED), posebno da bi se identifikovali i adresirali ključni problemi i glavne poteškoće tokom priprema strateških planova za LED i njihove uloge u dostizanju njihovih prioriternih outputa. Istraživanje teži da objasni efikasnost planova LED-a iz perspektive opštine i sakupi relevantne informacije za prioritete lokalne uprave u oblasti lokalnog ekonomskog razvoja. Rad, takođe, nastoji da identifikuje oblasti u kojima bi trebalo implementirati sveukupne strategijske planove i obezbediti preporuke kako strategijski proces planiranja može unaprediti dostizanje svojih glavnih ciljeva.*

Ključne reči: *Lokalni ekonomski razvoj (LED), strateško planiranje, opština*

I-Introduction

One key component of restructuring for globalization has been a shift in the burden of responsibility for economic development from national to local government level and of the promotion of Local Economic Development (LED) across. Thus, LED strategies, structures, and policies are becoming a formidable governance challenge today. In this paper, we explore to what extent LED strategies are becoming a viable policy that Macedonian localities are employing as a response to process of decentralization and encouraging economic development and also we try to identify the key concepts, core values, and principles that inspire this strategic approach to development.

³⁰ School of Business Economics and Administration, University American College, Macedonia, shristova@uacs.edu.mk

II- Local Economic Development Strategic Planning in Macedonia – Qualitative Assessment

The Strategic Plan of LED is a dynamic and key activity of the local government in Macedonia. Simultaneously, the strategic plan is a legal obligation of the local government, as from 2008 onwards Macedonian municipalities are required to submit three-year strategic plans to the national Government. Also, the leading coordinating and promotional role in the preparation of the strategic plan for LED belongs to the local government. In this process must never be neglected the participation in the approach that determines participation of various stakeholders in its preparation as members of the council, the business community, citizens, NGOs, etc.

Some relevant studies (OSCE, 2011; UNDP, 2011; FIIOM, 2011) that explore the current status of the overall decentralization conclude that in comparing it with some other authorities, LED still does not show very successful performance. One positive note, however, is that 2011, in comparison to previous years, did show a positive trend. It is also evident that problems exist in areas that are crucial for the smooth functioning of municipalities in the implementation of the LED. Some of those problems are: securing increased revenue, reducing state debt, the ability to independently manage land and land projects, and the need for accelerated implementation of plans for balanced regional growth. The role of the government, both in terms of monitoring the situation and in terms of transferring appropriate experience to the areas that are demonstrating a need for competency (providing policy to support the development of small and medium enterprises) has been evaluated as insufficient. Therefore, it appears that in order to solve the problems of LED there is a need for more dynamic and effective dialogue and cooperation between central and local governments.

Snezhana Hristova is an Assistant Professor of the School of Business Economics and Management at University American College Skopje, where she has been since 2006. She also currently serves as Chief Director of Pangram Group, Educational Center. She received a B.S. from University Cyril and Methodius Skopje, and an M.S. from the Radboud University at Nijmegen, Netherlands. She received her Ph.D. in Economics Science from the University of Cyril and Methodius Skopje in 2013. Her research interests center on improving the understanding, management, and performance of strategy and its role in innovation, creativity, and, ultimately in competitive advantage.

In order to analyze and understand the context in which strategic planning process takes place as well as to determine whether the prepared strategic plans had the desired effects on municipality, we use current LED strategic plans of sixteen Macedonian municipalities³¹ offering descriptive or explanatory information (methodology, characteristics and specifics). The strategic plans of the municipalities are referring to the period from 2006-2011, and the chosen municipalities represent diversity on several criteria, i.e. their size, the belonging to the region and urban / rural municipalities.

The overall conclusion is that strategically planned LED is increasingly being used by Macedonian local communities to strengthen the local economic capacity, improve the investment climate, and to increase the productivity and competitiveness of local businesses. The main problem that these municipalities are facing is the inability to fully implement the

³¹ Bitola, Mogila, Veles, Ilinden, Stip, Ohrid, Kumanovo, Strumica, Bosilevo, Karbinici, Zrnovci, Karpos Gevgelija, Sveti Nikole, Gostivar, Prilep

activities and projects that are planned in the strategic documents. This means that the available LED strategies are often not compatible with the LED needs of the municipalities. They are not usually based on the actual needs and opportunities of the municipality, nor are they based on the way they perform the prioritization of activities. The results of the survey indicate the most common problems that prevent the municipalities from effectively implementing their plans for LED. These include: lack of financial resources, which was cited as the main reason, lack of support from government departments, and a low level of planning on the part of the government.

The review of strategic plans has confirmed that even though there were some minor differences, they were usually a result of the participatory process led by local authorities. This included a wide range of stakeholders that had the following order: 1) identifying the strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT analysis), 2) formulation of a collective vision and statement of purpose (mission), 3) identifying specific goals and creating strategy 4) prioritized tasks and activities (projects or other measurements) for realization of the goals 5) evaluation of the strategy. In the first step, which is actually an analysis of the local economy, the following information is conventionally presented: current business activities and trends, inventory of economic activities, physical infrastructure, natural resources, local geography, attributes of community, business culture, local development and capacity management, staff and capacity, availability of funds, local research and development, local content training capacity of local government and other local conditions that affect performance. It is noteworthy to see that the components like vision, long-term goals, short term goals, programs, projects and action plans, improvement of local infrastructure, promotional activities and standardization of administrative procedures are esteemed in the strategic plans. There is also a particular emphasis placed on the use of public-private partnerships, regional economic networks and reducing the taxation for local businesses of legal persons. The municipal LED plans are usually prepared in a timeframe of 4 to 5 years, but there are examples of municipalities that have developed long-term plans for LED (for example, sample, Veles planned LED 2020).

In all municipalities, which were a part of this research, a key objectives or priorities can be divided into several categories:

- Enhancing economic competitiveness on the local level by intensifying the amount of investments, support the SMEs growth of entrepreneurship and improving the business environment.
- Improving the infrastructure to support the economic growth and improve competition.
- Improving the quality of human resources in such a way as to effectively respond to the demands of the labor market, with an emphasis on the requirements of a knowledge-based economy.
- Creating conditions for better usage of the agricultural potential of the municipality through better management of the land and building institutional capacity of the sector by strengthening the rural development, and by establishing conditions for safe food production and trade.

A positive aspect is that municipalities recognize the importance of strategically planned LED as a way to better enforcement of all delegated authorities. It is also showed that all municipalities of the sample follow the recommendations and instructions of the given methodologies. These were about organizing the processes and increasing the transparency of operations. Gaps are noticeable, especially in the context of the unified approach which is

applied in most of the municipalities. In other words, the strategic plans are prepared based on a standardized methodology and there is a lack of a profound and dynamic approach in their preparation. In fact, this contradicts the basic assumption about economic development in the local community, which is that each municipality has its own uniqueness. Obviously the concern is more being whether or not, and not to what degree the plans are based on the real needs and opportunities of the municipality. Furthermore, the underlying data in the analysis of the local economy in large section is not related to the recent official statistical information. There are also cases when they are prescribed from one municipality to another, and most of the key data which is presented in the SWOT analysis is based on the same model, and they are almost identical between the municipalities. These remarks were particularly striking in the strategic plans of the towns and rural communities, where its content was pure reflection of the plans of neighboring municipalities or the larger region.

It seems that there is a lack of research approach which means, first making adequate research and identify problems, and then move to the consideration of the feasibility of the measures which are envisaged and prediction of the results of the action. For example, in one of the SWOT analysis was written that "increasing interest in alternative forms of tourism", but there were no arguments led to this conclusion, ie, whether there is any kind of data that could confirm this. Referring to the nature of the goals and priorities, in most of the analyzed strategic plans, these municipalities want to achieve everything. Thus, there are lists of key areas that are on average around five, but there are municipalities that impose even eight.

All this comes from the essence of the strategic planning because the term means making a choice between several alternatives in accordance with the resources and the adopted vision of development. First, none of the municipalities have the necessary resources to invest in multiple areas. Second, the strategic plans are prepared and presented in such a manner as to imply that none of the priority areas should be neglected. This tends to give the impression that the plans are nothing more than a wish list. Municipalities should first strengthen the vital components of the economic development (for example: production of agricultural products), and then to talk about what is adding value of the created basis. In some cases there are also inconsistencies in the strategic plans which seem to imply that they are being purposefully misleading. For example, we have noticed that in one of the municipalities where it was stated that the key area is the development of agriculture, priorities were actually applied to the development of highly-qualified human resources.

In some of the municipalities it was noticed that the LED was planned in a manner that was too general, failing to place emphasis on individual development priorities. For example, only two municipalities had developed strategies for the development of SMEs, and, despite the local environment having comparative advantages for it, only one municipality had a strategy for tourism development. Hence, the need for the development of specific (Nietzsche) strategies in parallel with LED general strategies should be integrated into the preparation of the strategic plans. Additionally, a periodic evaluation or adjustment of the content in a context of some changes taking place within the environment was not noticed in any of the strategic plans. Even the threat of a global economic crisis was not enough of an incentive to monitor and evaluate the activities necessary to implement to prevent the possible consequences of new conditions. In a similar constellation is the question of how much available administration runs the LED, ie, whether the individuals preparing the strategic plans are trained in the preparation of the plans in order to meet certain criteria and standards. Here, the available data that we found in terms of classifying the jobs come from a study by the Open Society Foundation (FIIOM) for developments in LED (2011, p.19), which claims

that despite the projected 51 jobs in Departments of LED their manning is reduced to 50%. The officials working in this area are mostly of different profiles and frames, ie, do not have adequate expertise to deal with the challenges of planning.

Finally, the results have shown that despite the fact that positive trends can be observed in the allocation of municipal budgets for LED, the funds are still relatively small. Research has shown that municipalities are still financially dependent to a large extent on the central government regarding the implementation of LED policies. The municipalities have very little financial resources to deliver their development needs, and most of the budget is spent on meeting the current operational and administrative needs. This proves that LED is still not considered of key importance or focus. One positive sign is to see municipalities in control and making decisions with their own funds in regards to the implementation of LED. This indicates that some progress has been made in improving their financial health.

III- Conclusion

If you consider all these omissions which were identified within the analysis, you can easily conclude that the strategic acts the local government in the context of LED still do not have some added value. Strengthening of the capacities is needed because in a way it represents limiting factor that leads to the question about their successful implementation. It is also evident that there is still no progress in understanding that good design concepts in the politics of LED should be based much more on competitive rather than on comparative advantages. It also seems that the significance of so-called new factors in LED such as human resources, knowledge, quality of physical and social infrastructure, and building and strengthening the institutional capacity, are neither sufficiently understood nor valued.

The essence of an LED strategy should be comprised simultaneously by multiple elements that have great importance for the acceleration of Local Economic Development. Last, but not the least, fiscal and financial aspects of the process of decentralization remain the most important and most complex challenges: improving the financial health of municipalities. This can be accomplished with the inclusion of external funds in local development and by encouraging more evolved and established powers to take a more active role in local economic development, or perhaps fundraising from the private sector for building the public-private partnerships (PPP), which actually represents a largely untapped opportunity to engage in more capital investment within the municipality.

Finally, if the analysts acknowledge the fact of the enormous differences between municipalities in terms of their income, it would imply a variety of different opportunities to stimulate LED. Provision and maintenance of sustainable long-term sources of financing activities in the field of LED is a one of the most important significant challenges for Macedonian local government.

REFERENCES

- [1] Association of the Units of Local Self-Government of the Republic of Macedonia – (ZELS)-Report on decentralization Progress 2007, 2009, 2010
- [2] Fondacija Institut Otvoreno Opstestvo na Makedonija (FIIOM). Lokalen Ekonomski razvoj vo Republika Makedonija: realnost ili samo nadleznost: sledenje na procesot na decentralizacija na lokalniot ekonomski razvoj vo RM. Skopje, 2011, str.9-23

- [3] Law on Local self-government, Official Gazette of Republic of Macedonia 5/2002
- [4] Nikolov Marjan, Local Finances – Case study from Romania, Bulgaria and Macedonia, Center for economic analysis, Skopje, 2006
- [5] OSCE Mission, Decentralization Assessment Report 2006-2011, 2011, p.18
- [6] UNDP, Nacrt Izvestaj-Srednoročen pregled: Procesot na decentralizacija vo Makedonija, 2011
- [7] USAID-Pregled na legislativata za LER-Vodic za Makednoskite zakoni za lokalniot ekonomski razvoj.
- [8] USAID, LED Strategic planning, 2007
- [9] <http://mls.gov.mk/index.php?news=76>
- [10] <http://mls.gov.mk/pdf/d7.pdf> UNDP / EU / USAID

FINNISH MODEL OF ECONOMIC DEVELOPMENT SINCE 1990s – LESSONS AND CHALLENGES

FINSKI MODEL GOSPODARSKOG RAZVOJA OD 1990-ih - POUKE I IZAZOVI

dr Nenad Rančić, docent³²

Abstract: *Ever since the start of the industrialization period in the mid nineteenth century, Finland's economy was characterized by relatively unfavorable geostrategic location of the country, harsh climate, limitation of natural resources (except in the wood industry), the size of domestic market and significant restrictive influence of the state on economic flows, with a pronounced control of capital flows in international relations. In the early 1990s Finland's economy was overtaken by the strongest crisis since the period of the Second World War. It was partly caused by a downward growth trend of the world economy, accompanied by a loss of significant portion of Finland's export market in the former USSR and the crisis in the wood processing industry, and partly by the internal problems related to the financial sector and inflexible industrial relations which resulted with high interest rates and the inflation of expenses. By having a thoughtful and active approach to problem solving of basic developmental problems the creators of economic policy in Finland have succeeded in the past twenty years, by implementing structural reforms in the industry and by deregulation of financial sector and international trade, as well as implementing various measures to facilitate fiscal consolidation, in order to avoid even deeper structural crisis. They also managed to create conditions for achieving stable and high rates of economic growth, decrease unemployment, increase exports mainly due to the increased international competitiveness of export-oriented Finland's economy based on high technology which is mostly a product of domestic knowledge and export of goods with a high portion of added value, and in this way ultimately increase budget surplus and wellbeing of the population, which makes Finland one of the most desirable models for all countries in transition that are still trying to find their way to achieve economic growth and development. In this article those basic ingredients of the success of Finnish model are more closely examined.*

Keywords: *Finland, economic development, development strategy, transition*

Sadržaj: *Finsko gospodarstvo od početka industrijalizacije, sredinom devetnaestoga stoljeća, obilježeno je relativno nepovoljnim geostrateškim položajem zemlje, surovom klimom, ograničenošću prirodnih resursa (osim u drvenoj industriji), veličinom domaćeg tržišta i znatnim ograničavajućim utjecajem države na gospodarske tokove, uz izraženu kontrolu kapitalnih tokova u međunarodnim odnosima. Početkom devedesetih godina dvadesetog stoljeća finsko gospodarstvo zahvatila je najjača kriza u periodu poslije Drugog svjetskog rata. Dijelom je bila uzrokovana silaznim trendom rasta svjetskog gospodarstva i gubitkom za Finsku iznimno značajnog tržišta bivšeg SSSR-a, te krizom u drvoprerađivačkoj industriji, a dijelom unutrašnjim problemima vezanim uz financijski sektor i nefleksibilne industrijske odnose koji su rezultirali visokim kamatnim stopama i inflacijom troškova. Promišljenim i aktivnim pristupom rješavanja osnovnih razvojnih problema nosioci ekonomske politike u*

³² Faculty of Law, University of Zagreb, 14 Trg maršala Tita St., 10000 Zagreb, Croatia,
nenadrancic@yahoo.com

Finskoj uspjeli su u posljednjih dvadesetak godina, provodeći strukturne reforme u industriji i deregulacijom financijskog sektora i međunarodne razmjene, te fiskalnom konsolidacijom, izbjeci dublju strukturnu krizu koja je industrijalizirane zemlje zahvatila desetak godina ranije, te stvoriti pretpostavke za postizanje stabilnih i visokih stopa gospodarskog rasta, smanjenje nezaposlenosti, pozitivan saldo u vanjskotrgovinskoj bilanci zahvaljujući rastućoj međunarodnoj konkurentnosti izvozno orijentiranog finskog gospodarstva utemeljenog na visokoj tehnologiji koja je najvećim dijelom produkt domaćeg znanja i izvoza dobra s visokim udjelom dodane vrijednosti, te na taj način u konačnici povećati proračunski suficit i blagostanje stanovništva, čime Finska postaje jedan od poželjnih uzora za sve tranzicijske zemlje ovih prostora koje još traže svoj put u moderan gospodarski rast. Stoga se u ovome radu detaljnije istražuju i propituju upravo ti, osnovni sastojci uspješnosti finskog modela gospodarskog razvoja, od devedesetih godina dvadesetog stoljeća do danas.

Ključne reči: *Finska, gospodarski razvoj, razvojna strategija, tranzicija*

INTRODUCTION

Throughout most of its history, Finland was rather economically undeveloped country which was dominated by territorially, militarily and economically larger and stronger neighbors, Russia and Sweden. However, by the end of the twentieth century the economic landscape of Finland with relatively low population (in relation to its surface) of around 5.2 million people has dramatically changed.³³ The World Economic Forum had recognized Finland already since 2001 as a world champion in competitiveness and economic development within framework of the concept of sustainable development, while IMD International Institution for Management Development had assessed Finland as the technologically most advanced country in the world. Finland, which shares with its Scandinavian neighbors many common social and economic features, had achieved with its



Nenad Rančić rođen je 3. srpnja 1975. godine u Zagrebu. Osnovno i srednjoškolsko obrazovanje stekao u Zagrebu. 1994. godine upisuje Pravni fakultet, smjer - diplomirani pravnik, kojeg završava 1999. godine. Iste godine zapošljava se kao mlađi asistent na Katedri za ekonomsku politiku Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. 2004. godine, nakon završenog poslijediplomskog studija i obranjenog magistarskog rada iz Međunarodne ekonomije na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu stječe akademski stupanj magistra znanosti. 2009. godine doktorirao je na Pravnom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu obranivši disertaciju pod naslovom: *Izgradnja institucionalne infrastrukture hrvatskog gospodarstva kao preduvjet modernog ekonomskog razvoja*. Od 2006. godine aktivno sudjeluje u izvođenju svih oblika nastave iz predmeta Ekonomska politika na Pravnom fakultetu u sveučilišta u Zagrebu, a od 2009. godine sudjeluje i u izvođenju nastave iz predmeta Politička ekonomija. Za docenta na Katedri za Ekonomske znanosti Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu izabran je 6. srpnja 2011.

³³ Source: Eurostat. <http://ec.europa.eu/eurostat> and Statistics Finland; http://www.findikaattori.fi/en/eu/portal/page/portal/national_accounts/data/main_tables, 20.11.2013.

social, as well as economic organization and orientation to become the leader of economic development and progress in the region, as well as an example developmental model for many smaller economically open underdeveloped countries that are trying to reach highly competitive and developed nations of the world.

Industrial policy

The industrialization of Finland has begun in the middle of the nineteenth century with an intensive development of the wood processing industry which remained a traditional imprint of the Finland's industry until the present day (production of tools for wood demolition and processing, sale of logs), and later as a logical upgrade, the paper industry was developed. Success and accumulated profits are being spilled over into development of other industrial branches such as metal processing and engineering industry, textile and chemical industry. The deepest crisis which Finland had encountered in its newer history, since the start of the 1990s, in the end resulted into leaving traditional industrial politics based on targeting and subsidies, which lead to changes within the same industrial structure, while new market mechanism and procedures in line with the demands of the global marketplace were being introduced into a centralized industrial politics by the government of that time. Dominant financing role of the economy was transferred from banks to stock exchange.³⁴

The crisis which started in the financial sector had taken over the whole economy, which was visible by an increase in foreign debt, unemployment and the number of companies that went bankrupt. The government made decision to devalue domestic currency with which it somewhat made easier the position of exporters; however, a problem occurred with the companies that used in the previous period of relatively low interest rates took loans in foreign currencies, which now caused them liquidity problems with paying off their debts. Instead of an old way of managing industrial policy, new national industrial policy mainly relies on the regulation through market mechanisms, but with state subsidies and promotion of cluster production organization.

Significant portion of the state ownership in Finnish industry in the preceding period allowed the government, at times of recession, an easier and more effective setting of direction for the companies toward new strategies of development. In this way, the limitations which were brought upon the Finland's industry by its size and constraint in terms of versatility and amount of available resources had lead the creators of the industrial policy, on microeconomic level, to promote and to stimulate development of network cooperation within the framework of the leading clusters in the forestry sector and wood industry, production of specialized heavy machines and ships, as well as electronic industry. Exactly in the sphere of the electronic and electro industry had those policies resulted in developing exceptional strategic partnerships which were not founded on classic relations between subcontractors, nor were they structured in pyramid form in terms of ownership.

Contemporary Finnish industrial policy is directed toward the development of new producers and products through the affirmation of export where the largest part belongs to a smaller amount of bigger companies in domestic or co-ownership with partners from the neighboring Scandinavian countries. The creators of economic policies do not spend available resources for prevention or alleviation of consequences of unavoidable changes caused by international economic relations in the world on which Finland cannot have any influence. Instead of that

³⁴ For more detail about Finnish industrial policy see more in: Ylä-Anttila and Palmberg, 2007.

they rely on the measures of horizontal industrial policy by focusing on creation of business friendly environment in order to cope with them.

Education

In continual adjustment of small, open and highly competitive economies with structural changes of the global economy, a significant role is placed upon the national education system. Finland's educational system is characterized by high openness with a tendency to encompass the whole population with no regard to age or existing professional qualifications with an aim to implement principles of lifelong learning, quality and efficiency in teaching, and connecting it to demands of national economy. Finnish students also regularly achieve enviably high results on the international knowledge assessments^{35,36}. A larger portion of GDP is invested in education compared to most member countries of the European Union and OECD. Almost 60% of the population completed high school, higher or university education (Porter and Solvell, 2002). In Finland, today, there are some 20 universities, polytechnic colleges and other institutions of higher education.

The key role in shaping, developing and constant monitoring of the Finnish educational system belongs to the Ministry of Education and the National Board for Education, although the management of the higher education institutions, from preschool to college level in larger part is decentralized and financed by the local government on a regional and county basis. The central government is making decisions regarding the obligatory curriculum and goals of educational programs that specific institutions must carry out and achieve, while their implementation and design of the complete curriculum belongs to the autonomy of the school management. The work is assessed through immediate methods of statistical analysis and targeted evaluation on the national and international level, without traditional inspection supervision.³⁷ The Finnish educational system encompasses preschool education, obligatory nine year elementary education which includes all children starting seven years old, three year gymnasium or three year specialty study, professional education which together with professional subjects and internship contains a significant part of general knowledge subjects, both official languages (Finnish and Swedish) and one foreign language³⁸, and allows the continuation of education on a higher level, as well as university level education which includes polytechnic education lasting 3 (Bachelor) +2 (Master) years which is possible to upgrade with four year, 2 (Licentiate) + 2 (Doctorate) years, postgraduate study, and in addition to this, maximum freedom is allowed when choosing specific subjects within a curriculum through the system of scoring and transition from one system of education to another. As opposed to the classical university education which, in addition to wider education, also emphasizes scientific research component, the polytechnic colleges which are connected with the regional development centers are more focused on practically applied developmental research and training in companies, where students gain valuable practical

³⁵ For example, PISA program as part of the OECD. For more details please see: http://www.pisa2006.helsinki.fi/finland_pisa/results/results.htm, 10.10.2014.

³⁶ Ojanen, J.: Education and training in Finland, Ministry of Education, <http://virtual.finland.fi/netcomm/news/showarticle.asp?intNWSAID=25819>, 18.10.2013.

³⁷ Ojanen, J.: Education and training in Finland, Ministry of Education, <http://virtual.finland.fi/netcomm/news/showarticle.asp?intNWSAID=25819>, 18.10.2013.

³⁸ Learning foreign language is emphasized within the Finnish education system, so the students who are interested in it they can start learning it from the beginning of their education when they are 7 years old, and one foreign language is becoming obligatory at the age of 9, while at the age of thirteen they are required to take one more obligatory language.

experiences where the latter later allows them fast and easy inclusion into the labor process, without often expensive and long practical trainings at the work place.

Constant possibility of getting into the educational process outside of the traditional educational system from preschool level up to the higher level education is open to all Finns through numerous seminars which are organized by professional schools for grown-ups, people's and virtual universities and other government financed or subsidized institutions that offer free or very cheap and quality education programs, and which have the common goal to decrease unemployment, especially of older workers.³⁹

Government's activities directed toward the construction of Finland as a country of high technology with a focus on research and development were mirrored in the increase of capacity of availability of higher, specialized and higher education, during a period of time from 1993 to 1998. Total number of enrolled students at universities had almost doubled, while from this number those students who entered technical faculties and informatics had doubled, hence, in Finland on a yearly basis some 16000 university diplomas are issued, from which some 11000 master degrees and some 1000 doctorates, which places Finland on top of Europe (OECD 2003, p. 178). Despite that, today there is still present demand for domestic and foreign, highly educated work force, especially in the IT and telecommunication sector. Finnish education system clearly points to the importance of connecting educational system with the needs of national economy through common professional, developmental and research-based projects, concepts of lifelong learning, especially in a sphere of new technologies and methods of work, the flexibility of the education system which allow to the young people greater freedom of creating curriculum and gaining various know ledges and skills through the continuation of schooling at higher levels of education.

The role of innovations

During the 1980s in Finland, awareness was growing about the role of knowledge and innovation in the economy. At the same time, Finnish export was looked at with high criticism for its insufficient competitiveness which resulted in development of Finnish public-private model for stimulation of innovations (Koroma 2003, p.7). Public and private sector rapidly increase investments into research and development, while they are becoming more connected in order to share expenses and optimize effects of their investments. At the same time, there is an increase in strengthening of highly competitive basic industry with that one which is being based on high technology. Therefore today, based on the criteria of introduction of new technologies into the production processes, or in other words, transfer of invention and innovation at all levels of the production process, Finland has become one of the leading countries of the world (Maenpaeae 2000). During the 1980s the focus was on rising of technological levels and the number of innovations related to high tech industries, especially telecommunication and informatics technology. Positive results were also attained, during the 1990s, in other, more traditional industries (forestry, electronics, engineering: for example industrial cranes and diesel motors, specialized shipbuilding: for example, icebreakers, sailing yachts etc. informatics: for example Linux, etc.) from where they spread into other numerous fields (physics, biotechnology, medicine, especially brain and nervous system research in which prof. Kohonen developed the so-called network concept of neuralgia, genetics etc. (Sipilae, 2001), as well as in development and improvement of technology for environmental protection. From the middle of 1990s, in Finland the capital

³⁹ Ojanen, J.: Education and training in Finland, Ministry of Education, <http://virtual.finland.fi/netcomm/news/showarticle.asp?intNWSAID=25819> , 18.10.2013.

from private and public sector for the needs of financing the research and developmental project had rapidly increased, so until the end of the century they were each year raised by 14% while the average growth in the European Union was less than 4%, while 70% of finances were allocated for private investments (Statistics Finland, 2004), which is also mirrored in the structure of export of Finland's economy dominated by high technology products (telecommunication, aeronautics and space, as well as chemical industry).

The government made the first step to support innovation by establishing the National Technology Agency (Tekes) in 1983. Through the support of development of new and upgraded existing technologies, and their implementation in production process, especially of small and mid-sized companies which account for 50% of all financial means which it has allocated (more than two thirds of the available money is intended for companies with less than 500 employees), and which could not succeed in penetrating and conquering global marketplace by making technological advancements by themselves, Tekes has significantly contributed to the development of the competitiveness of the Finnish economy. By offering financial help to interested companies Tekes allows them the implementation of demanding research and development projects, while also, cooperating with universities and institutes which aids with various applied researches which they conduct, and coordinate cooperation with application of research and development projects among companies, the universities and the institutes. It is also in charge of promoting and developing international cooperation based on scientific-research plan, between Finnish and foreign companies and science-research based institutions (Maeenpaae, 2000).

Except Tekes, there are other institutions that are also participating in research and development activities: The Finland's National Fund for Research and Development (SITRA) which supports implementation of expensive and demanding science-research based projects, Ministry of Trade and Industry which finances research projects directly related to production, Technical research center (VTT) which encompasses a wide are of research in the field of natural sciences (from electronics to construction) and also by participating in foreign and domestic projects it contributes to transfer of technology and strengthening of national competitiveness, as well as various regional development funds. In 1987, Council for Science and Technological Policies was founded with the government premier in charge, and among the members of the committee were ministers of finance, trade and industry, education as well as representatives of main research organizations.

In 1990, the Council initiated two groups of reforms in order to affirm innovativeness on the national level (Potrer and Solvell 2002); Center for Program of Expertise dedicated to the strengthening of regional competitiveness through increase of innovation and creation of workplaces in selected areas of expertise, while the Cluster Program committed itself to the development of new innovative ability of industrial clusters through offering specific effort support in the sphere of research and development in each one of them. At the same time, the government opened fifteen so-called "business incubators" in proximity of the regional cluster in order to attract investments and aid economic development of those regions as well as clusters.

In Finland, on an annual basis, around 2500 patents applications are being submitted of which around half of them gets applied in industry, which puts Finland, in relation to the number of inhabitants, on the fourth place in the world, behind Japan, Germany and the USA.

Approximately 1/5 of submitted patents come from the area of research in relation to electric energy and electronics.⁴⁰

Effects of those policies toward scientific and research based activities, and especially in the sphere of basic and applied scientific researches, are being mirrored in economic and technological results of new technology transfer to everyday use with which the quality of life is being raised as well as the profits from export; that was made possible due to the rising of competitiveness, better human resources quality achieved through the education system, adequate social and institutional infrastructure that support investment in research and development, and as a social value promotes inclination toward technological development and progress. In this way, positive cultural effects also occur in the societal valuation of knowledge, and the general wellbeing in the society is augmented.

Finnish attitude towards innovation is being characterized by its pursuit of connecting highly-technological sectors with traditionally developed sectors of economy, especially on a local level, by connecting relevant related and supporting institutions that are of state and regional significance (universities, technological centers and science-research based institutes) with the local business subjects (Seppälä 2002), where, based on the foundation of the local synergy a successful development of clusters is being supported. Local authorities participated in construction of seven technological centers connected with technical higher education institutions, where Helsinki University of Technology (HUT) is one of the most respected technical universities in Europe, which by acting through its research institutes, commercial developmental centers, regional center of excellence the so-called Kulminatum, and in cooperation with the business sector, shape special scientific park - Otaniemi Science Park, as a unique form of cooperation, exchange of information and results, and pooling together of knowledge and resources, also known as "Highway of Knowledge".

Focus on international trade

Owing to a relatively low level of economic development and exceptional natural resources in the area of wood industry and mining, the Finland's international trade, at a time of the first industrial revolution, in the middle of the nineteenth century, and all the way until the end of the Second World War was based on a wood processing and metallurgical industry as well as ship building. Since the Second World War, during the so called Cold War years, Finnish economy was tightly connected to the Soviet economy, and that period of the newer Finnish history, until the start of the 1990s, was not, to a large extent, used for the creation of economic relation with other potential foreign partners (Laakso, 2000). As opposed to the majority of the European countries from the Western block, Finland lost an opportunity to participate in the Marshall plan of the reconstruction after the war and technological transfer from the USA to Europe.

Because of the weakening of trade with USSR during the 1980s, and especially after the fall of the Soviet Union in 1991, Finland has turned toward the construction of stronger economic and political ties with the European community, and by this way removing many obstacles for the acceptance of investments from other EU member states. Finland is getting actively involved in the activity of the European Research and Development Projects, and Germany, Sweden and Great Britain have taken place, instead of the USSR, as the main foreign trade

⁴⁰ For example, among individual businesses the greatest number of patents in the year of 2000, 326 of them, was submitted by Nokia, followed by Valmet Corporation (Metso) with 169 patents and Sonera with 66 patents. The State Technical Research Center (VTT) submitted 62 patents during the same year (Sipilä 2001).

partners of Finland. Finland became a full member of the European Union in 1995, and in the process it had gotten even better integrated into a common European marketplace. This developmental period is marked by significant influx of direct foreign investments which Finland knew how to attract in appropriate way (Porter and Solvell 2002, p. 8.). Great mergers in the financial sector (Nordea) and (ABB) between Finnish and Swedish companies had significantly contributed to the construction of contemporary global Finnish companies. As time progressed, central questions of the Finnish economic policy have become the relationship toward technology and innovation, education, raising the level of competitiveness and the preservation of the market position as well as the problem of positioning of Finnish economy within a framework of process of European integrations. With adequate answers to these questions, conditions were created that one of the Finnish companies from the IT sector achieved global success. On the other hand, the global success of Nokia gave a significant contribution to the further transformation of the Finnish economy into a modern, market-oriented and socially-responsible global competitive economy.

Today, Finnish economy is marked by a high degree of openness, industrialization and participation in international trade. The last two decades of the development are marked by change in the structure and volume of foreign trade in the wood processing industry which traditionally occupies a central place, and has increased significantly and exports of industrial products as a consequence of application of new knowledge and high technology in production processes, in certain specialized fields or technological niches (construction of special ships, mobile telecommunications, machines for the paper industry, etc.) in which the Finnish industry has achieved excellent results at the international level. High tech products with a relatively high share of added value are also an important ingredient of realized and an important factor for future economic growth. According to Eurostat, approximately $\frac{1}{4}$ of Finnish exports now come from the sector of electronics and electrical industry, while its main trading partners are Germany (14%), Sweden, France, Netherlands, United States and United Kingdom, each with a share of about 10%, followed closely by Russia and Japan.

Since 1991 Finland's foreign trade balance is characterized by an excess of exports over imports which is steadily increasing, as a result of economic policy which are set as priority goals raising the level and quality of scientific research and development activities, permanent education and increase labor productivity, industrial policy that allows the adjustment of domestic industrial structure in line with the changes and demands of foreign markets and competition, with the aim to create a favorable business environment as a precondition for attracting new investments and sustain growth of GDP. On the lower level, imports are following the trend in exports, and are largely composed of production of raw materials other than wood and iron ore) and certain intermediate goods for domestic industry.

From the example of Nokia's development path within the overall structure of the Finnish economy we can see that the biggest weakness of the Finnish economic development model. Finland's dependence on a single cluster within the IT and telecom sector can prove to be a long-term strategic development weakness. First indications were visible at the turn of the century, in 2000, when the global downturn in the sector, and unfulfilled expectations about the adoption of new third-generation (3G) standards adversely affected the growth rate of the Finnish economy. The fact is that Finland has taken on, consciously or not, a certain risk that it has so far paid off with what was achieved in telecommunications. The challenge that Finland recently faced was not solely in the maintenance of the leading role of a single sector or, more precisely, one single company within that sector, but how to successfully transform a cluster that has developed around Nokia, and its relations with other related and non-related

clusters in the national economy, and thus encourage its diversification in the case of "collapse" of that one, leading enterprise, which so far, have been rather successful.

CONCLUSION

In the case of Finland, an example of a small, isolated country, development strategy based on a pro-innovative and pro-competitive approach proved correct. For its success, government participation in the design and implementation of a long term development strategy and vision of progress on which a consensus was reached between the interests of employers and employees was crucial. High rates of investment in education and research and development of new technologies that are taking place in an extremely efficient institutional framework which is formed under the auspices of the central and local authorities with the financial participation of public and private sector have resulted in the development of competitive advantages as well as globally achieved primacy in certain specialized areas and technological niches. Also, construction of optimal physical infrastructure is largely facilitating further development.

In the Finnish development model very important role belongs to the synergy between central and local authorities, enterprises and educational institutions, especially at the local level, where its full effects are achieved through the formation of clusters in certain industries and sectors, and constitute one of the main sources of competitiveness of the Finnish economy, not only IT and mobile telecommunications, but also metal processing, paper and chemical industries.

For transition economies that have not yet fully defined its development path the Finnish model of economic development contains some important lessons, since it is a country that, at the beginning of the 90s of the last century has stepped into a kind of economic transition, which was successful, with occasional crisis, and with the support of the regional community of the Scandinavian countries and, later also from the EU, to date has built an enviable social and economic model that has resulted in a substantial increase of living standard, national competitiveness, GDP *per capita*, technological progress and levels of education. To achieve that goal following factors proved to be essential:

- well defined long term, medium term and short term development strategy and policies;
- modern education system, which monitors and provides for the needs of the real sector for specific profiles at all levels;
- high rates of GDP growth, the development of new industries, high level of competitiveness, general economic and social progress is not probable without investments and innovation. Innovation is seldom made only in private sector, without direct and indirect support of the state, so connection of higher education institutions and industry, and regional and inter EU cooperation is necessary;
- for a small open economy that participate in major economic and / or political integration community and want to increase exports and to take advantage of now "extended" home market through participation in regional integration communities, there is no alternative to the active involvement of the international exchange of goods, capital and services, as well as the workforce. A prerequisite of this is, of course, the existence and continuous improvement and development of a certain spectrum of internationally competitive products and / or services that are desirable and necessary to its trading partners.

BIBLIOGRAPHY

1. Eurostat: <http://ec.europa.eu/eurostat>
2. Kaitila, V.: *The economic significance of EU membership for Finland*, ETLA, http://virtual.finland.fi/finfo/english/eu_eco.html, 12.12.2014.
3. Koroma, J.: *The Finnish economic model; A. Jolly ed.: OECD Economies and the World Today*, Kogan Page, London, 2003.
4. Laasko, A-P.: *Finnish Industry: A modern day Cinderella story*, 2000. <http://virtual.finland.fi/finfo/english/teollisuns.html>, 12.12.2014.
5. Maenpaae, M.: *Technology provides keys for growth*, Technology department Centre TEKES, 2000. <http://virtual.finland.fi/finfo/english/technology.html>, 12.12.2014.
6. Ojanen, J.: *Education and training in Finland*, Ministry of Education, <http://virtual.finland.fi/netcomm/news/showarticle.asp?intNWSAID=25819> , 18.10.2013.
7. Porter, M. & Solvell, O.: *Finland and Nokia*, Boston, Harvard Business School, 2002.
8. Seppaelae, E-O.: *Finnish innovation system*, Science and Technology Policy Council of Finland, 2002. http://research.fi/innojarj2_en.html, 12.12.2014.
9. Sipilae, K.: *The Country that Innovates*, Virtual Finland, 2002. <http://virtual.finland.fi/finfo/english/inovat.html>, 12.12.2014.
10. Steinbock, D.: *The Nokia Revolution*, Amacom Books, 2001.
11. OECD Territorial Reviews: *Helsinki, Finland*, OECD, 2003.
12. PISA Results – Finland http://www.pisa2006.helsinki.fi/finland_pisa/results/results.htm, 18.10.2014.
13. Statistical Graphs on the Finnish Economy, Virtual Finland, 2003. <http://virtual.finland.fi/finfo/english/statist.html>, 12.12.2014.
14. Statistics Finland; http://www.findikaattori.fi/en/eu/portal/page/portal/national_accounts/data/main_tables, 20.11.2013.
15. Ylä-Anttila, P, Palmberg C.; *Economic and Industrial Policy Transformations in Finland*, *Journal of Industry, Competition and Trade*, 2007, vol. 7, issue 3.

ODRŽIVOST EKONOMSKOG RASTA I DIREKTNE STRANE INVESTICIJE – PRIMER SPREMNOSTI ZA STRANA ULAGANJA U OPŠTINAMA SLOVENIJE I SRBIJE

ECONOMIC GROWTH SUSTAINABILITY AND FDI – EXAMPLE OF READINESS FOR FDI IN LOCAL COMMUNITIES OF SLOVENIA AND SERBIA

dr Anita Maček, docent⁴¹

dr Rasto Ovin, redovni profesor⁴²

Jelena Zvezdanović Lobanova, istraživač saradnik⁴³

Abstract: *There has been no common position in the literature about benefits of foreign direct investment (FDI). When national governments' attitude is concerned, it is clear that local politics prefers greenfield investment from cross-border mergers and acquisitions. This type of investments is often being accused for ignoring national economic goals. However, nevertheless both arts of FDI are often instruments of industry consolidation. The article analyses how local communities in Slovenia and Serbia evaluate the chance that FDI could represent for their economic growth.*

Key words: *FDI, local communities, economic growth*

Sadržaj: *U literaturi ne postoji jedinstveno mišljenje po pitanju prednosti stranih direktnih investicija (SDI). Što se tiče stava nacionalnih vlada, jasno je da lokalne vlasti preferiraju greenfield investicije od prekograničnih merđžera i akvizicija. Ovaj vid investicija se često optužuje da ignoriše nacionalne ekonomske ciljeve. Međutim, uprkos tome, oba tipa SDI se često koriste kao instrumenti za konsolidaciju industrije. U radu se analizira kako lokalne zajednice u Sloveniji i Srbiji procenjuju šanse koje SDI predstavljaju za njihov ekonomski rast.*

Ključne reči: *SDI, lokalne zajednice, ekonomski rast*

1. UVOD

Uprkos nespemnosti evropskih vlada da je prate, Direktiva EU o preuzimanju [1] je do sada nekako ugrađena u realnu politiku. Postalo je jasno da konsolidacija industrije obuhvata tehnički razvoj koji zahteva liberalizaciju tokova kapitala. Interesantno je da su pozitivni primeri iz prakse uticali na smanjenje diskusije o korisnosti stranih ulaganja u literaturi.

Ekonomski efekti SDI na nivou lokalne zajednice u principu ne bi trebalo da se razlikuju od onih ostvarenih na nivou nacionalne ekonomije. Uprkos postojećim pretnjama, SDI i na tom nivou predstavljaju šansu za tehnološki razvoj u pojedinim sektorima i mogu doprineti

⁴¹ Doba fakultet Maribor, Prešernova ulica 1, 2000 Maribor, Slovenija; anita.macek@net.doba.si

⁴² Doba fakultet Maribor, Prešernova ulica 1, 2000 Maribor, Slovenija; rasto.ovin@doba.si

⁴³ Institut društvenih nauka, Centar za ekonomska istraživanja, Kraljice Natalije 45, Beograd, Srbija; zvejel@gmail.com; rad je deo istraživanja na projektu „Društvene transformacije u procesu evropskih integracija – multidisciplinarni pristup“, ev. br. III 47010, koji je finansiran od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

povećanju konkurentnosti privrede [2]-[7]. SDI mogu predstavljati ključan faktor prestrukturiranja postojeće, neefikasne, privredne strukture naročito kada je u pitanju privreda u tranziciji koja poseduje oskudnu domaću akumulaciju.

U uvodnom delu rada predstavljene su glavne karakteristike tranzicije vezane za SDI u Sloveniji i Srbiji. Treći deo rada bavi se metodološkim pristupom, opisom uzorka, podataka za analizu, dok četvrti deo donosi komparativnu analizu spremnosti opština za priliv SDI u Sloveniji i Srbiji. U zaključku su sumirani rezultati i izneta razmatranja.

2. GLAVNA TRANZICIONA OBELEŽJA SLOVENIJE I SRBIJE

Iako je u prvim godinama tranzicije (1991-1993), zabeležila negativna ekonomska kretanja usled gubitka značajnog dela tržišta za svoje proizvode, Slovenija je u ovom periodu postavila dobre osnove za balansirani ekonomski i društveni razvoj koji je uspela da održi sve do sredine 2000-ih [8]. O tome svedoči podatak da je Slovenija imala najbolje rezultate u sprovođenju ekonomskih reformi u odnosu na druge zemlje koje su stekle nezavisnost raspadom Jugoslavije i Sovjetskog saveza. Privredna usmerenost ka Zapadnoj Evropi, pre svega Italije i Austrije, i relativno visok stepen ekonomske razvijenosti pogodovali su postizanju pozitivnih performansi na njenom putu ka tržišnoj privredi. Osim toga, Slovenija je imala relativno povoljnu ekonomsku istoriju usled primene centralno evropskog modela ekonomskog razvoja sve do izbijanja prvog svetskog rata (dok je bila u sastavu Austrije) u odnosu na Hrvatsku (ugarski -mađarski model) i ostale delove bivše SFRJ (otomanski model). Za razliku od zemalja Istočnog bloka koje su pohrlile ka slobodnom tržištu, slovenački proces tranzicije imao je više elemenata gradualističkog pristupa, dok su kreatori makroekonomskih politika imali poprilično konzervativan odnos prema reformama [9].

Krajem 90-ih i početkom 2000-ih, zemlja se ekonomski sve više približavala Evropskoj uniji (EU) što se i pozitivno odrazilo na njen BDP po glavi stanovnika prema paritetu kupovne moći. Naime, u godini kada je postala punopravna članica EU, ovaj pokazatelj je iznosio 86% (indeks EU28=100) i bio je znatno viši nego u drugim bivšim



Anita Maček je rođena 23.7.1982. god. u Mariboru. Nakon završene Prve gimnazije u Mariboru, 1999. godine se upisala na Ekonomsko-poslovni fakultet, gde je 2005. godine diplomirala sa odličnim uspehom. Tokom studija je aktivno učestvovala u radu različitih organa fakulteta, a od aprila 2004. do aprila 2006. je vršila i funkciju prodekana za studentska pitanja. Septembra 2005. se upisala na postdiplomske studije na Ekonomsko-poslovnom fakultetu Maribor i novembra 2009. uspešno odbranila doktorsku disertaciju. Februara 2007. se kao istraživač zaposlila na Institutu za ekonomsko i korporativno upravljanje, od 2008. do 2010. godine je bila zaposlena u savetodavnom društvu Dr. Ferk & Partner d.o.o. kao konsultant, a od 2010. godine je samostalna preduzetnica. Anita Maček je izabrana u zvanje docenta za područje ekonomske teorije i politike. Njeno istraživačko područje obuhvata međunarodne tokove kapitala, direktne strane investicije i prekogranične merdzere i akvizicije. Njena bibliografija obuhvata više od 70 jedinica i sadrži članke i objave u časopisima, prezentacije na nacionalnim i međunarodnim konferencijama, kao i naučno-popularne članke u časopisima.

socijalističkim zemljama (Češka, Mađarska, Poljska, Slovačka, Rumunija). Međutim, ubrzo nakon prijema u EU, Slovenija polako počinje da gubi ulogu lidera među tranzicionim zemljama kao posledica nedostatka političke volje za sprovođenje suštinskih promena. Gradualistički model tranzicije doprineo je očuvanju socijalnog mira i jednakosti ali se u dugom roku pokazao kao mač sa dve oštrice budući da je rezultirao u odlaganju ili suštinskom “razvodnjavanju” preko potrebnih reformi.



Profesor dr. **Rasto Ovin** iskusni je slovenački makroekonomista. Diplomirao je na Ekonomsko-poslovnom fakultetu Univerziteta u Mariboru, magistrirao na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Zagrebu, doktorirao na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu, a post-doktorske studije završio je na Filipsovom Univerzitetu u Marburgu, Nemačka. Osim predavanja iz područja makroekonomije i ekonomske politike koje je kao redovan profesor držao od 1998. godine na Univerzitetu u Mariboru i Univerzitetu u Marburgu, Nemačka tokom jednog semestra, obavljao je i funkciju prodekana fakulteta, prorektora univerziteta i dekana fakulteta. Njegov bibliografski opus prelazi 650 naslova (naučni radovi, konferencije, monografije, popularni članci u novinama itd.). Glavna područja istraživanja do sada su mu bila: ekonometrijska analiza privrede Jugoslavije, međunarodno upoređivanje produktivnosti, institucionalna analiza te prekogranična udruživanja i pripajanja. Izvan univerziteta držao je značajne funkcije na nacionalnom nivou (ekspertski sistem evaluacije univerziteta, Fiskalni savez vlade Republike Slovenije) i u privredi (Nadzorni odbor Nove Ljubljanske banke). Sada je dekan DOBA Fakulteta u Mariboru, vođa timova u ekspertskom sistemu za evaluiranje univerziteta i predsednik Društva ekonomista Maribor.

Davanje prednosti domaćim u odnosu na strane investitore u procesu privatizacije, sprečavanje ulaska špekulativnog kapitala zbog opasnosti od apresijacije domaće valute, dobro organizovana i jaka sindikalna udruženja radnika samo su neki od razloga koji su doveli do ograničavanja priliva SDI.

Rapidan ekonomski rast koji je otpočeo nakon 2004. godine naglo je prekinut usled preliivanja negativnih efekata svetske finansijske i ekonomske krize. Privredna ekspanzija bila je potpomognuta prekomernim zaduživanjem i preuzimanjem rizika od strane banaka i preduzeća [10]. Uprkos očekivanjima da će se zemlja relativno brzo oporaviti od posledica svetske recesije, privreda Slovenije bila je dodatno opterećena nastalom dužničkom krizom koja je mnoga preduzeća gurnula u stečaj i uvećala gubitke u bilansima banaka.

U donjoj Tabeli 1 iznosimo komparativne makroekonomske podatke za Sloveniju i Srbiju.

	Srbija				Slovenija			
	2006	2009	2011	2013	2006	2009	2011	2013
Realni rast BDP (u %)	4.9	-3.1	1.4	2.6	5.7	-7.8	0.6	-1.0
Potrošačke cene	6.6	6.6	7.0	2.2	2.5	0.9	2.1	1.9
Stopa nezaposlenosti	20.9	16.1	23.0	22.1	6.0	5.9	8.2	10.1
Budžetski deficit/suficit	-1.7	-3.1	-3.9	-4.5	-1,2	-5.9	-6.6	-
Tekući račun platnog bilansa (u %BDP)	-9.6	-5.8	-9.9	-6.1	-1.8	-0.5	0.4	6.3
Obim SDI kao % BDP	31.1 *	57.5	63.2	77.9	23.1	31.1	30.1	32.5

Tabela 1: Usporedna makroekonomska kretanja za Srbiju i Sloveniju u izabranim godinama

Napomena: Podatak se odnosi na Srbiju i Crnu Goru

Izvor: [11]-[13]NBS, UNCTAD, EUROSTAT

Za razliku od Slovenije, Srbija je, nakon raspada SFRJ, bila federalna republika Savezne Republike Jugoslavije (SRJ) (1992-2002), a potom Srbije i Crne Gore (2003-2006). Tokom 90-ih, SRJ je zabeležila najveći pad BDP i proizvodnje u odnosu na zemlje iz okruženja usled raspada zemlje, uvođenja ekonomskih sankcija, najpre, zbog optužbe o učešću u ratu u Bosni (1992.), a, potom, eskalacije nasilja na Kosovu (1998. god), hiperinflacije, NATO bombardovanja, kao i zakasnele tranzicije. Ovaj period se karakteriše neuspešnim pokušajima sprovođenja ekonomskih reformi zbog čega se smatra potpuno izgubljenim sa stanovništva tranzicije [2]. Prvi značajniji reformski potezi povučeni su tek 2000. godine kada je izvršena liberalizacija cena osnovnih životnih namernica. Dolaskom demokratske vlasti početkom oktobra 2000. godine ispunjeni su preduslovi za razvijanje intenzivnih odnosa sa EU. U cilju podrške vladavine prava i sprovođenja demokratskih promena u Srbiji, EU je jednostrano uspostavila *bescarinski pristup svom tržištu*. Srbija je podnela zahtev za članstvo u EU 22. decembra 2009. godine. Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju sa Srbijom koji je potpisan, zajedno sa Prelaznim sporazumom o trgovini i trgovinskim pitanjima, aprila 2008. godine stupio je na snagu septembra 2013. godine.



Jelena Zvezdanović Lobanova je istraživač saradnik u Centru za ekonomska istraživanja Instituta društvenih nauka u Beogradu. Student je doktorskih studija na Ekonomsko-poslovnom fakultetu u Mariboru na smeru Ekonomske i poslovne nauke. Predmet njenog naučnog interesovanja predstavljaju prekogranični merdžeri i akvizicije i institucionalno uređenje u zemljama u tranziciji. Dobitnik je brojnih domaćih i međunarodnih stipendija i nagrada. Autor je više naučnih radova iz oblasti ekonomske politike i razvoja.

Primena Prelaznog sporazuma između Srbije i EU počela je početkom januara 2009. godine radi stvaranja slobodne trgovinske zone. Nakon završetka roka predviđenog za realizaciju Nacionalnog programa integracije Srbije u Evropsku uniju (2008–2012. godine) Vlada RS usvojila je početkom 2013. godine Nacionalni program usvajanja pravnih tekovina EU za period 2013–2016. godine u cilju usaglašavanja domaćeg zakonodavstva sa propisima EU. Srbija je status kandidata za članstvo u EU dobila u martu 2012. godine odlukom Evropskog saveta dok su tek početkom 2014. godine otpočeli pristupni pregovori na političkom nivou održavanjem prve međuvladine konferencije između Srbije i EU. Sticanje statusa kandidata za članstvo doprinelo je povećanju stabilnosti poslovnog okruženja, što je poslalo jasnu poruku stranim investitorima da zemlja preduzima adekvatne mere u cilju poboljšanja institucionalnog uređenja kao bitnog preduslova za privlačenje novih investicija.

3. METOD I UZORAK

U studiji smo analizirali spremnost za prihvatanje SDI u slovenačkim i srpskim opštinama uz pomoć upitnika. Istraživanje je bilo sprovedeno krajem 2014. godine. Uzorkom je obuhvaćeno 127 opština: 66 (od ukupno 212) iz Slovenije i 61 (od ukupno 168) iz Srbije. Ciljnu grupu za istraživanje čine direktori opštinskih uprava.

Izabrali smo opštine jer bi one trebalo da igraju važnu ulogu u stvaranju ambijenta za poslovanje i, samim tim, za privlačenje SDI. Naš cilj je bio ustanoviti stratešku spremnost lokalnih zajednica za privlačenje SDI. S druge strane, pokušali smo da istražimo njihove percepcije o najvažnijim prednostima i pretnjama koje prate ovaj oblik međunarodnog kretanja kapitala.

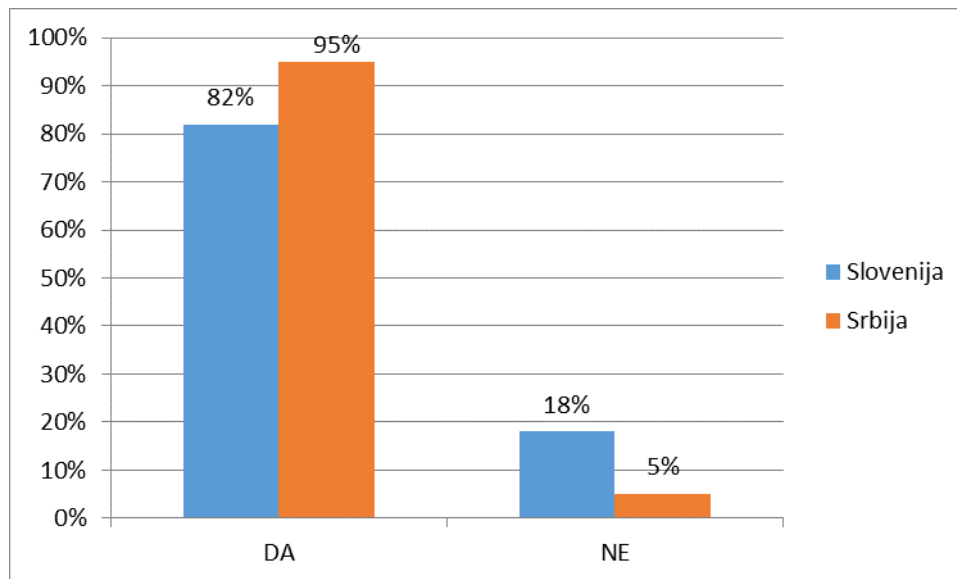
Studija je urađena na osnovu upitnika od 16 pitanja o SDI u lokalnim zajednicama. U radu smo nastojali da dobijemo odgovore na sledeća pitanja:

- Da li je privlačenje SDI jedan od strateških ciljeva opštine?
- Rangiranje prednosti SDI prema značaju od 1 (najmanja korist) do 6 (maksimalna korist)
- Rangiranje pretnji povezanih sa prilivom SDI prema značaju od 1 (najmanja pretnja) do 7 (maksimalna pretnja).

Interpretacija rezultata se bazira na deskriptivnoj statistici dobijenih vrednosti.

4. ANALIZA PODATAKA IZ UPITNIKA

Ovaj rad temelji se na studiji, koju izvode autori na širem planu. Naravno se za ovu priliku objavljuju originalni nalazi kao produžetak do sada objavljene analize [14]. Kao što se može videti, statistički pokazatelji ukazuju na različito dostignute nivoe tranzicije u Sloveniji i u Srbiji – što se tiče sklonosti i spremnosti opština za strana ulaganja. Evidentne su razlike u stepenu privrednog razvoja, kao i činjenica da je Slovenija već više od deset godina član EU. S druge strane, uočene razlike su manje od onih koje bi se mogle očekivati obzirom na to da su bezbednosni, politički i međunarodni uslovi u kojima su se razvijale nacionalne privrede dveju zemalja tokom 90-ih bili dosta različiti. Ove manje razlike možemo obrazložiti činjenicom, da su obe države ipak delile isto istorijsko i privredno iskustvo više od 70 godina. Ipak, kao pravo iznenađenje može se smatrati odnos lokalnih zajednica prema potrebi za privlačenje stranih ulaganja u njihovu privredu. Naime, kod analiziranih srpskih opština, taj interes je jasniji i bolje izražen. U to nas uverava grafikon 1.



Grafikon 1: Interes opština za privlačenje SDI

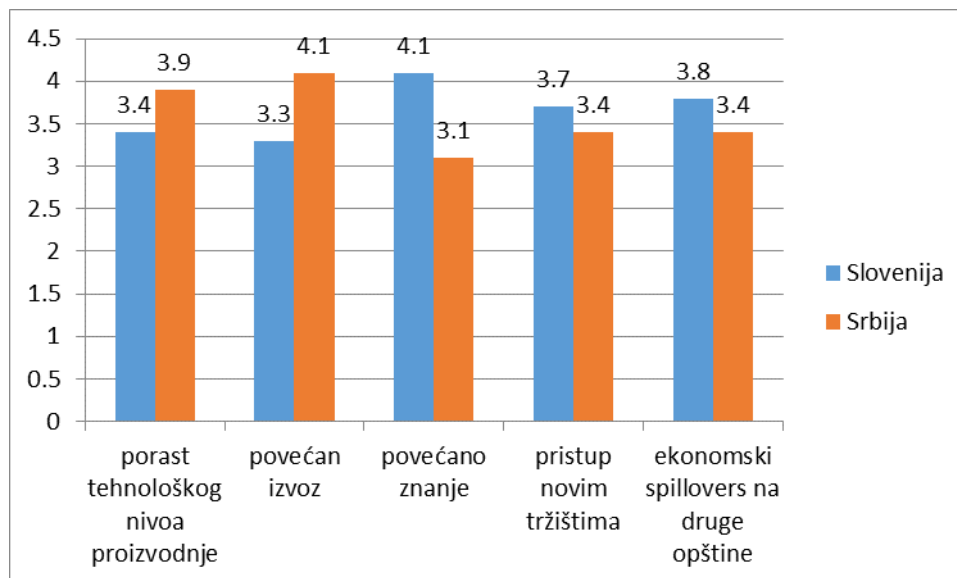
Izvor: [14].

Veća svest o potrebi strateške usmerenosti na strana ulaganja kod srpskih opština delimično bi se mogla objasniti činjenicom veće oskudice kapitala u Srbiji nego u Sloveniji. Ipak u odgovorima mogu se nazirati posledice ograničavanja priliva inostranog kapitala u Sloveniji. Tako nalazi na prvi pogled omogućavaju zaključak, da su istraživane opštine u Srbiji bile u stanju intervenirati za smanjenje oskudice kapitala i time više se brinuti za dobrobit svojih stanovnika nego je to bio slučaj u Sloveniji.

U tom smislu, ukazaćemo na dobru praksu nekih opština u Srbiji. Imajući u vidu činjenicu da se na nivou lokalne zajednice ipak ne mogu otkloniti svi nedostaci koji postoje na državnom nivou (politička nestabilnost, siva ekonomija i rad na crno), evidentno je da je u nekim opštinama prodrta svest da jednostavno treba početi u onim područjima koje predstavljaju njihovu nadležnost. Primer bi mogao biti Strateški plan opštine Inđija [15], gde je fokus usmeren na izgradnju infrastrukture – sa poznatim pozitivnim efektom, pa se opština već duže vremena izdvaja kao primer dobre prakse [16]. Prema dokumentovanom mišljenju [17], postoji 15 -16 opština u Srbiji koje mogu biti pozitivan primer. Međutim, prema istom izvoru, veći deo opština „*niti ima planove, niti ima programe, niti ima bilo kakve ambicije da te investitore privuče*“. To se, pre svega, može reći za južnu Srbiju, gde uostalom postoji nedovoljno razvijena infrastruktura, a nedostaju i kadrovi koji bi mogli saradivati u takvim projektima.

Očito ovakva pozitivna kretanja podržava i način organizacije lokalnih zajednica budući da Srbija pruža različite mogućnosti gradovima i opštinama da utiču na privlačenja stranih investicija. Osim podsticaja i subvencija, (strane) ulagače naročito zanima stanje infrastrukture i položaj lokalne samouprave [18], pa tako podaci o pripremljenosti lokalnih zajednica za strana ulaganja više ukazuju na njihovu zrelost nego na aktivnost države [17]. Međutim, postoje i primeri gde je država uspešla da podstakne strana ulaganja na osnovu povećanja transparentnosti za strane ulagače. Jedan od njih je Program sertifikacije opština sa povoljnim poslovnim okruženjem, koji je pokrenula Nacionalna alijansa za ekonomski razvoj (NALED). Ovoj inicijativi se mogu pripisati dve milijarde evra stranih ulaganja u 21 opština, koje su se kvalifikovale kao destinacije za strana ulaganja [19]. Sledeći takav primer je SIEPA, gde se objavljuju podaci (2015) o spremnosti opština za strana ulaganja.

Kada su u pitanju očekivani doprinosi SDI, mišljenje direktora opštinskih uprava u srpskim opštinama je manje strukturisano u odnosu na slovenačke opštine. Kao što se može videti na grafikonu 2, u Sloveniji se glavne korisnosti od SDI očekuju na području unapređenja znanja i ekonomskih spillovers na druge opštine, dok u Srbiji na području povećanja izvoza i podizanja tehnološkog nivoa proizvodnje.

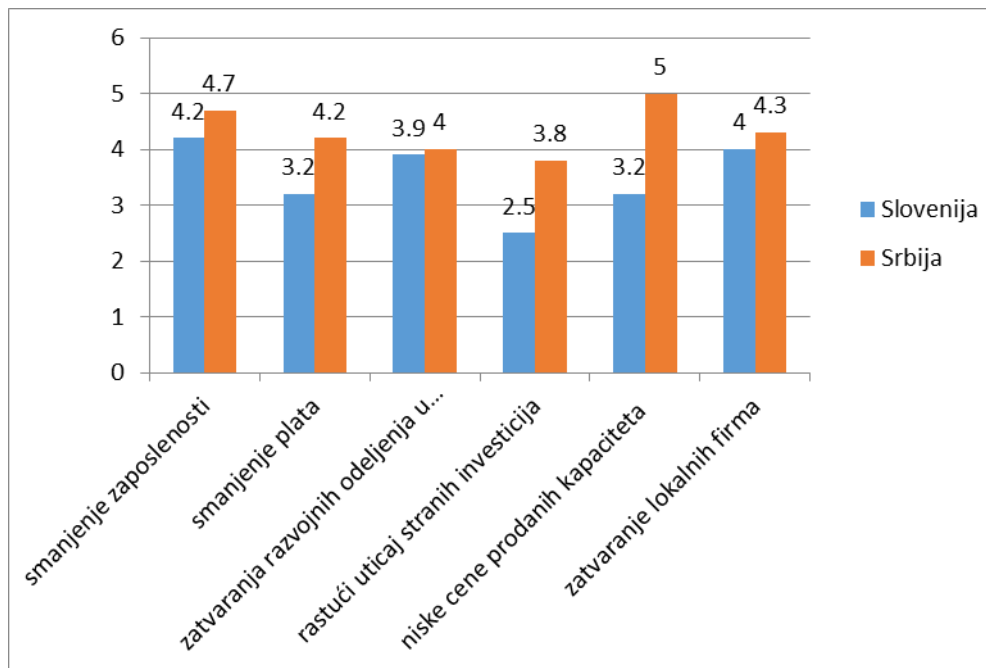


Grafikon 2: Doprinosi SDI

Izvor: [14].

Kao što je uobičajeno za početne faze tranzicije, glavni strah od priliva SDI je prisutan kada su u pitanju cene po kojima se preduzeća prodaju. Ovde su komparativni rezultati za slovenačke i srpske opštine logični – sa većim vrednostima za Srbiju, da je rizik od prodaje preduzeća ispod tržišne vrednosti itekako prisutan i zbog stanja nekih kapaciteta, koji se prodaju.

Kao što se može videti na grafikonu 3, svi problemi povezani sa prilivom SDI su dobili veće vrednosti u srpskim opštinama, što dokazuje da ne postoji iskustvo povezano sa otvorenošću privrede.



Grafikon 3: Negativne strane SDI

Izvor: [14]

Relativno visoko i slično su ocenjeni rizici vezani za smanjenje zaposlenosti i zatvaranje razvojnih odeljenja u preduzećima. Bazirajući se na rezultatima analiza drugih autora [5], rizik ukidanja razvojnih odeljenja u preduzećima treba sagledati i sa psihološkog aspekta. Razvojna odeljenja u preduzećima su, naime, smatrana vrhunskim dostignućem, pa bi tako njihovo zatvaranje, prema opštem mišljenju, još više umanjilo vrednost preduzeća, a time i opštu perspektivu.

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U literaturi ne postoji jedinstveno mišljenje o efektima SDI na domaću privredu. Dok se realna privredna praksa može smatrati negde u sredini, razlika nastaje kada su u pitanju mišljenja naučnih istraživača i predstavnika vlasti. Dok se u naučnim studijama navode mnogi argumenti u korist pozitivnih efekata SDI, praksa (evropskih) država ukazuje na dosta rezervisan stav njihovih vlada prema stranim ulaganjima. Ovakav pristup je naročito prisutan u praksi dosadašnjih slovenačkih vlada.

Naši rezultati ukazuju na to da u Srbiji (više nego u Sloveniji) inicijativu za privlačenje SDI mogu pokrenuti opštine. Pokazalo se da to može dati dobre rezultate, pa je tako strateška spremnost za (strane) ulagače u opštinama u Srbiji na višem nivou nego u Sloveniji. Ove razlike je neophodno dalje istraživati, kako bi se mogli ustanoviti efekti problema kao što su metodički otpor prema stranom kapitalu u Sloveniji ili nepridržavanje zakonskog kriterijuma prema kome bi opštine trebalo da imaju više od 5.000 stanovnika – više od polovine slovenačkih opština ne zadovoljava ovaj kriterijum (!) pa se tako ne može očekivati neki njihov uticaj na uslove koji su relevantni za (strane) ulagače.

Rezultati istraživanja, koji su delimično predstavljeni u ovom radu, su inače u skladu sa očekivanjima. Evidentna je značajna prednost Slovenije kada je u pitanju ekonomski i opšti razvoj, kao i integrisanost u međunarodnu zajednicu. Uprkos činjenici da Slovenija gubi prednost počev od izbijanja finansijske i ekonomske krize, ona je i dalje vodeća bivša

socijalistička zemlja u Evropi i svetu. Međutim, prema našim rezultatima, a naročito posmatrajući izdvojene primere, Srbija je ostvarila bolje rezultate po pitanju inicijativa lokalnih zajednica za privlačenje SDI.

LITERATURA

- [1] EUR-Lex. *Directive 2014/24/eu of the European Parliament and of the Council* [Internet]. (2014) Dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32014L0024>. (pristup: 30.3.2015).
- [2] Popović, D. (2005) Privredna aktivnost i makroekonomska politika u tranziciji. u: Begović Boris i Mijatović Boško (ur.) *Četiri godine tranzicije u Srbiji*, Beograd-Smederevska Palanka: Centar za liberalno-demokratske studije, 35-114.
- [3] Perez, R. P. (2008) A regional approach to study technology transfer through foreign direct investment: The electronics industry in two Mexican regions. *Research Policy*, 37 (5), 849-860.
- [4] Lin, C. H. (2008) Role of Foreign Direct Investment in Telecommunication Industries: A Developing Countries' Perspective. *Contemporary Management Research*, 4 (1), 29-42.
- [5] Ovin, R. & A. Maček. (2010) How beneficial are inward C-B M&A for European countries?. *European journal of international management*, 4 (5), 488-505.
- [6] Zvezdanović Lobanov, J., Maček, A, R. Ovin. (2013) *Institutional Setting as a Determinant of FDI Attraction – example of Serbia*. In: Petrović, P. 2014. Possibilities and Perspectives for Foreign Direct Investment in the Republic of Serbia. Mala knjiga, Novi Sad.
- [7] Maček, A. & R. Ovin. (2014) Does economic interventionism help strategic industries? Evidence from Europe. *E+M*, Vol. 17 (3): 5-14.
- [8] Mencinger, J. (2012) *How to create a country – experience of Slovenia*, International conference “Building a New State”, Barcelona, October.
- [9] Kračun, D. (2005) Tranzicija, stabilizacija i ekonomski rast: iskustvo Slovenije, *Ekonomski pregled*, 56 (3-4), 145-162.
- [10] Jazbec, B. [Internet]. (2014) *Financial crises and the current situation in Slovenia*, Annual Conference of the Bank Association of Slovenia, Central banker's speeches Dostupno na: <http://www.bis.org/review/r150205e.htm> (pristup 17.5.2015).
- [11] NBS. [Internet]. (2015) *Osnovni makroekonomski indikatori*. Dostupno na: <http://www.nbs.rs/internet/cirilica/80/index.html> (pristup 17.5.2015).
- [12] UNCTAD. [Internet]. (2015) *Indikator - Inward FDI stock as percentage of GDP*. Dostupno na: <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=89> (pristup 17.5.2015).
- [13] Eurostat. [Internet] (2015) Dostupno na: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (pristup 17.5.2015).
- [14] [Maček, A., Ovin, R. in Zvezdanović Lobanov J. \(2015\) FDI Blessing – How is it Rwegcognized by Local Communities? Comparative Study of Slovenia and Serbia. To be published.](#)
- [15] Ekapija. [Internet]. (2005) Kojim se sve marketinškim sredstvima promovišu domaće investicione lokacije i privlače svetske kompanije da kapital ulože baš u srpske opštine? *E magazin*. 28.12.2005. Dostupno na: <http://www.ekapija.com/website/sr/page/35813/E-magazin-Kojim-se-sve-marketin%C5%A1kim-sredstvima-promovi%C5%A1u-doma%C4%87e-investicione->

- [lokacije-i-privla%C4%8De-svetske-kompanije-da-kapital-ulo%C5%BEe-ba%C5%A1-u-srpske-op%C5%A1tine](#) (pristup: 16.5.2015).
- [16] Opština Indija. (2006) *Strateški plan*. Dostupno na: <http://www.indjija.net/upload/documents/Strateski%20Plan%20INDJIIJA%201.pdf> (pristup: 16.5.2015).
- [17] Radio slobodna Europa. [Internet] (2012) *Opštine u Srbiji uspješnije od države privlače investitore*. Dostupno na: http://www.slobodnaevropa.org/content/opstine_u_srbiji_uspjesnije_od_drzave_privlace_investitore/24568875.html (pristup: 16.5.2015).
- [18] Capital.ba. [Internet] (2012) *Ulagач pazi gdje dolazi. 4.5.2012*. Dostupno na: <http://www.capital.ba/ulagac-pazi-gdje-dolazi/> (pristup: 16.5.2015).
- [19] Capital.ba. [Internet] (2012) *Kako opštine u Srbiji privlače investitore? 21.7.2012*. Dostupno na: <http://www.capital.ba/kako-opstine-u-srbiji-privlace-investitore/> (pristup: 16.5.2015).

THE HIGH RATE OF UNEMPLOYMENT IN REPUBLIC OF MACEDONIA

VISOKA STOPA NEZAPOSLENOSTI U REPUBLICI MAKEDONIJI

Jeton Zuka, PhD Student⁴⁴

Abstract: *In times of rapid change and rapid development of technology, the Republic of Macedonia is facing the most serious problem, unemployment. The difficult transition that began in 1991 with the independence of the Republic of Macedonia, as well as poor privatization degraded the situation of the labor market. From independence until today, the situation is very critical.*

Unemployment today is a problem in all countries, it only differs by its intensity, in some countries unemployment is higher, while in others it is less pronounced. It is a social - economic phenomenon, which occurs when part of the labor force is looking for work and can not find it. Today 43% of unemployed people live in poverty. The main cause of poverty is the high rate of unemployment. To solve the problem of poverty in the country need to locate the causes of high unemployment. According to many unemployed, unemployment is a stressful experience that destroys confidence, creates financial and family problems, and in many cases brings depression.

Macedonia has never experienced the full potential as an economic force to engage the entire workforce. One of the key problems is the poor and insufficient developed private sector is unable to create new jobs, lack of entrepreneurship, insufficient resources, wrong policies, lack of qualification of the workforce and more. The Republic of Macedonia has to do more also in attract as many foreign investments as a way to increases economic growth, create new jobs, enabling citizens high standards of living, and must reduces poverty.

Key words: *unemployment, poverty, jobs, labour market, reforms*

Sadržaj: *U vremenu rapidnih promena i rapidnog razvoja tehnologije, Republika Makedonija se suočava sa ozbiljnim problemom, nezaposlenošću. Teška tranzicija koja je započela 1991. godine sa proglašenjem nezavisnosti Republike Makedonije, kao i sa loša privatizacija, degradirale su situaciju na tržištu rada. Od sticanja nezavisnosti do danas, situacija je vrlo kritična.*

Problem nezaposlenosti egzistira danas u svim zemljama, samo se razlikuje u intenzitetu; u nekim državama nezaposlenost je veća, dok je u drugima manje naglašena. To je socijalno-ekonomski fenomen koji se ogleda u tome što deo radne snage pokušava da nađe zaposlenje, ali ga ne nalazi. Danas 43% nezaposlenih žive u siromaštvu. Glavni razlog siromaštva je visoka stopa nezaposlenosti. Da bi se rešio problem siromaštva u zemlji potrebno je otkriti uzročnike visoke stope nezaposlenosti. Kako ističu mnogi nezaposleni, nezaposlenost je vrlo stresno iskustvo koje uništava samopouzdanje, kreira finansijske i porodične probleme i u mnogim slučajevima uzrokuje depresiju.

Makedonija nikada do sada nije iskusila puni potencijal ekonomske sile koja upošljava celokupnu radnu snagu. Jedan od problema je nizak i nedovoljan razvoj privatnog sektora koji ne kreira nove poslove, nedostatak preduzetništva, nedovoljno sredstava, pogrešne

⁴⁴ University „St. Kliment Ohridski“ – Bitola, Faculty of Economics – Prilep, doctoral studies in Management, jetonzuka@live.com

politike, nedostatak kvalifikacija radne snage i mnogi drugi. Republika Makedonija mora učiniti više kako bi privukla novac stranih investitora i ostarila ekonomski rast, kreirala nove poslove, omogućila građanima viši životni standard i snizila stopu siromaštva.

Ključne reči: nezaposlenost, siromaštvo, poslovi, tržište rada, reforme

INTRODUCTION

In times of rapid change and rapid development of technology, Macedonia is facing the most serious problem, unemployment. The difficult transition that began in 1991 with the independence of the Republic of Macedonia and poor privatization worsened the situation on the labor market. From independence until today, the situation is very bad. In 1991 in the country there were registered 24% unemployed citizens.

Today unemployment is a problem in all countries, it only differs by its intensity that is in some countries unemployment is higher, and in others it is less expressed. It is a socio - economic phenomenon, which occurs when part of the labor force looking for work cannot find it. Macedonia is in the group of countries with the highest unemployment rate in the region and in Europe. If unemployment is an indicator of poverty, the Republic of Macedonia is among the poorest countries in Europe. Unemployment and poverty are closely linked and dependent on each other. Today 43% of unemployed people live in poverty. The main cause of poverty is the high rate of unemployment. To solve the problem of poverty in the country, the reasons for high unemployment need to be located. According to many unemployed, unemployment is a stressful experience that destroys self-esteem, creates financial and family problems, and in many cases brings depression.

After gaining its independence the Republic of Macedonia came out as the poorest republic from other countries of Yugoslavia. The disintegration of the



EDUCATION:

2013 – Student at University “St. Kliment Ohridski” – Bitola, Faculty of Economics – Prilep (doctoral studies in Management)

2009-2012 - “Ss. Cyril and Methodius” Institute of Sociological, Political and Juridical - Human Resource Management (M.Sc. in Human Resource Management)

2006 – 9 month training course of translation and interpretation Macedonian – Albanian. National School of Government” (Training for category II Civil Servants).

2000-2004 - State University “St. Cyril and Methodius” - Albanian language and literature

Research experience

2014 – Attended the second annual International Scientific Conference on “Global change: Economic and Legal impact”, Tirana, April 29 – 2014

University “Academy of Business”, Tirana, Albania.

“Changes and their impact on the operation of public administration in Republic of Macedonia”

2014 – International conference - “SMEs Development and innovation: Building competitive future on south-eastern Europe” Ohrid, 3-4 October 2014 - *“Foreign direct investment and the impact on economic growth in the Republic of Macedonia”*.

common market, conflicts in the former Yugoslavia, sanctions against Yugoslavia, the blockade from Greece, the 2001 conflict and poor privatization of social capital (Law on Transformation of Enterprises with Social Capital 1993), greatly aggravated the economic situation in the Republic of Macedonia. It is presented that from the countries of Central Eastern Europe, the least successful is considered to be the privatization process in Macedonia. In this period of privatization in the Republic of Macedonia the worst passed the transformation of state enterprises or the so-called loss companies. In 1994 Macedonia had 25 loss companies, then in 1999 additional 12 companies gained the status of loss companies and in 2001 another 40 new loss companies were announced. This process of privatization has increased the number of unemployed, to reached even 30.5% in 2001. About 95% of enterprises have been privatized and sold mainly on management teams, who were the main obstacles to foreign direct investment as an opportunity for new jobs. Unemployment, corruption, inefficient justice, massive and inefficient administration and the grey economy, had a negative impact on the economy in the country.

Republic of Macedonia has never experienced its full potential as an economic force to engage the entire workforce in the country. One of the key problems is poor and insufficient developed private sector, which is unable to create new jobs, lack of entrepreneurship, insufficient resources, wrong policies, insufficient qualification of the workforce and others. Impaired relationship between politics and economics has led to mass unemployment, so unemployment has reached alarming numbers from independence until today.

THE UNEMPLOYMENT RATE IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

Unemployment is one of the most serious problems today in the Republic of Macedonia. In the past, before the independence, the unemployment was also present. In 1970 Macedonia had nearly 20% unemployed, more than any other Republic in Yugoslavia. With the Independence of the Republic of Macedonia in 1991 and early transition the situation deteriorates, so in 1991, 24% of the workforce was unemployed. Losing the common market, the new barriers, conflicts in the former Yugoslavia and political insecurity in the country have made the damage and caused it the first years of independence of the Republic of Macedonia many difficulties and obstacles to the economy in the country in the creation of new jobs. In the '90s despite of the many attempts to reduce the unemployment, it stayed among the highest in Central and Eastern Europe. The bad privatization and the poor development of the private sector which managed to absorb very little of the workforce, caused to have higher unemployment rate in the past two decades compared with the region and the European Union.

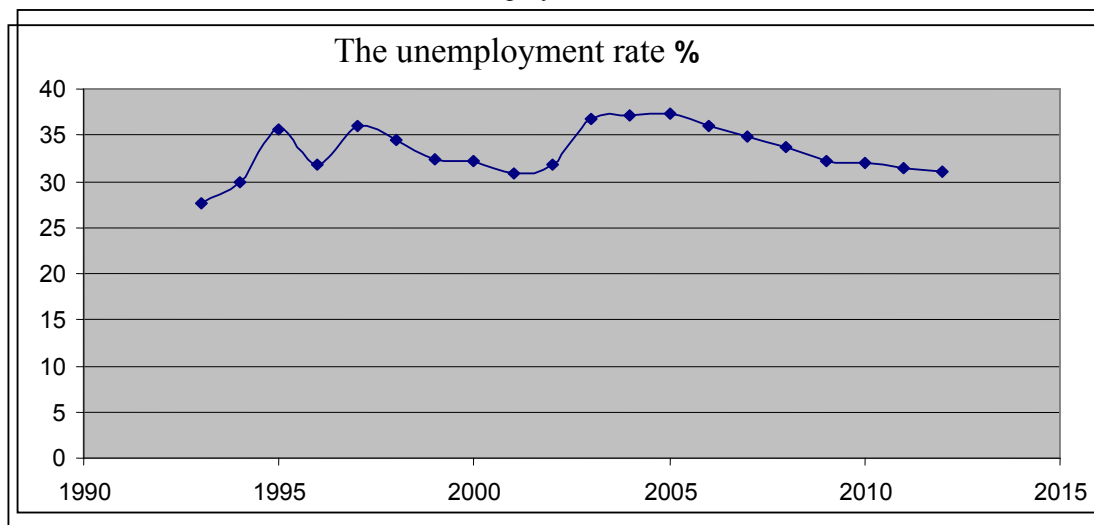
The unemployment rate is one of the main indicators of economic development of the Republic of Macedonia and the region. In Macedonia, we have two sources from which data are taken to determine the level of unemployment:

- Employment Agency of the Republic of Macedonia, where unemployed citizens are registered and apply for work.
- State Statistical Office of the Republic of Macedonia, according to the Labour Force Survey (LFS), which is based on a sample of 10,000 households, according to the standards of the International Labour Organization (ILO) and Eurostat.

There are differences in the number of unemployed between these two sources of data. The number of unemployed people is alarming and highest in comparison to the region and the European Union. So in the last decade the unemployment rate was highest in 2005, when it

achieved the record 37.3%, or 376.187 people registered as unemployed. In the following years there was a reduction of the unemployment, but not with the desired intensity.

Table 1: The unemployment rate in Macedonia⁴⁵



From 1991 until 2014, unemployment in the country was on a very high level. This was the result of the poor privatization when many of the citizens have lost their jobs. Poor policy towards privatization or towards the companies with public capital, i.e. the government allowed the managers themselves to buy or to control the public companies, left many workers jobless. In 1991 the Republic of Macedonia had 24% unemployment rate, but in 2012 the figure was much higher or precisely achieved 265.370 persons or 27.6%.

Great unemployment since independence until today is a bad image for the economy of the country. Macedonia failed to reduce this number to the average level of the one of the European Union. The first decade of independence has gone through a very difficult transition and other problems for the economy of the country. In 90s many factories and plants were closed and the workers remained on the streets. The private sector was very weak in contrast to the former Yugoslav republics. Conflicts in the former Yugoslavia negatively influenced the development of the economy in the country, because the largest percentage of products from the Republic of Macedonia was intended for that market. The blockade against Yugoslavia and the blockade of Greece towards Macedonia worsened a lot already deteriorating economic perspective in Macedonia. At that time the unemployment was very high and in 1997 reached 36%.

Political instability in the country, the conflict in 2001, the lack of investments, the economic stability of the country, politicization of public administration in the past two decades only worsened the image of unemployment in the country. Inefficiency in supporting of the development of small and medium enterprises as generators of new jobs, as well as natural resources were the essentials for the economic growth of a country. Macedonia is a small economy with limited resources, it has only 2,071,210 inhabitants. Macedonia as a small market is not interesting for the investors. Lack of foreign investments and the economic crisis have made the damage. Macedonia as a country dependent on foreign investments is the last place in the region in attracting them. To sustain economic growth, Macedonia must work to create better conditions for investors as an opportunity for new job and the setting of new

⁴⁵ <http://www.nbrm.mk/?ItemID=750FC531FC3D1B49B16440313562D400>

technologies, trained personnel and modernization of production. FDI generates employment in host countries or positively affect employment. Indirectly or directly they affect the employment, with the opening of new facilities in the host country and opening new jobs for the local population, and indirectly by creating and maintaining cooperation with the other local companies for the supply of materials and product, which also is a way to create new jobs.

Macedonia as a country with continued low economic growth is a country with high unemployment. In 2011 when the employment rate was the highest, 38.9%, and the unemployment rate was 31.4%, in comparison with the countries of the European Union, where the unemployment rate is 9.7%, and even five times higher than the rate of global rate of unemployment of 6.3% (according to the International Labour Organization ILO, whose member is the Republic of Macedonia) it can be seen that Macedonia is very far in this process.

In 2008 the global financial crisis has stopped the upward trend, which resulted with reduction of production, export and reduced number that is increase of the foreign investments. This led to deterioration in the labor market and increase of poverty. The crisis differed from one country to another, and has reflected on unemployment. Many companies have closed their manufacturing plants and fired most of the staff. Mass unemployment has severely affected the young, especially the category of young people seeking their first employment, and women, who are traditionally with a higher unemployment rate than men. According to data from the State Statistical Office, in 2008 the unemployment rate was 33.8%. Republic of Macedonia as a small country and economy with liberalized foreign trade which volume reached annual level of around 100% more than the annual GDP of the country, an economy dependent on imports which is double bigger of the country's exports. In 2008 Macedonia reached 2.5 billion dollars trade deficit. Since the crisis in 2008 the main export sectors of the economy, metallurgy, textile industry and exports of agricultural products were the most affected. At the same time many employees in these industries remained without work or went on forced leave or minimally paid absences which further aggravate unemployment. As a consequence of the level of global financial crisis the foreign direct investments declined from 699.1 million dollars in 2007, to 587 million dollars in 2008, and in 2009 a drop in foreign direct investments of 197 million dollars which meant participation in GDP with only 2.1%.

In the Republic of Macedonian the job waiting period is more than a year. In 2012 even 82.1% of the unemployed were looking for employment for more than one year. According to the length of unemployment shown in Table 2, the number of those who are waiting for employment from 1 to 11 months is much lower than those that are waiting for employment for more than one year. This is an indication that in the Republic of Macedonia a person can wait for employment for years and is very difficult to find a position. Here it can be said that the creation of jobs is a difficult mission especially in times of crisis.

Table 2: The length of unemployment ⁴⁶

	2002	2007	2012
Total	263483	316905	292502
to 1 month	5991	7378	10831
2-5 months	15737	19490	22413
6-11 months	19431	21044	19031

⁴⁶ National Statistical Bureau of Republic of Macedonia, *Macedonia in numbers*, 2013, pp. 36

12-17 months	10837	17962	18634
18-23 months	15681	14597	14032
Up to 2 years	3064	2622	2126
4 and more years	165365	206068	178201

According to the degree of education of unemployed persons dominating are the persons with 3-years high school and persons with 4 years of secondary education, while in the recent years there has been a growth of unemployment among the people with higher education. In 2012 even 14,2% of the total numbers of unemployed were highly educated, including master and doctoral students. In the three years 2010, 2011 and 2012 the number of persons with 4 years of secondary education is on the rise that is from 40.7% in 2010 up to 42.3% in 2012.

Table 3: The degree of education of unemployed⁴⁷

	2010	2011	2012
Without education	1	1,2	1
Incomplete elementary education	3,5	3,5	3,5
Elementary education	29	27,2	25,5
3 years secondary education	13,1	12,3	12,2
4 years secondary education	40,7	40,7	42,3
Higher education	1,7	1,8	1,3
University level ⁴⁸	11	13,4	14,2

From the total number of unemployed in the last three years, 2010, 2011 and 2012, according to the age the groups of 15 -19, 20-24 and 25-29 years of age are among the most vulnerable age groups, where unemployment rate is very high. In the age group of 15-19 years, even 59.3% are unemployed in 2010, while in 2012 that figure is 58.7%.

In 2013 and in 2014 the unemployment in the country is slowly decreasing, so in 2013 the unemployment has declined to 28.6%, while the next year, in 2014 the unemployment dropped to 27.6%.

Table 4: Unemployment in Macedonia⁴⁹

Year	%
1993	27,7
1994	30
1995	35,6
1996	31,9
1997	36
1998	34,5
1999	32,4
2000	32,2
2001	30,9
2002	31,9
2003	36,7
2004	37,2
2005	37,3
2006	36

⁴⁷ Statistical Yearbook of the Republic of Macedonia, 2013, page 257

⁴⁸ BSc, MSc and PhD holders.

⁴⁹ National Bank of Republic of Macedonia, www.nbrm.mk

2007	34,9
2008	33,8
2009	32,2
2010	32
2011	31,4
2012	31
2013	28,6
2014	27,6

CONCLUSION

As a result of the slow economic growth in the last two decades, in the country we have high unemployment, the economy cannot open new jobs, and therefore we have social problems. Extreme high rate of unemployment among young people and an inability to enable themselves a decent life, forces young people from Macedonia to leave the country for a better life and work abroad. Therefore the decrease in the unemployment rate should be among the most serious economic and social problems that Macedonia needs to be face up with. This requires rapid changes in the economy, more dynamic economic growth, appropriate policies whether social or economic, as well as reforms in the public administration and education.

In the Republic of Macedonia there is a discrepancy between the educational system and the needs of the labor market. There is an enormous need of reforms of the educational system and its adaptation according to the needs of the real labor market, as well as increase of investments in education as a means of long-term way to stimulate the efficiency of the labor market and reducing of unemployment. Vocational trainings of the unemployed through courses can be accepted as a model for encouraging self-employment of young people and what category of persons without specific education. In this way we will have greater flexibility in the labor market and bigger competitiveness. Furthermore, an effective policy for the labor market and special treatment in hiring of certain groups of citizens, such as women, for example can be also a model to increase employment.

Government of the Republic of Macedonia in the context of unemployment adopted laws and regulations, such as the Government Programme 2006 -2010, National Employment Strategy ANNEX - Macedonian national targets for employment and others. But the unemployment rate in the future will grow if these measures remain only on paper.

The lack of foreign direct investments as well as the global economic crisis has only worsened the economic climate in Macedonia and thus caused negative impact on unemployment. The creation of a favorable climate for foreign investments and stimulation of the private sector as a generator for creation of new jobs will positively affect the social life of the citizens of Macedonia.

Macedonia must battle with the grey economy as one of the biggest problems with policies of low taxes and policies of employment stimulation especially in small and medium enterprises where the future will bring new employments. The investments in agriculture also have a major role in reducing of the unemployment in the rural areas and fostering the production of agricultural products, not only for the domestic market but also for export purposes.

BIBLIOGRAPHY

- Таки Фити, Макроекономија – основи на економијата, Скопје
- Government of the Republic of Macedonia, Action plan on the Resolution for the migration policy of the Republic of Macedonia 2009-2014, 2009, Skopje
- Национална стратегија за вработување 2010, АНЕКС –Статистички показатели, Скопје, 2006 година
- Statistical Yearbook of the Republic of macedonia, 2013, pdf
- Државен завод за статистика, Македонија во бројки 2013
- В.Кандиќа,Т.Гроздановски, Економика,Втор дел – Макроекономика, Скопје 2010
- Република Македонија, ДЗС, Анкета за работна сила, 2012
- Оперативна програма за развоја на човечки ресурси 2007 -2013, Поддршка за вработување на млади лица, долгорочно невработени и жени, Скопје
- Република Македонија, ДСЗ, 20 години независна Македонија, Скопје, 2011
- www.nbrm.gov.mk
- <http://www.stat.gov.mk/>
- <http://www.avrm.gov.mk/>
- <http://www.mtsp.gov.mk>

EXCHANGE RATE AND EXPORT-LED GROWTH IN SEE6: ECONOMIC CONVERGENCE MACHINE – WHAT HAPPENED? WHAT NEXT?

DEVIZNI KURS I IZVOZNI RAST U JUGOISTOČNOJ EVROPI: EKONOMSKA KONVERGENCIJSKA MAŠINA – ŠTA SE DESILO? ŠTA JE SLEDEĆE?

PhD, Gligor Bishev, University Professor⁵⁰
PhD, Tatjana Boshkov, Assistant Professor⁵¹

Abstract: *During the past decade, the ten new EU member states reached a high degree of market integration and macroeconomic stabilization as part of their accession process. The main challenge for these countries is to deal with large and potential volatile capital inflows and to achieve nominal convergence needed for adopting the euro. These challenges must be addressed within the scope of the limited fiscal policy. In the context of macroeconomic adjustment, macrofiscal policies will be in the focus of macroeconomic policies in the years that follow. They need to focus on meeting the requirements for sustainability of EMU, and to assist in absorbing the effects of aggregate demand of large capital inflows. So in terms of macroeconomic convergence for SEE6 countries and the case of Macedonia, EU membership requires convergence of the Macedonian economy with that of the EU in realistic conditions, signifying income per capita and economic structure, and in nominal terms, means convergence of prices, inflation and interest rates.*

Keywords: *EU convergence, South-Eastern Europe, Macedonia, exchange rate, growth*

Sadržaj: *U toku prošle decenije 10 novih članica EU ostvarile su visak stepen tržišne integracije i makroekonomske stabilnosti, kao deo pristupnog procesa. Glavni izazov za ove zemlje je suočavanje sa velikim i potencijalnim kapitalnim prilivom i realizacija nominalne konvergencije koja je neophodna za usvajanje evra. Ovi izazovi moraju biti ostvareni u delu limitirane fiskalne politike. U kontekstu makro ekonomskog prilagođavanja, makro fiskalne politike će biti u fokusu makro ekonomske politike u godinama koje slede. One treba da se fokusiraju na ispunjavanje održivosti EMU i pomognu u apsorpiranju agregatnih efekata velikih priliva kapitala. Dakle, u uslovima makroekonomske konvergencije u šest zemalja jugoistočne Evrope i u slučaju Makedonije, članstvo u EU zahteva približavanje makedonske ekonomije onoj u EU u realnim uslovima, ističući dohodak po glavi stanovnika i ekonomsku strukturu u nominalnom smislu, te podrazumeva približavanje cena, inflacije i kamatnih stopa.*

Ključne reči: *EU konvergencija, Jugoistočna Evropa, Makedonija, devizni kurs, rast*

⁵⁰ Executive Director and Chairman of the Board, Sparkasse Bank, Macedonia, Gligor.Bishev@sparkasse.mk

⁵¹ University “Goce Delcev”- Shtip, Macedonia, tatjana.boskov@ugd.edu.mk

1. INTRODUCTION

According to literature, the macroeconomic policy of the new EU member states is facing with two main challenges. The first is to manage the continued and rapid process of future real economic convergence, which will come with high real GDP and productivity growth rates and large capital inflows. The second challenge is to achieve the degree of nominal convergence required to enter into European Monetary Union (EMU). These two challenges are not unrelated, such as rapid growth and large capital inflows can make it difficult to realize nominal convergence, i.e., there are good reasons to think that the real convergence would be easier to manage for some countries, if they were allowed to adopt the euro immediately. Both challenges are mainly associated with fiscal policy: managing capital inflows, because fiscal policy can absorb some of their demand effects, nominal convergence, because the sustainability of public finances is part of the requirements for entering EMU.



Dr. Gligor Bishev, was born on 5 of April, 1958 in Strumica, R. Macedonia. With his 29 years of experience he was appointed as the President of the Board of Sparkasse Bank, Makedonia since 2013. His career began in 1984 at the National Bank of Republic of Macedonia, first as a junior economist, and later in 1993 as General Manager. In 1994 he was appointed to be Vice-governor and in the period from 1997 to 2000 he was also Vice Governor of the National Bank of Macedonia. Since 2000, he was serving as General manager in Stopanska banka AD Skopje.

Besides the professional engagement, Dr. Bishev is active in the field of economic sciences:

- Professor at the Faculty of Economics - Prilep, State University "St.Kliment Ohridski" – Bitola, Macedonia
- Professor on Faculty of Economics " St.Cyril and Methodius" – State University in Skopje and
- Professor on Institute of Economics "St. Cyril and Methodius" - Skopje.

After completing his doctoral studies in 1991, Dr. Bishev continued with his specialization in the London School of Economics and Political Science in 1995 and as a guest researcher at the Vienna Institute for Comparative Economic Studies in 1997.

During his experience, Dr. Bishev was active in several institutions like:

- Member of the Management Board of the Agency for Restructuring of Banks (1995-1999),
- Member of the technical committee of the MANU research project "Strategy for Economic Development of Macedonia" (1996-1998),
- Member of the Managing Board of the Money Market (1997-2000)

- Co-chairman of the Second desk for economic reconstruction and development of the Stability Pact (January-June 2000),
- Member of the Securities and Exchange Commission of the Republic of Macedonia Securities (March 1999 - October 2003) and
- President of the Association of Banks (2006-2010).

Today is active as a Vice president at the Economic Chamber of Macedonia and he is a member of the Council of the Faculty of Economics in Ljubljana.

As one of the creators of the new currency and the reforms in Republic of Macedonia, Dr. Bishev also examined reforms in almost all transition economies, and he is participating in many research projects in the areas of banking and monetary theory and policy, applied economics, economic development policies of course, the balance of payments, international financial institutions, capital flows, corporate finance, investment and financial markets. Dr. Bishev has published two books, more than 300 articles and he has taken part in many discussions and research studies in professional and scientific journals in the country and the region.

2. IS THE REAL EXCHANGE RATE A POLICY VARIABLE?

Like many countries in the early stages of transition, South-Eastern European countries rely mainly on exchange rates to reduce the inflation. In many countries, exchange rate helps to reduce the inflation to lower single digits since 2004. Albania's managed float and informal inflation targeting were also successful in keeping inflation low, while in Romania, inflation, although declining under the managed float, remains close to double digits. Since 2000 Serbia has shifted between nominal and was close to real exchange rate targeting (with important regime shifts in early 2003 and 2005). Inflation first declined with the exchange rate anchor, but an increasing external deficit prompted a shift to a managed float in 2003. However, inflation resurged, as suppressed administrative prices were readjusted and growing euroization contributed to an increased pass-through from the exchange rate to prices. The regime shifts may also have adversely affected monetary policy credibility, as indicated by the growing euroization. The exchange rate anchors and sluggish structural reform put pressure on competitiveness. Fixed or nearly fixed exchange rates can lead to unsustainable real appreciation and loss of competitiveness, unless fiscal and incomes policies remain tight and structural reforms boost productivity. For example, in Serbia, the exchange rate anchor in 2002 became unsustainable as large real wage increases and slow structural reforms eroded competitiveness and increased the external deficit. Pressures for real appreciation in the region also arise from the large inflows of foreign currency. The evolution of EU export market shares also suggests that Macedonia may have lost competitiveness, while most others have increased their share in the EU market. The real effective exchange rates data (REER) show a large appreciation in Bulgaria, Romania, and Albania in recent years, which at least in the former two is likely to reflect changes in market fundamentals in terms of increased productivity. In the remainder of the SEE, there is no clear trend with real appreciation and the REERs have remained relatively flat in the past few years.

South-eastern Europe can draw experience from recent new EU member states with monetary framework during accession. Exchange rate regimes during accession had shown different variations, which indicate the importance of fundamentals and associated policies in the

implementation and achievement of macroeconomic stability⁵². Some of the larger recent EU members gradually moved from exchange-rate-based stabilizations to more flexible monetary policy as transition progressed. South-eastern Europe has very lower speed of reforms and lower growth rates. Related to this, capital inflows to the region are very smaller and have shown greater dispersion between countries.

Regardless the exchange rate regime, the appreciation of the real exchange rate among countries in the region is significant, although it is slightly lower when compared to countries in the EU member states. As a result, these countries suffer from loss of competitiveness. This can be clearly seen from the movements of the deficit on their current account, which are important in all these countries. For example, the current account deficit in 2007 ranged from 3.1% of GDP in Macedonia to 36.2% of GDP in Montenegro⁵³. Using the exchange rate as hope for inflationary expectations has been effective so far, producing a low and stable inflation rates. In terms of high import dependence and the relatively slow implementation of structural reforms realized in increased export potential, contributed to the importance of high trade deficit, which was largely financed by high private transfers.

3. ECONOMIC CONVERGENCE OF MACEDONIA AND SEE6

In order to accede to EMU, Macedonia should complete a real and nominal convergence. In this way, statistic show that the food prices are still the main driver of inflation in the SEE6, but the pressures on energy prices are decreasing . In the first quarter of 2013 the inflation in food prices rose by 9.3% annually, which is higher than the peak of 9.2% in the fourth quarter of 2012. With slowing consumption, global demand for oil remains passive, and the pressures of energy prices decreased practically in all SEE6. Inflation declined notably across the SEE6 region in the course of 2013. As the effects of increases in food and administered prices as well as taxes dissipated, the region experienced a dramatic



Tatjana Boshkov, PhD

2015-present
Assistant Professor
Faculty of Tourism and Business Logistics,
Address: "Krste Misirkov" nb.10-A, Stip, 2000,
Macedonia; www.ugd.edu.mk

2011 – 2014
Doctoral degree (PhD)
Faculty of Economics, Prilep,
University St. Kliment Ohridski, Bitola,
Macedonia

2008 – 28.06.2010
Master of Science
Faculty of Economics, Prilep,
University St. Kliment Ohridski, Bitola,
Macedonia,

2004-2008
Bachelor degree
Faculty of Economics, Prilep,
University St. Kliment Ohridski, Bitola,
Macedonia

⁵² Schadler, S., P. Drummond, L. Kuijs, Z. Murgasova and R. van Elkan (2005), "Euro Adoption in the Accession Countries: Vulnerabilities and Strategies", in S. Schadler ed. *Euro Adoption in Central and Eastern Europe: Opportunities and Challenges*, IMF.

⁵³ European Commission (2007), *The EU Economy 2007 Review, Moving Europe's Productivity Frontier*.

drop in inflation rates, which turned into deflation in some countries. Falling world food prices, in particular, drove much of the drop in the CPI inflation in SEE6 in 2013 (Figure 1)⁵⁴.

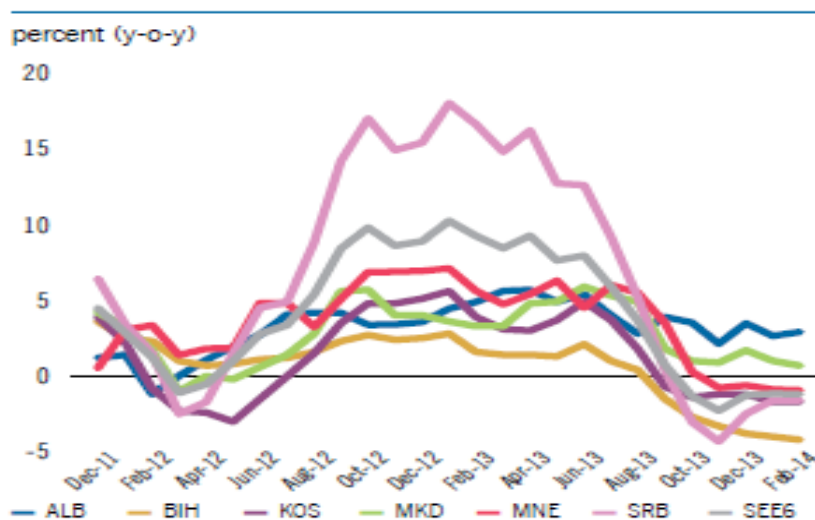


Figure 1: Food Price Inflation

Source: National statistical offices and World Bank staff calculations.

The average fiscal deficit for SEE6 declined in 2013 (Fig. 2). The deficit in Macedonia remains stable as a percentage of GDP. The increase in revenues is expected to lead to fiscal recovery in the region, remaining stable with an average 35.2 % of GDP.

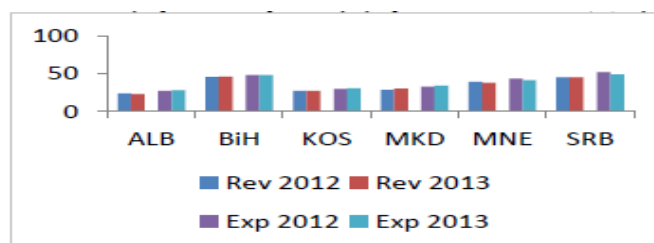


Figure 2: Changes in revenues and expenditures, 2012 and 2013 (% of GDP)

Source: Eurostat.

While fiscal deficits fell in 2013, the fiscal situation in SEE6 is not sustainable unless countries tackle structural rigidities in their expenditures⁵⁵. On average, SEE6 countries reduced their fiscal deficits in 2013 thanks to tighter control of expenditures. The average unweighted fiscal deficit declined to 3.8 percent of GDP in 2013 from 4.3 percent of GDP in 2012. With sluggish growth, deflationary pressures and the shift toward external demand driven growth, revenues came under pressure, falling by an average of 0.5 percent of GDP. But tighter spending, falling by 1 percent of GDP on average, more than compensated the revenue drop.

⁵⁴ World Bank (2013d), *World Development Report: Jobs*, World Bank, Washington, DC.

⁵⁵ World Bank (2013d), *World Development Report: Jobs*, World Bank, Washington, DC.

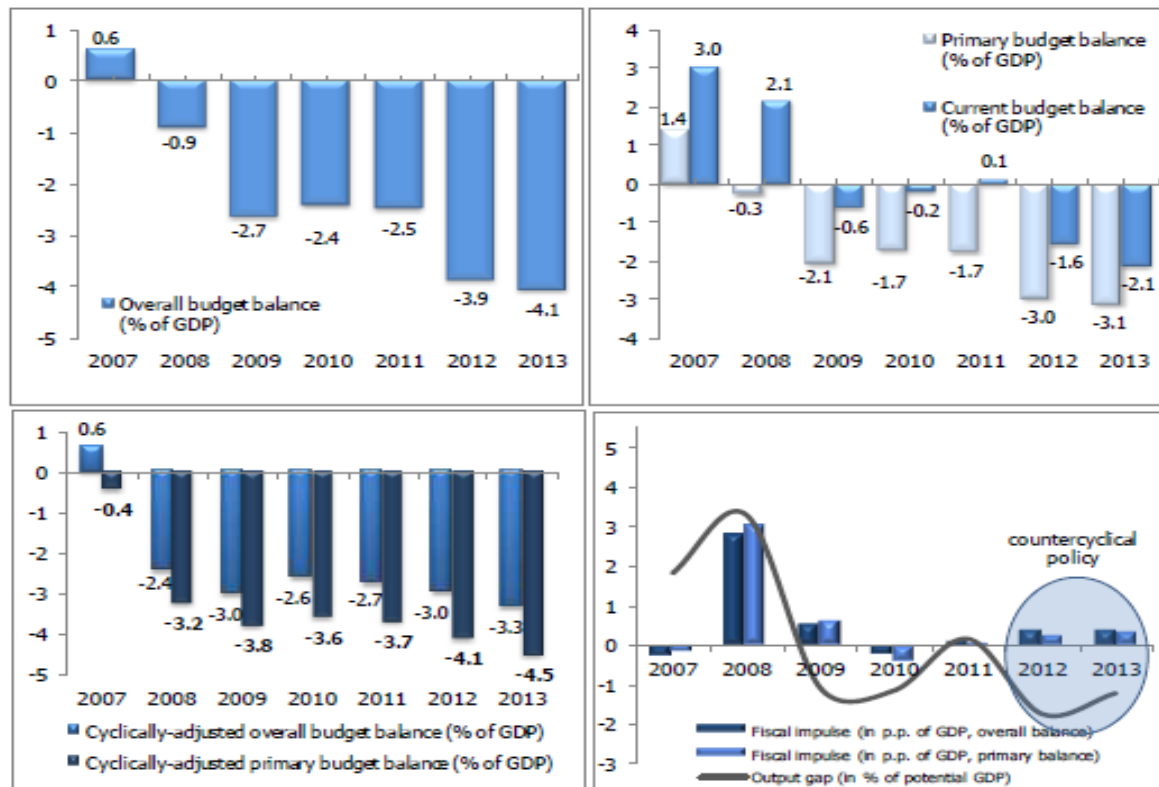


Figure 3. Fiscal indicators for Macedonia

Source: Ministry of Finance of the Republic of the Macedonia and NBRM calculations.

The analysis of the discretionary changes in the fiscal policy suggested further countercyclical policy. The total structural deficit increased to 4.5% from 4.1% in 2012, amid simultaneous increase also in the structural primary deficit from 3% in 2012 to 3.3% in 2013 (Figure 3)⁵⁶. If the analysis includes the output gap, than the fiscal policy was countercyclical also in 2013. Financing of the budget deficit on a net basis in 2013, was done through auctions of government securities, and the rest of the required net inflows was provided from external sources. Reports also showed that also in 2013 there was a trend of increased borrowing through government bonds versus the moderate reduction of the borrowing through Treasury bills.

Due to the close economic ties, external factor in SEE6 highly correlated with development of events in the EU. While current account deficits and trade balances deteriorated in 2012, in the first quarter of 2013 they registered reverse. Reducing the demand for EU goods SEE6 led to a decline in the region which began in 2011 and continued in 2012 (Fig. 4 and 5).

⁵⁶ NBRM (2013), *Annual Report*.

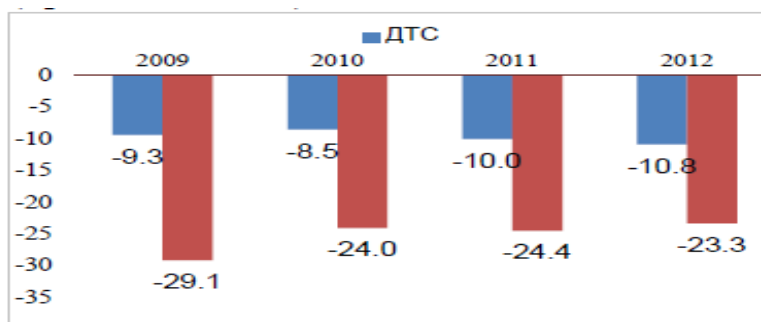


Figure 4. Current account deficit and trade balance SEE6 (percentage of GDP)
Source: IMF, World Bank

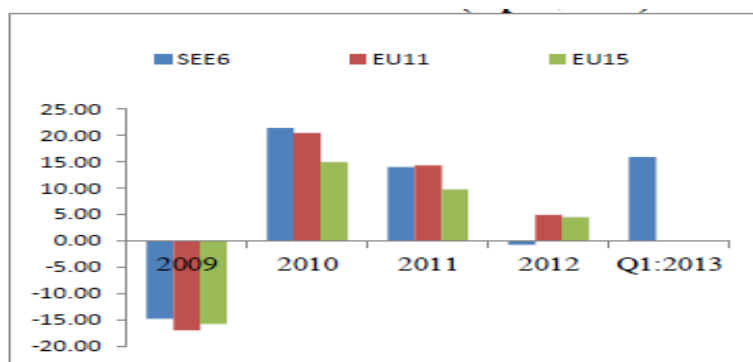


Figure 5. Export growth (%)
Source: IMF, World Bank

An export-led recovery combined with depressed domestic demand resulted in a significant narrowing of current account imbalances in all SEE6 countries. The increases in exports and the declines in imports lowered the trade deficit of SEE countries by 4.7 percent of GDP and the current account deficits by 3.4 percent of GDP in 2013 (Figure 6, Figure 7). Exports to the EU grew strongly, especially in Bosnia and Herzegovina, FYR Macedonia, and Serbia. Montenegro's and Kosovo's share of exports to the SEE region increased. Manufactured goods were the largest share of exports from SEE6 followed by machinery and transport equipment. Jointly they comprised over 60 percent of exports in 2013 in the region. The major increase in 2013 came from export of machinery and transport equipment from Serbia. Exports in FYR Macedonia grew also on the back of machinery and transport equipment as well as chemical materials. Mineral fuels exports were quite significant in Albania and Montenegro, while base metals were around a quarter of exports from Kosovo in 2013.

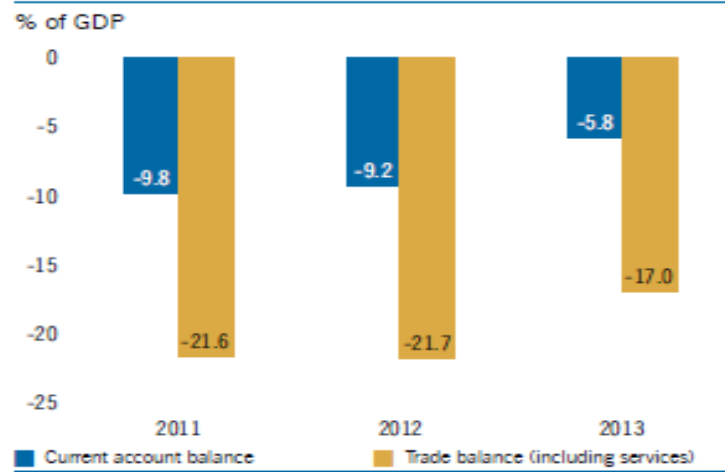


Figure 6: SEE6 Current Account and Trade & Service Balances

Source: Central banks, IMF WEO, and World Bank staff calculations.

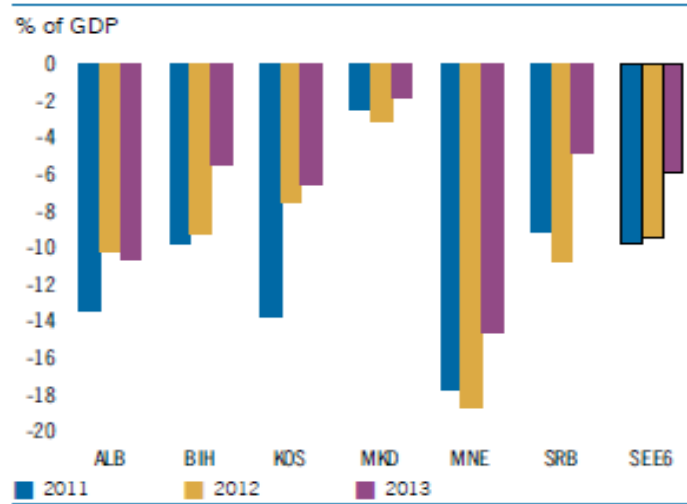


Figure 7: SEE6 Countries' Current Account Balance

Source: SEE6 Central Banks

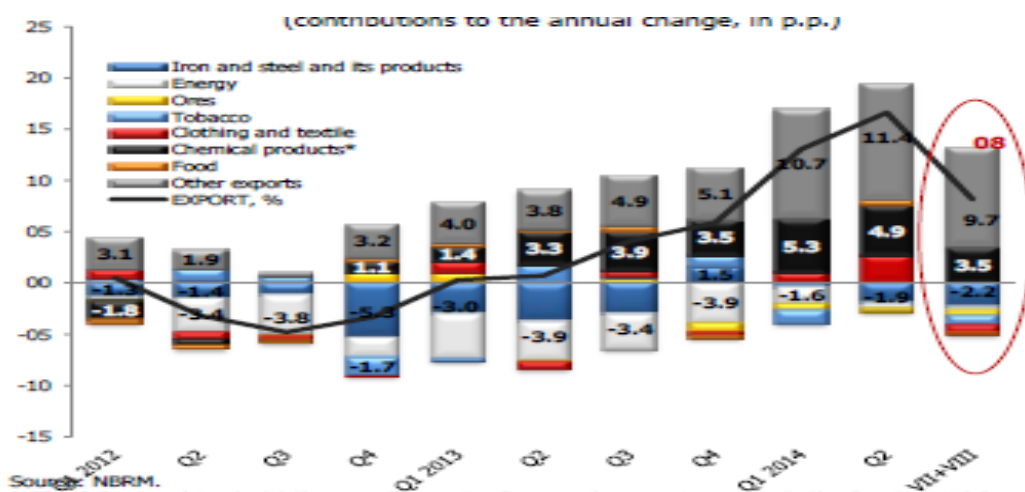


Figure 8. Macedonian export by components

Source: NBRM

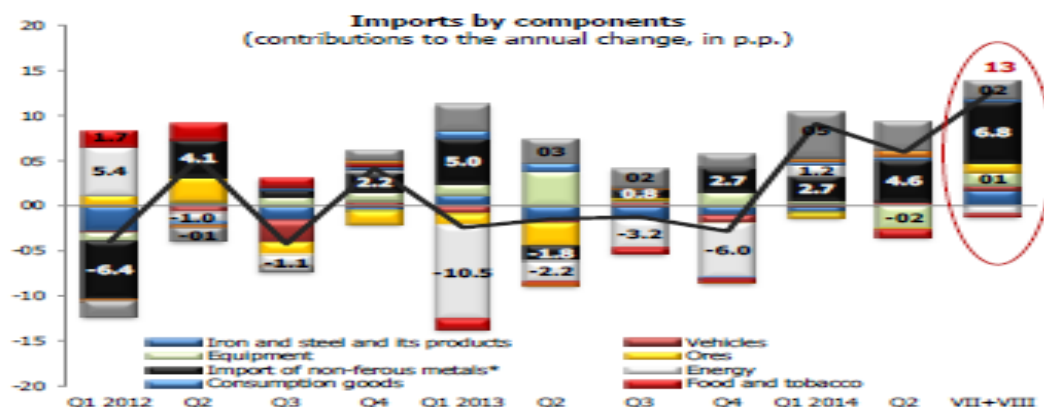


Figure 9. Macedonian imports by components
Source: NBRM

In the period from July to August 2014, the foreign trade deficit expanded by 22.4% on an annual basis, conditional on the faster annual growth of import relative to the growth of export activity. Macedonian exports during the second quarter in 2014 recorded an annual growth of 8.2%, and the increased use of new facilities remains a major factor of the positive changes in exports while all other categories acted in the opposite direction, with the largest decline being registered in the export of iron and steel (Fig.8)⁵⁷. On the other side, Macedonian imports in the second quarter of 2014 reached an annual growth rate of 12.7% which was driven by the rising import of raw materials for the new export oriented facilities and metal industry versus the moderate annual decline observed in the energy imports (Fig.9). Larger downward deviations occurred in part of the traditional export products, i.e. exports of iron and steel, ores and tobacco, which is offset with the export activity of the new facilities.

Price competitiveness indicators of the Macedonian economy showed a negligible appreciation of the Denar in 2013. The CPI-deflated real effective exchange rate rose by 0.9%, while the PPI-deflated REER recorded an annual appreciation of 0.4%. The change was entirely caused by the movement of the nominal effective Denar exchange rate, as a result of the appreciation of the domestic currency against the Russian Ruble and Turkish Lira, with favorable slower movements of domestic relative to foreign prices.

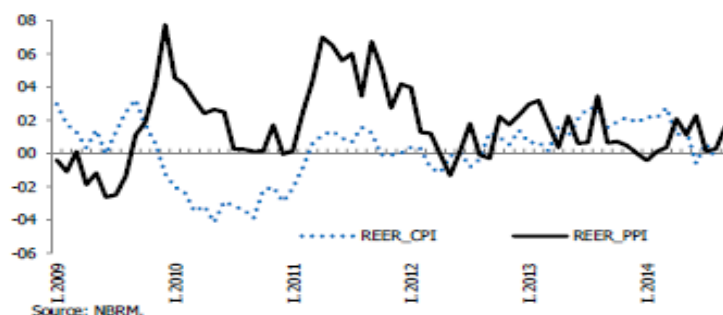


Figure 10. REER annual changes, in %
Source: NBRM

In August 2014, price competitiveness indicators of the domestic economy registered divergent movements on an annual level. When this is compared with the same month of the

⁵⁷ NBRM (2014) *Recent Macroeconomic Indicators*, Review of the Current Situation.

2013, the REER deflated by consumer prices depreciated by 0.3%, while the REER deflated by producer prices appreciated by 1.6% on an annual basis.

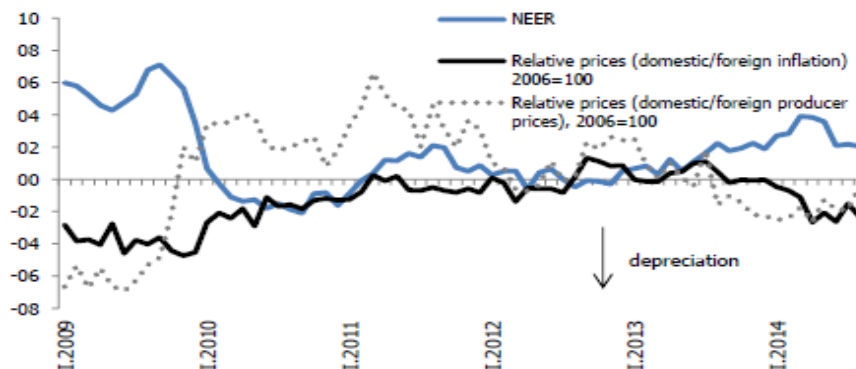


Figure 11. NEER and relative prices annual growth rates, in %
Source: NBRM.

Depreciation of the Ukrainian hryvnia, Russian ruble and Turkish lira against the denar had a influence for the further appreciation of the nominal effective exchange rate by 2% on an annual basis, and this caused upward pressures on both REER indices⁵⁸. The growth of foreign consumer prices and as faster growth in foreign versus domestic prices of industrial products, led to a decline in relative prices by 2.3% and 0.4%.

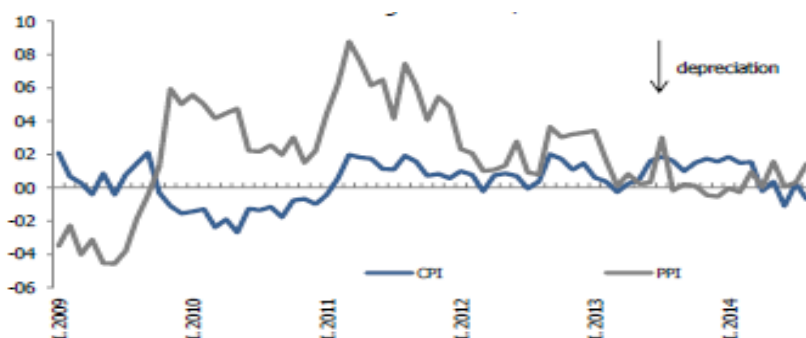


Figure 12. REER, excluding primary commodities annual growth rates, in %
Source: NBRM.

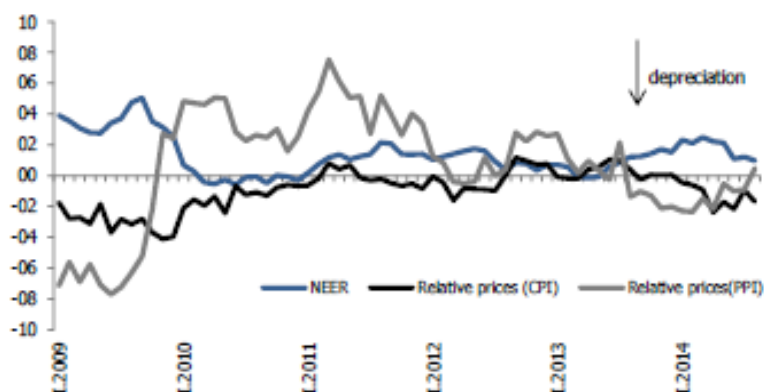


Figure 13. NEER and relative prices, excluding primary commodities annual growth rates, in %
Source: NBRM.

⁵⁸ NBRM (2014) *Recent Macroeconomic Indicators*, Review of the Current Situation.

The movement of the REER, excluding primary commodities, indicates similar movements in the domestic price competitiveness. The REER deflated by producer prices appreciated by 1.5%, while the REER deflated by consumer prices depreciated by 0.7% on an annual basis. Figure 26 shows that due to decline in domestic prices, relative CPI registered an annual decline of 1.7%. Also, relative prices of industrial products recorded a growth of 0.5%, driven by higher domestic prices. NEER appreciation continued in August 2014, annual change driven by the depreciation of the Turkish lira and the Serbian dinar against the denar.

Economic policies can be instrumental for growth in the near- and the medium-term in SEE6. On the fiscal side, sustained reform effort is needed to address structural rigidities in the budgets of SEE6. Priorities include: changes in the composition of public expenditure toward investment and away from wages, public expenditure targeting and prioritization as well as improvements in revenue collection and the broadening of the tax base, among others. On the monetary policy side, with regional inflation at a very low 1.2 percent and big output gaps remaining, some scope for short-term easing of monetary conditions exist, especially in those countries where deficits have begun to decline. However, caution needs to be exercised in the economies with flexible exchange rates to ensure that these do not come under pressure. In terms of financial sector policies, addressing the high NPLs would be critical to ultimately restoring the growth of credit and supporting entrepreneurship and job creation.

4. WHAT FACTORS WILL LIKELY DRIVE THE ECONOMIC CONVERGENCE MACHINE IN MACEDONIA IN 2015?

The main goal of National Bank of Republic of Macedonia is the maintenance of the price stability. In this way, the National Bank is committed to applying strategy of 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. Also, Macedonian exchange rate can be used as an instrument for export performances of the country.

Macedonian policymakers should create policy with several aims focused on exchange rate policy because:

- A competitive real exchange rate provides an incentive for exports
- The impact of exchange rates on trade 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 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.
- An outward oriented, market-friendly trade regime, which emphasizes the dismantling of import controls and tariffs (permitting access to inputs at world prices), and streamlined bureaucratic procedures, *i.e.* export and import procedures, modern

customs administration and efficient value added tax administration will facilitate exports, including from SMEs.

According to the expectations from reports by NBRM, the inflation will slow down also in 2015, when it will approach the historical average and equal 2%. Also, in 2015, it is expected that the current public investments will continue, and as there are expectations for new infrastructure projects⁵⁹. It is estimated that these developments in the export sector and the strengthening of investment activity will create positive transmission effects on both the labor market and the expectations, and thus be a factor for further increase in the household consumption. It is expected that the GDP growth in 2015 it would speed up even more and reach 4.4%. Given the high openness of the economy, the risks to the projected growth continued to result from the global environment and developments in the external environment.

By the end of 2015, the credit growth is projected to accelerate and it would reach 8.5%. Projections for 2015 show that the external position can provide further increase in the foreign reserves and their maintenance at appropriate level. In addition, in 2015, widening of the current account deficit by 5.7% of GDP is expected, mainly due to the fall in private transfers. Despite the moderate deterioration on the current account, it is estimated that its negative balance will be fully financed by capital inflows, mainly coming from foreign direct investment and external borrowings for infrastructure projects. It is expected that the foreign direct investments will gradually increase in 2015 at 4.5% of GDP, respectively.

In 2015, prudent fiscal policy is expected, with gradual consolidation of the budget deficit and relatively stable level of public debt. The fiscal policy is important factor that influence the monetary policy setup, while the adequate coordination of these policies is crucial for creation and maintenance of the macroeconomic stability. After the risen level in 2013, the budget deficit is expected to fall gradually and it would range about 3% of GDP on a medium run. Hence, in 2015, it would equal 3.2% of the GDP. The primary budget deficit should be equal 2.2% of the GDP in 2015, respectively.

5. IS THERE CONVERGENCE PROJECTION FOR SEE6 IN 2015?

SEE6 growth in 2015 is expected to accelerate to 2.6 percent on average. All six SEE economies are expected to contribute to the increase in growth rates as external demand firms up and domestic demand begins to recover. Albania, Bosnia and Herzegovina, Kosovo and Serbia are all projected to have higher or the same growth in 2015 than in 2014. In 2015, SEE6 economies are projected to grow slightly slower than the average for the EU11 countries (2.6 percent compared to 2.7 percent growth for EU11).

There are significant downside risks to the macroeconomic outlook for the SEE6 region. These risks, both external and internal, are related to⁶⁰:

- Deflationary risks in the Euro Area leading to weak Euro Area economic recovery:
- The pace of the Euro Area recovery could be weaker owing to disinflation or even deflation. This would reduce the export growth that has been so important to the nascent economic recovery of SEE6 countries.

⁵⁹ NBRM (2014) *Recent Macroeconomic Indicators*, Review of the Current Situation.

⁶⁰ World Bank (2013e): *Western Balkans Activation and Smart Safety Nets AAA Synthesis Note*, Mimeo, World Bank, Washington, DC.

- The pace of rising global interest rates: In light of the gradual tapering by the United States Federal Reserve, developing and emerging market economies, including the SEE6, are entering a period of expected global financial tightening in the medium term. This could have implications for funding inflows to the region.
- The potential geo-political ramifications of the ongoing Russia-Ukraine conflict:
- The escalation of the political crisis will introduce new risks for Europe. While the SEE6 linkages with Russia and Ukraine are limited, further intensification of these geo-political tensions would have inevitable direct (through trade and financial channels) and indirect (through second-round effects via Europe) implications for economic growth in the SEE6 region. Broader risks related to contagion and negative investor confidence may also appear as a result of the Russia-Ukraine conflict.
- Insufficient effort in tackling remaining structural weaknesses: “Reform fatigue” may delay implementation of policies designed to improve, for example, the business climate or address weaknesses in labor markets or reduce the large structural fiscal deficit or restructure the state-owned enterprise sector. In addition, the fiscal challenges to stabilize and reduce public debt in several countries may appear daunting. Also, lack of progress on the resolution of NPLs, and public sector arrears to suppliers could adversely impact credit recovery and growth prospects.
- Socio-political tensions: Albeit to a different degree across the SEE6, high levels of unemployment, ongoing SOE restructuring efforts and elections in Bosnia and Herzegovina and Kosovo are among the factors which may trigger heightened social tensions, as seen most recently in Bosnia and Herzegovina.
- Weather related risks: The impact of the recent floods on economic activity in Bosnia and Herzegovina and Serbia is not known yet, but it will likely put further downward pressure on the recovery in these two countries in 2014. Agriculture is especially likely to be hit and mining as well as infrastructure may also be harmed. On the other hand, reconstruction efforts may partly counteract the negative effect of the floods. In addition, the increased rainfall will ensure full reservoirs, benefitting hydro-power generation (which suffered during droughts in 2012).

There is evidence suggesting that improvements in the business climate should be broad rather than targeted toward specific sectors, as growth and employment creating firms tend to be young and dynamic, but not concentrated in any particular sector. Improving trade links in terms of logistics, institutions and regulations will be important to take advantage of the EU market. In addition, governments need to provide reliable and streamlined processes that guarantee EU safety standards are met for exporting firms, particularly for agricultural exporters. Improvements in governance standards—including the rule of law—will be closely linked to the EU integration process. But reforms required by the EU will also help to boost economic growth in SEE countries.

Such reforms are essential to boost labor demand, reduce unemployment, address the challenges driven by demographic changes and improve prosperity for all in SEE6. Increasing employment is essential to reduce poverty and to bring about shared prosperity in SEE6. Since the major source of income for most households is through selling labor, increasing employment opportunities and ensuring that workers have the skills necessary to take advantage of these opportunities are essential to increase the income generation capacity of the entire population.

REFERENCES:

- [1] European Commission (2007), *The EU Economy 2007 Review, Moving Europe's Productivity Frontier*.
- [2] Fidrmuc, J. (2004), "The Endogeneity of Optimal Currency Area Criteria, Intra-Industry Trade and EMU Enlargement", *Contemporary Economic Policy*, Vol. 22, No. 1, pp. 1-12.
- [3] IMF (International Monetary Fund). 2012b. *International Financial Statistics*. Washington.
- [4] NBRM (2013), *Annual Report*.
- [5] NBRM (2014) *Recent Macroeconomic Indicators*, Review of the Current Situation.
- [6] Schadler, S., P. Drummond, L. Kuijs, Z. Murgasova and R: van Elkan (2005), "Euro Adoption in the Accession Countries: Vulnerabilities and Strategies", in S. Schadler ed. *Euro Adoption in Central and Eastern Europe: Opportunities and Challenges*", IMF.
- [7] World Bank (2012b): *Golden Growth, Restoring the lustre of the European economic model*, World Bank, Washington, DC.
- [8] World Bank (2013c), *Global Economic Prospects June 2013: Looking for stable ground*, World Bank, Washington, DC.
- [9] World Bank (2013d), *World Development Report: Jobs*, World Bank, Washington, DC. World Bank, Washington, DC.
- [10] World Bank (2013e): *Western Balkans Activation and Smart Safety Nets AAA Synthesis Note*, Mimeo, World Bank, Washington, DC.

SOCIAL INEQUALITY IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

SOCIJALNE NEJEDNAKOSTI U REPUBLICI MAKEDONIJI

Prof. Biljana Petrevska, PhD, assistant professor⁶¹
Prof. Vancou Uzunov, PhD, professor⁶²

Abstract: *One of the tenets of sustainable economic development paradigm is that a society can experience sustainable progress merely within a framework of tolerable social disparities among the citizens. Having this in mind, the main subject of this paper is the issue of social inequality in the Republic of Macedonia.*

The paper consists of three parts. The first one is an introduction which explains the subject of research; the second part focuses on the analysis of the social inequality in the Republic of Macedonia, and it consists of two sections - methodological aspects of the analysis, and then the analysis of the social stratification in Macedonia; the third part is conclusion.

Keywords: *inequality, social inequality, policies, measures, reforms*

Sadržaj: *Sastavni deo paradigme održivog ekonomskog razvoja je da društvo može imati održiv napredak jedino u okvirima tolerantnih socijalnih razlika. Stoga, glavni cilj ovog rada je pitanje socijalne nejednakosti u Republici Makedoniji.*

Rad se sastoji iz tri dela. Prvi je uvod koji objašnjava predmet istraživanja; drugi deo se fokusira na analizu socijalne nejednakosti u Republici Makedoniji, a sastoji se od dva segmenta - metodološki aspekti analize, a zatim sledi analiza socijalne razslojenosti u Makedoniji; treći deo su zaključci.

Ključne reči: *nejednakosti, socijalne nejednakosti, politike, mere, reforme*

1. Introduction

During the development of Macedonia as part of the former SFR Yugoslavia, when the country had a socialist type of social order, the social differences among citizens were relatively small. Moreover, until the early 1980's the standard of living of the citizens had a trend of almost ceaseless growth, which in some years was really impressive. However, with the beginning of the transition towards a market economy, and especially in the last ten years, things in Macedonia have changed dramatically. This had a reflection on the policy of redistribution, and also we think that it can cause innate changes in the economic system of the country in future. Hence, this paper deals with the social stratification and inequality and poverty in the Republic of Macedonia.

⁶¹ "Justinianus Primus Faculty of Law", Ss. Cyril and Methodius University in Skopje, Macedonia, Bul: Goce Delcev 9b, 1000 Skopje, Macedonia, e-mail: petrevskabiljana@yahoo.com

⁶² "Justinianus Primus Faculty of Law", Ss. Cyril and Methodius University in Skopje, Macedonia, Bul: Goce Delcev 9b, 1000 Skopje, Macedonia, e-mail: vancou@unet.com.mk

2. Analysis of the Social Inequality in the Republic of Macedonia

2.1.1. Methodology

Social inequality is a question of division of citizens in a society according to social or income categories. Citizens in each country have different social status and they live with different levels of income and acquired or inherited wealth which determine their standard of living. A basic division of the citizens in this respect is as the rich and the poor, among which are those in the middle – the so-called middle class. Yet, since this is not sufficient, analyses usually rely on the following categorizations:

1. Sociological analyses separate citizens into three main classes - low, medium and high, and then each of those is classified into three classes: (a) low-low, low-medium, and low-high; (b) medium-low, medium-medium, and medium-high; and (c) high-low, high-medium and high-high class. The classes are separated according to the level of income and property, while the amount that a family should possess in order to belong to a certain class depends on the total wealth in the society, i.e. the level of economic development of the country.

2. In economic analyses the total population is distributed in groups - quintiles (fifths, i.e. 20%), or deciles (tenths, i.e. 10%). The analysis is then done through comparison of quintiles or deciles according to different parameters. The relationship of the total income and assets of the citizens in different groups will determine the social stratification of the society.

A special way of measuring the social stratification and inequality is through the so-called *Gini coefficient (or index)*. It is a statistical measure calculated for (in)equality in the distribution of total income among the citizens of a state. The coefficient values vary from 0 to 1, i.e. if expressed as a percentage, the specific amount is multiplied by 100. Gini coefficient equal to 0 indicates perfect equality in the distribution of income (all citizens have completely equal share of total income), while the Gini coefficient equal to 1 (or 100%), shows complete inequality in income distribution (only one citizen owns all income and all the rest have nothing). The extreme values 0 and 1 are only theoretical case and in practice the value of the Gini index ranges from about 0.25 to 0.7. [1]-[2]

Huge social stratification leads to poverty and social exclusion, and in order to measure them, the European Union has established a special methodology or set of statistical indicators known as the *Laeken indicators*. Parameters that are part of the Laeken indicators are: (a) *At-risk-of-poverty threshold* - because the social status is measured (determined) in the family (household), and poor households are those with income below 60% of the median national equivalised income of the persons living in households; (b) *At-risk-of-poverty rate* - the percentage of persons living in households with incomes below the at-risk-of-poverty threshold without inclusion of revenues from social transfers and pensions; (c) *The most frequent status of economic activity* - are employed, unemployed, retired and other inactive population; (d) *The number of households with very low levels of economic activity* - the intensity of economic activity is measured by dividing the sum of all the months actually worked by the working age members of the household, by the sum of the workable months in the household – i.e., number of months that could theoretically be worked within the household; Work intensity equal or inferior to 0.20 is considered as very low; (e) *S80/S20 ratio*- The ratio between the sums of the highest and lowest 20 percent equivalised incomes of persons within the households; (f) *Severe material deprivation rate* - is defined as the percentage of the population with an enforced lack of at least four out of nine material

deprivation items in the “economic strain and durables” dimension; (g) *People at-risk-of-poverty rate or social exclusion, (AROPE) indicator* - This indicator is the headline indicator to monitor the EU 2020 strategy poverty target. It reflects the share of the population, which is either at risk of poverty, or severely materially deprived or lives in a household with very low work intensity. [3]

2.1.2. Analysis of the Social Stratification in the Republic of Macedonia

The analysis of the social stratification of Macedonia is made according to data from the database of the World Bank until 2010 - this is the last year for which exist data for Macedonia⁶³ – and is presented with the Figures that follow, and also according to data from the State Statistical Office of the Republic of Macedonia. Thus, the Figure 1 presents data by dividing the total population in five equal groups of 20% according to the parts of the total income of RM that they have. The data show that in Macedonia there is *apparent uneven distribution of income*. We have this opinion because, *first*, while the group of 20% highest income persons of Macedonia has 49% of the total income, the group of 20% lowest income persons has only 4.9% of the total income in the country, which is *ten times less*. [4] *Second*, the three groups of 20% of the population who are between the two extremes have listed with an income that is almost double in each group then the income of the previous group. *Finally*, the group of the highest income 20% of the persons has income which is almost equal to the total income that have all the other 80% of the citizens of Macedonia (49%:51%). Thus it is a “snapshot” of a society with a very uneven distribution of income, i.e. with highly polarized social stratification.

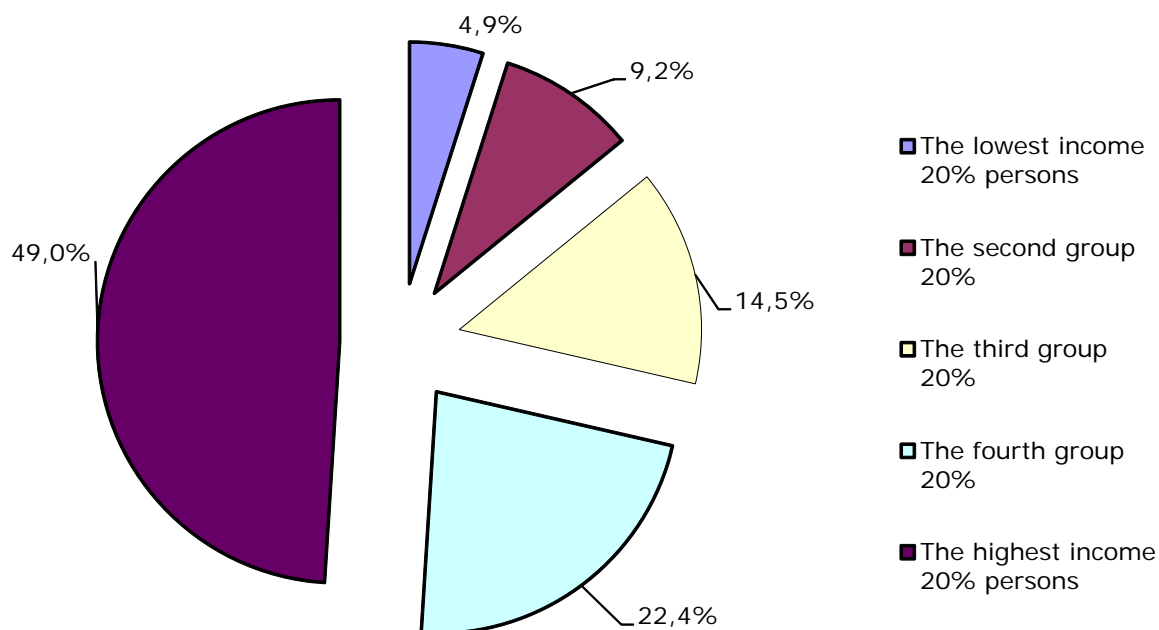


Figure 1. The social stratification by quintiles (fifths) in Macedonia in 2010

The data presented on Figure 2 further emphasize the stated conclusion. Unlike earlier, according to the share of total income of RM, here the persons are divided into 10 groups of

⁶³ We must note that data for social stratification for Macedonia were published in Database of the World Bank until 2014, but after their use in public, they were removed from that Database. We have used them in our paper before they were removed.

10%, but we presented differences only between groups of 10% of highest income persons, and 10% of lowest income persons. Data show that the highest income 10% persons of Macedonia have the income which is *17 times higher* than the total income that have the 10% of lowest income persons of Macedonia.

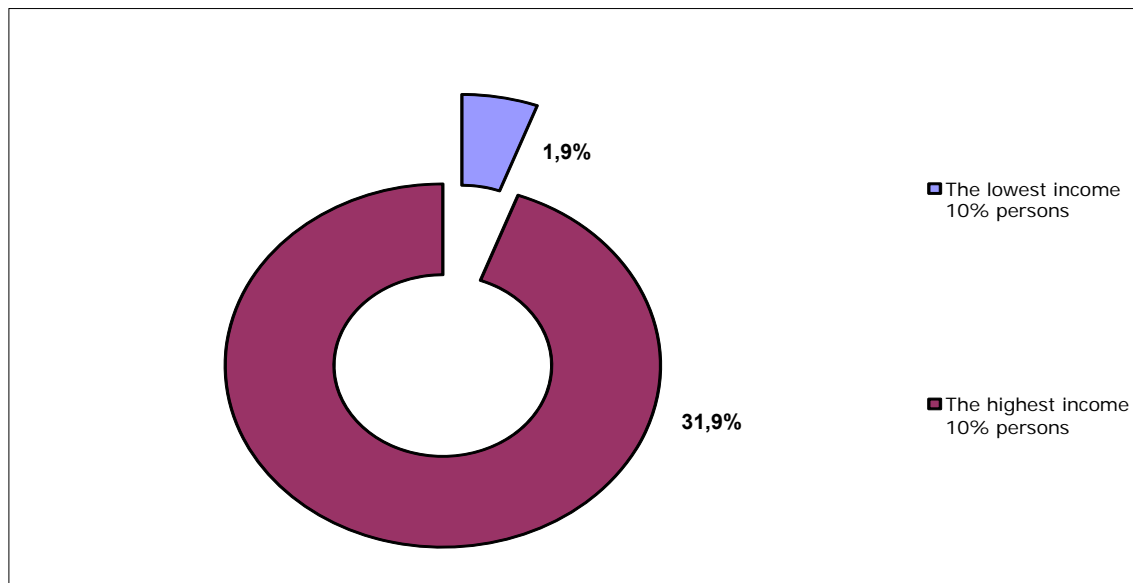


Figure 2. Participation in total income of RM of the highest and lowest 10% income persons

We can also conclude that great social stratification of Macedonia can be seen by the value of the Gini index. Gini index of Macedonia was 40.9% in 2010 and 38.5% in 2011. [5], (See Table 1), which is well above the level of the European countries. The following interesting and important issues are relating to the dynamic aspect of the existing social stratification in Macedonia, and for the comparison of the social stratification of Macedonia and other countries. In this sense, the data in the Figure 3 gives a comparison of the social stratification of Macedonia in 1998 and 2010. We can conclude that the changes that occurred at that time led to the current social stratification. The group of 20% lowest income persons of Macedonia in 1998 disposed of twice of the share of total income; the second group of 20% of the persons in 1998 disposed of about 25% greater share of total income; the third group disposed with income which was about 15% greater than the proportion in which it disposes in 2010; the fourth group in 1998 disposed of almost the same share of total income as in 2010; and only the group of 20% highest income persons in 1998 disposed of part of the total income which was about 25% lower than the income in 2010. [6]

The data on the Figure 4 reflect very interesting movements. Namely, they show the changes in the income of the richest 1% in comparison with changes in the income of all other 99% of the population, in the 20-year period from 1990 to 2010. In that sense, the first decade of transition, from 1991 to 2000 was a period of deprivation of all citizens, because they all had income that was lower than their income in 1990. But the group of 1% highest income persons had slightly smaller decline in living standards. Then, from 2000 to 2005 was a period when all citizens in Macedonia - and the richest 1% and the rest 99% - reached the level of income which they had in 1990. However, in 2006 stratification happens: income of the group of 1% richest citizens in Macedonia has wildly rise and, for a period of only 5 years, their income rose for three times (for this group the income is measured on a left scale), while the income of all the other 99% of the population in 2010 remained almost at the same level (for this group the income is measured on the right scale).

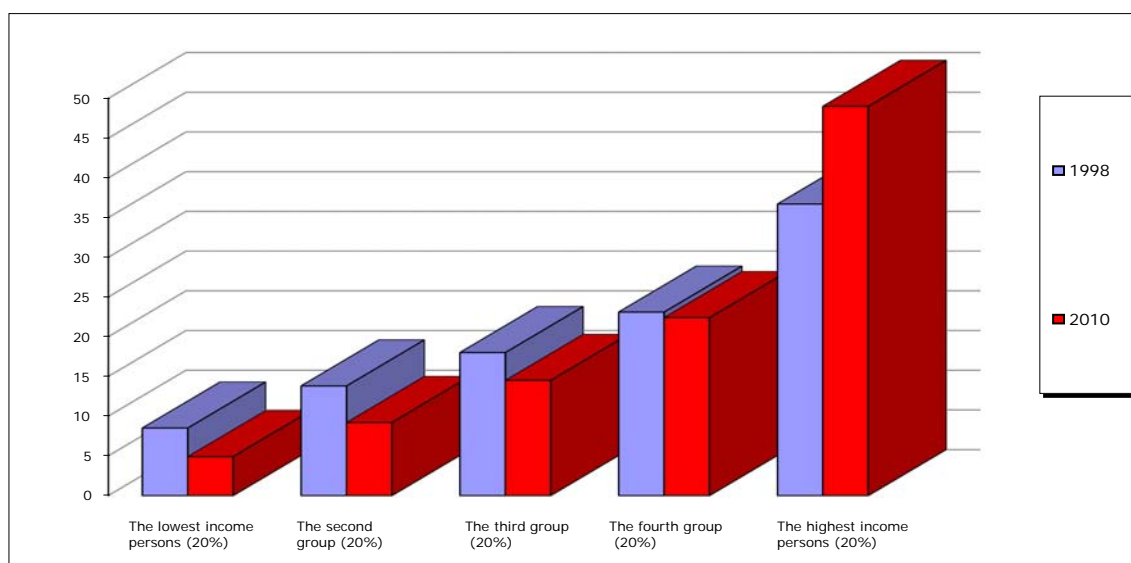


Figure 3. The differences in social stratification in Macedonia 1998 and 2010

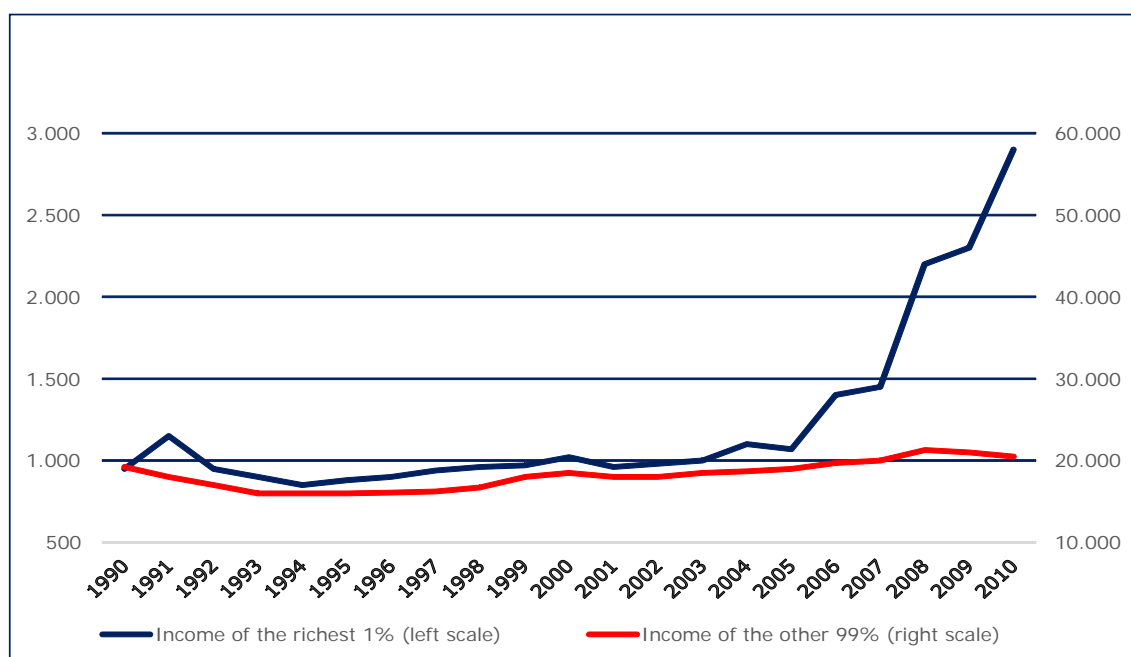


Figure 4. The changes in the income of the richest 1% and the other 99% in Macedonia 1990-2010 (in dollars)

Finally, since it can be assumed that the displayed social stratification of Macedonia is a normal condition and expected to state that left socialist organization and build a market economy, the analysis should be compared with the social stratification in other states that are comparable with Macedonia. It is done with the data presented in Figure 5., where for comparison are presented neighboring countries (SEE region) that also until the 1990 have had a socialist social order like Macedonia, and from 1990-91 they were in the transition. The data are related to 2010. From these data it is clear that Macedonia has the most sweeping social stratification. When the comparison is deeper, it recognizes that the greatest differences

in income in the case of Macedonia has exactly the group of 20% lowest income persons (that group in Macedonia has the lowest share of total income compared to all other countries), and the group of 20% highest income persons (compared to all other countries, that group in Macedonia has the largest share of total income). In the remaining three quintiles, especially the third and fourth, the differences between Macedonia and other countries are much smaller. Moreover, the social stratification of Romania is interesting because it reflects the typing pattern differences in income between social groups - growth from group to group is relatively balanced, as it should be. When we compare the relative contributions (shares) in the total income each quintile persons of Romania had in 2010 (Figure 5.), with a respective shares of total income each quintile persons of Macedonia had in 1998 (Figure 3), it indicates that they are almost identical. Hence, it appears that the enormous social stratification that Macedonia has, was not necessarily inevitable to happen because of the transition. Rather, it is the result of *specific and wrong policy* that was implemented in the Republic of Macedonia.

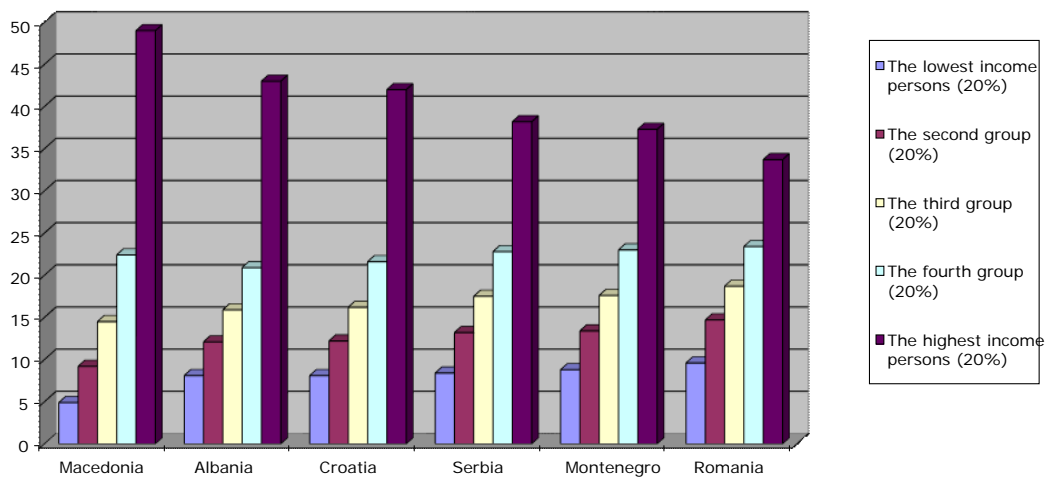


Figure 5. The comparison of social stratification of RM with other states - distribution of income in quintiles in %

The great social stratification, by default, creates poverty and social exclusion. It is the case in the Republic of Macedonia, as shown by the Laeken indicators presented in Tables 1. And 2. below. First, in Macedonia, over 550.000 people are living below the at-risk-of-poverty threshold, i.e. at-risk-of-poverty rate is 27 % of population. This means that *every fourth citizen of Macedonia live in poverty*. Second, when at that number will be added and the number of people that live at risk of social exclusion, their participation rises to 50% of the population. So *every other citizen of the Republic of Macedonia live in poverty or at risk of social exclusion*. Third, the indicators show that poverty in Macedonia is closely related to the status of unemployed and/or economically inactive persons, because poverty is drastically more present among the unemployed and inactive people. Fourth, the indicators point to the importance of pensions and social allowances to improve the poverty situation. Namely, the poverty rate of 27% is reached only after the payment of pensions and social allowances, and otherwise it is 44%. Fifth, the indicators point to the minimum necessary income to overcome the situation, that in Macedonian case, is considered as poverty. The single-person household income is 5000 denars per month, while a four-person household income is 11.340 denars (about 200 EUR). But, according to the World Bank, in 2010, 9.1% of the population in Macedonia lived on less than 2 dollars per day. Those dollars have the value of the dollar in 2005 that as calculated in denars is around 40 denars. In other words, it means that *about*

180.000 people in Macedonia live on less than 40 denars per day. It makes 1.200 denars per month, which is ten times less than the minimum monthly amount required for a four-person household. Assuming that these four-person household are 180.000 people who are living on less than 40 denars per day, then it means that about 45.000 households in Macedonia are living with so low incomes.

INDICATORS	2010	2011
Gini coefficient (in %)	40,9	38,5
Number of persons below at-risk-of-poverty threshold	555.600	551.700
At-risk-of-poverty rate, % of population	27	26,8
People at-risk-of-poverty rate or social exclusion, (ARPE) indicator in %	47,2	50,4
At-risk-of-poverty rate by most frequent activity status and, (in %)		
Employed	9,4	10,2
Unemployed	50,1	48,7
Retired	14	13
other inactive population	34,6	34,8
People aged 18-59 living in households with very low work intensity in %	24,5	20
At-risk-of-poverty rate before and after social transfers and pensions, in % of population		
At-risk-of-poverty rate before social transfers	44,1	43,9
At-risk-of-poverty rate before social transfers and after pensions	30,5	30,4
At-risk-of-poverty rate after social transfers and pensions	27	26,8
At-risk-of-poverty threshold of single-person household (monthly income in denars)	5000	5400
At-risk-of-poverty threshold of four-person household (2 adults and 2 children aged less than 14) (monthly equivalent income in denars)	10.500	11.340
Inequality of income distribution, S80/S20, in %	11,3	10,6

Table 1. Laeken indicators for the Republic of Macedonia from 2010 - 2012
Source: State Statistical Office, Press Release no. 4.1.14.95, from 28.11.2014

The data presented in Table 2., which are also part of the Laeken indicators for Macedonia complement the "dramatic picture" of poverty and social exclusion in the country. The situation in 2012 was such that 74% or 2/3 of the population of Macedonia could not afford to pay for one week annual holiday during the year; over half (54%) of the population could not afford to pay a meal every second day; 40% of persons have been unable to pay on time due to financial difficulties for any of the housing costs; 65% of the population could not face with an unexpected required expense and pay through their own resources; more than a quarter of the population could not afford to keep their home adequately warm; and also they could not afford a car; etc. Moreover, despite the lack of recent data, it is safe to assume that this state from 2012 until today has not been improved.

INDICATORS	2012	
	Deprived persons	% of population
Persons that have been unable to pay on time due to financial difficulties for any of the listed housing costs: mortgage repayment for the main dwelling, rent, utility bills for electricity, water, heating, etc. or hire purchase installments or other loan	815.000	39,5

payments		
Persons that can not afford to pay for one week annual holiday away from home	1.517.000	73,6
Persons that can not afford to pay a meal with meat or fish every second day	1.097.700	53,2
Persons that can not face with an unexpected required expense and pay through their own resources	1.327.600	64,4
Persons that can not afford to possess a telephone (including mobile)	74.700	3,6
Persons that can not afford to possess a color TV	12.200	0,6
Persons that can not afford to possess a washing machine	104.000	5
Persons that can not afford to possess a car/van	591.600	28,7
Persons that can not afford to keep their home adequately warm	552.300	26,8
Persons that can not at least 4 of this 9 needs	832.783	40,9

Table 2. Materially deprived persons in relation to certain items, 2010-2012
Source: The same as in the Table 1.

3. CONCLUSION

At the end, we can conclude that the Republic of Macedonia has not lead efficient policy of redistribution of income. Our research clearly indicates a great social stratification over the years that is constantly widening, namely the rich are richer and the rest barely somehow maintained a low standard of living. The impoverishment of broad categories of people (including the already poor but also the middle class) is a continuous process in Macedonia, which unfortunately today is present in our country. This is an obstacle in the development of the Republic of Macedonia, which is also required for general improvement of life and standard of the population in Macedonia. Although the Macedonian Constitution declared our country as a social state, yet we see that it is not true. Namely, we live in a country that has an unfair distribution of income and as a result we are a country with poverty and a high the degree of inequality.

REFERENCES

- [1] Eurostat, Gini coefficient, <http://goo.gl/7HyrNN>
- [2] World Bank, Gini index, <http://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI/>
- [3] Republic of Macedonia State Statistical Office, "Methodological Notes", 05.11.2012, No.4.1.12.83, pp.9-10.
- [4] World Development Indicators, <http://data.worldbank.org/indicator/SI.DST.05TH.20/Countries>
- [5] Republic of Macedonia State Statistical Office, "Laeken poverty indicators", january, 2014, <http://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstenie.aspx?rbtxt=115>
- [6] World Development Indicators, <http://data.worldbank.org/indicator/SI.DST.10TH.10/countries>

EKONOMSKA EFIKASNOST CENE ELEKTRIČNE ENERGIJE PO VRSTAMA ENERGENATA

ECONOMIC EFFICIENCY OF ELECTRICITY PRICES BY TYPE OF ENERGY SOURCE

dr Dragoljub Tica, dipl. el. ing.⁶⁴
Aleksandra Galonja, student ekonomije⁶⁵
Andrej Kurtović, student elektrotehnike⁶⁶

Sadržaj: *Potrebno je uraditi analizu procene ekonomske efikasnosti pet tipova izvora električne energije koji mogu biti kandidati za proizvodnju potrebne električne energije konzuma AP Vojvodine. To su sledeći tipovi izvora električne energije: termoelektrane snage 500 MW (TIP1), termoelektrane snage 300 MW (TIP2), hidroelektrane ukupne snage 240 MW (TIP3), vetroelektrane ukupne snage 140 MW (TIP4) i solarne (sunčeva energija) elektrane ukupne snage 140 MW (TIP5). Sve tipove elektrana analiziramo pomoću tri metode: (1) diskontni metod, (2) metod interne kamatne stope i (3) metod povrata uložениh sredstava.*

Analizom nisu do kraja precizno obuhvaćeni troškovi svakog tipa elektrane ponaosob, ali je to sasvim dovoljno da se sve tri metode urade. Ova analiza daje odgovor potencijalnom investitoru da li ima ili nema interesa da ulaže kod nas sa aktuelnim cenama električne energije, za svaki analiziran energent (ugalj veće kalorične moći-TIP1, ugalj manje kalorične moći-TIP2, hidro energija-TIP3, vetro energija-TIP4 i sunčeva energija-TIP5). Ako nema zarade sa aktuelnim cenama električne energije analiza daje odgovor kolika cena električne energije mora biti da bi potencijalni investitor uopšte bio zainteresovan da ulaže sredstva za izgradnju određenih tipova elektrana.

Za investitora ima smisla da ulaže novčana sredstva ukoliko su ispunjena sva tri uslova: neto sadašnja vrednost mora biti pozitivna, interna kamatna stopa mora biti preko 7% i da mu se uložena sredstva vrate pre 10 godina.

Ključne reči: *Električna energija, termoelektrana, hidroelektrana, vetroelektrana, solarna elektrana, diskontni metod, metod interne kamatne stope i metod povrata uložениh sredstava*

Abstract: *It is necessary to analyze the assessment of the economic efficiency of five types of electricity sources that could be used for producing the electricity required for the Autonomous Province of Vojvodina. These are the following types of electricity sources: 500 MW thermal power plants (type 1), 300 MW thermal power plant (type 2), 240 MW hydroelectric power plants (type 3), wind turbines with total power of 140 MW (type 4) and solar power plants with total power of 140 MW (type 5). All the types are analyzed with the use of three methods: (1) the discount method, (2) the method of internal interest rates and (3) the method of cost recovery. The analysis does not involve the exact cost of each type of plant, but the data given enable the application of all the three methods. This analysis provides an answer to the potential investor whether or not the investment may be profitable at our*

⁶⁴ Nezaposlen, Novi Sad, Vojvode Bojovića 8/18, dragoljub.tica@yahoo.com

⁶⁵ Student, Singidunum Centar Novi Sad, galonjaaleksandra@gmail.com

⁶⁶ Student, Technische Universität Wien Österreich, andrej.kurtovic95@gmail.com

current prices of electricity for each analyzed fuel (coal of higher calorific power – type 1, less calorific coal – type 2, hydro energy - type 3, wind energy -type 4 and solar energy - type 5). If profit cannot be achieved at current electricity prices, the analysis provides an answer how high the price of electricity should be so that a potential investor might be interested to invest funds into the construction of certain types of plants.

In an investor's view, it may seem purposeful to invest funds if all the three conditions are met: net present value must be positive, the internal rate of interest must be over 7%, and that the invested funds should be returned in less than 10 years' time.

Key words: *Electricity, thermal power, hydropower, wind farms, solar power plants, the discount method, internal rate of return and payback method*

1. UVOD

Svaki investitor pre nego što uloži sopstvena sredstva u bilo kakvu proizvodnju, pa samim tim i proizvodnju električne energije želi da na startu dobije odgovor po kojoj ceni može taj proizvod prodavati, koliko vremena, ko mu je garant za to i kolika mu je dobit. U ovom slučaju garanciju za cenu isporučene električne energije i koliko vremena može po toj ceni da se ostvari isporuka daje vlada države gde se to gradi. Da bi investitor bio siguran u šta ulaže novac i kolike su mu dobiti sa različitim cenama električne energije po kWh za svaki tip elektrane ponaosob moramo dati ocenu efikasnosti investicije.



Dragoljub Tica rođen je 1954. godine u Baču. Srednju elektrotehničku školu završio u Novom Sadu 1973. godine. Fakultet tehničkih nauka, elektrotehnički odsek, energetska smer u Novom Sadu, završio 1978. godine sa temom diplomskog rada: Greške u merenju električne energije sa izračunavanjem korekcionih faktora za konzum AP Vojvodine. Magistrirao na Ekonomskom fakultetu u Subotici 1991. godine sa temom magistarskog rada: Izbor optimalne varijante snabdevanja električnom energijom SAP Vojvodine do 2010. godine primenom razlomljeno linearnog (hiperboličkog) programiranja.

Doktorirao na Ekonomskom fakultetu u Subotici 2013. godine sa temom doktorske disertacije: Matematički programi za donošenje strateških odluka pri investiranju u elektroprivredu.

Nakon diplomiranja radio je dve godine u elektrotehničkoj školi "Mihajlo Pupin" u Novom Sadu. Od 1979. godine zaposlen u Elektrovojvodini u Sektoru investicija. Do 1981. godine radio kao saradnik na pripremi i nadzoru TS 110/x kV. Od 1983. godine nakon položenog stručnog ispita radio kao odgovorni nadzorni organ sa kompletnom pripremom na transformatorskim stanicama TS 400/x kV, 220/x kV, 110/x kV i dalekovodima naponskog

nivoa 400kV, 220kV i 110kV. Godine 1984., godine radio na pripremi i izgradnji Toplane-termoelektrane-II faza u Novom Sadu. Godine 1986., radio na prethodnim pripremnim investicionim radovima na obnovljivim izvorima električne energije i vodio pripremu i nadzor vetrogeneratora snage 16,4 kW u banji Junaković kod Apatina kao pilot projekat na konzumu AP Vojvodine.

Od 1987. do 1991. godine kao glavni inženjer bio koordinator svih elektro radova za bager i infrastrukturu Rudnika Kovin u Kovinu: kontrolisao i vršio prijem opreme proizvedene u Nemačkoj, Španiji i Holandiji. Odgovorni izvođač radova bila kompanija Orenštajn & Kopel iz Lübecka. U istom periodu bio odgovorni nadzorni organ elektro radova po međunarodnom ugovoru između AP Vojvodine i Mađarske na izgradnji 400 kV dalekovoda od transformatorske stanice 400/x kV Bikovo u Subotici do transformatorske stanice 400/x kV Šandorfalva u Segedinu. Od 1991. godine kao rukovodilac vodio poslove Rukovodioca odeljenja za pripreme radove u Elektrovjvodini. Od 1994. godine kao rukovodilac vodio poslove Rukovodioca sektora razvoja i energetike (izrada srednjoročnih i godišnjih planova razvoja Elektrovjvodine i praćenja potrošnje električne energije u Elektrodistributivnom centru EV). U tom periodu omogućeno je daljinsko očitavanje podataka: vrh potrošnje i protok el. energije sa 90% trafostanica 110/x kV koje su povezane sa ED centrom EV.

Od 1997. do 2001. godine bio generalni sekretar JUKO CIRED-a Komiteta za elektrodistributivnu delatnost Jugoslavije (u to vreme Srbija i Crna Gora).

U period od 1993. godine sve do sada aktivno učestvuje u naučno istraživačkoj delatnosti na stručnim seminarima kao autor i koautor radova iz oblasti elektroprivrede, građevinarstva i ekonomije.

Od 1997. godine ulazi u tim borda direktora za EPS JP „ELEKTROVOJVODINA“ Novi Sad i kao direktor vodi poslove iz oblasti investicija, energetike i razvoja koji se obavljaju u Sektorima: investicija, razvoja i energetike.

Sredinom 1997. godine oblast poslovanja se proširuje novim Sektorom-Centrom za kvalitet po standardima ISO 9000, a 1998. godine uvodi se sistem kvaliteta po standardima ISO 9000 za celo preduzeće kao prvo javno preduzeće u SR Jugoslaviji.

Godine 1999., JP „ELEKTROVOJVODINA“ Novi Sad učestvuje na oceni uvedenog sistema kvaliteta po standardima ISO 9000 i osvaja Oskar kvaliteta kao najuređenije veliko Preduzeće u SR Jugoslaviji u primeni uvedenog sistema kvaliteta. Od 1999. godine do 2001. godine kao direktor u svojstvu direktora projekta sa timom inženjera vodi investiciju NORCEV-a (nastavno obrazovni rekreacioni centar Elektrovjvodine) neto površine 5.000 m² na Iriškom Vencu.

Godine 2003., ostvaruje pravo na licence za projektovanje i izgradnju objekata iz oblasti energetike i telekomunikacija.

Od 2003. godine pa nadalje odlazi u privatnu firmu „MTM NEKRETNINE“ u Novom Sadu i sa timom inženjera rukovodi investicijama na izgradnji poslovno-stambenih objekata u Novom Sadu neto površine oko 7.000 m².

Od 2006. godine zaposlen u JKP „Stan“ u Novom Sadu kao glavni inženjer elektro radova, gde je između ostalog bio odgovorni rukovodilac elektro radova na izgradnji poslovno stambene zgrade – više lamela u Novom Sadu površine oko 8.000 m² i kompletne rekonstrukcije sa dogradnjom hotela Izvršnog veća AP Vojvodine na Andrevlju neto površine preko 4.000 m².

Od 01.01.2012. godine ponovo zaposlen u privatnoj firmi “MTM NEKRETNINE” u Novom Sadu na rukovodećim poslovima vezanim za izgradnju poslovno-stambenih objekata u Novom Sadu. Zbog prestanka poslova “MTM NEKRETNINE” u investicionoj izgradnji stambeno-poslovnih zgrada od 10.10.2014. godine nalazi se na evidenciji Nacionalne službe za zapošljavanje.

2. METODA OCENE EFIKASNOSTI INVESTICIJA

Postoji dinamička ocena efikasnosti investicija gde se polazi od individualne koristi investitora pri oceni investicija. Primenom ove metode investitor donosi odluku da li je celishodnije novac ulagati u investicije ili ulagati u poslovnu banku. Primenljivost ove metode više je prisutna u zemljama kapitalističkog načina privređivanja zbog izraženog individualnog interesa u investiranju. U praksi se najčešće susreću sledeći metodi [1]:

- diskontni metod,
- metod interne kamatne stope i
- metod anuiteta

Kod razvojnih programa možemo koristiti [1]:

- metoda povrata uloženih sredstava.

S obzirom da ćemo na praktičnom primeru efikasnosti investicija ovih pet tipova elektrana koristiti: diskontni metod, metod interne kamatne stope i metod povrata uloženih sredstava, daćemo kratki opis ovih metoda.

2.1. DISKONTNI METOD

Diskontovanje se vrši primenom sledeće formule:

$$NSV=(P_1/(1+k)+P_2/(1+k)^2+\dots+P_n/(1+k)^n)-(T_0+T_1/(1+k)+T_2/(1+k)^2+\dots+T_n/(1+k)^n)$$

Pri čemu su: NSV-neto sadašnja vrednost; P_1, P_2, \dots, P_n – prihodi; T_1, T_2, \dots, T_n – troškovi; T_0 – investicioni iznos troškova; k – stopa ukamaćenja kapitala i n – broj godina investiranja.

2.2. METOD INTERNE KAMATNE STOPE

Ovom metodom se izračunava stopa dobiti koja se naziva internom kamatnom stopom. Za primenu ove metode koristi se sledeća formula:

$$F_r((1+k)^n-1/k(1+k)^n) - I = 0$$

Gde su: F_r – finansijski rezultat, I – investicioni iznos troškova, n – broj godina investiranja i k – kalkulatorna kamatna stopa.



Aleksandra Galonja rođena je 03.06.1995. godine u Novom Sadu. Osnovnu i srednju Ekonomsku školu završila u Novom Sadu. Student je Univerziteta Singidunum Centar Novi Sad. Govori engleski i nemački jezik. U radu aktivno koristi programske pakete: Word, Excel i Power Point.

2.3. METOD POVRATA ULOŽENIH SREDSTAVA

Formula za izračunavanje glasi:

$$t = \frac{I}{P - T}$$

pri čemu su: t – vreme povrata uložених sredstava, I – visina uložених sredstava, P – godišnji prihod i T – godišnji troškovi.

U praksi se daje prednost za slučaj kada je vreme povrata uložених sredstava kraće (izraz “ t ” je manje) i obrnuto.

3. PROCENA EKONOMSKE EFIKASNOSTI PROIZVODNIH KAPACITETA

Uradićemo analizu procene ekonomske efikasnosti pet tipova izvora električne energije koji mogu biti potencijalnim investitorima kandidati za proizvodnju električne energije za konzum AP Vojvodine. To su termoelektrane snage 500 MW (TIP1), termoelektrane snage 300 MW (TIP2), hidroelektrane snage 240 MW (TIP3), vetroelektrane 140 MW (TIP4) i solarne elektrane 140 MW (TIP5). Analiza za svaki tip izvora električne energije urađena je pomoću tri metode i to: (1) diskontni metod, (2) metod interne kamatne stope i (3) metod povrata uložених sredstava. Analiza nije precizno obuhvatila troškove jer bi takva analiza bila predmet posebnog istraživanja.

3.1. TERMOELEKTRANE 500MW (TIP1)

3.1.1. Diskontni metod

T_0 -investicioni iznos (visina uložених sredstava) je:

- $1,20 \times 10^6$ €/MW [2] (investiciona vrednost po MW instalisane snage) pa je to za 500 MW =600.000.000€.

P -godišnji prihod je:

- 500 MW x 6.000 sati [2] (ovaj tip elektrane toliko vremena radi godišnje a ostalo vreme su remontu) x 6€/C (pretpostavimo da je ovo prosečena cena električne energije u Srbiji)=180.000.000 €. $P_1=P_2=\dots=P_{30}=180.000.000$ €.

T -godišnji troškovi su (na osnovu iskustva autora rada u Elektroprivredi Srbije):



Andrej Kurtović rođen je 01.08.1995. godine u Banja Luci. Osnovnu školu i gimnaziju završio je u Banja Luci. Zadnje dve godine je završio internacionalnu gimnaziju informatičkog smera takođe u Banja Luci. Student je Technische Univerzitet Wien, Ostereich. Govori engleski nemački jezik. U radu aktivno koristi programske pakete: Word, Excel i Power Point kao i programski jezik Java za programiranje.

- sopstvena potrošnja za elektrane i rudnik je oko 5% od prihoda gde nivo podzemnih voda nije visok a 10% od prihoda gde je visok nivo podzemnih voda pa je za 5% to $180.000.000\text{€} \times 0,05 = 9.000.000\text{€}$,
- tehnički gubici u prenosu (visoki napon) 5% od prihoda i u distribuciji (srednji i niski napon) 10% od prihoda što ukupno čini 15% od prihoda (nije uzeta u obzir neovlašćena potrošnja-krađa el. energije) pa je to ukupno: $180.000.000 \text{ €} \times 0,15 = 27.000.000 \text{ €}$,
- plate zaposlenim sa materijalnim troškovima (grejanje, klimatizacija, automobili, oprema...) $2.500(\text{radnika}) \times 1.500 \text{ €}(\text{bruto}) \times 12(\text{mесеци}) = 45.000.000 \text{ €}$,
- distributivna razlika za distribucije koje isporučuju el. energiju (plate, investicije, razvoj, remont...) je oko 20% pa to iznosi: $180.000.000 \text{ €} \times 0,20 = 36.000.000 \text{ €}$,
- prenosna razlika (prenos el. energije od elektrane do distribucije-potrošača: plate, razvoj, investicije ...) je oko 6,6% pa je to: $180.000.000 \text{ €} \times 0,066 = 11.880.000 \text{ €}$ i
- minimalno održavanje bez kapitalnih remonata iznosi oko 3% od investicione vrednosti pa je to: $600.000.000 \text{ €} \times 0,03 = 18.000.000 \text{ €}$.
- troškovi ukupno: 146.880.000 €

Napomena: nije uzet trošak rekultivacije zemljišta na rudnicima (vraćanje pejzažnog izgleda rudnika u prethodno stanje), trošak dizel goriva za injektovanje uglja kad startuje elektrana ili zbog lošeg kvaliteta uglja, kao i drugi nepredviđeni troškovi.

Da bi se model rešavao računom opšta formula troškova za svih pet tipova elektrana je sledeća:

$$T = a_1P + a_2P + 18.000a_3 + a_4P + a_5P + a_6T_0.$$

Gde je:

P-prihod i on varira po elektranama jer je u funkciji količine proizvedenih kWh,

T_0 -investiciona vrednost elektrane koja je različita za svaki tip elektrane,

a_1 -sopstvena potrošnja elektrane koja se kreće od 0,5-5% iznosa prihoda,

a_2 -tehnički gubici električne energije koji su uprosečeno 15% prihoda,

a_3 -broj radnika je različit za svaki tip elektrane,

a_4 -distributivna razlika je 20% od prihoda,

a_5 -prenosna razlika je 6,6% od prihoda i

a_6 -održavanje elektrane se kreće od 0,5-3% investicione vrednosti.

Uzmimo da je:

- $n=30$ godina, $k=0,05$ (5%) i cena el. energije 6€/kWh.

Dobija se da je NSV za taj period (zaokružen na milione €): 33.000.000 € što nam govori da je **cena električne energije u Srbiji niska** i da sa tom cenom nije moguće uraditi kvalitetno kapitalne remonte elektrana iz sopstvenih sredstava već se to finansira iz budžeta Republike Srbije. Sadašnja uprosečena cena el. energije u Svetu je oko 10 €/kWh a da vidimo šta bi značilo za nas kad bi ona iznosila 8 €/kWh. Tada je NSV za taj period i ovaj tip elektrane: 567.000.000 €.

3.1.2. Metod interne kamatne stope

Ako uzmemo da je kalkulatorna stopa $k=5\%$ tada je za cenu od 6€/kWh interna kamatna stopa $k_1=5,4\%$, a za cenu od 8 €/kWh interna kamatna stopa $k_1=12,28\%$ Vidimo da je interna kamatna stopa za cenu od 8€/kWh veća od kalkulatorne stope pa ima interesa od strane investitora da donese odluku o efikasnosti investiranja.

3.1.3. Metod povrata uložених sredstava

Za cene električne energije od 6€ i 8€/kWh električne energije vreme povrata uložених sredstava je sukcesivno 11 godina i 6,7 godina. Pomoću ove metode se zaključuje da je za investitora prihvatljiva cena od 8€/kWh.

3.2. TABELARNI PRIKAZ NSV, INTERNE KAMATNE STOPE I POVRATA ULOŽЕНИХ SREDSTAVA TIPOVA ELEKTRANA 1,2,3,4 I 5 SA CENAMA 6,8,15 I 20€/kWh

Primenjujući metodologiju datu u tački 3.1. za termoelektranu 500 MW (TIP1) urađene su vrednosti NSV, interne kamatne stope i vreme povrata uložених sredstava za: termoelektranu 300 MW (TIP2), hidroelektrane 240 MW (TIP3), vetroelektrane 140 MW (TIP4) i solarne elektrane 140 MW (TIP5) selektivno za cene električne energije od 6, 8, 15 i 20 €/kWh. Ovi podaci su dati u tabeli br. 1.

Tabela br.1: NSV, Interna kamatna stopa i vreme povrata uložених sredstava za elektrane TIP1, TIP2, TIP3, TIP4 i TIP5 za cene električne energije za 6,8,15 i 20€/kWh.

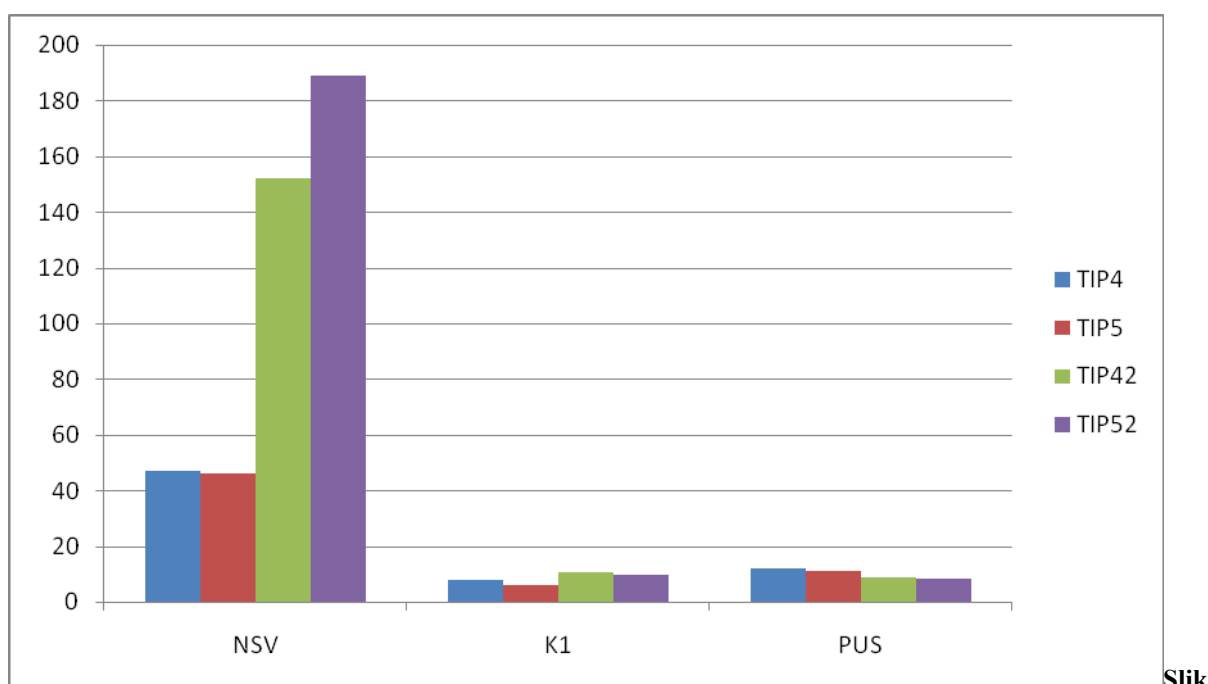
Izvor: Autori rada

Redni broj	Metod	Cena el. energije	Vrsta elektrane				
			TIP1	TIP2	TIP3	TIP4	TIP5
1.	Diskontni metod	6€/kWh	33	-179	35	-143	-212
		8€/kWh	567	120	227	-101	-154
	NSV	15€/kWh				47	46
	X1.000.000	20€/kWh				152	189
2.	Interna	6€/kWh	5,4	0,56	6	0,07	0,06

	Kamatna	8€/kWh	12,28	7,8	11,3	0,3	0,6
	Stopa	15€/kWh				7,1	6,2
	K₁(%)	20€/kWh				10,5	9,6
3.	Povrat	6€/kWh	11	17	10	38	33
	Uloženih	8€/kWh	6,7	8,8	7	25	23
	Srestava	15€/kWh				10	11,2
	t(godina)	20€/kWh				8,6	8,2

Napomena:

- $1,23 \times 10^6$ €/MW i 5.700h/god za TIP2 [2] (investiciona vrednost po MW instalisane snage i vreme rada na godišnjem nivou, a ostalo vreme su remontu)
- $1,15 \times 10^6$ €/MW i 4.500h/god za TIP3 [2] (investiciona vrednost po MW instalisane snage i vreme rada na godišnjem nivou, a ostalo vreme su remontu)
- $1,54 \times 10^6$ €/MW i 1.700h/god za TIP4 [2] (investiciona vrednost po MW instalisane snage i vreme rada na godišnjem nivou-broj sati sa vetrom)
- $2,4 \times 10^6$ €/MW i 2.300h/god za TIP5 [3] (investiciona vrednost po MW instalisane snage) i [4] (vreme rada na godišnjem nivou-broj sunčanih sati)



a1: Neto sadašnja vrednost (NSV), Interna kamatna stopa (K1) i Vreme povrata uloženi sredstava (PUS) za elektrane TIP4 i TIP5 sa cenom od 15€/kWh isporučene električne energije i za elektrane TIP42 i TIP52 sa cenom od 20€/kWh isporučene električne energije. Izvor: Autori rada.

4. ZAKLJUČAK

Preduslov da bi investitori ulagali novčana sredstva u proizvodnju električne energije sa termoelektranama i hidroelektranama (TIP1, TIP2 i TIP3) jeste da cena električne energije mora iznositi barem 8 €/kWh (to je 80% svetske cene koja je uprosečeno 10 €/kWh), a ne oko 6€/kWh koliko je sada. Sa ovom cenom električne energije elektroenergetski sistem Srbije može bez budžetske pomoći obaviti kvalitetno redovno održavanje, investiciono održavanje, kapitalne remonte i izgradnju novih objekata.

Što se tiče vetroenergije (TIP4) investitor ima interesa da ulaže ako je cena po kWh minimum 15€C a za solarnu energiju (TIP5) to je 20€/kWh. Ukoliko bi se kod nas pojavio investitor za obnovljive izvore električne energije tada mu je republička Vlada garant za cenu od 15 ili 20€/kWh a može da naplati od kupaca samo po sadašnjoj ceni 6€/kWh. To mogu sebi da dozvole samo privredno i ekonomski jake države gde su cene električne energije preko 20€/kWh.

LITERATURA

- [1] Vunjak, N. (1995) *Financial management*, Ekonomski fakultet, Subotica, pp. 269-276.
- [2] Čalović M., Mesarović M. (LXI). Wind Power Plants in modern Power Systems. The Journal of the Union of Yugoslav Electric Power Industry, 2009, (br 1), pp. 3-14.
- [3] www.solarni-paneli.org/solarni-paneli-2, preuzeto 18.04.2015. godine.
- [4] www.planeta.org.rs/60/10_energija.htm, preuzeto 18.04.2015. godine.

EU CAPITAL MARKETS UNION AND IMPLICATIONS FOR THE SMALL MEMBER STATES – CASE OF CROATIA

EUROPSKA UNIJA TRŽIŠTA KAPITALA I IMPLIKACIJE ZA MANJE DRŽAVE ČLANICE – SLUČAJ REPUBLIKE HRVATSKE

PhD, Ivana Bajakić, Assistant Professor⁶⁷

Abstract: *The purpose of this paper is to discuss the Capital Markets Union, newly proposed plan by the European Commission in February 2015 which aims to generate deeper and more connected European capital markets by unlocking non-banking funding for Europe's businesses. More specifically, the paper examines potential effects for the small Member States on the case study of Croatia. Following short introduction, the paper provides an overview of policies and attempts to create the Single market for capital before the 2007 financial crisis. The third part outlines the objectives and surroundings of the Capital Markets Union plan, while the fourth part explores potential impacts of such plan for the small Member States on the case study of Croatia. Section five summarizes the main conclusions.*

Keywords: *Capital Markets Union, European Single Market, European financial regulation, financial crisis, Croatia*

Sadržaj: *Svrha ovog rada je dati prikaz novostvorene Europske Unije tržišta kapitala i identificirati moguće implikacije za manje države članice EU. Unija tržišta kapitala ima za cilj stvaranje dubljeg i povezanijeg europskog tržišta kapitala radi olakšavanja pristupa izvorima financiranja za europska poduzeća i smanjivanju ovisnosti o bankama kao dominantnim izvorima financiranja. Provedbene mjere fokusirane su stoga na uklanjanje barijera koje onemogućuju prekogranična ulaganja u EU i poduzećima otežavaju pristup financiranju. Nakon kratkog uvoda, rad daje povijesni pregled politika i pokušaja da se stvori jedinstveno tržište kapitala u razdoblju prije financijske krize 2007. Treći dio opisuje proces nastanka Unije tržišta kapitala i njene glavne ciljeve, dok četvrti dio istražuje učinke takvih politika na manje države članice na studiji slučaja Republike Hrvatske. Peti dio sažima glavne zaključke.*

Ključne reči: *Unija tržišta kapitala, Jedinstveno tržište EU, europska financijska regulacija, financijska kriza, Republika Hrvatska*

1. INTRODUCTION

The free movement of capital was originally outlined in the Treaty of Rome signed in 1957. After more than fifty years the European policy makers are still working on achieving this goal. On the one hand, single market for capital offers greater diversification in the funding of the economy, better interconnectedness between investors, issuers and intermediaries across the Member States borders and therefore reduces cost of raising capital. On macroeconomic level this leads to greater (highly paid) employment and economic growth and is therefore an

⁶⁷ Faculty of Law, University of Zagreb, Trg m. Tita 14, 10 000 Zagreb, Croatia, ivana.bajakic@pravo.hr

imperative for EU policy makers. On the other hand, the full integration of the European capital markets was in the past obstructed by various different reasons and obstacles, mostly economic and legal in nature and transformed to political opposition by the Member States governments. For decades, differences in legal systems, corporate governance and company law between Anglo-Saxon and Continental systems seemed too excessive to overcome. However, the strong forces of financial globalization and integration managed to direct the two systems towards convergence and the future looked promising until the beginning of the 2007 financial crisis...

2. EUROPEAN CAPITAL MARKETS BEFORE THE FINANCIAL CRISIS

The founding fathers of the European single market envisioned the place where specialized supply meets sophisticated demand. Free movement of capital represents one of the four freedoms of the European Union crafted with the goal of creating single European market with the smooth flow of goods, services, capital and people. Single European currency and unified regulatory framework were designed to encourage businesses in their cross-border activities on the territory of the EU in order to benefit from the larger economies of scale and consequently improve efficiency of the allocation of resources.

Uniformed business conditions provide reduced operating costs for the European companies while the European Commission continuously promotes competition policy in order to boost competitiveness of the European market and its players. Simultaneously, consumers benefit through greater quality, price and availability of the products and services. Finally, the Single European market aims to create synergistic effect of increased productivity of economic activities for greater potential for growth, employment and prosperity of the national economies and the EU as a whole.

There have been numerous empirical research studies on correlation between financial development and economic growth. They showed that efficient and integrated financial markets reduce the costs of funding for issuers of capital and provide higher yields for investors while on the macro level they have positive effect on the economic growth and development (Levine, 1997; Demirgüç-Kunt and Levine 1999; Beck and Levine, 2002; Carlin



Ivana Bajakić was born in Zagreb in 1975. She graduated from Faculty of Economics University of Zagreb in 1998 and finished her Masters in 2000 at the Faculty of Law University of Lund, Sweden. Since 2000, Ivana Bajakić worked in several different institutions as researcher or advisor: the Economic Institute at the Lund University, the Ministry of Foreign Affairs and European Integration of the Republic of Croatia and the National Competitiveness Council. Since 2007, she works at the Faculty of Law University of Zagreb where she finished her PhD in 2009. She is currently teaching Political Economy and Management and is active in researching and publishing in the area of political economy and securities markets regulation.

and Mayer, 1999, 2003). European Commission (2015: 4) observes that despite all the efforts put in by the European policy makers and national government administrations, capital markets throughout the EU remain fragmented and national oriented. The process of European financial integration that was rapidly taking place from the late 1990s was abruptly stopped and took the downturn since the global financial crisis 2007 with banks and investors moving back to the home market (European Central Bank, 2009; European Commission, 2009, 2015).

The starting position back in the 1960's was somewhat similar but for other reasons. For over the twenty years European financial market was synchronized only through principles of mutual recognition, minimum technical standards and home country control (Ferran, 2004: 1-7; Moloney 2008: 11-16). Number of conducted research was devoted to differences between bank-based and market based financial systems as explanatory factor for national governments resistance and opposition for harmonisation at the EU level (Story and Walter in Quaglia 2009: 5). Ferran (in Ferran, Moloney, Hill and Coffee 2012: 17-37) offers an overview of different political, legal and economic theories to explain what she calls "*deep-rooted fundamental preferences*" that disabled harmonisation process from taking place in the European financial markets.

During 1990s, financial globalisation promoted convergence of the two financial systems in the period of relatively stable macroeconomic environment. Technological innovations have led to new, sophisticated financial products and services (e.g. e-commerce, securitization) in the atmosphere of deregulation and liberalization, while development of financial sector and institutions accelerated the process of consolidation and integration of financial markets (HM Treasury, 2008).

The EU competitiveness position, which was getting worse in comparison to Japan and the U.S., has set the political ground for changes (European Commission 2008: 1). The EU policy makers embraced the academic thesis on the relationship between financial development and economic growth and called for wide range of reforms, among which the full integration of financial markets within the EU (Cardiff European Council, 1998: 9).

European Commission (1998: 1) emphasized the benefits of the Single market in financial services: further employment in highly paid jobs, optimal allocation of capital, new business opportunities in wide range of financial services (e.g. mortgages, pensions and insurance), development of small and medium sized enterprises through better funding opportunities and finally economic growth. Quantitative indicators suggested many positive macroeconomic benefits for the EU economy: the level of EU-wide real GDP raised by 1.1%, or €130 billion in 2002 prices, in the long-run, higher total employment by 0.5%, almost 6.0% higher total business investment and 0.8% higher private consumption (London Economics, 2002: 123-124).

The result was a massive financial regulatory reform called Financial Services Action Plan (FSAP) which has been conducted in the period between 1999 and 2005. The FSAP covered four major target areas: (i) finalizing the wholesale market for institutional investors, (ii) developing open and secure markets for the retail investors, (iii) ensuring quality of financial regulation and supervision, (iv) other objectives for the optimization of a single financial market (e.g. reducing the difference in tax treatment between Member States, efficient and transparent systems of corporate governance, European Commission, 1999).

In accordance with the EU's *better regulation* principle, numbers of studies were produced to analyze the impacts of the FSAP process (European Commission, 2005, 2009a; European Economics, 2007; Committee of European Securities Regulators, 2009). Generally, positive effect of the FSAP is that it has created unified regulatory framework, benefiting financial conglomerates with numerous cross-border activities on the territory of the EU. It has however caused regulatory overload at all levels, especially for the national regulatory agencies in charge of the whole implementation process. The introduction of the competition at the securities markets caused some negative effects, such as the fragmentation of the market and liquidity, as well as market trading data, disproportionate level playing field for the financial service providers (stock exchanges, multilateral trading platforms) and in the short term failure to reduce the cost of trading for the investors, caused mainly by enormous investments in advanced technology for high-frequency algorithmic trading (ibid.).

The 2007 financial crisis put an end to one era of conducting business at the securities markets. Predictably, it caused shrinkage of the liquidity and depth of securities markets, spilling-over to the real economy and causing recession in the countries worldwide. World leaders at the G-20 level agreed on the new sets of rules and principles, burrowing previously praised system of self-regulation and introducing new cycle of more regulation and stricter supervision. As some commentators put it: "*it's a shame to waist a good crisis*" (Lannoo, 2009; Coffee in Ferran *et al.* 2012).

3. CAPITAL MARKETS UNION

The EU adopted "De Larosière Report" in 2009 and introduced the new European System of Financial Supervision (ESFS). The ESFS provides micro and macro-prudential supervision and its goal is timely assessment of financial stability offering early warnings of possible systemic risk (European Commission, 2009b). On micro level, three European regulatory agencies (ERAs) were established for different financial areas: ESMA (The European Securities and Markets Authority), EBA (The European Banking Authority) and EIOPA (The European Insurance and Occupational Pensions Authority).

Unlike the U.S., that has passed one regulation (Wall Street Reform and Consumer Protection Act) in 2010, with a goal to unlock "too big to fail" problem, protect consumers and maintain stability of financial system (Coffee in Ferran *et al.* 2012: 334-367), the EU opted for set of legislation and is still undergoing big regulatory reform (Moloney in Ferran *et al.* 2012: 111-202). The jury is still out with regard to effects of the new set of regulation and supervision infrastructure centralised at the EU level, however influential Financial Times described the new set up as "*regulation and institutions on steroids*" (Jeremy Grant in Financial Times, 2010, 2010a).

The new European Commission leadership appointed for the period 2014-2019, under the president Juncker, introduced new term – the Capital Markets Union (CMU). It represents policy for more integrated capital markets with a goal to lower the cost of raising capital and dependence on the bank funding, especially for the small and medium sized enterprises (SMEs) and providing attractive environment for the investors with an aim to boost the real economy sector and EU economic growth (Juncker, 2014: 7).

The European Commission (2015: 2) calculated that EU could have profited from around 90 billion € of extra liquidity available to Europe's businesses in period between 2008 and 2013 if EU venture capital markets were as deep as the U.S. Capital markets in the EU have been

expanding during past decades, reaching 85% of GDP in 2007, but have been decreasing since the beginning of the global financial crisis to about 65% of GDP in 2013. The situation across Member States varies greatly in the area of stock market capitalisation from 121-125% for the U.K. and Luxembourg to 4-10% of GDP for the Baltic countries. Europe's businesses have traditionally been more reliant on bank financing, with inadequate availability of credit information for the SMEs which are also in inequitable position in comparison to larger companies (Ibid., p. 7-9).

“Capital Markets Union is about unlocking liquidity that is abundant, but currently frozen, and putting it to work in support of Europe's businesses, and particularly SMEs” (EU Commissioner Hill in EC Press Release 2015: 1). In other words, the goal is to improve the investment chain at the EU venture capital markets by easing up the access to funding for Europe's businesses through decreasing reliance of bank funding. Stronger capital markets as sources of financing can have positive effect on the stability of the financial system as whole, attract more investment into the EU and supply more investments for Europe's businesses. The upcoming measures will therefore be focused on removing the obstacles and barriers that are blocking cross-border investments in the EU (European Commission, 2015).

The European Commission is currently conducting public consultations with all stakeholders and interested parties in order to adopt the Action Plan in summer 2015 with measures and timeline for successfully accomplishing the Capital Markets Union within next four years. Short term measures include the following actions: (i) developing proposals for “high-quality” securitisation, (ii) Prospectus Directive review, (iii) standardise and improve credit information on SMEs, (iv) the implementation of pan European private placement regime and (v) support investment in infrastructure projects (ibid., p. 2-3).

The European Commission policy actions could be interpreted as an ongoing promotion of the market oriented system introduced during the FSAP regulatory reform. The proposed measures are intended to encourage stronger development of the capital markets, targeting mainly Continental Europe, as a counterbalance to a strong bank system existing there and dominating the financial markets. Paradoxically, the dominant market oriented system, with its high tech financial innovations of products and services (securitisation, short-selling, credit default swaps, etc.) and, in all honesty, together with few other simultaneous occurrences such as inadequate supervision, self-regulation, asymmetry information, monetary policy, moral hazard, etc. led to the global financial crisis. In the end, it seems that the poison which has caused the disease will take its share in curing it as well.

4. IMPLICATIONS FOR SMALL MEMBER STATES – CASE OF CROATIA

European continental economies, including Croatia, are considered to have bank-based financial system, with dominant role of banks in mobilising capital and promoting economic activities (Demirgüç-Kunt and Levine 1999; Dalić, 2002). The Capital Markets Union continues to promote the market oriented system as efficient engine for growth introduced during the FSAP reform and recently stressed by the Commissioner Juncker – it aims to further decrease reliance of Europe's businesses on bank-funding.

The total loan outstanding of the Croatian credit institutions at the end of 2014 amounted to 280,1 billion HRK out of which 92 billions were loans to companies (29,2 billion HRK denominated + 62,8 foreign currency denominated loans, in Croatian National Bank, 2015:

39). The equity value of all 904 joint stock companies registered in the Central Depository and Clearing Company is estimated at the level of 271 billion HRK (Central Depository and Clearing Company, 2015: 1). Out of this amount, 46,5% of the total joint stock companies are listed and traded at the Zagreb Stock Exchange, which amounts to 126 billion HRK at the end of 2014 (Zagreb Stock Exchange, 2015: 4-8). These companies are able to attract new capital in the regular process of secondary public offering without cumbersome procedure of introducing itself at the stock exchange.

Although the statistics for aggregate value of limited liability companies' equity is scarce, the statistics from the above mentioned sources points to leverage ratio of 25,3% (i.e. for each 3 HRK of capital 1 HRK of debt is used to finance companies). This calculation does not take into a consideration a total capital of limited liability companies which would decrease the leverage statistics. This indicates that the Croatian joint stock companies are not highly leveraged and that a banking sector in Croatia has a lot of potential to grow its lending business. Still, at the end of the first quarter of 2015 the total of 6-8 billions HRK of banking sector available assets is presently being unused in the non-bearing interest account at the Croatian National Bank (CNB, 2015a, slide: 24).

The overall profit of all Croatian companies in 2014 was estimated at 14 billion HRK, which makes it 200% higher than in 2013 (The Croatian Financial Agency, 2015). However, the major problem of Croatian economy is low profitability of undergoing investments. This raises a question of how could the Capital Markets Union project help the Croatian economy?

Currently in Croatia, the SMEs segment equity financing is very narrow. It consists only from the entrepreneurs' contribution with negligible contribution from the private venture funds or other sources of alternative investments. There are only seven venture capital funds with negligible 743 millions HRK under management (The Croatian Financial Services Supervisory Agency, 2015, tables: 38, 39). As mentioned earlier, The European Commission calculated that EU could have profited from around 90 billion € of extra liquidity available to Europe's businesses in period between 2008 and 2013 if EU venture capital markets were as deep as the U.S. The deepening of the liquidity for the SME's via introduction of cross border venture capital incentives should be one of the most beneficial factors for the small Member States.

The European Union recognizes the lack of equity financing for the SMEs in the small Member States. Therefore it encouraged through different measures - grants and subsidies as a form of quasi-equity for the SME sector. In Croatia, soft financing is covered through different ministries and agencies: the Ministry of Entrepreneurship and Crafts through its entrepreneurship impulse which was in 2012 at 166 mil HRK (CEPOR, 2013: 53), the Croatian Employment Agency through its subsidies for new employment, Ministry of Tourism with its co financing project for tourism, Ministry of Regional Development and EU funds with its funds for regional development, Ministry of Agriculture and Agency for payments in agriculture with number of subsidy programs as well as other ministries and agencies (HAMAG BICRO, 2015).

In 2012, the total subsidies for the SMEs amounted to 938 mil HRK including 234 mil HRK de minimis subsidies (the Croatian Competition Agency, 2013: 43). In addition to subsidised loan programs through the Croatian Bank for Reconstruction and Development, a guarantee program of 946 mil HRK through Agency for SMEs increased total investments in SMEs at above 3 billion HRK in the period 2012-2014 (Ministry of Entrepreneurship and Crafts, 2015:

7). In the period 2014-2020, Croatia is entitled to receive up to 79 bn HRK from the European structural investment funds out of which 64 bn is to be used for the economic growth and employment. The total amount in the period 2014-2020 which will be used for the SME development is estimated to 7,4 bn HRK through the Competitiveness and Cohesion Program (ibid., p. 8).

The overall picture for the small EU Member States is that it will increase soft subsidies as a form of equity financing for the SME sector. The Commission's intention to increase possibilities for the equity financing for SMEs through the Capital Markets Union will benefit SMEs in the small EU states, but most likely will not surpass the existing form of financing. The major financing will come in the form of subsidised loans and grants (as mentioned around € 1bn in the period 2014-2020) and less through the capital markets infrastructure. However, the privatization of state held companies and fiscal accommodation for the capital markets could further develop capital markets form of financing the SMEs in the long run.

The European Commission short term measures (securitisation, Prospectus Directive, etc.) are not likely to contribute significantly to the Croatian situation. The Croatian financial system is already highly liquid with between 6-8 bn HRK available for profitable company financing. The problem is that companies do not have enough profitable projects to satisfy this credit supply. The securitisation of current business would only increase already high liquidity in the banking sector. If the Prospectus Directive decrease requests for SMEs in order for them to get easier access to capital markets, there will still be an open question if investment opportunities will be able to attract already available capital.

As regard to improvement in credit information for the SMEs, the Croatian National Bank imposed rules to credit institutions to publish effective interest rate in order to allow debtors to compare offers from the credit institutions. However, this rate is in practice misused by the credit institutions due to other factors which are not calculated in the formula (e.g. exchange rate for loans and foreign currencies). In Croatia, private placements are already covered by the high net worth individuals (e.g. "business angles" and institutional investors). Overall, the liquidity in the Croatian market assists all good investments to be financed. The open space remains for Croatian investors to start investing abroad via European private placement markets. The transparency and the language represent main obstacles for implementation of this type of projects.

5. CONCLUSION

The Capital Markets Union intends to foster opening up of national markets for investors, issuers and intermediaries by encouraging free movement of capital and providing best practices know-how of the EU Member States. Furthermore, the objectives of the Capital Markets Union include: improving access to financing for Europe's businesses, especially SMEs and infrastructural investment projects, increasing and diversifying the sources of funding from investors in the EU and the rest of the world and finally, improving stability and resilience of the financial system.

In the small Member States such as Croatia, the majority of financing is still coming through subsidy loans and grants and less through the capital markets infrastructure. Therefore, on the one hand, the European Commission's measures such as securitisation and Prospectus Directive do not match Croatian economy's needs at the moment, however, the

implementation of some measures could guide Croatian financial system towards more transboundary economic activities and European financial integration.

REFERENCES

- Beck, T. and Levine, R. (2002) *Industry Growth and Capital Allocation: Does Having a Market- or Bank-Based System Matter?*, 64 *Journal of Financial Economics*, pp. 147-180.
- Carlin, W. and Mayer, C. (1999) *How Do Financial Systems Affect Economic Performance?*, Oxford Economic Papers, University College London and Said Business School, University of Oxford.
- Cardiff European Council, (15-16 June 1998) *Presidency Conclusions*, Cardiff.
- Carlin, W. and Mayer, C. (2003) *Finance, Investment and Growth*, 69 *Journal of Financial Economics*, pp. 191-226.
- Central Depository and Clearing Company (2015) *Quarterly Report – IV Quarter 2014*, No. 40, Year IX, Zagreb.
- CEPOR (2015) *Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2013. uključujući rezultate GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2012. godinu*, Zagreb.
- Committee of European Securities Regulators (2009) *Impact of MiFID on equity secondary markets functioning*, Brussels.
- Croatian Competition Agency (2013) *Godišnje izvješće o državnim potporama za 2012. godinu*, Zagreb.
- Croatian Financial Agency (2015) *Hrvatska poduzeća ostvarila 200 posto veću dobit u odnosu na lani*, <http://www.index.hr/vijesti/clanak/fina-hrvatska-poduzeca-ostvarila-200-posto-vecu-dobit-u-odnosu-na-lani-hdz-manipulira-se-podacima/813836.aspx>
- Croatian Financial Services Supervisory Agency (2015) *Mjesečna izvješća – siječanj 2015.*, Zagreb.
- Croatian National Bank (2015) *Bilten HNB-a – Statistički pregled*, No. 212, Zagreb.
- Croatian National Bank (2015a) *Standardni prezentacijski format 1. tromjesečje 2015.*, Zagreb, <http://www.hnb.hr/publikac/prezent/h-spf.pdf>
- Dalić, M (2002) *Usporedna analiza hrvatskog financijskog sustava i financijskih sustava naprednih tranzicijskih zemalja*, 92 *Privredna kretanja i ekonomska politika*, pp. 27-52.
- Demirgüç-Kunt A. and Levine, R. (1999) *Bank-Based and Market Based Financial Systems: Cross-Country Comparisons*, World Bank Working Paper, No. 2143.
- European Central Bank (2009) *Financial Integration in Europe*, Frankfurt.
- European Commission (1998) *Financial Services: Building a Framework for Action*, Brussels.
- European Commission (1999) *Financial Services: Implementing Framework for Financial Markets: Action Plan*, COM(1999)232, Brussels.
- European Commission (2005) *FSAP Evaluation – Part I: Process and Implementation*, Bxl.
- European Commission (2009) *European Financial Integration Report 2008*, Brussels.
- European Commission (2009a) *Survey on the cost of compliance with selected FSAP measures*, Brussels.
- European Commission (2009b) *Driving European recovery*, Communication for the Spring European Council, COM(2009) 114, Brussels.
- European Commission (2015) *Green Paper: Building a Capital Markets Union*, COM(2015) 63 final, Brussels.

- European Commission Press Release (February 18, 2015) *Unlocking Funding for Europe's Growth – European Commission consults on Capital Markets Union*, Brussels.
- European Economics (2007) *The Impact of the New Financial Services Framework - Part I*, Brussels.
- Ferran, E. (2004) *Building an EU Securities Market*, Cambridge University Press.
- Ferran, E., Moloney, N., Hill, J. and Coffee, J. (2012) *The Regulatory Aftermath of the Global Financial Crisis*, Cambridge University Press.
- HAMAG BICRO (2015) *Informacije o potporama drugih državnih institucija*, <http://www.hamagbicro.hr/potpore/informacije-o-potporama-drugih-drzavnih-institucija>
- HM Treasury (2008) *Embracing financial globalisation*, London.
- Jeremy Grant, Financial Times (June 17, 2010) *Quick View: Ill-timed FSA reforms setback for markets*.
- Jeremy Grant, Financial Times, (December 8, 2010a) *Quick View: MiFID gets muscles from Brussels*.
- Juncker, J.C. (2014) *A New Start for Europe: My Agenda for Jobs, Growth, Fairness and Democratic Change. Political Guidelines for the Next European Commission*, Opening Statement in the European Parliament, Strasbourg.
- Lannoo, K. (2009) *A crisis is a terrible thing to waste*, CEPS Commentary, Brussels.
- Levine, R. (1997) *Financial Development and Economic Growth: Views and Agenda*, 35(2) Journal of Economic Literature, pp. 688-726.
- London Economics (2002) *Quantification of the Macro-Economic Impact of Integration of EU Financial Markets*, London.
- Ministry of Entrepreneurship and Crafts (2015) *Poduzetnički impuls 2015. – Program poticanja poduzetništva i obrta*, Zagreb.
- Moloney, N. (2008) *EC Securities Regulation*, Oxford University Press.
- Quaglia, L. (2009) *Completing the Single Market in Financial services: The Politics of competing advocacy coalitions*, Sussex European Institute.
- Zagreb Stock Exchange (2015) *Pregled trgovine u 2014.*, Zagreb.

UTICAJ RIZIKA ZEMLJE I POLITIČKOG RIZIKA NA ALOKACIJU KAPITALA U SAVREMENIM MEĐUNARODNIM USLOVIMA POSLOVANJA

THE IMPACT OF COUNTRY RISK AND POLITICAL RISK ON CAPITAL ALLOCATION IN THE CONTEMPORARY INTERNATIONAL BUSINESS CONDITIONS

MSc, Ana Randelović, student doktorskih studija⁶⁸

Sadržaj: *Pojava globalizacije uslovila je promenu postojećeg privrednog okruženja što je dovelo i do promene uloga privrednih subjekata. Proces globalizacije utiče na stvaranje jedinstvenog svetskog sistema u kome najznačajnija uloga pripada multinacionalnim kompanijama kao nosiocima investicione i finansijske aktivnosti na globalnom tržištu. U ovom radu biće izložena problematika seljenja kapitala multinacionalnih kompanija koje u osnovi imaju za cilj maksimiranje prinosa uz minimiziranje rizika investicionih projekata. Posebna pažnja biće usmerena na uticaj rizika zemlje i političkog rizika u procesu odlučivanja o međunarodnom investiranju. Razmatranje rizika zemlje i političkog rizika je podjednako važno, kako za potencijalne investitore, tako i za zemlje u koje se kapital alokira, jer pored činjenice da će plasmanom sredstava multinacionalne kompanije ostvariti odgovarajući profit, mnogo bitnija strana međunarodnog investiranja, sa aspekta potencijalnih zemalja-domaćina, sadržana je u atraktivnosti zemlje pogodnoj za strane investitore jer ekonomski napredak zemlje leži u povećanju stepena investicione, finansijske i privredne aktivnosti.*

Ključne reči: *rizik zemlje, politički rizik, alokacija kapitala*

Abstract: *The emergence of globalization has caused the change in the current economic environment which led to the change of the role of economic operators. The process of globalization influences the creation of a single world system in which the most significant role belongs to multinational companies as holders of investment and financial activities in the global market. This paper presents the problem of moving the capital from multinational companies which basically aim to maximize returns while minimizing risk investment projects. Special attention will be paid to the impact of country risk and political risk in decision-making on international investment. Consideration of country risk and political risk is equally important for both potential investors and countries in which capital is allocated, despite the fact that with the sale of assets multinational companies will achieve an appropriate profit, more important aspect of foreign international investment, in terms of potential host countries, is contained in the attractiveness of the country and its favorability for foreign investors because economic progress of one country lies in increasing the level of investment, financial and economic activities.*

Key words: *country risk, political risk, capital allocation*

⁶⁸ Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu, Trg Kralja Aleksandra 11, 18000 Niš, ana.randjelovic@yahoo.com

1. UVOD

Nacionalne privrede vođene stvaranjem visokih stopa privrednog rasta i brzim privrednim razvojem dovele su do pojave jedne nove kategorije koju nazivamo globalizacijom. Univerzalne definicije globalizacije nema, a s obzirom na one koje postoje, svakoj se može pripisati njena okrenutost i fokusiranost na jednom ili manjem broju aspekata koje obuhvata. Globalizacija se odnosi na intenziviranje i dinamiziranje društvenih i ekonomskih odnosa izvan državnih granica, što za posledicu ima sve veće i usko povezane međusobne uticaje globalnih i lokalnih dešavanja [1]. Kada se kaže globalizacija, shodno temi koja se obrađuje, misli se na proces koji utiče na povezivanje i jačanje saradnje između privrednih subjekata na svetskom nivou a što ima za cilj poboljšanje performansi preduzeća. Ekonomski aspekt globalizacije podrazumeva slobodna tržišta i princip liberalizma u ekonomskoj nauci uz minimiziranu ulogu države tj. ekonomske politike u smislu regulisanja slobodno formiranih, perfektno funkcionišućih tržišnih mehanizama, pri čemu ova pojava ima podršku tri osnovna institucionalna stuba u međunarodnoj ekonomiji, a to su Međunarodni monetarni fond (IMF), Međunarodna banka za obnovu i razvoj (IBRD) i Svetska trgovinska organizacija (WTO).

Pojava globalizacije uslovlila je promenu postojećeg privrednog okruženja što je dovelo i do promene uloga privrednih subjekata. Usled nastanka i razvoja procesa globalizacije, koji ima za cilj stvaranje jedinstvenog svetskog sistema, najznačajniju ulogu imaju multinacionalne kompanije kao nosioci investicione i finansijske aktivnosti na globalnom tržištu. To su kompanije koje posluju u više zemalja i bave se upravljanjem i kontrolom proizvodnje koja se odvija u tim zemljama pri čemu postoji matična kompanija koja ostvaruje vlasništvo pa samim tim i kontrolu nad poslovanjem svojih afilijacija [2].

Multinacionalne kompanije opravdano imaju ulogu finansijskih i institucionalnih nosioca jer globalizacija predstavlja međunarodnu integraciju dobara, tehnologija, rada i kapitala, a ove



Ana Randelović rođena je 24.08.1988. godine u Nišu. Osnovnu i srednju Ekonomsku školu završila sa odličnim uspehom u Nišu. Godine 2007, upisala je Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu i završila osnovne studije 2011. godine sa prosečnom ocenom 9,62. Na kraju četvrte godine studija nagrađena kao najbolji student u generaciji na smeru Računovodstvo, revizija i finansijsko upravljanje pri čemu je dobitnik nagrade Saveza računovođa i revizora Srbije za 2011. godinu. Stipendista Fonda za mlade talente od 2010-2012. godine. Master studije upisala 2011. i završila 2013. godine sa prosečnom ocenom 9,83. Upisala doktorske studije na Ekonomskom fakultetu u Nišu 2013. godine. Trenutno **stipendista Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja** i uključena na projektu Ekonomskog fakulteta pod nazivom „**Unapređenje konkurentnosti javnog i privatnog sektora umrežavanjem kompetencija u procesu evropskih integracija Srbije**”. Pored toga, u svojstvu studenta-demonstratora učestvuje u izvođenju nastave na osnovnim studijama na predmetima Teorija i analiza bilansa, Revizija.

kompanije po svojoj veličini, organizacionoj strukturi, obimu poslovanja i visini kapitala u najvećoj meri ispunjavaju uslove da transfer dobara, rada, tehnologija i kapitala bude najefikasniji. Ove kompanije nastale su usled postojanja tržišnih imperfekcija na nacionalnim tržištima proizvoda, faktora proizvodnje i finansijskim tržištima i na tržišne imperfekcije gledaju kao na šanse za ostvarivanje profita na svim nacionalnim tržištima gde su imperfekcije prisutne. Ono što predstavlja jedno od ključnih pitanja za svaku multinacionalnu kompaniju je: koja je to najrelevantnija investiciona alternativa kojoj se kompanija treba prikloniti a po osnovu koje će najefektivnije i najefikasnije kapital biti upotrebljen.

Multinacionalne kompanije vođene ostvarenjem visokih profitnih stopa kreiraju i razvijaju strategije rasta i razvoja svojih kompanija i ogranaka u drugim zemljama vršeći efikasnu alokaciju kapitala. Vremenom, u dinamičnom i globalizovanom poslovnom okruženju, došlo je do promena u načinu međunarodnog investiranja kapitala zbog čega se menja i intenzitet međunarodnog investiranja shodno promenama globalne investicione klime.

2. RIZIK ZEMLJE - pojam, značaj i merenje

Nerazvijene zemlje i zemlje u razvoju u uslovima globalizacije, zbog niske produktivnosti i nerazvijenosti privrede postaju zavisne od međunarodnih finansijskih institucija i velikih svetskih kompanija koje se nalaze u ulozi investitora ili kreditora. Putem tih sredstava dolazi do rasta i razvoja ovih privreda dok sa druge strane i multinacionalne kompanije ostvaruju određene koristi. Multinacionalne kompanije, u cilju izbegavanja političke kontrole u matičnoj zemlji, osnivaju svoja sedišta u zemljama u kojima je finansijska i fiskalna kontrola veoma liberalna. Međutim, ukoliko ovo nije slučaj, onda se ova vrsta investitora odlučuje da alocira kapital u određenu zemlju kroz osnivanje svojih ogranaka kako bi ostvarila svoje profitne ciljeve.

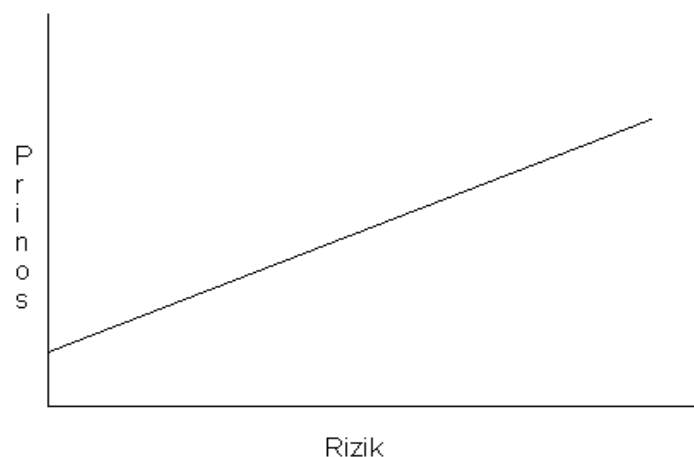
Kako govorimo o investiranju i poslovanju kompanija u savremenom globalizovanom ambijentu, kome je imanentan visok stepen rizika i mogućnost izbijanja kriza, onda ne treba zanemarati i činjenicu da je u poslednjih nekoliko godina zabeleženo osetno smanjenje obima međunarodnih investicija, što se objašnjava, s jedne strane, smanjenjem sposobnosti investiranja multinacionalnih kompanija zbog pada profita, čestog narušavanja likvidnosti i znatno višim cenama kapitala na šta je uticala poslednja svetska finansijska kriza i, s druge strane, povećanom averzijom prema riziku poslednjih godina usled nastanka krize, što dovodi do smanjene spremnosti kompanija da investiraju.

Može se zaključiti da postoje dve različite kategorije problema. S jedne strane problemi koji se tiču pribavljanja kapitala, odnosno problemi koji se odnose na finansiranje preduzeća dok, s druge strane, treba posvetiti isto toliko pažnje efikasnom izboru najprofitabilnije alternative u koju treba investirati. Prilikom obavljanja ove dve aktivnosti bitno je da krajnji ishod bude maksimalni profit koji je moguće ostvariti u datim uslovima poslovanja pri čemu, grubo gledano, profit treba biti razlika između cene kapitala i prinosa na kapital.

Postoje različiti motivi koji navode investitore-multinacionalne kompanije, na donošenje odluka o alokaciji kapitala. Neki od njih su visoke profitne stope, subvencije države – domaćina, niže poreske stope, niži stepen rizika, jeftina radna snaga, mogućnost izvlačenja profita iz tih zemalja, osvajanje novih tržišta, nepostojanje barijera za ulazak na tržišta zemalja – domaćina i dr. Prilikom donošenja odluka u pogledu međunarodne alokacije kapitala izdvajaju se i pojedine vrste rizika. Misli se, pre svega, na politički rizik i rizik zemlje u kojoj će potencijalni investitori, tj. multinacionalne kompanije biti spremne da ulože.

Nivo rizika, prinos i cena kapitala kompanije nalaze se u pozitivnom korelativnom odnosu. Ako se rizik definiše kao „odstupanje prinosa od onih koje smo očekivali, onda se uopšteno može reći da je rizik ustvari verovatnoća nastanka nekog neželjenog događaja[3]. Obzirom na to javila se potreba za kvantifikacijom rizika kako bi finansijski stručnjaci bili efektivniji i efikasniji kada je u pitanju upravljanje finansijama. Efekat investiranja finansijskih sredstava kvantifikuje se očekivanim stopama prinosa, pri čemu, ukoliko je veći spektar mogućih prinosa veća je i nepredvidivost stvarnog prinosa pa s obzirom na to zaključujemo da se radi o rizičnijem ulaganju [4]. Racionalan ulagač izbegava rizik ukoliko je to moguće, odnosno između dve alternative sa istim očekivanim prinosom uvek preferira onu sa manjim stepenom očekivanog rizika. Ovakvo ponašanje investitora poznato je kao averzija investitora prema riziku, pri čemu takvo ponašanje ne znači izbegavanje rizika po svaku cenu već, pre svega, nesprijetnost da se prihvati dodatni rizik ukoliko nije kompenzovan dodatnim očekivanim prinosima (premijom za rizik) [5]. Znači, kao uslov za prihvatanje i ulaganje investitori će na svaku rizičniju varijantu zahtevati sve veću očekivanu stopu prinosa. Naravno, kao alternativa ovakvim ulaganjima stoje na raspolaganju plasmani u projekte sa vrlo malim rizikom ili potpuno nerizične projekte, sa aspekta ostvarenja očekivanih prinosa. Takvim ulaganjima smatra se npr. kupovina državnih obveznica u SAD odnosno obveznica centralnih banaka ekonomski najjačih zemalja, čiji je jedini nedostatak niska stopa prinosa (3-4% na godišnjem nivou). Veza rizika i zahtevane stope prinosa, u finansijskoj teoriji označena je kao međuzavisnost rizik-prinos i predstavlja fundamentalni aksiom koji je inkorporiran u teoriju finansija. Na osnovu rečenog možemo zaključiti da averzija prema riziku ustvari objašnjava postojanje pozitivne veze između rizika i prinosa.

Odnos rizika i prinosa možemo grafički ilustrovati na sledeći način [5]:



Slika 1: Odnos rizika i prinosa

Ova slika ilustruje jedno od najvažnijih i najosnovnijih koncepata finansija: Da biste ostvarili veći prinos, morate preuzeti veći rizik [5]. Sa slike vidimo da prilikom ulaganja čak i kada je rizik jednak nuli imamo određeni prinos. To bi bio slučaj ukoliko bi investirali u državne hartije od vrednosti o čemu je bilo reči. Srazmerno visini rizika koju određena investiciona alternativa nosi sa sobom, raste i očekivani prinos od investicionog ulaganja. Ovo pravilo ostavlja izbor investitorima ulagati u alternative sa manjim stepenom rizika i niskim stopama prinosa ili ulagati u visokorizične, ali i vrlo profitabilne investicije. Odgovor na ovo pitanje zavisi od stepena averzije prema riziku koju imaju investitori. Naravno da bi svi investitori želeli da ulažu u finansijska sredstva u niskorizične alternative sa visokim prinosima, ali čak i,

da usled imperfekcija tržišta, ovakve alternative i ako postoje, one vrlo brzo nestaju s obzirom na funkcionisanje tržišta i ponašanje investitora na sledeći način: *Ukoliko bi se na tržištu pojavila aktiva koja povlači za sobom visoke očekivane stope prinosa koje se mogu ostvariti bez dodatnog rizika svi investitori bi želeli da kupe tu aktivu.* Povećanje tražnje, saglasno osnovnim tržišnim zakonima, dovešće do povećanja cene određene aktive što će usloviti nižu stopu prinosa. Tako će se smanjiti interesovanje za investiranje u ovu alternativu, jer sa povećanjem cena dolazi do smanjenja očekivanih stopa prinosa.

Iz prethodno rečenog, dolazimo do zaključka da je očekivani prinos srazmeran određenom stepenu rizika, odnosno, „Kada investitor odredi rizičnost sredstva, tržište dopušta da se cena sredstva prilagodi očekivanom prinosu kojim sredstva kompenzuju investitora za predviđeni rizik [5].“

Rizik predstavlja objektivnu kategoriju koja prati sve oblasti ljudskog delovanja i nikada se u potpunosti ne može izbeći. Sa aspekta poslovnih događaja, rizik je normalna pojava, pa racionalni investitor mora proceniti da li je očekivani prinos na ulaganje dovoljan da kompenzuje rizik koji projekat nosi. Merenje očekivanog rizika svodi se na procenu neizvesnosti – šanse ili verovatnoće neželjenog ishoda. U rešavanju ovog problema od velike pomoći su zakon verovatnoće i statistika, gde je razvijeno više metoda za merenje i izražavanje rizika. Pored poslovnog, finansijskog i ukupnog rizika koji prate poslovanje multinacionalnih kompanija, u procesu međunarodnog investiranja najpoznatiji rizici sa kojima se susreću multinacionalne kompanije prilikom međunarodnog investiranja su [2]:

- 1) rizik zemlje,
- 2) politički rizik,
- 3) kreditni rizik,
- 4) valutni rizik (rizik deviznog kursa),
- 5) tehnološki rizik.

Ekonomska međuzavisnost pojedinih delova svetske privrede postaje sve izraženija, a uspešna preduzeća sve više unapređuju svoju internu fleksibilnost i eksternu otvorenost uz konstantno širenje svojih tržišta. Usled prekogranične saradnje, multinacionalne kompanije svesne su rizika sa kojima se susreću u međunarodnom okruženju. S obzirom na to razrađene su odgovarajuće tehnike odbrane od tih rizika i načini kako treba upravljati tim rizicima kako bi se oni eliminisali ili sveli na prihvatljiv nivo. Postoji veliki broj koncepata (metodologija) upravljanja rizicima. Neki od njih predstavljeni su sledećom tabelom:

British Standard [6]	Steve Frostdick [7]	College Simmons [8]
Identifikacija rizika	Identifikacija rizika	Identifikacija rizika
Analiza rizika	Kvantifikacija rizika	Procena verovatnoće
Postavljanje kriterija	Postojanje praga tolerancije	Razvoj <i>risk management</i> planova
Postavljanje praga tolerancije		Praćenje <i>risk management</i> napora

Tabela 1: Različite metodologije upravljanja rizicima

Posmatrajući napred navedene koncepcije možemo zaključiti da se one u velikoj meri podudaraju, međutim u cilju upotpunjavanja ove problematike navešćemo još jedan koncept prema kome upravljanje rizikom međunarodnih investicija obuhvata [2]:

- 1) identifikaciju rizika,

- 2) merenje rizika u smislu utvrđivanja potencijalnog gubitka,
- 3) tehnike, strategije i mehanizme za otklanjanje i smanjenje rizika stranih ulaganja i
- 4) finansiranje rizika kao niz procedura kojima se smanjeni ili prihvaćeni rizici apsorbuju.

Obzirom da su multinacionalne kompanije usmerene na alokaciju kapitala u strane zemlje-zemlje domaćine, svaka od ovih kompanija predviđa rizike koji se mogu javiti ukoliko bi se ona odlučila da investira u određenu zemlju. Predviđanje i ocena rizika su sastavni delovi politike planiranja međunarodne investicione aktivnosti. Tako, ocena rizika podrazumeva [2]:

- identifikovanje rizika,
- procenu verovatnoće (rangiranje rizika),
- procenu uticaja – određivanje osetljivosti poslovanja na rizike,
- određivanje prioriteta – u zavisnosti od uticaja na poslovanje i verovatnoću pojavljivanja.

Prilikom donošenja odluka o međunarodnom investiranju treba sagledati sve faktore rizika. Nakon toga, treba proučiti rizike koji će pratiti tu međunarodnu investiciju i proceniti njihov uticaj kako bi preduzeća donela adekvatnu odluku u pogledu dileme da li investirati u određenu zemlju ili ne. Smatra se neophodnim, pre donošenja konačne odluke o međunarodnom investiranju, analizirati određene segmente funkcionisanja privrednog, političkog i zakonskog sistema zemlje domaćina. Najčešće razmatrana pitanja su pitanja vezana za iznos inicijalnog kapitalnog ulaganja, vreme trajanja eksploatacije projekta i iznos rezidualne vrednosti projekta, cenu proizvoda i usluga koji će se prodavati ukoliko se realizuje ovaj međunarodni investicioni projekat, iznos inflacije, kako će otvaranje još jedne afilijacije multinacionalne kompanije uticati na inkrementalni neto novčani priliv, šta će biti u slučaju neuspeha, itd. Takođe, postavljaju se i pitanja u vezi sa visinom poreskih stopa za strana ulaganja u zemlji u koju se investira, pokreće se i pitanje poreskih olakšica i jedno od možda ključnih pitanja a to je: koliko je stabilna vlada zemlje domaćina koja obećava sve te uslove.

Multinacionalne kompanije moraju stalno pratiti poslovno okruženje u zemljama u kojima posluju. To bi značilo da svaka multinacionalna kompanija prilikom aktivnosti investiranja sagledava privredni sistem i poslovni ambijent zemlje za koju se odluči da investira. Ukratko rečeno, svaki investitor prvo sagledava rizik zemlje i u sklopu njega politički rizik. Obzirom da rizik zemlje predstavlja širi pojam od političkog rizika, to bi značilo da analiza rizika zemlje podrazumeva analizu potencijalnih ekonomskih i političkih rizika. Postoji veliki broj definicija rizika zemlje, međutim, sagledavanjem tih definicija rizik zemlje možemo definisati kao celokupni rizik sa kojim se suočava investitor kada odluči da investira u određenu zemlju, pri čemu on pored političkog rizika podrazumeva i rizike koji su u vezi sa pobunama, štrajkovima, itd. Tokom vremena, shvatanja rizika zemlje su se menjala u zavisnosti od teoretičara, a i faza u kojima je svetska privreda funkcionisala. Tako na primer, u vreme međunarodne kreditne krize tokom 90-tih rizik zemlje je mogao biti iskazan racionom otplate duga ili odnosom između priliva kapitala i plaćanja po osnovu izmirenja dugova jedne zemlje.

Podela rizika zemlje prema Longueville-u, podrazumeva dve forme navedenog rizika[9]:

- Rizik suverenosti – koji predstavlja rizik od eksproprijacije i uvođenje određenih mera koja se odnose na restrikcije u pogledu profita kao i povraćaj kapitala,
- Rizik transfera – koji podrazumeva nemogućnost Centralne banka da mobilizuje potrebnu količinu deviznih rezervi za konvertovanje novčanih sredstava u lokalnoj valuti u devizna sredstva plaćanja.

Obzirom da je rizik zemlje nezaobilazan to ne znači i da je on jednak za sve zemlje. U zavisnosti od averzije prema riziku međunarodni investitori se odlučuju za projekat shodno riziku koji su spremni da prihvate i prinosu koji se očekuje u skladu sa njim. Ono što predstavlja pravilo kada je u pitanju rizik zemlje je to da je u zemljama u tranziciji mnogo viši ovaj rizik u odnosu na druge razvijene zemlje. Zbog mogućnosti znatnog odstupanja ili čak izostanka stvarnog prinosa od očekivanog, zbog rizika zemlje, mora se izvršiti adekvatna ocena rizika. Ocena rizika zemlje svodi se na procenu investicione klime određene zemlje. „Smatra se da je rizik zemlje nizak: kada u određenoj zemlji vladaju stabilni uslovi privređivanja, postoji povoljan carinski, spoljno-trgovinski i devizni tretman inostranih investicija, vlada politička i socijalna stabilnost, kada vlada te zemlje ima pozitivan stav prema inostranim investicijama, kada je omogućen retransfer sredstava i dobiti, kada su izvršena prethodna ulaganja koja su razvila infrastrukturu te zemlje [3].

Veliki doprinos u oceni rizika pružaju rejting agencije koje redovno objavljuju podatke o riziku zemlje. Vodeće rejting agencije u svetu, prema kredibilitetu, su [10]:

- Euromoney
- Business Environmental Risk Index
- Standard and Poor`s
- Moody`s
- Fitch Ratings
- AM Best`s Country Risk Ratings
- Coface Rating

Prema Euromoney metodologiji [11] najznačajniji faktori koji utiču na rizik zemlje su:

- Ekonomski indikatori – sa 25%,
- Politički rizik- sa 25% - mišljenja analitičara, brokera, osiguranja, bankara,
- Indikatori duga – sa 10% (spoljni dug:BDP, analiza platnog bilansa zemlje),
- Neplaćeni ili odloženi dugovi – sa 10%,
- Kreditni rejting – sa 10% (Moody`s , Standard and Poor`s),
- Pristup bankarskom finansiranju – sa 5%,
- Pristup kratkoročnim izvorima – sa 5%,
- Pristup međunarodnim tržištima obveznica i kredita – sa 5%.

Izvor ekonomskog napretka svake zemlje je u privlačenju stranih investicija s obzirom da nerazvijene zemlje i zemlje u razvoju nemaju dovoljno domaćeg kapitala koji bi upotrebili za pokretanje domaće privrede. Da bi privukle strane investicije potrebno je da pomenute zemlje uredе privredni ambijent tako da zemlju učine atraktivnom i poželjnom stranim investitorima. Da bi u tome uspele potrebno je da svedu rizik zemlje na najmanju moguću meru, a onda i sve ostale rizike.

Prilikom investiranja u inostrane projekte svaki racionalni investitor, u trenutku donošenja odluke o alokaciji kapitala, sagledava pre svega rizike različitih zemalja, vrši njihovo upoređivanje i nakon toga i prvu selekciju između zemalja, nakon čega dalje sužava izbor sagledavajući ostale vrste rizika i druge faktore koji mogu uticati na donošenje odluka o investiranju. Isto tako, ukoliko dođe do rasta rizika zemlje koji prelazi neke „dozvoljene“ granice mnogi, kako domaći, tako i strani investitori odlučiće se na realociranje kapitala u druge zemlje. S obzirom da govorimo o savremenim globalizovanim uslovima u kojima se danas privređuje, investitorima alokacija kapitala ne predstavlja značajan problem jer danas postoji znatno veći broj investicionih opcija koji je na raspolaganju investitorima nego ranije, pri čemu je za ovo najvećim delom zaslužan proces globalizacije. Zato je težnja zemalja usmerena na smanjenje rizika koji u njima vladaju kako bi privukli neophodan kapital za

njihov dalji razvoj. Proizilazi zaključak u vezi odnosa alokacija kapitala-rizik, da smanjenje rizika podrazumeva veći obim investicija dok povećanje rizika zemlje kao najšire shvaćenog, a i ostalih vrsta rizika, odvodi zemlju u ekonomsku stagnaciju, pad privredne aktivnosti, stvaranje i povećanje budžetskog deficita, zaduživanje pod nepovoljnim uslovima itd.

Merenje rizika zemlje je veoma značajno obzirom da taj rizik ima dobar udeo u ukupnom riziku inostranog investicionog projekta. Za početak, treba objasniti pojam ERP – equity risk premium. ERP predstavlja premiju rizika zemlje pri čemu ona predstavlja sastavni deo ukupne premije rizika na akciju [2]. Premiju rizika akcije možemo definisati kao prinos koji investitor očekuje da dobije po osnovu ulaganja u određenu akciju pri određenom riziku kojem se izlaže po osnovu ulaganja u tu akciju [2]. Kako smo već istakli da dobar deo ukupnog rizika čini rizik zemlje onda ćemo se shodno kategoriji ERP-a potruditi da izvršimo kvantifikaciju ove vrste rizika.

Postoje dva pristupa po osnovu kojih se može vršiti ocena i merenje premija rizika zemlje. Prvi pristup zasniva se na praćenju istorijskih serija podataka koje se odnose na kretanje visina premija pri čemu se pretpostavlja da će se i u budućnosti one slično ponašati. Ovaj pristup se zasniva na posmatranju i analizi serija podataka o visini premija u prošlosti i na osnovu toga se izvlače zaključci o visini istih premija u budućnosti, pri čemu je opšti stav da neće doći do nekih značajnijih promena u budućnosti kako u pogledu faktora koji utiču na visinu premije tako i na faktore koji utiču na promene u poslovanju. Drugi pristup procenjuje vrednost ERP-a u budućnosti sagledavanjem kretanja dividendi, budućih prinosa, GDP-a, inflacije i drugih makroekonomskih i mikroekonomskih varijabli [12].

1. Istorijska metoda merjenja premije rizika zemlje. Klasičan metod za izračunavanje premije rizika zemlje koristi procenu proseka, a po osnovu najduže poznatih vremenskih serija podataka, razlika tržišnog prinosa diversifikovanog portfolia i nerizične stope prinosa [12]. Za tržišni prinos diversifikovanog portfolia može se uzeti određeni indeks cena akcija pri čemu se smatra da je adekvatnije uzeti opšti indeks cena za razliku od selektivnog indeksa koji se zasniva na akcijama kojima se najviše trguje. Kada se radi o nerizičnom prinosu obično se vezujemo za državne obveznice, shodno tome, za iznos nerizične stope prinosa uzimamo iznos kamatne stope na državne obveznice.

Nedostaci ove metode su brojni. Neki od njih su: visok nivo standardne devijacije prilikom određivanja ERP-a koji je može učiniti neupotrebljivom, nedostatak kvalitetnih serija podataka po osnovu kojih se ne mogu pouzdano utvrditi određeni parametri, nedostatak vremenskih serija podataka za određena tržišta pri čemu se najpre misli na nerazvijena tržišta i tržišta u razvoju, problem vremenske stabilnosti ERP-a usled velikih fluktuacija itd.

2. CAPM modeli. Korišćenjem CAPM (Capital Asset Pricing Model) modela dobijamo globalnu cenu rizika s obzirom da se ovi modeli zasnivaju na kompletnoj tržišnoj integraciji. Ukoliko izvršimo diversifikaciju valutnog rizika, cena akcije neke kompanije x bi se mogla izraziti na sledeći način[12]:

$$\text{Cena akcije kompanije } x = r_f + \beta_{x,\text{world}} \times \text{ERP}_{\text{world}} \quad (1)$$

r_f - očekivani prinos na nerizičnu hartiju od vrednosti,

$\beta_{x,\text{world}}$ - beta koeficijent kompanije koji pokazuje sistematsko kretanje očekivanog prinosa od investiranja u određeni portfolio u odnosu na kretanje tržišnog prinosa na svetskom nivou,

$\text{ERP}_{\text{world}}$ – globalna cena nediversifikovanog rizika.

Osnovni nedostatak ovog obrasca leži u pitanju kolike su realne šanse da se izvrši perfektna integracija tržišta kapitala posebno kada su u pitanju tržišta u razvoju. CAPM grupi modela pripadaju prema svojim karakteristikama sledeći modeli[12]:

1. Model sprema rizika zemlje,
2. Model relativne standardne devijacije i
3. Modifikovana verzija modela relativne standardne devijacije.

2.1. Model sprema rizika zemlje. Ovaj model zasniva se na dodavanju određenog opsega premije za rizik neplaćanja – default spread a čija visina zavisi od specifičnosti i nivoa rizika u toj zemlji. Ovaj model cenu akcija izražava na sledeći način pri čemu koristi prevođenje svih elemenata koji čine model na US podatke, na taj način imamo[2]:

$$\text{Cena akcije} = \text{nerizična stopa}_{\text{us}} + \beta \times (\text{US premija rizika}) + \text{default spread} \quad (2)$$

nerizična stopa_{us} – označava iznos nerizične stope US,

β – beta koeficijent koji se u odnosu na $\beta_{x,\text{world}}$ izračunava prema lokalnom tržišnom portfoliju,

default spread – koji meri i na taj način amortizuje razliku između dolardenominirane obveznice određene države i US Treasury bond stope.

Razlog zašto smo premiju rizika zemlje poistovetili sa razlikom između dolardenominirane obveznice određene države i US Treasury bond stope je taj što se ovaj model zasniva na pretpostavci da većina faktora koja utiče na default rizik na tržištu obveznica takođe utiče na rizik akcija [2].

Međutim, analizirajući ovaj model Damodaran smatra da treba izvršiti određene izmene kada je u pitanju ovaj model. On smatra da ukoliko dođe do situacije da postoje velike dnevne fluktuacije spread-a obveznice da je u tom slučaju bolje izračunati prosečan default spread svih zemalja sa rejtingom ispod i iznad određene nerizične kamatne stope. Kao alternativa mogu se koristiti vrednosti kreditnih rejtinga zemalja koji su publikovani od strane institucija koje su specijalizovane za obavljanje ovih poslova[13].

Kao nedostatak ovog modela navodi se to što on polazi od ekvivalentnosti ERP zemlje i US ERP-a što nije uvek slučaj.

2.2. Model relativne standardne devijacije. Ovaj model nastoji da izračuna relativnu standardnu devijaciju zemlje stavljanjem u odnos standardne devijacije te zemlje i standardne devijacije US. Odnosno [2]:

$$\text{Relativna standardna devijacija zemlje} = \frac{\text{(standardna devijacija zemlje)}}{\text{(standardna devijacija US)}} \quad (3)$$

Obzirom da se ovaj model temelji na upoređivanju investicija na tržištima akcija koja su daleko manje razvijena u odnosu na US tržište i na primenjivanju US ERP premije shvatamo da nam je izračunavanje relativne standardne devijacije preko potrebno za izračunavanje ERP- a određene zemlje i to na sledeći način[2]:

$$\text{ERP}_{\text{zemlje}} = \text{ERP}_{\text{us}} \times \text{Relativna standardna devijacija zemlje} \quad (4)$$

ERP_{zemlje} – premija rizika zemlje,

ERP_{us} – premija rizika USA.

Da bi se mogla ova dva portfolia uporediti – investicije u zemlju za koju određujemo ERP i investicije na US tržištu – potrebno ih je pre svega izraziti u istoj valuti. Dosledno prethodnom izlaganju, to je najčešće USD. Damodaran je uočio da ovakav model određivanja

ERP-a zemlje može dovesti do potcenjene ili precenjene vrednosti ERP-a zemlje. Do potcenjene vrednosti može doći usled slabe likvidnosti tržišta u razvoju. Niska likvidnost može dati nizak stepen standardne devijacije što u toj situaciji ne mora biti istinito jer mala likvidnost može ograničiti iskazivanje pravog nivoa fluktuacija koje se iskazuju standardnom devijacijom. Do precenjene vrednosti ERP-a zemlje može doći ukoliko se izvrši segmentiranje celokupnog tržišta u razvoju pri čemu se na segmentu tržišta koji nas posebno interesuje ispostavi da postoji veća nestabilnost.

2.3. Default spreads i model relativne standardne devijacije. Damodaran prikazuje model koji se zasniva na komparaciji investicija u obveznice i akcije na istom tržištu u razvoju. Razlog za nastajanje ovog modela je tvrdnja Damodaran-a da ERP-a zemlje mora biti veći od default spread- a rizika zemlje. Tako da imamo sledeći model [13]:

$$\text{Premija rizika zemlje} = \text{Default spread}_{\text{zemlje}} \times (\delta_{\text{akcije,zemlje}} / \delta_{\text{obveznice,zemlje}}) \quad (5)$$

Pri čemu odnos volatilnosti može da se izračuna na osnovu opštih proseka, a može i za svaku zemlju posebno.

3. POLITIČKI RIZIK – pojam i vrste

Politički rizik predstavlja užu pojam od rizika zemlje. U cilju njegovog uspešnog definisanja neophodno je uzeti u obzir sve njegove činioce, kao i njihov stepen uticaja i delovanja, ali i posledice koje proizilaze iz njegovog uticaja. Najšire definisano, pod političkim rizikom podrazumeva se svaka aktivnost države koja rezultira smanjenjem vrednosti i kapitala preduzeća. Takođe, ovaj rizik podrazumeva i rizik uvođenja nekih neočekivanih propisa i mera jedne zemlje od strane vlade te zemlje pri čemu može doći do ugrožavanja kontinuiteta u poslovanju i/ili obima poslovanja multinacionalne kompanije u toj zemlji [2]. Politički rizik se pojavljuje kao posledica aktivnosti države i ne treba ga poistovećivati sa rizikom od terorizma, kidnapovanja ili otmica. Međutim, kako se ne bi odlazilo u širinu prilikom definisanja političkog rizika, kada se govori o političkom riziku uglavnom se misli na štetne aktivnosti države u zemlji u kojoj se realizuju određeni projekti. Takođe, možemo razlikovati makro i mikro nivo delovanja političkog rizika. Makro uticaj ima podjednaki uticaj na sve aktere prisutne na određenom tržištu, dok se mikro uticaj odnosi na pojedinu kompaniju ili pojedinu privrednu granu.

Prema stručnjacima Međunarodnog instituta za upravljanje rizikom (IRMI) [14] potrebno je napraviti dve osnovne razlike koje se odnose na definisanje političkog rizika. Prva razlika, koja mora biti napravljena, je razlika od strane kompanije i odnosi se na definisanje rizika kompanije specifičnog za zemlju i definisanje specifičnog političkog rizika koji se odnosi na zemlju. Druga razlika odnosi se na tipove rizika i obuhvata dva tipa: rizik države i rizik nestabilnosti. Rizik kompanije specifičan za zemlju je pod uticajem rizika države i rizika nestabilnosti, pri čemu oni obuhvataju: diskriminirajuću regulativu, opasnost od eksproprijacije imovine kao i kršenje ugovora, ali i sabotaze, kidnapovanja ili bojkot kompanije, a koji nisu pod uticajem države. Stepenn rizika zemlje definisan je takođe faktorima koji proizilaze iz uticaja države ili rizika nestabilnosti. Taj stepen je determinisan opasnostima od masovne nacionalizacije, regulatornih promena ili opasnosti od nekonvertibilnosti valute na šta se nadovezuju opasnosti poput masovnih štrajkova radnika, protesti i demonstracije, kao i građanski ratovi koji predstavljaju faktore koji su od opšteg uticaja.

Čini se veoma značajnom i Giteman-ova klasifikacija političkog rizika, prema kojoj identifikujemo sledeće oblike ispoljavanja političkog rizika [15]:

Rizik transfera. Transferni rizik se uglavnom javlja kod onih zemalja koje imaju velikih problema sa trgovinskim i platnim bilansom u odnosima sa inostranstvom. Ovaj rizik obično nastaje kada vlada određene zemlje ostane bez deviza i nije u mogućnosti da ih pribavi putem stranih direktnih investicija ili zaduživanjem pa onda ograničava transfer deviza iz zemlje i na taj način rešava svoj problem. Ovakva situacija se u privredi, a i u teoriji naziva još i „blokirani fondovi“ sa aspekta multinacionalnih kompanija. Kada se država nađe u takvoj situaciji sklona je donošenju neposrednih mera kontrole razmene i transfera. Inostrane kompanije koje posluju u takvim zemljama mogu biti dvojako pogođene po osnovu ovih mera, i to:

1. profit i kapital se ne mogu slobodno transferisati u matičnu kompaniju,
2. repromaterijal, mašine, rezervni delovi se ne mogu slobodno uvoziti u određenu zemlju.

Nepotizam i korupcija. Prilikom odlučivanja da li da investira u određenu zemlju multinacionalna kompanija ne bi trebalo da zanemari nivo korupcije i nepotizma u toj zemlji. Obzirom da je korupcija mnogo više prisutnija u svakodnevnom životu nema potrebe ulagati dodatno napora kako bi se ova pojava objasnila. Nepotizam predstavlja određeno ponašanje pojedinca koji poseduje ekonomsku, vojnu, političku ili neku drugu moć po osnovu koje utiče na druge pojedince ili grupe kako bi pribavio određene koristi svojim rođacima, članovima porodice, prijateljima i sl. [15].

Prava intelektualne svojine. Danas, u globalizovanim uslovima poslovanja, intelektualna svojina sve više dobija na značaju pri čemu ona postaje i najbitniji resurs uspešnih kompanija. Obzirom na tu činjenicu on se mora adekvatno i zaštititi. Prava intelektualne svojine omogućavaju korišćenje patentirane tehnologije i drugih proizvoda kao što su npr: različiti softverski programi, specifični proizvodi i procesi, a sa druge strane, ovo pravo može obezbediti i korišćenje proizvoda zabave kao što su film, muzika, umetnost - u različitim segmentima, pri čemu su svi oni zaštićeni autorskim pravom. Ukoliko određenoj kompaniji prilikom investiranja u određenu zemlju preti rizik od nemogućnosti zaštite svojih prava intelektualne svojine onda će to verovatno rezultirati odustajanjem od investiranja kapitala u tu zemlju.

Zaštita životne sredine. Multinacionalnim kompanijama se pripisuje da predstavljaju najveće zagađivače životne sredine pa kako bi nesmetano obavljale svoje poslovne aktivnosti one teže da lociraju svoje poslovanje tamo gde zakoni o zaštiti životne sredine nisu isuviše rigorozni. Rizik ograničenja obima poslovanja multinacionalne kompanije smanjuju po osnovu investicionog odlučivanja, sagledavanjem inicijativa i aktivnosti vlade u pogledu donetih zakona i sprovođenju standarda kontrole zagađenja [15]. Najznačajniji doprinos rešavanju ovog problema dao je Kjoto sporazum iz 2005. god.

Siromaštvo. Siromaštvo predstavlja problem svake države pri čemu je on u nekim zemljama značajno izražen. Ključ ovog problema ogleda se u stranim investicijama pri čemu će dolazak stranih kompanija značajno smanjiti nezaposlenost i na taj način povećati standard postojećeg stanovništva. Težnja društvenom blagostanju trebalo bi da predstavlja jedan od osnovnih postulata na kojima se zasniva program svake vladajuće političke partije a privlačenje stranog kapitala značio bi jedan korak bliže ovom isuviše idealizovanom stanju.

Internet malverzacije. Napredak tehnike i tehnologije i sve prisutniji elektronski način poslovanja utiču na povećanje broja ovih vrsta malverzacija. Multinacionalne kompanije se mogu u značajnoj meri zaštititi od ovog rizika jačanjem i konstantnim unapređenjem svog internog informacionog sistema.

Stepen političkog rizika je veoma važna stavka prilikom donošenja odluka o investiranju u određenu zemlju. Zato u svetu postoji nekoliko agencija koje pružaju informacije o profilima političkog rizika pojedinih zemalja. Najvažnije iz te oblasti su:

- Agencija za procenu političkog rizika (Political Risk Services – PRS)
- Agencija za istraživanje rizika poslovnog okruženja (Business Environment Risk Intelligence – BERI)

Agencija za procenu političkog rizika osnovana je 1979. godine i prepoznatljiva je u svetu kao originalni sistem za merenje i kvantifikovanje rizika. Ova Agencija ima dva podsistema:

1. Political Risk Services – PRS
2. ICRG – International Risk Guide - Vodič za međunarodni rizik zemlje.

Finalni proizvod ove Agencije je studija o riziku zemlje koja zahteva detaljno i temeljno istraživanje raznih faktora koji utiču na rizik jedne zemlje. U okviru tog istraživanja dolazi se do rezultata koji obuhvataju ocenu političkog, ekonomskog i finansijskog rizika, a na kraju se procenjuje sumarni rizik koji predstavlja kombinaciju sve tri vrste rizika.

4. PREVAZILAŽENJE RIZIKA U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU

Opšte poznata činjenica je da kompanije ne mogu direktno da kontrolišu i menjaju privredno okruženje u okviru kojeg žele da posluju. Međutim, postoje određene mere i tehnike pomoću kojih se može proceniti nivo rizika. Utvrđivanje stepena političkog rizika treba da služi kao jedno od pomoćnih sredstava multinacionalnih kompanija kako bi one bile uspešne prilikom alokacije kapitala u međunarodnom poslovanju.

S obzirom na to, treba istaći da je osnovni cilj utvrđivanja rizika trojake prirode:

1. Identifikovanje zemalja koje u budućnosti mogu ispoljiti sindrom Irana odnosno jasno isticanje upozoravajućih signala o naglim skokovima političkih rizika, kako bi kompanija samu sebe zaštitila smanjujući obim aktivnosti i investicija u toj zemlji, tj. odustati od ulaganja u određenu zemlju,
2. Identifikovanje zemalja kod kojih se promene političkog okruženja mogu sa velikom verovatnoćom predviesti i očekivati, bilo da su one pozitivne ili negativne,
3. Identifikovanje zemalja koje su generalno politički nestabilne i rizične, ali ne sa takvim stepenom rizika da bi automatski bile odbačene.

ZAKLJUČAK

Obzirom na mogućnost sagledavanja svih vrsta političkog rizika i mogućnost merenja i korišćenja strategija za njihovo suzbijanje ili eliminisanje, multinacionalnim kompanijama je otvorena mogućnost efikasnog i efektivnog alociranja kapitala u savremenim globalizovanim uslovima poslovanja. Svaka zemlja, odnosno njena vlada, je sama kriva za svoj neuspeh ukoliko nije u stanju da privuče investitore i po tom osnovu zabeleži privredni rast i razvoj. Smanjenje političkog rizika, rizika zemlje i ostalih vrsta rizika koji su karakteristični za određenu zemlju doprineće uređenju privrednog ambijenta date države a što će u konačnom rezultirati privlačenjem stranog kapitala što će rezultirati rastom makroekonomskih varijabli jedne države.

LITERATURA

- [1] Beker, E., (2005), *Ekonomski aspekti globalizacije*, Privredna izgradnja XLVIII3-4, str. 135-153.
- [2] Petrović E., Denčić-Mihajlov K., (2010), *Međunarodno poslovno finansiranje*, Ekonomski fakultet, Niš
- [3] James C. Von Horne, John M. Wachowicz, (2007), *Osnovi finansijskog menadžmenta*, Mate, Zagreb, str. 91.
- [4] Human Development Report, (1999), *Globalization with a Human Face*, UNDP – United Nations Development Programme, www.undp.org
- [5] Mikerević D., (2010), *Napredni strateški finansijski menadžment*, Ekonomski fakultet Banja Luka
- [6] www.best-management-practice.com
- [7] Frostdick, S., (1997), *The techniques of risk analysis are insufficient in themselves*, Disaster Prevention and Management, Vol. 6, No. 3, p. 165-177
- [8] Simmons, C., (2006), *Risk Management*, McGraw Hill, p. 28.
- [9] Longueville, G., (1997), *Less nouvelles dimensions du risk-pazs*, Banque No 585, p. 44.
- [10] www.rothschild.com
- [11] <http://www.euromoneyplc.com/>
- [12] Radović, O., Petrović, E., Denčić-Mihajlov, K., (2007), *Rizik zemlje - ključni faktor investicionog odlučivanja u globalizovanom poslovnom okruženju*, *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 91-95.
- [13] Damodaran, A., (2003), *Country Risk and Company Exposure: Theory and Practice*, *Journal of Applied Finance*, Vol.13, No. 2, pp. 63-76.
- [14] <http://www.irmi.com/expert/articles/2000/wagner10.aspx>
- [15] Gitman D.K., Stonehill A. I., Moffet M. H., (2003), *Multinational Business Finance*, p. 551.
- [16] Micallef, V.J., (1981), *Political Risk Assessment*, *Columbia Journal of World Business*, p. 48-49.

INOVATIVNI MENADŽMENT KROZ ORGANIZACIONO UČENJE

INNOVATIVE MANAGEMENT THROUGH THE ORGANIZATIONAL LEARNING

dr Snežana Kirin, vanredni profesor⁶⁹
Msc Gordana Gavrić, asistent⁷⁰
dr Aleksandar Sedmak, redovni profesor⁷¹

Sadržaj: *U današnjim turbulentnim uslovima poslovanja koje karakterišu ubrzan tehnološki razvoj „post-industrijskog“ društva, u kome nove tehnologije uzrokuju stvaranje novih načina poslovanja složenih techno-socio-ekoloških sistema, upravljanje takvim sistemima zahteva inovativni menadžment. Kroz pregled talasa tehnoloških promena, rad ukazuje na probleme budućih istraživanja u ovoj oblasti*

Ključne reči: *organizaciono učenje, kolektivno znanje, deljenje znanja*

Abstract: *In today's turbulent business conditions, which are characterized by rapid technological development of the "post-industrial" society, in which new technologies caused the creation of new ways of doing business of complex techno-socio-ecological systems, leading such systems requires innovative management. Through an examination of the wave of technological change, the paper points to the problems of future research in this area.*

Key words: *organizational learning, collective knowledge, the sharing of knowledge*

1. UVOD

Nove tehnologije, kao što su informacione i komunikacione tehnologije, nano tehnologija, roboti, veštačka inteligencija, novi vidovi interakcije čoveka i mašina donose nove zahteve pred menadžment što stvara sve **kompleksniju menadžersku sredinu.**

Savremeni menadžment se suočava sa skraćanjem **ciklusa promena, povećanjem globalizacije poslovanja, povećanom konkurencijom, tranzicijom od industrijskog društva u društvo koje znanje tretira kao kritični resurs** u ekonomiji, **nestabilnosti tržišta i ekonomskih uslova, zahtevima za inovacijama kao imperativom poslovanja.**

2. KOLEKTIVNO ZNANJE

Kolektivno znanje je znanje pojedinaca ugrađeno u kompaniju na način koji obezbeđuje adekvatnu distribuciju znanja i efikasnu koordinaciju pojedinaca koji rekombinuju individualno znanje u ostvarivanju ciljeva kompanije. Takvo znanje postaje ključni element

⁶⁹ Univerzitet "Privredna Akademija" u Novom Sadu, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, snezanakirin@yahoo.com

⁷⁰ Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, gordana.gavric.bg@gmail.com

⁷¹ Univerzitet u Beogradu, Mašinski fakultet u Beogradu, asedmak@mas.bg.ac.rs

konkurentne prednosti jer njegova kompleksnost onemogućava imitaciju od strane konkurencije.

Znanja organizacije se odnose na: određena iskustva, znanja sadržana u rutinama, strukturama, sistemima, tehnologiji rada, koja se ne gube odlaskom bilo kojeg pojedinca iz organizacije.

2. ORGANIZACIONO UČENJE

Promene se u organizacijama dešavaju i evolutivno (inkrementalno) i radikalno (odjednom se uvode sveobuhvatne promene). Inkrementalne promene se unapred planiraju (identifikacija problema, prikupljanje podataka, razvoj alternativnih opcija, vrednovanje i izbor optimalne opcije, implementacija izabrane opcije), a uzrokovane su saznanjima i razumevanjem promena iz okruženja i adaptiranja tim promenama. Uspešnost radikalnih promena zavisi od sposobnosti organizacije za proces transformacije.

Organizaciono učenje predstavlja **socijalni proces** u kom se, kroz interakcije kreira znanje koje postoji u organizaciji nezavisno od toga da li postoji u pojedinačnim umovima članova organizacije (Esterby-Smith i Araujo, 1999).

Piter Senge [1], je fokusiran na grupno rešavanje problema koristeći metod sistemskog mišljenja radi pretvaranja kompanije u organizaciju koja uči. On daje tehnike za razvoj tri osnovne sposobnosti učenja: podsticanje želje, razvijanje interaktivne konverzacije i razumevanje kompleksnosti problema. U turbulentnim uslovima brzih promena preduzeće stiče konkurentsku prednost na tržištu ne zato što ima nešto što druga preduzeća nemaju



Prof. dr Snežana Kirin diplomirala je na Univerzitetu u Novom Sadu, PMF-matematika, smer za numeričku matematiku sa kibernetikom, 2006. magistrirala na Fakultetu tehničkih nauka (smer za industrijski menadžment i inženjerstvo) sa temom „Prilog teoriji donošenja odluka u organizaciji“.

Odbranila doktorsku disertaciju na temu „Upravljanje rizikom u savremenim industrijskim sistemima“ na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu, (smer za industrijski menadžment i inženjerstvo), 2011. godine.

Radno iskustvo

1987. – 1989. Gimnazija u Sremskim Karlovcima, profesor matematike, statistike, informatike i programiranja,
1989. -2011. Naftna Industrija Srbije
2011.- danas rukovodilac Novosadskog ogranka Inovacionog centra Mašinskog fakulteta u Beogradu.

Predavala je na koledžu "MCAST" na Malti. (2012. godine). Predaje na Fakultetu za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije u Beogradu. Objavila više od 30 publikacija u domaćim i međunarodnim časopisima, 10 SCI radova. Trenutno radi na projektu Ministarstva prosvete i nauke Republike Srbije i učestvuje u dva međunarodna projekta. Učestvovala na 10 nacionalnih i međunarodnih konferencija.

već zato što ume i može da uradi nešto bolje od drugih (Hamel, Prahalad, 1994).

Organizaciono učenje se najčešće definiše kao promena u kognitivnim strukturama i ponašanju članova organizacije koja obezbeđuje podizanje sposobnosti organizacije da se prilagodi svome okruženju (McGill, Slocum, 1994, s 10).

Kako ljudi u organizacijama prolaze kroz neka zajednička iskustva, oni u svoje **kognitivne strukture** ugrađuju iste elemente. Ti elementi čine osnovu **kolektivnih kognitivnih struktura** članova organizacije koje čine osnovu organizacione kulture.

Kada se stiče novo znanje u organizaciji, menjaju se ne samo individualne kognitivne strukture kod članova organizacije, već i elementi **kolektivne kognitivne strukture**, što predstavlja osnov za promenu organizacionih akcija i odluka.

Ono što preduzeće može ili ume bolje od konkurenata, predstavlja njegovo jezgro kompetentnosti (core competence). ORGANIZACIJE UČE KROZ SINERGIJU SVIH INDIVIDUALACA KOJI UČE!

Da li firme u svojim inovativnim aktivnostima uče tako što su otvorene prema okruženju, konkurenciji? Odavno je prepoznato da se inovacije ne mogu isključivo smatrati internom stvari: spoljne veze ili mreže preduzeća mogu igrati potencijalno značajnu ulogu (npr, von Hippel, 1988; Pael, Koput, a Smit-Doerr, 1996; Rothvell et al., 1974)), [2].

Zajednička tema u literaturi poslednjih godina o organizacionom učenju je značaj eksternog učenja, odnosno, sticanje znanja koje postoji izvan granica organizacije. Učenje spolja može da se javi putem znanja koje protiče širom organizacije. Organizacije steknu eksterna znanja kada su pogođeni iskustvom drugih organizacija koje utiču na promenu njihove baze znanja (Argote i dr, 2000;. Huber, 1991). Tvrđilo se da uključivanje spoljnih domena znanja daje rezultate u većem broju ideja pomoću kojih se pruža mogućnost da firme prevaziđu putanje zavisnosti, i da na kraju povećaju inovativne performanse (Ingram i Bauma, 1997; Lane i Lubatkin, 1998; Libeskind, et al., 1996; Miller, Fern, i kardinal, 2007; Rigbi i Zook, 2002). Istovremeno, postoje dokazi da je sveobuhvatno organizaciono učenje znatno ograničeno na lokalnom nivou. To znači da



MA Gordana Gavrić diplomirala je na Fakultetu za poslovne studije. Master studije završila je na Fakultetu za kulturu i medije, Megatrend univerzitet, gde je od 2008.- 2010. radila kao saradnik u nastavi na predmetima iz oblasti Menadžmenta u kulturi i medijima. Od 2012. u zvanju asistenta zaposlena je na Visokoj školi za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, na predmetima iz oblasti Menadžmenta. Trenutno je na doktorskim studijama iz oblasti Integralno-razvojnog menadžmenta na Fakultetu za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije u Beogradu. Objavila je više naučnih radova i učestvovala na domaćim i međunarodnim naučnim konferencijama.

organizacije imaju veće šanse da identifikuju i apsorbuju spoljna znanja u njihovoj geografskoj i tehnološkoj blizini, što ponovo može izazvati putanju zavisnosti i može na kraju dovesti do neostvarenja cilja da se uspešno prilagodi promenljivim sredinama (Cohen i Levinthal, 1989; Ciert i Marta 1963. godine; Dosi, 1988; Nelson i Vinter, 1973) [3].



Prof. dr **Aleksandar Sedmak** je rođen u Beogradu 2.05.1955. godine. Mašinski fakultet u Beogradu je upisao 1973. godine, a diplomirao 1978. godine. Magistarski rad je odbranio 1982. godine na Mašinskom fakultetu (Primena metode pomeranja na rešavanje osnosimteričnih problema tankih ljski), a doktorsku tezu 1988. godine na Prirodno-matematičkom fakultetu u Beogradu (Zakon održanja tipa J integral za tanke ljske).

Zaposlio se na Mašinskom fakultetu 1979. godine kao asistent-pripravnik, a za redovnog profesora izabran je 2001. godine. Bio je gostujući profesor na Drexel University, Filadelfija, SAD, u više navrata od 1999. do 2002. godine. Od 2003. do 2006. godine bio je pomoćnik ministra u Vladi Republike Srbije, zadužen za tehnološki razvoj i inovacionu delatnost. Od 2006. godine je direktor Inovacionog centra Mašinskog fakulteta u Beogradu. Od 2006. do 2009. godine bio prorektor za međunarodnu saradnju Univerziteta u Beogradu. Za dopisnog člana AINS izabran je 2007. godine.

Držao je nastavu na dodiplomskim, poslediplomskim i doktorskim studijama na matičnom fakultetu, učestvovao u nastavi na Prirodno-matematičkom fakultetu u Beogradu i držao nastavu na doktorskim studijama za kandidate iz Libije. Od 2010. godine povremeno drži nastavu na MCAST (Malta) u okviru Evropskog projekta. Bio je mentor ili član komisije većeg broja diplomskih (preko 200), specijalističkih (5), magistarskih (22) i doktorskih teza (25), uključujući gostovanja na Građevinskom fakultetu u Subotici, Mašinskim fakultetima u Skoplju, Mariboru, Kragujevcu, Banja Luci i Prištini, Prirodno-matematičkom fakultetu u Beogradu i Tehnološko-metalurškom fakultetu u Beogradu, kao i mentor nekoliko magistarskih i doktorskih teza stranih studenata.

Objavio je kao autor ili koautor preko 350 radova, od čega preko 120 na međunarodnim konferencijama i časopisima, a u časopisima sa SCI liste ima 56 radova, od toga 41 rad posle 2007. godine, (77 radova prema SCOPUS-u). Ukupno 91 citat (h=5), od toga 49 bez autocitata (h=4), prema SCOPUS-u. Urednik je nekoliko međunarodnih i domaćih monografija, recenzent u nekoliko međunarodnih časopisa (Technical Gazette, Thermal Science, Measurement; Material Processing Technology, Engineering Fracture Mechanics, Zeitschrift fuer Metallkunde), urednik u FME transactions.

Već nekoliko decenija je konsultant za metodu konačnih elemenata, primenu mehanike loma i procenu integriteta konstrukcija, probleme materijala i zavarivanja, analizu loma, razvoj inovacionog sistema i tehnološki razvoj. Organizovao je i učestvovao u izvođenju kurseva za inženjere zavarivanja na Mašinskom fakultetu u Beogradu i Prištini, Iraku i Turskoj, kao i kurseva za specijaliste posuda pod pritiskom na Tehnološko-metalurškom fakultetu u

Beogradu i Mašinskom fakultetu u Prištini. U saradnji sa Rumunskim zavarivačkim institutom (ISIM) 2000. godine organizovao je i učestvovao u izvođenju prvog kursa u Jugoslaviji za Evropske inženjere zavarivanja, a od 2005. godine je član upravnog odbora ANB, prvog međunarodno priznatog tela u Srbiji, koje ima pravo izdavanja diploma Evropskog inženjera zavarivanja.

Član komisije za godišnju nagradu grada Beograda u oblasti pronalazaštva.

U literaturi postoje istraživanja na temu kako se promene u znanju organizacije odražavaju na njene inovativne performanse. Literatura o inovativnom menadžmentu ukazuje da firme rekombinuju elemente znanja koja su usvojile u cilju generisanja inovativnih rešenja koja do tada nisu postojala. Firme obično eksploatišu, prerađuju i oplemenjuju svoja znanja tragajući u oblastima bliskim njihovim znanjima. U isto vreme, one su pod pritiskom da promene svoje baze znanja kako bi ostali u trci sa eksternom tehnološkom okolinom. Jedan način da se inovativnost organizacije meri je da se klasifikuju tipovi unapređenja u organizacijama.

Za razliku od inkrementalnih unapređenja, radikalna inovacija je nova, jedinstvena promena tehnološkog napretka u kategoriju proizvoda koji bitno menja izdatke za potrošnju i odražava se na udeo na tržištu (Abernathi i Utterback, 1978.; 2002 Gatignon i dr.). Radikalne inovacije preoblikuju konkurentski prostor i za firmu stvaraju nove tržišne mogućnosti. Kreativnost je prvenstveno funkcija sposobnosti firme da upravlja, održava i stvara znanja (Grant, 1996). Dok ranije studije imaju tendenciju da se fokusiraju na to kako znanje utiče na inovativnosti, pojedini autori tvrde da baza znanja jedne firme predstavlja njen najveći jedinstveni resurs za radikalni razvoj inovativnosti (npr., Hill i Rothaermel, 2003; Miller, Fern, a Kardinal, 2007; Subramaniam i Ioundt, 2005; Zhou i Vu, 2010)

Da razviju radikalne inovacije, firme moraju ispuniti dva uslova: generisanje revolucionarne ideje koja omogućavaju firmama da otkriju tek oformljene tehnologije i realne mogućnosti skrivene u raznovrsnom informacijama i sprovođenje revolucionarne ideje u komercijalne tehnologije kroz sintezu resursa i njihovo korišćenje (Hill i Rothaermel, 2003; Zahra i George, 2002).

Smatra se da bi preduzeće sa značajnom količinom znanja verovatno imalo više koristi od tržišnog sticanja znanja nego od razmene znanja. Prvo, firma sa dubokom bazom znanja je sakupila temeljna iskustva i znanja o postojećim tehnologijama i tržištima. Deljenje internih znanja može dodatno da sintetizuje individualna znanja i doprinose stvaranju dubljeg znanja kao i prefinjenijeg razumevanja svog postojećeg znanja (Kale i Sing, 2007; Tsai, 2001). [4]

3. ISTRAŽIVANJE-ORGANIZACIONO UČENJE

U cilju sagledavanja faktora koji utiču na organizaciono učenje sprovedli smo istraživanje pri čemu smo konstruisali upitnik koji smo distribuirali putem interneta. Uzorak je veličine od 121-og ispitanika. Podaci su analizirani i interpretirani korišćenjem programa IBM SPSS Statistics 21. Tabele 1-6 opisuju uzorak:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Rusija	32	30,8	30,8	30,8
Nemačka	24	23,1	23,1	53,8
Austrija	16	15,4	15,4	69,2
Italija	10	9,6	9,6	78,8
Francuska	7	6,7	6,7	85,6
Japan	6	5,8	5,8	91,3
Amerika	9	8,7	8,7	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Tabela 1 Podaci o zemlji ispitanika

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-9	3	2,9	2,9	2,9
10-49	22	21,2	21,2	24,0
49-249	8	7,7	7,7	31,7
preko 250	71	68,3	68,3	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Tabela 2 Podaci o veličini preduzeća

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid muški	50	48,1	48,1	48,1
ženski	54	51,9	51,9	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Tabela 3 Podaci o polu ispitanika

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-30	40	38,5	38,5	38,5
30-40	43	41,3	41,3	79,8
40-50	6	5,8	5,8	85,6
50-60	15	14,4	14,4	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Tabela 4 Podaci o starosnoj strukturi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid srednja škola/vkv	14	13,5	13,5	13,5
viša/bečelor	8	7,7	7,7	21,2
visoka	60	57,7	57,7	78,8
master/doktor	22	21,2	21,2	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Tabela 5 Podaci o školskoj spremi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid do 5	42	40,4	40,4	40,4
5-15	46	44,2	44,2	84,6
15-25	6	5,8	5,8	90,4
25-35	10	9,6	9,6	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Tabela 6 Podaci o radnom stažu

U cilju smanjenja broja faktora koji utiču na deljenje znanja, na podatke smo primenili faktorsku analizu.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Zemlja	,012	-,045	,016	-,881
Veličina pred	-,151	,004	-,094	,817
Pol	,220	-,588	-,102	,184
Godine	,089	,907	-,112	,026
Šk. Sprema	,397	-,364	-,297	-,017
Stož	,147	,766	-,251	,396
Usavršavanje	,288	,017	,898	-,016
Napredovanje	-,047	-,136	,913	-,113
Deljenje znanja	,727	-,139	,132	-,085
Inicijativa	,805	,022	,202	,106
Pristup Informac.	,697	,185	-,128	-,359

Tabela 7 Faktorska analiza-glavni faktori

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Nakon izdvajanja glavnih faktora i primene Varimaks with Kaiser rotacije dobili smo najvažnije faktore koji utiču na organizaciono znanje:

1. Pristup informacijama i inicijativa u poslu
2. Starosna struktura i radni staž
3. Trenutna pozicija zaposlenog
4. Zemlja i veličina firme

Slika 1 grafički prikazuje da na organizaciono učenje najveći uticaj imaju inicijativa zaposlenih i pristup informacijama, starosna struktura sa kojom je povezana i dužina radnog staža u smislu da starija starosna struktura smanjuje potencijal organizacionog učenja. Trenutna pozicija zaposlenog i mogućnost unapređenja, kao motivišući faktor takođe utiče na spremnost na učenje, a zemlja u kojoj se živi i radi definiše svoje okvire i standarde u ponašanju što ima uticaja na učenje u organizacijama. Veličina firme deluje tako što se u većim firmama teže ima pristup informacijama za veći broj zaposlenih.



Slika 1 Faktori koji utiču na organizaciono učenje

ZAKLJUČAK

Kroz aktiviranje integracije znanja i korišćenja najboljih praksi u preduzeću, razmena znanja postaje važan resurs kompetencija kompanije. Kao rezultat toga, preduzeće razvija sve efikasnije procese i rutine koji podržavaju njene trenutne ciljeve i strategije.

LITERATURA

1. *Peter Senge : The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (1990), ISBN 0-385-26095-4 (first edition)
2. JAMES H. LOVE, STEPHEN ROPER, and PRIIT VAHTER: LEARNING FROM OPENNESS: THE DYNAMICS OF BREADTH IN EXTERNAL INNOVATION LINKAGES, *Strategic Management Journal, Strat. Mgmt. J.*, 35: 1703–1716 (2014), Published online EarlyView 29 August 2013 in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/smj.2170

3. STEFAN WAGNER,* KARIN HOISL,² and GRID THOMA OVERCOMING LOCALIZATION OF KNOWLEDGE—THE ROLE OF PROFESSIONAL SERVICE FIRMS , *Strategic Management Journal, Strat. Mgmt. J.*, 35: 1671–1688 (2014), DOI: 10.1002/smj.2174
4. KEVIN ZHENG ZHOU and CAROLINE BINGXIN LI: HOW KNOWLEDGE AFFECTS RADICAL INNOVATION: KNOWLEDGE BASE, MARKET KNOWLEDGE ACQUISITION, AND INTERNAL KNOWLEDGE SHARING, *Strategic Management Journal, Strat. Mgmt. J.*, 33: 1090–1102 (2012), DOI: 10.1002/smj.1959

LJUDI KAO KLJUČNI ELEMENTI RAZVOJA OPĆINA U BOSNI I HERCEGOVINI

PEOPLE AS KEY ELEMENT OF DEVELOPMENT OF MUNICIPALITIES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

mr Fatima Gušić⁷²

Sažetak: *Ekonomski razvoj se odnosi na unapređenje aktivnosti u privredi, što upućuje na progresivne promjene u socio-ekonomskoj strukturi i na porast životnog standarda. Cilj održivog ekonomskog razvoja je eliminacija siromaštva, nejednakosti i nezaposlenosti, što dalje vodi ka socijalnoj inkluziji i unapređenju kvaliteta življenja. Da bi se na pravi način razumio lokalni razvoj potrebna su dva različita pristupa: teorija i praksa. Teorijsko stajalište temelji se na pravnim propisima, odnosno regulativnom okviru koji uključuje zakone. Oni se razlikuju od zemlje do zemlje. Praksa se pak može upoznati ako istražimo zakone i ljude kao direktne aktere lokalnog ekonomskog razvoja. Posebno pitanje je, koliko ljudi kao lokalni akteri mogu uticati na lokalne razvojne procese primjenom znanja, liderstva, života, rada i djelovanja na jednom području.*

Uslovi za lokalni ekonomski razvoj u Evropi značajno su se promijenili u posljednjih petnaest godina. Od početka tranzicije centralne državne vlasti su značajno smanjile svoju odgovornost za razvoj lokalnih zajednica, pa tako i svoj uticaj na njega. Svaka lokalna zajednica suočena je sa nizom mogućnosti poticanja i jačanja pozitivnih učinaka vanjskih faktora ili umanjivanja onih negativnih. Razlika među općinama leži u rasponu spomenutih mogućnosti, njihovom mogućem razvojnom učinku i uspješnosti u iskorištavanju pruženih mogućnosti. Ljudi kao građani, rukovodioci, političari, lideri, korisnici usluga, privrednici, kao lokalni akteri su važni za lokalni razvoj i kao takvi, mogu značajno doprineti razvoju lokalne zajednice. Cilj ovog rad je približiti ulogu i odgovornost pojedinačnih aktera odgovornih za lokalni ekonomski razvoj općina u Bosni i Hercegovini.

Ključne riječi: *Lokalni ekonomski razvoj, općina, ljudi, Bosna i Hercegovina.*

Summary: *Economic development refers to the improvement of activities in the economy, which leads to progressive changes in the socio-economic structure and the growth of living standards. The objective of sustainable economic development is the elimination of poverty, inequality and unemployment, thus leading to social inclusion and improving the quality of life. In order to properly understand local development requires two different approaches: theory and practice. Theoretical point of view is based on legislation or regulatory framework that includes laws. They differ both from country to country. The practice we can get familiar by examining the laws and the people as direct stakeholders in local economic development. In particular, the question is, how many people like local actors can influence local development processes by applying knowledge, leadership, life, work and activities in one area. The conditions for local economic development in Europe have changed significantly in the last fifteen years. Since the beginning of the transition the central government has significantly reduced their responsibility for the development of local communities, including*

⁷² Ul. 206. Viteške brigade bb, 75411 SAPNA, BiH, fatima.gusic@gmail.com

their impact on the present. Each local community is faced with a number of opportunities to encourage and strengthen the positive effects of external factors or the minimization of the negative. The difference between municipalities lies in the range of these opportunities, their possible impact and success in exploiting opportunities provided. People as citizens, leaders, politicians, leaders, service users, businesses as local actors are important for local development and as such, can significantly contribute to the development of the local community. The aim of this work is to approach the role and responsibility of individual actors responsible for local economic development of municipalities in Bosnia and Herzegovina.

Key words: *Local economic development, municipalities, people, Bosnia and Herzegovina.*

1. LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ – LER

Lokalni ekonomski razvoj predstavlja proces putem kojeg lokalne vlasti, zajedno za lokalnim partnerima (ljudima, javnim ustanovama, nevladinim organizacijama i preduzećima) razvijaju bolje poslovno okruženje odnosno stvaraju uslove za veći i brži ekonomski rast, otvaranje novih radnih mjesta, podizanje životnog standarda ljudi i poboljšanje ukupnog kvaliteta ljudi u zajednici.

Jedan od osnovnih principa na kojima se zasniva LER je da bogatstvo u lokalnim zajednicama ne stvara država nego privatna preduzeća. Da bi ona stvarala prosperitet zavisi od povoljnih lokalnih poslovnih uslova u kome ključnu ulogu imaju ljudi- odnosno vlasti sa ljudima na čelu.

Do sedamdesetih godina prošlog stoljeća u većini evropskih država lokalni ekonomski razvoj se realizirao putem državne politike koja je direktno intervenirala u ekonomiju putem preduzeća kojima je upravljala



mr Fatima Gušić rođena je 15.07.1969. godine u Donjoj Kamenici, opština Zvornik, BiH. Udata, majka troje maloljetne djece. Živi i radi u Sapni, Bosna i Hercegovina, Federacija BiH, Tuzlanski kanton. Magistrirala na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Sarajevu 2011. godine i stekla zvanje mr ekonomskih nauka. Zaposlena u općini Sapna na poslovima „Stručni saradnik“ za privredu i poduzetništvo. Ističe se njen dugogodišnji volonterski rad u lokalnoj zajednici, mjesnoj zajednici, na polju kulture, nevladinom sektoru. Radila i radi na izradi lokalnih strateških dokumenata: Gender akcioni plan, Plan kapitalnih investicija, MAP plan, Programsko budžetiranje, Strategija razvoja općine Sapna.

Dobitnica je Prve nagrade u BiH za 2013. godinu, za izuzetan doprinos ravnopravnosti spolova koju joj je dodijelila Parlamentarna skupština Bosne i Hercegovine. Dobitnica je brojnih zahvalnica i priznanja za doprinos afirmaciji i pozicioniranju žene u lokalnom i BiH društvu.

Dobitnica je priznanja od UN WOMEN 2015., za najbolju kratku priču na temu: „ŽENA-JUČER, DANAS I SUTRA“, dodijeljena 23. 03.2015. godine.

Aktivna je učesnica brojnih konferencija i naučnih skupova. Pri realizaciji određenih razvojnih projekata na lokalnom nivou saradivala je sa mnoštvom međunarodnih organizacija od kojih posebno izdvaja: World Vision, SNV, USAID, GAP, OSCE, CRP, CPCD, UNDP, MentoRing, OneWorld Platform for Southeast Europe. Bavi se istraživačkim radom.

država. Posljednjih decenija razvojne politike su značajno evoluirale i postepeno prestaju biti intervenicionističke, te se sve više fokusiraju na stvaranje povoljnog poslovnog okruženja za ulaganja i razvoj.

Moderne politike lokalnog ekonomskog razvoja preuzimaju sve više ravnopravniju i facilitatorsku ulogu sa privatnim sektorom olakšavajući mu razvoj i vođenje poslova. Takve politike se razvijaju u obliku partnerstva između javnog i privatnog sektora čiji je cilj podržavanje privatnih inicijativa u korist cijele lokalne zajednice. Tako je u mnogim područjima Evrope tokom proteklih 30-tak godina ekonomski razvoj postao veoma važnom ulogom i odgovornošću lokalnih struktura vlasti, a ujedno i oslonac programskim platformama političkih partija posebno u periodima izbornih kampanja.

Slična situacija u pogledu lokalnog razvoja bila je i u predratnoj Bosni i Hercegovini. Privatno poduzetništvo u većini općina kao jedini generator razvoja nije bilo razvijeno, afirmisano niti stimulisano od strane države. Nakon ratnih razaranja većine velikih preduzeća koja su zapošljavala na hiljade radnika, silom prilika počelo se javljati malo poduzetništvo u cilju apsorbovanja velike nezaposlenosti. U prvim post dejtonskim godinama međunarodna zajednica je podupirala mali biznis kroz novčane grantove, povoljne kreditne aranžmane, obuku i druge vidove tehničke asistencije. Paralelno s tim međunarodne organizacije su lobirale za izmjenu postojeće zakonske legislative i donošenje novih propisa koji stimulišu malo poduzetništvo.

2. LOKALNA SAMOUPRAVA U BOSNI I HERCEGOVINI

Sistem lokalne samouprave svoje polazište ima u Evropskoj povelji o lokalnoj samoupravi, a regulisan je zakonima na svim nivoima vlasti od entitetskog do lokalnog nivoa, odnosno grada i općine kao najniže administrativne jedinice.

Prema definiciji Evropske povelje lokalna samouprava podrazumijeva pravo i osposobljenost lokalnih vlasti da, u granicama zakona, reguliraju i rukovode znatnim dijelom javnih poslova na osnovu vlastite odgovornosti i u interesu lokalnog stanovništva. Prema članu 4. ove Povelje, lokalne vlasti će, u granicama zakona, imati puno diskreciono pravo da provode svoje inicijative u vezi sa svim stvarima koje nisu isključene iz njihove nadležnosti, niti stavljene u nadležnost druge vlasti.



Šema 1: Propisi koji regulišu lokalnu samoupravu u Federaciji Bosne i Hercegovine

Djelokrug lokalne samouprave utvrđuje se zakonom i statutom općine, s tim da određene nadležnosti mogu prenijeti i na viši nivo vlasti. Javni poslovi se po pravilu vrše od strane onih

vlasti koji su najbliži građanima. Lokalne vlasti u skladu sa utvrđenom politikom i materijalnim mogućnostima, imaju pravo na odgovarajuće vlastite izvore finansiranja kojima raspolažu slobodno u okviru svojih ovlaštenja.

U Federaciji Bosne i Hercegovine općina je jedinica lokalne samouprave koja je, na osnovu ispunjavanja propisanih kriterija uspostavljena Zakonom. Njene nadležnosti i djelokrug definisani su Zakonom o principima lokalne samouprave u Federaciji BiH.

3. AKTERI LOKALNOG RAZVOJA

Lokalni akteri u smislu lokalnog ekonomskog razvoja zapravo neprestano nastoje da povećaju prihode, mogućnost zapošljavanja i poboljšanje kvaliteta života kako bi takoreći neutralizovali smetnje koje dolaze od zakona tržišta i neadekvatnih vladinih politika sa viših nivoa vlasti.

Postoji širok krug javnih i društvenih aktera uključenih u politiku lokalnog razvoja. Socijalni akteri uključuju poslodavce, dobrovoljne organizacije, sindikate, zadruge, razvojne agencije, univerzitete i dr. Broj uključenih aktera i priroda njihovog uticaja varira od općine do općine u Bosni i Hercegovini. Uključivanje mreže aktera i razvojnih agencija je ključno u pristupu lokalnom razvoju svake općine, a to podrazumijeva visok stepen motivacije, liderstva, učešća, saradnje i povjerenja.

3.1. Ljudi – ključni elementi lokalnog razvoja

Ljudi kao pojedinci i ljudi kao zajednica koja živi na nekom području, ključni su elementi posla vezanog uz razvoj. Dužnost je institucija vlasti i razvojnih institucija štititi dugoročne interese i integritet ljudi na području na kojem su aktivne. Intervencije u društveni prostor ne smiju degradirati uslove života i rada lokalnog stanovništva. Uključivanje ljudi u procese planiranja i provedbe razvojnih programa omogućeno je razumijevanjem raznih posebnosti u sredinama, što garantuje izvedivost razvojnih mjera i njihovu uspješnu provedbu. Zbog toga je imperativ da njihovi interesi i mogućnosti dobiju prioritet kod postavljanja dugoročnih i kratkoročnih ciljeva razvoja. Kad su interesi lokalnog stanovništva kratkoročni i ne uzimaju u obzir negativne učinke na prirodu i društvenu sredinu, obaveza je osobe zadužene za razvoj objasniti ljudima neprihvatljivost njihovih sugestija za dugoročan održiv razvoj njihova područja.

Ljudi koji su uključeni u općinski razvoj imaju najveću ulogu u procesu planiranja, vođenja i upravljanja razvojem jedne općine. Prema hijerarhijskoj strukturi odgovornosti, ti ljudi su:

- predsjedavajući Općinskog vijeća kao nosilac zakonodavne vlasti;
- općinski načelnik kao nosilac izvršne vlasti;
- pomoćnik općinskog načelnika za privredu i razvoj;
- stručni saradnik za privredu i poduzetništvo;
- predsjednici mjesnih zajednica;
- direktori javnih ustanova i preduzeća;
- predsjednici nevladinih organizacija;

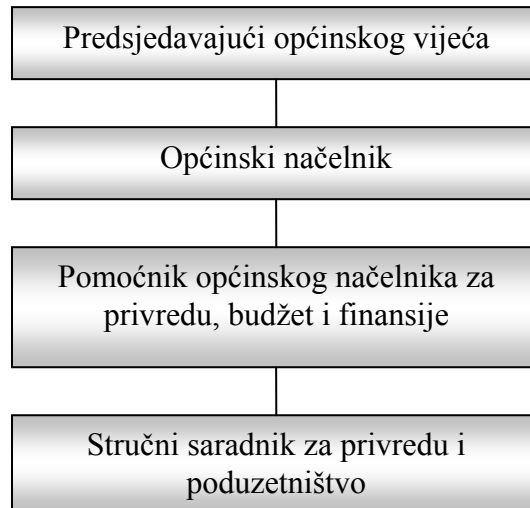
- građani/stanovništvo jedne općine.

Kada su u pitanju predsjedavajući općinskog vijeća i Općinski načelnik, kao nosioci zakonodavne i izvršne vlasti na nivou jedne općine, značajno je istaći da oni imaju ustavna i zakonska ovlaštenja i odgovornosti za donošenje općinskih propisa i vođenje utvrđene politike jedne općine. Svakako da u tako utvrđenoj politici primarno mjesto pripada brizi o donošenju razvojnih i strateških planova i dokumenata i realizaciji razvojnih projekata u cilju boljih uslova za građane koji žive na tom prostoru.

Ključna operativna uloga lokalnog razvoja je u rukama stručnog saradnika zaduženog za privredu i poduzetništvo. Prema statutu općine Sapna koja se nalazi u Federaciji Bosne i Hercegovine, opis poslova ovog stručnog saradnika je slijedeći:

- obavlja upravne i druge poslove iz oblasti privrede koji su Zakonom i drugim propisima stavljeni u nadležnost organa uprave, a odnose se na industriju, rudarstvo, trgovinu, ugostiteljstvo i turizam, zanatstvo i prevozničke djelatnosti,
- vodi postupak i izdaje odobrenja za rad zanatskim, ugostiteljskim, trgovačkim, prevozničkim i drugim djelatnostima,
- izdaje rješenja o stalnom i privremenom vođenju samostalnih radnji,
- izdaje odobrenja za dopunski rad i odobrenja za obavljanje domaće radinosti,
- izdaje odobrenja za vršenje prodaje van radnji,
- izdaje rješenja o stalnoj ili privremenoj obustavi prevoza,
- vodi registre obrtnika i drugih samostalnih privrednika,
- vrši upis izdatih odobrenja i izmjena u toku poslovanja,
- saraduje sa raznim subjektima i daje podatke o stanju i strukturi samostalnih privrednika,
- formira bazu podataka po privrednim granama,
- vrši ažuriranje baze podataka,
- ostvaruje saradnju između privrednih subjekata i pruža potrebne informacije i cilju omogućavanja lakšeg plasiranja proizvoda i ostvarenja međusobne veze i povjerenja privrednika,
- prikuplja i obrađuje informacije vezane za razvoj privrede, mogućnost kreditiranja i plasmana finansijskih sredstava,
- učestvuje u izradi planova razvoja općine,
- prati realizaciju općinskih investicionih planova,
- saraduje sa ostalim općinskim službama,
- izrađuje godišnje izvještaje o svom radu i podnosi pomoćniku načelnika,
- stara se za zakonito, ažurno i blagovremeno obavljanje poslova u skladu sa pozitivnim propisima,
- obavlja i druge poslove koje mu naloži pomoćnik načelnika.

Hijerarhijska struktura osoba odgovornih za lokalni ekonomski razvoj jedne općine u Federaciji Bosne i Hercegovine izgleda kao u donjoj šemi.



Šema 2. Hijerarhijska ljestvica ljudi uključenih u razvoj općine Sapna u BiH
Izvor: Općina Sapna, Federacija BiH

Stručni saradnik za privredu i poduzetništvo odgovoran je za praćenje razvoja na lokalnom nivou. Mora neprestano pratiti promjene do kojih dolazi na kantonalnom, entitetskom i državnom nivou. U isto vrijeme mora biti aktivan u raspravama, odlučivanju, izradi strateških dokumenata i provedbi konkretnih razvojnih projekata na lokalnom nivou. Njegova prednost je to što osim teoretskog znanja mora imati puno praktičnog iskustva da može vješto zagovarati prijedloge za izmjenu propisa vezanih za razvoj i državne poticaje.

3.2. Stanovništvo kao faktor lokalnog ekonomskog razvoja

Ljudski rad sa stanovništva ekonomskog razvoja ima dvostruku ulogu. Na jednoj strani predstavlja prirodni okvir za osiguranje radne snage kao nezamjenljivog elementa proizvodnog procesa koji ostvaruje i pokreće ekonomski razvoj. Na drugoj strani njegovo brojno stanje i visina dohotka koju ostvaruje opredjeljuje obim i strukturu proizvodnje u okviru jedne zemlje. Mnogi smatraju da je spretnost, znanje i disciplina radne snage najvažniji element ekonomskog rasta. Svaka druga sastavnica proizvodnje: kapitalna dobra, sirovine i tehnologija može se kupiti ili pozajmiti u svjetskoj ekonomiji. Kapitalna dobra mogu efikasno upotrijebiti i održavati samo kvalificirani i iskusni radnici. Iz tog razloga se ulaže u poboljšanje pismenosti, zdravlja i discipline, što uveliko pridonosi kvaliteti rada.

Za ekonomski razvoj, u prvom redu, su značajne strukture ljudskog faktora koje se odnose na radnu snagu kao pretpostavke za odgovarajuće procese proizvodnje, a to su: odnos aktivnog i izdržavanog stanovništva, obrazovna – kvalifikaciona struktura i ekonomsko – socijalna struktura. Pri tome je potrebno posebno podvući značaj stepena obrazovanja, odnosno stručne kvalifikacije radne snage s obzirom da je taj kvalitet ne samo pretpostavka za suvremeni ekonomski razvoj koji karakterišu ubrzane tehničko – tehnološke promjene, nego i pretpostavke za efikasnije korišćenje ostalih faktora ekonomskog razvoja. Kvalitet ljudskog faktora, posebno nivo obrazovanja i sposobnost rješavanja postojećih tehnoloških, ekonomskih i političkih problema, u savremenim uslovima je jedan od najvažnijih faktora ekonomskog razvoja.

Kada posmatramo značaj stanovništva u društvenoj proizvodnji, ne treba izgubiti iz vida činjenicu da u ovoj proizvodnji učestvuje samo radno aktivni deo stanovništva, dok u

potrošnji proizvedenih vrednosti učestvuje celokupno stanovništvo jedne zemlje. Aktivno stanovništvo je kreator društvenog proizvoda i nacionalnog dohotka, dok neaktivno stanovništvo učestvuje u potrošnji ovih vrednosti, bez doprinosa u njihovom stvaranju. Zbog toga je obim društvene proizvodnje uslovljen učešćem aktivnog stanovništva u ukupnom stanovništvu. Ukoliko navedeni elemenat zauzima povoljno mjesto, tada je stanovništvo izuzetno značajan faktor visoke proizvodnje.

4. ZAKLJUČAK

Da bi lokalni ekonomski razvoj u općinama Bosne i Hercegovine doživio pravu ekspanziju, potrebno je imati ljude na pravim mjestima, kao ključni element lokalnog razvoja. Ljudi trebaju biti educirani, kompetentni i osposobljeni za ključne razvojne poslove, posebno one koje se tiču lobiranja i zagovaranja za pribavljanje sredstava međunarodne zajednice i Evropskih fondova. Kvalitetno vođenje projekata je drugo po važnosti u sistemu lokalnog razvoja, koje treba rezultirati iznalaženju načina za dobijanje novih projekata i privlačenje donatorskih subjekata na prostor neke općine u Bosni i Hercegovini.

Koliko je ovo važna zadaća lokalnih vlasti, najbolje govore brojni primjeri iz prakse sa lokalnog nivoa, gdje su pravi ljudi na ključnim radnim mjestima i pozicijama privlačili najveće međunarodne organizacije, u cilju stvaranja lobija i konkurentnosti općine na tržištu lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini.

Stoga je ulaganje u ljude u smislu permanentnog i kontinuiranog educiranja, najisplativija investicija lokalnih vlasti, koje razvojne komponente posmatraju sa aspekta evropske perspektive i priključenja Bosne i Hercegovine evropskom društvu.

8. LITERATURA

- [1].Evropska povelja o lokalnoj samoupravi, Službeni list R BiH, broj 31/94
- [2]. Evropska unija, Vodič za lokalne zajednice u BiH, SNV Holandska organizacija za razvoj, Sarajevo, 2011. godine, pp (7-8)
- [3].Federalno zavod za programiranje razvoja, Osnove za izradu strategija lokalnog razvoja u Federaciji BiH, Sarajevo 2008.godine, pp (4-8)
- [4]. Osmanković J. Ekonomski razvoj – novi pristupi, Sarajevo 2007. Godine, pp (9-11)
- [5] Osmanković J., Pejanović M., Euroregije i BiH, Fakultet političkih nauka, Sarajevo 2009., pp (23-27)
- [6] Kako potaknuti razvoj na lokalnoj razini, Fridrich Ebert Stiftung, Zagreb 2005. godine, pp (78-82)
- [7]. Zakon o principima lokalne samouprave u Federaciji Bosne i Hercegovine, Službene novine F BiH, broj: 49/06, pp
- [8]. Statut općine Sapna, Službeni glasnik općine Sapna broj: 6/07 i 8/09, pp (7-12)
- [9]. Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji službi za upravu općine Sapna, Službeni glasnik općine Sapna, broj:3/11, pp (12-13)
- [10]. Šebić F., Uvod u ekonomiju, Sarajevo 2004., pp 22

ELECTRONIC DATA PROCESSING OF NUMBER OF POPULATION IN THE MUNICIPALITY OF PRESEVO AND USE OF INFORMATION TECHNOLOGY FOR MANAGEMENT OF DATABASES AND HUMAN RESOURCES

ELEKTRONSKO PROCESUIRANJE BROJA STANOVNIKA OPŠTINE PREŠEVO I UPOTREBA INFORMACIONE TEHNOLOGIJE U RUKOVOĐENJU BAZAMA PODATAKA I LJUDSKIH RESURSA

Dr. Sc. Ragmi Mustafa⁷³
Dr. doc. Naser Kamberi⁷⁴
Dr. Sc. Mentor Shaqiri⁷⁵
Kujtim Mustafa, apsolvant⁷⁶

Summary: *The aim of this study is to describe some of demographic parameters of population in the municipality of Presevo. The study will include the number and ethnic structure of population for a period from 2002 until 2012. Based on the census from 2002 and the study on number of population in 2012 a very approximate and credible national structure of the municipality of Presevo will be determined. The study has used official data from the Republican Institute for Statistics with regards to the results of census of population in 2002. Also the official data of the Institute for Development of Small and Medium Enterprises, which is based in Belgrade, from the document "Strategy for economic development of municipality of Presevo 2007-2017", adopted by the Municipal Assembly of Presevo in 2007, were used in the study. A number of references, including various official internet presentations, were used as important sources of information. Based on the analysis on demographic characteristics the study has succeeded to come out with data about human resources in the municipality of Presevo that serve as a base for a sustainable economic development and represent a document for business rights to all citizens of Presevo municipality.*

Key words: *population, citizens, database, information, technology, business, economy*

Sadržaj: *Cilj ove studije je da u kratkim tačkama iznese neke od demografskih parametra stanovništva Opštine Preševo. U ovom radu obuhvaćen je broj stanovništva u poslednjih deset godina – od 2002 do 2012. godine, kao i struktura stanovništva svih nacionalnosti. Na osnovu popisa stanovništva u 2002. god., i studije za broj stanovništva za 2012. god., utvrđuje se u dosta približna vrednost i pouzdana sa nacionalnim sastavom Opštine Preševo. U vezi popisa stanovništva 2002. god., korišćeni su službeni podaci Republičkog statističkog zavoda u okviru Vlade Republike Srbije. U međuvremenu su korišćeni i službeni podaci Instituta za razvoj malih i srednjih preduzeća sa sedištem u Beogradu iz dokumenta "Strategija*

⁷³ Predsednik Opštine Preševo, Doktor nauka informacionih sistema, s. Žujince, 1723 Preševo, ragmiu@hotmail.com

⁷⁴ Farmacijski i zdravstveni fakultet u Travniku, Bosna i Hercegovina, Dr. doc. Humane Genetike, s. Žujince, 17523 Preševo, naserkamberi@hotmail.com

⁷⁵ Dardania univerzitet u Prištini, Doktor ekonomskih nauka, upravljanje ljudskim resursima, ul. Ramiz Sadiku, 17523 Preševo, mentorshaqiri@hotmail.com

⁷⁶ Msc. Kand. Fakultet inženjerstva elektrike, računarski inženjering, Priština, s. Žujince, 17523 Preševo, kujta_89@hotmail.com

ekonomskog razvoja Opštine Preševo 2007-2017” usvojena od strane Skupštine Opštine Preševo u 2007 god. Nema sumnje da je u toku izrade studije upotrebljeno i niz drugih preporuka, a naročito službenih stranica u internetu kao izvor podataka. Analizirajući demografske karakteristike izdati su podaci u vezi ljudskih resursa u Opštini Preševo, koji su osnova za održiv ekonomski razvoj sa jedne strane, a sa druge strane, dokumentovanje poslovnog prava za sve građane Opštine Preševo.

Ključne reči: *stanovništvo, građanin, baze podataka, informacija, tehnologija, poslovanje, ekonomija*

INTRODUCTION

The municipality of Presevo is situated in the most southern part of Serbia. Over 56.000 residents live in a territory with a total surface of 264 km² in the municipality of Presevo. The population density is over 212 inhabitants per one square kilometer and it represents one of the densest populated municipalities in the region. Over 30% of the Presevo population has migrated in countries of Western Europe and other highly industrialised and economic powerful countries with considerable political stability. The remaining part of the population in Presevo municipality is mainly jobless and the general rate of unemployment in the municipality is almost 70%. This rate of unemployment is approximately five times bigger than the rate of average unemployment in Serbia and ten times higher than the unemployment rates in EU countries.

The study for determination of the number of population for 2012 is based on many databases: number of births and deaths in the municipality of Presevo from civil registry system of Municipal Administration in Presevo municipality in a period from 2002 until 2012, number of IDs, passports and personal number of citizens in municipality of Presevo based on the data of Ministry of Interior Affairs, i.e. police station in Presevo, number of health insurance cards of citizens of Presevo municipality based on the data of Institute for Health Protection in Vranje, number of births and deaths of citizens of Presevo municipality for 2013 and 2014 based on the official data of Municipal Administration in Presevo, voters lists from local elections from 2002 until 2012. After a maximal cautious research and use of considerable references that led to five credible conclusions the study has concluded that the general number of population in the municipality of Presevo in 2012 was: **56 129 residents.**



Dr. Sc. Ragmi Mustafa

University of Prishtina, Faculty of Engineering, Electro technical section ,department of Electronics, 1982-1987 (ten semesters) and thesis, Graduated Engineer of Electro techniques, Pristina, 1987

Professor of the subject Basics of Electrical Engineering, respectively electro technical subjects for secondary schools, 1989 Faculty of Electronics in Nis, Serbia
University of Tirana, Faculty of Economics, Tirana, 2011-2013
Mathematics, Statistics and Implemented Informatics
Role of Information Systems in the Market Economy of the Countries in Transition, Problems and The challenges of Modern Era
PhD in Information Systems
University of Novi Sad, 2014 in Vojvodina, Republic of Serbia
Professor of the subject Informatics and Computing at high school "Skënderbeu" in Presevo, 1987-2005
Assistant professor of subjects: Information and algorithmic at the International University of Struga in Presevo, 2010-2011
Faculties: Economics, Law, Political Science and Information Technology, Management and programming of industrial machines with computer Conducting "Blow Moulding Maschine" and "Injections Moulding Maschine" American and Swiss production, 1997-2004 in the company "FLUIDI", in Presevo and Gjilan. In Italy in the year 1997 and Switzerland 2000 for managing industrial processes with automatic and computer Conducting.
Programming in the field of accounting for small and medium enterprises private and public institutions, mainly applications of the MS OFFICE package for the needs of accounting and finances, from the year 2000 onwards, Presevo and Bujanovac.
President of the Albanian Association of Independent Intellectuals, 2000-2003, Leader of the Albanian Democratic Party, 2003-2016
Mayor of Presevo, 2005-2016. Ambassador For Peace, April 28, 2012, in Tirana from "Universal Peace Federation" in the World for political activity and the conference topic: "The Role and Importance of Sustainable Peace of Albanians in the Balkan"
Participator in the political science Conferences, also political and scientific tribunes and round table meetings of regional and international character in the following topics: of human resources management, e-governance, energy efficiency, smart city, decentralization of central governments, good management of local government, agriculture, ecology, computerization of local administration, the implementation of information technology in the education and health etc.

MATERIAL AND METHODOLOGY

The study has used as material the databases of following institutions: elementary and secondary schools, preschool institution, the institute for health protection, institute for employment, the service for update of voters lists for local and parliamentary elections, voters registers of the ministry for regional development and local self-government, the data from censuses from 1948, 1961, 1971, 1981, 1991, 2002 and 2011. Also the study has used official data of local offices, civil registry system on births and deaths, the data of civil registry from police station of Ministry of Interior Affairs for the number of citizens that possess identification cards, passports and unique personal identification numbers. All these data archived by different competent institutions were analysed and reviewed in order to study the structure of population according to ethnic breakdown, including the increase of population during a certain period of time. Mathematical-statistical calculations were used as main methods in this study and all calculations are listed in different tables and are presented in graphics.

ANALYSIS AND DISCUSSION OF RESULTS

a) Number of citizens according to population censuses from 1948 until 2002

In municipality of Presevo population censuses were usually held each decade in certain periods of time. Data on the number of population in Presevo municipality, according to documents from archives of databases of Republican Institute for Statistics in Serbia, [12], [13], [14], uploaded in their internet page, and strategy for economic development of Presevo municipality 2007 – 2017 of the Institute for small and medium enterprises [9] as well as the archive of Presevo Municipality for several decades during 19th and beginning of 20th centuries, look as below:

Year of census	1948	1961	1971	1981	1991	2002
Number of residents	23 379	26 739	30 056	33 948	38 343	48 904
Difference between decade (growth)		3 360	3 317	3 892	4 395	10 561

Table 1. No of residents according to civil censuses 1948 - 2002 in Presevo municipality; [9], [14]

Lack of participation of Albanians in the census in 2011 in Serbia and very unrealistic figures on population in Presevo municipality presented by the Republican Institute for Statistics in Belgrade is the main motive of this study and its endeavour to find an approximate number of Presevo municipality population. The Table 1 clearly indicates a slight increase of population in the municipality of Presevo from 1948 up to the present. Such an increase of population implies at the same time an increase in the number of families who are the main catalysts for the increase of population. If these data from the Table 1 are presented in graphics with number of population per year of census, with increases and decreases included, the graphics would look like as follows:



Kamberi Naser in June of 1979/80 he enrolled the Faculty of the Natural sciences and Maths and in 1984 was elected for the title Professor of Biology.

With the same mentor in 2005 in the Faculty of the Natural Sciences in Tirana he enrolled PhD Studies and in February 18th, 2009 in front of the jury he presented his PhD thesis and

got the title of Doctor of the Human Genetics Sciences.

21.04.1991 – In the University of Nis he has finished the professional exam, where he got acquainted with his Licence as a Professor of Biology. (Acquainted with a certificate).

02.09.199 – In the University of Prishtina – the Philological Faculty he got acquainted with a certificate for English Language.

He published numerous national and international articles - 27.

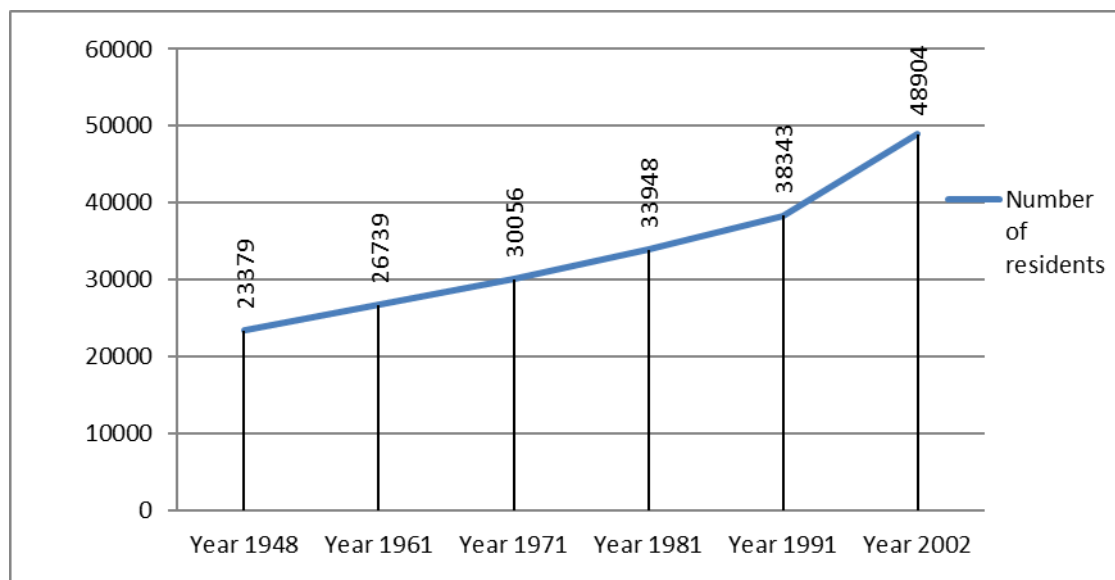
CERTIFICATE OF PARTICIPATION IN SEMINARS:

1. The certificate mastered professional training programs completion - "Increased availability of quality education through individual approach to the child / student-Inclusive education and individual educational plan" - In the period 21-22. 03.2015- Number 18 points.

2. Certificate of vocational training programs- "Application of ICT in teaching" in the period from 24 to 26.08.2014- Number of points 24th

Specialization: CERTIFICATE

From 04-07.02.2014, Association - MoniQA from Austria organized scientific training on a topic: "Alternative methods for the microbiological analysis of food and types of meals at the University of Food Technologies in Plovdiv, Bulgaria.



Graphics 1. No of residents according to years of population census from 1948 – 2002 in Presevo municipality

The graphics shows that coefficient of increase of population (multiplier of the number of population in respective year with the number of population during a preceding year of the census) from census in 1948 up to the one in 2002 is always bigger than (>1) which implies a certain increase of population through decades. The number of families in the territory of municipality of Presevo has also increased, ultimately resulting into an increase of population. Using data from internet pages [13], [14] and data from the strategy for economic development of Presevo municipality 2007-2017, [9] and data based on census results of population in 2002 and 2011 we will present the structure of population for these two cases of population censuses. The data on population, ethnic breakdown and percentages will be presented in the following table:

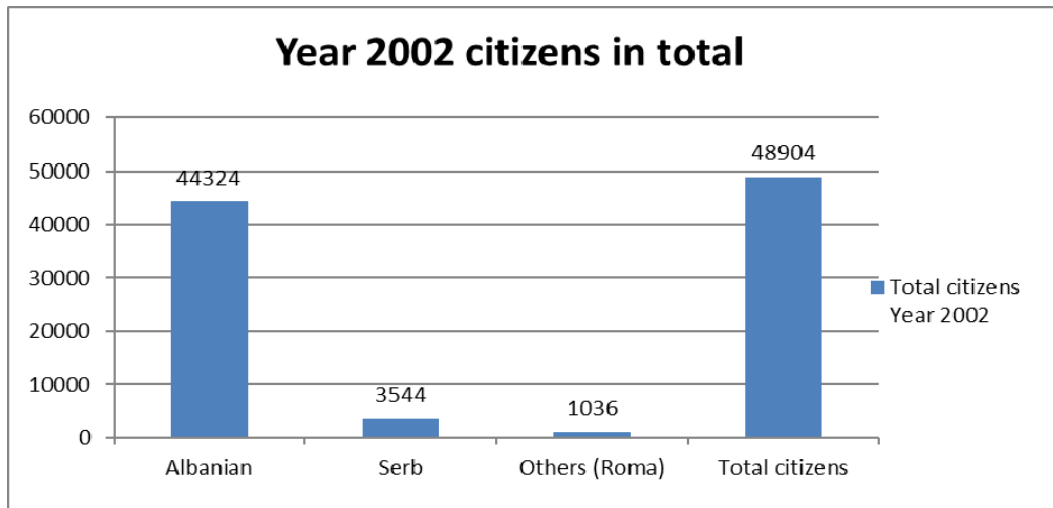
Nationality according to year of population census	Year 2002 resident citizens	Year 2002 non-resident citizens	Year 2002 citizens in total	Percentages (%) year 2002	Year 2011 registered citizens	Percentage (%) of nationalities in 2011
Albanian	31 098	13 226	44 324	90.65	416	13.51
Serb	2 984	560	3 544	7.24	2 294	74.48
Others (Roma)	822	214	1 036	2.11	370	12.01
Citizens total	34 904	14 000	48 904	100	3 080	100

Table 2. No of Albanians, Serbs and others in Presevo municipality: [13], [14], [15]



Mentor Shaqiri holds a **PhD degree** in the field of **Human Resources Management** given by Interregional Academy of Personnel Management in Kiev, Ukraine. He is born in Presheva when finished elementary and secondary school. Bachelor and Master studies finished in the Faculty of Economics, University of Prishtina in the field of Management and Information. Since 2004, he is working in the Higher Education Institutions in Prishtina, starting as assistant in the Pjeter Budi University. Now he is working in Dardania University as Professor of Management and Information subjects. He is author and coauthor of many scientific papers published in many countries such as Serbia, Kosovo, Macedonia, Albania, Montenegro, Croatia and Ukraine. He also took place in scientific conferences in all those countries mentioned above.

The two columns of the table written in red do not reflect the reality at all. If the percentage of Albanians was 90.65% in 2002, then figures of census in 2012, showing the number of Albanians decreased to 13.51%, cannot be credible. The data from census in 2012 are inaccurate because Albanians boycotted the census for political reasons. However, senior officials of the government in Belgrade unfortunately continue to use these figures in spite of the fact that they do not reflect reality on the ground. Such a drastic decrease of population can happen only as a result of a large-scale natural disaster, but even in such a case the number of Serbian population cannot increase from 7.24% into 74.48%, because we all know natural disasters are not selective. Taking into consideration that the data of census from 2002, [20], [23] are more credible we will present in graphics the number of population according to ethnic breakdown.



Graphics 2. No Albanians, Serbs and others (Roma) in Presevo municipality; [20], [23].

According to census results from 2002, over 44 324 Albanian citizens live in Presevo municipality. If an approximate similar number of Albanians lives in Bujanovac municipality as in Presevo and a small number of Albanians in Medvedja, and a certain number of Albanian citizens live in Vojvodina and Serbia, then we can conclude that the number of Albanians in Serbia is over **90 000**. This study concluded that data from the official web site of Republican Institute for Statistics of Serbian Government [14] about the total number of 61 647 Albanians in Serbia is not accurate. In order to find an approximate credible number of citizens in Presevo municipality, including the ethnic breakdown, the study will use other alternative sources that offer more reliable facts on the number of citizens in Presevo municipality.



Kujtim (Ragmi) Mustafa

09/1996 ~ 06/2004 “15 Nëntori” - Primary School (Preshevë, Serbia);

09/2004 ~ 06/2008 “Mehmet Akif College” - Secondary School (Pristina, Kosovo)

10/2008 ~ 04/2012 Prishtina University - **Faculty of Electrical and Computer Engineering**, department: **Bachelor Computer Engineering**.

11/2012 ~ 06/2014 Prishtina University - **Faculty of Electrical and Computer Engineering**, department: **Master Computer Engineering**.

June 2009 participated in IPKO foundation scholarship, in which he has been awarded two year scholarship for the academic year 2009/2010 and 2010/2011

May 2010 - December 2010 attended CISCO Networking Academy where he has finished two levels CCNA Discovery 1 and CCNA Discovery 2 and Awarded with certificate by IDI Company in Prishtina.

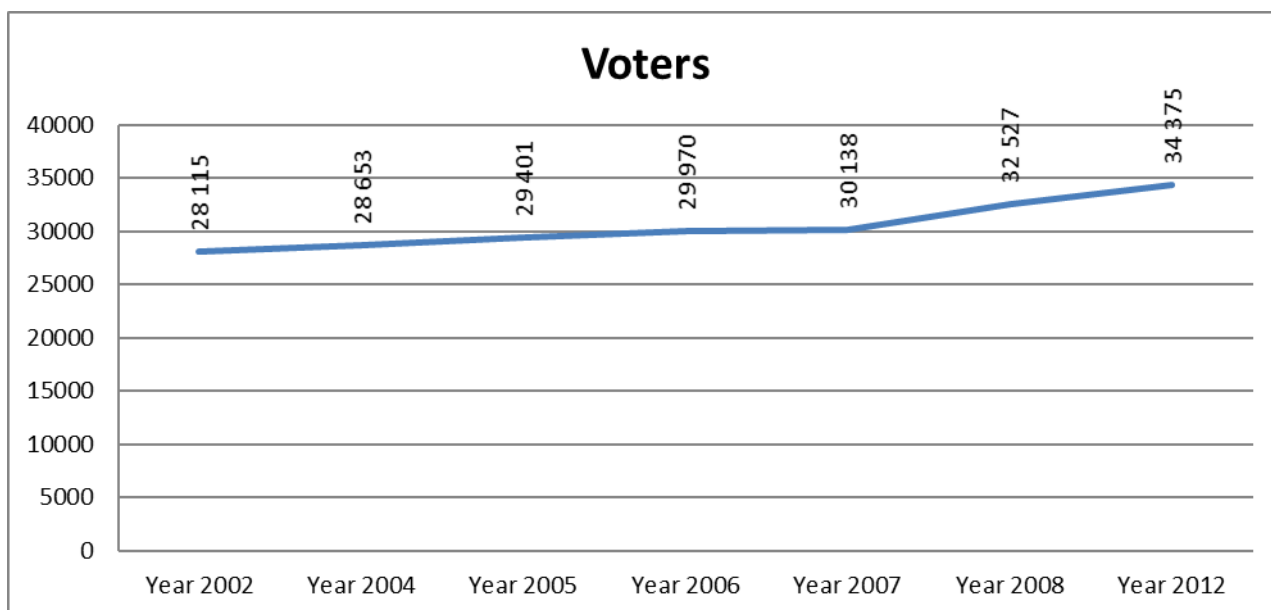
b) Total number of citizens with a voting right registered in Voters Lists from 2002 until 2012 in Presevo municipality

Table 3 has data about number of citizens with a right of vote in Presevo municipality for local and parliamentary elections. The same table has also differences in the number of voters during a year of elections compared to a preceding year (difference 1) and also a difference in number of voters in a year of elections compared to local elections in 2012 (difference).

Year	2002	2004	2005	2006	2007	2008	2012
Voters	28 115	28 653	29 401	29 970	30 138	32 527	34 375
Difference 1		538	748	569	168	2 389	1 848
Difference 2		538	1 286	1 855	2 023	4 412	6 260

Table 3. No of voters and differences between years 2002 and 2012

The table above clearly indicates that number of citizens with a voting right has increased in 2012 for **6 260** voters. This numerical value indicates also an increase of population. The graphic presentation of number of voters and difference in years from 2002 until 2012 looks as follows:



Graphic 3. Linear increase of total no of voters for a period of ten years in Presevo municipality

Data from Table 3 clearly show that the increase of number of voters in years 2002 until 2012 is linear as it is accurately presented in the Graphics 3 above.

If we examine the differences in number of births and deaths from 2002 up to 2012, which in fact is **7 832** according to the report 01 Nr 200 - 100 date 26.02.2013, issued by the head of municipal administration in Presevo [10], then we can find the number of citizens for

municipality of Presevo without needing to send commissions to door-to-door registration of population. Therefore, the number of citizens in Presevo municipality in 2012, compared to the number of population as according to results of census in 2002, has increased for **7 832** citizens. Table 2 has the total number of population in Presevo municipality according to results of population census in 2002, which was **48 904**. Having in mind that the number of Serbian population and others had no positive growth, according to results of census of population [15] which was held in 2011, and if we add the calculated number of births and deaths in a period from 2002 until 2012, then we can come to this number of citizens for 2012 for Presevo municipality:

$$\text{Conclusion: } 48\,904 + 7\,832 = 56\,736 \text{ citizens} \quad (1)$$

Coefficient (k) of the increase of number of voters in 2012 compared to year 2002, according to the data on Table 3 (number of voters in 2002 and 2012) can be calculated according to this relation:

$$8\,115 \cdot k = 34\,375, k = 34\,375 : 28\,115, k = 1.2226 \quad (2)$$

this means that the number of voters in Presevo municipality has increased for **1.2226** times for ten years, or the number of voters in 2012 has increased for: **34 375 – 28 115 = 6 260 voters**, or expressed in percentages it would be a total increase of voters for **22.26%** compared to 2002.

c) Number of Albanian, Serbian and other (Roma) voters compared to the general number of voters and their presentation in percentages

Using the data from local and parliamentary elections in 2002, 2004, 2008 and 2012 we can create the Table 4, which would look like as follows: [18]

	Local elections 2002	%	Local elections 2004	%	Local elections 2008	%	Local elections 2012	%
Albanian	10 764	90.88	12 557	93.91	11 878	93.09	15 204	94.56
Serb and others	1 079	9.2	814	6.09	881	6.91	873	5.44
Total voters	11 843	100	13 371	100	12 759	100	16 077	100

Table 4. Number of Serb and other (Roma) voters compared to the general number of voters and the percentage of Albanians in the general number of voters; [18]

The average of percentage of Serbs and others in Presevo municipality according to turnout in local and parliamentary elections from 2002 until 2012 in Presevo municipality would be:

$$(9.2+6.09+6.91+5.44)/4 = 6.91 \% \quad (3)$$

Therefore, percentage of participation of Albanians in local and parliamentary elections in Presevo municipality from 2002 up to 2012 has been **93.09 %** of total number of voters.

Taking into account the number of Albanians in 2002; Table 2: **44 324** Albanian citizens; the number of Albanian citizens in Presevo municipality according to increasing coefficient (1.2226) of the number of citizens with a right to vote in 2012 would be:

$$44\ 324 * 1.2226 = 52\ 696 \text{ Albanian citizens} \quad (4)$$

Number of Serbs and others in Presevo municipality has not increased in 2012 compared to 2002 according to Table and the census results of 2011; [15]. Therefore the number of Serbs is **2 294** and others is **370**. The general number of Albanian, Serb and other citizens in Presevo municipality in 2012 would be:

$$\text{Conclusion: } 52\ 696 + 2294 + 370 = 55\ 360 \text{ citizens} \quad (5)$$

14 000 citizens out of **48 904** total number of residents registered in the municipality of Presevo in the census in 2002 are reported to be temporarily working abroad or are considered as non-resident citizens; [9], [11] and [14]. If this is presented in percentages then it would be **28.63%** of Presevo citizens live abroad. Proportional increase of population in Presevo municipality has produced also a proportional increase of migration towards third countries. If the percentage of Presevo citizens living abroad, according to census results of 2002, was 28.63% then it should be 1.226 times bigger for 2012: $1.2226 * 28.63 \% = 35.003 \%$ because also new cases of births of Presevo citizens happened every year outside the territory of Presevo municipality in countries of Western Europe and United States of America. Therefore the number of non-resident citizens of Presevo municipality who are temporarily abroad is: $55\ 360 * 35.003 \% = 19\ 377 \text{ citizens}$. Whilst the number of resident citizens inside the territory of municipality of Presevo would be: **35 983 citizens**. This numerical data and data from the population census carried out door-to-door by commissions will be presented in a form of a table and graphics in order to be more comprehensible. The table presentation of the number of Albanian, Serbian and other citizens for 2002, as according to results of population census, and 2012, as approximately calculated, looks as below:

Nationality as according to year of census and population estimates in Presevo municipality	Year 2002 resident citizens	Year 2002 non-resident citizens	Year 2002 total citizens	Percentage year 2002	Year 2012 Total possible citizens	Percentage of nationalities year 2012	Total resident citizens Year 2012 possible citizens	Total non-resident citizens Year 2012 possible citizens
Albanian	31 098	13 226	44 324	90.65	52 696	95.19	34 266	18 430
Serb	2 984	560	3 544	7.24	2 294	4.14	1 610	684
Others (Roma)	822	214	1 036	2.11	370	0.67	107	263
Total citizens	34 904	14 000	48 904	100	55 360	100	35 983	19 377

Table 4. Number of Albanians, Serbs and others (mainly Roma) in Presevo municipality in 2002 and 2012; [9], [11] e [14]

d) Database from the civil register of Minister of Interior Affairs, police station in Presevo and Institute for Health Insurance, Vranje

The official document Number: 205–63/115 date 03.02.2015 in Presevo issued by Ministry of Interior Affairs, police administration in Vranje, police station in Presevo, gives the number of Presevo citizens who possess identification cards, passports and personal number [16]. The same document issued by police station in Presevo has an explanation about the issued number and possible errors, which can happen during the transfer of personal data, doubling and cases of deletion of data. The table 5 on the number of citizens with official documents looks like as below.

	Citizens with IDs	Citizens with Passports	Citizens with Personal Numbers
Number of data	42 490	57 188	59 681
According to probability of error up to 3%	41 215	55 472	57 890

Table 5. Number of citizens in Presevo municipality, who possess IDs, passports and personal numbers [16].

By analysing the given data it can be easily concluded the number of citizens with documents as table 6 above describes.

On the other hand the study will present another table with regards to the number of births and deaths for a period from 2013 until 2014 prepared by Municipal Administration in Presevo:

Year	No of births	No of deaths	Difference of births from deaths
2013	297	120	137
2014	300	159	141
Total:	597	279	318

Table 6. Number of births and deaths for years 2013 and 2015 [17]

Therefore, Table 5 needs to reduce the number of passports with the figure of citizens personal numbers for the values of difference gained in Table 6, precisely for **318**. Ultimately Table 7 presents the gained number of citizens from Presevo municipality much closer to reality with personal documents.

	Citizens with IDs	Citizens with passports	Citizens with personal numbers
Gained no of the data	41 215	55 154	57 572

Table 7. The number of gained citizens of Presevo municipality that possess IDs, passports and personal numbers [16] and [17].

Based on the above analyses and data in Table 8 we can make a conclusion that the approximate total number of citizens in settlements in the territory of municipality of Presevo is:

Conclusion: 57 572 citizens

This result on the number of population in Presevo municipality is much more credible because the data of Ministry of Interior Affairs of Serbia are based on issuance of biometric IDs and passports, a process that started in 2008 for the first time. From this we can conclude that nobody has requested replacement of passports due to expiry data in a period from 2008 until 2012 because passports to adults were issued for ten years, whilst to the minors for five years.

On the other hand according to the data of Institute for Health Insurance in Vranje: 02 Number 180 – 215 / 15 date 02.03.2015 [19] the number of health cards for citizens in

Presevo municipality for all ages is **33 064**. This fact concluded the number of health cards confirms the presence of citizens in the municipality of Presevo in their settlements. We should also not forget that a high percentage of citizens have not been able to realise their right for health insurance because of high unemployment rate that is almost 70%, but also the presence of significant migration of population and a number of other reasons. However, if we take into consideration the number of citizens that have health insurance, according to the above-mentioned data and their number is **33 064**, and the number of citizens who are currently abroad outside the territory of Presevo municipality who largely do not possess any health cards in Serbia, then we have a different number regarding the total population. Table 4 and its last column makes clear that the number of non-resident citizens that are in third countries is **19 877**, then the number of citizens of Presevo municipality, counting around 1000 of them who live in Presevo and have no insurance cards, would be :

$$\text{Conclusion: } 33\,064 + 19\,877 + 1\,000 = 53\,941 \text{ citizens} \quad (6)$$

Another conclusion can be made according to the official results of the population census from 2002 [14] and [15] and which is **48 904** citizens and Table 1, the report of Municipal Administration in Presevo about the increase of population from 2002 until 2012, which is **7 832** citizens. In this case we will count an additional **300** unregistered babies in the local offices in Presevo who were born in a period from 2002 until 2012 in different places in the world, especially in Kosovo and who could not be registered due to political reasons. Therefore the number of citizens in Presevo municipality according to these data would be:

$$\text{Conclusion: } 48\,904 + 7\,832 + 300 = 57\,036 \text{ citizens} \quad (7)$$

Taking into account that the study has come to five conclusions about the number of citizens of Presevo municipality then the average value of the number of population of Presevo municipality for year 2012, based on the data from five different conclusions (different official documents), would be: (P_t – number of population); [15]

$$P_t = \frac{56\,786 + 55\,860 + 57\,572 + 53\,941 + 57\,036}{5} = 56\,129 \text{ citizens} \quad (8)$$

Therefore, number of population of Presevo municipality in 2012 was definitely: **56 129** citizens.

Based on the number of population estimated for 2012 and the results of the population census in 2002 the growth of population can be calculated for the past ten years: [15]

$$D = P_t - P_{t-n} \quad (9)$$

D – Growth of population; P_t – number of population estimated for 2012; P_{t-n} - number of population according to previous census in 2002.

$$D = 56\,129 - 48\,904 = 7\,225 \text{ citizens} \quad (10)$$

This difference matches approximately with the difference in numbers between births and deaths of citizens in a period from 2002 until 2012 [10], which is **7 832** citizens.

The absolute error between the official correct value of the civil service in Presevo municipal administration (**7 832**) and estimated value (**7 225**) is:

$$7\ 832 - 7\ 225 = 607 \tag{11}$$

From the equation: $7\ 832: 100 = 607: X$ (12)

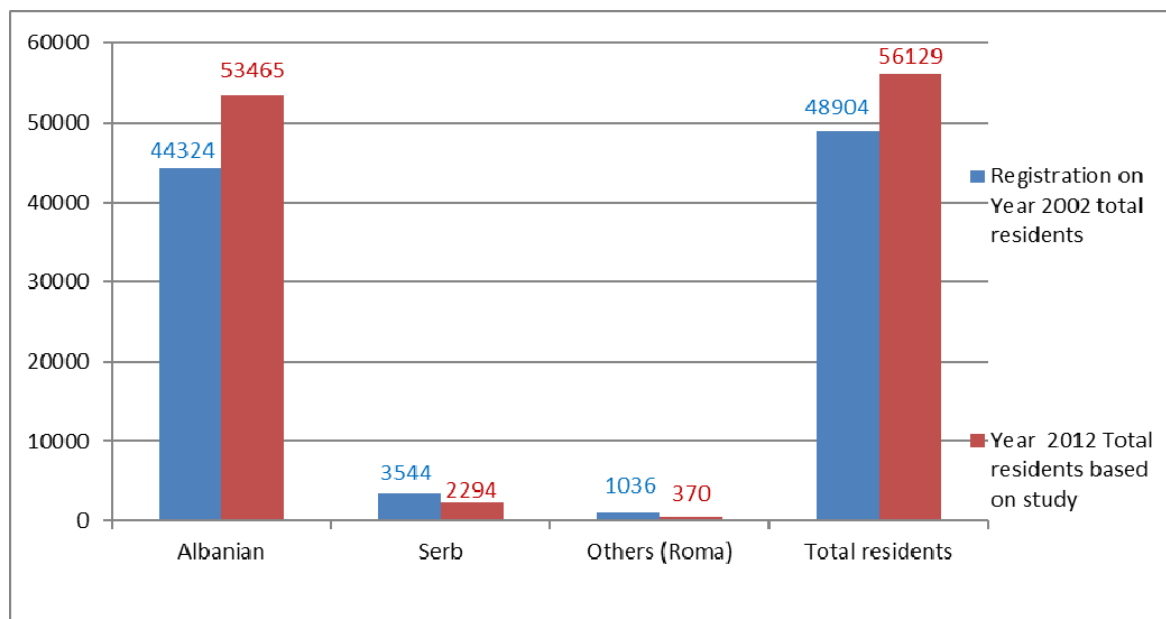
the error expressed in percentages is: $X = 7.75\ %$ (13)

This means that the estimation error and findings is **7.75%** in the damage of the realistic number of population in Presevo municipality. According to this number the real figure on population in Presevo municipality should be: **56 736** citizens (conclusion 1). However, the credible number of citizens and Presevo municipality population for 2012 is based on the data of the study and its five conclusions on estimations and the average value of all five conclusions. The structure of the population based on national affiliation in Presevo municipality in 2012, based on results of population census in 2002, population census in 2011, growth of non-resident population and the final estimated number of population for 2012 in Presevo municipality, according to five different conclusions, looks like as below in the table:

Nationality	Census 2002 resident citizens	Census 2002 non-resident citizens (28.63)	Census in 2002 total citizens	Percentage (%) according to census in 2002	Total resident citizens in 2012, according to the study	Total non-resident citizens in 2012 (35.003%), according to the study	Year 2012 Total citizens according to the study	Percentage (%) of nationalities in 2012 according to the study
<i>Albanian</i>	31 098	13 226	44 324	90.65	34 592	18 873	53 465	95.25
<i>Serb</i>	2 984	560	3 544	7.24	1 734	560	2 294	4.09
<i>Others (Roma)</i>	822	214	1 036	2.11	156	214	370	0.66
<i>Total citizens</i>	34 904	14 000	48 904	100	36 482	19 647	56 129	100

Table 8. No Albanians, Serbs and others in Presevo municipality

Table 8 for 2012 according to the study (the two last columns), clearly indicates that out of **56 129** total citizens of Presevo municipality, **95.25%** are ethnic Albanians or **53 465** citizens, **4.09%** are Serbs or **2 294** citizens and others (mainly Roma) are **0.66%** or **370** citizens.



Graphics 4. Number of Albanians, Serbs and others (mainly Roma), according to population census in 2002, and estimation for 2012 according to the study.

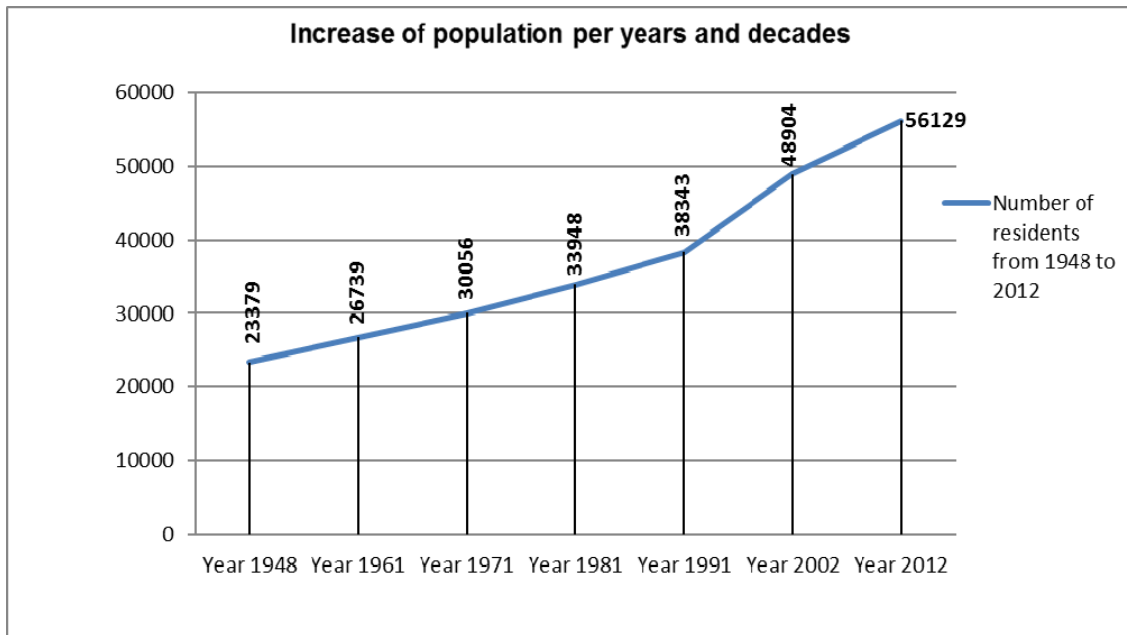
CONCLUSION

Based on results of this research we can conclude that the growth of population is declining, especially in relation to ethnic Serbs and others, whilst there is an increase of Albanian population in all periods. However, in the recent time since 2012 and later it has been noticed a slight decrease in the increase of general population. The main factors for this phenomenon are the social-economic and political reasons. In order to improve the growth of population or to keep the current demographic trends there is undoubtedly a need to work much harder in creating suitable and a desirable social-economic and political environment. The republican government, which can bring positive results and improve the living environment and safety for all of its citizens in Presevo municipality, is in charge and responsible of these factors.

The natural growth of Albanian population in Presevo municipality does not imply any nationalistic effort as often prejudiced by some foreign demographics experts, but it is more a reflection of tradition, culture and courage to have full and sound families.

Year of population census	1948	1961	1971	1981	1991	2002	2012
Number of inhabitants	23 379	26 739	30 056	33 948	38 343	48 904	56 129
Difference between decade (growth)		3 360	3 317	3 892	4 395	10 561	7225

Table 9. Number of inhabitants according to population censuses 1948 – 2012 in Presevo municipality



Graphics 5. Number of population according to years of censuses from 1948 until 2012 in Presevo municipality

The graphics data on growth of population for 64 years from 1948 until 2012 tells that population has increased for 2.4 times in Presevo municipality. It is important to underline that during this same period of time the growth of population in The Mustafa family only in the village of Zuince in Presevo municipality has increased for approximately six times, and more in 2012 than in 1948.

REFERENCES

- [1] Baletiq W.A.1979. Demographics. Zagreb (Translators Binak Maxharri and Hivzi Islami), page.121-234
- [2] Holger Kächelein; Academic paper, Tirana, 2011.
- [3] Islami, H.1985.Village of Kosovo.Prishtina. page-158-169.
- [4] Mustafa, N. 2004. Demographic Genetic Study of Presevo population. (Master thesis, FSHMN.Tetovo)
- [5] Neđo Balaban, Živan Ristić, Jovica Đuković, Jelica Trnić, Pere Tumbas; Information Technologies, Information systems; 2011, Novi Sad
- [6]. <http://europa.eu/scadplus/> - European Union Customs
- [7] Local governance, Dr. Esat Stavileci, Prishtina, 2009
- [8] Entrepreneurship Management, Group of authors, Serbia, 2011
- [9] “Local economic strategies of municipality of Presevo 2007-2017”, Municipal Assembly of Presevo. Official Gazette of Peinje District, nr. 4, 30 April 2007; Institute for small and medium enterprises, Belgrade.
- [10] Report 01 Nr. 200 - 100 date 26.02.2013 of the head of municipal administration in Municipality of Presevo
- [11] http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/01/26/62/10-Procene_stanovnistva_2008-2012.pdf

- [12] <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/ReportResultView.aspx?rptId=1210>
- [13] <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/01/63/40/Dem.pdf>
- [14] <http://pod2.stat.gov.rs/ObjavljenePublikacije/G2002/pdfE/G20021295.pdf>
- [15] http://sr.wikipedia.org/wiki/Opstina_Presevo
- [16] Official document Number: 205 – 63 / 115 data 03.02.2015 in Presevo issued by Ministry of Interior Affairs, police administration in Vranje, police station in Presevo.
- [17] Number of births and deaths for calendaric years 2013 and 2014, official document
- [18] Number of voters based on voters lists for local elections in the municipality of Presevo, official document
- [19] Data of the Institute for health insurance in Vranje: 02 Number 180 – 215 / 15 date 02.03.2015

ANALIZA PRIMENE E-TRGOVINE U SRBIJI U PROTEKLOM PERIODU

ANALYSIS OF E-COMMERC USE IN SERBIA IN PREVIOUS PERIOD

Aleksandar Aleksić, student⁷⁷

Milan Lazić, student⁷⁸

Marija Urošević, student⁷⁹

Sadržaj: *U radu je analizirana razvijenost e-trgovine u Srbiji, kao i mere i aktivnosti koje se preduzimaju u cilju poboljšanja ove kategorije.*

Ključne reči: *nepoverenje, potrebe potrošača, edukacija*

Abstract: *This paper analyzes the development of e-commerce in Serbia, as well as measures and activities undertaken to improve this category.*

Key words: *mistrust, needs of the consumers, education*

1. UVOD

Statistika beleži da uvođenje e-prodaje na području Republike Srbije iz godine u godinu nije donelo veći broj kupaca. Takođe, ne može se zanemariti ni podatak da izvestan broj kupaca (37,2%) nema pristup internetu ili ne ume da ga koristi (to su uglavnom građani stariji od 40 godina). Isto tako, značajan broj građana nema poverenje u e-trgovinu ili je nikada nije koristilo.

2. Analiza učešća kupaca u e-trgovini

Stanje učešća kupaca u e-trgovini prati se kroz niz pokazatelja kako bi se sagledali uzroci njihove aktivnosti, odnosno neaktivnosti u tom segmentu, a u cilju preduzimanja mera i radnji kojima bi se uticalo na poboljšanje stanja trgovine putem interneta.

Dosadašnja istraživanja koja su sprovedena, pokazala su da se broj kupaca koji se odlučuju za e-trgovinu nije znatno povećao. Ovom analizom sagledani su pokazatelji i njihovo kretanje u prethodnom periodu u smislu broja građana koji su se odlučili na e-trgovinu u odnosu na broj građana na području Republike Srbije.

Prema najnovijim podacima Republičkog zavoda za statistiku u Srbiji nešto više od polovine domaćinstava (62,8%) poseduje internet priključak, a oko tri petine trgovalo je u poslednjih godinu dana na ovaj način.

⁷⁷ Student osnovnih studija, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Đure Pucara Starog 3, 34 000 Kragujevac, acaalek94@gmail.com

⁷⁸ Student osnovnih studija, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Đure Pucara Starog 3, 34 000 Kragujevac, milanlazic94@gmail.com

⁷⁹ Student osnovnih studija, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Đure pucara Starog 3, 34 000 Kragujevac, urosevicmarija8@gmail.com

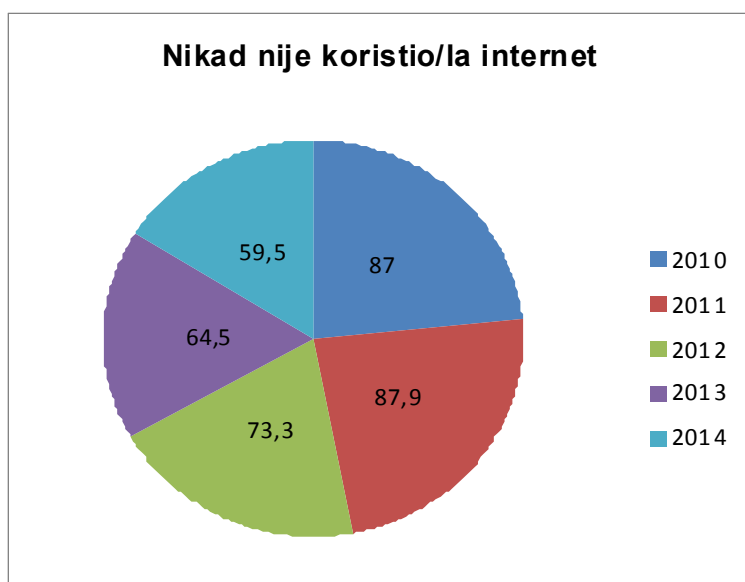
U Tabeli broj 1 prikazana je upotreba Interneta radi e-trgovine (naručivanje robe ili pružanje usluga) u poslednjih 5 godina (podaci se odnose samo na pojedince koji su koristili Internet).

Tabela 1: Učestalost upotrebe računara i interneta – pojedinci i trgovina putem interneta u prethodnih pet godina izražena u procentima (%)

Godina	Nikad nije koristio/la internet	U poslednja 3 meseca	Pre više od tri meseca (manje od jedne godine)	Pre više od godinu dana
2010	87,0	6,1	4,5	2,4
2011	87,9	9,3	5,1	3,7
2012	73,3	16,6	5,4	4,7
2013	64,5	19,3	9,2	7,0
2014	59,5	21,6	10,2	8,8

Izvor: Republički zavod za statistiku

Na osnovu podataka iz tabele možemo izdvojiti zaključak da se broj ljudi koji nikada nisu koristili internet u periodu od 5 godina smanjio za 27,5%.



Grafikon 1: Stepen korišćenja interneta po godinama

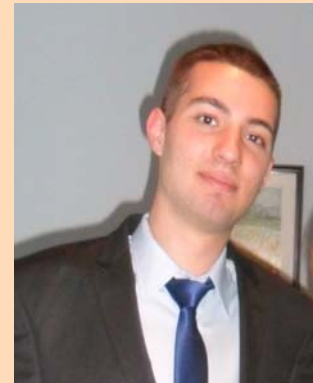
Može se uočiti da se jedino trend ljudi koji nikada nisu koristili internet u 2011. godini povećao u odnosu na prethodnu 2010. godinu za 0,9%. Od tog perioda pa na dalje do 2014. godine taj trend beleži značajan pad.

3. RAZLOG NEPOVERENJA POTROŠAČA U E-TRGOVINU

Kada se govori o kupovini, mora se pratiti razlika između procesa odluke o kupovini i samom činu kupovine. Kupovina uključuje odluke o tome šta kupiti - izbor prave alternative i gde kupiti.

Nalazimo se u veku gde se dešavaju revolucionarne promene u području elektronike, one utiču na pomeranje od klasičnih oblika kupovine prema interaktivnim kupovinama

posredstvom elektronskih medija. To omogućava kupcu neograničen pristup informacijama, kao i interaktivnu komunikaciju i program svih preduzeća, tržišta.



Aleksandar Aleksić rođen je 25.09.1994. godine u Ćupriji. Završio je Ekonomsko – trgovinsku školu u Paraćinu, smer finansijski administrator. Trenutno je student II godine Ekonomskog fakulteta u Kragujevcu, smer opšta ekonomija. Veštine kojima raspolaže su: poznavanje rada na računaru, programski paket Microsoft Office i rad na internetu, ima vozačku dozvolu B kategorije i odlično poznavanje engleskog jezika. Stručne oblasti interesovanja su mu bankarstvo, finansije i menadžment. Od kako je upisao srednju ekonomsku školu imao je priliku da sretne dosta dobrih profesora koji su mu omogućili da razume i napreduje u oblasti ekonomije što je imalo presudni uticaj na njegovo interesovanje za dalji radi u ekonomiji i njenom izučavanju. U slobodno vreme prati i bavi se fudbalom, košarkom i tenisom.

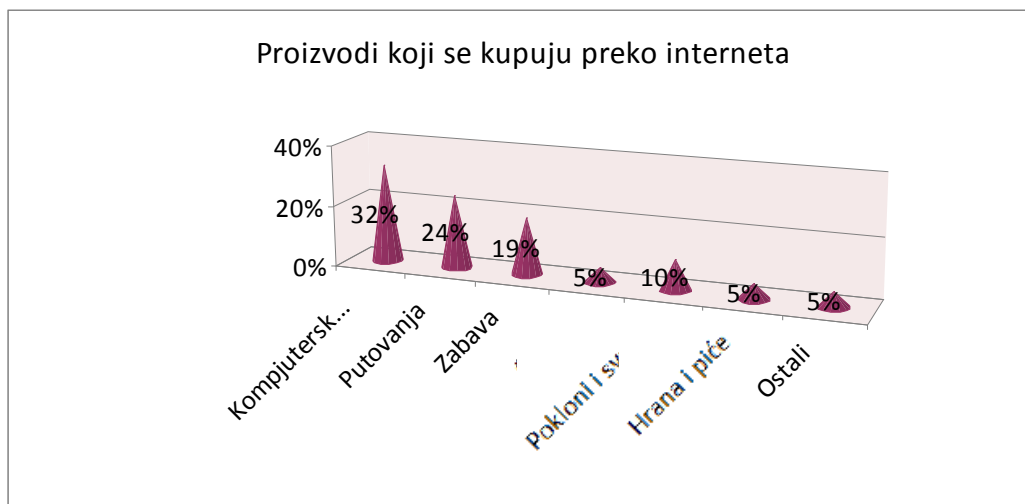
Ne postoji jedinstvena teorija o ponašanju potrošača koja može u potpunosti objasniti zašto se potrošači ponašaju na specifičan način (svi različito). Umesto toga postoje mnogobrojne teorije, modeli i koncepti. Kao dodatak svemu tome većina pojmova su pozajmljeni iz drugih različitih disciplina kao što su:

- sociologija
- psihologija
- socijalna psihologija
- ekonomija.

Svi pojmovi moraju biti integrisani kako bi se razumelo potrošačevo ponašanje.

Na osnovu podataka sa grafikona vidimo da se svakodnevne namirnice koje su neophodne za egzistenciju ljudi imaju manju tendenciju da se kupuju na internetu, za razliku od luksuznijih proizvoda i usluga kao što su kompjuterski proizvodi, putovanja i ostala sredstva za zabavu koja doprinose povećanju satisfakcije potrošača.

Ono što predstavlja glavni problem kod potrošača jeste nemogućnost da se proveriti bonitet fizičkih lica kod pravnih lica ili na sajtu APR. Na taj način kupci nemaju mogućnost da budu sigurni da će im se prilikom reklamacije sa sigurnošću vratiti njihov novac i ukloniti njihovo nezadovoljstvo.



Grafikon 2: Srtuktura proizvoda koji se kupuju preko interneta

Činjenica jeste da su neka preduzeća privremeno odustala od reklamiranja putem interneta kao što je npr. preduzeće „Levi’s”, koje stavljajući svoju stranicu na Internet nije dobilo očekivane rezultate u pogledu pojačanja imidža i prodaje.



Milan Lazić rođen je 15.11.1994. godine u Paraćinu. Završio je Ekonomsko – trgovinsku školu u Paraćinu, smer finansijski administrator. Trenutno je student II godine Ekonomskog fakulteta u Kragujevcu, smer opšta ekonomija. Veštine kojima raspolaže su: poznavanje rada na računaru, programski paket Microsoft Office i rad na internetu, ima vozačku dozvolu B kategorije i poznavanje engleskog i nemačkog jezika. Njegove stručne oblasti interesovanja su računovodstvo, politika, bankarstvo. Od malena je u bliskom kontaktu sa ekonomijom, otac mi je bio ekonomista, pa je tako pored njega i sam počeo da se interesuje za ekonomiju i njeno funkcionisanje što je bitno uticalo na njegovu odluku da izučava i da se bavim tom strukom. Što se tiče hobija i interesovanja u slobodno vreme, bavi se fudbalom i vožnjom motora.

4. ANALIZA I PREDLOG ZA POBOLJŠANJE U E-TRGOVINI

U cilju unapređenje kvaliteta života e-trgovina može imati značajnu ulogu. Najveći broj informacija koje kupci prikupljaju putem interneta su:

- informacije o proizvodima i uslugama (90,5%);

- informacije o preduzeću (87,8%);
- kako kupiti proizvod (34,5%);
- informacije o cenama, popustima i kuponima (31,7%);

Kupci izvode zaključke na osnovu prethodno prikupljenih informacija (18,9%).

Marketinški poslovi koji se mogu obavljati putem interneta i unaprediti e-trgovinu su:

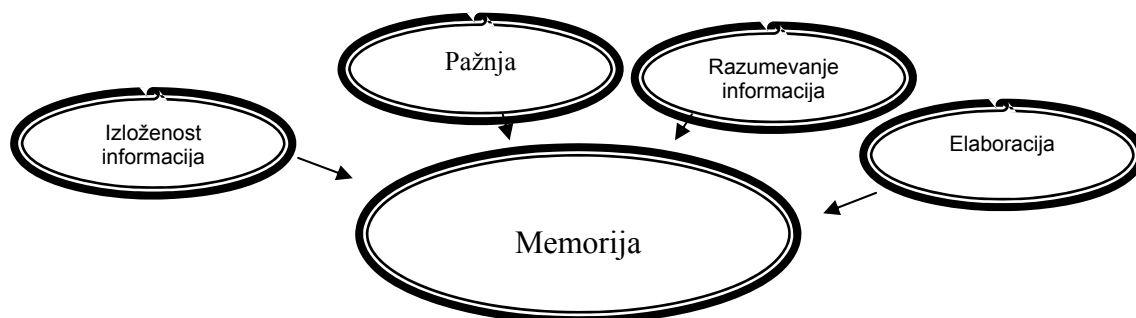
- promocija usmerena ciljnim segmentima;
- obaveštavanje kupaca o vremenu isporuke;
- održavanje sastanaka kupaca i prodavaca;
- dobijanje informacija o proizvodima i uslugama putem interneta o konkurentima;
- putem interneta preduzeće može kontaktirati veliki broj potencijalnih kupaca, dogovoriti i zaključiti ugovore koji se drugim oblicima komunikacije ne bi mogli postići.

Jedan od najboljih načina da se privuče pažnja i stekne poverenje kupaca za e-trgovinu jeste da kompanije same na direktan način vrše promociju svojih proizvoda i usluga koje kupci mogu nabaviti putem interneta. To podrazumeva da kompanije pored e-reklame ili online marketinga vrše neke druge aktivnosti kao što su usmene prezentacije kod kupaca, u kojima se dodatno stavlja akcenat na olakšice prilikom kupovine proizvoda i usluga kojima preduzeće raspolaže, odnosno kako na najjednostavniji način doći do željenih dobara putem e-trgovine. To značajno može doprineti kvalitetu života, jer na taj način kompanije omogućavaju kupcima da pribave kvalitetnije proizvode po boljim uslovima (različiti popusti, kuponi, kartice lojalnosti, mogućnost dostave na kuću adresu itd.). Istovremeno kompanije moraju same da stvore svest kupcima o tome kakve su prednosti, ali i nedostaci e-trgovine (veoma brz pristup informacijama, brzorastuće korisničko tržište, problem merenja, mogućnost prevare itd.)

Pored usmene prezentacije kupcima je potrebno ostaviti pismeni trag kako koristiti sajt kompanije, kakva su njihova prava i obaveze ukoliko se odluče da kupe proizvode putem e-trgovine. Ovo je jako bitan segment poboljšanja e-trgovine jer svaki potrošač na osnovu njegovih ličnih karakteristika i nedostatka informacija ima tendenciju da izbegava ono što ne razume, da prepozna marketinške poruke i osmišljenu vrednost proizvoda.

Putem prezentacija i usmeravanja kupaca na e-trgovinu kompanije kupcima omogućavaju da steknu nova znanja (kognitivno učenje – usredsređeno na *mentalne* procese koji se događaju kada potrošač opaža i obrađuje informacije koje dobija). Kognitivno učenje se dešava u procesu obrade informacija.

Slika 1: Komponente obrade informacija kod potrošača





Marija Urošević

Obrazovanje

- 2013 - danas - Ekonomski fakultet u Kragujevcu, smer: opšta ekonomija
- 2009 - 2013.- ETŠ "Knjaz Miloš" u Gornjem Milanovcu, smer: komercijalista

Oblasti interesovanja

- Prodaja, nabavka, marketing, privredni razvoj

Veštine

- Poznavanje rada na računaru, programski paket Microsoft Office i rad na internetu
- Vozačka dozvola B kategorije
- Poznavanje stranih jezika (engleski-čita srednje, piše srednje, govori dobro; nemački – početni nivo)

Nagrade i priznanja

- Certificate of attendance for the participation in Creative, Multicultural, Scout, Ecological and Red Cross workshops, workshops regarding EU Integrations, strengthening youth organizations and Sport activities at the International Camp Bovan 2012.
- Zahvalnica za učestvovanje na 3. Ekološkom biciklističkom karavanu od strane Zelene liste Srbije.
- Zahvalnica za učešće na sportskim susretima prijateljskih škola u Gornjem Milanovcu od strane predsednika Opštine Gornji Milanovac.
- Zahvalnica za učestvovanje na brojnim humanitarnim akcijama, doprinosu, radu, razvoju i promociji organizacije GM Optimist.
- Uverenje za volontiranje na Međunarodnom volonterskom kampu "Sunflower II" u Omoljici, u periodu od marta do avgusta 2014. godine na poziciji – Koordinator za finansijske poslove. Za odgovornost prilikom prikupljanja sredstava, plaćanja troškova i pisanje finansijskog izveštaja u predviđenom roku.
- Certificate for attending the International Conference Jubilee ROAD SAFETY IN LOCAL COMMUNITIES, Kragujevac, Srbija, April 22-25, 2015

Interesovanja

Humanitarni rad, čitanje, sport, muzika, filmovi.

5. ZAKLJUČAK

Analizirajući pomenutu problematiku izvodimo zaključak da e-trgovina nije u dovoljnoj meri zastupljena u Srbiji i da je glavni razlog toga nepoverenje potrošača na teritoriji Republike Srbije.

Svaki vid potrebe koju kupac želi da ostvari putem e-trgovine ne odnosi se na potrebe nižeg reda, već se fokus stavlja na proizvode i usluge većih vrednosti (luksuzni proizvodi).

Zajednički cilj svih onih koji se bave i imaju interese od razvoja e-trgovine jeste da na sve moguće načine obrate pažnju na izgradnju *atmosfere poverenja*. Bez toga, uprkos pisanju različitih strategija za razvoj e-trgovine u Srbiji, teško da se može očekivati značajniji napredak u domenu e-trgovanja u skorijem periodu.

6. LITERATURA

- [1] Babin, B. J., Harris, E. G., (2012) Beograd, Ponašanje potrošača
- [2] Kesić T., (2003) Zagreb, Integrirana marketinška komunikacija
- [3] Paul, J.P., Donnelly, J.H., Jr, (1995) United States of America, Marketing Management Knowledge and Skills
- [4] Republički zavod za statistiku Republike Srbije
- [5] Oktobarsko izdanje časopisa „Biznis i finansije“ (2011)

ADVANCED COMMUNICATION TECHNOLOGIES AS SUPPORTING TOOL FOR CONTEMPORARY MANAGEMENT

NAPREDNE KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE KAO SREDSTVO ZA PODRŠKU SAVREMENOG MENADŽMENTA

MSc, Daniela Koteska Lozoska, teaching assistant⁸⁰

MSc, Ljubinka Gjergjeska Sandjakoska, teaching and research assistant⁸¹

Abstract: *Successful management depends on a good communication. Communication in and out of the enterprises is very hard and complicated. Managers try to find new ways which will help them to have faster, simpler and permanent exchange of information. Appearance of the ICT and internet has contributed to be used new types of communication technologies that have enhanced the management process. The mostly used concept for computer assisted communication is collaborative software or groupware, which covers a wide range of communication techniques and tools.*

Key words: *Communication technologies, internet, tools, enterprises, management*

Sadržaj: *Koliko će menadžment biti uspešan zavisi od dobre komunikacije. Komunikacija unutar i izvan preduzeća vrlo je zahtevna i komplikovana. Menadžeri pokušavaju da nađu nove načine koji će im omogućiti bržu, jednostavniju i permanentnu razmenu informacija. Pojava interneta i IKT doprinela je razvoju novih tipova komunikacionih tehnologija koji su unapredili menadžment proces. Najčešće korišćeni koncept kompjuterski podržane komunikacije je kolaborativni softver ili groupver, koji pokriva širok spektar komunikacionih tehnika i alata.*

Ključne reči: *Komunikacijske tehnologije, internet, alati, preduzeća, menadžment*

1. INTRODUCTION

All enterprises in dynamic world are struggling to become bigger and to disperse their activities on different geographical location. The motive is to have bigger market share and to gain bigger profit. The idea for this decision is depending on the quality of the people and technology and the combination of these two resources. Management takes a big part from the success of every enterprise. To have a good management it is necessary to have a good communication and flow of the information in and out of the organizations. The communication technologies during the times are very advanced and can help to managers to save time and money. There are different communication technologies and all of them are used in order to have success in management process and in realization of the function for organizing, leading, delegating, coordinating, cooperating and controlling. If the

⁸⁰ University of Information Science and Technology “St. Paul the Apostle”, Partizanska bb, 6000 Ohrid, Republic of Macedonia, daniela.k.lozoska@uist.com.mk

⁸¹ University for Information Science and Technology “St. Paul the Apostle”, Partizanska bb, 6000 Ohrid, Republic of Macedonia, ljubinka.gjergjeska@uist.com.mk

communication technologies can ensure successful management, this indicates that they play a crucial role in the success of the enterprises.

This paper explores different types of communication technologies that can allow managers to work “anytime, anywhere”. This study is concentrated on the European Union territory, which included 27 member states at the time of research.

2. GLOBAL TREND: NEED OF NEW COMMUNICATION IN MANAGEMENT

With the globalization, a lot of enterprises have dispersed their activities and there has occurred the difficulties how to manage them. Starting from the beginning the enterprises are using telephones and written documents like primary communication. But, one decade ago the communication has become a new dimension using the internet. This can be confirmed with the information in Table 1, where is monitored the trend of using the telephone line in EU countries from the period of 2004-2013. The number of the fixed telephone line is decreasing during the years and compared with the 2004 in 2013 we can notice that are decreased for 9,635%.

<i>Fixed telephony - main telephone line</i>	<i>European Union (27)</i>
2004	239.022.064
2005	237.310.072
2006	237.340.311
2007	229.630.111
2008	226.166.738
2009	233.886.904
2010	230.365.704
2011	226.043.291
2012	220.894.517
2013	215.991.716

Table 1: The number of fixed telephone line in EU [1]

This trend is occurred after the appearance of the internet, which benefits are used in contemporary management. Managers are aware of the advantages of the Internet and started to use it, like supporting tool in their permanent communication process. The percentages of enterprises (with 10 and more employee) that has internet access in the European Union is depicted in Table 2. There can be noted that the increasing trend is present and from 2010 to 2014 the enterprises are very close to have internet access in every enterprises. The plus benefit of this communication is saving the costs that are given previously for the telephones.

<i>Year</i>	<i>Enterprises - level of internet access (% of enterprises with 10+ employees) European Union (27)</i>
2010	94
2011	95
2012	95
2013	96
2014	97

Table 2: The percent of Enterprises with 10 and more employee that has internet access in EU [1]

The 96% in 2013 are elaborated in Figure 1, where is given separately percentage of the enterprises that has internet access according to their size: small, medium and large. The percentage of all tree types is higher, but the large enterprises, because of the bigger scope of their work use internet in their daily activities, including the management functions. For that purpose it is necessary to have internet based communication.

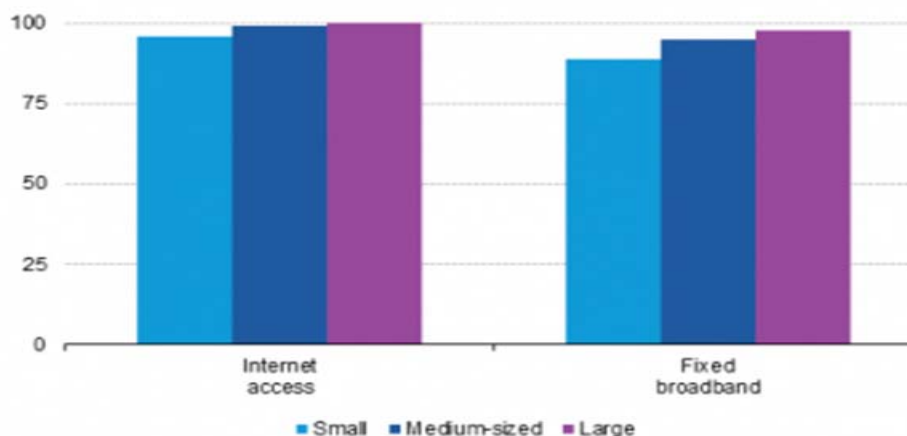


Figure 1: Enterprise use of information technology in EU in 2013 (% of enterprises) [1]

Using Internet access in almost every enterprise allow managers to use the new types of communication technologies. The fixed broadband coverage is increasing in EU countries, but the technologies progress related to Internet continues, and next step is using the mobile broadband coverage. Managers easily accept these communication technologies which will help them to do their work and save the time. The trend is moving from fix to mobile internet. In the 2008 the mobile coverage was 74.4% which has drastically increased to 89.9% in 2010. The difference of 15.5% for just 3 years is good indicator for the trend that is coming - the mobile internet.

<i>Year</i>	<i>Fixed broadband – coverage</i>	<i>Mobile broadband – coverage</i>
2008	92.8	74.4
2009	94.4	82.0
2010	95.3	89.9

Table 3: The percentage of fixed and mobile broadband coverage in EU (27) [1]

3. ADVANCED COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT

Now a day, using ICT technologies is crucial for the success of the small business and the big corporations. Communications, as essence of effectiveness and efficiency, are in the focus of the contemporary management. A lot of application software is designed. The mostly used concept for computer assisted communication in business is Collaborative software or groupware. Some authors, for this concept say that it is umbrella that covers a wide range of communication techniques and tools.

In the research paper [2] groupware is part of Computer-supported cooperative work (CSCW), as phenomena for human business interaction. Here, have to be emphasized that

CSCW goes beyond building technology itself and looks at how people work within groups and organizations and the impacts of technology on those processes. This paper summarizes the innovative techniques and tool for collaboration in the enterprises. According to the level of collaboration groupware can be divided into three categories. First category is communication, as unstructured interchange of information. The category that is put on the second level is conferencing, which refers to interactive work with discussions, document shearing, making deals etc. The third category is co-ordination that refers to complex interdependent work. The focus here is put on the tools for the first two categories – electronic communication tools and conferencing communication tools.

2.1. ELECTRONIC COMMUNICATION TOOLS

Characteristic of electronic communication tools is that they are means of sending messages, files, data, or documents between people. These tools have ability to facilitate the sharing of information. Because of that they become popular business tools. According to the statistics the most often used are: e-mail, faxing, voice mail and web publishing. E-mail use methods for exchanging digital messages and present an instant form of business communication. The advantage of email over the telephone communication is speed: you can send attachments with an email that contain important documents. Also, with e-mail companies one can make archives. The convenience of email prevents from having keeping file folders filled with papers and makes the important correspondence portable. Emails are free to send and are usually received fairly quickly (a couple of seconds after sending). Very important characteristic, which is reason for often usage in business, is that the messages that are send via email can be encrypted making it possible to send confidential information.

Faxing is the telephonic transmission of scanned printed material. The main advantages of using this communication tool are: relative cheap cost, easy installation, also they are simple to use and require very little training. With voice mail systems, calls are answered and routed quickly and efficiently. With several customizable options, voice mail systems can help organize office messages quickly and efficiently as well as provide friendly customer service, thus saving one time and money while maintaining its



Daniela Koteska Lozoska was born in 1980 in Ohrid, Republic of Macedonia. She studied at Faculty of Economics at University of “Ss. Cyril and Methodius” - Skopje, Republic of Macedonia. The bachelor degree she earned at the department of Management in 2003 and the master degree in 2010 at the department of MBA-Management. Currently she works at the University of Information Science and Technology “St. Paul The Apostle” in Ohrid as teaching assistant for economy and management. In the same time she is a PhD candidate at the University “St. Clement of Ohrid” – Bitola, on Faculty of Tourism and Management in Ohrid, Republic of Macedonia. The fields of her research interests are Management, Human resources management, Project management, Entrepreneurship and small business with application of ICT, as well as e-Government and e-Governance.

professional image. Voice mail reduces unwanted interruptions. Also, these tools increase efficiency from 10% to 20%, reduce labor costs and improves customer service.

2.2. ELECTRONIC CONFERENCEING TOOLS

In business sector conferencing is often used method for communication. According to the time there are two types of conferencing: synchronous (real – time /online) and asynchronous conferencing (there is a delay in interaction between contributors).

Electronic conferencing tools facilitate the sharing of information, but in a more interactive way. Examples of tools that allow conferencing are: Internet forums, videoconferencing, data conferencing, Electronic Meeting Systems (EMS), instant messaging, application sharing etc. Video conferencing is mostly used tool by small business and big corporation. The communication in video conferencing is realized by simultaneous two-way video and audio transmissions. Because of that, this tool can be characterized as very efficient.

Videoconferencing is currently being developed as cloud-based or cloud-supported and can be designed for use by SMEs. [4] According to the report, "How We Work: Communication Trends of Business Professionals" [3] 64% of those surveyed used instant messaging; 61% tapped social media; 58% texted; and 54% spoke via video conference. In addition, 69% participated in audio conferences and 67% joined a web conference. For business purpose, other tool that is often used is data conferencing. The difference between video conferencing and data conferencing is in interaction and presentation devices such as a screen, keyboard, mouse, camera, etc. that can be shared or be able to control each other computer. More advanced tool for communication is computer-based system that stimulates problem-solving and decision-making within a group and it is known as electronic meeting system (EMS).

EMS systems are distinct from web conferencing systems, although both have some features in common and complement each other in the modern workplace. The unique features of EMS overcome the limitations of traditional face-to-face meetings such as lack of participation, criticism and domination of the proceedings by a few members. [5] Some of advantages of this system are: increased interactivity and participation by parallelization; more sophisticated analysis by voting and analysis in real time; less effort in preparation by



Ljubinka Gjegjeska Sandjakoska was born in 1987 in Struga, Republic of Macedonia. She earned her bachelor and master degrees at Faculty of Mechanical Engineering, University "Ss. Cyril and Methodius" – Skopje, Republic of Macedonia in 2010 and 2012, respectively. Currently she works on PhD thesis at Faculty of Computer Science and Engineering, University "Ss. Cyril and Methodius" – Skopje, Republic of Macedonia. Before employment at the University of Information Science and Technology "St. Paul The Apostle" in Ohrid as teaching and research assistant, she has worked at Faculty of Mechanical Engineering - Skopje. The fields of her research interests include machine learning and intelligent systems, knowledge extraction, software testing and application of computer science in other areas.

using meeting templates; repeatable meeting and workshop process through meeting templates.

4. CONCLUSION

We live in a very dynamic world and to be in the step of the changes in the world we should be very flexible. The same aim has the enterprises which want to be more successful and profitable. The enterprises want to disperse their activities in more countries in EU. To have an effective and efficient management process they are using new types of communication technologies. The implementation of these communication technologies can ensure saving of time and money.

According to the results of the research in this paper is obviously to see that the trend of using communication tools is changing. The first type of communication through telephone is decreasing, while the internet access in the enterprises is increasing which indicate on the new communication types using are connected with internet. Managers gaining the benefit of the internet started to think to move on another more sophisticated way of communication – collaborative software or groupware as a part of computer-supported cooperative work (CSCW). This is the latest novelty in the communication technologies and the benefits are used by the contemporary managers.

REFERENCES

- [1] <http://ec.europa.eu/eurostat/web/information-society/data/database>, Retrieved 2015-15-05.
- [2] Carstensen, P.H., Schmidt, K. (1999). *Computer supported cooperative work: new challenges to systems design*, Retrieved 2015-17-05.
- [3] *How We Work: Communication Trends of Business Professionals*, Plantronics Inc., 2010. Retrieved 2015-18-05.
- [4] *PDS and Vidtel Enable Affordable, Cloud-Based, Interoperable Video Conferencing for Southeast Michigan Businesses*, Information Technology Newsweekly, December 27, (2011), Retrieved 2015-18-05.
- [5] <http://www.investopedia.com/terms/e/electronic-meeting-system>, Retrieved 2015-18-05.

OPEN INNOVATION CONSTRAINTS IN MACEDONIAN SMEs

OGRANIČENJA OTVORENIH INOVACIJA U MAKEDONSKIM MSP

PhD, Janevski Zoran, Assistant Professor⁸²
PhD, Davitkovska Elena, Assistant Professor⁸³
PhD, Petkovski Vladimir, Research Assistant⁸⁴

Abstract: *The open innovation is a concept of growing acceptance in the field of innovation management. It is based on the idea that companies can leverage the knowledge generated externally to improve their innovation performance. Open innovation as a process can promote shorter innovation cycles, increase in industrial research, and better optimization of the resources. However the process of open integration is much harder for implementations in SME's than larger enterprises. This paper is based on the empiric research on 63 SME's, in order to identify constrains for low implementation of the open innovation process in the SME's in Republic of Macedonia.*

Keywords: *Open innovation, SME, Innovation process, Constrains, Awareness*

Sadržaj: *Koncept otvorenih inovacija je koncept koji nailazi na sve veće prihvatanje na polju inovacija i upravljanja. Koncept otvorenih inovacija je zasnovan na ideji da kompanije mogu da dođu do znanja preko razmene različitih iskustva i povezivanja sa drugim kompanijama kako bi unapredile svoj učinak inovacija. Otvorene inovacije kao proces mogu da promovišu skraćanje inovacijskog ciklusa, povećanje industrijskog istraživanja i bolje iskorišćenosti resursa. Međutim, proces integracije otvorenih inovacija teže je implementirati u MSP nego u velikim preduzećima. Na osnovu ove novine urađeno je empirijsko istraživanje na uzorku od 63 MSP, kako bi se utvrdila ograničenja za slabu implementaciju procesa otvorenih inovacija u MSP u Republici Makedoniji.*

Ključne reči: *Otvorene inovacije, otvoreni inovativni pristup, MSP, proces inovacija, ograničenja, svest*

1. INTRODUCTION

Open innovation is a concept of growing acceptance in the field of innovation management. It is based on the idea that companies can leverage the knowledge generated externally to improve their innovation performance. Open innovation is based on the traditional innovation process which represents a crucial aspect of promoting the growth and development of SMEs. But the process of innovation is usually foreseen as a great financial burden for the SMEs, and inquiring finance for the relatively long and enduring process of research and innovation can present a devastating process for the SMEs [1]. Therefore, new ways of innovation must be looked for, in which open innovation represents a viable alternative for companies. Open

⁸² “Ss. Cyril and Methodius” University, Institute of Economics – Skopje, Prolet No.1, zoran.janevski@ek-inst.ukim.edu.mk;

⁸³ “Ss. Cyril and Methodius” University, Institute of Economics – Skopje, Prolet No.1, elena@ek-inst.ukim.edu.mk;

⁸⁴ “Ss. Cyril and Methodius” University, Institute of Economics – Skopje, Prolet No.1, vladimir@ek-inst.ukim.edu.mk

innovation as a process can promote shorter innovation cycles, increase in industrial research, increased innovation and better optimization of the resources [2]. Open innovation is defined as “the purposive use of inflows and outflows of knowledge to, respectively, accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation process” [3]. Open innovation can be a part of any of the four different types of innovation including the innovation in process of production, innovations in business model, innovations in product and innovation in organization. All of these types of innovations can be made easier through the concept of open innovation, by creating a mutual trust between the SMEs and their innovation partners.

The SMEs sector is very important for Macedonian economy. According to the data of the State Statistical Office [4], the number of active business entities in the Republic of Macedonia in 2014 was 70,659 and SMEs represent 99.7 percent of them. They engaged about 76.7 percent of total number of employees and created 65.6 percent of the value added [5].

According to the Innovation Union Scoreboard 2014 [6] Republic of Macedonia is a modest innovator ranking 31st out of 35 countries with *Summary Innovation Index* of 0.2458 much below 0.5539 which is the EU average. Situation with SME’s innovation are even worst. Macedonia is ranked 31st based on *SMEs innovating in-house* indicator (0.0155), and 19th regarding *Innovative SMEs collaborating with others* indicator (0.3590) which gives some perception on open innovation adoption by the SMEs in Republic of Macedonia.

Regarding innovation outputs, *SMEs introducing products or process innovations* indicator is 0.5938 (ranked 15th) and *SMEs introducing marketing/organizational innovations* indicator is 0.3615 (ranked 24th). So, the open innovation is still a relatively new process in Republic of Macedonia with only small portion of enterprises actually practicing it [7]. The reasons behind the low commitment to the innovation in general can be seen in the lack of innovation network, lack of funding and venture capitalist and very small percentage of GDP devoted to research and development [7]. The low capacity of absorption and the technical problems which SMEs face considering the implementation of new research and developments techniques puts the SMEs into an utmost difficult position on the bargaining side of the process that is open innovation.



Ass. Prof. Zoran Janevski, PhD is Assistant professor/ Research Associate in Organization Science and Management, in the field of Entrepreneurship at the Institute of Economics – Skopje. He has designed and implemented many projects for UNDP, OSCE, and European Agency for Reconstruction. He was a principle researcher in Macedonia on the “Evaluation of user satisfaction and impact from the eGovernment services in Macedonia and Slovenia”, and co-principle researcher on the “Establishing an entrepreneurial laboratory at the Institute of Economics-Skopje” project. He has actively participated in numerous research conferences and trainings and has published a number of scientific and research papers in the country and abroad.

Despite larger enterprises which can reserve a lot more assets into the research and development program SMEs rely on having their idea and innovation process increase their chances of market success. But, the lack of information and data concerning the process of open innovation is one of the possible reasons for low level of awareness for the process of open innovation amongst the Macedonian SMEs. [7]. Also, the lack of networking structure at national and regional level on tackling Open Innovation issues can be foreseen as one of the crucial problems for implementation of open innovation process especially among SMEs.

This paper concerns awareness and constraints for adoption open innovation strategies in SMEs in Republic of Macedonia. The constraints have been categorized and reviewed concerning four open innovation aspects: human constraints, general constraints, policy constraints, and constraints that have evolved due to the rise of global competition [8].

2. THEORETICAL REVIEW

Open innovation is a distributed innovation process based on purposively managed knowledge flows across organizational boundaries, using pecuniary and non-pecuniary mechanisms in line with each organization's business model [9]. This means knowledge inflows to the focal organization (leveraging external knowledge sources through internal processes), knowledge outflows from a focal organization (leveraging internal knowledge through external commercialization processes) or both (coupling external knowledge sources and commercialization activities) [9]. The traditional (closed) innovation system has some serious shortcomings and there is an urgent need of establishing a contemporary innovation system – an open innovation system. The contrasting principles of closed and open innovation include [3]:



Ass. Prof. Elena Davitkovska, PhD has published several books and many papers in national and international journals and has actively participated in scientific meetings and conferences in the country and abroad, as well as in many national and international projects. Some of the more important are: "Right of free access to public information", "The principles within the European administrative space,, "Financial equilibrium for the administrative contracts", „Legal essence of the management contract with the specifics of the Macedonian legislation“, "Mobbing as a legal instrument so "bypass" partization and polarization in the public sector", "Evaluating organizational effectiveness", "Some theoretical aspects of the corporate social responsibility influence on the business financial performances,," Strategy for support of SMEs and entrepreneurship for City of Skopje and the Action Plan for the period 2014-2017 year". Her main areas of research are: Company Law, Labor Law, Public Administration, Administrative Law, Theory of Organization, Civil Service.

Closed Innovation principles

- The smart people in the field work for us.
- To profit from R&D and Innovation, we must discover it, develop it, and ship it ourselves.
- If we discover it ourselves, we will get it to the market first.
- The company that gets an innovation to the market first will win.
- If we create the most and the best ideas in the industry, we will win.
- We should control our IP, so that our competitors don't profit from our ideas.

Open Innovation principles

- Not all the smart people in the field work for us. We need to work with smart people inside and outside the company.
- External R&D and Innovation can create significant value: internal R&D and Innovation is needed to claim some portion of that value.
- We don't have to originate the research to profit from it.
- Building a better business model is better than getting to the market first.
- If we make the best use of internal and external ideas, we will win.
- We should profit from others' use of our IP, and we should buy others' IP whenever it advances our business model.

There are two important kinds of open innovation: outside-in and inside-out. The outside-in part of open innovation involves opening up a company's innovation processes to many kinds of external inputs and contributions. Inside-out open innovation requires organizations to allow unused and underutilized ideas to go outside the organization for others to use in their businesses and business models [10]. In contrast to the outside-in branch, this portion of the model is less explored and hence less well understood, both in academic research and also in industry practice. In order to further improve the scientific capabilities and commercialize the research output from projects such as the LHC, new businesses and business models must be identified, explored, and undertaken [10].

In addition to being beneficial for large "firms as well as for small and medium-sized enterprises (SMEs) [3], SMEs can open their own innovation processes to implement internal ideas otherwise unexplored, to ensure access to external ideas, to enable better utilization of their partially hidden innovation potential, to share the wealth and efficiency in resource allocation (e.g. per unit cost accounting basis), to extend their potential for growth via alliances and or attraction of

Ass. Researcher Vladimir Petkovski, PhD has published several papers in national and international scientific journals and has actively participated in scientific meetings and conferences in the country and abroad, as well as in many national and international projects. Some of the more important are: "Business plan as a road map to success" – Project for the city of Skopje, UNDP project on the subject "Result based management", "Empowering of the women affected by the conflict", "Strategy for support of SMEs and entrepreneurship for City of Skopje and the Action Plan for the period 2014-2017 year", "Innovation" project of the Bureau for Development of Education, Ministry of Education and Science of Macedonia. He has also lectured on graduate studies on the subjects Managerial Economics and Finance, Integrated business approach and Marketing form the period of year 2011 till the year 2012 at Integrated Business Faculty – IBF Skopje, Macedonia.

funding, to be offered ample opportunities by larger companies to access resources/knowledge otherwise far too expensive for them [11].

3. EMPIRICAL REASERCH

The research aims to acquire knowledge about open innovation adoption by SMEs in Republic of Macedonia. The focus is to identify SMEs characteristics especially related to their innovation activities in general, and in open innovation process in particular. **The main goal is to identify Macedonian open innovation trends and practices and identify constraints for open innovation adoption.** Several specific objectives of this research are:

- To assess the level of open innovation awareness amongst Macedonian SMEs
- To assess the open innovation adoption by SMEs
- To identify the key actors involved in open innovation process in Macedonia
- To recommend measures to improve open innovation adoption rate by SMEs

The survey was conducted using a questionnaire as a research tool for data collection. The questionnaire was developed and placed online using the Google Drive, and emails with a request to fill in the questionnaire were sent to 63 SMEs. Responses were received from 36 respondents, representing 57 percent response rate which is much higher than the average response rate of 35.7 percent for studies that utilized data collected from organizations [12]. Still, the margin of error for this sample size is 16.7 percent, so the survey results are not representative, but only indicative and will use as a pilot for tuning the final design of full research that will be carried out in the next phase.

Respondent sample is consisted of 21 micro, 14 small and 1 medium enterprises. Almost one fifth of all enterprises (19.4 percent) do not have innovation budget at all, and 44.4 percent spent only 0-1 percent from their income on innovation activities (Table 1).

Percent from income spend on innovation	Percentage of enterprises
0	19.4%
0-1%	44.4%
1-2%	8.3%
2-4%	25.0%
15%+	2.8%
Grand Total	100.0%

Table 1 – Percentage of income spent on innovation activities

SMEs in Macedonia do not pay much attention on innovation activities. The results also show that 72.3 percent of all enterprises do not have employees dedicated to any innovation activities (16.7%) or only 0-3 percent of the employees are part of some innovation activities in the company (55.6%) (Table 2).

Percent from all employees dedicated to innovation	Percentage of enterprises
0	16.7%
0-3%	55.6%
3-6%	11.1%
6-10%	2.8%
15-20%	8.3%

30%+	5.6%
Grand Total	100.0%

Table 2 - Employees dedicated to innovation activities

83.3 percent of all SMEs have not heard about the concept of Open Innovation, and 94.4 percent have no knowledge about Open Innovation concept at all. Despite the low awareness amongst Macedonian SMEs, 54.5 percent of all SMEs have cooperated with other companies or organizations in any of their innovation activities, so the SME are not aware of, but still they use the Open Innovation concept.

Type of Innovation Partner	Mean	n	Response rate
Suppliers of equipment, materials, components or software	7.50	21	38.2%
Clients or customers from the private sector		9	16.4%
Government, public or private research institutes		8	14.5%
Universities or other higher education institutes		7	12.7%
Clients or customers from the public sector		5	9.1%
Competitors or other enterprises in the sector		5	9.1%
Consultants or commercial labs institutes		0	0.0%

Table 3 - Main innovation partners of Macedonian SMEs

Table 3 illustrates the type of innovation partners of the SMEs. According to the results the most common partners into their innovation activities are their suppliers (38.2 percent) and clients from the private sector (16.4 percent). The most unlikely partners of the SMEs in innovation activities are the clients from the public sector, competitors and consultants or commercial labs.

Purpose of use Open Innovation		n	Response rate
Product Innovation	Yes	28	84.8%
	No	5	15.2%
Process Innovation	Yes	15	83.3%
	No	3	16.7%
Business Model Innovation	Yes	21	80.8%
	No	5	19.2%
Organization Innovation	Yes	20	87.0%
	No	3	13.0%

Table 4 - Open Innovation Concept per type of Innovation

Table 4 shows the percentage of SMEs that intent to use or are already using the concept of Open Innovation for different type of innovation activities. According to the results, all four types of innovation activities are appropriate to be implemented with the Open Innovation concept.

80.6 percent of the SMEs have dedicated no part of their innovation budget for Open Innovation activities, have no dedicated employees for open innovation and also have no product developed in the last three years which is based on the open innovation principles. 19.4 percent of all respondents spent 0-5 percent of their innovation budget on open innovation activities, resulting in 0-10 percent of their new products developed implementing open innovation concept.

According to the answers provided by the SMEs presented on Table 5, the key constraints regarding Human Resources are the scarcity of skilled employees in their companies (93.3 percent) and the high level of the wages which is burden for their financial condition (36.7 percent). The Key general constraints are the lack of knowledge to implement new technology (54.5 percent) and the lack of skilled workers on the Macedonian labor market (51.5 percent). In an era of globalization and enormous influence that Internet technologies have on people's private and professional life, the competitiveness constraints to adoption of the open innovation competition constraints, or activities that should be undertaken to compensate the barriers related to competition. The first one is to increase the quality of the products/services (72.7 percent) and to increase the marketing activities (66.7 percent). The last aspects of the constraints for implementing Open innovation in SMEs are the so called policy constraints.

Key Constraints	n	Response rate
Recruiting Constraints		
Scarcity of skilled employees	28	93.3%
Wages of the skilled employees are too high, it is a great burden for us	11	36.7%
General Constraints		
Lack of knowledge in implementing new technology	18	54.5%
The labor market lacks skilled workers	17	51.5%
Competition Constraints		
Increase quality of product/service	24	72.7%
Increase marketing activity	22	66.7%
Policy Constraints		
Government policies, laws and regulations	19	73.1%
Unfavorable business climate	17	65.4%

Table 5 – Key constraints in implementing Open Innovation in SMEs

The last aspects of the constraints for implementing Open innovation in SMEs are the so called policy constraints. Macedonian SMEs have identified the following two key constraints: 1) problems with the government policies, laws and regulations that are not in favor of the open innovation concept, and 2) the unfavorable business climate presence in the country.

Results presented on Table 6 shows that according to the SMEs themselves three main factors important for successful implementation and practice of Open Innovation concept in SMEs are: Support by the top management, Collaborators' training on Open Innovation and Allocation of enough resources (including employees, time and budget) dedicated to Open Innovation.

Open Innovation Success Factors for SMEs	n	Response rate
Support by the top management	19	57.6%
Collaborators' training for Open Innovation	18	54.5%
Allocate enough resources (employees, time and budget)	14	42.4%
Managing an idea generation process (selection and prioritization of the ideas)	11	33.3%
Managing the intellectual property (protection and	11	33.3%

valorization)		
Ability to measure Open Innovation success in Enterprises	9	27.2%
To have a corporate culture that promotes idea-sharing	7	21.2%
Support by the middle management	3	9.1%
Existence of systematic and organized approach for acceptance of external ideas	3	9.1%
Proper selection and encouraging of partnerships	3	9.1%

Table 6 - Factors affecting success of implementing Open Innovation concept in SMEs

CONSLUSIONS

SMEs on their innovation path can follow two possible approaches. The first one is to perform the innovation activities fully in-house (so called close innovation), but for small firms this is a big challenge because they typically struggle with lack of financial resources, scant opportunities to recruit specialized workers, poor understanding of advanced technology, and so on. The second approach is to adopt an innovation model to use ideas and knowledge from outside the firm's boundaries, so called open innovation concept.

The awareness of Macedonian SMEs on Open Innovation is not satisfactory. It is evident from the research results that in general they do not pay proper attention on innovation activities (both closed and open), but the fact that they do not have even idea and information on good SMEs open innovation practices and strategies should raise a 'red flag' among all innovation stakeholders in the country.

The research finds that the two main constraints for the low level of open innovation adoption rate by the SMEs are the problem related to the scarcity of skilled employees and the problem with the government policies, laws and regulations that are not supportive to the open innovation paradigm.

Despite overcoming both key constraints depend more on innovation policy makers, the SMEs themselves could make some actions to improve as well. The research suggests that the most obvious measures are to build a strong commitment and support for open innovation concept by the SME's top management (in most cases the owners of the firms), and to take joint activities with firm's collaborators and partners with focus on promotion and training on Open Innovation concept.

BIBLIOGRAFY

- [1] Zimmermann Volker (2014), *KfW SME Panel 2013: How German SMEs finance their innovations*, KfW Economic Research, pg. 1-3;
- [2] Gassmann Oliver and Enkel Ellen (2004), *Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes*, Institute of Technology Management, University of St. Gallen, Switzerland, pg. 1-2;
- [3] Chesbrough Henry (2006), *Open Innovation: The New Imperative for creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, United States, pg. 2;
- [4] State Statistical Office of Republic of Macedonia. 2015a. *Number of active business entities, 2014*. News Release No: 6.1.15.14. Available at: <http://www.stat.gov.mk/pdf/2015/6.1.15.14.pdf> [Accessed 18 May 2015]

- [5] State Statistical Office of the Republic of Macedonia. 2015b. MAKStat Database. Available at <http://makstat.stat.gov.mk/pxweb2007bazi/Dialog/Saveshow.asp> [Accessed 18 May 2015]
- [6] European Commission (2014), *Innovation Union Scoreboard 2014*. European Commission, Brussels
- [7] Josimovski Sasho (2011), “*Thematic Report 2011 under Specific Contract for the Integration of INNO Policy Trend Chart with ERAWATCH*”, Pro Inno Europe, pg. 9-15;
- [8] Rahman Hakikur and Ramos Isabel (2013), “*Challenges in Adopting Open Innovation Strategies in SMEs: An Exploratory Study in Portugal*”, Issues in Informing Science and Information Technology, Volume 10, pg. 435
- [9] Chesbrough Henry and Bogers Marcel (2014), “*Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation, Explicating Open Innovation*”, Explicating Open Innovation, ISPIM, Dublin;
- [10] Chesbrough Henry (2015), “*From Open Science to Open Innovation*”, Institute for Innovation and Knowledge Management, ESADE, Science Business Publishing;
- [11] *Open Innovation Benefits For SMEs*, - project funded by the European Collaborative and Open Regional Innovation Strategies – EURIS, The Interregional Cooperation Program INTERREG IVC and Co-financed by ERDF under INTERREG IVC program of the European Union;
- [12] Baruch, Yehuda & Holtom C. Brooks (2008), “*Survey response rate levels and trends in organizational research*”, Human Relations vol. 61 no. 8, pg. 1139-1160;

TEHNOLOŠKO PREDUZETNIŠTVO U FUNKCIJI ODRŽIVOG RASTA I RAZVOJA JAVNIH PREDUZEĆA

TECHNOLOGICAL ENTREPRENEURSHIP IN THE FUNCTION OF SUSTAINABLE GROWTH AND DEVELOPMENT OF PUBLIC ENTERPRISES

MSc, Marija Đorđević, inž. org. nauka⁸⁵

Sadržaj: *Organizacije se danas susreću sa aktuelnim izazovima obezbeđenja superiornih poslovnih performansi i ispunjavanja očekivanja, kako ekonomskih i društvenih, tako i ekoloških. Održivost znači trajanje i opstajanje u vremenu i prostoru, krajnjem i najvišem cilju svakog ljudskog napora i aktivnosti. Tehnološko preduzetništvo je aktuelna i još uvek nedovoljno razvijena oblast, koja predstavlja širi kontekst značenja preduzetništva u organizacijama i koja se bazira na čvrstim vezama između naučnih rezultata, novih tehnologija, učenja i stvaranja novih vrednosti za kupce.*

Ključne reči: *Tehnološko preduzetništvo, održivi razvoj, javna preduzeća*

Abstract: *Today organizations face current challenges of maintaining superior business performances and delivering expectations, not only economic and social, but ecological as well. Sustainability means lasting and surviving in time and place, the ultimate goal of every human effort and activity. Technological entrepreneurship is an actual and still undeveloped area. It represents wider context than just entrepreneurship in organizations and is based on solid relationships between scientific results, new technologies, learning and creating new values for customers.*

Key words: *Technology entrepreneurship, sustainable development, public enterprise*

1. UVOD

Kompanije u borbi za obezbeđivanjem što bolje pozicije na tržištu i stvaranja konkurentskih prednosti zanemaruju društveni i ekološki aspekt poslovanja. Najčešće su ovi aspekti u podređenom položaju u odnosu na ekonomski aspekt, koji se stavlja u prvi plan. Kako ovakav način poslovanja nije održiv, javila se potreba za razvojem novog pristupa poslovanju, u čijoj srži će se naći tehnološke inovacije, koje omogućavaju kontinuiran rast i razvoj organizacije, uz poštovanje svih zahteva. Za ostvarenje održivog razvoja potrebno je da sva pažnja i svi raspoloživi kapaciteti budu usmereni ka pitanjima razvoja i primene novih tehnologija, ka istraživanju, inovacijama i razvoju nauke, koja će u osnovi da unapređuje i obezbeđuje razvoj organizacije. Upravo iz potreba za obezbeđivanjem održivog razvoja organizacije, poslednjih godina se govori o tehnološkom preduzetništvu, kao novom pristupu u preduzetničkom poslovanju.

⁸⁵JP "Pošta Srbije", Beograd, marija.djordjevic1009@gmail.com

Tehnološko preduzetništvo predstavlja novi pristup preduzetništvu, koji integriše naučna saznanja i dostignuća savremenih tehnologija u cilju stvaranja novih vrednosti za kupce. Osnovni princip tehnološkog preduzetništva je da se kroz kontinuirane tehnološke inovacije i nova saznanja obezbeđuje konstantan rast i razvoj organizacije.

Problem, koji će se u radu istraživati, odnosi se na centralno mesto i uticaj tehnologija kod savremenog preduzetničkog upravljanja, kako bi se obezbedio održivi razvoj organizacije. Predmet istraživanja u radu je koncept tehnološkog preduzetništva, zasnovanog na održivim inovacijama i tehnologijama, kao i efekti primene ovog koncepta u javnim preduzećima, sa ciljem obezbeđivanja osnove za održivi rast i razvoj preduzeća. Cilj istraživanja je sistematizacija pregleda literature o tehnološkom preduzetništvu, kao aktuelnog koncepta preduzetničkog upravljanja, zasnovanog na novim tehnologijama i inovacijama, izučavanje mogućnosti primene koncepta tehnološkog preduzetništva u javnim preduzećima, koje vodi ka održivom razvoju, unapređenju poslovanja i ostvarenju ekonomskih, društvenih i ekoloških ciljeva.

2. ODRŽIVI RAZVOJ

Održivi razvoj predstavlja neophodnost održavanja konstantne ravnoteže, odnosno uspostavljanja prave „mere“ između oprečnih zahteva, otvorenih dilema i suočavanja sa brojnim paradoksima. Vezuje se, pre svega, za dugoročni pristup ostvarivanja poslovnih performansi organizacije, što znači fokusiranje na tehnologiju, kompetentnosti, predviđanje tržišnih promena i uvažavanje zahteva održivosti poslovanja. Ovaj princip važi za sve poslovne poduhvate i projekte i prema njegovoj ispunjenosti meri se njihova uspešnost. Za kompanije je to stalna briga oko opstanka i razvoja u uslovima stalnih promena, koje sa sobom nose brojne



Marija Đorđević rođena je 10.09.1987. godine u Požarevcu. Osnovnu školu završila je u Žabarima kao đak generacije. Požarevačku gimnaziju, prirodno-matematički smer, završava odličnim uspehom. Dobitnik je Diplome Požarevačke gimnazije za postignute izuzetne rezultate u javnoj i kulturnoj delatnosti škole.

Fakultet organizacionih nauka, Univerziteta u Beogradu, upisuje 2006. godine. Tokom studija učestvovala je na takmičenju u rešavanju studije slučaja Case Study Show 2010, kao član tima Fakulteta organizacionih nauka, koji je rešavao studiju slučaja kompanije Japan Tobacco International. Diplomirala je 2010. godine na odseku „Menadžment i organizacija“, na modulu „Operacioni menadžment“, sa prosečnom ocenom 9,00. Završni rad, čija je tema „Poboljšanje rada vinarije primenom kontinualnog unapređenja proizvodnje i HACCP standarda“, odbranila je ocenom 10.

Na istom fakultetu upisuje dalje studije iz oblasti Menadžment inženjerstva, koje završava 2011. godine, sa prosečnom ocenom 10,00. Master rad sa temom „Unapređenje procesa proizvodnje vina primenom LEAN koncepta“, odbranila je ocenom 10. Iste godine započinje svoju profesionalnu karijeru u Javnom preduzeću „Pošta Srbije“, na poslovima saradnika za razvoj poštanske tehnologije, a ujedno upisuje i doktorske studije na Fakultetu organizacionih nauka, na odseku za Menadžment. Tema doktorske disertacije je „Uticaj automatizacije poslovnih procesa na elemente organizacije“. Do sada ima osam objavljenih radova na domaćim i međunarodnim konferencijama i časopisima.

prepreke i koje postaju sve opasnije, jer ugrožavaju opstanak organizacija, okruženja i pojedinaca.

Tehnologija predstavlja važan izvor konkurentske prednosti za organizacije, jer omogućava razvoj i eksploataciju novih mogućnosti [1]. Danas, tehnologija predstavlja jednu od najvrednijih stvari, koje organizacija poseduje, jer tehnologija omogućava rast i profitabilnost organizacije [2]. Dakle, razumevanje kako organizacija primenjuje svoje tehnološke resurse za postizanje konkurentske prednosti postala je važan predmet istraživanja [3].

Tržišta su nužno globalna ako su poreklom sa malih domaćih tržišta. Novi poduhvati, međutim, imaju potencijal da postanu nove mini-multinacionalne kompanije i da poboljšaju nacionalni apsorpcioni kapacitet tehnologije. Oni će doprineti ekonomskom razvoju od zarada, novih radnih mesta i tehnologija. U krajnjem slučaju mogu biti postojeća tržišta za inovativne proizvode, procese ili usluge, koji proizilaze iz tehnoloških inovacija [4]. Rezultat mnoštva uslova, koji uključuju globalnu konkurenciju i brze promene tehnoloških mogućnosti, uvek su prisutne i postaju sve rigorozniji izazov sa kojim se suočavaju današnje firme. Ako ništa drugo, značaj izazova organizacionog uspeha, koji teži ka stalnim promenama u oblastima za koje se može očekivati povećanje narednih godina. Jedan od njih bi mogao biti i izazov očuvanja životne sredine koji potencijalno stvara potrebu da organizacije menjaju svoj pristup razvoju i korišćenju konkurentske prednosti kao putu do superiornih performansi organizacije, pre svega, usmeravajući se ka novim oblastima koje će unapređivati, a uzimajući u obzir društvenu i socijalnu komponentu poslovanja.

3. TEHNOLOŠKO PREDUZETNIŠTVO

Kao što je u prethodnim poglavljima naglašeno, kada se govori o tehnološkom preduzetništvu, ključnim elementom organizacije smatra se tehnologija. Ona predstavlja osnov za kontinuirani rast i razvoj organizacije. U istraživačkim radovima se koristi više izraza za tehnološko preduzetništvo (tehnološko preduzetništvo, tehničko preduzetništvo, tehno-preduzetništvo) i primenjuje se više definicija. Upotreba različitih izraza posledica je različitih vremenskih razdoblja i aktuelnosti, koji su karakterisale taj period tehnološkog napretka. Tehnološko preduzetništvo predstavlja vezu između nauke, tehnologije i komercijalizacije, u svetlu održivog poslovanja i ukupnog društveno-ekonomskog razvoja. Polazeći od preduzetničkih modela, tehnoloških procesa i nadležnosti, koji su predstavljani u teoriji i praksi danas, dodaje se nova dimenzija u odnosu na potrebe održivog razvoja.

Početak 90-ih godina Zahra [5] je pisao o tehnološkom preduzetništvu i smatrao ga jednim od inovativnih aspekata proizvodnih organizacija. Inženjeri iz Kanade smatrali su da tehnološko preduzetništvo [6] može biti primena naučnih i tehničkih znanja od strane jedne ili više osoba, koje započinju ili već imaju posao i preuzimaju finansijski rizik za ostvarenje svoje vizije i ciljeva. U ovom slučaju, inženjeri su dobro kvalifikovani u mnogim aspektima svojih aktivnosti, ali često nedostaju neophodne poslovne veštine i preduzetnički mentalitet. Shane i Venkataraman [7] definisali su tehnološko preduzetništvo kao proces kojim preduzetnici sastavljaju organizacione resurse, tehničke sisteme i strategije, koje koriste preduzetničke firme u potrazi za mogućnostima. Dorf i Byers [8] pak smatraju da je tehnološko preduzetništvo stil poslovnog liderstva, koji podrazumeva identifikovanje komercijalne mogućnosti sa velikim potencijalom i visoko tehnološke komercijalne mogućnosti, prikupljanje resursa, kao što su talenat i kapital i upravljanje brzim rastom i značajnim rizikom koristeći principijelne veštine donošenja odluka.

Interesantan pristup tehnološkom preduzetništvu dali su Garud i Karnøe, koji predlažu da se akumulacija ulaza od više aktera generiše trenutkom u kome se mogu iskoristiti ti ulazi [9]. Kako tok aktivnosti postaje intenzivniji i učestaliji, nastala putanja počinje da omogućava i da ograničava aktivnosti uključenih aktera [10]. Akteri postaju ugrađeni u putanje, koje pokušavaju da se oblikuju u realnom vremenu [11]-[12]. Zauzvrat, ove putanje počinju da oblikuju aktere tokom vremena. Takođe, oni su ukazali na još jednu važnu perspektivu tehnološkog preduzetništva, koji usvaja socijalnu komponentu učesnika, perspektivu koja često nedostaje u tradicionalnom preduzetništvu. [13]. Pored toga, ono podrazumeva stvaranje novih opcija kroz rekombinaciju i transformacije postojećih resursa [14]. Ovi procesi se odvijaju u nekoliko pravaca u zavisnosti od početnih uslova i dalje dinamike [15]. Tehnološko preduzetništvo se nadovezuje na korpus znanja koji se eksplicitno bavi ulogom ljudskog delovanja u oblikovanju nove tehnologije [14]. Tehnološko preduzetništvo je bazirano na znanju i iz tog razloga je teško razumljivo investitorima, kupcima ili partnerima [16].

4. MOGUĆNOSTI PRIMENE TEHNOLOŠKOG PREDUZETNIŠTVA U JAVNIM PREDUZEĆIMA

Stvaranja konkurentskih prednosti organizacija posmatrano preko Porterovih faktora konkurentnosti svakako se odnosi i na društveni i ekološki aspekt poslovanja, koji su u senci ekonomskog aspekta. Primenom novog pristupa poslovanju, u čijoj srži su tehnološke inovacije, obezbedio bi se održivi razvoj organizacije i stvorile dugoročne prednosti, kako same organizacije, tako i društvene zajednice.

Implementacijom tehnološkog preduzetništva u javnim preduzećima, kroz integraciju naučnih saznanja i dostignuća savremenih tehnologija, a u cilju stvaranja novih vrednosti za korisnike javnih usluga, je primarni zadatak liderstva društvene zajednice. S toga je, osnovni princip tehnološkog preduzetništva potrebno primeniti i na javnu upravu i javna preduzeća.

Koristeći tehnološko preduzetništvo kao stil poslovnog liderstva, javna preduzeća bi u kratkom vremenskom periodu mogla da identifikuju svoje komparativne prednosti, a kroz komercijalizaciju svojih mogućnosti. Odnosno, brzo bi mogla da prikupe neophodne resurse, kao što su talenat i kapital. Na ovaj način bi i upravljanjem brzim rastom i značajnim minimizovanjem rizika u poslovanju mogli bitno da zadovolje potrebe zajednice za efikasnijom i efektivnijom javnom upravom kao servisom privrede i građana. Međutim, proces inovacije javnih preduzeća treba primeniti od početne faze istraživanja i otkrića, kroz definisanje prilika za razvoj usluga i proizvoda, kao i drugih kasnijih faza - komercijalizaciju usluga ili proizvoda.

Napominjemo da se primenom tehnološkog preduzetništva u javnim preduzećima usvaja socijalna komponenta učesnika, dakle ona bitna perspektiva koja često nedostaje u tradicionalnom preduzetništvu. Pored toga, ono podrazumeva stvaranje novih opcija kroz rekombinaciju i transformacije postojećih resursa. Ovi procesi se odvijaju u nekoliko pravaca u zavisnosti od početnih uslova i dalje dinamike. Tehnološko preduzetništvo se nadovezuje na korpus znanja, koji se eksplicitno bavi ulogom ljudskog delovanja, a bazirano je na znanju i iz tog razloga je idealno za primenu u javnim preduzećima. Posebno je važno istaći da savremeni izazovi očuvanja životne sredine potencijalno stvaraju potrebu da javna preduzeća menjaju svoj pristup razvoju i korišćenju konkurentske prednosti kao putu do superiornih performansi javne uprave.

5. ZAKLJUČAK

Ako se sagledaju sve prethodne definicije tehnološkog preduzetništva, može se zaključiti da je kod ovog oblika preduzetništva naglasak na tehnologiji, stvaranju i prihvatanju vrednosti za preduzeće, kroz projekte koji kombinuju znanje eksperata i mogućnosti raspoloživih sredstava, uz prihvatanje savremenih tehnoloških dostignuća. Takođe, ako se govori u duhu savremenih tehnologija, tehnološko preduzetništvo može da se posmatra kao projekat, koji podrazumeva definisanje postojećih problema i njihovo eliminisanje uvođenjem novih aplikacija pomoću kojih se iskorišćavaju mogućnosti, koje su bazirane na naučnom i tehničkom znanju, a koje kao krajnji ishod imaju stvaranje vrednosti za organizacije.

Uvažavajući prethodno, možemo zaključiti da je primena tehnološkog preduzetništva velika šansa za inovaciju javnih preduzeća u našoj zemlji kako bi se stvorile osnove za dalji razvoj celokupne društvene zajednice.

LITERATURA

- [1] García-Morales, V. J., Bolívar-Ramos, M. T., Martín-Rojas, R. (2014) *Technological variables and absorptive capacity's influence on performance through corporate entrepreneurship*, Journal of Business Research, Vol. 67(7), pp. 1468–1477.
- [2] Zahra, S. A., Kirchoff, B.A. (2005) *Technological resources and new firm growth: A comparison of start-up and adolescent ventures*, In Keister, L. A. (Ed.), *Entrepreneurship. Research in the sociology of work*: Emerald Group Publishing Limited.
- [3] Huang, K. (2011) *Technology competencies in competitive environment*, Journal of Business Research, 64(2), pp. 172–179.
- [4] Vohora, A., Lockett, A., Wright, M. (2002) *Critical Junctures in the Growth in University High-Tech Spinout Companies. Nottingham*. Presented at Babson Kauffman 2002 Entrepreneurship Research Conference, Boulder, Nottingham University Business School Jubilee Campus, Colorado.
- [5] Zahra, S. A., (1993) *Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach*. Journal of Business Venturing 8 (4), pp. 319–340.
- [6] Antonicic, B., Prodan, I. (2008), *Alliances, corporate technological entrepreneurship and firm performance: Testing a model on manufacturing firms*, Technovation 28, pp. 257- 265.
- [7] Shane, S., Venkataraman, S. (Eds.) (2003) *Guest editors' introduction to the special issue on technology entrepreneurship*, Research Policy 32 (2), pp. 181–184.
- [8] Dorf, R. C., Byers, T. H. (2005) *Technology Ventures: From Idea to Enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- [9] Molina, A. (1999) *Understanding the role of the technical in the build-up of sociotechnical constituencies*, Technovation 19, pp. 1–29.
- [10] Garud, R., Jain, S. (1996) *The embeddedness of technological systems*, Advances in Strategic Management 13, pp. 389–408.
- [11] Garud, R., Karnøe, P. (2001) *Path creation as a process of mindful deviation*, In: Garud, R., Karnøe, P. (Eds.), *Path Dependence and Creation*, Lawrence Earlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 1–38.
- [12] Kreiner, K., Tryggestad, K. (2002) *The co-production of chips and society*, Scandinavian Journal of Management 18, pp. 421–449.

- [13] Shane, S. (2000) *Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities*, Organization Science 11 (4), pp. 448–469.
- [14] Garud, R., Karnøe, P. (2003) *Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship*, Research Policy 32, pp. 277–300.
- [15] Arthur, W. B. (1988) *Self-reinforcing mechanisms in economics*, In: Anderson, P. et al. (Eds.), *The Economy as an Evolving Complex System*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- [16] Doganova, L., Eyquem-Renault, M. (2009) *What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship*, Research Policy 38, pp. 1559- 1570.

**PRAVNA REGULATIVA OPOREZIVANJA DUHANSKIH
PRERAĐEVINA U TROŠARINSKOM SUSTAVU REPUBLIKE
HRVATSKE U FUNKCIJI ODRŽIVOG EKONOMSKOG RAZVOJA**

**LEGAL FRAMEWORK FOR TOBACCO PRODUCTS TAXATION
WITHIN THE CROATIAN EXCISE DUTY SYSTEM AS A FUNCTION
OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT**

**Doc. dr. sc. Sonja Cindori⁸⁶
Mato Barišić, bacc. admin. publ.⁸⁷**

Sažetak: *Na putu usklađivanja legislative Republike Hrvatske s pravnom stečevinom Europske unije pojavilo se pitanje pravne regulative oporezivanja duhanskih prerađevina s efektima fiskalne i nefiskalne prirode. U smjeru ekonomskih efekata održivog razvoja zanimljiv je posebice nefiskalni učinak socijalne, zdravstvene i pedagoške naravi. Međutim, nije zanemariv niti njegov fiskalni učinak na koji promjene trošarinskog sustava utječu neposredno. Svrha i cilj učinjenih promjena je veći utjecaj na masovni konzumerizam i potencijalne promjene u potrošnji te zahvaćanje stvarne ekonomske snage koja dolazi do izražaja pri kupnji trošarinskih proizvoda.*

Iako međunarodni standardi nameću obvezu povećanja trošarina na duhanske prerađevine sve do 2020., postavlja se pitanje hoće li se povećanje zaustaviti i tada. Kao odgovor na povećanje trošarina koje se koriste u borbi protiv pušenja i njegovih štetnih posljedica, na tržištu se pojavljuju novi proizvodi duhanske industrije koji trenutno nisu obuhvaćeni trošarinama, s još neutvrđenim štetnim posljedicama za ljudsko zdravlje.

Ključne reči: *Evropska unija, Hrvatska, porez, duvan, cigarete, akcize, poreska evazija, zdravlje*

Abstract: *During the alignment of Croatian legislation with the EU *aquis communautaire*, an issue of legal regulation of tobacco products taxation arose, with both fiscal and non-fiscal aspects. In terms of the economic effects on sustainable development, the non-fiscal impact of social, health, and educational type is particularly interesting. However, the direct effect of the changes in excise duties system cannot be ignored either. The purpose and goal of the said changes is to have a greater impact on the mass consumption, as well affecting the potential changes in consumer spending, and capturing the economic potential via purchase of taxed products.*

Although international standards mandate the excise duty increases on tobacco products until 2020, there is a question whether these increases will actually cease after that. In response to the increases in tobacco excise duty, used to combat smoking and its harmful effects, the tobacco industry has been putting on the market new products, not currently taxed, and with unknown effects on human health.

Key words: *European Union, Croatia, tax, tobacco, cigarette, excise duty, tax evasion, health*

⁸⁶ Katedra za financijsko pravo i financijsku znanost, Pravni fakultet, Sveučilište u Zagrebu, scindori@pravo.hr

⁸⁷ Studijski centar za javnu upravu i javne financije, Pravni fakultet, Sveučilište u Zagrebu

UVOD

Posebni porezi, akcize ili trošarine predstavljaju jedan od najstarijih poreznih oblika oporezivanja, a prvi put se javljaju u atenskoj državi potkraj 5. stoljeća pr. Kr.⁸⁸. Danas su nezaobilazni dio suvremenih poreznih sustava. Osnovni predmeti oporezivanja trošarinama su alkohol, duhan i energenti, iako se njihov krug proširuje i nizom drugih proizvoda. Prednost ove vrste poreza pred ostalima je jednostavnost ubiranja i mali broj poreznih obveznika, a predstavljaju i izdašan izvor fiskalnih prihoda.⁸⁹

Zakonom o trošarinama⁹⁰ se uređuje trošarinski sustav oporezivanja duhanskih prerađevina proizvedenih u Republici Hrvatskoj (dalje u tekstu: RH), unesenih iz druge države članice Europske Unije (dalje u tekstu: EU) u RH ili uvezenih u EU. Provedbene odredbe koje uređuju postupanje u primjeni Zakona o trošarinama sadržane su u Pravilniku o trošarinama.⁹¹

S obzirom na znatan utjecaj duhanskih prerađevina na zdravlje ljudi, u posljednja dva desetljeća je porastao interes za njihovom pravnom regulativom. Provodi se sveobuhvatna akcija s ciljem smanjenja pušenja (aktivnog i pasivnog) zbog kojega u svijetu godišnje umiru milijuni ljudi te zbog čijih posljedica države troše milijarde eura na liječenje pušača i njihov oporavak. Unatoč sve snažnijim nastojanjima, duhanska industrija još uvijek pronalazi put do potrošača kako uvriježenim tako i novim proizvodima kao što je elektronska cigareta.



• Datum (od – do)	1.5.2007.-
• Naziv tvrtke i adresa	Pravni fakultet, Sveučilište u Zagrebu
• Naziv organizacijskog dijela	Katedra za financijsko pravo i financijsku znanost
• Naziv radnog mjesta	docent (2011.)
• Datum (od – do)	2000. - 2007.
• Naziv tvrtke i adresa	Ministarstvo financija
• Naziv organizacijskog dijela	Ured za sprječavanje pranja novca
• Naziv radnog mjesta	Načelnica Odjela za prevenciju, viši inspektor
• Datum (od – do)	1998. – 2000.
• Naziv tvrtke i adresa	Ministarstvo financija
• Naziv organizacijskog dijela	Porezna uprava, Središnji ured- Odjel za organizaciju, Odjel za unapređenje rada,
• Naziv radnog mjesta	viši pristav I. vrste zvanja

⁸⁸ Vidjeti više u Cindori, S., Pilipović, O., Kalčić, R., (2015), str. 29.

⁸⁹ Slično u Kuliš, D., (2005), str. 5.

⁹⁰ Zakon o trošarinama (NN 22/13, 32/13, 81/13).

⁹¹ Pravilnik o trošarinama (NN 64/13, 129/13, 11/14, 70/14, 157/14, 8/15).

OPRAVDANOST UBIRANJA POREZA

Budući da izvršenje porezne obveze rezultira smanjenjem ekonomske snage poreznih obveznika, odnosno utječe na njihov privatni život i gospodarske aktivnosti, potrebno je pronaći opravdanje za postojeće i nove porezne oblike. Posljedice plaćanja poreza ponekad izazivaju neželjene učinke na porezne obveznike i utječu na stvaranje otpora prema plaćanju poreza, stoga je pronalaženje prihvatljivog odgovora o cilju i svrsi plaćanja poreza usmjereno na promjenu negativnog stava građana prema ideologiji oporezivanja.⁹²

Najpoznatije teorije⁹³ o opravdanju ubiranja poreza odnose se na načine i vrijeme uvođenja obveze njegovog plaćanja. Suvremeno društvo, unatoč nastojanjima i raznim mjerama smanjenja uloga države u društvu, nije dovelo do smanjenja sudjelovanja poreza u ukupnom iznosu BDP-a. Danas ipak nitko ne sumnja u neophodnost plaćanja poreza jer na taj način država zadovoljava razne društvene potrebe⁹⁴ bez kojih bi život bio nezamisliv, a koje iziskuju materijalna sredstva za njihovo obavljanje. Međutim, time ne prestaje pravo na traženje odgovora o tome tko, kada, kako i u kojoj mjeri treba plaćati porez te tko i u koje svrhe troši sredstva ubrana oporezivanjem.⁹⁵

TROŠARINSKI SUSTAV

Trošarine ili posebni porezi na promet oblik su poreza na promet kojim se oporezuje promet samo jednog ili nekoliko istovrsnih proizvoda⁹⁶. Prvi pisani trag njihove primjene datira iz vremena antičke Atene i Rima. S vremenom se njihova svrha, broj i uloga mijenjaju. Porez na potrošnju se javlja u srednjem vijeku u obliku trošarina ili akciza⁹⁷ koje su se naplaćivale na pojedinačna dobra i usluge. Trošarinama se najčešće oporezivala sol, a kasnije se oporezuju i alkoholna pića, duhan, šećer, krzno, itd. Prvo ih uvodi Nizozemska, a kasnije i Njemačka, Španjolska, Engleska i njezine kolonije te njihov primjer slijede ostale europske zemlje.

Sve značajnija uloga trošarina može se pripisati i činjenici da trošarine pripadaju u skupinu neizravnih poreza⁹⁸ za koje vladar nije trebao odobrenje staleške skupštine u formi ugovora, već ih je nametao u skladu sa željama i potrebama. Iz tog razloga je u 17. i 18. st. zabilježen njihov nagli porast. U 19. i 20. st. sve veći značaj dobiva opći porez na promet, a posebice porez na dodanu vrijednost, čime posebni porezi na promet zauzimaju sekundarnu ulogu.

⁹² Vidjeti više u Jelčić, B., Lončarić Horvat, O., Šimović, J., Arbutina, H., (2008), str. 93.

⁹³ Teorija sile, teorija cijene (teorija osiguranja i teorija uživanja), teorija žrtve, teorija reprodukcije poreza, organska teorija i socijalistička teorija. Više u Jelčić, B., (2011), str. 24.-29.

⁹⁴ Rashodi zakonodavne, izvršne i sudbene vlasti, vrtići, bolnice, obrazovne ustanove, prometna infrastruktura itd.

⁹⁵ Slično u Jelčić, B., Lončarić Horvat, O., Šimović, J., Arbutina, H., (2008), str. 102.

⁹⁶ Slično u Jelčić, B., Jelčić, Bo., (1998), Porezni sustav i porezna politika, str. 337.

⁹⁷ U 16. st. su alkoholna pića, pivo, šećer i sol u Nizozemskoj bili oporezivani posebnim porezom koji se nazivao *excijzen*, čiji naziv potječe od starofrancuske riječi *assize*. Vidjeti više u Kuliš, D., (2005), str. 5.

⁹⁸ Neizravni porezi su porezi koji se plaćaju prije trošenja dohotka, a izravni se plaćaju prilikom njegovog trošenja. Vidjeti više u Jelčić, B., Lončarić Horvat, O., Šimović, J., Arbutina, H., (2008), str. 102.-108.

CILJEVI UVOĐENJA TROŠARINA

Osim fiskalnih razloga za uvođenje trošarina kojima je svrha punjenje državnog proračuna, značajni su i nefiskalni razlozi od kojih je kod trošarina na duhanske preradevine primaran pedagoški cilj, odnosno utjecaj na smanjenje konzumacije duhanskih preradevina.

Na taj način dolazi do svojevrsne kontradikcije vezano uz njegov značaj kao fiskalnog i nefiskalnog instrumenta. Trošarine na duhanske preradevine imaju vrlo izražen fiskalni element jer su prema udjelu u proračunskim prihodima na drugome mjestu (iza trošarina na naftne derivate)⁹⁹. Nefiskalni cilj, odnosno element zaštite zdravlja pri uvođenju trošarina na duhanske preradevine također ima značajnu ulogu budući da je, s jedne strane, u interesu RH da trošarinama prikupi što više sredstava za državni proračun, a s druge strane da visinom trošarina smanji bazu korisnika zbog štetnosti konzumiranja duhanskih preradevina. Opravdanje te

kontradiktornosti leži u činjenici da se jednim porezom može ostvariti više ciljeva, isti cilj može ostvariti primjenom različitih poreza te da se jedan te isti cilj može ostvariti ne samo oporezivanjem nego i primjenom drugih mjera kojima država raspolaže.¹⁰⁰

Programi kontrole duhana su sveobuhvatni, s ciljem minimaliziranja potrošnje duhanskih preradevina, a obuhvaćaju: stalni rast cijena, zabrane promicanja duhanskih proizvoda, etikete upozorenja na proizvodima, restrikcije pušenja na radnim mjestima i javnim prostorima, obrazovne kampanje, terapije u cilju prestanka pušenja i dr. RH ima restriktivna pravila o oglašavanju te o zabrani pušenja u svim zatvorenim javnim prostorima. Zakon o ograničavanju uporabe duhanskih proizvoda¹⁰¹ između ostaloga određuje da svaka kutija cigareta mora imati jasno upozorenje o štetnosti pušenja, zabranjuje sponzoriranje događaja, aktivnosti ili pojedinaca s ciljem izravne ili neizravne promidžbe duhanskoga proizvoda ili uporabe duhana, obvezuje ustanove koje obavljaju djelatnost odgoja i obrazovanja na promicanje spoznaje o štetnosti uporabe duhanskih proizvoda itd.

Jedan od razloga uvođenja trošarina na duhanske preradevine je nastojanje da se potrošači odvrate od konzumiranja takvih proizvoda, odnosno da se i politikom oporezivanja utječe na smanjenje njihove konzumacije te penalizacija konzumenata zbog mogućih negativnih



Mato Barišić rođen je 1990. godine u Odžaku, Bosna i Hercegovina. Pravni fakultet, Sveučilište u Zagrebu, završio 2014. na preddiplomskom stručnom studiju upravno-ekonomskog smjera, Studijskog centra za javnu upravu i javne financije. Zaposlen u odvjetničkom društvu Barbić-Miletić u Zagrebu.

⁹⁹ <http://www.mfin.hr/hr/vremenske-serije-podataka>

¹⁰⁰ Vidjeti više: Jelčić, B., Lončarić Horvat, O., Šimović, J., Arbutina, H., (2008.), str. 205.-206.

¹⁰¹ Zakon o ograničavanju uporabe duhanskih proizvoda (NN 125/08, 55/09, 119/09, 94/13).

posljedica za pojedinca ili okolinu (pasivno pušenje).¹⁰² Osim restriktivnim mjerama zakona, razne udruge i programi Ministarstva zdravlja educiraju građane i ukazuju na štetnost pušenja što bi zajedno s povećanjem iznosa trošarina trebalo rezultirati smanjenjem konzumacije duhanskih prerađevina. Navedena nastojanja su još jedan pokazatelj nedovoljne učinkovitosti povećanja trošarina kao zasebne mjere.

UČINCI UVOĐENJA TROŠARINA

Porezni sustav treba biti izdašan, odnosno osigurati dovoljno sredstava za podmirivanje javnih potreba. Cilj svake države je uspostava takvog poreznog sustava koji će rezultirati željenim transferom sredstava iz privatnih ruku u državnu blagajnu, iz kojih će se podmirivati javni rashodi.¹⁰³ Porezi utječu na cijene, usmjeravaju investicije, inflatorna kretanja, ekonomsku snagu poreznih obveznika i dr. Učinci koji se postižu uvođenjem određenih poreza mogu biti u većem ili manjem raskoraku s ciljem koji se htio postići, što ovisi o mnogim čimbenicima.¹⁰⁴

Primjena trošarina na duhanske prerađevine može rezultirati suprotnim učincima. Jedan je financijski u smjeru povećanja prihoda proračuna, a drugi je utjecaj na smanjenje potrošnje povećanjem cijene proizvoda. Prema ekonomskim zakonima povećanje cijene nekoga proizvoda trebalo bi smanjiti njegovu potrošnju. Ipak, utjecaj neće biti dovoljno značajan ako ne postoje bliski supstituti, što je slučaj s duhanskim prerađevinama, a ne treba zanemariti niti ovisnost koju izazivaju duhanske prerađevine što učinak povećanja cijene još više dovodi u pitanje. Različite mjere imaju sinergijske učinke, a oslanjaju se na to da su sveobuhvatne mjere (cjenovne i ne cjenovne) najučinkovitije u namjeri smanjenja konzumiranja duhana.¹⁰⁵

PRAVNA STEČEVINA EUROPSKE UNIJE

Sloboda kretanja dobara, usluga, ljudi i kapitala te funkcioniranje jedinstvenog tržišta brisanjem granica između zemalja članica EU, zahtijevalo je usklađivanje poreznih propisa koji uređuju pitanje oporezivanja prometa posebnim porezima na promet (trošarinama).

Proces usklađivanja trošarina nije bio nimalo jednostavan zbog raznolikosti poreznih sustava država članica. Prvi rezultati usklađivanja vidljivi su tek 1985. u trenutku usvajanja tzv. Bijele knjige koja sadrži osnovne uvjete harmonizacije sustava trošarina u EU¹⁰⁶. Prve smjernice usklađivanja usmjerene su na trošarine koje se odnose na duhanske prerađevine, alkohol i alkoholna pića te mineralna ulja¹⁰⁷. Ostale proizvode koji također podliježu oporezivanju trošarinama države članice reguliraju bez obveze harmonizacije, na način koji omogućava slobodno i nesmetano odvijanje trgovine između njih, „uvjetovano postojanjem trošarinskih skladišta i odgovarajućih dokumenata koji prate te proizvode u prekograničnom prometu“.¹⁰⁸

Proces harmonizacije obilježavalo je donošenje sistemskih i strukturnih direktiva. Sistemska direktiva (2008/118/EZ) predstavlja opća pravila za trošarine (energente i električnu energiju, alkohol i alkoholna pića te prerađeni duhan)¹⁰⁹, a strukturnim se direktivama uređuje visina i

¹⁰² Vidjeti više: Jelčić, B., (2011.), str. 237.

¹⁰³ Vidjeti više u Kesner-Škreb, M., (1995), str. 7.

¹⁰⁴ Vidjeti više: Jelčić, B., Lončarić Horvat, O., Šimović, J., Arbutina, H., (2008.), str 237.

¹⁰⁵ Slično u Zelenka, I., (2009.), str. 480.

¹⁰⁶ Vidjeti više u Šimović, J., Šimović, H., (2006), str. 204.-206.

¹⁰⁷ Direktiva Vijeća 92/12/EEZ

¹⁰⁸ Preuzeto iz Šimović, J., Šimović, H., (2006), str. 205.

¹⁰⁹ Direktiva Vijeća 2008/118/EZ

struktura oporezivanja trošarina za navedene grupe dobara. Strukturna direktiva 95/59/EC je prva direktiva koja je regulirala područje duhanskih prerađevina.¹¹⁰ Na istom području danas su aktualne Direktiva 2010/12/EU¹¹¹, Direktiva 2011/64/EU¹¹² i Direktiva 2014/40/EU.¹¹³

Direktiva 2011/64/EU određuje obuhvat definicije prerađenog duhana, odnosno njime se smatraju: cigarete, cigare i cigarilosi te duhan za pušenje (sitno rezani duhan za savijanje cigareta i ostali duhan za pušenje). Cigarete proizvedene u EU i cigarete uvezene iz trećih zemalja podliježu trošarini *ad valorem* izračunanoj na temelju najveće maloprodajne cijene, uključujući carinska davanja te posebnoj trošarini izračunanoj po jedinici proizvoda¹¹⁴, a za cigare i cigarilose, sitno rezani duhan za savijanje cigareta i ostali duhan za pušenje države članice primjenjuju trošarinu koja može biti: a) trošarina *ad valorem*, izračunana na temelju najveće maloprodajne cijene svakoga proizvoda, b) posebna trošarina izražena kao iznos po kilogramu ili, u slučaju cigara i cigarilosa, za određeni broj proizvoda, ili c) kombinacija obiju koja sadrži komponentu *ad valorem* i posebnu komponentu.¹¹⁵

Sukladno Direktivama Vijeća 2010/12/EU, 2011/64/EU i 2014/40/EU umjesto maloprodajne cijene najpopularnije kategorije cigareta kao referentna vrijednost i osnova za mjerenje postotka udjela specifične trošarine u ukupnom poreznom opterećenju uvodi se prosječna ponderirana maloprodajna cijena cigareta puštenih u potrošnju¹¹⁶ te propisuju jednake minimalne stope na cigare i cigarilose.

Za razliku od Direktive 2014/40/EU koja osnažuje sigurnosne i zdravstvene aspekte građana u odnosu na proizvođače duhanskih prerađevina, Direktiva 2011/64/EU je usmjerena na financijski aspekt, na strukturu i stope trošarina koje se primjenjuju na prerađeni duhan, na koji način utječu na dostupnost i potražnju za tim proizvodima. Tako ova Direktiva razlikuje više vrsta prerađenoga duhana radi tretmana oporezivanja, određuje da je ukupna trošarina na cigarete od 1. siječnja 2014. trebala iznositi barem 60 % ponderirane prosječne maloprodajne cijene cigareta (trošarina ne smije biti niža od 90 EUR za 1000 komada cigareta, bez obzira na ponderiranu maloprodajnu cijenu)¹¹⁷, utvrđuje trošarinu za sitno rezani duhan za pušenje za savijanje cigareta koja od 1. siječnja 2015. mora iznositi minimalno 46 % ponderirane prosječne maloprodajne cijene ili 54 EUR po kilogramu¹¹⁸ te na druge duhanske prerađevine.

Sve novine su usmjerene ka zaštiti zdravlja i smanjenju pušenja zbog kojega je 2011. u svijetu od posljedica bolesti uzrokovanih pušenjem umrlo oko 6 milijuna ljudi¹¹⁹, a procjenjuje se da je u RH iste godine zbog posljedica pušenja umrlo oko 28 % muškaraca i oko 8 % žena.¹²⁰

¹¹⁰ Direktiva Vijeća 95/59/EZ

¹¹¹ Direktiva Vijeća 2010/12/EU

¹¹² Direktiva Vijeća 2011/64/EU

¹¹³ Direktiva 2014/40/EU

¹¹⁴ Preuzeto iz čl. 7. Direktive 2011/64/EU.

¹¹⁵ Preuzeto iz čl. 13. i 14. Direktive 2011/64/EU.

¹¹⁶ Ponderirana prosječna maloprodajna cijena računa se na temelju ukupne vrijednosti svih cigareta stavljenih u potrošnju, koja se temelji na maloprodajnoj cijeni, uključujući sve poreze, podijeljenoj s ukupnom količinom cigareta stavljenih u potrošnju. Preuzeto iz čl. 8. st. 2. Direktive 2011/64/EU.

¹¹⁷ Države članice koje imaju trošarinu od 115 EUR za 1000 komada cigareta na temelju prosječne ponderirane maloprodajne cijene ne moraju udovoljiti zahtjevu od 60%. Preuzeto iz čl. 10. st. 2. Direktive 2011/64/EU.

¹¹⁸ Preuzeto iz čl. 14. st. 2. Direktive 2011/64/EU.

¹¹⁹ Izvor: <http://www.tobaccoatlas.org/harm/deaths/text/>

¹²⁰ Izvor: http://www.tobaccoatlas.org/harm/deaths/female_deaths/

USKLAĐENJE S PRAVNOM STEČEVINOM EUROPSKE UNIJE

Stupanjem na snagu Zakona o trošarinama RH uvodi novi sustav oporezivanja trošarinskih proizvoda čime se uskladila s pravnom stečevinom EU. Na taj je način jednim zakonom uređen trošarinski sustav oporezivanja alkohola i alkoholnih pića, duhanskih prerađevina te energenata i električne energije koji su da tada bili uređeni posebnim zakonima.¹²¹ S obzirom da je Direktiva (2008/118/EZ) dopustila mogućnost državama članicama uvođenje ili zadržavanje naplate ostalih trošarina, RH je u poreznom, odnosno trošarinskom sustavu zadržala oporezivanje motornih vozila¹²², kave, bezalkoholnih pića¹²³ te porez na premije osiguranja od automobilske odgovornosti i premije kasko osiguranja cestovnih vozila.¹²⁴

Pri usklađivanju trošarina sa zahtjevima EU u odnosu na duhanske prerađevine, RH je odobreno prijelazno razdoblje do 31. prosinca 2017. za postupno dostizanje minimalne trošarine koje je uvjetovano vremenskim proporcionalnim ujednačavanjem rasta ukupne trošarine čime će se osigurati da 1. siječnja 2014. ona ne može biti manja od minimalno 77 EUR na 1000 komada cigareta¹²⁵, bez obzira na prosječnu ponderiranu maloprodajnu cijenu cigareta puštenih u prodaju te vremenskim proporcionalnim ujednačavanjem rasta ukupne trošarine do dostizanja minimalnoga udjela ukupne trošarine 60 % prosječne ponderirane maloprodajne cijene cigareta puštenih u potrošnju i minimalnog iznosa od 90 EUR na 1000 komada cigareta bez obzira na prosječnu ponderiranu maloprodajnu cijenu cigareta puštenih u potrošnju 31. prosinca 2017.¹²⁶ Očekuje se i daljnje povećanje poreznoga opterećenja ostalih vrsta duhana za pušenje koje je jednako štetno, a trenutno oporezovano nižom poreznom stopom, kako u RH tako i u ostalim državama članicama EU.

POREZNA EVAZIJA

Plaćanjem poreza se smanjuje ekonomska snaga poreznih obveznika, a u nekim slučajevima dolazi i do promjene njihovog društvenoga statusa. Nepovoljno djelovanje na poreznoga obveznika izaziva otpor plaćanju poreza i otklanjanje negativnih učinaka.

Izbjegavanje plaćanja poreza ovisi o mnogim čimbenicima (obrazovnoj strukturi stanovništva, efikasnosti kontrole ubiranja poreza i sl.) te može biti rezultat svjesnoga nastojanja poreznoga obveznika da netočnim prikazivanjem ili prikrivanjem činjenica pred poreznim organima smanji svoju poreznu obvezu ili ju uopće ne izvrši. U tom se slučaju govori o aktivnom izbjegavanju plaćanja poreza. Međutim, izostanak plaćanja poreza može biti i rezultat neznanja, nedovoljne informiranosti poreznoga obveznika ili pak loše organiziranosti, nedovoljne efikasnosti i stručnosti porezne administracije, kao i nekvalitetnih propisa kojima

¹²¹ Stupanjem na snagu Zakona o trošarinama prestaju važiti Zakon o posebnom porezu na pivo (NN 136/02), Zakon o posebnom porezu na alkohol (NN 136/02, 107/07), Zakon o posebnom porezu na duhanske proizvode (NN 136/02, 95/04, 152/08, 38/09) i Zakon o posebnom porezu na naftne derivate (NN 136/02, 123/03, 179/03).

¹²² Zakon o posebnom porezu na motorna vozila (NN 15/13, 108/13).

¹²³ Zakon o posebnom porezu na kavu i bezalkoholna pića (NN 72/13).

¹²⁴ Zakon o porezu na premije osiguranja od automobilske odgovornosti i premije kasko osiguranja cestovnih vozila (NN 150/02).

¹²⁵ Sukladno posljednjoj Uredbi o visini trošarine na cigarete, sitno rezani duhan i ostali duhan za pušenje (NN 43/15) trošarina na cigarete iznosi: specifična trošarina 230,00 kuna za 1000 komada cigareta, a proporcionalna trošarina 38% od maloprodajne cijene.

¹²⁶ Slično u Marinović, Ž., (2013), str. 53.

je regulirana obveza plaćanja poreza, u kojem slučaju se radi o pasivnom izbjegavanju plaćanja poreza.¹²⁷

Porezna evazija može biti zakonita i nezakonita. Prilikom porezne evazije duhanskih preradevina mnogo je učestalija i važnija nezakonita evazija, odnosno kontrabanda (šverc, krijumčarenje). Taj se oblik porezne evazije može realizirati prilikom uvoza ili unutar granične crte državnoga teritorija. Do porezne evazije prilikom uvoza dolazi u trenutku kada uvoznik nadležnim carinskim tijelima ne prijavi proizvod za koji je utvrđena obveza plaćanja carine, a do evazije unutar državnoga teritorija dolazi kada npr. proizvođač duhana proizvod proda "na crno" te na taj način ne plati porez na promet.¹²⁸

U prilog navedenom, godišnja studija za 2012. koju je tvrtka KPMG izradila za *Philip Morris International*, Europsku komisiju i 27 članica EU pokazuje da je tijekom prethodnih šest godina ilegalna trgovina cigaretama u EU kontinuirano rasla te je 2012. dosegla 11,1 % što iznosi 65,5 milijardi cigareta. Proračuni zemalja EU time su oštećeni za 12,5 milijardi eura.¹²⁹

Tržište cigareta bilježi kontinuirani pad uzorkovan sve slabijom kupovnom moći građana i sve većim porezima na cigarete. Zbog toga se javlja i značajan rast potražnje za drugim oblicima duhanskih preradevina kao što je rezani duhan. Veliki porast konzumiranja duhana (mahom ilegalnoga) te samim time veliko povećanje u njegovoj zapljeni potvrđuje i istraživanje metodom *Empty Pack Survey* kojom se mjeri obujam potrošnje krivotvorenih cigareta i cigareta koje su ilegalno prodane na hrvatskom tržištu koja ukazuje da se ilegalno tržište cigareta smanjilo s 12 na 5 %. Smanjenju ilegalnog tržišta cigareta nisu pridonijele ciljane legislativne mjere, već konzumacija rezanog duhana na crnom tržištu.¹³⁰

Zbog sve kompleksnijih mjera protiv pušenja duhanska industrija pronalazi druge načine na koje će nadomjestiti pad potražnje za klasičnim duhanskim preradevinama. Jedan od njih je i elektronska cigareta. Iz tog razloga postaje sve važnije regulirati i kontrolirati taj novi proizvod, kao i njegovu prodaju i štetnost koje je još nedovoljno istražena, dok njegova prodaja i proizvodnja novih modela raste sve brže.

ODJEK POREZNE EVAZIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

Uvidom u prihode proračuna od trošarina u vremenu prije i poslije usklađivanja zakonodavstva RH sa zakonodavstvom EU, evidentno je smanjenje ukupnog iznosa ubranog od trošarina na duhanske preradevine,¹³¹ dok ukupni prihodi od svih trošarina rastu. Kako se prosječna konzumacija cigareta po stanovniku u RH znatno ne razlikuje u odnosu na okolne zemlje koje nisu članice EU, kao ni posljedično broj umrlih od bolesti uzrokovanih pušenjem¹³² (dok u isto vrijeme RH prednjači u cijeni cigareta i duhanskih preradevina), može se pretpostaviti da je pad proračunskih prihoda dijelom uzrokovan i poreznom evazijom. U prilog tome govore i sve brojnije akcije Ministarstva unutarnjih poslova koje rezultiraju zapljenama znatnih količina cigareta i drugih duhanskih preradevina¹³³ podrijetlom iz zemalja koje svoje zakonodavstvo još uvijek nisu u potpunosti uskladile sa zakonodavstvom EU.

¹²⁷ Slično u Jelčić, B., Lončarić Horvat, O., Šimović, J., Arbutina H., (2008), str. 217.

¹²⁸ Vidjeti više u Jelčić, B., (2011.), str. 85. - 86.

¹²⁹ Slično u Adamović, Z., (2013.), str. 32.

¹³⁰ Vidjeti više u Laslavić, Ž., (2014), str. 22.

¹³¹ Trošarina je 2010. iznosila 3,29 mil. kn, 2011. - 3,47 mil. kn, 2012. - 3,91 mil. kn, 2013. - 3,56 mil. kn, 2014. - 3,56 mil. kn. Vidjeti više <http://www.mfin.hr/hr/vremenske-serije-podataka>

¹³² Vidjeti više na <http://www.tobaccoatlas.org/harm/deaths/text/>

¹³³ Vidjeti više na <http://www.mup.hr/179089/40.aspx>

ZAKLJUČAK

Unatoč sveobuhvatnoj borbi država i velikih organizacija poput Svjetske zdravstvene organizacije protiv pušenja i konzumiranja duhanskih prerađevina, od posljedica pušenja u svjetskim razmjerima život izgubi godišnje preko 6 milijuna ljudi, od kojih najmanje 600 tisuća od pasivnog pušenja. Dodatne konsekvence koje uzrokuje pušenje očituju se u znatnim izdacima koje države izdvajaju za liječenje oboljelih i borbu protiv te ovisnosti jer se pušači prilagođavaju fiskalnim i nefiskalnim mjerama države i na druge načine posežu za zadovoljavanjem nikotinske ovisnosti. Isti trend javlja se i u RH.

Sagledavajući problematiku sa stanovišta fiskalnog sustava, prihodi proračuna RH od trošarina na duhanske prerađevine nisu se povećali u skladu s povećanjem trošarina. S obzirom da u RH nema znatnih pomaka u smanjenju broja pušača, može se pretpostaviti da je najveći uzrok smanjenja proračunskih prihoda porezna evazija. Navedenu problematiku još više naglašava činjenica da RH ima dugu granicu s državama koje još uvijek nisu svoje zakonodavstvo uskladile s pravnom stečevinom EU zbog čega na tržištu nude jeftinije duhanske prerađevine od istih takvih koje se prodaju u RH.

Ne smiju se zanemariti niti pokušaji duhanske industrije koja gubitak prihoda od duhanskih prerađevina pokušava nadomjestiti novim proizvodima poput elektronskih cigareta koje su također štetne, a nisu obuhvaćene trošarinskim sustavom. Iz tog se razloga nameće nužnim poduzeti iduće korake ka proučavanju utjecaja i posljedica njihove konzumacije te detaljne regulacije sigurnosnih i zdravstvenih parametara zaštite zdravlja ljudi jer je pred RH postavljen izazov od 1 130 000 konzumenata različitih oblika duhanskih prerađevina.

LITERATURA

KNJIGE I PUBLIKACIJE

1. Adamović, Z., (2013.), Trošarina na cigarete struktura, priuštivost i povezanost s nezakonitom trgovinom duhanskih prerađevina, Carinski vjesnik, br. 9/2013, Zagreb.
2. Cindori, S., Pilipović, O., Kalčić, R., (2015), Porez na dodanu vrijednost u teoriji i praksi, Web knjižara, Split.
3. Jelčić, B., Lončarić Horvat, O., Šimović, J., Arbutina, H., Mijaović, N., (2008), Financijsko pravo i financijska znanost, Narodne novine, Zagreb.
4. Jelčić, B., (2011), Porezi, Visoka poslovna škola Libertas, Zagreb.
5. Jelčić, B., Jelčić, Bo., (1998), Porezni sustav i porezna politika, Informator, Zagreb.
6. Kesner-Škreb, M., (1995), Načela oporezivanja, Financijska praksa, br. 1/1995, Zagreb.
7. Kuliš, D., (2005), Plaćamo li europske trošarine, Institut za javne financije, Zagreb.
8. Laslavić, Ž., (2014), TDR i Philip Morris duopolizirali tržište, Lider, br. 457, Zagreb.
9. Marinović, Ž., (2013), Obračun razlike trošarine na zalihe cigareta, Carinski vjesnik, br. 9/2013, Zagreb.
10. Šimović, J., Šimović, H., (2006), Fiskalni sustav i fiskalna politika Europske unije, Pravni fakultet, Zagreb.
11. Zelenka, I., (2009.), Utjecaj porezne politike na potrošnju duhanskih proizvoda u Hrvatskoj, Financijska teorija i praksa, Vol. 33, No. 4.

PRAVNI IZVORI

1. Direktiva Vijeća 92/12/EEZ od 25. veljače 1992. o općim rješenjima za proizvode koji su podložni trošarinama te posjedovanju, prijevozu i nadzoru takvih proizvoda (OJ L 076, 23/03/1992 str. 0001 – 0013).
2. Direktiva Vijeća 95/59/EZ od 27. studenog 1995. o porezima, osim poreza na promet, koji utječu na uporabu prerađenog duhana (OJ L 291, 6.12.1995., str. 40.).
3. Direktiva Vijeća 2008/118/EZ od 16. prosinca 2008. o općim aranžmanima za trošarine i o stavljanju izvan snage Direktive 92/12/EEZ, (OJ L 9, 14.1.2009, str. 12.-30).
4. Direktiva Vijeća 2010/12/EU od 16. veljače 2010. o izmjenama i dopunama Direktiva 92/79/EEZ, 92/80/EEZ i 95/59/EZ s obzirom na strukturu i stope trošarine koje vrijede za prerađeni duhan te Direktive 2008/118/EZ (OJ L 50, 27. 2. 2010., str. 1.).
5. Direktiva Vijeća 2011/64/EU od 21. lipnja 2011. o strukturi i stopama trošarine koje vrijede za prerađeni duhan (Kodificirani tekst) (OJ L 176, 5. 7. 2011., str. 24.).
6. Direktiva 2014/40/EU koja se odnosi na proizvodnju, prezentaciju i prodaju duhana i povezanih proizvoda (OJ L 127, 29.4.2014, str. 1.-38.).
7. Pravilnik o trošarinama (NN 64/13, 129/13, 11/14,70/14, 157/14, 8/15).
8. Zakon o ograničavanju uporabe duhanskih proizvoda (NN 125/08, 55/09, 119/09, 94/13).
9. Zakon o porezu na premije osiguranja od automobilske odgovornosti i premije kasko osiguranja cestovnih vozila (NN 150/02).
10. Zakon o posebnom porezu na pivo (NN 136/02).
11. Zakon o posebnom porezu na alkohol (NN 136/02, 107/07).
12. Zakon o posebnom porezu na duhanske proizvode (NN 136/02, 95/04, 152/08, 38/09).
13. Zakon o posebnom porezu na kavu i bezalkoholna pića (NN 72/13).
14. Zakon o posebnom porezu na motorna vozila (NN 15/13, 108/13).
15. Zakon o posebnom porezu na naftne derivate (NN 136/02, 26/03, 123/03, 179/03).
16. Zakon o trošarinama (NN 22/13, 32/13, 81/13).
17. Uredba o visini trošarine na cigarete, sitno rezani duhan i ostali duhan za pušenje (NN 43/15).

WEB IZVORI

<http://www.mfin.hr/hr/vremenske-serije-podataka>

<http://www.mup.hr/179089/40.aspx>

<http://www.tobaccoatlas.org/harm/deaths/text/>

http://www.tobaccoatlas.org/harm/deaths/female_deaths/

INFLUENCE OF SOCIOPSYCHOLOGICAL BELIEF FACTORS ON USERS' ATTITUDES AND BEHAVIOUR TOWARD MARKETING COMMUNICATION ON SOCIAL NETWORKS

UTICAJ SOCIOPSIHOLOŠKIH FAKTORA UVJERENJA NA STAVOVE KORISNIKA I NJIHOVO PONAŠANJE PREMA MARKETINŠKIM KOMUNIKACIJAMA NA DRUŠTVENIM MREŽAMA

dr Denis Tomše¹³⁴
dr Boris Snoj¹³⁵

Abstract: *The purpose of this article is to research the impact of social networks users' beliefs on their attitudes and behaviour toward marketing communication on social networks. The results show, that users' beliefs about factors »information«, »hedonic pleasure «good for individual« and »good for economy« have positive influence on users' attitudes toward marketing communication on social networks, while users' beliefs about factors »materialism«, »falsity/nonsense« and »value corruption« have negative impact on users' attitudes toward marketing communication on social networks.*

Key words: *Social networks, Marketing communication, Beliefs, Attitudes, Behaviour*

Sadržaj: *Svrha ovog članka je istražiti uticaj verovanja korisnika društvenih mreža na njihove stavove i ponašanje prema marketinškim komunikacijama na društvenim mrežama. Rezultati pokazuju, da verovanja korisnika o faktorima »informacije«, »hedonističko zadovoljstvo«, »dobro za pojedinca« i »dobro za ekonomiju« imaju pozitivan uticaj na njihove stavove prema marketinškim komunikacijama na društvenim mrežama, a njihova verovanja oko faktora »materijalizam«, »neistina/besmislica« i »kvarenje vrednosti« imaju negativan uticaj na stavove korisnika prema marketinškim komunikacijama na društvenim mrežama.*

Ključne reči: *Društvene mreže, Marketinške komunikacije, Uverenje, Stavovi, Ponašanje*

1. INTRODUCTION

Authors in this study deal with users' beliefs, attitudes and behaviour toward marketing communication on social networks. Previous studies on the users' beliefs, attitudes and behaviour are offering models for evaluating the structure of users' beliefs and attitudes. However, most of those studies have examined the users' beliefs, attitudes and behaviour only toward advertising, as one of the marketing communication tools [1] or have examined the users' beliefs, attitudes and behaviour toward internet advertising [2], [3], [4]. Recently some authors [5], [6], [7] also started to explore the users' beliefs, attitudes and behaviour toward

¹³⁴ Faculty of Commercial and Business Sciences Slovenia, Lava 7, 3000 Celje, denis.tomse1@gmail.com

¹³⁵ Retired Professor of Marketing, Faculty of Economics and Business, Razlagova 4, 2000 Maribor, boris.snoj@guest.arnes.si

marketing communication on social networks. However those studies of users' beliefs, attitudes and behaviour toward marketing communication on social networks do not take into account some specifics of marketing communication on social networks, such as the possibility of utilization of marketing communication on social networks for the benefit of the individual, by increasing his social inclusion. The term social networks is closely connected with the concept of social inclusion/exclusion, which is defined as the individual ability to access resources and institutions in the decision-making environment, or as a result of an individual effort by his invests in various forms of human and social capital [8, p. 1136 - 1139]. Therefore in our model authors included new variable »good for individual«. The purpose of this research is to bridge the deficiencies of existing studies by researching the impact of social networks users' beliefs about individual and social factors on their attitudes and behaviour toward marketing communication on social networks and build a generally applicable model that explains the users' beliefs, attitudes and behaviour toward marketing communication on social networks.

2. THEORY BACKGROUND AND HYPOTHESES DEVELOPMENT

There still exists confusion about which web pages should be included in the term social networks. The use of the terms such as »social networks«, »social media«, »social networking sites«, »web 2.0«, »social web«, »user generated content« etc. is heterogeneous and inconsistent. Following the logic of diverse references [9, p. 232], [10, p. 211–216], [11, p. 79–83], [12], [13] and definitions of individual concepts [14], [15], [16], [17] some of respected concepts can be briefly defined as follows:

- »Web 2.0« are network platforms, on which the contents is generated by users.
- »Social Networks, Social Network Sites, Social Networks« are web pages based on web 2.0, enabling the generation and exchange of contents among their users. Since the co-creators of these pages are their users, these pages belong to everybody that uses them or in other words to the society.
- »Social Networking Sites« are web pages based on web 2.0 the purpose of which is web networking or socialising through the establishment of connections among web users.
- »Social Networking« is the exchange of contents, interaction and the development of groups having certain interes via social networks.



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 has been in the areas of internet marketing and marketing communication on social networks. 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. In the academic year 2015/2016 he will lecture his first independent course - E-marketing.

According to numerous authors [18], [19, p. 62–64], [20, p. 4], [21, p. 167, p. 264] social networks could be divided into seven groups:

- social networking sites (Facebook, LinkedIn, Google+, etc.),
- blogs,
- mikroblogs (Twitter),
- forums,
- collaborative projects (wikis and social bookmarking websites),
- content communities (YouTube, Flickr etc.),
- virtual social worlds and virtual game worlds.

It is worth exposing that boundaries among these groups are becoming more and more fuzzy, thus it is often impossible to clearly classify emerging social networks as belonging to one of these groups.

First authors, who were researching users' beliefs, attitudes and behaviour toward advertising are Bauer, Greyser, Kanter and Weilbacher [22]. Their two-factor model was, according to Pollay and Mittal [1] inappropriate because it excludes beliefs about some personal factors, such as »product information« and «hedonic pleasure«. Therefore seven factor model was proposed by Pollay and Mittal [1], which they tested on two different samples (students and householders). These seven belief factors they divided into two groups:

- personal factors (product information, social role/image and hedonic pleasure);
- social economic factors (good for economy, materialism, value corruption and falsity/nonsense).

Later on Wolin et al. [2] upgraded the Pollay and Mittal [1] model and adapt it for the use in internet advertising. The results of their study show that users' beliefs about factors »product information«, »hedonic pleasure« and »social role/image« have positive impact on their attitudes about internet advertising, while users' beliefs about factors »materialism«, »falsity/nonsense« and »value corruption« has negative impact on their attitudes about internet advertising. Users' attitudes about internet advertising have impact on their behaviour regarding to internet advertising [2].



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.

Similarly, in 2009, Wang et al. [3], explore the beliefs, attitudes and behaviour of Chinese users toward internet advertising and connection between their attitudes and behaviour toward internet advertising. The results of their research show that users' beliefs about factors

»information seeking« and »economy« are positive predictors of their attitudes toward internet advertising, while users' beliefs about factor »value corruption« are negative predictors of their attitudes toward internet advertising. The study has also shown that users' attitudes toward internet advertising are significant positive predictor of ad clicking and online shopping frequency [3].

Lately some researchers also focused on users' beliefs, attitudes and behaviour toward marketing communication on social networks. Thus, Mir [5] conducted his study on a sample of South Asian students. Users' beliefs about social networks advertising Mir [5] measured by the following factors: »information«, »entertainment«, »good for economy« and »value corruption«. This study found only belief factors »information« and »good for economy« as the significant predictors of users' attitudes toward advertising in social networks [5]. The study also show, that favorable attitudes toward social networks advertising influences users' ad clicking behaviour or in other words it affects their online buying behaviour [5].

Kamal and Chu [6] studied the differences in beliefs, attitudes and behaviour of more frequent and less frequent users of social networks toward advertising in social network. Younger social networks users were included in the study. They adapt the belief factors from Pollay and Mittal and Wolin, Korgaonkar & Lund. Users who spent more time on social networks have more favorable beliefs, attitudes, and behaviour toward advertising messages on these sites. Results show significant positive relationship between users' beliefs and attitudes toward social networks advertising and users' attitudes and behaviour toward social networks advertising [6].

Accordingly, authors formulate the following hypotheses:

Hypothesis H1: Users' beliefs about personal and social economic factors (product information, social role/image, entertainment, good for individual, good for economy, materialism, value corruption and falsity/nonsense) have influence on their attitudes toward marketing communication on social networks.

Hypothesis H2: Users' attitudes toward marketing communication on social networks have influence on their behaviour toward marketing communication on those networks.

2. METHODOLOGY

Based on previous research that were examining users' attitudes toward advertising [1] and toward advertising on the internet [2], [4] authors designed a questionnaire. All questions were adapted for social networks and new belief factor »good for individual«, which in previous studies was not included in the model, was added in the model.

The following statistical methods were used in the study:

- Simple linear regression for testing the influence of users' beliefs about individual factors on their attitudes toward marketing communication on social networks, for testing the influence of users' attitudes on their behaviour toward marketing communication on social networks and for testing the influence of individual social economic factors on users' behaviour toward marketing communication on social networks;
- Multivariate analysis (multiple regression) for testing the model of users' belief factors influence on their attitudes toward marketing communication on social networks.

4. RESULTS

In table 1 the results of testing the influence of individual belief factors (the independent variables) on users' attitudes toward marketing communication on social networks (the dependent variable) are presented.

Coefficients^a

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
PRODUCT INFORMATION	,442	,033	,593	13,244	,000
HEDONIC PLEASURE	,419	,027	,649	15,344	,000
SOCIAL ROLE / IMAGE	,291	,028	,496	10,253	,000
GOOD FOR INDIVIDUAL	,356	,030	,553	11,934	,000
GOOD FOR THE ECONOMY	,409	,032	,584	12,938	,000
MATERIALISM	,024	,040	,033	,584	,559
FALSITY / NONSENSE	-,350	,030	-,540	-11,524	,000
VALUE CORRUPTION	,035	,042	,046	,820	,413

a. Dependent Variable: ATTITUDE

Table 1: The influence of users' individual belief factors on their attitudes toward marketing communication on social networks

Source: Research results

Authors rejected the hypothesis H1. Users' beliefs about factors "materialism" and "value corruption" are not statistically significant ($p\text{-value} > 0.05$).

Authors accepted the hypothesis H2. Users' beliefs have positive influence on their attitudes toward marketing communication on social networks ($B = 0.334$, $p\text{-value} \approx 0.000$, $\alpha = 0.05$). The results are shown in Table 2.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,315	0,089		14,772	,000
	BE	0,334	0,03	0,527	11,136	,000

a. Dependent Variable: BEHAVIOUR

Table 2: The influence of users' attitudes on their behaviour toward marketing communication on social networks

Source: Research results

The fact that social networks users' beliefs have positive influence on their attitudes toward marketing communication on social networks it is not surprising, since many previous studies showed similar results [2], [5], [6], etc. To develop a model of users' beliefs, attitudes and behaviour toward marketing communication on social networks authors used multivariate analysis to test influence of all belief factors together (as a model) on users' attitudes toward marketing communication on social networks.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,921	0,217		8,848	,000
	PRODUCT INFORMATION	0,180	0,032	0,210	6,444	,000
	HEDONIC PLEASURE	0,235	0,036	0,315	2,952	,003
	SOCIAL ROLE / IMAGE	0,008	0,030	0,012	0,271	,787
	GOOD FOR INDIVIDUAL	0,100	0,033	0,132	3,055	,002
	GOOD FOR THE ECONOMY	0,120	0,038	0,148	3,138	,002
	MATERIALISM	-0,096	0,029	-0,112	-3,255	,001
	FALSITY / NONSENSE	-0,101	0,032	-0,129	3,154	,002
	VALUE CORRUPTION	-0,096	0,031	-0,107	-3,141	,002

a. Dependent Variable: ATTITUDES

Table 3: Influence of all belief factors together (model) on users' attitudes toward marketing communication on social networks

Source: Research results

As can be seen in Table 3, all verified variables in the model, except the belief factor »social role/image« (p-value = 0.787, $\alpha = 0.05$), have statistically significant influence on users' attitudes toward marketing communication on social networks. Authors tested the model again without the belief factor »social role/image«.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,937	0,209		9,279	,000
	PRODUCT INFORMATION	0,180	0,032	0,210	5,657	,000
	HEDONIC PLEASURE	0,238	0,035	0,320	6,852	,000
	GOOD FOR INDIVIDUAL	0,102	0,033	0,134	3,126	,002
	GOOD FOR THE ECONOMY	0,121	0,038	0,149	3,172	,002
	MATERIALISM	-0,095	0,029	-0,111	-3,247	,001
	FALSITY / NONSENSE	-0,104	0,030	-0,133	-3,467	,001
	VALUE CORRUPTION	-0,097	0,031	-0,107	-3,165	,002

a. Dependent Variable: ATTITUDES

Table 4: Influence of all belief factors together (except the belief factor social role/image) on users' attitudes toward marketing communication on social networks

Source: Research results

All tested variables in the model have statistically significant influence on users' attitudes toward marketing communication on social networks (p-value <0.05, $\alpha = 0.05$). Based on the results, which confirm the model of users' beliefs, attitudes and behaviour toward marketing communication on social networks, the model is shown in Figure 1.

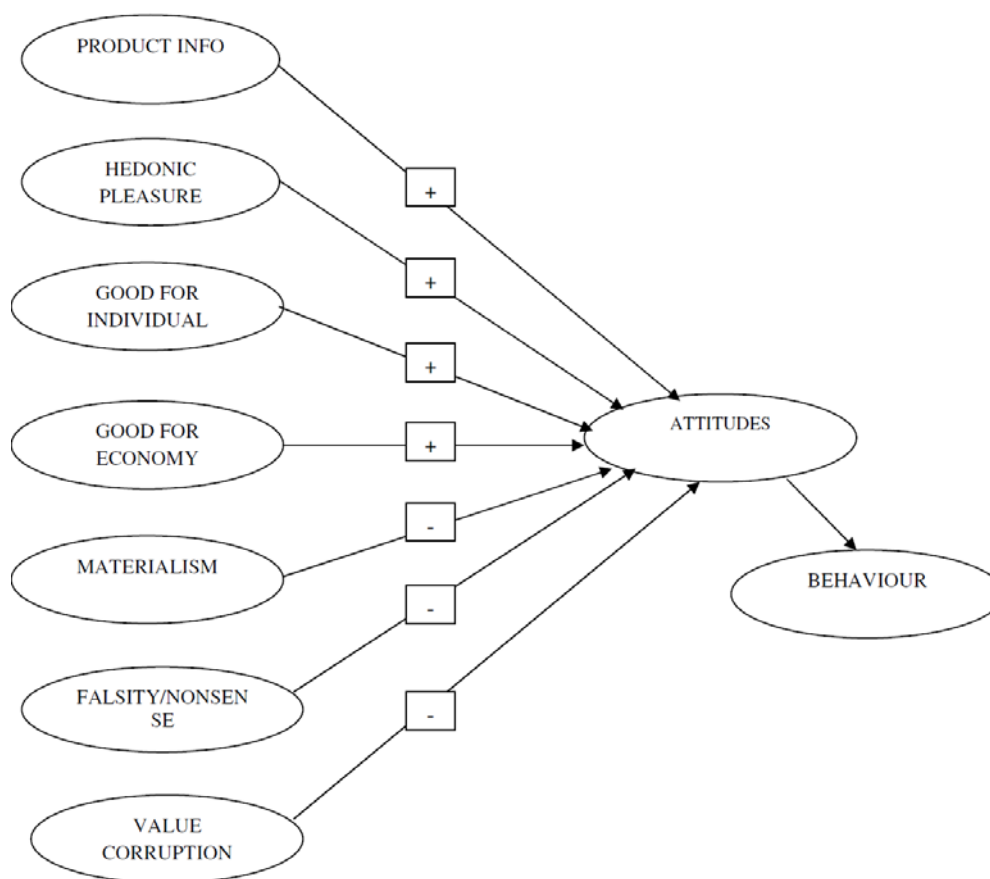


Figure 1: Model of users' beliefs, attitudes and behaviour toward marketing communication on social networks

Source: Research results

4. CONCLUSIONS

The results of author's research show that individual belief factors »product information«, »hedonic pleasure«, »social role/image«, »good for individual« and »good for economy« have positive influence on users' attitudes toward marketing communication on social networks, while users' beliefs about factor »falsity/nonsense« have negative impact on users' attitudes toward marketing communication on social networks. In the model of influence of all belief factors on users' attitudes toward marketing communication on social networks the results show, that all belief factors, except he belief factor »social role/image«, have statistically significant influence on users' attitudes toward marketing communication on social networks.

Professionals in companies who are responsible for marketing communication on social networks should create messages containing useful information, with entertaining content, in which users will find personal benefit and recognize the benefits for economy or society in general. On the other hand professionals responsible for marketing communication on social networks should take care, that their messages do not encourage materialism, be misleading or value corruptive.

The proposed model explains users' beliefs attitudes and behaviour toward marketing communication on social networks quite well, but there is still space for improvement since social networks are constantly evolving and updating. Therefore authors recommend that in

the future researchers should test some new variables that might have influence on either users' attitudes or behaviour toward marketing communication on social networks. Users' gender, education and age also might have influence on their beliefs, attitudes and behaviour toward marketing communication on social networks, therefore authors recommend that in the future influence of those variables should also be tested.

REFERENCES

- [1] Pollay, R. W., and Mittal, B. (1993) *Here's the Beef: Factors, Determinants, and Segments in Consumer Criticism of Advertising*, Journal of Marketing, no.3, pp. 99-114
- [2] Wolin, L. D., Korgaonkar, P., and Lund, D. (2002) *Beliefs, attitudes and behaviour toward Web advertising*, International Journal of Advertising, no.1, pp. 87-113
- [3] Wang, Y., Sun, S., Lei, W., and Toncar, M. (2009) *Examining beliefs and attitudes toward online advertising among Chinese consumers*, Direct Marketing: An International Journal, no.1, pp. 52-66.
- [4] Fornazarič, M. (2010), *Stališča do spletnega oglaševanja in vpliv na vedenja mladih*, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska Fakulteta, 2010
- [5] Mir, I. A. (2012) *Consumer Attitudinal Insights about Social Media Advertising: A South Asian Perspective*, The Romanian Economic Journal, pp. 265-288.
- [6] Kamal, S., and Chu, S.C. *Beliefs, attitudes, and behaviours toward advertising on social media in the Middle East: a study of young consumers in Dubai*, International Journal of Internet Marketing and Advertising, no.3, United Arab Emirates, pp. 237-259.
- [7] Natarajan, T., Balasubramanian, S., Balakrishnan, J., and Manickavasagam, J. (2013) *Examining Beliefs Toward Social Media Advertisements Among Students and Working Professionals: An Application of Discriminant Analysis*, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, no.8, pp. 697-705.
- [8] Oxoby, R. (2009) *Understanding social inclusion, social cohesion, and social capital*, International Journal of Social Economics, no.12, pp.1133-1152.
- [9] Constantinides, E., and Fountain, S. J. (2008) *Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues*, Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, no.9 pp. 231-244.
- [10] Boyd, D. M., and Ellison, N. B. (2008) *Social Network Sites: Definition, History*, Journal of Computer Networks and Communication, no.13, pp. 210-230.
- [11] Edosomwan, S., Prakasan, S. P., Kouame, D., Jonelle, W., and Seymour, T. (2011) *The History of Social media and its impact on Business*, The Journal of Applied Management and Entrepreneurship, no.3, pp. 79-91.
- [12] *Social Media Today*. (2010). Social Media Today. Accessed 24 January, 2013. <http://www.socialmediatoday.com/index.php?q=SMC/194754>
- [13] *Social Media Topics*. Accessed 25 January, 2013. <http://twitter140characters.blogspot.com/2012/11/what-is-difference-between-social-media.html>
- [14] *Social Networking*. Accessed 27 January, 2013. [www.socialnetworking.com: http://www.whatissocialnetworking.com/](http://www.whatissocialnetworking.com/)

- [15] *Oxford Dictionaries*. www.oxforddictionaries.com. Accessed 27 January, 2013. <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/social-network?q=social+networks>
- [16] *Oxford Dictionaries*. www.oxforddictionaries.com. Accessed 27 January, 2013. <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/social-networking?q=social+networking>
- [17] Wells, W. H. (2011). *William H. Wells II*. Accessed 25 January, 2013. <http://www.williamhwells.com/2011/06/18/social-media-and-social-networking-whats-the-difference/>
- [18] Zarrella, D. (2009) *The Social Media Marketing Book*. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.
- [19] Kaplan, A. M., and Haenlein, M. (2010) *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*, *Business Horizons*, no.1, pp. 53-68.
- [20] Gunelius, S. (2011) *30 - minute social media marketing*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- [21] Safko, L., and Brake, D. K. (2009) *The Social Media Bible*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- [22] Bauer, R. A., Greyser, S. A., Kanter, D. L., and Weilbacher, W. M. (1968) *Advertising in America: The Consumer View*. Harvard: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

ENERGY AND LIBYA'S ECONOMIC DEVELOPMENT

ENERGIJA I EKONOMSKI RAZVOJ LIBIJE

Khalid Makhlof- Libya¹³⁶

Abstract: *Libya's economy is structured primarily around the nation's energy sector, which generates about 95% of export earnings, 80% of GDP, and 99% of government revenue. Substantial income from the energy sector coupled with a small population give Libya one of the highest per capita GDPs in Africa, but Tripoli largely has not used its significant financial resources to develop national infrastructure or the economy, leaving many citizens in poverty..*

Key words: *Libya, development, economy, energy*

Sadržaj: *Libijska privreda je strukturirana, pre svega, oko energetskeg sektora, koji generiše oko 95% izvoza, 80 % BDP-a i 99% prihoda Vlade Libije. Sa značajnim prihodima energetskeg sektora zajedno sa malom populacijom Libiji daje jedan od najviših BDP po glavi stanovnika u Africi, ali Tripoli uglavnom nije iskoristio svoje značajne finansijske resurse za razvoj nacionalne infrastrukture ili ekonomije, ostavljajući mnoge građane siromašnim.*

Ključne reči: *Libija, razvoj, ekonomija, privreda, energija*

1. INTRODUCTION

The structure of Africa's exports remains undiversified, focusing on primary commodities. In 2009, the major exports components were fuel and mining products (64 %), iron and steel (19.2 %) and agricultural products (10.2 %). As fuel and mining products were hit the hardest by the global recession (with a 36 per cent decline in value), Africa's exports fell by 32 % in 2009 [1]. The real danger lies with the Economic Partnership Agreements that are being negotiated, since the reciprocity involved in them will force African countries to liberalize too rapidly, with a bias towards Europe and against continental integration. They may also work against the strategic goals of promoting industrialization, economic diversification and structural transformation in Africa. [2] Global developments have significant implications for African countries, though the direction and magnitude of impact naturally vary among countries. On the whole, African economies have recovered from the crisis better than expected. On the other side of the flow, Africa's oil-importing countries will see their current account deficits widen. Rising grain prices will also pose daunting challenges to efforts to eradicate hunger in the African countries that heavily depend on food imports. [3] Employment creation has been limited in many countries as much of the economic recovery has been driven by capital-intensive extractive sectors that have few forward and backward linkages with the rest of the economy.

¹³⁶ Financial observer at Libyan Embassy in Serbia, Master degree in Business - Economics 2013-2014

2. THE INFLUENCE OF ENERGY SECTOR IN LIBYAN ECONOMY DURING AND AFTER QADHAFI'S ERA

Libya's economy is structured primarily around the nation's energy sector, which generates about 95% of export earnings, 80% of GDP, and 99% of government revenue. Substantial income from the energy sector coupled with a small population give Libya one of the highest per capita GDPs in Africa, but Tripoli largely has not used its significant financial resources to develop national infrastructure or the economy, leaving many citizens poor. [4] The process of lifting US unilateral sanctions began in the spring of 2004; all sanctions were removed by June 2006, helping Libya attract greater foreign direct investment, especially in the energy and banking sectors. Following the lifting of earlier United Nations (UN) sanctions in 2003, economic activity increased steadily for seven years.

During 2004–10, average real GDP growth was approximately 5 percent, annual consumer price inflation averaged less than 4 %, and official foreign assets increased from \$20 billion at end-2003 to \$170 billion at end-2010. While the non-hydrocarbon sectors grew rapidly, underpinned by an ambitious public investment program, Libya remained one of the most hydrocarbon-dependent countries. Consequently, social and governance indicators remained poor, job creation was uninspiring, and dependence on expatriate workers increased. [5] Violent protests in Libya erupted on February 17, 2011, escalating rapidly into conflict. The UN Security Council imposed sanctions on Libya on February 26, which was broadened on March 17 to include a mandate for limited foreign military intervention and a freeze on Libya's foreign assets. The bulk of Libya's foreign assets were unfrozen on December 16, clearing the way for normalization of the foreign exchange market. [6]

Libya's economic activity began to recover in 2012 thanks to the nearly full resumption of oil production by September 2012, an increase in construction and infrastructure activity, and the prospects of reduced political instability. The political volatilities surrounding the transfer of power from the transitional government to a more permanent governance structure, together with an increase in domestic security incidents affecting the army and civilians, however, have acted as obstacles to a smooth recovery and delayed long-term economic planning. By September 2012, Libya's oil production had nearly reached its pre-revolution levels of 1.6 million barrels per day (BPD). The 344% increase in the hydrocarbon component of gross domestic product (GDP) in 2012 was the main driver behind the high GDP growth (95.5%) in 2012. Although non-hydrocarbon economic activity was growing fast before the conflict, it still accounts for no more than 22% of GDP and a negligible part of total exports.

3. ENERGY AND LIBYA'S ECONOMIC FUTURE

Libya's chances of a successful transition to stability and prosperity will be significantly enhanced if it creates a favorable environment for the private sector and expands its output of oil and natural gas. Here again, the challenges are considerable. Libya's non-energy private sector remains underdeveloped, leaving both the government and the citizens reliant on income from hydrocarbons. So although the challenges facing Libya's economy are complex and broad, we focus here on a few key issues in the energy sector. The country's 47.1 billion barrels in proven reserves are the largest in Africa and among the top ten countries globally. Libya also has substantial natural gas reserves. [7] Hydrocarbons, especially oil, account for 95 percent of export earnings, 90 percent of government revenues, and 70 percent of gross domestic product. Oil production almost stopped during the war, but it has since reached 1.6 million barrels a day (*mbd*) and should fully recover to pre-conflict levels of 1.8 *mbd*.

Production of natural gas has resumed as well. Hydrocarbons can provide Libya with a valuable source of income. However, mismanagement of Libya's oil and natural gas could lead to greater corruption, prop up inefficient government subsidies, and subvert the development of the private sector, potentially derailing Libya's long-term political and economic development. Libya must use its energy resources wisely and make sound decisions about how to distribute the revenue generated by these resources. [8] Libya have shown interest in exporting natural gas to the immediate neighbors Morocco and Tunisia, which are also transit countries for Libya's gas exports to their main market, Europe.

4. LIBYA NEEDS REFORMS

The IMF World Economic Outlook 2013 Report (WEO) in Washington DC at the IMF headquarters reveals that the world economy has moved to a "three-speed recovery". The IMF reports that there is strong recovery in emerging markets and developing countries but weaker recovery in advanced economies. In emerging markets and developing countries, growth is predicted to reach 5.3 % in 2013 and 5.7 % in 2014. Italy, Libya's largest trading partner, for example, is expected to experience a contraction of its economy of 1.5 percent in 2013 and 0.5 % in 2014. The Euro area generally, again Libya's biggest trading partner, is also expected to contract by 0.3 percent in 2013 and grow by only 1.1 percent in 2014. [9]

The major long-term challenge facing the economy is to contain the dependence on oil revenues, particularly in light of the slowdown in international demand, and the urgent need for economic diversification in order to address the long-term financial and economic stability and Libya's unemployment challenge. Despite its large contribution to the GDP, the oil and gas sector contributes to less than 2% of total employment (according to the latest data from 2007). Despite the increase in hydrocarbon revenues, the increase in domestic demand and high expenditure on subsidies and public-sector wages pose fiscal pressures on the government. [10]

Libya's successful transition and sustainable development hinges on the evolving security situation, the new government's economic strategy, the resolution of regional tensions over hydrocarbon resources, and the international price of oil. When the uprising started in February 2011 the question of whether the voices for reform and effective state consolidation in Libya could effectively coalesce into an integrated channel for continued and meaningful reform remained unclear. With new windfalls from an expanded oil sector flowing into the country, the lack of institutional checks and balances should be the first focus for any reconstruction. [11] The hard constraints of macroeconomic stability, efficient and transparent budget and sovereign wealth fund management will be a critical, early component of Libya's economic recovery. As in most post-civil war countries, Libya's needs in terms of economic and reconstruction expertise will essentially be limitless.

5. CONCLUSION

The major role in economic development of developing countries has Foreign Investments. So far, experience is showing that foreign investments had main role in structural changes of industry and export among countries receivers of them. For the countries with difficult access to international capital markets, foreign investments are valve for engagement of foreign finances.

Income of foreign capital is still concentrated on rather small number of developing countries and plays a marginal role in development of others. Some of the difficulties can be resolved by consistent and healthy economic policy, and even the countries with higher risk index can attract foreign investments. Within developing countries such as Libya, few of them have higher level of development than average of them. The rhythm and achieved level of development, shows that many years will be necessary to pass before reaching a western level of development. Energy has undoubtedly played a defining role in the Arab world's economic development over the past fifty years, if not more. The region's energy resources have affected development choices, shaped economic structures, promoted certain patterns of industrial activities, and have integrated the Arab world into the global economy.

Libya will simultaneously need to develop a political formula that is acceptable to different segments of the population. Finally, in support of its economic reform and reconstruction efforts, Libya will need to create a system of law and accountability that serves its citizens equitably and provides clear guidelines for its economy. However, the main objective of economic development plans in Libya is to diversify the local economy and to find other sources of income rather than oil to achieve such growth in non-oil sector, capital goods imports and raw materials may play a crucial role in the economic development process, as a means of sustaining the country's economic development plans. However, diversification and modernization is needed across all industries.

REFERENCES

- [1] Foster, V. and C. Brice-Garmendia, (eds.), *Africa's Infrastructure: A Time for Transformation*, World Bank, Washington D.C, 2010.
- [2] *Economic Report on Africa 2011*, United Nations Economic Commission for Africa, Addis Ababa, Ethiopia, 2011
- [3] UN-DESA, *UN World Economic Situation and Prospects*, New York, January, 2011
- [4] *The CIA World Fact book*, U.S. Department of State, Area Handbook of the US Library of Congress
- [5] <http://www.imf.org>
- [6] IMF, *Libya beyond the Revolution : Challenges and Opportunities*, Washington, D.C. : International Monetary Fund, 2012.
- [7] International Energy Agency, *World Energy Outlook 2011*, IAE Paris, 2011
- [8] Marwan al-Nimr, *A New Vision for the Libyan Economy*, Pan Arab, 2012
- [9] Semi Zaptia, *The IMF releases its latest world economic forecasts – Libya good in short term, but needs reform in long term*, Washington DC, 16 April 2013
- [10] <http://www.africaneconomicoutlook.org>
- [11] Bassam Fattouh & Laura El-Katiri, *Energy and Arab Economic Development*, United Nations Development Programme Regional Bureau for Arab States Arab Human Development Report Research Paper Series, 2012

COMPANY INNOVATIVE STRATEGIC PLANING AND ALOCATIVE OPTIMIZATION OF THE FINANCIAL RESOURCES

INOVATIVNO STRATEŠKO PLANIRANJE KOMPANIJA I ALOKATIVNA OPTIMIZACIJA FINANSIJSKIH RESURSA

PhD. Emilija Stevanovska, Accossiate Profesor¹³⁷
PhD. Emanuela Esmerova¹³⁸

Abstract: *A rational approach to strategic management usually starts with the analysis of external and internal environment in which the company operates. Often these analyzes are proven as difficult for companies because of the current economic uncertainty that exists at national, regional or global level. Companies are faced with many new and continuing challenges that change the perception of the business in general.*

Planning and analysis of the environment of the company should contain a review of the use of the resources, an examination of the material, human and financial resources which build the system of value of the company in terms of efficiency and effectiveness of all aspects of operations. Each element of the system of value is capable to add or subtract a certain value. The purpose of this analysis is to identify the strengths and weaknesses that will answer what the company can, and what can not in the context of business operations and the definition of strategic options.

In this paper has been made a systematization of the financial objectives of the companies with an analysis of the most important financial indicators, first, the achieving financial stability, then the financial sustainability. Financial planning as an integral part of the planning process in general, is incorporated in terms of achieving short-term goals in the action strategy of the company and in terms of achieving long-term objectives which mean sustainable company competitiveness.

Keywords: *financial goals, financial resources, financial strategy, financial stability and financial sustainability.*

Sadržaj: *Racionalni pristup strateškom menadžmentu obično počinje sa analizom spoljne i unutrašnje sredine u kojoj kompanija posluje. Često se ove analize pokazu kao teške za preduzeća zbog trenutne ekonomske neizvesnosti koja postoji na nacionalnom, regionalnom ili globalnom nivou. Kompanije se suočavaju sa mnogim novim izazovima i nastavljaju da menjaju percepciju poslovanja uopšte.*

Planiranje i analiza okruženja preduzeća treba da sadrži pregled načina korišćenja resursa, preispitivanje materijala, ljudskih i finansijskih resursa koji grade sistem vrednosti društva u smislu efikasnosti i efektivnosti svih aspekata poslovanja. Svaki element sistema vrednosti je u stanju da doda ili oduzme određenu vrednost. Svrha ove analize je da identifikuje prednosti i slabosti koje će pokazati šta kompanija može, a šta ne u kontekstu poslovanja i definisanja strateških opcija.

¹³⁷ BAS Institute of Management – Bitola, Dovledzik bb, 7000 Bitola and Biznis Akademija Smilevski - BAS Skopje, Bulevar Jane Sandanski 111/2, 1000 Skopje, R. Macedonia, emilijastevanovska@yahoo.com

¹³⁸ SUGS Arseni Jovkov – Skopje, Kosturska bb, naselba Butel, 1000 Skopje, R. Macedonia, emaesmerova@yahoo.com

U ovom radu data je sistematizacija finansijskih ciljeva preduzeća sa analizom najvažnijih finansijskih pokazatelja, kao prvo, ostvarivanje finansijske stabilnosti, te finansijska održivost. Finansijsko planiranje kao integralni deo procesa planiranja u celini, je inkorporirana u smislu postizanja kratkoročnih ciljeva u akciji strategije kompanije i u smislu postizanja dugoročnih ciljeva, što podrazumevaju održivu konkurentnost preduzeća.

Ključne reči: *finansijski ciljevi, finansijski resursni, finansijska strategija, finansijska stabilnost, finansijska održivost.*

1. INTRODUCTION

The finances represent the bloodstream of the company. Without them it is impossible to pursue any business activity. In fact, they represent monetary expression of all operations, transactions, receivables, liabilities and capital and in general, and all the goals in the company are translated into certain financial expression. Planning, directing and managing the finances of the companies are the tasks of the financial function. For the successful organization and execution of the financial function it is important to specify the basic postulates of the financial management.

Financial management in the companies is expressed as leverage of the operation and development of the company through the available volume of funds. Accordingly, we can say that the financial management includes the following:

- Planning of the necessary funds;
- Organizing the collection of the required funds;
- Decisions regarding the distribution of the funds; and
- Control of the manner of use of these funds. (Brigham & Ehrhardt, 2008)

The numerous literature of the area of financial management provides more precise definition of the main sub-processes of financial management. In this connection, the financial management has three basic functions:

- 1) Financial forecasting and planning;
- 2) The collection of the necessary funds; and
- 3) Preparation and adoption of the financial decisions. (Brigham, 2012)

The effective management of finances requires the existence of particular purpose or goal, because the evaluation of the effectiveness of the decisions on financing should be implemented against certain standards. (Van Horne, 2002) It also means that in terms of financial management it is exceptionally important the differentiation between the concepts of efficiency and effectiveness. In fact, the term efficiency means success achieved and expresses the relationship between effects and resources. In other words, efficiency is to make "things on proper way," while effectiveness means to make "right things". Thereby, the effectiveness is the basis for success, while efficiency is the minimum requirement for survival once the success is achieved. Based on the consideration of the significant differences in terms efficiency and effectiveness, we can say that the objectives of financial management are twofold, i.e. achieving the efficiency and effectiveness, and all observed dynamically. (Ivaniš & Nešič, 2011)



PhD. Emilija Stevanovska is Associate Professor in economic sciences at Business Academy Smilevski, Skopje and High Scientific Researcher at BAS Institute of Management, Bitola since 2012. As a member of the research team works on research projects in the field of analysis of business environment and investigating the competitiveness of small and medium enterprises in the Macedonian market. Currently, teaching subjects as a professor are: Introduction to Microeconomics, Business Finances and Investment and Corporate Finances. Previous employment was at Faculty of Economics of the European University RM, Skopje where she worked as an Assistant and as an Assistant Professor. Teaching subjects at Faculty of Economics of the European University were: Basics of Economics, Managerial Economics, Monetary Economics, Fiscal System and Fiscal Policy of the European Union, Exchange Policy and Strategies of International Economic Relations. During this period works as a manager of Career Centre for organizing internship programs in companies, banks, and public institutions for the students of economics.

The obtained doctoral degree (2009) was on Faculty of Economics Skopje of the University "St. Cyril and Methodius" Skopje with title "The Labour Market in the Republic of Macedonia and the Aspirations for Membership in the European Union" under mentorship of Academic Taki Fiti.

During the academic career she took place in more international and national scientific conferences, international symposiums, training programs and practical projects. She was President and Member of reviews of economic textbooks for secondary education appointed by the Ministry of Science and Education of R. Macedonia, Expert of external exams of students on the subject Business and Trainer in Economic Chamber and National Health Fund. Her opus of the published papers so far includes: 4 professional books, 29 scientific papers, 6 articles in daily newspapers and 16 completed projects for the business sector.

2. FINANCIAL GOALS AND FINANCIAL PROCESSES

Pursuant to the above mentioned, undoubtedly arises that financial management is part of the overall management of the company and that it comes down to directing, regulating and changing the financial flows towards maximum achievement of the overall goals of the company, as well as reaching the optimal business results. In other words, financial management should ensure the realization of the financial objectives of the company.

Sublimated, the various definitions and approaches of the financial goals of the company can be systematized in a way that expresses the essence of overmanned oriented finances of the company. (Ross, Westerfield & Jaffe, 2008). Accordingly, in Figure 1, in a simplified manner is shown grouping of the basic financial objectives.

Figure 1. Basic financial goals of the company



Source: Ross, S. A.; Westerfield, R. A.; Jaffe, J. (2008) Corporate Finance 8th (Eighth) Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, pp.11-12

Rational acceptance of financial goals can lead to strengthening the financial power of the company as a broad goal. Namely, the creation and strengthening of the financial power of the company represents a process that can be divided into string of partial goals that can be classified as follows:

1) Initial objectives - optimizing the structure

- Optimization of constitutional structure;
- Optimization of the structure of liquidity; and
- Optimization of the financial structure.

2) Action objectives - permanent financial operations

- Rational funding;
- Optimal liquidity; and
- Reducing the risk.

3) Objectives of the performance - financial result

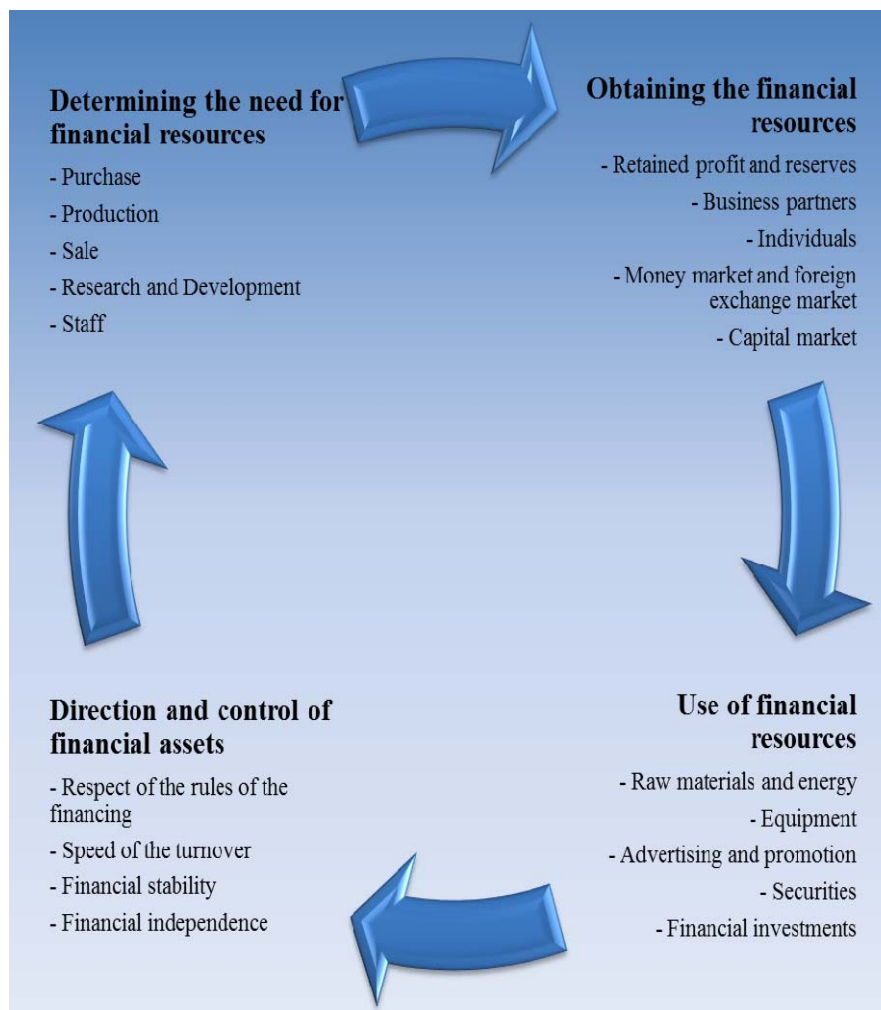
- Return on investment (ROI); and
- Success of the financing.

4) Final objectives - financial power

- Enduring ability to pay;
- Permanent ability to finance; and
- Preserving and enhancing the property.

To fully define the management of finances in the company it is necessary to consider not only the financial goals of the company, but also the basic financial processes on which are based financial management activities. (Fabozzi & Peterson, 2003) The basic financial processes can be seen in Figure 2.

Figure 2. Content of the basic financial processes in the company



Source: Fabozzi, F. J.; Peterson, P. P. (2003) *Financial Management & Analysis (Second edition)*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, pp.24

The systematization of specified financial goals of the company clearly shows that in the end all financial targets are related in a fairly wide final goal, which is the financial strength of the company. Moreover, through the optimization of financial structure established are the basic financial assumptions and conditions. Through the realization of the action objectives is enabled the realization of the part of overall objectives relating to the permanent ability to pay and funding. Finally, through the achievement of the output objectives enabled is the realization of the ultimate goal - the preservation and increase of the company's assets (Brigham & Ehrhardt, 2008). Certainly, this process should be viewed dynamically, i.e. in terms of development, given that the criteria are changing over time and new appear to be implemented across the already defined financial objectives.

2.1. OPTIMAL STRUCTURE OF THE FINANCIAL RESOURCES

The structure of financial investments or the forms of assets and sources of funds are a form of financial characteristics of the company. The structure changes accordingly with the investment decisions and decisions on funding. Generally, it can be differed three forms of structure, such as: constitutional structure, liquidity structure and financial structure.

- 1) Optimization of constitutional structure. The constitutional structure of assets is basically an aggregate or collection of individual structures and forms of investments in business assets. Consistent with this fact the optimization of constitutional structure is achieved primarily through investment decisions that would suit the established objectives.
- 2) Optimization of the structure of liquidity. The structure of the liquidity refers to the structure of the separate forms of investment in business assets in the form of money and working capital with varying degrees of liquidity in terms of their ability in the shortest time and without loss to be able to convert to cash shape. Thereby must be considered the criteria of dynamism which means: first, to take into account all cycles of separate types of assets, i.e. their transformation, and second, to calculate the structure of the dynamics of the liquidity of assets when making the investment decisions.
- 3) Optimization of the financial structure. The financial structure refers of sources of assets and their layout by maturity. Each period must match the adequately provided funds. The most stabile source of funds is equity. Others funds vary depending on the source of financing. Accordingly, the financial structure changes through the provision of funds from other sources and changes in equity. The latest definitions for optimal financial structure include also the terms of profitability. Therefore, the optimal financial structure is achieved when the cost of financing the lowest, where the sources of financing are favorable and when there is high security in terms of the risk.



Emanuela Esmerova

1. Советник во Секторот за национални сметки во Државниот завод за статистика

2. Професор на економски предмети: Менаџмент, Економика на претпријатија, Финансии, Деловно работење, Сметководство, Деловно комуницирање, Финансиско работење, Банкарство, Организациско работење, Економика на Македонија, Претприемништво, Комерцијално работење и други економски предмети (Статистика, Економија, Шпедиција и Осигурување, Претприемништво, Микро и Макро економија, Практична настава, Основи на Економија, Основи на Бизнис, Бизнис 2, Деловно работење, Основи на економија - редовна, изборна)

Положен државен испит за професор на Македонија (Уверение за положени наставни предмети на Филозофски факултет за следните предмети: Педагогија - 10, Методика - 10, Дидактика - 10, Психологија - 9)

2.2. PERMANENT AND STABLE FINANCIAL PERFORMANCE

The second set of objectives in the focus puts: the rational financing, optimal liquidity and reducing the risk.

- 1) Rational funding. The essence of rational funding comes down to the implementation of providing the financial resources, so as to find the best combination of sources of financing. In this connection, under the optimal combination of funding sources means

such a combination of internal and external sources of funding that provides optimal results, especially in terms of liquidity, cost-effectiveness and profitability of the funding and the work of the company. In terms of liquidity the optimal financing of the company is achieved when every day the company is able to pay all its matured payment obligations without restrictions in terms of the level of money and the deadlines. In terms of savings, the optimal financing is achieved if the company achieves the lowest cost of the collection of funds. In terms of cost-effectiveness the optimal finance company achieves if all collected funds are invested with maximum rate of profitability as a basic condition for the optimal development of the company.

- 2) The optimal liquidity. Essence of the liquidity as financial goal is solvency i.e. the relation between the liquidity assets and matured liabilities which coefficient should always be above 1.
- 3) Reducing the risk. The financial goals of the company in terms of risk fall into the so called area of protection of the company. Namely, reducing the risk is intended for safety in operation. The funds for reducing risk are the asset reserves. These funds should provide the intervention for unsuccessful action and to cover the risks of occurred losses.

2.3. ACHIEVING THE POSITIVE FINANCIAL RESULT

The output objectives represent a consequence of the active operations of the company. These objectives make up the third group of financial objectives and are often associated with the term "result". The result can be expressed in many ways, but most commonly expressed is as profit or gain. From the financial aspect the very interesting part of the profit is the one that retains in the company. This profit (retained earnings) stands out in special funds and is called accumulation. It increases the net assets of the company so that it can be treated as the final goal of the company.

In terms of financial goals, is yet another important category of the result indicated by the term - cash flow. This term is treated as profit after tax increased by the amount of depreciation, which basically is used for investment to maintain and increase property. When setting of the output objectives particularly important comes the issue for the desired level of the financial result. In connection with this concept, certainly, basic is the maximization of the profit.

2.4. FINANCIAL STRENGTH OF THE COMPANY

All so far partial financial goals of the company eventually link into a wider and final goal, which is the financial strength of the company. The financial strength of the company can be considered quantitatively and qualitatively. In quantitative terms under financial strength means the volume of assets, while in qualitative terms financial strength of the company includes: enduring ability to pay, permanent ability to finance, preservation of the capital and increase of the capital.

- 1) Permanent ability to pay. This objective implies that the company at all times should be able to pay all matured obligations. This necessarily presumes the funds to be always equal or greater than the matured liabilities.
- 2) Enduring power of financing. It means the company can finance long-term investments from own or borrowed sources and to finance short-term investments, without compromising the liquidity, profitability and autonomy of the company.
- 3) Preservation of the capital and increase of the capital. It means the company to work without financial loss and implies achieving accumulation which in turn enables the ability to finance from its own sources. (Brigham & Ehrhardt, 2008)

3. THE FINANCIAL PLANNING IN THE PROCESS OF ACTION STRATEGIC PLANNING

Successful planning plays two key roles in the company. First is used as a systematic approach to the managing business activities. Second, successful plans are used in the allocation of resources to the points of their most efficient use. Planning is a crucial activity for the sustainability of the company.

Financial planning means anticipating, direction, alignment and in advance calculated deployment of elements of the financial function in the company. Therefore, financial planning as a term differs from accounting concepts planning, budgeting and business plan of the company. Namely, financial planning is specifically planning process that relates primarily to planning of the financial flows and financial structure. It also means that financial planning is not planning of any value, but only planning of the defined financial goals of the company, and it becomes part of the whole i.e. part of integrated business planning in the company. Therefore, it is not too excessive to say that the financial plan of the company is a kind of financial compass without which bearers of the financial function and financial management would not be able effectively and efficiently perform their tasks. (Brigham, 2012)

Respecting the various definitions of the financial planning, three very important conclusions are becoming:

- Financial plan is de facto a plan of the total activity of the company in a certain period that is translated into money terms;
- Through the financial plan can be anticipated certain funds and resources; and
- The need arises for projecting cash flows.

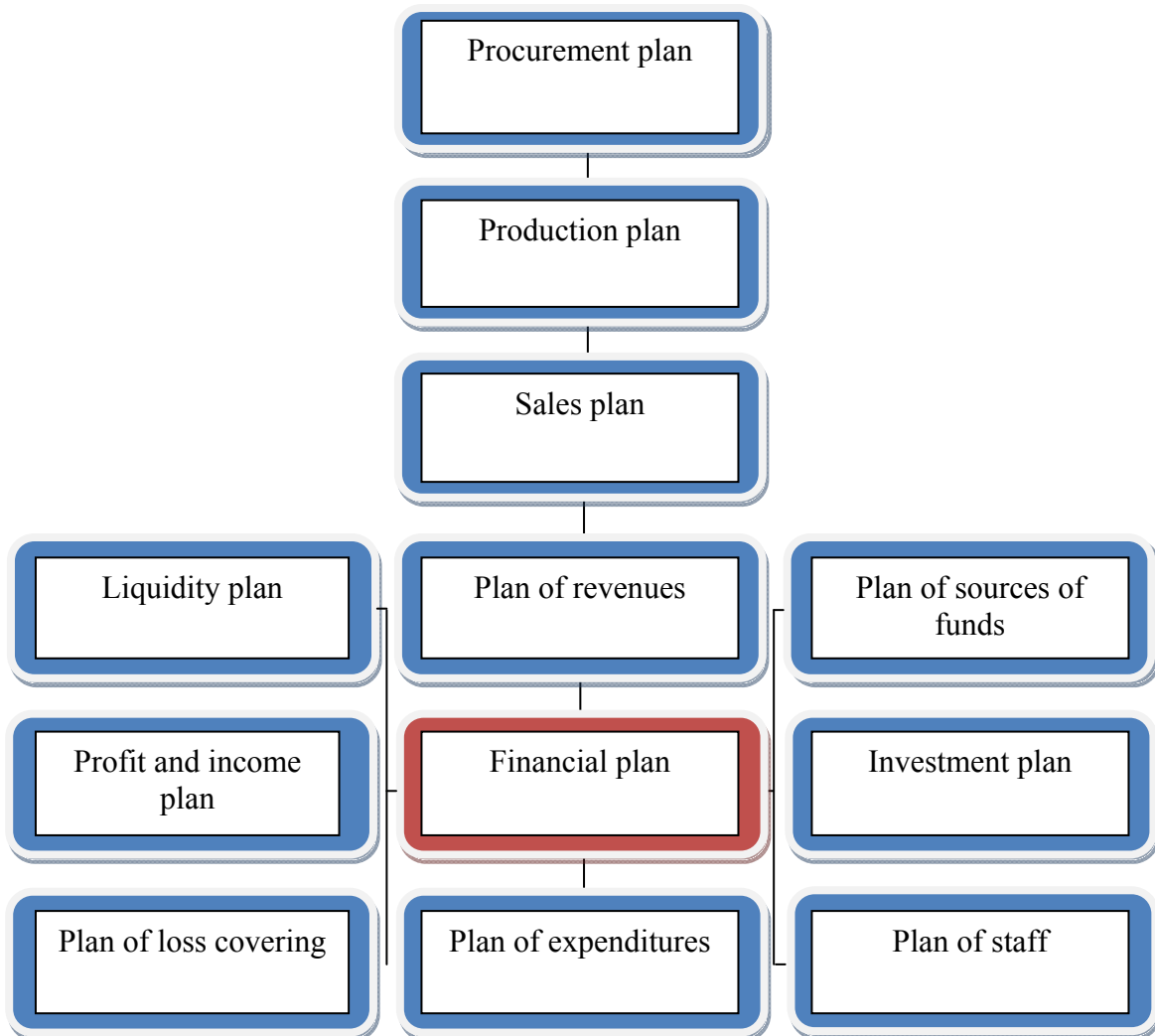
Besides noted, financial planning has other important purposes and tasks in the company among which stand out the maintenance of permanent financial stability and long-term economic independence and solvency of the company. Accordingly, the following arises:

- That financial planning is a conscious activity aimed at creating order in the domain of the financial function of the company;
- That financial planning is a financial forecast in terms of determining the expected financial inflows and outflows, which should result from the total business activities of the company for a certain period;

- That financial planning expresses the optimal future decisions related to the way the acquisition and use of funds. (Ivanič & Nešič, 2011)

The methodology of preparation of the financial plan is in direct correlation with the financial policy of the company. When compiling the financial plan it is necessary to provide relevant information contained in the plans of procurement, production, sales, investments, staff and resources and so on. This mutual dependence of the functional areas of the company or their plans is graphically shown in Figure 3.

Figure 3. Interdependence of the plans of functional areas of the company



Source: Ivaniš, M.; Nešič, S. (2011) *Poslovne finansije* (Prvo izdanje), Univerzitet Singidinum – Beograd, Beograd, pp.42-48

The financing plan cannot be autonomous (isolated) but should emerge from the plans of the entire business system. That means that in the optimization of the location of the financial resources in strategic planning active participation should have: purchasing, production, finance office and all accompanying departments of the company thus planned elements of the financial plan could actually be connected with each other.

Financial planning allows through common expression to observe and analyze all events in the company in any time. With the mediation of the plan of the total revenues, expenses,

profits and its distribution is learned whether the overall operation of the company will be effective and to what extent.

4. FINANCIAL SUSTAINABILITY

In financially sustained companies the emphasis is placed on the long term profitability before any short-term gains. Financial sustainability is achieved when the company is able to offer and sell on the market products and services at prices that cover costs and generate a sustainable profit. In order to achieve financial sustainability it is necessary to develop long-term goals that demonstrate financial stability of the company in the future. Therefore, the profits achieved shall be considered and also the level of debt and cash flow requirements. All this requires good financial planning that will show the company's position that tends to be accomplished in a specific time frame. (Wheelen & Hunger, 2012)

When making decisions that will undoubtedly affect financial situation of the company, the focus must be placed on achieving long-term goals. Exactly, that means to avoid making decisions that will bring short-term financial gains, but with a possibility to negatively affect on the long-term goals.

Maintenance of adequate cash flow is the second crucial part of the financial sustainability. It means having a sufficiently large amount of the cash income to cover liabilities made in the company. The size of the cash flows is particularly significant for financial sustainability. Through the funds are settled all liabilities incurred in the company: the liabilities of current operations, duties and responsibilities of the investments of the financial activities of the company.

Besides the report of cash flow, the financial sustainability can be verified through other financial reports, such as the balance sheet and income statement. The balance sheet provides insight into the financial position of the company and allows determination of assets and sources. This financial report helps in monitoring financial stability and sustainability of the company in the medium and long term. Assets and liabilities in the balance sheet in dynamic analysis gives insight into the changes made in permanent assets and working capital as well as sources of funds and are a good indicator for monitoring the liquidity and profitability of operations. Changes in the own and the borrowed capital give an accurate picture what is the financial stability of the company and whether such financial situation is sustainable in the long term or a strategic changes are necessary. Income statement through a review of revenues and expenditures of the company's operations complements the picture of the financial health of the company. The amount of the realized financial result - profit can be perceived if the company ends the fiscal year in a positive way or not that affects other aspects of the operations, which are investment decisions, increasing business activities and general sustainable competitiveness in the market.

5. CONCLUDING REMARKS

The companies in today's business environment are faced with numerous challenges arising from rapid change of all factors of operation. Positioning and maintaining the company's competitiveness is not an easy task. Besides the allocation of tangible, intangible and human resources in the company of great importance are the financial resources.

Their importance is reflected not only in the collection of the initial financial resources and their preservation during the operation, but in continuous process of financial cushioning between increasing commitments and always insufficient funding for the development of the companies. Efficient allocation of financial resources undoubtedly contributes to achieving a positive financial result and is imperative to maintain a stable financial position of the company.

The financial management is a crucial factor of the overall business success. The objectives of the company should be incorporated and translated into money terms. The provision and management of the needed financial resources for the smooth execution of business activities is the task of the financial function.

Financial planning within the action strategic planning must be focused on achieving long-term objectives. When making decisions that will undoubtedly affect the company's financial situation should be avoided making decisions that will bring short-term financial gains with a possibility to negatively affect the long-term goals.

REFERENCES

- [1] Brigham, E. F. (2012) *Fundamentals of Financial Management (Thirteenth edition)*, South-Western College Publication, pp.161
- [2] Brigham, E. F.; Ehrhardt, M. C. (2008) *Financial Management: Theory and Practice (Twelfth edition)*, Thomson Learning, Inc., pp.674
- [3] Fabozzi, F. J.; Peterson, P. P. (2003) *Financial Management & Analysis (Second edition)*, John Wiley & Sons, Inc., pp.3-24
- [4] Ivaniš, M.; Nešič, S. (2011) *Poslovne finansije (Prvo izdanje)*, Univerzitet Singidinum – Beograd, Beograd, pp.42-48
- [5] Jovanović, P. (1996) *Menadzment – Teorija i praksa*, Grafolog, Beograd, pp.63
- [6] Kavanagh, S. C. (2007) *The Road to Financial Sustainability. Planning Challenges*, Government Finance Review, October 2007, GFOA Publications, pp.8-12
- [7] Leon, P. (2001) *Four Pillars of Financial Sustainability*, International Publications Program, The Nature Conservancy, Arlington, USA, pp.15-21
- [8] Malz, A. M. (2011) *Financial Risk Management. Models, History and Institutions*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, pp.34
- [9] McMillan, J. (2007) *The Basics of Business Finance*, www.mcmillantech.co.uk, pp.2-5
- [10] Ross, S. A.; Westerfield, R. A. & Jaffe, J. (2008) *Corporate Finance 8th (Eighth) Edition*, McGraw-Hill/Irwin, New York, pp.11-12
- [11] Shirreff, D. (2004) *Dealing with Financial Risk*, The Economist, Profile Books Ltd. London, pp.44-46
- [12] Van Horne, J. (2002) *Osnove finansijskog menadzmenta (deveto izdanje – Prevod)*, Mate, Zagreb, pp.112-113
- [13] Wheelen, T. L.; Hunger, D. J. (2012) *Strategic Management and Business Policy – Toward Global Sustainability (Thirteenth edition)*, Pearson Education, Inc. Prentice Hall, pp.174-176

THE COMMON PUBLIC UNDERSTANDING ABOUT THE VALUES AND ITS' PRACTICE IN THE ORGANISATIONS

OPŠTE JAVNO RAZUMEVANJE VREDNOSTI I NJIHOVA PRAKSA U ORGANIZACIJAMA

PhD, Kristina Krsteska, Ass. Prof.¹³⁹

Abstract: *The aim of this work is to contribute to the common and contemporary understanding of the importance of organizational/core/work values in the organizations, and to point their linkage to the mission, visions and goals. More specific this work explores the presence of the values related with teamwork, innovation, customer focus and integrity in the big enterprises. This values are selected to be explored, as to be determined the focus that companies have related with employees, customers, future and decision making, out of 19 identified different values. The industries in which all 43 included companies are placed and are included in this research work are in healthcare, food processing and consumer goods industries. The source of information are their web-sites. It is concluded that the companies have defined integrity, customer focus and innovation as their value, in more than 48% of the total researched companies. More specifically, innovation is with 48%, customer focus is with 49% and integrity is with 50%. Only teamwork is less present with 25%.*

Key words: *Values, Culture, Integrity, Customer focus, Innovation.*

Sadržaj: *Ovaj rad ima za cilj da da doprinos opštem i savremenom razumevanju značaja organizacionih/suštinskih/radnih vrednosti u organizacijama i da istakne vezu između misije, vizije i ciljeva. Tačnije, rad istražuje prisustvo vrednosti koje su u vezi sa timskim radom, inovacijama, zadovoljstvom potrošača i integritetom u velikim preduzećima. Ove vrednosti su uzete za predmet istraživanja kako bi se odredio fokus koji kompanije imaju u vezi sa zaposlenima, potrošačima, budućnošću i donošenjem odluka u 19 identifikovanih kategorija različitih vrednosti. Delatnosti koje su uključene u istraživanje, a iz kojih potiče 43 kompanija koje su obuhvaćene istraživanjem su zdravstvo, proizvodnja hrane i potrošačka industrija. Izvori podataka su bili veb sajtovi kompanija. Zaključeno je da su kompanije definisale integritet, fokus na potrošača i inovacije kao svoje ključne vrednosti u više od 48% ispitanih kompanija; odnosno inovacije su identifikovane u 48%, fokus na potrošače u 49%, a integritet u 50% istraživanih preduzeća. Jedino je timski rad kao ključna vrednost prisutan u manje od 25% preduzeća.*

Ključne reči: *Vrednosti, kultura, integritet, fokus na potrošača, inovacije.*

1. INTRODUCTION

The comparative management and contingency management views of organizational culture reflect a motivation to understand culture as a lever or tool to be used by managers to implement strategy and to direct the course of their organizations more effectively, to make culture and strategy consistent with and supportive of one another. [1] On the other side the

¹³⁹ BAS Institute of Management & Business Academy Smilevski, Skopje, mm_kristina@yahoo.com

common understanding of the corporate culture is that it is combination of beliefs, taboos, symbols, rituals, myths, written rules & practices and values that every company develops over time. [2] The best companies develop core values that impact their company culture, brand, and business strategies — making them quite unique. [3] Core values are the basis upon which the members of a company make decisions, plan strategies, and interact with each other and their stakeholders (a stakeholder is any person or organization that is impacted in some way by the company). [4]



Key Qualifications

1. More than 13 years of different cultural setting experience in international companies
2. Extensive experience (9+ years in HR function in international companies) - Start-ups and Organisational transformations
3. Experienced in organisational changes (including contexts, systems/processes redesign, optimization and Implementations Company wide)
4. Operational HR function development (blueprints and instruction manuals)
5. Strategic and Business Integrative HR projects – cross-company and cross-group

Specifics:

- Experienced planning, forecasting and reporting and in put in place various matrices for – HC, FTE, absenteeism, training hours, training costs, turnover, regretted turn over, employees' compensation and benefits costs
- Job analysis, job profiling, job classification and job description mng.
- HR recruitment and selection using employee profiling based on competency mng.(including welcoming and orientation programs)
- HR administration, contracting and payroll (according regulations and group requirements)
- Learning, training and development (based on competency mng, succession planning, talent mng, leadership and career development, key positions identification) for specific target groups - Leadership pipeline groups, talent pool groups, Mentoring and Coaching to management level etc.
- Performance measurement and management (section, departmental and individual level) related with Strategic org. objectives, mission, vision and values
- Compensation and benefits framework development and implementation (base salary mng., merit increases, Bonuses and other functional incentives schemes development and implementation for specific target i.e. Sales and Customer care dep.)
- Projects for Organizational change, values, culture and climate
- HR function integration to the ERP software

Organizational values are integrated into personality of a company thus playing a similar role as values do in lives of individuals; directing behavioral patterns, influencing relationships

within the organization and influencing how company perceives its customers, suppliers and competition. [5] Without a solid foundation of values or beliefs, meaningful norms cannot be developed. [6] On the other hand, core values educate clients and potential customers about what the company is about and clarify the identity of the company. [7] Therefore, core values are also called guiding principles because they form a solid core of who you are, what you believe, and who you are and want to be going forward. [8]

2. THE PUBLIC COMMON UNDERSTANDING OF VALUES AND ITS' USAGE IN THE ORGANISATIONS

From the text above we can understand the necessity of values. Hence, every organization has a set of values, whether or not they are written down. [9] They are often approached by defining what is good, valuable or desirable. [10] Values are: “a set of beliefs that influence the way people and groups behave; they are the “soul” of the organization; effective values are deep rooted; and core values help form a social psychology that can support or overcome individual psychology.” [11]

The values of an organisation are used to indicate the type of conduct: required by employees when carrying out the operations of the organization and that customers can expect from the organization. [12] An organization's values might be thought of as a moral compass for its business practices. [13] All staff should be aware of, accept and integrate the organization's values into their decisions and behaviors. [14] Values are qualities that define people, organizations and products / services at their most basic level. [15] Values, together with their defined Behaviors, set the minimum expectation of behavior for everyone in your organization, and help to lay the ground work for your company's culture. [16] Values are one of those things that can sound soft and squishy, especially in the context of a company. [17] Values that gain long-term acceptance often become so ingrained and taken-for-granted that individuals are usually unaware of their influence. [18]

Despite a plethora of different labels, most work researchers appear to identify the same two or three types of work values [19]: (1) Intrinsic or self-actualization values,(2) Extrinsic or security or material values, (3) Social or relational values. Companies tend to have only a few core values, usually between three and five. [20] Although the core values for one organization may or may not fit in another organization, the process of defining, measuring, and using core values as an instrument for seeking positive change in an organization are likely universal. [21]

For better common understanding of the values, under are presented some interesting quotes from famous people, for better descriptions of each value respectively.

<i>Value</i>	<i>Description</i>
Innovation	“Innovation has nothing to do with how many R&D dollars you have. When Apple came up with the Mac, IBM was spending at least 100 times more on R&D. It's not about money. It's about the people you have, how you're led, and how much you get it.” - Steve Jobs [22]

Team work	Talent wins games, but teamwork and intelligence wins championships. - Michael Jordan [23]
Integrity	"In looking for people to hire, you look for three qualities: integrity, intelligence, and energy. And if they don't have the first, the other two will kill you." — Warren Buffet [24]
Customer focus	The customer's perception is your reality. ~ Kate Zabriskie [25]

Table 1: Values & Descriptions

2. MATERIALS AND METHODS

Since the goal of the paper is to determine what exists as information in specific values referring to food processing, consumer goods and healthcare industry, therefore we use the descriptive research design. More specifically, in this paper is to discover which values are in the focus of these 43 companies in the specific industries as follows – Healthcare industry participated with 12 researched companies, consumer goods industry participated with 16 researched companies and Food processing industry participated with 15 researched companies. [26] Since the values are categorized with long-term change, and the focus is to big and successful enterprises, the selection of the included companies from food processing industry are from the list of top 100 in Europe in 2005 and the other two industries are also from top 100 by PWC in 2014. The companies' websites are the source of information in this research and the Content Analysis Method is used to review all of the available data related with values published in their websites. Data analysis is done through tabulations and then counting up the frequency of existence of information about values present. The focus of this research will be on the values related with the innovation, team work, customer focus and integrity.

3. RESULTS AND DISCUSSION

In this work, it is identified 19 different values in researched web-site of the 43 companies. The values explored in this work are related with Innovation, Team work, Customer focus and Integrity, since the aim of the paper was to be determined the focus that companies have related with employees via identifying the presence of Teamwork as value, then the focus to customers via identifying the presence the Customer focus as value, furthermore exploring the focus on the future via identifying the presence of Innovations as value and at the end the aim was to explore the focus of decision making via identifying the Integrity as value.

<i>Industry</i>	<i>Number of companies</i>
Healthcare	12
Consumer goods	16
Food processing	15

Table 1: Industries vs no. of companies

Under are presented the results of the finding in this work.

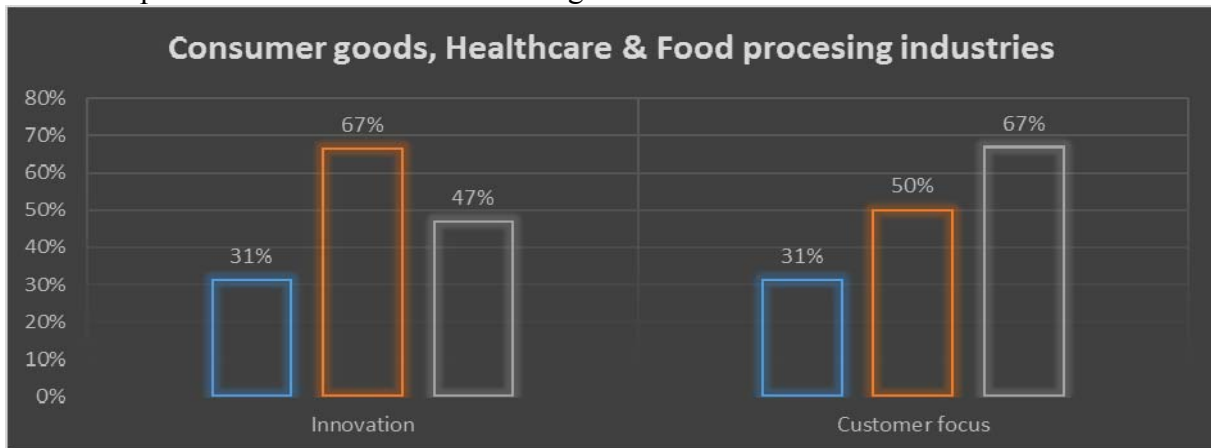


Figure 1: Innovation and Customer focus

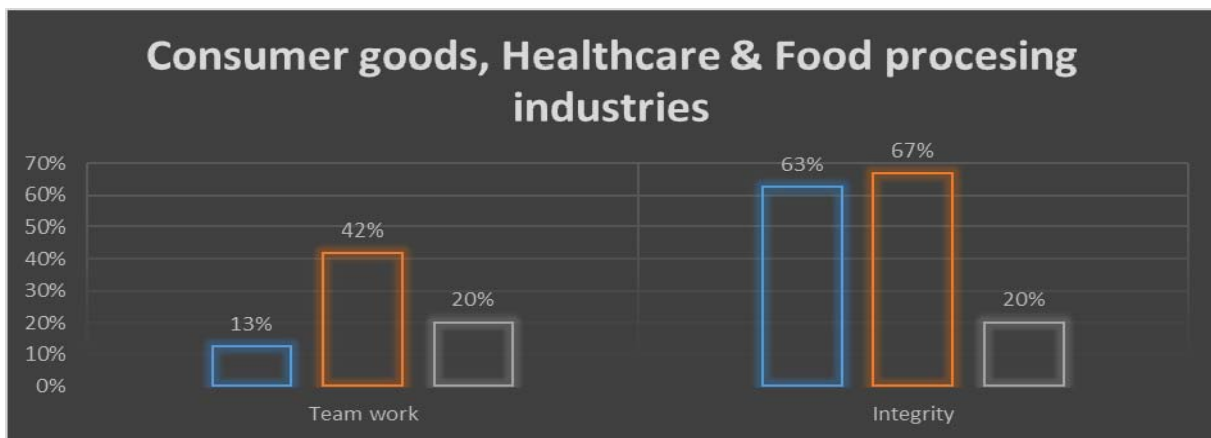


Figure 2: Teamwork and Integrity

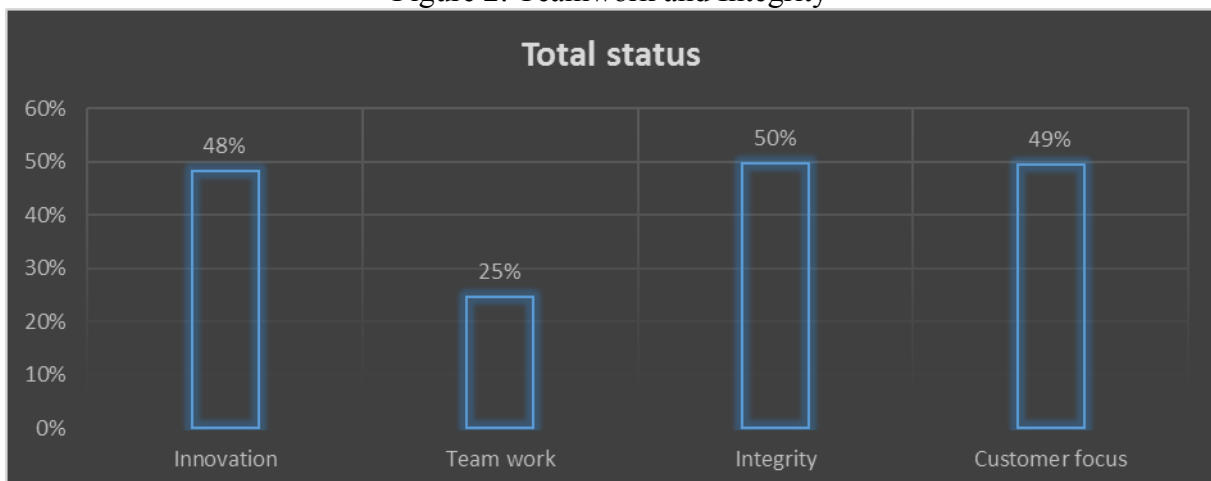


Figure 3: Value status

The first contribution of this paper is in the determination of the variety of values where it is confirmed that there is 19 different values.

The second contribution is in the confirmation of the importance of the customers, moreover the importance of the future and at the end importance of the decision making in business.

The third contribution is in the confirmation that the public available information related with values and its importance in the organizations are in compliance with the information available at the web-site of the companies. Out of 43 companies, only in food industries were identified lacking of data with clear stating of their values at their web-site, which does not exclude the possibility of providing information related with values but using unstructured form of information in their web-sites. All the other industries are 100% covered with information of their values.

4. CONCLUSIONS

The research shows that the companies have chosen a variety of values, which is in compliance with the different industries, different strategic focus, and also in compliance that every company is a unique setting. On the other hand, it is confirmed that the companies have common focus to customers, future and decision making. Finding low presence in teamwork as value can be logically explained with that the companies may focus on its employees to other values, but not specifically to teamwork as value. And at the end, the fact that companies are representing their values in structure and are providing clear information on their web-sites is in the line with the public available information means that the companies are aware of the importance of their values.

Future implications should cover more industries, where all values can be researched, and one comparative study should be done for more included industries, companies and values.

REFERENCES

- [1] Despande, R. Webster F. E. (2010), *Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda*, The Journal of Marketing, Vol. 53, No 1, pp 3-15
<http://150.146.205.43/benessere-organizzativo/docs/bibliografia/137.pdf>, date 20/4/2015
- [2] Krsteska K, (2013) Practical view of association between the organizational culture, climate and values, Acta de Gerencia Ciencia Vol-1: No-2: 2013: 1-5. www.cagena.com,
<http://www.cagena.com/images/vol1no2/ra-1-1-5.pdf>, date 10/4/2015
- [3] Staff contributors in grow · Human capital · Lead · Operations (1/2/2013), Company Culture: An Inside Look at 100 Core Values from 15 Winning Companies, Yfs Magazine, <http://yfsmagazine.com/2013/02/01/company-culture-an-inside-look-at-100-core-values-from-15-winning-companies/> date 30/03/2015
- [4] Essex E, What Are Core Values of a Company? - Definition, Examples & Quiz, Educational portal, <http://study.com/academy/lesson/what-are-core-values-of-a-company-definition-examples-quiz.html>, date 20/04/2015
- [5] Gorenak M, Kosir S, (2012), The importance of organizational values for organisations, Management, knowledge and learning, International conference 2012,
http://www.issbs.si/press/ISBN/978-961-6813-10-5/papers/ML12_117.pdf, date 20/01/2015
- [6] Vogds J. C, (2001) Perceptions of organizational values and culture at various levels of an organization, The Graduate College University of Wisconsin-Stout,
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.391.150&rep=rep1&type=pdf>, date 30/02/2015
- [7] Blogger Wendy (2013) Company Core Values: Why to Have Them and How to Define Them, March 12, 2013, <https://www.7geese.com/benefits-of-having-core-values-and-how-to-set-them-in-your-organization/>, date 30/11/2014

- [8] Heathfield S. M. (2015) Core Values Are What You Believe What Are Your Most Significant Beliefs and Needs?, About.com, About Money Human Resources Strategic Human Resource Management
<http://humanresources.about.com/od/glossary/g/Core-Values.htm>, date 20/04/2015
- [9] Leyla Norman (2015) What Is an Organizational Value Statement? Demand Media, Hearst Newspapers, LLC <http://smallbusiness.chron.com/organizational-value-statement-23848.html> , date 19/04/2015
- [10] Anne Marie Lohuis (2008) The communicative ins-and-outs of core values
A qualitative analysis of the communication process of ‘innovation’ as a core value in organizations, University of Twente – Enschede,
http://essay.utwente.nl/59493/1/scriptie_A_Lohuis.pdf, date 11/11/2014
- [11] Vogds J. C. (2001) Perceptions of organizational values and culture at various levels of an organization, The Graduate College University of Wisconsin-Stout,
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.391.150&rep=rep1&type=pdf>, date 30/02/2015
- [12] RMIT university,
https://www.dlsweb.rmit.edu.au/toolbox/leadership/toolbox/ip/ip_c16.html, date 18/04/2015
- [13] Virginia’s the CTE Resource Center,
http://www.cteresource.org/attachments/atb/aai/organiz_values.pdf, date 20/04/2015
- [14] The American College of Healthcare Executives, Organizational Values Statements,
http://www.ache.org/abt_ache/ethicstoolkit/MA11_Ethics_p.56-59.pdf, date 18/04/2015
- [15] Values in Business: An overview., Bruce Mayhew Consulting (BMC),
<http://www.brucemayhewconsulting.com/index.cfm?id=24458>, date 01/04/2015
- [16] Defining Your Organization’s Values-A Step towards Intentional Workplace Culture, 6 may, 2001, <http://www.peopleink.com/blog/defining-your-organization%E2%80%99s-values/>, date 03/04/2015
- [17] Tim Cadogan (3 may 2013), 10 Lessons In Defining Your Company Values,
<https://www.linkedin.com/pulse/20130503131505-3257535-10-lessons-in-defining-your-company-values>, date 03/04/2015
- [18] Tharp B. M. Defining “Culture” and “Organizational Culture”: From Anthropology to the Office, (04.2009) Haworth, http://www.haworth.com/docs/default-source/white-papers/defining-culture-and-organizational-culture_51-pdf-28527.pdf, date 03/04/2015
- [19] Başak Uçanok (2009) The Effects of Work Values, Work-ValueCongruence and Work Centrality onOrganizational Citizenship Behavior, International Journal of Behavioral, Cognitive, Educational and Psychological Sciences 1:1 2009,
http://www.academia.edu/1016170/The_Effects_of_Work_Values_Work-Value_Congruence_and_Work_Centrality_on_Organizational_Citizenship_Behavior, date 01/04/2015
- [20] Collins James C, Porras Jerry I. Building (september–october 1996 issue) Your Company’s Vision, Harvard Business Review, <https://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision>, date 02/03/2015
- [21] Taylor, G.D. Van Aken, E. M. Smith-Jackson T. Improving organizational culture using core values, 19th International Conference on Production research,
<http://www.icpr19.cl/mswl/Papers/180.pdf>, date 10/04/2015
- [22] Wouter de Heij (April 27, 2013) Famous “innovation” quotes from Steve Jobs, Gunter Pauli, Einstein, Henry Ford and many others,
<https://wouterdeheij.wordpress.com/2013/04/27/famous-innovation-quotes-from-steve-jobs-gunter-pauli-einstein-henry-ford-and-many-others/>, date 03/03/2015

- [23] Richards Skip, 42 Team and Teamwork Quotes <http://www.skipprichard.com/42-team-and-teamwork-quotes/>, date 03/03/2015
- [24] Quotes on integrity, <http://www.leadershipnow.com/integrityquotes.html>, date 03/03/2015
- [25] 40 Eye-Opening Customer Service Quotes, 3/04/2014, <http://www.forbes.com/sites/ekaterinawalter/2014/03/04/40-eye-opening-customer-service-quotes/>, date 25/12/2014
- [26] The Top 100 Food Processing Companies in Europe, (April 2005), ID: 296401 Region: Europe, Research Facts Ltd, Research And Markets, The world largest market research store, http://www.researchandmarkets.com/reports/296401/the_top_100_food_processing_companies_in_europe , date 25/02/2014

PRIHVATANJE KONCEPTA ORGANIZACIONOG UČENJA I UTICAJ NACIONALNE KULTURE

ACCEPTANCE OF THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL LEARNING AND INFLUENCE OF NATIONAL CULTURE

MSc, Violeta Jovanović, asistent¹⁴⁰
dr, Džejn Paunković, redovni profesor¹⁴¹
dr, Srđan Žikić, docent¹⁴²

Sadržaj: *Koncept koji doprinosi stvaranju organizacije sa sistemom vrednosti koji omogućava stalni razvoj je organizaciono učenje. Proces organizacionog učenja je povezan sa organizacionim promenama na koji utiče veliki broj faktora među kojima se posebno mogu istaći organizaciona i nacionalna kultura. Cilj ovog rada je da ukaže na primenu kulturnih dimenzija u istraživanjima koncepta organizacionog učenja. U radu će biti prezentovano istraživanje koje je sprovedeno u cilju utvrđivanja optimalne organizacione strukture koja bi podržala realizaciju inovativnih razvojnih projekata u određenim organizacijama. Posebna pažnja posvećena je dimenzijama nacionalne kulture i njihovom uticaju na izbor optimalne organizacione strukture i kulture koja bi omogućila i prihvatanje koncepta organizacionog učenja.*

Ključne reči: *organizaciono učenje, organizaciona kultura, nacionalna kultura, kulturne dimenzije*

Abstract: *The concept that contributes to creating an organization with such of value system that allows the continuous development is referred to as organizational learning. The process of organizational learning is related to organizational changes affected by a large number of factors, among which organizational and national cultures are. The aim of this paper is to demonstrate the application of cultural dimensions in the investigation of the organizational learning. The paper will present the research conducted with the aim of determining the optimal organizational structure which supports the implementation of innovative development projects. Special attention is at dimensions of national culture and their effect on the selection of optimal organizational structure and culture that lead to the acceptance of organizational learning.*

Keys words: *Organizational learning, organizational culture, national culture, cultural dimensions*

1. UVOD

Savremene uslove poslovanja karakterišu konstantne promene poput pojave novih tehnologija, dinamičnog pomeranja tržišta, porasta broja konkurenata i brzog zastarevanja proizvoda i usluga. U ovakvim uslovima uspeh mogu postići samo organizacije koje su sposobne da brzo reaguju, oplemenjuju svoje vrednosti i spremno reaguju na neizvesnosti, tj.

¹⁴⁰ Fakultet za menadžment Zaječar, Megatrend univerzitet, violeta.jovanovic@fmz.edu.rs

¹⁴¹ Fakultet za menadžment Zaječar, Megatrend univerzitet, jane.paunkovic@fmz.edu.rs

¹⁴² Fakultet za menadžment Zaječar, Megatrend univerzitet, rdjan.zikic@fmz.edu.rs

da na promene u okruženju reaguju i pre nego što se one dese. Drugim rečima, organizacije moraju da se menjaju na taj način što će uvesti nove tehnologije, primeniti nove tehnike proizvodnje, nove načine pružanja usluga, nove projekte kao i savremene koncepte i načine upravljanja. Sve ove promene i proces prihvatanja i primene novih saznanja skupa čine organizaciono učenje. Da bi se u samoj organizaciji desile određene promene, potrebno je stvoriti adekvatnu klimu, odnosno potrebno je postojanje inicijative za promene. Brojna istraživanja su pokazala da na proces iniciranja i implementacije organizacionih promena utiče i nacionalna kultura. Cilj ovog rada je pokušaj da se pokaže da osim na prihvatanje i sprovođenje organizacionih promena, realizaciju novih projekata, nacionalna kultura indirektno utiče i na prihvatanje i primenu koncepta organizacionog učenja.

2. ORGANIZACIONO UČENJE I ORGANIZACIJA KOJA UČI

Organizaciono učenje je relativno nov koncept u menadžmentu, koji se pojavio krajem 60-ih i početkom 70-ih godina XX veka. Ulaganje u razvoj kompetentnosti pojedinaca što je karakteristika tradicionalne organizacione teorije i prakse, zamenjuje integralni proces učenja i razvoj svih zaposlenih. Konceptom organizacionog učenja su se bavili mnogi teoretičari [1], [2], [3], [4]. Aktuelnost teme ilustruju i istraživanja u ovoj oblasti vršena i u poslednjih par godina [5], [6].

Organizaciono učenje predstavlja multidisciplinarni koncept i ne postoji jedinstvena definicija ovog termina [3], [7]. Jedna od definicija ovog koncepta govori da je to “složen proces koji se odnosi na razvoj novih znanja potencijala za promenu organizacionog ponašanja” [1],[5]. Murray i Donegan organizaciono učenje definišu kao proces koji uključuje promenu individualnog i organizacionog ponašanja [8]. Organizaciono učenje se može shvatiti i kao promena koja je povezana sa prilagođavanjem eksternoj sredini [2], [3], [7], transformacija, prilagođavanje sredini [9], sticanje znanja [1], sticanje znanja i prilagođavanje sredini [6]. Dakle, kao što je već rečeno, ne postoji jedinstvena definicija ovog termina. Jedna od sveobuhvatnih definicija organizacionog učenja ovaj proces definiše kao institucionalizaciju znanja i promenu u kognitivnim strukturama i ponašanju članova organizacije koja obezbeđuje povećanje sposobnosti organizacije da se prilagodi svom okruženju [10], [6].



Violeta Jovanović rođena je 22.08.1981. godine u Zaječaru. Tehničku školu završila je 2000. godine u Boru. Diplomirala je na odseku za industrijski menadžment Tehničkog fakulteta u Boru 2007. godine i stekla zvanje diplomirani inženjer industrijskog menadžmenta. Iste godine, na Tehničkom fakultetu upisala je master studije. Na odseku za industrijski menadžment 2009. godine odbranila je master rad pod nazivom „Uloga marketinga u savremenoj proizvodnji“. Na Fakultetu za menadžment u Zaječaru zaposlila se 2008. godine kao saradnik u nastavi na predmetu Upravljanje proizvodnjom. Godine 2010. birana je u zvanje asistenta na predmetima: Upravljanje proizvodnjom, Organizacija i upravljanje preduzećem i Osnovi industrijskih tehnologija. Godine 2013. je ponovo izabrana u zvanje asistenta za užu naučnu oblast Upravljanje proizvodnjom i preduzećem. Od 2014. godine izvodi vežbe i na predmetu Održivi razvoj. Student je doktorskih studija, smer Menadžment prirodnih resursa, na Fakultetu za menadžment u Zaječaru.

Za primenu koncepta organizacionog učenja potrebna je odgovarajuća organizaciona klima koju može da stvori tzv. “organizacija koja uči”. Pojmovi organizacionog učenja i organizacije koja uči su slični, ali je ipak potrebno napraviti razliku između njih. Organizaciono učenje je proces, dok je organizacija koja uči istovremeno uslov i posledica toga procesa. Naime, pod organizacijom koja uči podrazumeva se organizacija koja razvija sposobnosti organizacionog učenja, koja predstavlja povoljan okvir za učenje i koja podstiče i usmerava napore njenih članova da uče.

Proces organizacionog učenja sastoji se od osnovnih faza: identifikacija postojećeg znanja, kreiranje ili generisanje novog znanja, difuzija postojećeg i novog znanja, integracija i modifikacija znanja i korišćenje znanja za promenu ponašanja članova organizacije. [6]

Crossan predlaže 4I model organizacionog učenja koji podrazumeva sledeće faze: intuicija, tumačenje, integrisanje i institucionalizacija (intuiting, interpreting, integrating and institutionalizing) [10]. Prva faza se dešava na individualnom nivou, tj na nivou pojedinaca u organizaciji. Druga faza, faza interpretacije, obuhvata individualni i grupni nivo organizacije. Isti je slučaj i sa trećom fazom, integracije. Četvrta faza, institucionalizacija znanja obuhvata celu organizaciju, odnosno, ona predstavlja korišćenje znanja za promenu ponašanja članova organizacije na svim organizacionim nivoima.

3. KULTURA ORGANIZACIJE KOJA UČI

Organizaciona kultura i organizaciono učenje imaju dvosmeran odnos. Kultura može da predstavlja rezultat organizacionog učenja jer se zajedničke pretpostavke, verovanja, vrednosti i norme ponašanja u organizaciji razvijaju upravo kroz proces učenja. Sa druge strane, organizaciona kultura je važan faktor koji opredjeljuje sposobnost organizacije da uči. Organizacija koja uči mora da bude otvorena prema okruženju. Postojanje otvorenosti prema uticajima iz okruženja omogućava i posedovanje podataka i informacija iz eksterne sredine koji su jako važni za proces učenja. [5] Orijentacija na istraživanje i sklonost ljudi da stalno postavljaju pitanja, prikupljaju podatke i istražuju je bitan faktor koji utiče na organizaciono učenje i samim tim pomaže organizacioni razvoj. Međutim, svako učenje podrazumeva rizik



Prof. dr **Džejn Paunković** je redovni profesor Fakulteta za menadžment u Zaječaru, na predmetima iz oblasti održivog razvoja na svim akademskim nivoima uključujući Međunarodne doktorske studije „Economics and Management of Natural resources”.

Autor je preko 100 naučnih publikacija i učesnik brojnih domaćih i međunarodnih skupova. Ima značajno iskustvo kao rukovodilac i učesnik projekata iz oblasti biomedicine, menadžmenta i održivog razvoja u zemlji i inostranstvu.

Najznačajnije radove iz oblasti održivog razvoja publikovala je u monografijama svetskih izdavača (Elsevier) u 2014. i 2015. godini.

Član je brojnih domaćih i svetskih udruženja i učesnik po pozivu dva Svetska naučna foruma (World Science Forum 2011 i 2013).

od grešaka. Organizaciona kultura treba da bude takva da se zaposleni kao i menadžeri ne plaše rizika, već da budu spremni da ga prihvate, jer ako u organizaciji nema prihvatanja rizika, onda nema ni inovacija, ni promena, pa samim tim ni učenja. S tim u vezi, u organizaciji je veoma bitna i tolerancija grešaka.

Otvorenost u komunikaciji je jedna od bitnih karakteristika kulture organizacije koja uči. Ova kulturna vrednost podrazumeva stav da se sve informacije u organizaciji moraju deliti sa svima, da ne sme biti skrivenih interesa i potisnutih konflikata. Svi problemi i nedoumice se moraju rešavati u iskrenoj i otvorenoj diskusiji.

Organizacije uče da bi vršile promene i uvele nove stvari. Zato kultura organizacije koja uči mora da sadrži i pozitivan stav prema promenama. Promene su uvek izvor šansi, a ne opasnosti za preduzeće. U kulturi organizacije koja uči mora da postoji jasno izražen stav da je razvoj njenih članova na prvom mestu i da je to u interesu cele organizacije. Organizacioni razvoj nije moguć bez kadrovskog razvoja, a kadrovski razvoj mora biti potpomognut odgovarajućom organizacionom klimom. [4]

4. ORGANIZACIONA I NACIONALNA KULTURA

Kulture imaju važan uticaj na pristupe upravljanju, a kulturološke razlike uslovljavaju razlike u procesu rukovođenja [11]. Odgovarajući dizajn neke organizacije zavisi od mnogo faktora, a Hofstede (1983) je utvrdio da organizacioni sistem funkcioniše najbolje kad je njegov dizajn u skladu sa osnovnim vrednostima i kulturom društva u kojoj organizacija egzistira. Da bi organizaciona kultura efikasno funkcionisala kao deo menadžerskog mehanizma, organizaciona kultura i formalna organizaciona struktura moraju biti skladno povezane [12]. Dakle, struktura i kultura neke organizacije moraju biti usklađene sa zahtevima i predispozicijama nacionalne kulture u kojoj se organizacija nalazi [13].

5. INTER-KULTURNI PRISTUP UPRAVLJANJU

Jedna od poznatih definicija kulture je da je kultura “kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne grupe ili kategorije ljudi od druge” [14]. Važnost inter-kulturnih analiza je u tome da pokažu da se ono što može funkcionisati u jednoj kulturi ne može nekritički biti primenjeno u drugoj kulturi [15]. Ljudi iz različitih kultura mogu imati različite



Dr **Srđan Žikić** je docent Fakulteta za menadžment u Zaječaru na predmetima menadžment i interkulturni menadžment na svim akademskim nivoima studija.

Doc. dr Srđan Žikić je osnovnu školu i gimnaziju završio u Zaječaru. Diplomirao je na Fakultetu veterinarske medicine Univerziteta u Beogradu. Magistrirao je i doktorirao na Fakultetu za menadžment, Megatrend Univerziteta. Radi daljeg naučno-stručnog usavršavanja upisao je uspešno završio doktorske međunarodne studije “Ekonomija i menadžment prirodnih resursa” na Univerzitetu LUM Jean Monnet u Bariju (Italija). Autor je i koautor više desetina radova objavljenih u domaćim i inostranim časopisima i zbornicima radova sa domaćih i međunarodnih naučnih skupova.

vrednosti, doživljavati situacije drugačije, ponašati se različito u istoj situaciji i pristupati životu na različite načine, tako da pokušaji da se prenese zapadnjačka praksa drugim narodima, gde kultura nije u skladu sa praksom, verovatno neće uspeti [16]. Kao takva, kultura je koncipirana i merena kroz različite dimenzije vrednosti [14], [15].

Iako su mnoge različite dimenzije kulture identifikovane tokom godinama, najznačajnije, a možda i najviše korišćene su Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture. Na osnovu istraživanju stavova 116.000 zaposlenih u podružnicama IBM-a u 40 zemalja i 3 regije, Hofstede je 1980. g. opisao četiri osnovne kulturne dimenzije: (1) Individualizam nasuprot kolektivizmu, (2) Distanca moći, (3) Izbegavanje neizvesnosti, i (4) Muške nasuprot ženskim vrednostima. Hofstede je identifikovao stepen do koga neko društvo prihvata nejednakost i raspodelu moći unutar tog društva u dimenziji distance moći – (PD); stepen ugroženosti koji članovi društva osećaju u neizvesnim promenljivim okolnostima, - Izbegavanje neizvesnosti (UA); rešavanje odnosa između pojedinaca kolektiva - Individualizam / Kolektivizam (IDV); i muške nasuprot ženskim vrednostima - stepen do koga kultura pokazuje određene karakteristike koje se smatraju muževnim (npr, vrednovanje postignuća) ili ženstvenim (kao što su vrednovanje odnosa) [16], [17].

Individualizam nasuprot kolektivizmu se meri Indeksom individualizma (IDV), u rasponu od 0 (nizak individualizam, visoki kolektivizam) do 100 (visoki individualizam). Distanca moći se meri indeksom distance moći (PDI) u rasponu od 0 (mali PD) do 100 (veliki PD). Izbegavanje neizvesnosti se meri Indeksom Izbegavanja neizvesnosti (UAI) u rasponu od 8 (najniži UA) do 112 (najviši UA). Muške nasuprot ženskim vrednostima se mere Masculinity indeksom (MAS) u rasponu od 0 (niske muške vrednosti) do 100 (visoke muške vrednosti).

Godine 1988, još jednu dimenziju opisao je Bond i nazvao je – Konfućijska dinamičnost [15], koja je kasnije preimenovana u dugoročna nasuprot kratkoročnoj orijentaciji. Izvorno istraživanje koje je sproveo Hofstede uključilo je bivšu Jugoslaviju kao jedinu socijalističku zemlju. Nakon raspada Jugoslavije 1991, Hofstede je preformulisao svoje rezultate kako bi dobio kulturne dimenzije za tri bivše jugoslavenske republike: Sloveniju, Hrvatsku i Srbiju. U drugom izdanju svoje knjige [14] srpsku nacionalnu kulturu Hofstede definiše kao kulturu koju karakteriše visoki PDI - Distanca moći- 86, visoki UA- Izbegavanje neizvesnosti - 92, - nizak Individualizam (IDV) - 25, i visoke do prosečne ženske vrednosti - niske do prosečne muške vrednosti (MAS) - 43.

6. CILJ ISTRAŽIVANJA

Glavni cilj našeg istraživanja bio je da se istraže faktori koji su važni za olakšavanje realizacije inovativnih razvojnih projekata. Pretpostavka je bila da su problemi u sprovođenju projekata uglavnom organizacioni, i u skladu su sa dominantnom nacionalnom kulturom. Da bi se razumeli ovi problemi pokušali smo da analiziramo izvestan broj organizacionih karakteristika i povežemo ih sa određenim kulturnim dimenzijama sa ciljem istraživanja optimalnog organizacionog dizajna za realizaciju projekata primenu koncepta organizacionog učenja, usklađenog sa dominantnom nacionalnom kulturom. Prema kulturnim dimenzijama Hofstede-a za Srbiju: uz visoki PDI (86), visoki UAI (92), i Kolektivizam - nizak Individualizam (IDV- 25), mi smo postavili podhipotezu da organizacioni dizajn koji omogućava uspešnu realizaciju projekata održivog razvoja prihvatanje koncepta organizacionog učenja, mora imati podršku rukovodstva, ali sa dominantnim kolektivističkim karakterom.

7. DIZAJN ISTRAŽIVANJA

U istraživanje je bilo uključeno 67 zaposlenih u različitim organizacijama: 34 zaposlena u lokalnim institucijama državne uprave, (18 žena, 16 muškaraca) i 33 zaposlena u različitim oblastima: zdravlje, obrazovanje, preduzetništvo. Učesnici ispitivanja uglavnom imaju visoko obrazovanje (44 sa visokom stručnom spremom) i radno iskustvo (po pravilu više od 5 godina). Istraživanje je sprovedeno putem ankete i pomoću nestrukturiranih intervjuja da bi se procenilo mišljenje učesnika o optimalnom organizacionom dizajnu koji bi im omogućio sprovođenje inovativnih projekata razvoja, kao i primenu koncepta organizacionog učenja. Od učesnika u istraživanju tražilo se da ocene (1 - nije važno; 5 - jako važno) određene organizacione karakteristike.

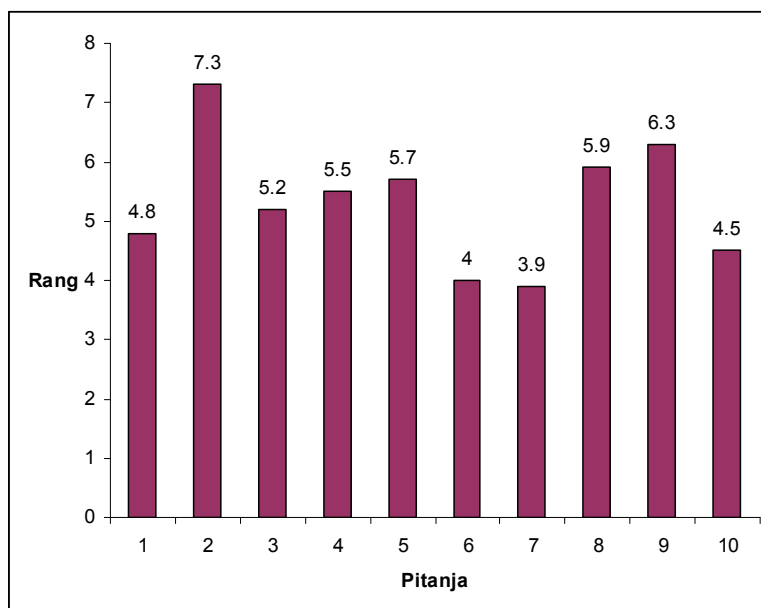
8. REZULTATI

Rezultati istraživanja organizacijskih karakteristika su prikazani u tabeli 2. i grafikonu 1. Prosečna ocena (maksimalno 5) i prosečni rang (1 – najvažniji) za svaku ispitivanu karakteristiku prikazani su u tabeli 1.

	Organizacione karakteristike	Prosečna ocena (1-5)	Rang (1-10)
1	Podrška od strane pretpostavljenih	4.8	4.8
2	Učešće pretpostavljenih	3.6	7.3
3	Dobijanje jasnih uputstava od pretpostavljenih	4.4	5.2
4	Nezavisnost u radu	4.4	5.5
5	Samostalno odlučivanje	4.3	5.7
6	Dobri odnosi sa kolegama na poslu	4.8	4
7	Dobra komunikacija sa pretpostavljenima	4.3	3.9
8	Potvrđivanje individualnog učinka kroz plate	4.4	5.9
9	Napredovanje u karijeri kroz individualni učinak	4.2	6.3
10	Podrška za kontinuirano obrazovanje	4.5	4.5

Tabela 1: Prosečna ocena i prosečno rang

Prosečni rang za svaku karakteristiku prikazan je na grafikonu 1.



Grafikon 1. Prosečne vrednosti ranga za ispitivane karakteristike

4. DISKUSIJA

Učesnici u ovom istraživanju su zaposleni u srpskim preduzećima (zdravstvo, obrazovanje, preduzetništvo). Analizirali smo njihova mišljenja i stavove o optimalnom organizacionom dizajnu za realizaciju projekata održivog razvoja.

Kao najznačajnije organizacione karakteristike učesnici istraživanja su naveli komunikaciju među kolegama kao i podršku od strane pretpostavljenih, ali i podršku za kontinuirano obrazovanje. Takođe je i dobijanje jasnih instrukcija od rukovodstva visoko rangirana karakteristika. Samostalno odlučivanje i napredovanje u karijeri kroz individualni učinak vide kao manje važno. Najmanje važno za učesnike je učešće samog rukovodstva u radu na projektima. To se poklopilo sa našom hipotezom da organizaciju realizacije projekta mora snažno da podrže pretpostavljeni (liderstvo) - visoki PDI (ali učesnici su naglasili da oni ne bi trebalo da budu direktno uključeni), sa dominantnim kolektivističkim ponašanjem (veoma važni radni odnosi sa kolegama i dobra komunikacija sa nadređenima, jasna uputstva od nadređenih), i manje značajne individualističke karakteristike (priznanje pojedinačnih rezultata kroz platu, napredovanje u karijeri kroz individualne rezultate). Ipak, neke od osobina koje bi mogle biti povezane sa individualizmom (samostalnost u odabiru vlastitog stila rada i odlučivanja u sopstvenom delu posla) su visoko rangirani.

Autori su ranije objavili rezultate studije o implementaciji projekata vezanih za informacione tehnologije u Zdravstvu [19, 20]. U obe studije učesnici su podvukli međuzavisnost i timski rad, zajedno sa priznanjem za sopstvene rezultate, te istaknutim jasnim uputstvima od nadređenih, priznanje za pojedinačne rezultate i nezavisnost u odabiru svog načina rada. Najmanje važno za učesnike, po pravilu, bilo je direktno uključivanje rukovodstva.

Na osnovu ranije sprovedenih istraživanja, kao i istraživanja koja su sprovedena za potrebe ovog rada može se reći da je srpska organizaciona kultura u istraživanim organizacijama "nešto između" ("Zapadno -Istočna orijentacija").

Bangert i Doktor, istražujući analogne organizacione kategorije sa američkim IT profesionalcima, otkrili su da je uključivanje i jako rukovodstvo kao i priznanje pojedincima

najvažnije, dok su podrška za kontinuirano obrazovanje i inovativnost rangirane kao najmanje važne. U istom istraživanju, jasna pravila koja treba poštovati i odani saradnici su rangirani kao najvažniji faktori za IT profesionalce iz Južne Koreje.

Ako bi trebalo predložiti dizajn organizacije za realizaciju inovativnih projekata razvoja u Srbiji, na osnovu ovog našeg pilot istraživanja mogli bi zaključiti sledeće: potrebno je da postoji uverljiva podrška rukovodstva za projekat (bez stvarne uključenosti nadređenih, ali uz dobru komunikaciju i jasna uputstva od njih), sa jakim naglaskom na skladnom timskom radu i postignućima, (ali uz mogućnost odlučivanja o vlastitom delu posla), i podrška za kontinuirano obrazovanje. Ovo pokazuje da u organizacijama u Srbiji postoji odgovarajuća organizaciona kultura koja bi mogla da podrži prihvatanje koncepta organizacionog učenja, kao i sklonost ka inovativnosti, što se može videti iz poslednjeg pitanja koje se odnosi na podršku za kontinuirano obrazovanje. Obzirom na to da je jedna od karakteristika kulture organizacija koje uče i orijentisanost na istraživanje i razvoj, onda i na osnovu toga se može potvrditi da želja za podrškom za kontinuiranim obrazovanjem pokazuje postojanje organizacione klime pogodne za organizaciono učenje. Međutim, sa druge strane, potreba za dobijanjem jasnih uputstava od pretpostavljenih, koja je takođe visoko rangirana ukazuje na visok stepen izbegavanja neizvesnosti što definitivno ne ide u prilog pogodnoj klimi za organizaciono učenje, jer ovaj proces podrazumeva, kulturu koja neguje timski rad, kao inovativnost i kreativnost zaposlenih.

Kritičari Hofstede-a ističu da on ima previše pojednostavljeni pogled na složene dimenzije, kulture. Iako je njegov rad bio kritikovan od strane različitih autora, značaj dimenzija koje je on razvio ostaje i dalje veoma veliki, pa su korišćene od strane velikog broja naučnika u različitim područjima [21, 22]. Ipak, većina studija je razvijena uz upotrebu ograničenog broja država (nacija). Naše početno istraživanje predstavlja pokušaj da se poznavanje kulturnih dimenzija primeni u oblasti koja u našoj zemlji nije često proučavana, uz izuzetak pionirskog rada profesora Jovanovića i [23] [24], Ane Langović i Biljane Bogićević Milikić [25].

LITERATURA

- [1] Huber, G. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2, 88-115.
- [2] Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74
- [3] Aramburu, N. (2000). *Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio: implicaciones estratégicas y organizativas*. Tesis doctoral no publicada, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Deusto, San Sebastián, España.
- [4] Rollinson, D., & Broadfield, A. (2002). *Organizational behavior and analysis – An integrated approach* (2nd ed.). Pearson Education.
- [5] Flores, L., Zheng, W., Rau, D. and Thomas, C. (2012). Organizational learning: subprocesses identification, construct validation, and an empirical test of cultural antecedents. *Journal of Management*, 38, 640-667.
- [6] Crossan, M., Maurer, C. and White, R. (2011). Reflections on the 2009 AMR decade award: Do we have a theory of organizational learning? *Academy of Management Review*, 36, 446-460.
- [7] Salk, J. and Simonin, B. (2003). Beyond alliances: Toward a meta-theory of collaborative learning. In: Easterby-Smith, M. and Lyles, M. (eds.). *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (p. 253-277). Oxford: Blackwell Publishing.

- [8] Murray, P., & Donegan, K. (2003). Empirical linkages between firm competencies and organisational learning. *The Learning Organization*, 10(1), 51–62.
- [9] Easterby-Smith, M. and Lyles, M. (2003) “Introduction: Watersheds of Organizational Learning and Knowledge Management”, In: Easterby-Smith, M. and Lyles, M. (eds.). *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (p. 1-15). Oxford: Blackwell Publishing.
- [10] Crossan, M., Lane, H.W. and White, R.E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24, 522-537.
- [11] Hofstede, G. 2007. Asian management in the 21st century Asia Pacific J Manage (2007) 24:411–420
- [12] Newman, K. L. and S.D. Nollen 1996, Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture, *Journal of International Business Studies*, 27(4),
- [13] Worley CG, Hitchin DE, Ross WL 1996. Integrated Strategic Change: How OD Builds Competitive Advantage. New York, NY: Addison-Wesley Publishing Company
- [14] Hofstede, G. (2001), *Culture’s Consequence*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [15] Hofstede, G. and M.H. Bond (1988), “The Confucius connection: From cultural roots to economic growth”, *Organizational Dynamics*, 16, 4-21.
- [16] Gomez-Mejia, L.R. and L.E. Palich 1997, Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms. *Journal of International Business Studies*, Vol 28, No 2, 309-335.
- [17] Hofstede, G. 1980 “Motivation, Leadership and Organization: do American Theories Apply Abroad?” *Organizational Dynamics*, Summer, 42-46.
- [18] Hofstede, G. (1983), “The cultural relativity of organizational practices and theories”, *Journal of International Business Studies*, Fall, 75-89.
- [19] Paunkovic J, N. Paunkovic , S. Milutinovic, S. Zikic: , 2007 Education for sustainable development, October Annual of the University of Mining and Geology “St. Ivan Rilski”, volume 50
- [20] Paunković J., Jovanović R, Stojković Z. and Stojković I. 2010. Sustainable implementation of information and communication Technology in health care. Case study of organizational and cultural factors. *Sibiu Alma Mater University Journals. Series A. Economic Sciences*, 3(3), September 2010, 1–8.
- [21] Sondergaard, M. (1994), “Research Note: Hofstede’s Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications”, *Organization Studies*, 15(3), 447-456.
- [22] Gerhart, B. and M. Fang, 2005 “National Culture and Human Resource Management: Assumptions and Evidence”, *International Journal of Human Resource Management*, June, 971-986.
- [23] Jovanovic, M. Langovic-Milicevic, A.: *Interkulturni izazovi globalizacije*, Megatrend University, Belgrade, 2006.
- [24] Jovanovic M, *Interkulturni menadžment* , Megatrend, Beograd, 200
- [25] Bogičević Milikić, B. 2009 The influence of culture on human resource management processes and practices: the propositions for Serbia, *Economic annals*, Volume LIV, No. 181, April – June

SKRAĆENJE VREMENA RAZVOJA NOVIH IT PROIZVODA POMOĆU TEHNOLOŠKIH INKUBATORA

SHORTENING DEVELOPMENT TIME OF NEW IT PRODUCTS USING TECHNOLOGICAL INCUBATORS

dr, Radovan Vladislavljević, docent¹⁴³
mr, Predrag Stojković¹⁴⁴

Sadržaj: *Cilj rada je predstavljanje modela baziranog na tehnološkim inkubatorima sa ciljem skraćenja vremena razvoja novih proizvoda u IT industriji. Svrha modela je kreiranje okruženja pogodnog za maksimalno iskorištavanje kreativnosti i prethodnih iskustava. Brzina u kreiranju novih proizvoda i lansiranju istih na tržište je od ključnog značaja, vreme od ideje do gotovog proizvoda mora biti što je moguće kraće. Sistem inkubatora je od velikog značaja za skraćenje vremena razvoja i dalju eksploataciju proizvoda.*

Ključne reči: *novi proizvod, istraživanje i razvoj, IT industrija, inkubatori, logistička podrška, kreativnost*

Abstract: *The scope of this paper is to introduce model based on technological incubators with the aim of shortening the development time of new products in the IT industry. The purpose of model is to create environment for maximal usage of creativity and previous experience. Time for creating new product and launching it must be short as possible, from idea to new product must be efficiently used. System of incubators is important for shortening time to market and further exploitation of products.*

Key words: *new product, research and development, IT industry, incubators, logistic support, creativity*

UVOD

U poslednjih nekoliko decenija svedoci smo velikog napredovanja informatičkih tehnologija, ništa nije toliko drastično promenilo poslovanje (naročito kancelarijsko) kao ulazak informatičkih tehnologija u kompanije. Industrijska revolucija je pokrenuta parnom mašinom koja je multiplikovala ljudsku snagu, a informatička revolucija multiplikuje intelektualnu snagu što dovodi do povećanja efikasnosti i novih mogućnosti. Elektronsko poslovanje je već odavno sa nama, a za korišćenje ovog vida poslovanja potrebno je imati ne samo tehnologiju već i izgrađen poslovni model. Kompanije koje ulaze na tržište samo sa tehnološkim inovacijama bez izgrađenog poslovnog modela su osuđene na propast. Sa druge strane, kompanije koje pokušavaju same da razviju svoj poslovni model mogu da dovedu sebe do zaostatka u odnosu na konkurenciju koja je brža u kopiranju inicijalnih ideja i korišćenju znanja i iskustava iz prethodnih perioda.

¹⁴³ Visoka strukovna škola za menadžment i poslovne komunikacije, Sremski Karlovci, tmprad@gmail.com

¹⁴⁴ Vlasnik agencije za sprovođenje stečajnih postupaka „Kancelarija Stojković!“, Novi Sad, Bul. Mihajla Pupina 6/5, stupravnik@gmail.com

Danas informacije postaju ključna roba kojom se mora pažljivo upravljati. Znanje koje proističe iz informacija je dragoceno i mora se čuvati u kompanijama. Međutim, vremena se menjaju i potreba za novim tehnologijama je evidentna skoro u svakoj pori poslovanja. Sa druge strane, izmišljati nove procese je skup i dugotrajan posao. Ono što može da se uradi jeste kreiranje adekvatnog sistema prenosa, očuvanja i unapređenje postojećih iskustava i znanja.

Pod novim IT proizvodima podrazumevamo softverska, hardverska i organizaciona rešenja koja su nova na tržištu ili redefinišu već postojeća rešenja. Ovo je dosta širok pojam jer se pored programskog dela mora obratiti pažnja i na ostale elemente. Na primer, razvoj elektronske trgovine specifičnom robom (hrana, cveće, razni lomljivi proizvodi, ...) moraju imati iza sebe izgrađen logistički sistem. Drugim rečima, mora se raditi paralelno kako bi što pre izašli na tržište, preduhitrili konkurenciju i poboljšali kvalitet.

E – POSLOVANJE

Elektronsko poslovanje ili e – biznis je u poslednjih dvadeset godina dosta napredovao i postao je nova poslovna paradigma. U literaturi se može naći izraz elektronsko poslovanje i elektronska trgovina. Kroz rad nećemo praviti razliku između ova dva pojma, iako smo svesni da razlike postoje. Za ove potrebe može se reći da su ova dva termina sinonimi.

Laički gledano elektronska trgovina je način prodaje robe i usluga preko interneta. „Međutim, elektronska trgovina (ili *e – commerce*) uključuje mnoge druge aktivnosti, poput poslovne trgovine sa drugim poslovnim subjektima i interne procese koje kompanija koristi za potrebe nabavke, prodaje, zapošljavanja, planiranja, i ostalih aktivnosti.“ (Schneider, 2010, 4) Iz ovog razloga je teško razdvojiti e – trgovinu od e – poslovanja.

Može se reći da je elektronska trgovina relativno nova poslovna paradigma, međutim, ovaj fenomen je doživeo nekoliko transformacija. U sledećoj tabeli možemo videti grubi prikaz evolucije elektronskog poslovanja.



dr Radovan Vladisavljević završava Fakultet za menadžment 2003. godine da bi iste godine upisao postdiplomske studije. Zvanje magistra nauka stiče 2007. godine, a doktorat brani 2012. godine.

Od 2007. godine radi kao asistent na Fakultet za menadžment, a od 2013. postaje profesor strukovnih studija na Visokoj školi strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije iz Sremskih Karlovaca. U 2015. godini stiče zvanje docenta na Privrednoj akademiji u Novom Sadu.

Kao asistent, a kasnije i kao profesor na Visokoj školi strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije dobija visoke ocene od studenata i kolega. Tokom čitavog radnog veka učestvovao je u svim akreditacijama ustanova, studijskih programa, isturenih centara, sistema učenja na daljinu i samoevaluacija ustanova. Zbog promene poslovne strategije osnivača Fakulteta za menadžment, kandidat je stekao iskustvo u akreditaciji u društveno humanističkom i tehničko tehnološkom polju.

Autor je više desetina radova i monografije, a polja interesovanja su: inovativnost, razvoj novih proizvoda, logistika, elektronsko poslovanje.

Oženjen je i otac jednog deteta.

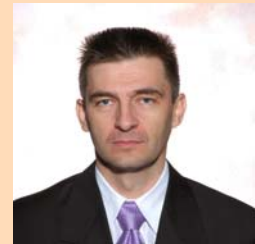
Tabela 1. Evolucija elektronskog poslovanja

1995 – 2000 nastanak	2001 – 2006 konsolidacija	2007 – i dalje re-invecija
Tehnološki pokretači	Poslovni modeli	Mobilne tehnologije
Naglasak je na prihodu	Naglasak je na zaradi i profitu	Naglasak je na publici i socijalnim mrežama
Start-up (venture capital) finansiranje	Tradicionalno finansiranje	U manjem delu imamo start-up kapital i kupovine manjih kompanija od strane većih

Izvor: po uzoru na Laudon, 2014, 35

Iz prethodne tabele možemo videti da postoje tri perioda, tokom kojih je elektronsko poslovanje imalo burnu istoriju. Od sredine devedesetih godina dvadesetog veka imamo snažan upliv novih tehnologija u domen trgovine. U tom periodu elektronsko poslovanje je novina koja ima snažan rast. Sa propašću mnogih kompanija početkom XXI veka dolazimo do konsolidacije poslovnog modela elektronskog poslovanja. U ovom periodu samo „ozbiljne“ kompanije mogu da napreduju. Svi oni koji nisu imali iza sebe ispravan poslovni model nisu uspeali da se održe na tržištu. U poslednjih nekoliko godina mobilne tehnologije menjaju pravila igre za kompanije koje su u domenu elektronskog poslovanja. Povećanje mobilnosti korisnika, nove tehnologije izrade web sajtova i sl. su pokrenule novi talas promena.

Najrazvijeniji model elektronske trgovine je između dva preduzeća (B2B model). Ovaj vid elektronske trgovine je ujedno i najstarijeg datuma. Nabavka materijala je jedna od onih oblasti menadžmenta koji su se manje izučavali. Međutim, sa pojavom elektronskog poslovanja na ovom polju se otvaraju ogromne mogućnosti. Drugim rečima, to je „kombinovano korišćenje elektronskih informacija i komunikacionih tehnologija za poboljšanje eksternih i internih nabavki i upravljanje logističkim procesima.“ (Chaffey, 2009, 383)



Predrag Stojković, rođen 1962. godine u Sremskoj Mitrovici, oženjen, otac dvoje dece. Od 1998. godine živi i radi u Novom Sadu.

Profesionalan rad i napredovanje u struci:

P.P „Primip“ Sr. Mitrovica - trgovina na veliko i malo, metalom i ostalom robom. Komercijalni rukovodilac, zamenik direktora.

DP „Diana „ Sremska Mitrovica fabrika za proizvodnju obuće. Komercijalni direktor.

„Vatrosprem“ DP za unutrašnju i spoljnu trgovinu Beograd, radno mesto - šef poslovnice za celu Vojvodinu.

D.P „Budućnost,, modna konfekcija, SR. Karlovci, generalni direktor.

D.P „Vojvodina Reklam,, , rukovodilac prodaje „SI- Partner,, D.O.O Novi Sad, direktor prodaje odeljenja PVC stolarije.

„Dima plus,, Novi Sad Knjigovodstvena agencija, šef računovodstva.

Vlasnik preduzetničke agencije „Kancelarija Stojković,, Vođenje stečaja, likvidacije, konsalting poslovi.

Obrazovanje: magistar nauka za naučnu oblast menadžment, 18.12.2006. godine.

POSLOVNI PROCESI

Ova tema je obimna i za potrebe ovog rada obratićemo pažnju samo na osnovne postavke koje moraju da se uključe u proces kreiranja novog proizvoda. Novi proizvod, bez obzira da li je u domenu IT ili ne, mora biti podržan od strane čitave organizacije. Drugim rečima, mora postojati dobro razvijen poslovni proces ili model. „Izraz, poslovni procesi nisu još uvek u potpunosti definisan i još uvek imamo živu diskusiju oko toga na šta se sve izraz odnosi.“ (Brocke, 2015, 167). Ovaj rad se neće baviti problematikom definisanja poslovnih procesa, ali se mora voditi računa da novi proizvod nije dovoljan uslov za tržišni uspeh.

„Poslovni model je set planiranih aktivnosti (često pominjanih i kao poslovni procesi) dizajnirani da dovedu do profita na tržištu.“ (Laudon, 2014, 58) Ova definicija sažima mnoge bitne elemente koji su potrebni za kreiranje novog proizvoda ili usluge. Jedan od razloga za propast takozvanih *dot kom* preduzeća je upravo nepostojanje adekvatnih poslovnih procesa. Moguće je kreirati sajt kompanije i na njemu nuditi razne proizvode ili usluge, ali ukoliko krajnji kupac ne dobije vrednost za uloženi novac on se više ne vraća. Iz ovog sledi da za uspešno poslovanje moramo imati logističku podršku. Amazon je najbolji primer za ovu tvrdnju, niz tehnika i tehnologija su uključeni u podršku osnovne delatnosti, poput menadžmenta skladišta i sl.

Nova IT rešenja nude niz mogućnosti za unapređenja. Povećanje efikasnosti ide u nekoliko smerova. Jedan od njih je i automatizacija poslovnih procesa. „Poslovni procesi mogu biti automatizovani korišćenjem različitih sistema upravljanja poslovnim procesima.“ (Brocke, 2015, 536). Sistemi upravljanja poslovnim procesima je kompleksno polje koje sjedinjuje tehnička i organizaciona rešenja. Samo tehnička rešenja nisu dovoljna, potrebno je imati jaku menadžersku bazu znanja i iskustva kako bi se maksimalno iskoristio sistem upravljanja poslovnim procesima.

NOVI PROIZVODI

Kreiranje novog proizvoda za tržište je dug i komplikovan proces, a lansiranje proizvoda na tržište je jedan od najvažnijih segmenata. „U današnjem svetu distribuiranog znanja, inovativne kompanije ne mogu više da priušte razvoj samo sa svojim znanjima i istraživanjem.“ (Noble, 2014, 299). Potrebno je imati jaku bazu znanja i biti otvoren za ideje od strane zainteresovanih. Najviše ideja može se prikupiti sa tržišta i to od korisnika usluga i proizvoda.

Kako bi se došlo do novog proizvoda mora se od gomile ideja izvršiti selekcija i dalja razrada. Najveći problem nije da se prihvati pogrešna ideja već da se odbaci dobra ideja. Što je veliki problem u skoro svim granama industrije. Sledeći problem je vezan za komuniciranje ideja i znanja između različitih grupa. „Zato što su inovatori i inženjeri često različiti ljudi i transfer znanja između ove dve grupe je neizbežan.“ (Plattner, 2015, 212) Ovde treba naglasiti da su problemi vezani za komuniciranje izraženi.

Prednost novog proizvoda je u tome što se osvaja novo tržište i beži sa tržišta u kojem je sve manje prostora za profit. Pojedini segmenti tržišta nude jako malo manevarskog prostora za iskazivanje kreativnosti. Kada proizvodnja krene ka industriji obima tada ubacivanje i najmanje izmene na proizvodu je komplikovan proces. U domenu IT struke ovog problema skoro i da nema. Velika fleksibilnost IT proizvoda je u tome što se i posle kupovine proizvoda mogu uneti razne izmene.

IT industrija se pokazala kao relativno otporna na svetsku ekonomsku krizu. Sa druge strane, mnoge kompanije u IT sektoru su se ugasile. Ovo se desilo u vremenu konsolidacije biznisa, kada su oni koji nisu imali dobro izgrađen poslovni model postali višak na tržištu.

SISTEM TEHNOLOŠKIH INKUBATORA

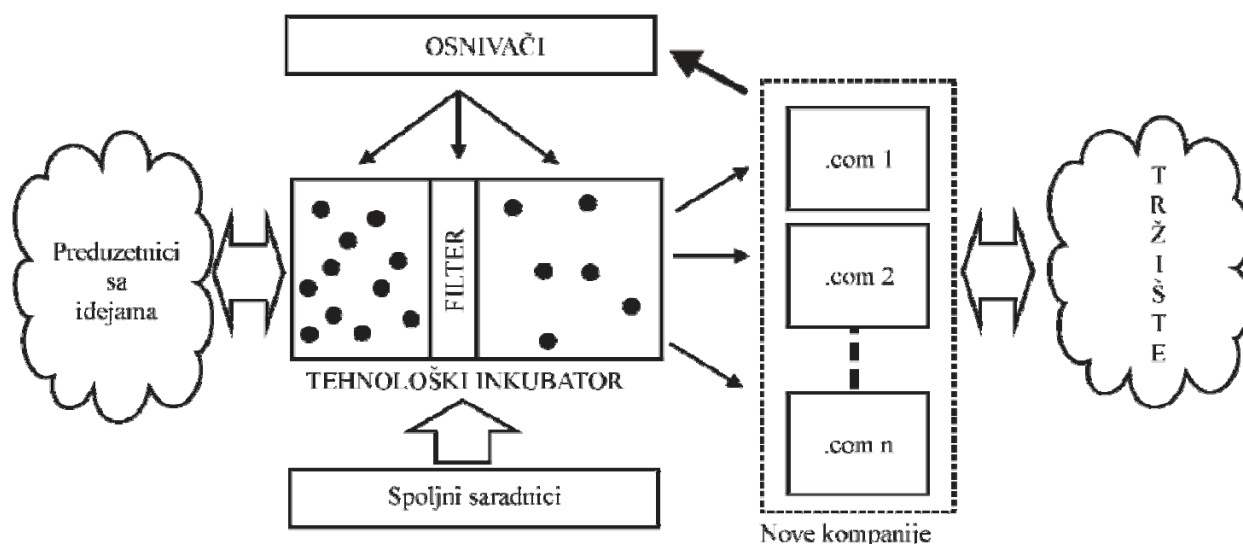
Ova tema nije nova u poslovnom svetu i često se izučavala kao poseban fenomen. Međutim, u IT industriji inkubatori će morati da se izbore za svoje mesto. U radu smo već naglasili da je brzina izuzetno važna kategorija. Brže izbaciti novi proizvod znači pre doći do tržišta. Postavlja se pitanje kako to ostvariti. Samostalna borba na tržištu više nije toliko primamljiva jer postoje velike „rupe“ u znanju i iskustvu IT preduzetnika. Stoga se i osnivaju inkubatori ili startup.

Istorijski gledano, univerziteti su bili prvi koji su stavili svoje kapacitete u službu kreiranja inkubatora. Međutim, to su bili samo početni trendovi koji se nisu održali. „Univerziteti su još uvek neosporni centri izvrsnosti u smislu znanja i naučnih istraživanja. Međutim, korišćenje svojih znanja na tržištu nije najjača strana, tako da je mali uticaj naučnih istraživanja na život ljudi izvan akademske zajednice.“ (Stagars, 2014, 6) Sa druge strane, poslovni svet je imao više sluha za potrebe mladih preduzetnika.

Početni koraci u sistemu inkubator su za identifikovanje ideja i „šampiona“ koji stoje iza te ideje, gde se radi o grubim idejama. „Preuranjeni fokus na optimizaciju nije dobar i može dovesti do gašenja stratupa.“ (Croll, 2013, 156). U kasnijim periodnima mora se kreirati adekvatan sistem filtera kako bi se izabrale najbolje ideje. Sve ovo vodi ka kreiranju poslovno – finansijskog modela koji podržava inkubator na duže staze. Drugim rečima, održivost poslovanja inkubatora je tesno vezan za pravilan izbor ideja u pravilan izbor načina finansiranja istih. Najčešći finansijski model koji mnogi inkubatori koriste jeste preuzimanje procenta novoformirane kompanije koja se osniva oko novog proizvoda. Za uzvrat novoformirana kompanija dobija novac, logističku podršku i „infuziju“ znanja i iskustva.

MODEL IT INKUBATORA

Na slici 1. možemo videti IT inkubator kojim je moguće skratiti vreme kreiranja novog proizvoda. Ovde vidimo integraciju preduzetničkih ideja, znanja i iskustva kao i podršku investitora. U ovom slučaju osnivači su i investitori koji pored novca nude i poznavanje tržišta, kao i iskustvo vezano za određene oblasti. Spoljni saradnici služe za pružanje određenih usluga i proizvoda koji nisu u sklopu inkubatora. Ukoliko se ukaže potreba za njima oni mogu pružiti vredna saznanja iz specijalizovanih oblasti.



Slika 1. Model IT inkubatora

Početak modela je u preduzetničkim idejama i nosiocima ideja. Kroz početni filter biraju se oni koji su u stanju da iznesu svoje ideje do kraja. Glavni filter je u prvoj polovini procesa kreiranja novog proizvoda. Ovo je vreme kada se mogu videti naznake krajnjeg proizvoda dok se u isto vreme ne generišu nepotrebni troškovi. Po kreiranju novog proizvoda moguće je krenuti u eksploataciju istog. Najbolji način je kreiranje kompanije koja će upravljati i rukovoditi poslovnim procesima. Krajnji cilj je zadovoljenje tržišta i dolazak do dobiti koja se deli između preduzetnika i osnivača.

ZAKLJUČAK

Prikazani model pruža veliki potencijal za dalja akademska i stručna istraživanja, ali mnogi detalji još uvek nedostaju. Međutim, model je formiran na osnovu domaćih i međunarodnih iskustava koja se mogu naći u stručnim i naučnim publikacijama. Takođe, kroz analizu tržišta može se utvrditi da su mnoge kompanije prošle neki sličan put, gde su preduzetnici kretali u proces kreiranja novih proizvoda uz pomoć inkubatora. Na današnjem tržištu je sve teže naći nove IT proizvode koji su „organski nastali“, proizvode koji su kreirani i komercijalizovani od strane preduzetnika.

Kako bi biznis postao održiv na duže staze treba voditi računa o tome da se zadovolje potrebe društva, tehnološkog napretka i životne sredine. Kroz znanje i iskustvo koje se ugrađuje u tehnološki inkubator moguće je sve ove zahteve unapred planirati. Na ovaj način može se zaobići niz potencijalnih problema. Sa poslovne strane biznis mora što pre donositi dobit, na taj način će privući nove investitore i pružiti mogućnost ulaska u novi inovacioni ciklus.

LITERATURA

1. Brocke, vom Jan, Rosemann, M. (2015) „Handbook on Business Process Management 2: Strategic Alignment, Governance, People and Culture”, Springer, Berlin
2. Brocke, vom Jan, Rosemann, M. (2015) „Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems”, Springer, Berlin

3. Chaffey, D. (2009) „*E-business and e-commerce management : strategy, implementation, and practice*”, Prentice Hall, London, UK
4. Croll, A., Yoskovitz, B. (2013) „Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster“, O’Reilly, New York, USA
5. Laudon, C., K., Traver, G., C. (2014) „E – commerce business technology, society 10 ed.“, Person, Boston, USA
6. Noble, H., C., Durmusoglu, S., S., Griffin, A. (2014) „Open Innovation: New Product Development Essentials from the PDMA”, Wiley, New Jersey
7. Plattner, H., Meinel, C., Leifer, L. (Ed.) (2015) „Design Thinking Research: Building Innovators”, Springer, London, UK
8. Schneider, P., G. (2011) “*Electronic Commerce*”, Course Technology, Australia
9. Stagars, A. (2014) „University Startups and Spin-offs“, Apress, USA

EKONOMSKI I DRUŠTVENI ASPEKTI ODRŽIVOG RAZVOJA

ECONOMIC AND SOCIAL ASPECTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Mr.sci Nerma Čolaković-Priguda, viši asistent¹⁴⁵

Sažetak: *Koncept održivosti postao je široko prihvaćen kao uslov opstanka i napretka čovječanstva. Nepoštivanje tog koncepta vodi ka neefikasnom privrednom razvoju i krizi, što znači rasipanje resursa i energije. Ekonomski rast je kreirao snažan pritisak na životnu sredinu, i u jednom trenutku može izazvati katastrofalne posljedice za istu. Stalni rast nikako ne može biti adekvatan odgovor na svjetske ekonomske probleme. Rješenje predstavlja održivi razvoj, koji pored ekonomskog rasta, pažnju posvećuje i budućnosti.*

Prirodni resursi i životna okolina od izuzetne su važnosti i zbog toga su sve zemlje obavezne da svoj razvoj prilagode načelima zdrave životne sredine. Ekonomska cijena tog prilagođavanja jeste sporiji tempo privrednog rasta, ali dugoročno posmatrano efekat je bolji jer će za rezultat imati kvalitetniji život i ekonomski razvoj. S druge strane, narušavanje prirodne sredine i iscrpljivanje prirodnih resursa negativno se odražavaju na stopu privrednog rasta.

Ključne riječi: *održivi razvoj, ekonomski rast, životna okolina, globalna kriza, društveno odgovorno poslovanje, obrazovanje.*

Abstract: *The concept of sustainability became widely accepted as a precondition for the survival and progress of mankind. Disrespect of this concept leads to inefficient economic development and crisis, which means a waste of resources and energy.*

Economic growth has created a strong pressure on the environment, and it can cause catastrophic consequences for it. Steady growth cannot be an adequate response to the global economic problems. The decision represents a sustainable development, which in addition to economic growth, place its attention to the future.

Natural Resources and the environment have a great importance and therefore all countries are obliged to adjust its development to principles of a healthy environment. The economic costs of this adjustment is a slower pace of economic growth, but in the long term effect is better because it will result in a better quality of life and economic development. On the other hand, disruption of the environment and depletion of natural resources have a negative impact on economic growth.

Key words: *sustainable development, economic growth, environment, global crisis, corporate social responsibility, education.*

¹⁴⁵ Pravni fakultet Univerziteta „Džemal Bijedić“ USRC „Mithat Hujdur Hujka“ Mostar, BiH; nerma@unmo.ba

1. UVOD

Jedan od osnovnih koncepata ekonomike prirodnih resursa i životne sredine jeste koncept održivosti ili održivog razvoja. Javlja se kao suštinski preduslov, ali i kao krajnji cilj efikasne organizacije brojnih ljudskih aktivnosti na Zemlji.

Sam pojam održivosti nije nov. Njegovi korijeni mogu se naći u djelima klasične ekonomske nauke, prije svega kod Smitha, Rikarda i Malthusa. Bavili su se pitanjima ograničenosti prirodnih resursa, demografskog rasta i opadajućim prinosima u ekonomiji. (Todorović, 2010)

Neo-klasična teorija rasta, nastala u 20. stoljeću, potpuno negira bilo kakvu potrebu za stacionarnim stanjem, a pitanje iscrpljivanja prirodnih resursa gubi značaj. Naučno-tehnički progres postaje osnovni faktor razvoja privrede i društva, i zato mu pripada centralno mjesto i u teoriji. Višedecenijski period stabilnog rasta svjetske privrede, nastao poslije Drugog svjetskog rata, podržao je vjerovanje u neograničene mogućnosti naučno-tehničkog progresa. Na jednoj strani, kapitalistički svijet je smatrao da je u okviru kejnzijanske ekonomske teorije i politike dat odgovor na sve izazove ekonomske nestabilnosti. Na drugoj strani, socijalistički svijet je nepokolebljivo vjerovao u ispravnost temeljnih postavki tzv. naučnog socijalizma, nadajući se da će njegovim sprovođenjem u život, budućnost čovječanstva biti osigurana.

U Stockholmu je 1972. godine, na Konferenciji UN o životnoj sredini, inicirano osnivanje Programa Ujedinjenih Nacija za životnu sredinu (UNEP). Potom je uslijedilo osnivanje nacionalnih agencija za životnu sredinu u većem broju zemalja. Koordiniranom akcijom nacionalnih i međunarodnih tijela, 1980. godine, proklamovan je program globalne



Ekonomski fakultet, Univerzitet u Sarajevu, BiH

Postdiplomski studij, 2005. – 2009.

Smjer: Finansijski menadžment

Fakultet za poslovni menadžment, Univerzitet u Mostaru, BiH

Dodiplomski studij, 2000. – 2004.

Smjer: Poslovne studije

2010. - Viši asistent na Pravnom fakultetu (predmeti: Osnovi ekonomije I, Osnovi ekonomije II i Ekonomska politika). Pored ovih predmeta, povjereni su joj i sljedeći: Ekonomija Evropske unije, Monetarne finansije i monetarno pravo, Fiskalne finansije i fiskalno pravo.

2012. – Član Upravnog odbora Fakulteta humanističkih nauka

2010. – 2012. Član Upravnog odbora Pravnog fakulteta

2010 – 2011. Predavač u Kulturnom centru Kralj Fahd (oblast Projektni menadžment)

2005. – 2010. Asistent na Pravnom fakultetu (grupa predmeta na Ekonomskoj katedri – Osnovi ekonomije, Ekonomska politika, Monetarne finansije i monetarno pravo-povjeren predmet, Fiskalne finansije i fiskalno pravo-povjeren predmet).

Obavljala asistentske poslove i na dvogodišnjem studiju „Pravno-organizacioni poslovi u javnoj upravi“.

akcije za podsticanje održivosti, tzv. Svjetska strategija očuvanja prirode. Nakon toga 1983. godine OUN je uspostavio Svjetsku komisiju za životnu sredinu i razvoj.

Brojne aktivnosti državnih i nevladinih organizacija širom svijeta, dovele su 1992. do održavanja Konferencije UN-a o životnoj sredini i razvoju u Rio de Janeiru. Sljedeće 1993. osnovana je Komisija UN-a za održivi razvoj (CSD), čiji je najvažniji cilj bio nadgledanje sprovođenja pomenutih dokumenata i drugih akata. Tokom devedesetih godina, značajno se širi broj organizacija koje imaju za cilj podsticanje održivog razvoja.

Mnoge od postojećih međunarodnih institucija, npr. Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) i Svjetska banka (WB), počinju da intenzivno podstiču održivi razvoj. Sve navedeno ukazuje na činjenicu da je koncept održivosti danas postao široko prihvaćen kao uslov opstanka i napretka čovječanstva.

2. KONCEPT ODRŽIVOG RAZVOJA

Koncept održivog razvoja svoje formalno izvorište ima u World Conservation Strategy iz 1980. godine, ali se njegova razrada i popularizacija veže uz 1987. godinu i UN-ov izvještaj „Naša zajednička budućnost“, te uz osnivanje Svjetske komisije za okoliš i razvoj (eng. World Commission on Environment and Development - WCED). Od tog vremena održivi razvoj postaje sastavnim dijelom svih strateških i drugih razvojnih dokumenata. Održivim se razvojem, prema navedenom izvještaju, podrazumijeva razvoj koji omogućava zadovoljenje potreba sadašnjih generacija bez ugrožavanja potreba budućih generacija. To znači potrošnju samo onoliko resursa koji mogu biti supstituirani i razinu zagađenja koju okoliš prihvata (Jakšić-Frajman i dr., 2010; prema: Grbac, 2005.).

Koncept održivog razvoja temelji se na tri glavna aspekta: ravnomjernom ekonomskom rastu (ekonomski aspekt), zaštiti i očuvanju okoliša (ekološki aspekt), te poštivanju i unapređenju socijalnih i ljudskih prava (socijalni aspekt).

Prelomna tačka za globalno prihvatanje koncepta održivog razvoja bila je konferencija UN-a o okolišu i održivom razvoju, održana 1992. godine u Rio de Janeiru, poznata pod nazivom „Earth Summit“, koja je već spomenuta u uvodnom dijelu. Konferencija je definisala smisao sintagme „održivi razvoj“ kao usklađenost ekonomskog rasta, s jedne strane, i racionalnog korištenja prirodnih resursa, s druge strane. Rezultati konferencije bili su sljedeći:

1. Agenda 21 (program za 21. stoljeće) – globalni plan kako razvoj učiniti ekološki, ekonomski i društveno održivim.
2. Deklaracija o okolišu i razvoju – načela u vezi s pravima i obavezama država u nastojanju postizanja razvoja i dobrobiti čovječanstva.
3. Deklaracija o šumama – načela o usmjeravanju upravljanja, očuvanja i održivog razvoja šuma.
4. Okvirna konvencija UN-a o klimatskim promjenama – s ciljem smanjenja emisija stakleničkih plinova u atmosferu.
5. Konvencija o biološkoj raznolikosti – jedan od najvažnijih međunarodnih sporazuma u zaštiti prirode. (Jakšić-Frajman i dr., 2010)

Od 1992. godine na svim konferencijama iz područja zaštite okoliša, održivi se razvoj spominje kao put izlaza iz globalne ekološke krize.

Neki autori održivi razvoj definišu kao rast koji ne remeti nosivi kapacitet ekosistema, omogućava stalne materijalne koristi i uopće sve bolji i bolji život. S druge strane, neki drugi

ističu kako je pod održivim razvojem moguće podrazumijevati težnju društva ka postizanju održivog ekonomskog rasta, i to u onoj mjeri koja će omogućiti zadovoljavanje potreba sadašnjih i budućih generacija. Održivi razvoj podrazumijeva i stvaranje održivih ljudskih organizacija koje će omogućiti potpuni razvoj (ekonomski, zdravstveni, politički, kulturni i drugi).

Unatoč kompleksnosti koncepta održive konkurentnosti i održivog razvoja te brojnim teškoćama u njihovom razumijevanju, ipak se sve zemlje u svojim strategijama zauzimaju za takav model razvoja. Rizik da će model održivog razvoja kao cilj ostati samo na papiru, može se smanjiti ako bi u društvu, a posljedično i u politici postojala široka potpora konceptu održivog razvoja. Kao važna podrška napretku (ne samo čisto ekonomskom) nameće se i povećanje blagostanja u najširem smislu riječi. Također se u taj aspekt napretka može uvrstiti i sreća, o čemu će također biti riječi u ovom radu.

2.1. KVALITET ŽIVOTNE SREDINE KAO EKONOMSKO DOBRO

Diskutabilno je pitanje da li resurse koji se mogu iscrpiti, odnosno koji se ne mogu obnoviti, smije ekonomska nauka tretirati kao ekonomsko dobro, posebno u slučaju životne sredine, koja dugoročno predstavlja uslov opstanka ljudske vrste.

Problem se komplikuje i načinom djelovanja zagađivača, jer lokacija, vrijeme i intenzitet djelovanja ne moraju da se poklope sa utjecajima na okolinu, a marginalni doprinos izvjesnih izvora zagađivanja lokalnoj izloženosti, teško se identifikuje.

Robotizacija postaje najpouzdaniji pokazatelj stepena tehnološkog progresa i ekonomskog razvoja. Omogućava veliku proizvodnju i nevjerovatno brz razvoj, ali donosi i mnoge prateće nevolje: ratne sukobe, ekološku zagađenost i prijetnju opstanka čovječanstva uopšte. Zato se i govori o održivom razvoju. Svjesni smo da tehnološki progres omogućava uvećanje ekonomskog rasta i razvoja do neslučenih razmjera, ali dovodi i do neželjenih posljedica kao što su ratna razaranja, gubljenje radnih mjesta i ekološka zagađenost, te se postavlja pitanje: kakav je ekonomski razvoj poželjan? Odgovor na ovo pitanje je održivi razvoj.

On podrazumijeva definisanje takve razvojne koncepcije koja će dati odgovor na sljedeća pitanja: za koga razvoj, kakav razvoj, kako ga ostvariti, čime ga ostvariti, odnosno kojim sredstvima? Održivi razvoj treba da integriše prethodno iskustvo, tekuću praksu i viziju budućnosti. Jedino onaj razvoj, koji vodi računa o budućnosti, razvoj koji služi svima i jeste razvoj. Dakle, održivi razvoj odnosi se na zaštitu zdravlja i životne sredine, na prosperitet privrede i društva, te je kao takav važan svima.

Održivost znači traženje novog smisla ekonomije i tehnologije kao vidova čovjekove racionalne prakse. To znači koncipiranje nove vizije ne samo ekonomije i tehnologije, već i kulture, politike, medicine, odnosno nove vizije cjelokupnog načina života i privređivanja. Održivi razvoj mora da bude održiv: ekonomski, ekološki, socijalno, kulturno i politički. Ekonomska održivost podrazumijeva konstituisanje takvog ekonomskog sistema koji će sadržavati visok stepen stabilnosti i efikasnosti radi stvaranja novododate vrijednosti kao realnog izvora za alimentiranje svih vidova i oblika potrošnje datog društva. Socijalna održivost znači izbjegavanje mogućih tenzija ili ozbiljnijih socijalnih konflikata u društvu. Kulturna održivost podrazumijeva sprječavanje dominacije jedne kulture nad drugom u multikulturalnim zajednicama društva i na nivou cijelog čovječanstva. Politička održivost se shvata kao obezbjeđenje ljudskih prava i demokratskih sloboda što je veoma važna

pretpostavka za ostvarivanje svih ostalih aspekata održivosti. Dakle, za održivi razvoj, osim razvijene nauke i tehnologije, neophodne su i ostale razvojne pretpostavke: novi sistem ljudskih vrijednosti, kultura, etika, moral, pravo... Ako tehnologija zanemari ekološke efekte, ona postaje dio društvenih problema, a ne faktor za njihovo rješavanje.

2.2. ULOGA SREĆE U ODRŽIVOM RAZVOJU

Ekonomski je rast dugo smatran primarnim ciljem ekonomske politike zbog čega je performansa određene zemlje bila tradicionalno izjednačavana s razinom postignutog ekonomskog rasta i razvoja jer osigurava povećanje prihoda, zaposlenosti, outputa, itd. (Jakšić-Frajman i dr., 2010., prema: Boarini i dr., 2006.). Održivi razvoj je multidimenzionalan proces, koji se u svojim okvirima dotiče mnogih problema i pitanja.

Iako je ekonomski rast poželjan, pitanje je koliki je rast moguće postići, može li se rast kontrolisati (Jakšić-Frajman i dr., 2010., prema: Van den Bergh, 2000.) te na koji je način postignut. Cilj održivog razvoja nije rast pod svaku cijenu, niti povećanje BDP-a pod svaku cijenu, nego je njegov temeljni cilj povećanje blagostanja. Blagostanje se stoga ne može mjeriti isključivo standardnim metodama mjerenja BDP-a. Upravo takvi zaključci otvorili su prostor za razvoj alternativnih mjera napretka baziranih na blagostanju u državi.

Neki od najpoznatijih alternativnih indikatora razvoja su: Mjera ekonomskog bogatstva (eng. The Measure of Economic Welfare - MEW), Indeks održivoga ekonomskog bogatstva (eng. The Index of Sustainable Economic Welfare - ISEW), Indeks ljudskog razvoja (eng. The Human Development Index - HDI), Ekološki otisak (eng. The Ecological Footprint - EF) itd. (Jakšić-Frajman i dr., 2010)

Osiguranje održivog razvoja u pozadini intuitivno nosi i vremensku dimenziju, tj. govori o sposobnosti ekonomije da zadrži postignuto blagostanje tokom vremena. *Blagostanje u državi je usko vezano uz razinu zadovoljstva i sreće pojedinaca koji žive na određenom prostoru zbog čega ekonomija sreće (eng. economics of happiness, happynomics), zvana i ekonomska analiza sreće, osigurava izvrsne temelje za proučavanje održivog razvoja.*

Potvrđeno je da prihodi nisu toliko važni za sreću ljudi, tj. ekonomski rast ne povećava razinu sreće.

3. OBRAZOVANJE ZA ODRŽIVI RAZVOJ

Obrazovanje za održivi razvoj treba pridonijeti da ljudi budu svjesni realnosti svijeta, potaknuti ih da daju doprinos postizanju veće pravednosti, jednakosti i poštivanja ljudskih prava za sve. U sklopu takvog obrazovanja treba objediniti teme vezane za razvoj, ljudska prava, održivost, mir i prevenciju konflikata i sl. Već je u Agendi 21¹⁴⁶ navedena potreba za obrazovanjem, osposobljavanjem, te jačanjem svijesti javnosti kako bi se probudila ekološka i etička svijest, poštivale vrijednosti, te promijenili stavovi.

Ujedinjeni narodi su proglasili „Dekadu obrazovanja za održivi razvoj 2005-2014.“

U rezoluciji broj 57/254 kojom se proglašava ta dekada naglašeno je da obrazovanje:

- mora inspirisati vjerovanje da svako od nas ima snagu i odgovornost utjecaja na pozitivne promjene na globalnoj razini,

¹⁴⁶ Agenda 21 polazi od pretpostavke da je zajedničko i odmjerenom rješavanje pitanja okoliša i razvoja jedini način osiguranja sigurnije i uspješnije budućnosti. Agenda 21 predstavlja globalni konsenzus i preuzimanje obaveze saradivanja u razvoju i zaštiti okoliša na najvišoj političkoj razini.

- predstavlja primarni agent transformacije prema održivom razvoju i povećanju kapaciteta kako bi se vizija društva pretvorila u realnost,
- promiče vrijednosti, ponašanje i životne stilove potrebne za održivu budućnost,
- jača kapacitete za promišljanje okrenuto budućnosti. (Pavić-Rogošić, 2010)

Održivi razvoj treba promovisati kroz formalno, neformalno i informalno učenje, a edukatori moraju imati kompetencije za uključivanje tema održivog razvoja u proces učenja. Pri tome je važno voditi računa o osiguranju kanala za pravovremen pristup relevantnim informacijama. Pored ekonomskih i zakonskih instrumenata, obrazovanje i informisanje su važni instrumenti u nacionalnim strategijama za postizanje održivosti.

4. GLOBALNA KRIZA I ODRŽIVI RAZVOJ

Prirodni resursi i životna okolina od izuzetne su važnosti i zbog toga su sve zemlje obavezne da svoj razvoj prilagode načelima zdrave životne sredine. Ekonomska cijena tog prilagođavanja jeste sporiji tempo privrednog rasta, ali dugoročno posmatrano efekat je bolji jer će za rezultat imati kvalitetniji život i ekonomski razvoj. S druge strane, narušavanje prirodne sredine i iscrpljivanje prirodnih resursa negativno se odražavaju na stopu privrednog rasta. Ova se pitanja moraju sagledavati u kontekstu makroekonomije. Koncept održivosti danas je postao široko prihvaćen kao uslov opstanka i napretka čovječanstva. Nepoštivanje tog koncepta vodi ka neefikasnom privrednom razvoju i krizi, što znači rasipanje resursa i energije. Ekonomski rast je kreirao snažan pritisak na životnu sredinu, i u jednom trenutku može izazvati katastrofalne posljedice za istu. Stalni rast nikako ne može biti adekvatan odgovor na svjetske ekonomske probleme. Rješenje predstavlja održivi razvoj, koji pored ekonomskog rasta, pažnju posvećuje i budućnosti.

Nakon globalne ekonomske krize svijet neće biti isti, doći će sigurno do krupnih društveno-ekonomskih promjena. Uslijedit će, prije svega, strukturne promjene jer je ekonomski sistem jako važan, kao i razvojne strategije koje sadrži. Poseban aspekt krize i kriznih strategija predstavlja tretman finansijskog sistema, banaka i javnih finansija. Dakle, svaka kriza sa sobom nosi izvjesne promjene, stimuliše inovacije, ali mijenja i odnose moći na nacionalnoj i globalnoj razini. Državnici treba da se založe za 'odgovornu globalizaciju'. Pomjeranje odnosa moći u svijetu će se odraziti na tržišta akcija, monetarnu politiku, međunarodnu trgovinu i buduću ulogu zemalja u razvoju.

Najnovija kriza, prema riječima B.J. Gavrilović, potvrdila je tri stvari: „visoku međuzavisnost svjetske ekonomije, krhkost procesa globalizacije kao i da, prepušteno samo sebi, tržište ne može da garantuje ostvarivanje opštih interesa.“ (Đukić, 2010)

Globalna kriza traži i globalni odgovor što potvrđuje i okupljanje G20, odnosno lidera najrazvijenijih zemalja svijeta.¹⁴⁷ Definisanjem zajedničke strategije u Londonu u aprilu 2009. godine nisu uspjeli dati adekvatan globalni odgovor na krizu. J. Stiglitz smatra da dolazi vrijeme novih izazova za globalni ekonomski svijet koji treba da se prilagodi zajedničkim potrebama regulacije ekonomske, socijalne i ekološke ravnoteže. (Đukić, 2010)

Nezaposlenost predstavlja veliki izazov prilikom definiranja antikriznih mjera. Visoka stopa nezaposlenosti kočnica je održivom ekonomskom razvoju. Šta će se desiti u periodu nakon krize, odnosno nakon okončanja perioda oporavka? Da li će razvoj biti održiv ili ne, kakva će

¹⁴⁷ Zauzimaju 85% svjetske ekonomije.

biti njegova forma i suština? Većina razvijenih svjetskih ekonomija ne vodi brigu o održivom razvoju jer se u cilju izlaska iz krize poduzimaju kratkoročne mjere koje potiču rast i zaposlenost, ali ne doprinose održivom razvoju i usaglašavanju njegovih komponenti – ekonomske, socijalne i ekološke.

U pogledu ekološke odgovornosti u kriznim uslovima, nešto malo prednjače pojedine zemlje EU i SAD. Paket ogromnih intervencija američkog predsjednika Obame velikim dijelom je usmjeren ka novim milionskim „zelenim radnim mjestima“. Njemačka i Francuska prednjače po učešću „zelenih investicija“ u Evropi. Teoretičari „zelenog“ i održivog razvoja najbolju ocjenu sa stanovišta održivosti interventnih finansijskih mjesta u globalnoj krizi, daju Južnoj Koreji. (Đukić, 2010) Od velikog je značaja da strukturne i druge interventne antikrizne mjere budu orjentisane ka održivosti.

5. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE (DOP)

Društveno odgovorno poslovanje je koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinositi boljem društvu i zdravijem okolišu, u interakciji sa ostalim stakeholderima. Odgovornost se uglavnom očitava kroz odnos prema zaposlenicima, ali i drugim interesnim grupama na koje poslovanje ima utjecaj i koji povratno mogu utjecati na isti. DOP treba posmatrati kao investiciju, ne kao trošak. Prema definiciji DOP je koncept u kojem kompanije integrišu brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje te u odnose sa svojim stakeholderima, na dobrovoljnoj osnovi. (Pavić-Rogošić, 2012)

U Evropi i širom svijeta raste broj kompanija koje promovišu svoju strategiju društvene odgovornosti, kao odgovor na različite ekonomske i društvene pritiske te one koje se tiču zaštite okoliša. Spomenute kompanije žele poslati poruku različitim stakeholderima s kojima imaju doticaj (zaposlenici, dioničari, investitori, potrošači, javni sektor i organizacije civilnog društva) i na taj način investirati u svoju budućnost.

U martu 2000.godine Evropsko vijeće je u Lisabonu poslalo poseban poziv kompanijama u pogledu socijalne odgovornosti i promovisanja dobrih primjera cjeloživotnog učenja, organizacije rada, jednakih mogućnosti, društvene inkluzije i održivog razvoja. (Pavić-Rogošić, 2012)

Izražavajući socijalnu odgovornost kompanije nastoje povećati standarde društvenog razvoja, zaštite okoliša te poštivanja ljudskih prava. Također na taj način teže dobrom i transparentnom upravljanju, promovišući interese različitih stakeholdera na putu prema postizanju kvalitete i održivosti. Na taj način se ostvaruju nova partnerstva i proširuje postojeća saradnja unutar kompanija u pogledu socijalnog dijaloga, stjecanja vještina, jednakih mogućnosti, predviđanja i upravljanja promjenama. Tako jača ekonomska i društvena kohezija na lokalnoj ili nacionalnoj razini. Na globalnoj razini, na taj se način doprinosi zaštiti okoliša i poštivanju osnovnih ljudskih prava.

DOP su uglavnom prihvatile velike kompanije, no takva praksa postoji među svim tipovima preduzetništva, uključujući i male i srednje preduzetnike.

Biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obaveze, već i preko toga, investirati u ljudski kapital, okoliš i odnose sa interesnim grupama.

6. ZAKLJUČAK

U najširem smislu riječi, održivi razvoj podrazumijeva ravnotežu između potrošnje raspoloživih resursa i sposobnosti društvenih sistema da zadovolje potrebe sadašnjih i budućih generacija. To znači održavanje kapaciteta Zemlje radi obezbjeđenja kvalitetnog života ne samo svakom živom, nego svakom još nerođenom njenom budućem stanovniku. Stoga održivi razvoj znači održavanje uslova za kvalitetan razvoj i to ne samo kao materijalne pretpostavke opstanka sadašnje nego i buduće generacije ljudi. U tom smislu, održivi razvoj donosi novu optimističku viziju globalnog razvoja, odnosno razvoja za sve, stavljajući akcenat na nove poslovne strategije preduzeća kao bazične jedinice ekonomskog i tehnološkog razvoja, koje mora uvažavati sve rigoroznije, ne samo ekonomske, nego i ekološke kriterijume. Država, obrazovanje i kultura, udruženje građana, mediji, i drugi brojni akteri tokova društvene reprodukcije moraju svako na svoj način doprinijeti intenziviranju ekologizacije svijesti. Taj proces mora biti komplementaran procesu koji se realizuje pomoću mehanizma tržišne regulacije, u kojem takođe treba da budu ugrađeni ekološki kriterijumi. Prema tome, održivi razvoj je onaj koji nas trajno održava kao biološku vrstu i kao kulturna, odnosno društvena bića.

Ekonomska aktivnost mora biti održiva što znači da planeta Zemlja, sa svojim potencijalima, ne smije biti degradirana od strane postojećih ljudi. Dakle, pravo sadašnje generacije na iskorištavanje resursa i životne sredine, ne smije ugroziti isto takvo pravo narednim generacijama. Druga grupa razloga za održivi razvoj je ekološke prirode. Ako priroda predstavlja vrijednost samu po sebi onda je svaki vid ekonomske aktivnosti kojim se narušava bogatstvo resursa neprihvatljiv. Kao treći mogući razlog za opravdanje koncepta održivosti, može se navesti ekonomski argument da je održivi razvoj efikasniji. Drugim riječima, nepoštovanje koncepta održivosti, vodi ka neefikasnom privrednom razvoju, u smislu sve većeg rasipanja resursa i energije, tj. tendencije dugoročnog pogoršanja odnosa inputa outputa u globalnim razmjerama.

LITERATURA

- [1] Đukić, P. (2010) *Globalna i nacionalna ekonomska kriza – izazov za reforme i održivi rast ekonomije*, časopis Škola biznisa, br.1, www.naslovi.net
- [2] Jakšić-Frajman, A., Ham M. i Redek T. (2010) *Sreća i ekološka svjesnost – čimbenici održivog razvoja*. 467-482. www.hrcaak.srce.hr
- [3] Pavić-Rogošić, L. (2010) *Održivi razvoj*. www.odraz.hr
- [4] Pavić-Rogošić, L. (2012) *Društveno odgovorno poslovanje (DOP)*. www.odraz.hr
- [5] Pešić, V.R., *Održivi razvoj*. www.policy.hu
- [6] Pokrajac, S. (2009) *Održivi razvoj i ekološka ekonomija kao poslovne paradigme*. *Škola biznisa*, 4, 21-30.
- [7] Todorović, Z., (2010) *Izlazak iz krize i održivi razvoj*, časopis Acta economica, god. VIII broj 12, Ekonomski fakultet Banja Luka, str. 175-189.
- [8] Vukmirica, V. (2011) *Održivi razvoj?*, *SVAROG*, 3, 26-31.
- [9] www.nsorcg.wordpress.com

ODGOVORNOST POSLODAVCA ZA ŠTETU KOJU RADNIK PRETRPI NA RADU ILI U VEZI SA RADOM

EMPLOYER'S RESPONSIBILITY FOR DAMAGES CAUSED BY A WORKER AT THE WORKPLACE OR IN REGARD WITH THE WORK

mr, Danijela Despotović, viši asistent¹⁴⁸
mr, Jelena Đuričić, advokatski pripravnik¹⁴⁹

Sadržaj: *Odgovornost za štetu koju radnik pretrpi na radu ili u vezi sa radom je ugovorna, ali se može tretirati i kao neugovorna. Šteta se pojavljuje kao rezultat kršenja opšte (zakonske) obaveze da se ne škodi pravnim dobrima drugoga, i posebne (ugovorne) obaveze počinioaca štete prema oštećenom. Osnovi odgovornosti poslodavca za štetu koju radnik pretrpi zbog povrede na radu ili u vezi sa radom mogu biti krivica poslodavca, a takođe i rizik koji potiče od opasne stvari ili opasne djelatnosti u toku procesa rada.*

Ključne reči: *Odgovornost, poslodavac, radnik, krivica poslodavca, stvoreni rizik*

Abstract: *Employer's responsibility for employee's damage at work or in relation to work is contractual, but it can also be treated as a non-contractual. The damage occurs as a result of violation of the general (legal) obligation not to harm the legal goods of the other party, and special (contractual) obligation of perpetrator of damage to the injured party. Basic responsibility of the employer for the damage that an employee suffers for an injury at work or in relation to work can be the fault of the employer, as well as the risk arising from dangerous things or dangerous activities during the work process.*

Key words: *responsibility, employer, employee, employer's fault, created risk.*

1. UVOD

Da bi se izbjeglo prouzrokovanje štete drugome, neophodno je pažljivo ponašanje. U svim pravnim sistemima postoji opšta zabrana prouzrokovanja štete drugome. Ona se najčešće izriče posredno, tj. kroz nametanje obaveze licu koje je štetu prouzrokovalo da je nadoknadi. U našem pravu se zabrana škođenja izriče ne samo posredno, već i neposredno, jer se u osnovnim načelima Zakona o obligacionim odnosima, predviđa: „Svako je dužan da se uzdrži od postupaka kojima se može drugome prouzrokovati šteta“. [1]

2. UGOVORNA I NEUGOVORNA ODGOVORNOST

Prvo i nezaobilazno pitanje koje se postavlja kada je riječ o odgovornosti za štetu koju radnik pretrpi na radu ili u vezi sa radom, jeste da li poslodavac odgovara po ugovornoj ili neugovornoj odgovornosti. U pravnoj doktrini se navodi da „neugovorna odgovornost nastaje bez posebnog pravnog odnosa između počinioaca štete i oštećenog prije prouzrokovanja štete,

¹⁴⁸Slobomir P Univerzitet, Svetog Save br.1, Doboj, Republika Srpska, danijelamnikolic@gmail.com

¹⁴⁹ Advokatska kancelarija Vera Čabarkapa, Obilićev venac br.1., Beograd, Srbija, jelenadj@live.com

a ugovorna pretpostavlja postojanje od ranije posebnog pravnog odnosa između počinioca štete i oštećenog“.[1] Iz ovoga proizlazi da je odgovornost za štetu koju radnik pretrpi na radu ili u vezi sa radom, prije svega ugovorna. Međutim, može se tretirati i kao neugovorna zbog značaja povrijeđenih dobara koja se zakonom posebno štite, što dalje govori da postoji područje u kome se stiču i ugovorna i neugovorna protivpravna radnja. Drugim riječima, šteta se pojavljuje kao rezultat kršenja i opšte (zakonske) obaveze da se ne škodi pravnim dobrima drugoga, i posebne (ugovorne) obaveze počinioca štete prema oštećenom. Radi se, ustvari, o sticaju ugovorne i neugovorne odgovornosti, tako da radnik može da bira pravila po kojima će zahtijevati naknadu štete. Zahtjev za obeštećenje po jednom osnovu konkuriše zahtjevu po drugom osnovu (teorija konkurencije zahtjeva).[1] Radnik može birati pravni osnov tužbe koji je za njega povoljniji, ali to ne znači da postoje dvije tražbine za naknadu štete. Tako, kada radnik bude obeštećen po jednom osnovu, gubi pravo da se obrati poslodavcu po drugom, osim ako tako može dobiti više nego po prvom.

3. OSNOVI ODGOVORNOSTI POSLODAVCA

Osnovi odgovornosti kao ideje koje opravdavaju odgovornost za prouzrokovanu štetu su: krivica, stvoreni rizik i pravičnost. Govoreći o osnovu odgovornosti poslodavca za štetu koju radnik pretrpi zbog povrede na radu ili u vezi sa radom, treba napomenuti da to, može biti, prije svega, krivica poslodavca, a takođe i rizik koji potiče od opasne stvari ili opasne djelatnosti u toku procesa rada.[2] – [3]

3.1. ODGOVORNOST POSLODAVCA PO OSNOVU KRIVICE

Najjačim razlogom imovinske odgovornosti smatra se krivica počinioca štete. Odgovornost zbog krivice ili subjektivna odgovornost ima svoje korijene u dalekoj prošlosti, ali je i danas zadržala svoje važno mjesto. Inače, princip odgovornosti po osnovu krivice ili princip



Danijela Despotović rođena je 30.08.1985. god. u Doboju, Republika Srpska. Srednju školu, Gimnaziju završila je, takođe u Doboju, generacija 2000/2004 godina. Diplomirala je 2008. god. na Slobomir P Univerzitetu, Pravnom fakultetu-opšti smer, te stekla akademski naziv diplomirani pravnik. Svoje dalje usavršavanje nastavila je na magistrskim studijama SPU. Ispunivši sve uslove, 2013. godine, odbranila je magistarski rad pod nazivom „Odgovornost poslodavca za štetu pričinjenu radniku na radu ili u vezi sa radom“, čime je ispunila uslove za sticanje naučnog stepena magistar pravnih nauka. Govori engleski, a služim se i ruskim jezikom. Takođe se koristi operativnim sistemom Windows, aplikativnim softverom: Word, Excel, kao i Internetom.

Objavila je stručni rad u Izbor sudske prakse, Glosarijum, Beograd, 2009, koji nosi naslov „Poslovna sposobnost maloljetnika“. Nedavno je učestvovala na Međunarodnoj konferenciji SERDA u organizaciji SPU, gdje je izlagala rad pod naslovom, „Diskriminacija i zlostavljanje (mobing) na radu“.

subjektivne odgovornosti postao je suveren princip građanskopravne odgovornosti tek u prvim godinama devetnaestog vijeka.

U početku se odgovornost za štetu zasnivala na dokazanoj krivici štetnikovoj, što znači da je oštećeni trebao dokazati da je štetnik kriv. Samo se ugovorna odgovornost zasnivala na pretpostavljenoj krivici. Međutim, građanski zakonic i nekih bivših socijalističkih zemalja propisuju da se i neugovorna odgovornost zasniva na pretpostavljenoj krivici, što je stanovište koje je usvojeno i u Zakonu o obligacionim odnosima.[4] Za lice koje drugome prouzrokuje štetu pretpostavlja se da je krivo, ali je pretpostavka krivice relativna i može se poreći.

Krivica poslodavca predstavlja osnov odgovornosti, ne samo u slučaju odgovornosti za štetu koju radnik pretrpi zbog neposredne krivice samog poslodavca, već i u slučaju štete prouzrokovane krivicom lica za koju odgovara poslodavac. Međutim, radi utvrđivanja pojma krivice, pored određenih subjektivnih okolnosti (psihički odnos subjekta prema štetnom događaju), značajno je da se utvrde i određene objektivne okolnosti, što je u suštini ograničeno na odgovarajući standard. Radi utvrđivanja odgovornosti za štetu pojedinog subjekta, njegovo ponašanje upoređuje se sa ponašanjem razumnog i pažljivog subjekta u datim okolnostima. Pri ocjenjivanju da li je lice koje je prouzrokovalo štetu krivo ili ne, to jeste da li se ponašalo onako kako je trebalo, sud vodi računa o redovnom toku stvari, te o tome šta se u datim okolnostima moglo osnovano očekivati od razumnog i pažljivog lica.[5]

Ako se ovaj opšti pojam krivice prenese na odgovornost poslodavca za štetu zbog povrede radnika na radu, možemo, kao prvo, utvrditi da je poslodavac kriv ukoliko nije preduzeo sve mjere koje se prema odgovarajućim propisima i standardima traže radi stvaranja i obezbjeđivanja takvih uslova rada kojima će se u najvećoj mjeri otkloniti mogućnost povrede na radu. To, prije svega, znači da je poslodavac kriv ako nije u cjelini postupio po propisima o higijensko-tehničkim mjerama zaštite na radu, te se radnik zbog njegovog propusta (*culpa in omittendo*) povrijedio na radu. Opravdano je stanovište sudske prakse da je poslodavac kriv ne samo zbog propuštanja neke mjere zaštite koju je prema odgovarajućim propisima morao vršiti, već i zbog neizvršenja mjere zaštite za koju je radno iskustvo pokazalo da je potrebna i



Jelena Đuričić rođena je 29.04.1985. godine u Beogradu. Završila je OŠ „Nikola Tesla“ u Beogradu, a potom i „XIII beogradsku gimnaziju“ (društveno – jezički smer).

Pravni fakultet na Univerzitetu u Beogradu upisala je školske 2004/05 godine, na istom Fakultetu diplomirala 2011. godine, međunarodni smer i stekla zvanje diplomirani pravnik.

Od 2012. godine obavlja poslove advokatskog pripravnika. Zaposlena je u advokatskoj kancelariji u Beogradu.

Zvanje master pravnika stekla je 2013. godine na Fakultetu za privredu i pravosuđe u Novom Sadu, a 2014. godine položila je pravosudni ispit i upisala doktorske studije.

koja se prema određenim pravilima o zaštiti života i fizičkog integriteta radnika u procesu rada pokazuje kao obavezna. [6]

Krivica poslodavca može se ispoljiti i u izvršenju neke radnje od koje bi bila dužna da se uzdrži (*culpa in comittendo*). Ako je, na primjer, poslodavac rasporedio na posao opasan po život i po zdravlje, radnike koji za vršenje takvog posla ne ispunjavaju uslove, učinio je propust koji mu se može pripisati u krivicu zbog čega može snositi odgovornost za naknadu štete. Takav je i smisao stanovišta sudske prakse da je poslodavac odgovoran za naknadu štete zbog tjelesnog oštećenja nekvalifikovanog radnika koji je na poslu, uz odobrenje i sa znanjem poslodavca, zamjenjivao kvalifikovanog radnika, a koji je posao kvalifikovanog radnika obavljao u suprotnosti sa propisima i pri tom poslu zadobio tjelesno oštećenje. [7]

Poslodavac je u procesu rada dužan organizovati i odgovarajući nadzor i kontrolu radi zaštite svojih radnika (*culpa in custodiendo*). Tako iz sudske prakse vidimo da je poslodavac dužan sprovesti sve mjere i sva sredstva radi stvaranja bezbjednih uslova rada u svrhu sprečavanja i otklanjanja uzroka za povrede na radu, uzimajući pri tome u obzir specifičnosti posla. Poslodavac se zato ne može osloboditi odgovornosti za naknadu štete zbog povrede ili smrti radnika samo zato što je propisao mjere bezbjednosti i radnike upoznao sa opasnostima u kojima se radi, već ova odgovornost postoji i onda kada on nije organizovao nadzor kako bi provjeravao da li radnici postupaju po propisanim mjerama.[3] Prema tome, poslodavac je odgovoran i onda kada ne vrši nadzor ili ne nadzire uspješno da li radnici postupaju u skladu sa propisima o zaštiti na radu gdje spadaju i propisane disciplinske i druge mjere kako bi se propisi o zaštiti na radu u cjelini primjenjivali. Poslodavac je odgovoran ako toleriše praksu da radnici ne postupaju u skladu sa propisanim mjerama bezbjednosti.

U svim ovim slučajevima poslodavac može činjenjem ili propuštanjem određene radnje, iskazati svoju krivicu koja predstavlja osnov za naknadu štete. Pritom su mogući razni stepeni krivice. Međutim, radnik ima pravo na potpunu naknadu bez obzira na stepen krivice preduzeća, shodno članu 189. Zakona o obligacionim odnosima (ZOO), u kojem je propisano da je naknada cjelokupne štete (kako obične štete tako i izmakle koristi), bez obzira na stepen oštećenikove krivice. Ovo načelo je djelimično korigovano članom 189, stav 4, kao i članom 191. i 192. istog Zakona.

Na poslu se može desiti da povreda radnika nije posljedica skrivljenog ponašanja poslodavca, već je do povrede došlo isključivom radnjom radnika ili je krivica obostrana. U tom slučaju se postavlja pitanje kako utvrditi visinu naknade štete, te kako pojedini stepeni radnikove krivice utiču na njenu visinu.

Treba naglasiti da radnja oštećenog radnika predstavlja osnov po kome se preduzeće oslobađa odgovornosti. [8]

Kada je riječ o utvrđivanju isključive radnikove krivice, u procesu rada nije uvijek lako odvojiti radnje poslodavca od radnji radnika. Ako je radnik povrijeđen na radu ili u vezi sa radom, znači povrijeđen u određenoj radnoj sredini i uz određenu radnu disciplinu, onda je takva povreda povezana uglavnom sa uslovima rada.

Međutim, u slučaju da ovi uslovi nisu neposredno uticali na povredu, već je do nje došlo isključivom radnjom oštećenog radnika, ova činjenica se uzima kao dovoljna za oslobađanje od odgovornosti poslodavca. U jednom od primjera sudske prakse se navodi da: „ako se utvrdi da osnovna organizacija nije propustila izvršenje propisanih mjera zaštite radi zaštite

radnika na radu, a radnik je pretrpio povredu na radu u trenutku kada je prema svojoj dužnosti htio da ukloni kvar na određenoj mašini za čiji pravilan rad je odgovoran, osnovna organizacija ne može biti odgovorna za štetu koju je radnik pretrpio na radu.“ [9]

Ovdje se može postaviti pitanje opravdanosti stanovišta sudske prakse prema kome preduzeće nije odgovorno kada je šteta nastala isključivom krivicom radnika.

Međutim, bez obzira na stepen krivice radnika, odnosno krivice poslodavca, može se reći da se na ovo područje primjenjuju pravila o podijeljenoj odgovornosti pošto se obično, u vršenju određenog posla, utvrde propusti objiju strana. [2] Poslodavac nije sproveo potrebne zaštitne mjere, a radnik u takvim uslovima nije učinio sve što bi prema pravilima konkretnog radnog zadatka morao učiniti, a iz tog sticaja okolnosti proistekne povreda na radu. Sudska praksa je zauzela sljedeće stanovište: „ako osnovna organizacija nije postupila prema određenim mjerama zaštite na radu, onda to predstavlja osnov za njenu odgovornost za nastalu štetu, a da pritom nisu isključene krivica i odgovornost povrijeđenog zbog njegovog nepažljivog i nepravilnog rada i postupanja.“ [10] To proizlazi i iz stanovišta da se u slučaju kada ni radna organizacija niti radnik nisu ispunili svoje obaveze u pogledu zaštite na radu, odgovornost se može pripisati objema stranama, a takođe govoriti i o podijeljenoj, srazmjernoj odgovornosti za naknadu štete i to s obzirom na konkretnu situaciju u kojoj je radnik pretrpio povredu.[11] Pritom je ustvari riječ o primjeni pravila o podijeljenoj odgovornosti prema kojoj oštećenik, koji je i sam doprinio da šteta nastane ili da bude veća nego što bi inače bila, ima pravo samo na srazmjernu naknadu. [12]

U slučaju podijeljene odgovornosti u vezi sa naknadom štete zbog povrede radnika na radu, po mišljenju Bilićeve, ne mogu se u cjelini primijeniti sva klasična pravila o podijeljenoj odgovornosti koja se uopšteno odnosi na naknadu za prouzrokovanu štetu. Stepenn krivice oštećenika ne može imati isti uticaj na utvrđivanje visine naknade kada je riječ o povredi radnika na radu i kada je riječ o naknadi štete u drugim slučajevima – van rada i procesa rada, a sve u okviru pravila o podijeljenoj odgovornosti. Konkretno, obična nepažnja radnika, kojom je i sam doprinio nastanku štete, odnosno da ona bude veća, u smislu podijeljene odgovornosti, ne bi trebalo da bude odlučujuća ukoliko je poslodavac zbog svog propusta i sam doprinio nastanku štete, već bi svu štetu na sebe trebao preuzeti poslodavac. Bilićeva je mišljenja da je pri tom riječ o opštem riziku poslovanja.[3]

3.2. ODGOVORNOST POSLODAVCA PO OSNOVU STVORENOG RIZIKA

Za štetu izazvanu opasnom stvari ili opasnom djelatnošću odgovornost se ne temelji na krivici, nego na stvorenom, održavanom ili kontrolisanom riziku. Ona je, dakle, objektivna. Da bi oštećeni ostvario pravo na nadoknadu, dovoljno je da dokaže da je pretrpio štetu i da ona potiče od opasne stvari ili opasne djelatnosti. On ne mora dokazivati ni da je šteta prouzrokovana opasnom stvari, odnosno opasnom djelatnošću, ako su ove materijalno učestvovala u štetnom događaju. Ovdje postoji zakonska pretpostavka da šteta nastala u vezi sa opasnom stvari, odnosno opasnom djelatnošću potiče od te stvari, odnosno djelatnosti. Ova pretpostavka je relativna, jer postoji mogućnost da se dokazima opovrgne (čl. 173. ZOO). Šteta ne potiče od opasne stvari u slučaju kad je izazvana višom silom, radnjom oštećenog ili trećeg. [1]

Prema stavovima Načelnog mišljenja proširene opšte sjednice Vrhovnog suda Jugoslavije, poslodavac odgovara radniku u radnom odnosu za štetu koja je proistekla iz povrede na radu ako je do povrede došlo krivicom poslodavca ili krivicom nekog lica za koje poslodavac

odgovara. Poslodavac je odgovoran radniku za štetu koja proistekne iz njegove povrede na radu i onda kada toj šteti nije doprinio ni on sam, a ni lice za koje on odgovara, ako povreda potiče od opasne stvari ili je prouzrokovana povećanom opasnošću.

LITERATURA

- [1] Radišić, J. (2004) *Obligaciono pravo*, Nomos, Beograd, str. 184 – 246.
- [2] Ivošević, Z. (1976) *Naknada štete zbog povreda radnika na poslu*, Pravno ekonomski centar, Beograd, str. 87.
- [3] Bilić, S. (1996) *Povreda radnika u procesu rada*, Pravni život, br. 11/1996, str. 712-714.
- [4] Čl. 154. st. 1. ZOO.
- [5] Konstantinović, M. (1969) *Obligacije i ugovori*, Skica za Zakonik o obligacijama i ugovorima, Beograd, čl. 27. str. 49.
- [6] Rješenje Vrhovnog suda Jugoslavije, Rev. 2157/64, Zbirka sudskih odluka, knjiga IX, sv. 3, str. 358.
- [7] Odluka Vrhovnog suda Jugoslavije Rev. 2157/64, Zbirka sudskih odluka, knjiga IX, sv. 3, str. 358.
- [8] Ivošević je smatrao da krivica radnika isključuje odgovornost poslodavca, ali pošto se krivica ne pretpostavlja, radnja radnika je dovoljan uslov za isključenje odgovornosti poslodavca.; vidi: čl. 192. ZOO.
- [9] Rješenje Vrhovnog suda Srbije, Gž. 2793/66. Zbirka sudskih odluka, knjiga IX, sv. 3, str. 149.
- [10] Odluka Vrhovnog suda Jugoslavije, Rev. 1775/63. Zbirka sudskih odluka, knjiga IX, sv. 3, str. 145.
- [11] Odluka Vrhovnog suda Jugoslavije, Rev. 2864/64. Zbirka sudskih odluka, knjiga IX, sv. 3, str. 147.
- [12] Čl. 192. ZOO.

UČINCI IZGRADNJE AUTOCESTE A1 NA ODRŽIVOST TURIZMA PODVELEBITSKOG PRIMORJA

EFFECTS OF MOTORWAY A1 ON SUSTAINABILITY OF TOURISM ALONG VELEBIT COASTLINE

Dr.sc. Drago Pupavac, prof.v.šk¹⁵⁰
Mr.sc. Tomislav Župić, viši predavač¹⁵¹
Ivica Baković, viši predavač¹⁵²

Sažetak: *U turizmu je uloga prometa, a osobito individualnog prometa od iznimne važnosti. Prevladavajući način prijevoza u dolasku turista u hrvatske turističke destinacije je cestovni promet. Cestovni prijevoz koristi 89% turista prilikom dolaska u turističke destinacije u Hrvatskoj, zračni prijevoz koristi 8% turista, pomorski prijevoz 2,1% te željeznički prijevoz svega 0,9% turista. Izgradnja autoceste A1 u Republici Hrvatskoj od Karlovca do Splita i dalje do Dubrovnika značajno je utjecala na redistribuciju prometnih tokova te povećala atraktivnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije. U skladu s tim, temeljni cilj i svrha ovoga rada jest istražiti učinke izgradnje autoceste A1 na održivost turizma podvelebitskog primorja, odnosno dokazati hipotezu da je redistribucija prometnih tokova s državne ceste D8 (Jadranske magistrale) na autocestu A1 dodatno osnažila koncept održivosti razvoja turizma u mjestima podvelebitskog primorja kroz koja prolazi Jadranska magistrala.*

Ključne riječi: *autocesta (A1), državna cesta (D8), turizam, održivi razvoj, podvelebitsko primorje*

Abstract: *Transport has an essential impact on tourism, especially individual transport. The dominant mode of transport among tourists visiting Croatia is road transport. Road transport is used by 89% of tourists, air transport by 8%, maritime transport by 2.1% and rail transport by only 0.9% of tourists. Construction of the Motorway A1, from Karlovac through Split to Dubrovnik, significantly influenced the redistribution of traffic flows and increased the country's attraction as a tourist destination. Accordingly, the basic objective and purpose of this research is to investigate the effects of the Motorway A1 construction on the sustainability of tourism along the Velebit coastline and to prove the hypothesis stating that the redistribution of traffic flows from the State Road D8 (the Adriatic Main Road) to the Motorway A1 had additionally reinforced the concept of sustainable tourism development in coastal towns along the Adriatic Main Road.*

Key words: *motorway (A1), state road (D8), tourism, sustainable development, Velebit coastline*

¹⁵⁰ Veleučilište u Rijeci, Vukovarska 58, 51000 Rijeka-HR, drago.pupavac@veleri.hr

¹⁵¹ Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću, Trg Bana Ivana Karlovića 16, Gospić-HR, tzupic@velegs-nikolatesla.hr

¹⁵² Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću, Trg Bana Ivana Karlovića 16, Gospić-HR, ivica.bakovic@gmail.com

1. UVOD

Mijene na transportnom tržištu često su imale značajke *Schumpeterove* kreativne destrukcije (visoke tehnologije) ostavljajući iza sebe perspektive neslućenih razmjera. Tako će, premda značajnija izgradnja cesta na području Republike Hrvatske započinje još za vrijeme Rimskoga carstva, tek polazak prvoga vlaka iz Beča za Trst, zahvaljujući brodskoj liniji Trst-Dubrovnik-Krf, imati značajniji utjecaj na razvoj turizma na hrvatskim otocima i priobalju. Nadalje, društvo Južnih željeznica te Mađarske željeznice poradi svojih interesa grade željezničke pruge koje će Istru i Hrvatsko primorje povezati s centralnom Europom. Društvo Južnih željeznica usmjerava svoja sredstva prema Opatiji i Lovranu te sukladno tome, 1882. godine kupuju vilu *Angiolinu*, pretvarajući je u hotel, a 1884. izgrađuju i danas poznati hotel "Kvarner" u Opatiji [Cicvar]. Poradi takve vrste ulaganja sasvim je razvidno zašto je i danas razvijeniji turizam na sjevernom Jadranu gdje su uz afirmirana turistička naselja Opatiju, Lovran i Crikvenicu, otoci Lošinj, Rab, Krk te brojna druga naselja vrlo brzo postali atraktivnim turističkim destinacijama.

Dovršetkom izgradnje Jadranske magistrale 1965. godine povezuju se brojna naselja uzduž obale Primorja i Dalmacije te omogućuje dobro povezivanje jadranskog arhipelaga. Izgradnjom Jadranske magistrale stvoreni su temeljni preduvjeti za razvoj gospodarstva, a osobito turizma Jadranske Hrvatske. Već nakon nekoliko godina pokazalo se da magistrala preuzima glavninu putničkog prometa uzduž Jadranske obale, koji se do tada obavljao morem. Transport i turizam tako su osigurali samo podržavajući rast i razvoj hrvatskih krajeva, uspostavljajući inter i intra regionalne veze i odnose, pridonoseći ujednačenijem ritmu razvoja hrvatskih krajeva, eliminirajući procese entropije i jačajući negentropijske čimbenike. Nakon izgradnje autoceste A1, magistrala od Rijeke do Senja i Zadra do Debelog Brijega preuzet će funkciju prateće ceste. Ipak na potezu od Senja do Maslenice u duljini od 130 km, magistrala će biti jedina priobalna cestovna veza [Klemenčić].

U skladu s tim, u ovome radu istražuju se učinci puštanja u promet dionice autoceste A1, Karlovac – Split na tranzitni promet na Jadranskoj magistrali na potezu od Senja do Maslenice od 2002. do 2013. godine. Poseban naglasak u radu jest istraživanje učinaka redistribucije prometnih tokova na koncept održivog razvoj turizma podvelebitskog primorja. Rezultati istraživanja temelje se na metodi brojenja prometa na osam brojačkih mjesta.

2. TEORIJSKI OKVIR I PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Koncept održivosti premda široko prihvaćen vrlo često se interpretira na različite načine. Najčešća uporaba ovoga koncepta ipak se veže uz održivi razvoj koji se definira kao, razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjeg naraštaja bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje



Mr.sc. **Tomislav Župić**, rođen je u Zagrebu 15. kolovoza 1950. godine. Diplomirao i magistrirao na Fakultetu prometnih znanosti u Zagrebu. Doktorski je kandidat pri FPZ-u u Zagrebu iz područja tehničko-tehnoloških sustava u transportu. Autor i/ili suautor većeg broja znanstvenih i stručnih radova. Radi kao viši predavač na stručnom studiju Cestovnog prometa Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću. Nositelj je pet stručnih kolegija.

potrebe (*World Commission Environment and Development*, 1987.). Dugo vremena koncept održivost se vezivao isključivo uz pitanja okoliša zanemarujući pri tom ekonomska i društvena (socijalna) pitanja (cf sliku 1).



Slika 1. Tri komponente održivosti

Proširenje koncepta održivosti bilo je nužno jednostavno iz razloga što često nije moguće govoriti o konceptu održivosti okoliša bez uzimanja u razmatranje ekonomskih i društvenih pitanja. Tako primjerice dok se pobornici zaštite okoliša mogu protiviti cestogradnji zbog negativnih utjecaja na okoliš, drugi mogu isticati prednosti takvoga rješenja zbog pozitivnih ekonomskih efekata na lokalnu zajednicu ili zbog smanjenja gužvi na postojećim prometnicama ili pak zbog mogućnosti zapošljavanja lokalnog stanovništva.

Magistrala je Dalmaciji omogućila održanje i opstanak, ali je neizbježno u vrijeme kada se još nije govorilo o održivom razvoju bila i početak kraja Mediterana kakav je nekad bio u Hrvatskoj. Turizam, masovni pokret vikendaša, betoniranje obale, industrijalizacija u litoralnom području, naglo doseljavanje iz brdskih područja u zaleđu - sve je to značilo kraj *povišću pritrujene* Dalmacije i endemskog siromaštva [Članak]. Magistrala je primjer kako komunikacija može utjecati na civilizacijske promjene. Na žalost, taj napredak nije bio pod kontrolom kreacije i opće kulture. Tadašnji dubrovački gradonačelnik Nikola Gril u ozračju realnog optimizma tepa Magistrali da je divni put koji je ukrasio Jadransko more. No, već za vrijeme izgradnje bilo je mišljenja da rješenja za njenu trasu nisu ni izdaleka izvanredna.

Magistrala je bila cesta prvog reda s mogućnošću da bude i međunarodna cesta. No, mnogi stručnjaci i nestručnjaci nalazili su joj krupne nedostatke, a u svom referatu na Prvom hrvatskom kongresu o cestama 1995. godine, ugledni povjesničar umjetnosti Radovan Ivančević naziva je katastrofalnim promašajem jer njena trasa nije poštovala karakter i



Ivo Baković, dipl.ing. rođen je u Šipovu 2. svibnja 1981. godine, Bosna i Hercegovina. Diplomirao na Fakultetu prometnih znanosti u Zagrebu. Doktorski je kandidat pri FPZ-u u Zagrebu. Autor i/ili suautor većeg broja znanstvenih i stručnih radova. Radi kao viši predavač na stručnom studiju Cestovnog prometa Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću. Nositelj je više stručnih kolegija. Obnaša funkciju prodekana za razvoj i suradnju Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću. Predsjednik je Hrvatskog znanstvenog društva za promet.

vrijednost prostora. Iako u ovoj kritici ima, ponešto istine, dobrobiti Magistrale ipak su današnjim generacijama ostale u prvom planu. Te dobrobiti ogledaju se u: boljem iskorištavanju prirodnih resursa, prirodnih ljepota i turističkih atraktivnosti, boljoj iskorištenosti poljoprivrednih površina, racionalnoj organizaciji snabdijevanja, većim mogućnostima zaposlenja stvaranju uvjeta za bolji i viši životnih standard i za brži i sveobuhvatniji razvitak hrvatskog društva. Izgradnjom autoceste A1 od Zagreba do Splita (2005. godine) prometno se valoriziraju dugi niz godina zanemareni gradovi Ogulin, Otočac i Gospić, koji se probijem tunela Mala Kapela i Sveti Rok otvaraju prema moru i prema središnjoj Hrvatskoj.

Županije koje su značajnije povećale duljinu cestovne mreže (izuzev Varaždinske županije) ostvarile su iznadprosječne stope rasta BDP/p.c. potvrđujući time tezu o najvećem doprinosu razvoja infrastrukture u gospodarski slabije razvijenim županijama (cf. tablicu 1) čijim je povezivanjem (dionica autoceste Bosiljevo- Sv. Rok-Split) ostvaren najveći doprinos razvoju gravitacijskog područja. Prosječna stopa rasta BDP/p.c. u promatranom razdoblju u Republici Hrvatskoj iznosila je 93,2 %.

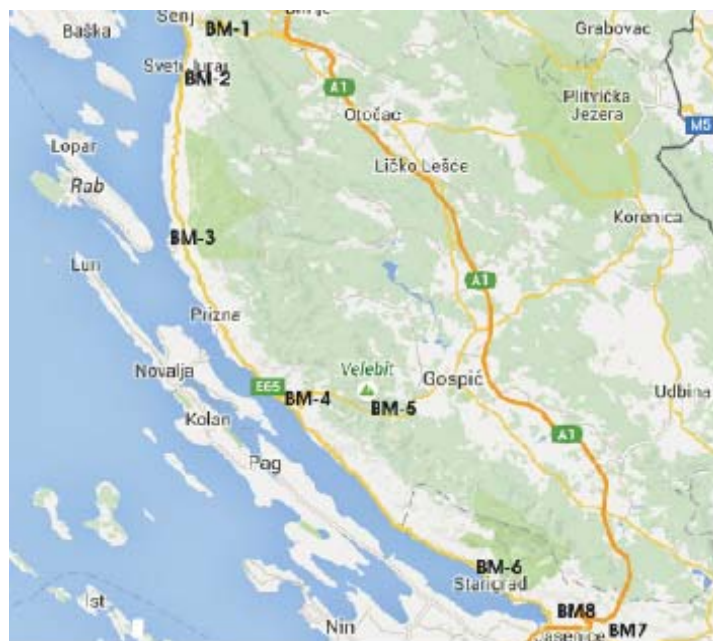
Značajnije povećanje cestovne mreže u razdoblju 1997.-2008.			Rast BDP u razdoblju 2000.-2007.	
Županija	km	%	Županija	%
Zadarska	784	73,7	Zadarska	120,9
Ličko-senjska	223	12,3	Ličko-senjska	100,7
Splitsko-dalmatinska	221	9,0	Splitsko-dalmatinska	110,8
Varaždinska	136	12,8	Varaždinska	71,8

Tablica 1. Međuodnos povećanja cestovne mreže i rasta BDP/p.c. u odabranim županijama

Autocesta Zagreb-Split-Dubrovnik prolazi kroz mnoga vrijedna i ekološki vrlo očuvana područja, tako da se u stručnoj, pa i široj javnosti razvila diskusija o ugrožavanju prirode uslijed izgradnje i prometovanja autocestom. Međutim, kod projektiranja je iskazana visoka ekološka svijest, napose kroz stroge uvjete za odvodnju. Autocesta prati i povezuje zaštićene prirodne i kulturne znamenitosti. Približila se Hrvatskom olimpijskom centru Bjelolasica, dodiruje Park prirode Velebit u čijem je okrilju i Nacionalni park Paklenica ali se udaljava od Podvelebitskog primorja koje se sve više okreće turizmu kao pokretaču gospodarskog razvoja. U skladu s tim, predmet istraživanja od značaja za ovaj rad jesu prosječni godišnji dnevni promet i prosječni godišnji ljetni dnevni promet na dionici državne ceste D8, Jadranskoj magistrali, na području od Senja do čvora Maslenica, te još tri državne ceste (D23, D54 i D25) koje su značajne za donošenje zaključaka o utjecaju izgradnje autoceste A1 na koncept održivog razvoja turizma podvelebitskog primorja.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Podatci od značaja za ovaj rad o prosječnom godišnjem dnevnom prometu (PGDP) i prosječnom ljetnom dnevnom prometu (PLDP), a za razdoblje od 2002. do 2013. godine prikupljeni su sa osam brojačkih mjesta (cf. slika 1). Navedeno razdoblje odabrano je iz razloga što je dionica autoceste A1, od Josipdola do Sv. Roka puštena u promet 2004. godine, a kompletna dionica do Splita u ljeto 2005. godine.



Slika 2. Brojačka mjesta

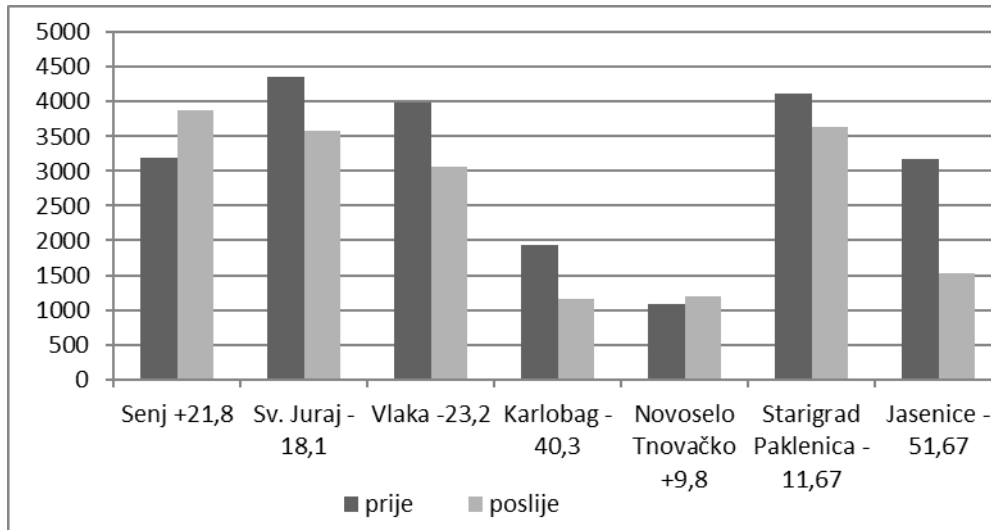
Brojačka mjesta su: 1. Senj – Žuta Lokva (križanje D8 sa D23), 2. Sveti Juraj (D8), Vlaka-Jablanac (D8), 3. Karlobag (D8), 5. Novoselo Trnovačko (D25), 6. Stargirad-Paklenica (D8), 7. Jasenice (D54) i 8. Sveti Rok-jug (A1).

Temeljem podataka iz tablice 2 vidljivo je kretanje prosječnog godišnjeg dnevnog prometa (PGDP) na području od Senja do čvora Maslenica, prije i poslije otvaranja autoceste A-1 od Karlovca do Splita.

Godina	Senj	Sv. Juraj	Vlaka	Karlobag	Novoselo Trnovačko	Starigrad Paklenica	Jasenice	Sv. Rok-jug
2002.	2991	4473	4055	1976	1074	4046	3860	-
2003.	3377	4253	3925	1875	1093	4182	2475	7189
2004.	3756	3835	3514	1628	1028	3660	2412	6628
2005.	4109	3554	2751	1122	1059	3363	1151	9445
2006.	4256	3182	3105	1043	1197	3500	1197	10765
2007.	4155	3373	3246	1177	1296	3730	1200	12088
2008.	4023	3407	3248	1165	1304	3370	1840	11845
2009.	3772	3370	2737	1093	1250	3793	1775	12353
2010.	3576	3762	2967	1057	1191	3718	1748	12864
2011.	3597	3764	3077	1076	1226	3762	1303	13395
2012.	3615	3770	3090	1089	1238	3780	1397	13886
2013.	3938	3732	2914	1046	1118	3665	1284	13234

Tablica 2. PGDP na području od Senja do čvora Maslenica

U razmatranje je uzet prosječni PGDP u vremenskom razdoblju od 2002. – 2003. te od 2004. – 2013. Na taj način su dobiveni rezultati koji se mogu uspoređivati i na temelju kojih se mogu donijeti zaključci o tome koliki je prosječni pad ili rast PGDP-a na dijelu državne ceste D8 nakon puštanja u promet autoceste A1.



Slika 3. PGDP na odabranim brojačkim mjestima na državnoj cesti D8 prije i poslije otvaranja autoceste

Može se zaključiti da je u Senju zabilježen prosječni rast PGDP-a nakon otvaranja autoceste i to za 21,8%, te se može reći da je autocesta utjecala na povećanje tranzitnog prometa kroz ovo brojačko mjesto jer se povećala i količina prometa prema Žutoj Lokvi i obratno.

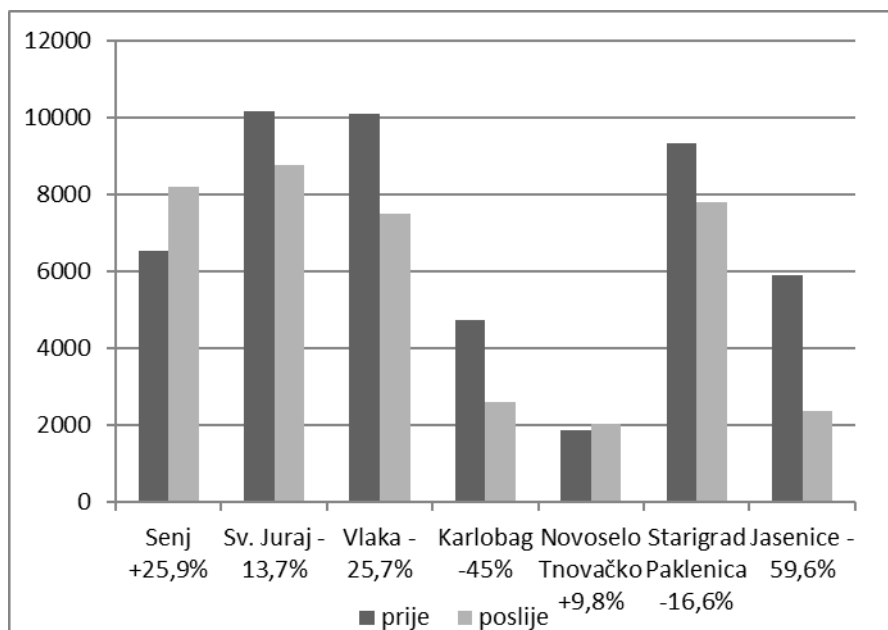
U Sv. Jurju je zabilježen prosječni pad PGDP-a nakon otvaranja autoceste od 18,1%, kao i u Vlaku od 23,2% te u Karlobagu za 40,3% te se otvaranje autoceste negativno odrazilo na tranzitni promet kroz navedena mjesta. U Novoselu Trnovačkom je povećan prosječni rast PGDP-a za 9,8% više nego u vrijeme prije otvaranja autoceste, te se može reći da je baš autocesta A-1 povećala količinu prometa na državnoj cesti D-25 što je i rezultiralo ovim većim vrijednostima. U Starigradu Paklenica je također zabilježen pad prosječnog PGDP-a za 11,67%, kao i u Jasenicama gdje je to smanjenje iznosilo 51,67% u odnosu na vrijeme prije otvaranja navedene autoceste.

Temeljem podataka iz tablice 3 vidljivo je kretanje prosječnog ljetnjeg dnevnog prometa (PLDP) na području od Senja do čvora Maslenica, prije i poslije otvaranja autoceste A-1 od Karlovca do Splita.

Godina	Senj	Sv. Juraj	Vlaka	Karlobag	Novoselo Trnovačko	Starigrad Paklenica	Jasenice	Sv. Rok-jug
2002.	5962	10126	10070	5041	1788	9503	8652	-
2003.	7070	10184	10139	4428	1936	9181	3150	14625
2004.	8552	9727	8006	3728	1827	7601	3056	20148
2005.	8783	8832	7264	2575	1905	7458	1638	24612
2006.	8924	8977	7508	2822	2015	7538	1677	27176
2007.	8237	8381	7818	2660	2182	7894	1697	28286
2008.	8096	8465	7988	2745	2212	8056	2623	28675
2009.	7887	8372	6997	2319	2166	7750	2531	32245
2010.	7680	8769	7478	2306	2060	7908	2541	33783
2011.	7619	8794	7525	2327	2113	7959	2663	35950
2012.	7802	8728	7242	2293	2065	7929	2750	34233
2013.	8473	8618	7179	2270	1910	7812	2656	36096

Tablica 3. PLDP na području od Senja do čvora Maslenica od 2002. do 2013.

U razmatranje je uzet prosječni PLDP u vremenskom razdoblju od 2002. – 2003. te od 2004. – 2013. Na taj način su dobiveni rezultati koji se mogu uspoređivati i na temelju kojih se mogu donijeti zaključci o tome koliki je prosječni pad ili rast PLDP-a na dijelu državne ceste D8 nakon puštanja u promet autoceste A1.



Slika 4. PLDP na odabranim brojačkim mjestima na državnoj cesti D8 prije i poslije otvaranja autoceste

Temeljem podataka iz tablice 3 i slike 4 može se zaključiti da je u Senju zabilježen prosječni rast PLDP-a nakon otvaranja autoceste i to za 25,9%, U Sv. Jurju je zabilježen pad prosječnog PLDP-a nakon otvaranja autoceste od 13,7%, kao i u Vlaku od 25,7% te u Karlobagu za 45%. U Novoselu Trnovačkom je povećan rast PLDP-a za 9,8% te se može reći da je autocesta A-1 povećala količinu prometa na državnoj cesti D-25 što je i rezultiralo ovim većim vrijednostima. U Starigradu Paklenica je također zabilježen pad prosječnog PGDP-a za 16,6%, kao i u Jasenicama gdje je to smanjenje iznosilo 59,67% u odnosu na vrijeme prije otvaranja navedene autoceste.

Prikupljeni podatci potvrđuju da je otvaranje autoceste A-1, od Karlovca do Splita utjecalo na prosječni godišnji dnevni promet na državnoj cesti D-8, Jadranskoj magistrali. Taj utjecaj je pozitivan ili negativan, ovisno obrojačkom mjestu, što konkretno znači da je u Senju, otvaranje autoceste utjecalo na povećanje tranzitnog prometa iz razloga što je to važno prometno čvorište kroz koje se prometni tokovi kreću prema Žutoj Lokvi, odnosno autocesti A-1 i obrnuto. Slična situacija je i u Novoselu Trnovačkom, na državnoj cesti D-25, koja povezuje Karlobag, Gospić i autocestu A-1. U svim ostalim mjestima na Jadranskoj magistrali zabilježen je pad tranzitnog prometa u odnosu na razdoblja prije otvaranja autoceste.

Ono što je svakako ohrabrujuće jest da se redistribucija prometnih tokova s državne ceste D8 na autocestu A1 nije negativno odrazila na turizam u mjestima kroz koja prolazi Jadranska magistrala o čemu svjedoče i podatci u tablici 4.

Godina	Senj	Karlobag	Starigrad Paklenica	Jasenice
2002.	24805	10133	23474	1087
2003.	29425	10751	19877	1572
2004.	30680	11404	23950	1760
2005.	29275	10305	26444	2175
2006.	30881	10473	28785	2695
2007.	30517	11185	30587	3423
2008.	31757	12211	30867	3040
2009.	34139	14938	31017	3533
2010.	38206	14544	32896	3796
2011.	36814	13789	34184	5126
2012.	38830	15500	35749	5927

Tablica 4. Prosječni broj dolazaka turista od 2002. do 2012. godine

Usporedbom podatka o broju dolazaka turista po istoj metodologiji dolazimo do sljedećih rezultata (cf. tablicu 5).

	Senj	Karlobag	Starigrad Paklenica	Jasenice
Prije izgradnje autoceste A1	27115	10442	21675	1329
Nakon izgradnje autoceste A1	33455	12705	30497	3497
% rast dolazaka turista	23,38	21,67	40,70	163,04

Tablica 5: Prosječni broj dolazaka turista od 2002. do 2012. godine

Temeljem podataka iz tablice 5 vidljivo je da su u promatranom razdoblju sva mjesta u Podvelebitskom primorju ostvarila veći broj dolazaka turista. Postotak rasta broja dolazaka turista u Senju gotovo je identičan postotnom rastu prometa kroz grad Senj. Turističke zajednice Karlobaga i Starigrad Paklenice bilježe dvoznamenkasti rast broja dolazaka turista unatoč činjenici da se je promet u ovim mjestima značajno smanjio. Turistička zajednica Jasenice bilježi rast broj dolazaka turista od čak 163 % u odnosu na vrijeme prije puštanja u promet autoceste.

4. ZAKLJUČAK

Pojava i razvoj transporta i turizma koincidiraju s gospodarskim razvitkom te povećanjem kvalitete življenja, javljajući se ne samo kao posljedica, već i kao aktivan promotor daljnje gospodarskog razvoja i povećanja kvalitete življenja *in continuo, in comune bonum*. Razvoj turizma u Hrvatskoj potaknut je najprije razvojem pomorskog i željezničkog prometa, a u novijoj povijesti razvojem zračnog, posebice cestovnog prometa. Autocesta A1 kao najveći infrastrukturni projekt ikad ostvaren u Republici Hrvatskoj predstavlja bitan faktor u prometnim i turističkim prometnim tokovima prema jugu Hrvatske.

Kako je autocesta udaljena od podvelebitskog primorja u ovome radu istraživana je učinak redistribucije prometnih tokova na koncept održivosti turizma u ovim krajevima. Izvršena analiza potvrdila je da je došlo do značajnog smanjenja prometa na Jadranskoj magistrali (D8) što se s ekološkog motrišta može pozitivno ocijeniti. Ova redistribucija prometnih tokova s Jadranske magistrale na autocestu A1 nije se negativno odrazila na broj dolazaka turista u podvelebitska mjesta. Naime, broj dolazaka turista u podvelebitska mjesta u stalnom je rastu što znači da je učinak redistribucije prometnih tokova s Jadranske magistrale (D8) na autocestu A1 i s ekonomskog i s društvenog motrišta pozitivan. Zaključno, izgradnja autoceste A1 u promatranom razdoblju ima vrlo povoljan učinak na koncept održivog razvoja turizma u podvelebitskom primorju.

LITERATURA

- [1] Cicvarić, A. (1990). *Ekonomika turizma*, „Zagreb“, Zagreb.
- [2] Državni zavod za statistiku, Statistički ljetopisi, različita godišta (dostupno na www.dzs.hr)
- [3] Hrvatske ceste d.o., Brojenje prometa na državnim cestama od 2002. do 2013. Godine
- [4] Klemeničić, A. (2004). Izgradnja jadranske magistrale, Hrvatska revija, Zagreb.
- [5] Kuzmić, M. (2003). Jadranska magistrala – preporodna „via maris“, Slobodna Dalmacija
- [6] World Commision Environment and Development, 1987.

BIZNIS IGRA

BUSINESS GAME

dr Vojislav Đorđević¹⁵³

dr Miloš Gajić¹⁵⁴

dr Dragić Marić¹⁵⁵

Sadržaj: *Istraživanje poslovanja organizacije olakšava biznis igra. Primena biznis igre u operacionim istraživanjima zasniva se na teorijskim i praktičnim znanjima o organizacionim osnovama organizacije, odnosima i vezama njenih činilaca u procesima egzistencije funkcionisanja i prilagođavanja poslovanju i akcijama. Biznis igra se bazira na unutrašnjim i sinergetskim interakcijskim strukturnim, funkcionalnim i delatnim kriterijumima svojstava, odnosa i veza organizacije. U radu su prikazani i određeni modeli i primeri operacionog oblikovanja poslovne igre.*

Ključne reči: *metod, biznis igra, kriterijumi, modeli*

Abstract: *The research of organization facilitates its business game. Application of business game in operational research is based on theoretical and practical knowledge about the organizational basis of the organization, relations and relationship of its factors in the process of its functioning existence and adjustment operations and actions. Business game is based on the internal and synergetic interaction of structural, functional and operative criteria of properties, relations and relationship of organization. In this paper are presented certain operational models and examples of the operational design of the business game.*

Keywords: *metod, business game, criteria, models*

UVOD

U sferi ekonomije, posebno poslovanja, izdvaja se biznis igra – metoda koju je moguće imenovati i kao akcionu metodu, kao poseban tip operacione metode, sledeći kriterijume njene svrhe i uloge. Istražujući i primenjujući ovu kompleksnu metodu – postupak – proceduru izdvaja se njena methodska, modelarna i operacionalna prilagodljivost poslovanju organizacija od mikro preduzeća do korporacije. O ovim specifičnostima dat je prostor u tri pitanja konkretizovana o ulozi i svrsi poslovne igre, kao procesu, postupku i toku. Opšta moguća razrada poslovne igre će svakako pomoći čitaocu, ali i poslovnim organizacijama u njenoj daljoj efikasnijoj i efektivnijoj primeni zasnovanoj na argumentima, opšteprimenjivim modelima uz neophodnu elektronsku i operativnu akcionu podršku menadžera, koordinatora, specijalista i drugih stručnjaka poslovnog sveta.

¹⁵³ Fakultet projektnog i inovacionog menadžmenta, Bože Jankovića 14, Beograd, djordje.voja@gmail.com

¹⁵⁴ Fakultet projektnog i inovacionog menadžmenta, Bože Jankovića 14, Beograd, drmilosgajic@gmail.com

¹⁵⁵ Ekonomski fakultet Prištinskog univerziteta u Kosovskoj Mitrovici, dragic.maric@pr.ac.rs

1. ŠTA JE BIZNIS IGRA

Biznis igra je multidisciplinarna metoda koju je moguće primeniti u brojnim naukama i njihovim disciplinama kao što su ekonomija, menadžment, organizacija, sistemologija i druge. Ispunjava tri uslova svake metode: 1. teorijski misaono-saznajno zaokružen i sistematizovan pristup određenim pojavama. 2. praktično je primenjiva u istraživanjima i 3. razvija određene procedure i postupke primene[22]. Kao poslovna metoda, biznis igra predstavlja: pristup biznis prirodi kao načinu poslovanja i sistemu znanja; način istraživanja biznisa kao i način-procedura-postupak rešavanja biznis problema.

1.1. Biznis igra – pristup biznis pojavi

U savremenim uslovima biznis je ‘više od igre’. To je oblast koja obuhvata i prožima život kako svake ljudske jedinice, tako i društvenih grupa, organizacija, institucija, nacija, naroda, sveta.

Biznis je posledica društveno-ekonomskog tehničko-tehnološko-informacionog razvoja čovečanstva. Domete takvog razvoja označava dostizanje nivoa ‘društva znanja’ sa globalnom integracijom ekonomije.[4.] Ljudi su akteri biznis života u različitim ulogama. Kao potrošači, kupci, investitori, deoničari, preduzimači itd. Kako, onda, shvatati biznis? Naizgled jednostavno, ali teško pitanje.

1.1.1. Biznis i svakodnevni život. Biznis je **egzistencionalno polje**, kako pojedinaca, tako i društva u celini. Međutim, takav pristup biznisu omogućava samo njegovo delimično razumevanje.

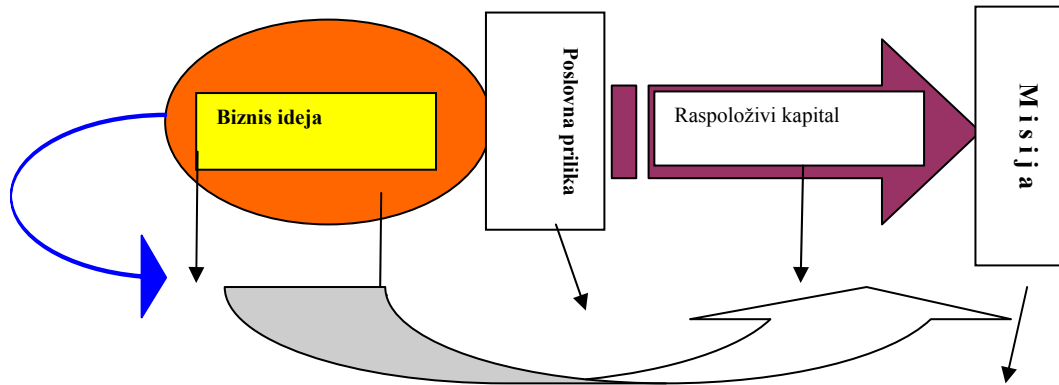
Neizostavan je multidisciplinarni pristup biznisu, jer je njegova priroda kompleksna. Činjenica da je biznis delatnost koja se odvija u polju proizvodnje dobara i pružanja usluga po određenim zakonitostima, principima i pravilima zahteva u najmanju ruku znanja iz oblasti organizacije, menadžmenta, ekonomije i dr. Na primer, kompleks-biznis odražavaju ekonomski principi.¹⁵⁶



Profesor dr Vojislav Đorđević diplomirao je, magistrirao i doktorirao na Vojnoj akademiji u oblasti Nauka odbrane. Završio je školu Nacionalne odbrane 2004. godine. Specijalizirao je oblasti metodologije, strategije, operatike, menadžmenta i odlučivanja. Izabran je za vanrednog profesora na Vojnoj akademiji u Beogradu 2005. godine u oblasti menadžmenta odbrane. Obavljao je brojne nastavničke dužnosti u Vojsci na svim nivoima školovanja uključno sa Školom nacionalne odbrane. Sada je profesor na Fakultetu projektnog i inovacionog menadžmenta u Beogradu, profesor po pozivu u Vojnoj akademiji i na Fakultetu prava i bezbednosti u Nišu, Objavio je više knjiga i naučnih i stručnih radova iz oblasti menadžmenta, odlučivanja i projektnog menadžmenta. Učestvovao je na više naučnih konferencija nacionalnog i internacionalnog značaja.

1) N. Gregori Mankju, Principi ekonomije, treće izdanje, Univerzitet Harvard, izdanje na srpskom jeziku: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2005. navedeno 10 principa.

Biznis je upravljiva kategorija i zasniva se na odlukama kako pojedinaca tako i institucija. Sve odluke se donose na osnovu raspoloživih **znanja, podataka i informacija**. [19.] Predstavlja sistem preduzetničkih aktivnosti u težnji za celishodnim spojem izgledne preduzetničke ideje, dobre poslovne prilike i raspoloživog kapitala u svrhu ostvarenja misije zadovoljavanja potreba potrošača, povraćaj uloženog novca i ostvarivanje dobiti (slika 1).



Slika 1. Biznis je sistem preduzetničkih aktivnosti

Zbog rizične prirode biznisa svaki privredni subjekat razvija strategiju opstanka i razvoja. [2.,15.]

Promenljivu prirodu biznisa moguće je razumeti kao delatnu pojavu-proces i ispoljavanje u situacionim uslovima sa aspekta igre. Pažnju izaziva, najpre, značenje sintagme 'biznis igra'. Reklo bi se, neuobičajen izraz u spoju dva pojma: 'posao' i 'igra'. Tragajući za značenjem ovih pojmova potvrđuje se tradicionalno znanje da se i pod 'poslom' i 'igrom' podrazumeva vrednosna ciljno usmerena aktivnost. Tragom logike da se nepoznato definiše poznatim - aktivnost je u opštem smislu usmereno delovanje izazivanja procesa i prouzrokovanja stanja [13.,17.]. Konkretni smisao posla označava celovit element delatnosti kojim se ostvaruje konkretan zadatak - cilj. Biznis je delatnost ostvarivanja profita obezbeđujući proizvode koji zadovoljavaju potrebe ljudi. Prema tome, sadržaji datih pojmova otkrivaju njihovu suštinu: **opšte** – vrednosne aktivnosti; **bitno** – ciljna realizacija zadataka i **nužno** - usmereno ciljno delovanje. Štaviše, i biznis i igra se odvijaju po određenim pravilima i propisima, ali su i neizvesni procesi usled



Docent dr Miloš Gajić osnovne studije je završio na Vojnoj ekonomskoj akademiji u Beogradu 1973. godine. Na Ekonomskom fakultetu u Ljubljani je 1987. godine završio magistarske studije i dobio zvanje magistar organizacionih nauka, a diplomu o stečenom naučnom stepenu doktora ekonomskih nauka stekao je 2005. godine na Ekonomskom fakultetu u Beogradu. Od 1978. godine radi u nastavi. Radio je i kao samostalni istraživač na Institutu za strategijska istraživanja u Beogradu. Izabran je u zvanje docenta 2013. godine, na Univerzitetu UNION, za Opšteobrazovnu oblast i Menadžment.

mogućih neodređenosti stanja i nepredvidivosti događanja. U tome je tajna njihove razlike: biznis se odvija po zakonitostima ekonomije i tržišta, a igra po zakonitostima nadmetanja na tržištu povodom profita. Stoga bi iskaz "biznis igra" značio poslovanje u uslovima nadmetanja i konkurencije proizvodnih sistema na tržištu.

Zbog toga je potrebno svakodnevnu pojavnost biznisa argumentovati suštinskim znanjima.

1.1.2. Znanja o biznisu – osnova biznis igre

Znanja omogućavaju sagledavanje entiteta biznisa u prožimanju sa njegovim odlikama.

1.1.2.1. Entitet biznisa

Po entitetu biznis je kompleks pojava-proces. Kao pojava, biznis je zasnovani realitet društveno-ekonomskih tvorevina, procesa i događaja, nastala dejstvom uzroka i delovanjem uslova, koji karakterišu: svojstva, kvaliteti, kvantiteti, odnosi i veze u procesima, struktura i ponašanja [26.].

Pristup biznisu kao tvorevini podrazumeva relativno konstantne materijalne sadržaje određene forme, relativno konstantne strukture i relativno samostalnog postojanja kao što su organizacije, preduzeća i institucija. [22.,13.] **Proces.** Procesi su raznovrsne i raznostepene forme promena pojava. Procesi su promena razvoja biznisa kroz promene njegovih osobina, odnosa, elemenata, delova.

Biznis igrom naglašava se težnja za otkrivanjem suštine veze prelaza i razvoja procesa (na primer biznis sastava, strukture, kojih resursa, za koju delatnost) i pojava (na primer obim proizvodnje, cena robe i sl.). S obzirom da je biznis egzistencijalna delatnost, kako pojedinaca, tako i organizacija (preduzeća) na raznim nivoima organizovanosti svako je preokupiran pitanjima kao što su: Kako poslovati? Kako ostvariti dobit, dohodak, profit? Koje preduzeće osnovati (inokosno, partnersko ili kupiti akcije) i slično.

Biznis, kao polje igre predstavlja jedinstvo raznovrsnih činilaca posredstvom njihovih veza i odlika.

1.1.2.2. Odlike biznisa

Zajedničke odlike biznisa - predmeta primene metode su: odlike-veze-odnosi. [22.]

a. Pojam biznisa. Biznis je delatnost koju obavljaju pojedinci i institucije radi obezbeđenja proizvoda koji zadovoljavaju potrebe ljudi, težeći pri tome da ostvare profit.

Primarni cilj svakog biznisa je ostvarivanje profita pod kojim se podrazumeva razlika između troškova proizvodnje i prodaje proizvoda, tj. cene koju plaća kupac.

Profit je nagrada biznis subjektima za oplemenjene (prerađene, prilagođene) resurse i preuzete rizike i biznis uloge (vlasnike, investiture, vođe, menadžere, preduzimače i dr.). Takođe, profit je rezultat njihovih uložениh veština, sposobnosti i talenta (O profitu postoje brojne teorije i pristupi).¹⁵⁷ [5.]

b. Karakteristike biznisa. Karakteristike su odraz kvaliteta biznisa kao pojave – procesa. Izdvaju se bitne karakteristike.

1. Biznis je individualna i društvena potreba i izazov. Činilac je stvarnosti koji ima značajnu ulogu u svim poslovnim oblastima i poljima. Ima značajan uticaj na celokupan razvoj nacionalnih ekonomija.

¹⁵⁷ **Profit** predstavlja odstupanje nastalo inovacijom, koje rezultira smanjenjem troškova ili povećanjem cena. Detaljnije: (Joseph Schumpeter:1883.-1950.) i (Francis A.Walker,1840.-1897.)

2. *Biznis je proces.* Proces je sistem promena u kome se transformišu dobra, industrija u celini ili po delovima. Primer: prema Teodoru Šulcu (Theodore W. Schultz) (1902.-1998.), dobitniku Nobelove nagrade za ekonomiju 1979. godine, proces preduzetništva je čin realokacije resursa, a preduzetničke sposobnosti nisu urođene, već se mogu steći.
3. *Biznis je delatnost pojedinaca i institucija.* Zasniva se na aktivnostima koje se objedinjavaju: a/ radnjama, [11.] kao celovitim elementima delatnosti, kojima se ostvaruju konkretni zadaci-cilj; b/aktivnostima, [14.] kao procesima objedinjavanja i usmeravanja delovanja i dejstva radi ostvarenja efekata; c/ radom, [6.] kao “..svrsishodnom, svesno organizovanom delatnošću, koja se obavlja radi ostvarenja određenog cilja“ i d/zadacima, [17.] kao grupama delatnosti kojima se postiže rezultat.
4. *Biznis je akciona delatnost.* Akciona delatnost je ciljno i vrednosno usmerena od strane poslovnih subjekata, čije su aktivnosti objedinjene i integrisane odlukom.
5. *Neizvesnost.* U biznisu posao je često neizvestan sa aspekta ograničenih resursa, mogućih rizika, nepovoljnog okruženja kao i uticaja konkurencije i tržišta. [18.]
6. *Rizik.* Postoje razni oblici rizika, kao uslova ugrožavanja poslovanja. (O riziku postoje razni pristupi. Navešćemo neke. Preuzimanje rizika nije preduzetnička aktivnost, već aktivnost vlasnika po John Bates Clark, 1847.-1938. Postoji prenosivi i neprenosivi rizik.
7. *Biznis je menadžersko polje delatnosti.* (Po Frenku Najtu preduzetnici su podskup menadžera).
8. *Biznis je zasnovani proces na ideji, konceptu, misiji.* [1.]
9. *Biznis je ciljna delatnost.* [8.]
10. *Biznis je proces tehnoloških promena (inovacija).* Promene kreiraju nove aktivnosti i tržišta. (u savremenim uslovima pod inovacijama se podrazumevaju i novi proizvodi, procesi, metode upravljanja). [3.]
11. *Biznis je ravnotežni sistem koji je potrebno održavati.* (Ludwig von Mises, 1881.-1972. jedan od najznačajnijih predstavnika austrijske ekonomske škole razmatrao je ‘nevidljivu stranu biznisa’).
12. *Biznis je upravljani proces.* Upravljanje se zasniva na ekonomskim odlukama. Odluke su u vezi sa neizvesnošću. (primer: jedan od najuglednijih savremenih britanskih ekonomista (Mark Casson, 1945.-),, smatra da je preduzetnik neko ko se specijalizovao za donošenje „pravih“ odluka. Osim toga, biznis je vođen (primer: po Alfred Marshall, 1842.-1924.,vođenje profitabilnog preduzeća sjedinjuje dva važna elementa: organizovanje i primenu novih metoda i preuzimanje rizika.).
13. *Biznis je ekonomska kategorija.* (Ekonomska definicija: biznis je faktor proizvodnje, a preduzetništvo je četvrti faktor proizvodnje, pored tradicionalna tri (rad, zemlja i kapital. Detaljnije von Mises, Ludwig. Human Action, a treatise on Economics. 3 rd revised edition.).
14. *Biznis se ispoljava na tržištu.* Biznis je reakcija na profitne šanse koje se ukazuju na tržištu. (Israel M. Kirzner 1930.-, predstavnik austrijske ekonomske škole).
15. *Biznis je novi posao, novina u poslu.* (William D. Bygrave, jedan od vodećih savremenih autoriteta u oblasti preduzetništva i profesor na Babson koledžu, smatra da je preduzetnik svaka ona osoba koja započinje novi biznis).
16. *Biznis je poduhvat.* Odvija se po određenim projektima i planovima. Promenljiv je i pokretljiv usled promene okruženja i promenljivog uticaja istih i različitih faktora. [10.]

2. PRIMENLJIVOST BIZNIS IGRE

Primenljivost biznis igre kao metode uslovljavaju pojavne i procesne odlike biznisa kao i brze promene fizionomije biznisa.

Primer: metoda je primenljiva u tradicionalnom i savremenom biznisu. [20.]

2.1. Primenljivost biznis igre u istraživanjima

Moguće je u istraživanjima: *a. Odnosa i veza elemenata, segmenata i procesa; b. Biznis – pokazatelj stanja društva; c. Biznis u odnosu na veličinu i snagu subjekta; d. Biznis pojave; e. Kvaliteti i kvantiteti i dr.*

Zajedničko za istraživanja je modelovanje pojave, operacionalizacija pojave i njeno vrednovanje.

Za valjanu, realnu i celishodnu primenljivost biznis igre u bilo kojoj organizaciji potrebna je višekriterijumska kvantitativno-kvalitativna analiza-sinteza relevantnih svojstava njenih elemenata, odnosa i efikasnosti funkcionisanja.

2.1.1. Relevantna svojstva elemenata stanja biznis organizacije

Kvalitativno-kvantitativna svojstva ljudi i sredstava¹⁵⁸ (tehnike, opreme, resursa), integrisana organizacionom strukturom i funkcijama, utiču na stanje organizacije.

a.1. Analiza kvantitativno-kvalitativnih svojstava ljudstva. Procena kvalitativnog stanja, od pojedinca do organizacije - kao celine, moguća je na osnovu relevantnih kvaliteta ljudstva, rangiranih po značaju za efikasnost organizacije¹⁵⁹: volja (volj), stručnost (str), osposobljenost (osp), iskustvo (is), odgovornost (odg) kao i drugi kvaliteti. Procena kvantitativnog stanja ljudstva moguća je na osnovu popunjenosti (p_o) organizacije (efektivnosti) u odnosu na projektovani broj radnih mesta.

a.2. Kvantitativno-kvalitativna svojstva sredstava. Stanje sredstava moguće je procenjivati i vrednovati na osnovu opštih svojstava: **popunjenosti** (p_o) u odnosu na propisani broj i **ispravnosti** (i_s) sredstava po tehničkim standardima.

2.1.2. Relevantni organizacioni odnosi i veze od uticaja na stanje biznis organizacije

To su organizacioni *strukturni, funkcionalni i delatni* odnosi i veze.

Zajednički obuhvat njihovih suštinskih odnosa i veza moguć je sintezom po nivoima organizacije, koje mogu odraziti opšti, posebni i pojedinačni kriterijumi.

a.1. Opšti. Kriterijumi stanja organizacije kao celine.

a.2. Posebni. Kriterijumi stanja organizacije po: organizacionim delovima po oblastima delatnosti (menadžment, operativa, opslužujući deo), njihovim sadržajima delatnosti (aktivnostima: npr. upravljanje, prevoz) i obezbeđenju poslovanja.

a.3. Pojedinačni. Kriterijumi stanja osnovnih činilaca organizacije: ljudstva, sredstava, tehnike, opreme, resursa.

Na osnovu njih moguće je izraziti:

2.1.2.1. Strukturna stanja biznis organizacije su pojedinačne, posebne i opšte veze i odnosi po kriterijumu efektivnosti organizacije na osnovu **popune ljudima i sredstvima** (pokrivenosti delatnosti nosiocima).

¹⁵⁸)Pod sredstvima se podrazumeva sveukupnost materijalno-tehničkog činioca koji organizacija primenjuje za plansko i organizovano obavljanje delatnosti. Kostić, Ž.K. ‘Osnovi organizacije preduzeća’ SA, Beograd, 1990, str. 60.

¹⁵⁹) Rezultati su dobijani istraživanjem autora ovog rada kvaliteta ljudi u vojnoj organizaciji, koja se može smatrati reprezentom bilo koje organizacije u odnosu na kriterijume **uticaja** na stanje organizacije. Utvrđeni su sledeći koeficijenti uticaja kvaliteta (**kv**) relativne vrednosti uticaja od 0,01 do 2,00: **odlučujući kvaliteti** (**kv>1,01 do 2,00**) 1/volja-63,9%=1,92, 2/osposobljenost-41,8%=1,25 3/stručnost-38,52%= 1,16; 4/fizička sposobnost-37,7%=1,13, **opredeljujući kvaliteti** (**kv>0,50 do 1,00**): 5/ iskustvo-24,59%=0,74, 6/starost-18,03%=0,55, 7/opremljenost-17,21%=0,52 8/popunjenost-16,93%=0,51; **egzistencijalni kvaliteti** (**0,01<kv<0,50**) 9/ standard 8,20%=0,25, 10/ motivisanost 6,55 %=0,20, 11/profesionalizam 4,10%=0,12, 12/uvežbanost 2,46%=0,075, 13/kvalitet 2,46%=0,074, 14/ zdravlje 1,46%=0,044, 15/ дисциплина 1,46 %=0,043.

2.1.2.2. Funkcionalna stanja biznis organizacije su pojedinačne, posebne i opšte veze i odnosi unutrašnje efikasnosti organizacije na osnovu **odnosa kvantiteta i kvaliteta** po nivoima organizacije i **uticaja** stanja dela organizacije na njenu celinu.

2.1.2.3. Delatna stanja biznis organizacije su opšte veze i odnosi unutrašnje efikasnosti organizacije i **uspeha** preduzetih mera i aktivnosti za konkretan zadatak.

2.1.2.4. Zajednički kriterijumi veza i odnosa za sve oblike stanja su stepen uticaja činilaca na stanje, koji je moguće izraziti **koeficijentom značaja (kz)**, koji može biti: odlučujući-veliki (**kz-3**), opredeljujući-srednji (**kz-2**) ili uticajni-mali (**kz-1**).

3. METODSKI PROCES - POSTUPAK BIZNIS IGRE

Metodski procesi-postupci se zasnivaju na vrednovanju stanja biznis organizacije i primeni raznih tehnika i operacionalnih modela.

3.1. Vrednovanje stanja biznis organizacije tehnikom ponderisanja

Ponderisanje je tehnika modelovanja i nominalnog kvalitativno-kvantitativnog predstavljanja-izražavanja-vrednovanja stanja organizacije na osnovu njenih procenjenih i proverenih relevantnih vrednosti u odnosu na definisane kriterijume stanja efektivnosti i efikasnosti organizacije: *povoljno, ograničeno, nezadovoljavajuće*.

3.1.1. Tehnika ponderisanja. [21.] Za jedinstveno ponderisanje i ukupno nominalno izražavanje različitih vrednosti (koje se sada u praksi i teoriji izražavaju: a./ *ocenom* (npr. 1,00 do 5,00 ili 5 do 10); b./ *procentualno* od 00,00% do 100,00% i c./ *decimalnim izrazima* 0,00 do 1,00, po zakonima verovatnoće) moguće je primeniti jedinstveni izraz ponderisane vrednosti (**PV**):

$$PV = Bo \times Ke \quad (1.)$$

gde su: **Bo**—brojčana ocena vrednosti, a **Ke**—koeficijent ekvivalentnosti vrednosti¹⁶⁰.

3.1.2. Proces vrednovanja ponderisanjem

A. Vrednovanje stanja ljudstva

A.a. Kvalitativno-kvantitativno vrednovanje stanja ljudstva

a.1. Od vrednosti kvaliteta pojedinca do cele organizacije

Moguće je po modelu:

$$Slj = \frac{kvolj + kstr + kosp + kis + kodg + \dots}{\Sigma k} \quad (2.)$$

po kriterijumu sumativnosti kvaliteta i uticaju k- koeficijenta značaja (iz teksta 1.2.4., do koga se dolazi istraživanjem), izraza (1.) u odnosu na kvalitet 1,00 do 3,00.

a.2. Opšte kvalitativno funkcionalno stanje ljudstva moguće je po modelu:

$$SljOrg = \frac{Sljmdž + SljOp + SljObpo}{n} \quad (3.)$$

¹⁶⁰ Pri istraživanju organizacije primenjene su sledeće vrednosti veličina: **Bo** – najčešće brojčana ocena vrednosti (na primer znanja, sposobnosti itd. su 1,00 do 5,00); **Ke** - koeficijent ekvivalentnosti iznosi **0,6** (jer je opseg ponderisanja od 1,00 do 3,00, a mogu se primeniti i drugi opsezi, pa je 3,00:5,00=0,6), a ako se polazne vrednosti izražavaju u procentima onda 1 % iznosi 3,00 : 100 = **0,03**. *Primer:* ako je popuna organizacije ljudstvom 85 % ponderisani izraz vrednosti (od 1,00 do 3,00) je 2,55, jer je 85 x 0,03 = **2,55**.

pri čemu su: **n**-broj sabiraka u brojiocu; **Sljmdž**-vrednovano stanje ljudstva dela za menadžment; **SljOp**-vrednovano stanje ljudstva u operativi i **SljObpo** - vrednovano stanje ljudstva dela za obezbeđenje poslovanja (po modelu 2.). **Primer:** ako je $Sljmdž = 2,95$; $Slj Op = 2,90$ i $Slj Obpo = 2,80$ biće $SljOrg = 8,65$: $3 = 2,89$ ili zadovoljavajuće (u granicama 2,50 do 3,00).

a.3. Vrednovanje posebnog i opšteg kvantitativnog stanja ljudstva moguće je na osnovu svojstava popunjenosti po izrazu 3., pri čemu se strukturno stanje vrednuje na osnovu stvarne u odnosu na potrebnu *popunjenost organizacije*.

B. Kvalitativno-kvantitativno vrednovanje stanja sredstava

Opšte stanje sredstava moguće je vrednovati, na osnovu njihovih opštih svojstava, po modelu 4., kako delova tako i celine organizacije, po vrstama (npr. transportne organizacije: sr_1 -autobusi, sr_2 -terenska m/v, sr_3 -teretna m/v, ..., sr_n -specijalna transportna m/v itd.) po zakonima verovatnoće na osnovu *popunjenosti i ispravnosti*:

$$Ssr = (\sum_{i=1}^n Ssr_i (p_o \times \frac{x_i}{i_s})) / n = \frac{1}{n} (Ssr_1 + Ssr_2 + Ssr_3 + \dots + Ssr_n) \quad (4)$$

i 5. kao opšte stanje sredstava organizacije:

$$SsrOrg = \frac{kSsrMdž + kSsrOp + kSsrOb}{\sum k} \quad (5)$$

pri čemu su: - **k**-koeficijent značaja stanja sredstava u odnosu na poslovanje (može biti 1, 2, 3, jer npr. za transportnu organizaciju nije istog značaja transportno vozilo i pisaći sto), **SsrMdž** - stanje sredstava menadžmenta (npr 2,80); **SsrOp**-stanje sredstava operative (npr 2,90); **SsrOb**-stanje sredstava za obezbeđenje poslovanja (npr. 2,60) i **Σk** - zbir broja svih primenjenih koeficijenata značaja po celokupno stanje (npr. $2+3+2=7$). **Primer:** $(2 \times 2,8 + 3 \times 2,9 + 2 \times 2,6) / 7 = (5,6 + 8,7 + 5,2) / 7 = 19,5 / 7 = 2,78$. Prema tome, stanje sredstava organizacije po ovom primeru je povoljno.

3.2. Vrednovanje strukturnog stanja biznis organizacije (Sst_i)

Moguće je na osnovu *kvantitativnih* kriterijuma *popunjenosti* organizacije ljudstvom, sredstvima (tehnikom, opremom kao i resursima) počev od organizacionih jedinica do njene celine) u odnosu na propisanu popunu. Strukturno stanje organizacija (Sst_i) je moguće prikazati opštim modelom:

$$Sst_i = \frac{\sum_{j=1}^n Soj}{n} \quad (6)$$

pri čemu su:

$\sum Soj$ - suma stanja organizacijskih jedinica; **n**- broj članova analize. **i** - analizirani broj članova.

U odnosu na potrebnu efektivnost, čiji je kriterijum relativna pokrivenost funkcija jedinica nosiocima delatnosti, pojedinačno, posebno i opšte strukturno stanje organizacije može biti: *povoljno, delimično ili nezadovoljavajuće.*¹⁶¹

Primer: Ukoliko je popunjenost posmatrane transportne organizacije zastupljena vozačima $p_o > 100\%$ stanje je povoljno, $p_o = (100\%)$ delimično i $p_o < 100\%$ nezadovoljavajuće. Time su određene približne *granice promene kvaliteta* u zavisnosti od kvantiteta p_o po kojima je stanje moguće vrednovati ponderima. Logično je da je potreba vozačima npr. za međunarodni putnički transport $p_o = 200\%$.

3.3. Vrednovanje funkcionalnog stanja biznis organizacije FSO_{rg}

Moguća je primena u odnosu na sadržaje poslovanja.

a.1. Od organizacione jedinice do organizacione celine

Moguće je za pojedinačni, posebni i opšti kriterijum organizacije po modelu:

$$FSO_{rg} = \frac{Slj + Ssr}{n} \quad (7.)$$

pri čemu su: n -broj sabiraka u brojiocu; Slj -vrednovano stanje ljudstva po modelu 3. i Ssr -vrednovano stanje sredstava po modelu 5.

Primer: stanje organizacione celine modelovane transportne organizacije je $(2,89 + 2,78)/2 = 5,67/2 = 2,83$.

a.2. Procena funkcionalne efikasnosti biznis organizacije ($FEfo_{rg}$)

Moguća je po modelu:

$$FEfo_{rg} = \frac{k FStMdž + k FStOp + k FStdop}{\sum k} \quad (7a.)$$

pri čemu su: k - koeficijent značaja organizacionog dela po ukupno stanje organizacije; $FSt Mdž$ funkcionalno stanje dela organizacije za menadžment; $FSt Op$ - funkcionalno stanje operative organizacije; $FStdop$ - funkcionalno stanje dela za obezbeđenje poslovanja organizacije.

Primer: stanje $FEfo_{rg}$ modelovane transportne organizacije je

$$(3 \times 2,89 + 3 \times 2,78 + 2,83) : \sum k = (7,77 + 8,34 + 5,66) : 8 = 21,77 : 8 = 2,721.$$

3.4. Vrednovanje delatnog stanja biznis organizacije

Delatno stanje organizacije (Ds_{torg}) odražava odnose njene efikasnosti funkcionisanja u odnosu na zadatke (tražene efekte rada) što je moguće izraziti modelom:

$$Ds_{torg} = FEfo_{rg} \times UmObOr \quad (8.)$$

pri čemu je $UmObOr$ **uspeh mera** u pripremama, organizovanju i izvođenju aktivnosti, koji je moguće vrednovati ponderisanjem po opštem izrazu:

¹⁶¹Za transportnu organizaciju je utvrđeno da je povoljno stanje popunom preko 95% ili 2,85, delimično najmanje 85% ili 2,55. (rezultati istraživanja autora) Đorđević, Vojislav: "Procena stanja vlastitih snaga u postupku donošenja odluke za operaciju", Vojna akademija, Beograd, 2006, str. 125.-127.)

$$UmObOr = (SljOr + S \text{ sadržaja } Ob \text{ aktivnosti}):n \quad (8a.)$$

Uspeh mera Ob poslovanja moguće je vrednovati primenom zakona verovatnoće. Ponderisana vrednost $UmObOr$ je proizvod vrednosti stanja ljudstva i sredstava za Ob u granicama: $0,00 < UmObOr < 1,00$ na osnovu izraza: a/ **po kvantitetu**, na osnovu strukturnog stanja ljudstva i sredstava (izraz 6.) i b/**po kvalitetu**, na osnovu funkcionalnog stanja ljudstva i sredstava (izrazi 3.,4.i 5.). Uspeh mera moguće je izraziti ponderima, pri čemu stanje može biti:

- **povoljno** (naprimer: $0,85 < UmOb < 1,00 \Leftrightarrow 2,50 < UmOb < 3,00$);
- **ograničeno** (naprimer: $0,50 < UmOb < 0,85 \Leftrightarrow 1,50 < UmOb < 2,50$);
- **nezadovoljavajuće** (naprimer: $UmOb < 0,50 \Leftrightarrow UmOb < 1,50$).

Primer: delatno stanje modelovane organizacije je $(2,721 \times ((2,89 + 2,78) : 2)) = (2,721 \times 2,835) = 90,7\% \times 94,5\% = 0,907 \times 0,945 = \mathbf{0,857}$ ili 85.7% ili **2,57**, što je **povoljno**. U zavisnosti od segmentnog i ukupnog delatnog stanja organizacije moguće je procenjivati i vrednovati stanje njene sposobnosti u odnosu na kraće i duže periode.

ZAKLJUČAK

Biznis igra je mogući ključ za biznis tajnu. Argumentacija ovoj tvrdnji je razvijeni pristup biznis prirodi. Zatim, znanja o biznisu su teorijski oblikovana i daju legitimitet biznis igri kao multidisciplinarnoj biznis metodi. Ovu metodu je moguće primenjivati u istraživanju pojavnosti biznisa kao tvorevine-procesa – događaja. Uslov njene uspešne primene, pored teorijskog pristupa predmetu - problemu istraživanja je uspešna primena opštih, posebnih, pojedinačnih i operacionalnih metoda.

LITERATURA

1. Boardman A.E. Shapiro D.M: Vining A.R.: Framework for Comprehensive Strategic Analysis, Journal of Strategic Management Education, 2004, Senate Hall Academic Publishing;
- 2.Cole G.A.:*Strategic Management*, DP Publikation, London, 1994;
- 3.David Blekburn i Džefri Holster: *Enciklopedija moderne tehnologije*, Oksford, 1987.
- 4.Drucker, F. Petter: *Postkapitalističko društvo*, Grmeč, Beograd, 1995.
5. *Ekonomska enciklopedija*, Knjiga druga, Savremena administracija, Beograd, 2006
6. *Ekonomika preduzeća*, Ekonomski Fakultet Beograd, 2006.
7. EFB: *Ekonomika preduzeća*, Beograd, 2006.
8. Wannacott, Wannacott, *Economics*, Mc-Graw Hill, International Book company, 1982.
9. N. Gregori Mankju, *Principi ekonomije*, treće izdanje, Univerzitet Harvard, izdanje na srpskom jeziku: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2005
10. Jovanović, Petar *Upravljanje projektom*, VŠPM, Beograd, 2010.
11. Kostić, Ž.:*Osnovi organizacije preduzeća*, SA, Beograd, 1990
12. Kotler P.: *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1989
13. Marković, Mihajlo: *Filozofski osnovi nauke*, SANU, Beograd, 1981.
14. Miloš, Anton: *Organizacija za rukovodioce*, SA, Beograd, 1989
15. Mintzberg H., Quinn J.B.: *The Strategy Process*, New Jersey, 1991
16. Petrić, Jovan: *Operaciona istraživanja*, NK, Beograd, 1989,
17. Raspopović, Milan:*Determinizam u nauci i filozofiji*, Stručna knjiga, Beograd, 1985
18. Samuelson, Paul: *Ekonomska čitanka*, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1975.
19. Stojiljković M., *Proces donošenja odluke*, VIZ, Beograd, 1975

20. Teslić, Ljubica: *Osnove malog preduzetničkog biznisa*, CIP, 20021. Šešić, Bogdan: *Osnovi metodologije društvenih nauka*, Naučna knjiga, Beograd, 1982
21. Đorđević, Vojislav: *Zbornik radova*, ICDQM -2009, OTEH – 2009, SYMOPIS-2010, Zlatibor,
22. Šešić, Bogdan: *Osnovi metodologije društvenih nauka*, NK, Beograd, 1983.

PRESENTATION OF CHOICE OF THE OPTIMAL DEPARTURE DESTINATION IN CONNECTION WITH EUROPEAN COUNTRIES FLIGHT SERVICE

PREZENTACIJA IZBORA OPTIMALNE ODLAZNE DESTINACIJE U VEZI SA USLUGAMA LETENJA U EVROPSKIM ZEMLJAMA

M.Sc., Anton Vorina, lecturer¹⁶²
M.Sc., Darko Pirtovšek, lecturer¹⁶³

Abstract: *Each air-travelling entrepreneur wishes to travel as cheaply as possible. We therefore conducted a survey on choosing optimal departure destinations which can offer the fairest average air travel prices. Our findings have indicated that the fairest average air travel prices can be obtained on the relation London – Milan, the average cheapest destination to fly to Salvador is from Milan, to New Delhi from Budapest, to New York from Vienna, to Tokyo from Budapest, to Moscow from Vienna, to Sydney from Venice and to Tunis from Milan.*

Key words: *air transport, logistics, departure destination, arrival destination*

Sadržaj: *Svaki preduzetnik želi, da putuje avionom što je moguće jeftinije. Stoga smo sproveli anketu o izboru optimalne destinacije odlaska, koja može ponuditi najniže prosečne cene karte u avio-saobraćaju. Naši nalazi ukazuju na to, da se najniža prosečna cena ovionske karte može dobiti na relaciji London - Milan, prosečna najniža cena avio prevoza do Salvadora je iz Milana, do New Delhija iz Budimpešte, u Njujork iz Beča, u Tokio iz Budimpešte, u Moskvu iz Beča, do Sidneja iz Venecije, a u Tunis iz Milana.*

Ključne reči: *avio-transport, logistika, odlazna destinacija, dolazna destinacija*

1. INTRODUCTION

Each air-travelling entrepreneur is aware that the air ticket price could well be the highest cost of his business trip. Therefore many of them come to the conclusion that their optimal departure destination can just as well be located outside their country. In this article we wish to address the following research questions:

- Which of the 8 cities is the most favourable departure destination for travelling to London?
- Which of the 8 cities is the most favourable departure destination for travelling to Salvador?
- Which of the 8 cities is the most favourable departure destination for travelling to New Delhi?
- Which of the 8 cities is the most favourable departure destination for travelling to New York?

¹⁶² Vocational college, Celje, Slovenia, anton.vorina@guest.arnes.si

¹⁶³ Vocational college, Celje, Slovenia, darko.pirtovsek@guest.arnes.si

- Which of the 8 cities is the most favourable departure destination for travelling to Tokyo?
- Which of the 8 cities is the most favourable departure destination for travelling to Moscow?
- Which of the 8 cities is the most favourable departure destination for travelling to Sydney?
- Which of the 8 cities is the most favourable departure destination for travelling to v Tunis?

Our research was limited to ten web search engines: <http://www.expedia.de/>, <https://www.edreams.com/>, <http://www.momondo.co.uk/>, <http://www.kayak.com/flights>, <http://letalske.si/>, <http://www.letalskekarte.eu/>, <http://www.odklop.com/letalske-karte.php>, <http://www.stapotovanja.com/>, <http://www.skyscanner.net/>, <http://www.tripadvisor.com/>, eight departure destinations (Ljubljana, Zagreb, Milan, Trieste, Budapest, Venice, Vienna and Graz) and eight arrival destinations (London, Salvador, New Delhi, New York, Tokyo, Moscow, Sydney and Tunis). The intended departure date was April 24th, 2015 and the intended return date was May 2nd, 2015. We applied Excel for data processing.

2. LOGISTICS AND TRANSPORT

The authors Herynek, Pivec [1] cite, that the word logistics originates from military circles, from the French word "**loger**", meaning **to house, to accommodate**. The original term was of course used for accommodating for military assets – infantry, weapons, equipment. The term logistics has initially imposed itself in military terminology. The authors claim that **logistics** is not a scientific discipline but rather a **skill** of planning the flow of goods and organizing of transport processes [2]. Prior to that this word was applied in terms of supply and provision which mean something completely different. Prebilič [3] wrote that in military vocabulary the word »ensure« is interpreted within the terms »ensuring success and safety as well as ensuring wartime working conditions«, which indicates that the term »ensure« is more commonly applied and understandable than the term »logistics«. The importance of the word logistics is constantly growing and becoming more and more important to all enterprises in the business system. Management of logistics methods demands a **great deal of skill and cooperation** by the enterprise and its employees. Logistics must be connected to all ongoing processes within and outside the enterprise. In previous times the market was determined by the producers, but nowadays we are aware of



Anton Vorina is a professor at Vocational College in Celje. He is 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 70 scientific papers, he has authored four books, supervising more than 400 undergraduate theses, inviting lecturer, refereeing the books...

the fact that it is consumer-orientated, in accordance with their needs and demands. Every enterprise's main task is to offer and deliver its services/goods safely, at an adequate price and in the shortest possible time (on-schedule delivery), therefore an efficient logistics practiced by the enterprise is essential in its bid to obtain consumers. »Logistics is an ancient activity, reaching far in the distant past, ever since the first organized trade has been established [4].«

Air transport is considered as the **fastest way of long distance transport**, specially when dealing with passenger long distance transport. Flight operators have virtually no competition in this field, while their competition in distances up to 600 km includes road and railway transport [5]. The number of holiday makers, who wish to visit far-away destinations is constantly rising, but the largest cost of such long distance travel is the cost of air transport, or to be more precise, the cost of airplane tickets. In November 2014 Slovenia's largest flight operator's airplanes have transported **80.000 passengers** which is **17% more** than in November 2013 and performed a little less than **84 million passenger kilometres** which is **30% more** than in the same month of the previous year [6]. Passengers or rather tourists like to apply air tickets web search, most notably due to accessibility (time and space accessibility), adaptability (possibility of comparing multiple alternatives), as it saves time and energy required for obtaining of information and also due to favourable every day offers advertised by web providers. In such circumstances travel agents are considered inefficient, requiring a larger investment of time and energy from the passenger and can often offer less information about a travel destination than the passenger can obtain on the web. Travel agents are also less inclined to offer favourable discounts and fairer air ticket prices [7].



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

3. METHODOLOGY AND SAMPLE

The main purpose of the research was to **investigate** which of the eight departure destinations facilitates the **cheapest travel** to the eight arrival destinations. The main aim of the research was to respond to the eight research questions (see Chapter 1). The intended departure date was April 24th, 2015 and the intended return date was May 2nd, 2015.

In the theoretical part of the article we applied the descriptive method and the compilation method. In the research part the desk-research method was applied; we examined air transport

prices from eight departure destinations and eight arrival destinations by browsing ten selected web search engines. Excel was applied for data processing.

The selected sample consists of eight departure destinations, eight arrival destinations and ten web search engines: <http://www.expedia.de/>, <https://www.edreams.com/>, <http://www.momondo.co.uk/>, <http://www.kayak.com/flights>, <http://letalske.si/>, <http://www.letalskekarte.eu/>, <http://www.odklop.com/letalske-karte.php>, <http://www.stapotovanja.com/>, <http://www.skyscanner.net/>, <http://www.tripadvisor.com/>. The web search was performed from December 14th 2014 to January 12th 2015.

4. RESULTS AND INTERPRETATION

Here is the explanation for an easier understanding of the tables beneath:

- IS-1 <http://www.expedia.de/>, [8],
 IS-2 <https://www.edreams.com/>, [9],
 IS-3 <http://www.momondo.co.uk/>, [10],
 IS-4 <http://www.kayak.com/flights>, [11],
 IS-5 <http://letalske.si/>, [12],
 IS-6 <http://www.letalskekarte.eu/>, [13],
 IS-7 <http://www.odklop.com/letalske-karte.php>, [14],
 IS-8 <http://www.stapotovanja.com/>, [15],
 IS-9 <http://www.skyscanner.net/>, [16],
 IS-10 <http://www.tripadvisor.com/CheapFlightsHome> [17].

Table 1 (all air ticket prices are in EUR) presents air flights from eight different departure destinations to **London**. The cheapest air flight departure destination to London is **Budapest** (lowest air ticket price was found by the web search engine »eDreams«) for **85,96 EUR**. On average the cheapest way to fly to London is from **Milan (116,41 EUR)**.

	IS-1	IS-2	IS-3	IS-4	IS-5	IS-6	IS-7	IS-8	IS-9	IS-10	
Departure destinations	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Average price
LJUBLJANA	234,93	194,33	204,95	202,38	224,93	194,00	219,27	252,00	199,00	202,00	212,78
ZAGREB	176,97	136,97	146,00	168,48	192,65	177,00	200,00	200,00	156,00	143,00	169,71
MILAN	121,98	99,98	102,00	109,00	134,00	95,00	111,12	178,00	104,00	109,00	116,41
TRIESTE	152,58	134,58	138,00	155,52	162,58	139,00	151,88	168,00	143,00	141,00	148,61
BUDAPEST	175,25	85,96	95,00	95,38	121,72	88,00	97,81	209,00	99,00	110,00	117,71
VENICE	128,98	99,98	109,00	112,94	133,98	102,00	111,08	167,00	106,00	109,00	118,00
VIENA	157,36	134,33	144,00	143,29	164,93	153,00	158,07	197,00	145,00	141,00	153,80
GRAZ	204,70	236,53	216,00	236,15	266,08	227,00	251,08	261,00	220,00	219,00	233,75

Table 1: Air ticket prices for eight departure destinations to London

We have established that in most cases the web search engine »eDreams« offers the cheapest flights to London from almost all departure destinations. In comparison to others their flight offers are cheaper, varying from **27 % (departure from Budapest)** to approx. **9 % (departure from Ljubljana and Trieste)**. Only the departure from **Graz** is approx. **1 % more expensive** than the average of all other offers.

Table 2 presents air flights from eight different departure destinations to **Salvador**. The cheapest air flight departure destination to Salvador is **Milan** (lowest air ticket price was

found by the web search engine »momondo«) for **648,00 EUR**. On average the cheapest way to fly to Salvador is from **Milan (694,31 EUR)**.

	IS-1	IS-2	IS-3	IS-4	IS-5	IS-6	IS-7	IS-8	IS-9	IS-10	
Departure destinations	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Average price
LJUBLJANA	922,91	917,91	860,00	905,00	932,91	913,00	942,91	958,00	882,00	844,00	907,86
ZAGREB	1.060,32	977,38	957,00	963,56	1.076,39	942,00	1.080,32	1.101,00	970,00	1.553,00	1.068,10
MILAN	713,61	708,61	648,00	665,70	723,61	681,00	733,61	749,00	670,00	650,00	694,31
TRIEST	920,52	896,52	862,00	894,48	930,52	853,00	940,52	956,00	864,00	880,00	899,76
BUDAPEST	791,74	786,74	763,00	774,38	801,74	756,00	811,74	827,00	762,00	766,00	784,03
VENICE	822,91	815,91	685,00	692,83	832,91	786,00	842,91	858,00	723,00	696,00	775,55
VIENA	897,07	897,07	764,00	781,80	912,07	912,07	862,00	937,00	794,00	874,00	863,11
GRAZ	1.081,67	1.113,86	954,00	782,95	1.128,86	1.007,00	1.260,70	1.154,00	1.030,00	1.053,00	1.056,60

Table 2: Air ticket prices for eight departure destinations to Salvador

The fairest air ticket prices on offer are by the web search engine »Kayak«. In comparison to the average of other offers their flight offers are cheaper, varying from approx. **26 % (departure from Graz)** to approx. **4 % (departure from Milan)**. Air ticket prices from departure destinations **Ljubljana, Trieste and Budapest** are within the average.

Table 3 presents air flights from eight different departure destinations to **New Delhi**. The cheapest air flight departure destination to New Delhi is **Budapest** (lowest air ticket price was found by the web search engine »tripadvisor«) for **430,00 EUR**. On average the cheapest way to fly to New Delhi is from **Budapest (459,06 EUR)**

	IS-1	IS-2	IS-3	IS-4	IS-5	IS-6	IS-7	IS-8	IS-9	IS-10	
Departure destinations	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Average price
LJUBLJANA	667,41	681,89	657,00	672,92	696,89	655,00	706,89	722,00	666,00	667,00	679,30
ZAGREB	532,09	528,07	512,00	521,13	543,07	584,00	553,07	568,00	520,00	504,00	536,54
MILAN	528,03	535,88	511,00	524,34	556,45	520,00	574,50	581,00	462,00	514,00	530,72
TRIEST	570,46	566,39	541,00	746,00	581,39	555,00	586,39	606,00	557,00	542,00	585,16
BUDAPEST	473,53	450,35	445,00	443,76	486,46	453,00	491,46	471,00	446,00	430,00	459,06
VENICE	532,10	526,64	491,00	518,92	541,64	514,00	546,64	567,00	457,00	492,00	518,69
VIENA	553,66	554,59	531,00	545,30	569,59	533,00	574,59	595,00	473,00	527,00	545,67
GRAZ	711,34	699,84	656,00	713,00	714,84	672,00	699,84	751,00	686,00	655,00	695,89

Table 3: Air ticket prices for eight departure destinations to New Delhi

The fairest air ticket prices on offer are by the web search engine »skyscanner«, as their air tickets prices from all departure destinations are lower than the average of all other offers, varying from approx. **13 % (departure from Zagreb)** do approx. **4 % (departure from Ljubljana and Trieste)**.

Table 4 shows air flights from eight different departure destinations to **New York**. The cheapest air flight departure destination to New York is **Vienna** (lowest air ticket price was found by the web search engine »momondo«) for **444,00 EUR**. On average the cheapest way to fly to New York is also from **Vienna (477,20 EUR)**.

	IS-1	IS-2	IS-3	IS-4	IS-5	IS-6	IS-7	IS-8	IS-9	IS-10	
Departure destinations	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Average price
LJUBLJANA	742,53	737,52	710,00	740,85	752,52	721,00	762,52	769,00	730,00	718,00	738,39
ZAGREB	644,38	639,53	503,00	650,90	654,53	614,00	664,53	670,00	625,00	622,00	628,79
MILAN	539,31	497,05	470,00	527,42	512,05	493,00	517,05	537,00	487,00	485,00	506,49
TRIEST	535,66	530,65	510,00	540,50	545,64	509,00	555,65	541,00	519,00	516,00	530,31
BUDAPEST	480,90	467,81	457,00	485,72	490,89	457,00	495,89	516,00	466,00	459,00	477,62
VENICE	547,46	502,74	463,00	533,16	557,40	521,00	569,70	552,00	495,00	526,00	526,75
VIENA	482,01	463,14	444,00	489,00	497,22	459,00	495,66	522,00	454,00	466,00	477,20
GRAZ	668,27	685,66	653,00	695,87	704,51	662,00	696,88	947,00	640,00	651,00	700,42

Table 4: Air ticket prices for eight departure destinations to New York

The fairest air ticket prices on offer are by the web search engine »momondo«, as their air tickets prices from all departure destinations are lower than the average of all other offers, varying from approx. **20% (departure from Zagreb)** to approx. **4% (departure from Ljubljana and Trieste)**.

Table 5 shows air flights from eight different departure destinations to **Tokyo**. The cheapest air flight departure destination to Tokyo is **Budapest** (lowest air ticket price was found by the web search engine »tripadvisor«) for **465,00 EUR**. On average the cheapest way to fly to Tokyo is also from **Budapest (526,62 EUR)**.

	IS-1	IS-2	IS-3	IS-4	IS-5	IS-6	IS-7	IS-8	IS-9	IS-10	
Departure destinations	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Average price
LJUBLJANA	954,88	948,50	904,00	917,11	968,95	897,00	974,88	994,00	883,00	911,00	935,33
ZAGREB	582,17	577,17	663,00	586,89	592,17	544,00	602,17	617,00	554,00	545,00	586,36
MILAN	535,63	530,63	552,00	538,66	545,63	509,00	550,63	571,00	509,00	502,00	534,42
TRIEST	816,98	811,98	574,00	825,56	826,98	545,00	807,47	822,00	556,00	737,00	732,30
BUDAPEST	551,06	490,45	509,00	498,61	561,06	596,00	571,06	546,00	478,00	465,00	526,62
VENICE	580,78	575,78	597,00	583,62	590,78	518,00	600,78	616,00	521,00	543,00	572,67
VIENA	613,78	613,78	637,00	622,03	628,78	638,00	638,78	633,00	588,00	580,00	619,32
GRAZ	965,68	920,62	840,00	981,69	980,68	965,00	990,68	1.006,00	934,00	935,00	951,94

Table 5: Air ticket prices for eight departure destinations to Tokyo

The fairest air ticket prices on offer are by the web search engine »skyscanner«. Their air ticket prices are lower than the average ones, varying from approx. **24 % (departure from Trieste)** to approx. **2 % (departure from Graz)**.

Table 6 shows air flights from eight different departure destinations to **Moscow**. The cheapest air flight departure destination to Moscow is **Vienna** (lowest air ticket price was found by the web search engine »momondo«) for **139,00 EUR**. On average the cheapest way to fly to Moscow is also from **Vienna (161,16 EUR)**.

	IS-1	IS-2	IS-3	IS-4	IS-5	IS-6	IS-7	IS-8	IS-9	IS-10	
Departure destinations	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Average price
LJUBLJANA	252,73	234,73	237,00	251,76	255,73	215,00	267,73	288,00	240,00	245,00	248,77

ZAGREB	183,49	165,49	157,00	182,28	186,49	183,00	198,49	218,00	170,00	167,00	181,12
MILAN	184,67	166,67	184,00	178,19	194,67	174,00	199,67	220,00	175,00	169,00	184,59
TRIEST	323,10	305,01	314,00	324,50	333,01	305,00	338,01	358,00	305,00	302,00	320,76
BUDAPEST	189,83	171,83	186,00	188,00	199,83	176,00	204,83	195,00	180,00	180,00	187,13
VENICE	230,45	169,73	216,00	169,20	252,04	165,00	245,45	257,00	174,00	177,00	205,59
VIENA	160,03	147,03	139,00	163,47	175,03	151,00	180,03	200,00	144,00	152,00	161,16
GRAZ	331,72	310,56	298,00	329,38	338,56	310,00	331,72	342,00	301,00	299,00	319,19

Table 6: Air ticket prices for eight departure destinations to Moscow

The fairest air ticket prices to Moscow on offer are by the web search engine »eDreams«. Their air ticket prices are lower than the average ones, varying from approx. **17 % (departure from Venice)** to approx. **3 % (departure from Graz)**.

Table 7 shows air flights from eight different departure destinations to **Sydney**. The cheapest air flight departure destination to Sydney is **Budapest** (lowest air ticket price was found by the web search engine »letalskekartek«) for **821,00 EUR**. On average the cheapest way to fly to Sydney is from **Venice (884,96 EUR)**.

	IS-1	IS-2	IS-3	IS-4	IS-5	IS-6	IS-7	IS-8	IS-9	IS-10	
Departure destinations	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Average price
LJUBLJANA	1.251,05	1.194,60	1.222,00	1.318,29	1.340,20	1.259,00	1.350,20	1.365,00	1.221,00	1.259,00	1.278,03
ZAGREB	931,25	926,25	923,00	945,19	941,25	890,00	951,25	966,00	910,00	891,00	927,52
MILAN	895,10	885,72	860,00	908,08	905,33	884,00	915,33	930,00	875,00	856,00	891,46
TRIEST	1.180,67	1.175,67	1.060,00	1.578,32	1.085,67	1.035,00	1.095,67	1.111,00	1.083,00	1.031,00	1.143,60
BUDAPEST	894,53	889,53	851,00	907,74	1.074,47	821,00	914,53	930,00	874,00	856,00	901,28
VENICE	891,15	886,15	856,00	904,00	901,15	851,00	911,15	926,00	871,00	852,00	884,96
VIENA	962,86	962,86	923,00	982,57	977,86	956,00	987,86	1.003,00	941,00	927,00	962,40
GRAZ	1.268,48	1.223,55	1.217,00	1.294,97	1.283,48	1.287,00	1.293,48	1.308,00	1.245,00	1.230,00	1.265,10

Table 7: Air ticket prices for eight departure destinations to Sydney

The fairest air ticket prices on offer to Sydney are by the web search engine »tripadvisor«. Their air ticket prices are lower than the average ones, varying from approx. **10 % (departure from Trieste)** to approx. **1 % (departure from Ljubljana)**.

Table 8 shows air flights from eight different departure destinations to **Tunis**. The cheapest air flight departure destination to Tunis is **Milan** (lowest air ticket price was found by the web search engine »tripadvisor«) for **211,00 EUR**. On average the cheapest way to fly to London is also from **Milan (227,17 EUR)**.

	IS-1	IS-2	IS-3	IS-4	IS-5	IS-6	IS-7	IS-8	IS-9	IS-10	
Departure destinations	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Price	Average price
LJUBLJANA	275,41	548,04	267,00	465,05	464,00	261,00	474,00	489,00	287,00	270,00	380,05
ZAGREB	341,41	296,85	294,00	484,88	326,85	287,00	316,85	337,00	292,00	294,00	327,08
MILAN	228,84	222,34	214,00	227,84	237,34	213,00	242,34	262,00	213,00	211,00	227,17
TRIEST	231,49	226,91	213,00	245,03	241,91	217,00	246,91	267,00	222,00	212,00	232,33
BUDAPEST	226,63	319,42	222,00	290,86	306,13	219,00	311,13	331,00	224,00	213,00	266,32
VENICE	253,83	239,39	227,00	245,30	254,39	229,00	259,39	279,00	234,00	228,00	244,93

VIENA	290,32	297,75	283,00	304,00	312,75	285,00	317,75	338,00	284,00	280,00	299,26
GRAZ	382,34	414,66	380,00	422,13	429,66	398,00	414,66	455,00	385,00	375,00	405,65

Table 8: Air ticket prices for eight departure destinations to Tunis

The fairest air ticket prices on offer to Tunis are also by the web search engine »tripadvisor«. Their air ticket prices are lower than the average ones, varying from approx. **29 % (departure from Ljubljana)** do approx. **6 % (departure from Vienna)**.

5. CONCLUSION

The research presents various air flight prices for different departure and arrival destinations. It was limited to ten web search engines, eight departure destinations and eight arrival destinations as well as to the pre-set dates of travel between April 24th, 2015 and May 2nd, 2015. We have established that the fairest air flight prices to London, Salvador and Tunis are from Milan, that on average the cheapest destination from which to fly to New Delhi and Tokyo is Budapest, the cheapest departure destination for New York and Moscow is Vienna, and that Venice is the cheapest departure destination for flying to Sydney. In future it would be reasonable to additionally expand the research to more web search engines as well as more departure and arrival destinations. Such a research should also include the entrepreneur's travel cost from his permanent place of residence to the nearest departure destination.

REFERENCES

- [1] Herynek, B., Pivec, B. (2010) *Prevoz tovara*, Ljubljana, Mohorjeva družba v Celovcu, pp. 13.
- [2] Štor, M. et al. (2011) *Sodobni transport in poslovna logistika*, Celje, Fakulteta za poslovne in komercialne vede, pp. 13 - 15.
- [3] Prebilič, V. (2006) *Vojaška logistika: Teorija in zgodovina*, Ljubljana, Fakulteta za družbene vede, pp. 30.
- [4] Vorina, A. (2010) *Poslovna logistika*, Ljubljana, Zavod IRC, pp. 5.
- [5] Križman, A. (2010) *Poslovna logistika*, Ljubljana, Zavod IRC, pp. 46.
- [6] Statistični urad RS. *Transport, Slovenija*, Accessed March 29, 2015, http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=6772.
- [7] Pogačnik, A. (2015) *Analitičen pogled na spletno nakupovanje letalskih kart*, Accessed March 28, 2015, <http://anjapogacnik.tumblr.com/post/6909248890/analiticen-pogled-na-spletno-nakupovanje-letalskih>.
- [8] *Expedia.de*. Accessed December 17, 2014, <http://www.expedia.de/>.
- [9] *Edreams*. Accessed December 17, 2014, <http://www.edreams.com/flights/>.
- [10] *Momondo*. Accessed December 17, 2014, <http://www.momondo.co.uk/>.
- [11] *Kayak*. Accessed December 17, 2014, <http://www.kayak.com/flights>.
- [12] *Letalske*. Accessed December 17, 2014, <http://letalske.si/>.
- [13] *Letalskekarte.eu*. Accessed December 17, 2014, <http://www.letalskekarte.eu/>.
- [14] *Odklop*. Accessed December 17, 2014, <http://www.odklop.com/letalske-karte>.
- [15] *Stapotovanja*. Accessed December 17, 2014, <http://www.stapotovanja.com/>.
- [16] *Skyscanner*. Accessed December 17, 2014, <http://www.skyscanner.net/>.
- [17] *Tripadvisor*. Accessed December 17, 2014, <http://www.tripadvisor.com/>.

SPECIFIČNOSTI MEĐUNARODNOG TRŽIŠTA PAMUKA

THE SPECIFIES OF THE INTERNATIONAL COTTON MARKET

MSc, Dušan Perović, student doktorskih studija¹⁶⁴

Sadržaj: Pamuk predstavlja jednu od najznačajnijih industrijskih biljaka. Za izvoznike pamuka i tekstilnu industriju važno je obezbediti neophodne uslove koji bi svim stranama u lancu snabdevanja doneli određenu korist. Tržište pamuka funkcioniše kao i svako drugo tržište, s tim što je ono veoma osetljivo na spoljne uticaje. Konkurencija na tržištu pamuka je dosta jaka i zato je neophodno promovisanje fer trgovine kojom bi mali proizvođači i lanci snabdevanja imali šansu da opstanu.

Ključne reči: pamuk, tržište, ponuda, tražnja, fer trgovina

Abstract: Cotton represents one of the most important industrial cultures. For cotton exporters and textile industry it is important to provide necessary conditions to all parties in the supply chain, if they want some benefits. Cotton market works like every other market, except it is very sensitive to external influences. Competition on cotton market is very strong; therefore it is necessary to promote fair trade if small producers and supply chains want to survive.

Keywords: cotton, market, supply, demand, fair trade

1. UVOD

Pamuk je jednogodišnja biljka koja pripada familiji biljaka *Malvaceae*. Obično raste kao grm oko biljke *Gossypium*, karakteriše ga jaka žućkasta boja, dok u vreme berbe pamuk dobija belu nijansu. Pamuk ima veoma razvijeni vretenasti koren, grmoliko stablo i cvet žute boje. U plodu, nalazi se seme obavijeno vlaknima bele boje. Ta vlakna se obično koriste kao sirovina u tekstilnoj industriji, a kada se seme odvoji od vlakana ono se može iscediti i na taj način dobijamo ulje koje se može koristiti u kozmetici. Ljuštore semena se mogu iskoristiti kao đubrivo, a od stabla pamuka mogu se napraviti briketi za loženje ili se upotrebiti kao građevinski materijal.

Kao industrijska biljka, pamuk je od krucijalne važnosti za tekstilnu industriju zato što predstavlja osnovnu sirovinu koju koristi ova grana industrije. Za mnoge zemlje u razvoju pamuk predstavlja glavnu izvoznou sirovinu i zato se ovoj kulturi pridaje posebna pažnja u tim zemljama. Svaki deo lanca snabdevanja pamukom mora da funkcioniše efektivno i efikasno, kako se ne bi javili određeni problemi, kojim bi učesnici u lancu snabdevanja stavljeni u neravnotežan položaj. Put od njive do tržišta je dug i na njemu se može naići na različite prepreke. Vodeći svetski proizvođači odeće su u stalnoj vezi sa svojim kupcima i u zavisnosti od njihovih preferencija oni biraju adekvatne sirovine kojima bi zamisli kupaca bile ostvarene. Globalno tržište pamuka je veoma osetljivo na promene koje se dešavaju na mikro

¹⁶⁴ Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Kralja Aleksandra Ujedinitelja 11 18 000 Niš, bokaperovic@yahoo.com

tržištima i to se vidi kroz promenu cene. Kako je pamuk dominantna sirovina u tekstilnoj industriji, područje istraživanja ovog rada vezuje se za međunarodnu trgovinu pamukom i svim preprekama, mogućnostima i promenama sa kojima se tržište pamuka suočava.

2. PONUDA I TRAZNJA PAMUKA

Pamuk se uglavnom uzgaja u tropskom i subtropskom pojasu. To su obično predeli sa dovoljnom količinom padavina, ali nešto većim prisustvom sunčeve svetlosti. U oblastima gde se pamuk uzgaja temperatura vazduha tokom šest meseci ne pada ispod nule, a minimalna prihvatljiva temperatura iznosi oko 15 Celzijusovih stepeni. Optimalna temperatura za pamuk je oko 25 Celzijusovih stepeni. Razlika u vremenskim prilikama uticala je i na vrstu pamuka koja se uzgaja u različitim delovima sveta, pa tako imamo da se najviše uzgajaju: brdski ili meksički pamuk, dugi sortirani pamuk, drveni pamuk, levantski i markuzijski pamuk. Najzastupljeniji u proizvodnji jeste brdski pamuk sa učešćem od 90% u globalnoj proizvodnji pamuka, a odmah posle njega je dugi sortirani (sa učešćem od oko 8%).

Površine pod pamukom zahtevaju i nešto veće količine pesticida i insekticida. 16% od ukupnog broja pesticida i insekticida koriste se prilikom proizvodnje pamuka [1]. Pamuk često napadaju sovica iz familije leptira, trips iz familije insekata i nekoliko vrsta crva. Iz tih razloga neophodna je stalna kontrola pamučnih polja i doziranje određene količine hemikalija. Kada se obezbede svi neophodni uslovi potrebno je da protekne određeni period u kome će se razviti seme i vlakna pamuka. Berba se može vršiti ručno ili mašinski, a u najvećem broju zemalja ona se obavlja ručno. Površine na kojima se uzgaja pamuk imaju minimalni godišnji rast. Od 2012. godine broj površina pod pamukom je malo opao, ali je onda opet počeo da raste. Na oscilacije kod broja ukupnih površina snažan uticaj imaju vremenske prilike i zahtevi tržišta. Zemlje poput Indije i SAD skoro svake godine povećavaju broj useva pamuka što utiče i na povećanje na globalnom nivou. Nasuprot njima, u Kini, koja je jedan od najvećih proizvođača pamuka, se smanjuju površine pod pamukom, što podstiče veći uvoz.

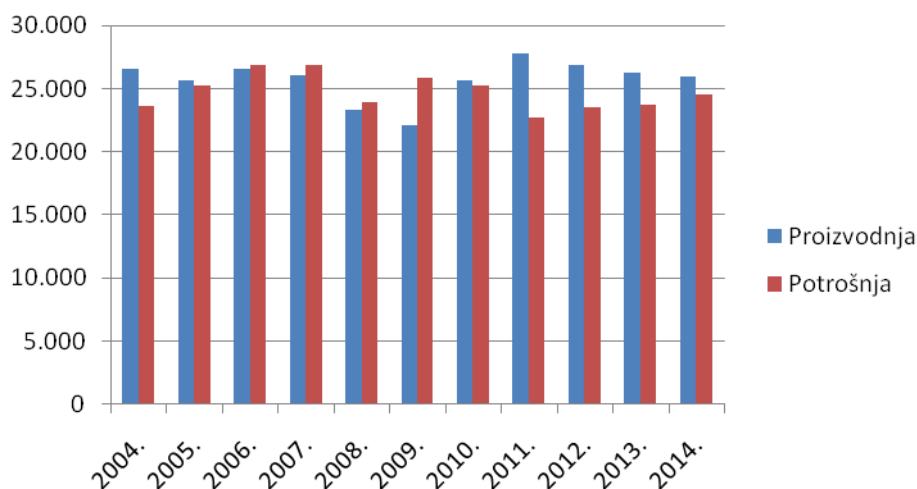
Za pamuk je karakteristično da, kao i ostali poljoprivredni proizvodi, ima neelastičnu ponudu. Na promene u ponudi i tražnji veliki uticaj imaju klimatske promene. Za Indiju i Kinu karakteristični su monsuni i tajfuni, koji mogu da utiču na proizvodnju pamuka. Upravo su oni doprineli da se tokom 2008. i 2009. godine smanji proizvodnja pamuka. U zemljama



Dušan Perović rođen je 09.10.1989. godine u Nišu. Osnovnu školu i gimnaziju završio je u Nišu. Ekonomski fakultet u Nišu upisao je 2008. godine. Na četvrtoj godini studija, u okviru praktične nastave, obavio je praksu u preduzećima „Unijapak d.o.o“ i „BDM Niš“ d.o.o. na poslovima upravljanja kvalitetom i u oblasti finansija. Tokom 2012. godine završio je osnovne studije i iste godine na Ekonomskom fakultetu upisao master studije. Master rad pod nazivom „Regresivni efekti poreza na potrošnju“ odbranio je 2013. godine. Nakon završenih master studija, u školskoj 2013/2014 upisao je doktorske studije. Živi u Nišu, trenutno nezaposlen.

zapadne Afrike i Egiptu, dešava se da protekne nekoliko meseci bez kiše što ne odgovara usevima pamuka. Zato se ove zemlje opredeljuju za izgradnju odgovarajućeg irigacionog sistema koji bi doneo više vode površinama pod pamukom.

U mnogim državama važna je podrška države za proizvođače pamuka. Država je prepoznala pamuk kao važan izvozni artikal i zato se dosta ulaže u ovu poljoprivrednu kulturu. Subvencije države su važne zato što se putem njih garantuje minimalna cena pamuka, regulišu svi troškovi proizvodnje i omogućuje znatno lakši pristup tržištu. Kada je u pitanju pamuk, godišnje se za njegovu proizvodnju, preradu i trgovinu izdvoji između tri do pet milijardi dolara, u vidu subvencija. Turska vlada plaća premije proizvođačima pamuka po kilogramu semena. Tokom 2011. i 2012. premija za obično seme je iznosila 0,35 TRL/kg (22 centi), dok je premija za seme od strane sertifikovanih dobavljača iznosila 0,42 TRL/kg (26 centi). Ukupna plaćanja proizvođačima su porasla sa 302 miliona dolara u 2010. godini, na 408 miliona dolara u 2011. godini [2]. To je rezultat većeg uzgajanja pamuka, koje je donelo i veću proizvodnju pamuka. SAD dugi niz godina donose tzv. Farmer Bill, dokument u kome se jasno ističu svi načini podrške poljoprivrednicima. Suma direktnih plaćanja proizvođačima jednaka je iznosu u kojem je u prošlosti proizvođač plaćao za uzgajanje određene vrste pamuka, ali i u zavisnosti od uspeh useva. Ciljana cena za period 2008-2012 iznosila je 0,715 američkih dolara po kilogramu useva. Minimalna efektivna cena pamuka iznosila je 0,5867 dolara po kilogramu useva, a ona je rezultat zbira direktnih plaćanja po kilogramu useva (0,0067 dolara) i stope po kojoj koja je uzet državni kredit (0,50 dolara po kilogramu). Od 2014. direktna plaćanja su ograničena na 40.000 dolara, a ukupna suma koju je moguće isplatiti proizvođačima u slučaju nastanka štete iznosi 120.000 dolara.



Grafik 1: Globalna proizvodnja i potrošnja pamuka u periodu 2004-2014 (u hiljadama tona)

Izvor: Prilagođeno prema USDA (2015) Cotton: World Markets and Trade, Foreign Agricultural Service, Washington

Sa priloženog grafika može se videti da su tokom prethodnih deset godina bile oscilacije u ponudi i tražnji pamuka. Proizvodnja pamuka je od 2006. godine bila u blagom padu, a od 2009. ona počinje da beleži porast. Klimatski uslovi i globalna kriza tih godina uticali su na ponudu i tražnju pamuka. Proizvođači nisu imali dovoljno sredstava da ulože u dalju proizvodnju, a sa druge strane iako je tih godina postojala veća tražnja za pamukom, ona je polako počela da pada. Na rast proizvodnje veliki uticaj ima i razvoj biotehnologija. Mehanizacija je postala bolja i omogućila je lakše obrađivanje useva. Danas je uz pomoć kvalitetnih mašina moguće obraditi i po nekoliko desetina hektara obradivih površina, a

mašine za preradu smanjile su ručni rad. Ako uzmemo u obzir da je proizvodnja pamuka na globalnom nivou u 1983. godini iznosila 14.430.000 tona, a da je danas oko 25.905.000 tona to govori o tome da su se desile neke veće promene koje su uticale na povećanje proizvodnje pamuka. Primena genetski modifikovanog materijala uticala je na povećanje proizvodnje. Od 1996. kada je prvi put predstavljeno GM seme, ono se koristi u gotovo svim državama proizvođačima pamuka. Za novo seme se smatra da je otporno na napade insekata i drugih štetočina, kao da smanjuje vreme sazrevanja useva.

Trenutno vodeće zemlje, kada je u pitanju proizvodnja pamuka, su Indija (6,6 miliona tona), Kina (6,5 miliona tona), SAD (3,5 miliona tona), Pakistan (2,2 miliona tona), Brazil (1,5 miliona tona), Uzbekistan (871 hiljada tona) i Turska (697 hiljada tona) [3]. Kineska proizvodnja pamuka je tokom 2007. godine ostvarila rekordnu proizvodnju od oko 8 miliona tona, ali od tada proizvodnja polako opada. Turska je uz Kinu i Indiju jedan od lidera u organskoj proizvodnji pamuka i sve je veće interesovanje za organskim pamukom iz Turske, pre svega zbog lakše procedure oko obavljanja poslovanja.

Ukupan izvoz u 2014. godini iznosio je 7,4 miliona tona. Izvoz je imao blage oscilacije sve do 2005. godine kada je ukupan izvoz iznosio 9,7 miliona tona. Ipak tokom 2011. i 2012. zbog povećane tražnje pre svega u Kini, ukupan izvoz je dostigao rekordne brojke od 9,9 i 10,1 miliona tona. Od tog trenutka beleži se blagi pad izvoza. Trenutno, najveći izvoznici pamuka su SAD (2,1 miliona tona) i Indija (1,1 miliona tona). Ukupna količina pamuka koja je uvezena tokom 2014. godine iznosila je 7,4 miliona tona i ona prati ukupnu količinu pamuka koja je izvezena tokom iste godine (7,4 miliona tona). Najveći uvoznici pamuka su zemlje u kojima se pravi odeća za najpoznatije svetske modne brendove poput Kine (1,5 miliona tona), Bangladeša (969 hiljada tona) i Turske (784 hiljada). To su uglavnom zemlje sa jeftinom radnom snagom, što odgovara tekstilnoj industriji da otvori proizvodne pogone u ovim zemljama. Uvoz pamuka je oduvek išao uzlaznom putanjom i 2005. godine iznosio je 9,6 miliona tona. Zatim je usledio blagi pad, da bi 2012. godine doživeo svoj maksimum (10,1 miliona tona). Na uvoz pamuka veliki uticaj imaju i modni trendovi. Interesovanje velikih proizvođača odeće za određenom sirovinom bazirano je na istraživanju preferencija potrošača i na osnovu njihovih želja i navika pristupa se kreiranju potrebnog artikla.

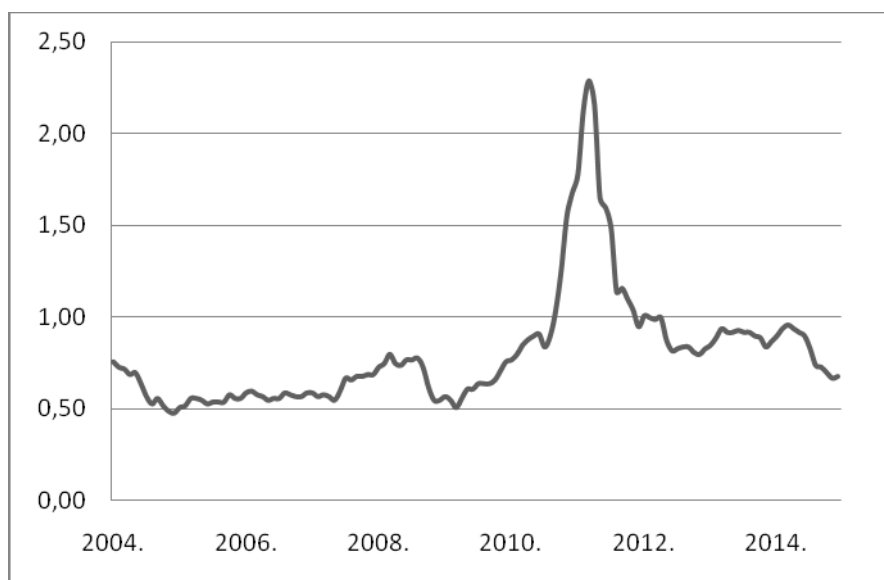
3. BERZANSKA TRGOVINA PAMUKOM

Kako tržište pamuka nosi sa sobom određenu dozu nestabilnosti, jedno od rešenja za proizvođače je aktivno učešće na berzanskom tržištu. Godine 1870., osnovana je Njujorška berza pamuka i od tada je na njoj počelo trgovanje fjučersima. Od 1984. godine uključena je i trgovina opcijama, a od 1998. godine Njujorška berza pamuka je postala deo Njujorškog Odbora za trgovinu. Fjučersi i opcije ispred sebe imaju prefiks Cotton No.2 da bi se jasno znalo o kojoj vrsti proizvoda je reč.

Fjučers ugovorima u vezi sa pamukom trguje se na berzi u martu, maju, julu, oktobru i decembru. Svi učesnici se mogu obavestiti o trgovini određenih fjučers ugovora putem novina ili elektronskih medija. Oni mogu videti cenu na otvaranju tog dana kada je zaključen ugovor, minimalnu i maksimalnu cenu, kao i cenu na zatvaranju. Važan segment predstavlja cena poravnanja koja predstavlja cenu po kojoj klirinška kuća izvršava sve naloge klijenata, kao i promenu cene poravnanja u odnosu na prethodni dan [4]. Ukupan obim ugovora i vreme zaključivanja su takođe od velike važnosti za sve učesnike. Svaki fjučers ugovor na pamuk sadrži simbol proizvoda, mesto i vreme sklapanja ugovora, veličinu ugovora (maksimalno do 25.000 kg), navedenu cenu u odnosu na težinu, minimalnu fluktuaciju cene (obično iznosi 0,0001 dolara po kilogramu), uslove trgovine, tip i način poravnanja, pozicije u ugovoru i

pravila berze. Fjučersi i opcije u osnovi imaju kretanje spot cene pamuka i na osnovu nje se kreiraju instrumenti. Cena fjučers ugovora se formira približno spot ceni i ona navodi transaktove da njenom kupovinom ostvare svoje ciljeve u budućnosti.

Očekivana proizvodnja pamuka, vremenske prilike, cene drugih sirovina i agrarne politike zemalja imaju jak uticaj na kretanje cene pamuka. Tržište pamuka je pretrpelo ogromne promene poslednjih nekoliko decenija. Do sredine osamdesetih godina prosečna cena pamuka po kilogramu iznosila je oko 2,12 dolara, da bi 1985. godine pala na 1,83 dolara po kilogramu, a 1986. na 1,27 dolara po kilogramu, međutim silazni trend se i dalje nastavio i cena pamuka je do 2002. godine pala za 0,9% [5]. Kako su se menjale prilike u svetu, menjala se ponuda i tražnja pamuka. Nije osporivo da su naftni šokovi, globalna recesija, povremene krize i promena ekonomskih snaga na svetskom tržištu imali uticaj na kretanje cene pamuka. Menjanje pravaca u agrarnoj politici vodećih svetskih zemalja imali su uticaj na fluktuacije cene pamuka. Pamuk je imao konkurenciju i u drugim kulturama kao što su kukuruz i šećerna trska gde su povećane subvencije, ali i tražnja za ovim kulturama. Čitav spektar promena utiče na promenu cene pamuka i toga moraju biti svesni svi koje hoće da se upuste u poslovanje sa ovom sirovinom. Zemlje u razvoju najviše osećaju posledice promene cene, zato što su dosta zavisne od izvoza pamuka, i one stalno pokušavaju da pronađu neko trajnije rešenje za sve svoje probleme.



Grafik 2: Kretanje cene pamuka u periodu 2004-2014. (u dolarima)

Izvor: Prilagođeno prema USDA (2015) Cotton: World Markets and Trade, Foreign Agricultural Service, Washington

Pamuk je do 2002. godine beležio blagi pad, ali onda dolazi period oporavka tržišta pamuka. SAD su 2002. godine predstavile novi način finansiranja poljoprivredne proizvodnje u narednih šest godina. U okviru tog plana povećana je novčana podrška farmerima za 45%, omogućeno je više direktnih plaćanja, a oni farmeri sa većom proizvodnjom pamuka mogu računati na veću podršku države. Ovakva politika na kraju uticala je i na povećanje cene pamuka, koja je decembra 2003. godine iznosila 1,65 dolara po kilogramu. Već tokom 2004. godine proizvodnja pamuka na globalnom nivou je povećana sa 20,7 na 26,5 miliona tona, a izvoz pamuka iz SAD je porastao za 8%. Potrošnja pamuka je takođe porasla na 23,6 miliona tona što pokazuje tendenciju blagog oporavka tržišta pamuka.

Tokom narednih godina većih oscilacija u ceni pamuka nije bilo sve do izbijanja svetske ekonomske krize 2008. godine. Mnogi tradicionalni dobavljači pamuka smanjili su svoje narudžbine, a na velikom udaru našli su se proizvođači. Na kretanje cene pamuka uticala je i najava o smanjenju subvencija za proizvođače i izvoznike pamuka, ali i česte oscilacije dolara kao glavne valute prilikom trgovine pamukom. Od početka 2008. do kraja 2009. godine proizvodnja pamuka na globalnom nivou je opala za 15,32%, najveći pad se osetio u SAD čiji je izvoz pamuka opao za 11,70%. Cena pamuka je u martu 2009. godine pala na 51,9 centi, a obim trgovanja fjučers ugovora je tokom krize takođe znatno opao. Cena fjučers ugovora se kretala oko 55 centi, ali promet nije bio zadovoljavajući. Kina je takođe smanjila uvoz pamuka iz SAD, a recesija je uticala na smanjenje tražnje za odećom, naročito u SAD gde je tražnja za uvoznom odećom opala za 7,3%.

Cena pamuka je u martu 2011. godine dostigla svoj maksimum od kada se pamukom trguje na berzi u Njujorku i ona je iznosila 2,29 dolara. U pitanju je ogroman rast imajući u vidu da je samo godinu dana ranije cena pamuka bila ispod jednog dolara. Brojne su okolnosti uticale na porast cene pamuka. Mnogi proizvođači su se okrenuli drugim kulturama u trenutku kada je cena pamuka bila oko 80 centi, a uglavnom su prešli na uzgajanje kukuruza koji je imao bolju cenu u odnosu na pamuk. Kukuruz je postao značajna sirovina za proizvodnju etanola, koja je tražila ogromne zalihe kukuruza i imala odličnu perspektivu za dalji razvoj. Vremenski uslovi su takođe uticali na povećanje cene pamuka. Poplave u Pakistanu, suša u Kini i jaki monsoni u Indiji su uticali na smanjenje proizvodnje na globalnom nivou, a mnogi proizvođači su se i u ovim zemljama okrenuli drugim kulturama. Indija je tada ograničila izvozne kvote za pamuk i prediva kako bi se zadovoljila tražnja u domaćoj tekstilnoj industriji, koja nije dovoljno modernizovana. Izvozne kvote su uticale i na smanjenje izvoza u Kinu, koja je morala da uloži dodatna sredstva kako bi nadoknadila deficit pamuka u zemlji.

Psihološki faktor je neophodno uključiti u celu priču. Panika koja se javlja kod pojedinih tržišnih učesnika može se odraziti i na globalnu ekonomiju. Kod prodavaca odeće i prerađivača pamuka javio se strah da ne mogu da obezbede dovoljnu količinu pamuka, kojom bi bila zadovoljena tražnja, u trenutku kada su cene pamuka počele da rastu. Javila se zabrinutost za profit, ali i za egzistenciju. Nije tajna da proizvođači odeće u velikoj meri diktiraju modne trendove, ali oni su veoma zavisni od sirovina. U trenutku kada se suočavaju sa manjom ponudom pamuka, moraju se okrenuti nekim drugim sirovinama ili povećati cene svojih proizvoda. U tom trenutku ponuda pamuka je bila nedovoljna kako bi se zadovoljila tražnja na globalnom nivou, što je uticalo na rast cene pamuka.

Današnja cena pamuka je mnogo niža u odnosu na onu iz marta 2011. godine i iznosi 0,66 dolara po kilogramu. Tražnja je tokom poslednje dve godine opala, a najnoviji događaji ukazuju na to da će cena pamuka i dalje padati. Jedan od razloga je taj što je kineska vlada donela odluku o povećanju subvencija proizvođačima pamuka (3,3 milijardi dolara), sa tendencijom daljeg uvećanja. Kina u svom portfelju drži dosta fjučersa i opcija kojima može trgovati na Njujorškoj berzi. Ovo predstavlja pokušaj da se smanji uvoz pamuka, ali to sa druge strane utiče i na smanjenje trgovinskih transakcija na međunarodnom nivou. U SAD predviđa se da će povoljni vremenski uslovi uticati na povećanje proizvodnje pamuka i do 20%, a takođe se i u SAD daju ogromne subvencije za tržište pamuka. Pamuk takođe ima snažnu konkurenciju u poliesteru, čije su cene znatno niže i zato je neophodno raditi na povećanju tražnje za pamukom.

4. FER TRGOVINA PAMUKOM

Proizvodi poput kaka, šećera, kokosa i pamuka su jedinstveni po tome što ne mogu da se uzgajaju svuda u svetu, već samo u određenim predelima u kojima postoje pogodni uslovi za uzgajanje. Za sve ove proizvode karakteristično je i to što ih često uzgajaju zemlje u razvoju, u kojima pamuk predstavlja važan izvor prihoda. Pamuk se između ostalog uzgaja i u zapadnoj Africi, gde donosi prihode stotinama porodica koje su uključene u poslove sa pamukom. Ove zemlje često imaju problem da plasiraju pamuk na svetsko tržište i zato one sve više pozivaju na poštovanje osnovnih principa u međunarodnoj trgovini, a takođe traže i ravnopravni tretman u odnosu na razvijene zemlje.

Fer trgovina ima za cilj da pruži podršku održivom razvoju proizvođača i radnika, koji su “ekonomski marginalizovani od strane konvencionalnih načina trgovine”[5]. Proizvodi od pamuka sa zvaničnim znakom fer trgovine su počeli 2005. godine da se prodaju u Francuskoj, a ubrzo i u Velikoj Britaniji. Fer trgovina pomaže zemljama u razvoju da prebrode sve poteškoće na tržištu pamuka, ali i da upravljaju prirodnim i zdravstvenim rizicima koji nastaju primenom odgovarajućih mera prilikom proizvodnje pamuka. Za male proizvođače pamuka je važno da oni plasiraju svoju robu po fer ceni i to onim zainteresovanim stranama koje bi bile spremne da poštuju principe i standarde fer trgovine. Čest je slučaj da se u ceo proces uključe i posrednici koji za malu svotu novca preuzimaju pamuk od proizvođača, a kasnije ga prodaju po višestruko većim iznosima. Organizacija Fairtrade International (FLO) osnovana je sa ciljem da podstakne fer trgovinu i da utiče na poštovanje osnovnih standarda fer trgovine. Standardi fer trgovine imaju za cilj da podstaknu socijalni razvoj, društveno-ekonomski razvoj i održivost životne sredine.

Za proizvođače pamuka prilikom fer trgovine važno je da postoji minimalna cena po kojoj bi se vršio otkup pamuka. Ovde i vlada države izvoznika pamuka mora pomoći i pružiti potrebnu podršku. Ako proizvođači i trgovci ostvaruju korist od fer trgovine, moguće je u lanac snabdevanja uključiti i druge subjekte i na taj način unaprediti poslovanje. Finansijska podrška mnogo znači zato što može poboljšati kvalitet pamuka, s obzirom da se na mnogim tržištima traži pamuk izuzetnog kvaliteta. Premije u okviru fer trgovine dosta pomažu proizvođačima i izvoznicima pamuka. Proizvodnja i promet pamuka nosi sa sobom određene troškove, a oni se mogu pokriti zahvaljujući premijama. Mnoge zadruga u Kamerunu, Senegal i Maliju su zahvaljujući premijama uspele da održe proizvodnju, ali deo sredstava su iskoristili i za rešavanje obrazovnih, zdravstvenih i infrastrukturnih problema. Mnogi projekti lokalnih zajednica mogu se rešiti uz veliku angažovanost zadruga i države. Tokom 2013. godine smanjena je fer trgovina pamukom, jer je prodato 7,8 miliona tona pamuka sa oznakom fer trgovine u odnosu na 9 miliona tona u 2012. godini.

Tokom 2011. godine ukupna vrednost prodatih proizvoda u okviru fer trgovine iznosila je oko 5,7 milijardi dolara, što je povećanje za 27% u odnosu na prethodnu godinu. Minimalna cena za zemlje zapadne Afrike ostala je nepromenjena i ona iznosi 0,42 i 0,05 evra po kilogramu u zavisnosti od toga koju vrstu pamuka proizvođači žele da uzgajaju, dok je premija ostala 0,50 evra po kilogramu semena pamuka. Tokom narednih godina prihodi proizvođača su opali zbog smanjene tražnje, ali oni još uvek mogu da pokriju troškove proizvodnje. Ono na čemu će se u narednim godinama raditi jeste jačanje lanca snabdevanja. Svi posrednici moraju shvatiti važnost fer trgovine za sve učesnike u lancu i zato se mora pristupiti boljem uređenju odnosa u lancu snabdevanja. Ako je jedna karika u lancu slaba, ona lako može povući i ostale sa sobom.

5. ZAKLJUČAK

Pamuk je veoma značajan proizvod za međunarodnu trgovinu. U mnogim zemljama gde se uzgaja pamuk država je prepoznala značaj njegovog obrađivanja i zato se daju ogromne subvencije sa ciljem da se pokrenu tržišni procesi u državi, ali i da bi se pratila konkurencija na međunarodnom tržištu. Programi podrške države su važni naročito za one male proizvođače koji ulažu dosta napora i sredstava da bi realizovali svoje ciljeve.

Ponuda i tražnja se veoma često menjaju zbog tehnoloških inovacija, vremenskih uslova ili donošenja nacionalnih uredbi koje se tiču proizvodnje i trgovine pamukom. Tekstilna industrija nekada ume da bude gruba prema proizvođačima pamuka i da jedne godine traži veću količinu pamuka, a druge manju. Svakako da su potrošači ti koji na kraju odlučuju da li će kupiti odeću koja u sebi sadrži pamuk i zbog toga se kaže da postoji široki spektar stvari koje utiču na cenu pamuka. Pamuk je jedna od najvažnijih sirovina u tekstilnoj industriji koja na globalnom nivou godišnje obrće na milijarde dolara. Zato se moraju pronalaziti načini da pamuk i dalje ima svoj udeo na tržištu, kao i da se obezbedi sigurna budućnost za mnoge ljude koji zavise od pamuka.

LITERATURA

- [1] BTC (2011) *The Cotton Trade Global Yarn*, Agricultural Development Agency, Brussels, p.11
- [2] ICAC (2012) *Production and Trade Policies affecting the Cotton Industry*, Standing Committee, Washington, p.4-5
- [3] USDA (2015) *Cotton: World Markets and Trade*, Foreign Agricultural Service, Washington, p.5-10
- [4] Bennet, B. (2002) *Introduction to Cotton Futures*, Texas Cooperative Extension, Austin, p. 4-8
- [5] Nelson, N & S. Smith (2011) *Fairtrade Cotton: Assesing Impact in Mali, Senegal, Cameroon and India*, National Resources Institute, Greenwich, p.65

ZNAČAJ EBRD–a U STRATEGIJI RASTA JADRANKE D.D., MALI LOŠINJ

THE IMPORTANCE OF EBRD IN THE STRATEGIC GROWTH OF JADRANKA D.D., MALI LOŠINJ

Dr. sc. Elvis Mujačević, izvanredni profesor¹⁶⁵
Mag. oec. Fernando Kirigin, PhD student¹⁶⁶

Sadržaj: *Djelovanje EBRD–a u Republici Hrvatskoj usmjereno je na ublažavanje utjecaja gospodarske krize kroz poticanje održivog rasta, što veću iskorištenost fondova Europske unije, unaprjeđenje tranzicije te restrukturiranje javnih trgovačkih društava. U hrvatski turizam EBRD ulaže kroz kreditne linije hrvatskih banaka, vlasničku strukturu i dr., a posebno su značajna ulaganja u hotelijerstvo. U radu se istražuju ulaganja EBRD u Jadranka grupu, odnosno u Jadranku hoteli d.o.o. te značaj koju EBRD ima u poboljšanju kvalitete turističke ponude Republike Hrvatske.*

Ključne riječi: *EBRD, financiranje turizma, restrukturiranje, Jadranka d.d. Mali Lošinj*

Abstract: *The action of the EBRD in the Republic of Croatia IS aimed at alleviating the impact of the economic crisis through the promotion of sustainable growth, greater use of EU funds, improving the transition and restructuring of public companies. In Croatian tourism EBRD invests through credit lines of Croatian banks, ownership structure, etc., and investments in the hotel industry are of particular significance. This paper explores the EBRD investment in Jadranka group, or Jadranka hotels doo and the importance that the EBRD has in improving the quality of tourist offer in the Republic of Croatia.*

Key words: *EBRD, tourism financing, restructuring, Jadranka d.d. Mali Lošinj*

UVOD

Europska banka za obnovu i razvoj (skr. EBRD) je u razdoblju od 1994. godine sudjelovao u Republici Hrvatskoj u 170 projekata s vrijednošću od 3,1 mlrd. eura (2,7 mlrd. eura bruto isplata). No, ako se izuzme sudjelovanje EBRD u potpori financijskom sektoru u kreditiranju poduzetništva u turizmu, tek je mali broj projekata u kojima je EBRD sudjelovao (GS Hotels and Resort Jadranka hoteli d.o.o. i Dogus Grupa). U vlasničku strukturu Jadranke d.d. EBRD ulazi 2008. godine dokapitalizacijom Jadranka hotela d.o.o. s 24 mil. eura, odnosno 31,64% vrijednosti trgovačkog društva. Time je omogućeno pokretanje investicijskog ciklusa (CAPEX plan) u vrijednosti od 80 milijuna eura, koji je obuhvatio rekonstrukciju i poboljšanje kvalitete usluga u svih šest hotela u vlasništvu društva. Do 2014. godine, kada EBRD izlazi iz vlasničke strukture Jadranke d.d. realizirana su ulaganja u četiri hotela. Ulaganja su rezultirala poboljšanjem financijskih rezultata, rastom ostvarenih turističkih noćenja i boljim iskorištenjem turističkih potencijala destinacije.

¹⁶⁵ Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Primorska 42, elvism@fthm.hr

¹⁶⁶ Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Primorska 42, kirigin@hotmail.com

1. AKTIVNOSTI EBRD U REPUBLICI HRVATSKOJ

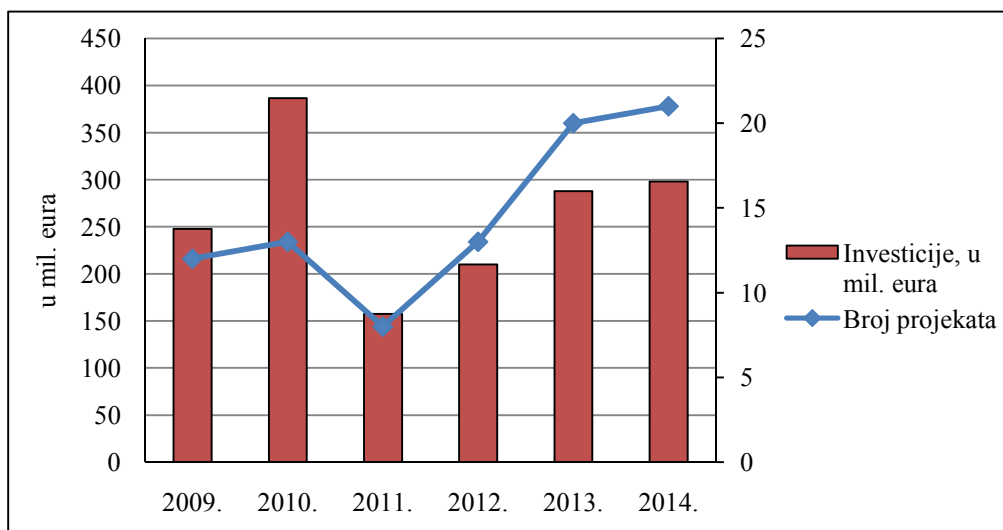
Punopravnim članstvom u EBRD 1993. godine, Republika Hrvatska je stekla pravo korištenja svih programa pomoći EBRD-a. Upisani kapital Hrvatske u EBRD-u iznosi 109,42 mil. eura (Vlada Republike Hrvatske, 2010). Do 31. prosinca 2014. godine EBRD je za Republiku Hrvatsku potpisala 170 projekata, uključujući ugovore o zajmovima, mezaninskom financiranju, vlasničkim ulozima i jamstvima za financiranje trgovinske razmjene. Neto kumulativna vrijednosti projekata iznosi 3,1 mlrd. eura, a isplaćena kumulativna vrijednost iznosi 2,7 mlrd. eura [8]. U sklopu Programa pravne tranzicije, Programa razvoja poduzetništva (EGP), Programa potpore malom gospodarstvu (SBS) i drugih programa EBRD je proveo i projekte tehničke suradnje financirane donatorskim sredstvima u vrijednosti od 7,14 mlrd. eura do 31. prosinca 2012. godine .

U strategijskom razdoblju, od 2013. do 2014. godine, EBRD je u Hrvatskoj potpisao ugovore o 41 projektu ukupne vrijednosti 586 mil. eura, što je povećanje za 59,2% u odnosu na prethodno dvogodišnje razdoblje, 2011.-2012. godine, kada je EBRD sudjelovao u 21 projektu i ukupnim ulaganjima od 368 mil. eura (slika 1). Prosječna vrijednost projekta u 2014. godini iznosila je 14,3 mil. eura.

Elvis Mujačević rođen je 21. prosinca 1968. godine u Puli. Osmogodišnje školovanje i srednju školu završio u Rovinju. Po završetku srednje škole i regulirane vojne obveze kao stipendista grada Rovinja upisuje se na Hotelijerski fakultet u Opatiji u školskoj godini 1989/90. na redovni studij VII stupnja. Na Hotelijerskom fakultetu diplomirao je 1994. godine te stekao zvanje diplomirani ekonomista. Kao diplomirani ekonomista pripravnički staž obavljao je u "Rovinjturist" d.d. Rovinj. Po završetku istog, 1995 g. zasniva stalni radni odnos na Hotelijerskom fakultetu u Opatiji kao mlađi asistent na kolegiju Poslovne financije, Monetarno-kreditna teorija i politika i Uvod u znanstveni rad.

Na Fakultetu za turistički i hotelski menadžment u okviru Poslijediplomskog znanstvenog studija «*Management u suvremenom hotelijerstvu*» magistrirao je 1999. godine na temu «*Upravljanje rizikom kamatnih stopa primjenom financijskih derivata*» i stekao akademski stupanj magistra ekonomskih znanosti. U okviru izvandoktorskog studija 2002. godine na Fakultetu za turistički i hotelski menadžment u Opatiji prijavio je temu doktorske disertacije '*Upravljanje bankarskim rizicima*' pod mentorstvom prof. dr. sc. Zorana Ivanovića te je istu obranio 2004 godine pred povjerenstvom u sastavu prof. dr. sc. Dragan Roller, prof. dr. sc. Zoran Ivanović, prof. dr. sc. Branko Blažević, te stekao stupanj doktora znanosti.

Trenutno je u znanstveno-nastavnom zvanju izvanrednog profesora na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija i predaje kolegije Investicijski menadžment, Investicijski menadžment u hotelijerstvu, Međunarodne financije i Međunarodno kretanje kapitala.



Slika 6: Broj projekata i investicije EBRD u Republici Hrvatskoj, 2009-2014.

Unatoč izazovima gospodarske krize i niske razine konkurentnosti na tržištu Europske unije s kojima se Republika Hrvatska suočava, aktivno sudjelovanje EBRD donijelo je Hrvatskoj tranzicijske koristi. Strateško razdoblje od 2010. do 2012. godine ocjenjeno je uspješnom realizacijom velikog broja postavljenih strateških ciljeva. S obzirom na aktivnosti u projektima u 2013. i 2014. godini može se reći da i u ovom strateškom razdoblju EBRD iskazuje spremnost za ostvarenje postavljenih ciljeva u strategiji za razdoblje od 2013. do 2016. godine.

2. JADRANKA d.d. i EBRD

Jadranka d.d. Mali Lošinj je od samog osnutka najveće poduzeće cresko-lošinjskog arhipelaga, koje u svom vlasništvu ima šest hotela i veći broj malih vila u tri odvojene hotelske zone smještene na Malom i Velom Lošinju. Osnovana je u rujnu 1992. godine na temelju Zakona o privatizaciji kao slijednik tvrtke Jadranka, utemeljene 1947. godine [7]. Uz pružanje usluga smještaja u hotelima i kampovima, Društvo tijekom godina proširuje svoju djelatnost na djelatnost trgovine te usluge pružanja i iznajmljivanja plovila. Godine 2008. suvlasnikom Jadranke postaje EBRD s udjelom od 31,64%. U 2014. godini Jadranka d.d. prolazi kroz proces promjene vlasništva, pri čemu Beta Ulaganja d.o.o. postaju vlasnikom 89,14% dionica Jadranke d.d., a EBRD izlazi iz vlasničke strukture Društva.

2.1. ULAZAK EBRD U VLASNIČKU STRUKTURU JADRANKE D.D.

Jadranka d.d. se u razdoblju od 2006. do 2010. godine priklanja strategiji rasta, pri čemu je identificirana relativno niska snaga ili konkurentna pozicija Društva. Tako postavljena strategija podrazumijevala je restrukturiranje Društva i ulaganje u poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga. U 2007. godini Društvo je izdalo obveznice ukupne vrijednosti 75 mil. kuna s promjenjivom kamatnom stopom s jamstvom Društva kćeri (Jadranka hoteli d.o.o., Jadranka kampovi d.o.o. i Jadranka trgovina (d.o.o.) i datumom dospijeaća 13. rujna 2012. godine [7]. Cilj je bio stvaranje prostora za razvojna ulaganja i nastavak ulaganja u restrukturiranje hotelskih objekata.

Za osiguranje pokrića plana realizacije postavljenih strateških ciljeva izabran je EBRD. Potpisivanje ugovora između Jadranke d.d. i EBRD-a izvršeno je 7. ožujka 2008. godine, pa

EBRD postaje vlasnikom udjela od 31,64% ukupnog vlasništva Jadranka Hotela d.o.o., a Jadranka d.d. ostaje vlasnikom 68,36% udjela [4]. Ulazak EBRD-a u vlasničku strukturu Jadranke hoteli d.o.o. ubrzao je razvojni ciklus. Predloženi projekt sastojao se od vlasničkih ulaganja u Jadranka hotele d.o.o. u ukupnoj vrijednosti od 75,3 mil. eura. EBRD je sudjelovao s 24,4 mil. eura. Ulaganja su prvenstveno bila namijenjena rekonstrukciji postojećih hotelskih objekata uz minimalno povećanje smještajnih kapaciteta, kroz provedbu značajni kapitalnih investicija usmjerenih u programe poboljšanja standarda postojećih hotela s tri na četiri zvjezdice. Projekt je do kraja 2013. godine u potpunosti realiziran.

2.2. UČINCI ULAGANJA EBRD U JADRANKA HOTELI D.O.O.

Učinci investicijskog razvoja Jadranke hoteli d.o.o. na širu okolinu vidljivi su kroz implementaciju međunarodnih standarda i privlačenje međunarodnih financija u domaćoj tvrtki, prijenosu i disperziji vještina na većinom lokalno osoblje, promicanje i uspostava visokih ekoloških standarda zaštite okoliša u skladu državnom politikom o očuvanju prirodnih resursa na hrvatskoj obali te u konačnici, veću konkurenciju na domaćem turističkom tržištu što može dovesti do povećanja učinkovitosti uslužne djelatnosti [3]. S aspekta samog poduzeća učinci investicijskog ciklusa sagledavaju se kroz poslovne rezultate.

Vlasnički ulogi EBRD-a u Jadranka hotelima d.o.o. omogućili su dobivanje zajmova za programe ulaganja Jadranka hotela d.o.o. U razdoblju od ulaska EBRD-a u vlasničku strukturu Jadranke d.d. do kraja 2013. godine ukupno je realizirano oko 366,5 mil. investicija. Ulaganja EBRD-a u Jadranka hoteli d.o.o. podrazumijevalo je i značajan preustroj Društva, čime je unaprijeđeno njegovo poslovanje.

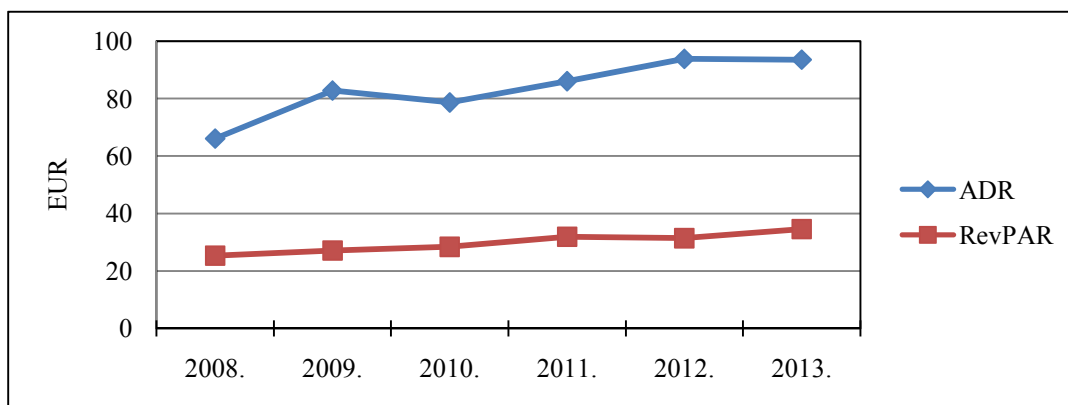
Od početka 2008. do kraja 2013. godine potpuno su rekonstruirani hoteli Punta, Aurora i Vespera, a investicijski zahvati obuhvati su i hotel Helios, objekte pružanja hrane i pića, plažne objekte te uređenje okoliša. Ukupna vrijednost investicija iznosila je oko 50 mil. eura. U 2014. godini u završena je rekonstrukcija hotel Bellevue, čime je hotel dobio kategoriju pet zvjezdica. Time je započeo novi investicijski ciklus u zoni Čikat, vrijedan više od 50 mil. eura, koji se smatra okosnicom cjelogodišnjeg turizma na otoku Lošinju. Ukupni kapacitet smještaja Jadranke hoteli d.o.o. krajem 2006. godine iznosio je 3.757 postelja, a u 2014. godini njihov broj je smanjen na oko 3.500 uslijed povećanja kategorije hotelskih objekata.

Investicijski ciklus 2003.-2007. godine polučio je rastom broja turističkih dolazaka sa 74.257 na 77.663 ili za 4,6%. Rekonstrukcija hotelskih objekata u investicijskom ciklusu od 2008. do kraja 2013. godine kada je EBRD suvlasnik Društva rezultirala je kraćim razdobljem rada pojedinih hotelskih objekata (Vitality hotel Punta, hotel Aurora, hotel Vespera). Unatoč tome broj turističkih dolazaka bilježi trend rasta, te u 2013. godini iznosi 82.914 ili 6,8% više nego u 2007. godini. Međutim, broj turističkih noćenja je smanjen za oko jedan posto. Pad fizičkog obujma mjereno brojem turističkih noćenja može se pripisati orijentaciji ka tržištu s boljom platežnom moći, promjenama u strukturi prodajnih kanala te krizi u hrvatskom turizmu. U strukturi turističkih noćenja prema kanalima prodaje smanjuje se udio alatmana (s 48% u 2008. godini na 44% u 2013. godini) i grupa (s 20,0% u 2008. na 14% u 2013. godini) uz povećanje udjela individualnih gostiju (s 31,8% u 2008. na 42% u 2013. godini). Broj turističkih noćenja po dolasku, također, je smanjen; sa 6,23 noći u 2008. godini na 5,48 noći u 2013. godini (tablica 1).

Godina	Dolasci	Verižni indeks	Noćenja	Verižni indeks	Prosječan broj noćenja
2004.	74.257	–	455.637	–	6,14
2005.	79.130	106,6	484.884	106,4	6,13
2006.	79.463	100,4	509.127	105,0	6,40
2007.	77.663	97,7	459.792	90,3	5,92
2008.	74.039	95,3	442.617	96,3	5,98
2009.	68.498	92,5	388.395	87,7	5,67
2010.	74.134	108,2	416.913	107,3	5,62
2011.	86.393	116,5	465.421	111,6	5,39
2012.	74.944	86,7	416.592	89,5	5,56
2013.	82.914	110,6	454.790	109,2	5,49

Tablica 1: Turistički dolasci i noćenja, 2004.-2013.

Uz poboljšanje kvalitete smještaja i usluga hrane i pića te ponudu novih proizvoda povećane su prosječne cijene hotelske sobe s 44,4 eura u 2008. godini na 65,9 eura u 2013. godini, ili za gotovo 48,4%. Najveću prosječnu cijenu ostvaruju individualni gosti, 86,8 eura u 2013. godini, što je za 38% više u odnosu na 2008. godinu. U hotelima Vespera (117,6 eura), Puntići (102,9 eura) i Aurori (89,2 eura) ostvaruju se najviše prosječne cijene individualnih kanala prodaje. To je dovelo do porasta prihoda prodaje tj. prihoda smještaja i hrane, koji u 2013. godini iznose 20,1 mil. eura ili 41,9% više u odnosu na 2008. godinu. Uz promjene broja prodanih soba i broja turističkih noćenja zabilježene su i promjene ADR i RevPAR (slika 2).



Slika 7: ADR i RevPAR Jadranke hoteli d.o.o.

ADR je u 2013. godini iznosio 93,57 eura ili 32% više nego u 2008. godini, a u odnosu na hrvatski prosjek (99,0 eura) bio je manji za 5,5% [8]. No, u odnosu na 2012. godinu uslijed smanjenja prosječnih cijena po sobi može se uočiti osjetno smanjenje ADR-a za 0,3%. Promjena prihoda po raspoloživoj sobi (RevPAR) rezultat je promjena u prihodima po noćenju i broja raspoloživih soba.¹⁶⁷ U 2013. godini on je iznosio 34,54 eura ili 36,3% više nego u 2008. godini.

Unatoč provedbi razvojnog investicijskog ciklusa Jadranka hoteli d.o.o. bilježe ostvarenje neto dobiti (532 tis. eura u 2012. godini; 412,04 tis. eura u 2013. godini).

¹⁶⁷ U nedostatku podataka u izračunu RevPAR korišten je isti broj raspoloživih soba za sve godine (581.810) iako je njihov broj zbog rekonstrukcije hotelskih objekata iz godine u godinu bio promjenjiv, pa izračun nije u potpunosti točan, ali može poslužiti u sagledavanju učinaka investicija na ostvareni prihod poduzeća.

ZAKLJUČAK

Komparativna analiza suvlasništva EBRD-a u poduzeću Jadranka Hotela d.d. upućuje na pozitivne efekte. Povjerenje koje je EBRD pokazao ulaskom u vlasničku strukturu Jadranke Hoteli d.d. rezultiralo je većom dostupnošću financijskih sredstava poduzeću u bankarskom sektoru za planirani investicijski ciklus, te poticajnim financijskim sredstvima države. Investicije temeljene na tržišnim trendovima i kontroli EBRD-a na realizaciji investicijskih projekata u planiranom vremenskom razdoblju polučili su rastom cijena hotelskih soba, prihoda pansionskih usluga, fizičkog obujma turističkog prometa i u konačnici ADR-a i RevPAR-a. Učinci nisu vidljivi samo s financijskog aspekta, već imaju i znatno širu dimenziju, sagledivu kroz implementaciju međunarodnih standarda i privlačenje međunarodnih financija u domaćoj tvrtki, promicanje i uspostavu visokih ekoloških standarda u destinaciji, povećanje učinkovitosti uslužnog sektora, cjelogodišnje poslovanje destinacije i zapošljavanje lokalnog stanovništva i dr.

LITERATURA

- [1] EBRD, <http://www.ebrd.com/who-we-are/history-of-the-ebrd.html> (9.01.2015.)
- [2] Odluka o sudjelovanju Republike Hrvatske u povećanju autoriziranog temeljnog kapitala Europske banke za obnovu i razvoj, Narodne novine, 2011., 34.
- [3] Jadranka Hotels, European Bank for Reconstruction and Development, <http://www.ebrd.com/work-with-us/projects/psd/jadranka-hotels.html> (10.02.2015.)
- [4] Jadranka hoteli d.o.o. (2014) *Godišnje izvješće za 2008–2013.*, Jadranka hoteli d.o.o., Mali Lošinj.
- [5] Europska banka za obnovu i razvoj (2010) *Strategija za Republiku Hrvatsku za razdoblje 2010.-2013.*, Europska banka za obnovu i razvoj, <http://www.ebrd.com/downloads/about/policies/croatia-2010-tr.pdf> (9.01.2015.)
- [6] Europska banka za obnovu i razvoj (2013) *Strategija za Republiku Hrvatsku*, Europska banka za obnovu i razvoj, http://www.europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/draft-croatia-croatia_n.pdf (9.01.2015.)
- [7] Jadranka d.d. (2007) *Prospekt Domaće izdanje obveznica Jadranka d.d. s jamstvom Društava kćeri*, Jadranka d.d. Mali Lošinj, Mali Lošinj.
- [8] STR Global, <http://www.strglobal.com> (17.01.2015.)

MEĐUNARODNE RAČUNOVODSTVENE RAZLIKE I NJIHOV UTICAJ NA FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE¹⁶⁸

INTERNATIONAL ACCOUNTING DIFFERENCES AND THEIR IMPACT ON FINANCIAL REPORTING

MSc, Žarko Rađenović, student doktorskih studija¹⁶⁹

Sadržaj: U ovom radu biće analiziran značaj međunarodnih računovodstvenih razlika u pogledu finansijskog izveštavanja u okviru globalnih transakcija, kako između država tako i između privrednih subjekata, koji su učesnici na tržištu. Računovodstvene razlike posmatraće se kroz prizmu faktora koji dovode do njih i koji utiču na njihovu neminovnost. Shodno tome, cilj rada je zapravo predočavanje značajnog stepena osetljivosti finansijskog izveštavanja na međunarodne računovodstvene razlike.

Ključne reči: računovodstvene razlike, finansijsko izveštavanje, međunarodni standardi

Abstract: In this paper will be analyzed the importance of international accounting differences in terms of financial reporting in the context of global transactions, both between countries and between companies, which are participants in the market. The accounting differences will be considered through the prism of the factors that lead to them, and which may affect their inevitability. Accordingly, the aim of the work is actually presenting a significant degree of sensitivity of financial reporting to international accounting differences.

Key words: accounting differences, financial reporting, international standards

1. UVOD

Globalizacija svetskog tržišta nužno je nametnula potrebu za komuniciranjem zajedničkim računovodstvenim jezikom, takozvanim poslovnim jezikom, između subjekata, u vezi s finansijskim aranžmanima raznih zemalja sveta. Poslovanje multinacionalnih kompanija na međunarodnom planu postavlja računovodstvu zadatke koji u krajnjem vidu znače harmonizaciju, kako u pogledu metodologije, tako i u pogledu prezentacije finansijskih izveštaja. Poboljšanje međunarodnih poslovnih odnosa i unapređenje komuniciranja realizuje se, između ostalog, harmonizacijom nacionalnih računovodstvenih sistema na međunarodnom planu, tj. internacionalizacijom računovodstvene prakse u vezi sa finansijskim izveštavanjem. Kvalitetno računovodstveno izveštavanje (jedinstvenim poslovnim jezikom) igra ključnu ulogu u funkcionisanju finansijskih tržišta i povećanju društvenog blagostanja. Računovodstveni standardi postaju obavezna osnova finansijskog izveštavanja. Proces globalizacije i međunarodne integracije tržišta kapitala upravo iziskuju potrebu za harmonizacijom finansijskih izveštaja raznih zemalja.

¹⁶⁸ Rad je podržan od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije - projekat OI 179066.

¹⁶⁹ Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu, Kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš, e-mail: zarkoradjenovic@hotmail.com

Obezbeđenje podataka i informacija za uporedne analize, za internacionalizaciju protoka roba i kapitala, tj. nesmetano komuniciranje svih učesnika na svetskim tržištima kapitala, je svrha standardizacije u oblasti računovodstvenog izveštavanja. Povećanje uporedivosti računovodstvenih praksi upravo se omogućuje Međunarodnim računovodstvenim standardima. Standardi kao pojam su u primeni skoro u svim oblastima tehnike, tehnologije, prirodnim naukama i njih propisuju nadležni državni organi. Što se tiče Međunarodnih računovodstvenih standarda oni su uglavnom u obliku normi ponašanja i postupaka u profesionalnom radu računovođa, da bi njihove informacije o poslovanju nekog ekonomskog subjekta bile kvalitetne za potencijalne zainteresovane korisnike tih informacija. Računovodstveni standardi u sebi uključuju i norme profesionalne etike računovođa. Međunarodni standardi ukomponovani u računovodstvo omogućuju poslovno međunarodno povezivanje sa privrednim subjektima iz drugih zemalja i umnogome olakšavaju računovodstveno komuniciranje. Njihova dosledna primena omogućava premošćavanje računovodstvenih prepreka na putu sve slobodnije internacionalne razmene roba, usluga i kapitala, kao i funkcionisanja međunarodnih finansijskih tržišta. Oblikovanje međunarodnih računovodstvenih standarda (MRS) predstavlja jednu od glavnih poluga za prevazilaženje problema u računovodstvenom komuniciranju između poslovnih subjekata u celom svetu. Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja čine osnovu i za sastavljanje kvalitetnih finansijskih izveštaja i za razvoj dobre računovodstvene prakse, što doprinosi boljoj harmonizaciji finansijskog izveštavanja u uslovima internacionalizacije biznisa. Uloga međunarodnih računovodstvenih standarda sastoji se u smanjenju razlika u pripremi i prezentaciji finansijskih izveštaja poslovnih subjekata pojedinih zemalja, u kontekstu otklanjanja barijera na putu međusobnog razumevanja i komuniciranja.



Žarko Rađenović rođen je 23.05.1989. godine u Leskovcu gde je i završio Gimnaziju, nakon koje je upisao 2008. godine Ekonomski fakultet, Univerziteta u Nišu. Diplomirao je 2012. godine prosečnom ocenom 9.38 na smeru finansije, bankarstvo i osiguranje, i iste godine je upisao master studije na smeru međunarodni menadžment. Master studije je završio 2013. godine prosečnom ocenom 10.00. Godine 2013., upisuje doktorske studije na smeru finansije i bankarstvo i trenutno završava drugu godinu ovih studija, takođe na Ekonomskom fakultetu u Nišu. Stipendista je Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja.

2. POJAM MEĐUNARODNIH RAČUNOVODSTVENIH RAZLIKA

Da bi se uklonile nedoumice oko ekonomske terminologije, međunarodni stručnjaci teže ka standardizaciji računovodstva ako ne na globalnom nivou, makar na nivou regiona s obzirom na to da često i neke političke barijere ometaju standardizaciju na međunarodnom nivou i dovode do nerazumevanja između tržišnih učesnika. Na osnovu prethodno izrečenog, proces institucionalizacije određenih računovodstvenih pojmova je uveliko počeo, naravno podstaknut računovodstvenim razlikama i problemima u praksi. Koordinator ovog procesa je Međunarodni forum za računovodstveni razvoj uz svesrdnu podršku Borda za međunarodne

računovodstvene standarde. Ove institucije se trude da zajedničkom akcijom daju odgovore na mnoga pitanja koja su se odavno izdvojila kao problematična kada su u pitanju međunarodne transakcije:

- Kako će kompanije poslovati izvan nacionalnih granica ukoliko postoje razlike prilikom prenošenja ekonomskih informacija, bitnih za donošenje poslovnih odluka?
- Kako će investicioni menadžer u Ženevi pročitati finansijske izveštaje američke kompanije i doneti odluku o isplativosti investicije?
- Kako bi nemačka kompanija prezentovala godišnji izveštaj o poslovanju na forumu ekonomista u Nju Jorku?
- Kako percipirati informacije o performansama firme koja posluje na drugom kontinentu?

Imajući u vidu zamršenu situaciju na međunarodnom planu, kompanije koje globalno posluju teže da stvore uniformni računovodstveni sistem kako bi omogućile efikasno funkcionisanje organizacije i pojednostavile internu i eksternu kontrolu. Na taj način bi se smanjila i problematika predstavljanja izveštaja u regionu, tj. delu sveta u kome posluju kako sa poreskog aspekta tako i sa pravnog i regulatornog aspekta. Za stranu kompaniju kao stranog investitora, računovodstvene neharmonizovane razlike mogu ometati i kretanje radne snage, što navodi na zaključak da računovodstvo i njegove informacije, ukoliko nisu adekvatno i prema principima i standardima obrađene, mogu predstavljati značajnu prepreku uspešnom poslovanju. Zato nije neophodno ukloniti samo jezičke barijere kako mnogi smatraju, već je neophodno ustanoviti i jedinstveni sistem merenja što se najbolje ogleda u prikazivanju profita i načinu njegovog oporezivanja koji se razlikuje od kontinenta do kontinenta. Diferencirani vrednosni računovodstveni pristup može umnogome izmeniti strukturu bilansa i podatke koji daju veliki broj racija, a disbalansu i usložnjavanju pomenute strukture doprinosi i raznolika nacionalna praksa kada je u pitanju način organizacije menadžmenta, način finansiranja kompanija i pravni oblik.

Često su vršene deskripcije mnogobrojnih bilateralnih i multilateralnih poređenja računovodstvenih praksi u raznim zemljama sa ciljem da se makar sistematizuje broj raznolikosti koje se najčešće ponavljaju, kako bi misija usaglašavanja ključnih pojmova za međunarodno poslovanje bila uspešno završena. Tako je razvijena klasifikacija termina pod nazivom „četiri fundamentalna šablona“, koji su se bazirali na redukciji finansijskih izveštaja samo na stvarno potrebne delove za međunarodne transakcije. U ova četiri šablona ulaze:

- Sistemi bazirani na švedskoj praksi, koji računovodstvene podatke koriste isključivo za unapređenje makroekonomske politike i koji imaju za cilj da usmere vladu u vođenju adekvatne nacionalne politike;
- Mikroekonomski orijentisani sistemi, kao što je holandski, koriste interne pokazatelje u firmama koji se odnose na kapital, kako bi računovodstveni sistem imao ulogu neke vrste mernog instrumenta;
- Računovodstveni sistemi koji su u upotrebi u SAD-u i Ujedinjenom Kraljevstvu razvijaju induktivno rezonovanje kod poslovanja firmi;
- Računovodstveni sistemi koji preporučuju da sve firme u državi koriste identičnu terminologiju i klasifikaciju računa za upisivanje podataka i izveštavanje. Ove uniformne sisteme usvojili su u različitim oblicima Francuska, Nemačka i Argentina.

Godine 1967., stvoren je jedan alternativni pristup usaglašavanju računovodstvenih dispariteta tako što je od strane pojedinih uglednih računovodstvenih eksperata formiran računovodstveni okvir baziran na takozvanim uticajnim sferama, koje potiču od „majki“ država. Tako su identifikovana tri modela:

- britanski model,
- američki model,
- kontinentalno- evropski model.

U ovu svrhu analizirane su isključivo zemlje koje nisu nikada imale komunističku prošlost i to njih 38, a koje se međusobno razlikuju prema 233 računovodstvenih principa i praksi izveštavanja. Radi lakšeg poređenja uglavnom su iz ovih zemalja uzimane neke veće, reprezentativne firme, pa se na osnovu njihovog izveštavanja pravila morfologija međunarodno usaglašenih, konzistentnih finansijskih izveštaja. Najviše razlika ima u izveštavanju kod Tunisa, Tajlanda, Singapura, Kenije, Filipina i Kuvajta. Komitet je sledeći date modele prilikom sagledavanja različitih sistema uočio i pet zona uticaja koje prevladavaju u svetu, i koje se mogu podeliti na:

- britansku zonu,
- francusko-špansko-portugalsku zonu,
- holandsko- nemačku zonu,
- američku zonu,
- zonu komunizma.

3. SPOLJNI FAKTORI KOJI UZROKUJU RAČUNOVODSTVENE RAZLIKE

Spoljni faktori igraju veliku ulogu u razumevanju prirode računovodstvenih principa i praksi. Proučavajući okruženje i regione u kojima se odvijaju računovodstvene operacije došlo se do otkrića petnaest elementarnih uslova od kojih zavisi karakter i funkcionisanje računovodstvenog sistema jedne zemlje i po kojima se ovi sistemi zapravo i razlikuju, što na neki način i pravi nevidljivu granicu između ekonomija u svetu. To su:

- tip privrednog sistema,
- pravni sistem,
- politički establišment,
- priroda privatnih poslovanja,
- razlike u veličini i kompleksnosti organizacije preduzeća,
- socijalna klima,
- relativna stabilnost deviznog kursa,
- sofisticiranost menadžmenta i način finansiranja preduzeća,
- stepen razvoja legislative za poslovanje preduzeća,
- specifična računovodstvena regulativa,
- stepen ekonomskog razvoja,
- šablon kretanja ekonomije,
- broj stručnjaka u preduzeću,
- procesi kontinuiranog usavršavanja postojećeg poretka.

Za sagledavanje računovodstvenih razlika bitno je još i analizirati tokove kapitala između pojedinih zemalja posebno onih koje učestvuju u transakcijama. Takođe, na formiranje nacionalnog računovodstvenog sistema utiču i ciljevi oporezivanja, kao i stopa inflacije. Međunarodni računovodstveni komitet se nadovezao na ove faktore pričom da je socio-ekonomska klima jedan od faktora koji u najvećem broju slučajeva utiče na pomenute razlike i da su ostali faktori po svojoj dominaciji i uticaju manje više relativni. Prema ovom Komitetu, ekonomski faktori koji su najbitniji za sagledavanje i upoređivanje koncepata računovodstva su:

- dohodak *per capita*,

- privatna potrošnja,
- struktura društvenog proizvoda,
- platni bilans zemlje,
- output poljoprivrednog sektora koji čini značajan deo bruto domaćeg proizvoda,
- prosečna stopa rasta realnog bruto nacionalnog proizvoda,
- prosečna promena deviznog kursa na godišnjem nivou u odnosu na neku top valutu ili na korpu valuta,
- prosečna godišnja promena u potrošačkim cenama.

Prvih pet ekonomskih varijabli prema Komitetu, pokazuje zapravo razlike u ekonomskoj strukturi između razvijenih zemalja i zemalja u razvoju. Zemlje u razvoju, kao i nerazvijene zemlje imaju trend pada dohotka *per capita* i stvaranja kapitala, a s druge strane povećanje GNP-a može doći jedino iz agro sektora dok su investicije više rezervisane sa razvijene zemlje. Takođe, zemlje u razvoju često imaju negativne trendove u platnom bilansu s obzirom na njihovu zavisnost od uvoza industrijske robe. Ne zalazeći dublje u matematičko- statističku analizu formula za dobijanje koeficijenata i indikatora koji pokazuju stepen međunarodnih računovodstvenih razlika, korišćenjem ortogonalne (vermax) rotacije, vektorske i faktorske multivarijantne analize, kao i korišćenjem modela korelacionih matrica iz uzorka od 38 zemalja (matrica 38 x 38), Međunarodni računovodstveni komitet uspeo je da odredi rotacioni faktor računovodstvenih razlika za 38 zemalja, podeljenih u četiri grupe (na osnovu 233 računovodstvenih principa).¹⁷⁰ Ovde je takođe korišćen i Kruskalov statistički test koji je sličan postupku za procenu standardne greške u regresionoj analizi, a koji je pokazao da zemlje sa faktorom 0,12 i manjim od 0,12 imaju povoljne uslove za premošćavanje računovodstvenih razlika (tabela 1). Zemlje su klasterisane prema faktorima u 4 računovodstvena modela pri čemu je u narednoj tabeli izračunato i odstupanje jednog modela od drugog kada su u pitanju razlike između zemalja:

- Faktor I- Model zemalja Komonvelta- Australija, Bahami, Etiopija, Fidži, Jamajka, Kenija, Novi Zeland, Singapur, Južnoafrička Republika, Trinidad i Tobago, Velika Britanija.
- Faktor II- Latino-američki model – Argentina, Bolivija, Brazil, Čile, Indija, Pakistan, Paragvaj, Peru, Urugvaj.
- Faktor III- Evropski-kontinentalni model - Belgija, Kolumbija, Francuska, Italija, Španija, Švedska, Švajcarska, Venecuela.
- Faktor IV- SAD model- Kanada, Nemačka, Japan, Meksiko, Holandija, Panama, Filipini, SAD.

Zemlja	Faktori			
	I	II	III	IV
Argentina	0,22	<u>0,77</u>	0,15	0,19
Australija	0,85	0,14	0,20	0,13
Belgija	0,31	0,27	<u>0,70</u>	0,03
Bolivija	0,17	<u>0,83</u>	0,18	0,18
Brazil	0,12	0,56	0,47	-0,16
Kanada	0,50	0,11	0,05	0,67
Čile	0,23	<u>0,66</u>	0,22	0,14
Etiopija	<u>0,45</u>	0,44	0,23	0,19

¹⁷⁰ Neophodno je naglasiti da se grupe međusobno prepliću i da faktori često variraju u zavisnosti od stepena usklađivanja razlika tokom vremena.

Francuska	0,19	0,17	<u>0,70</u>	0,06
Indija	0,46	<u>0,55</u>	0,22	0,30
Italija	0,04	0,13	<u>0,76</u>	0,19

Tabela 1: Rotacioni faktor računovodstvenih razlika za 11 zemalja¹⁷¹

Izvor: Adaptirano prema Frank, G.W., (1979) An Empirical Analysis of International Accounting Principles, Journal of Accounting Research Vol. 17 No.2

4. MEĐUNARODNE RAČUNOVODSTVENE RAZLIKE NA PRIMERU IZVEŠTAVANJA AUSTRALIJE I INDIJE

U Australiji, Australijski odbor za računovodstvene standarde odgovoran je za njihovo postavljanje i održavanje pod akronimom AASB, kako za privatni, tako i za javni sektor. S druge strane, Institut ovlašćenih računovođa Indije ili skraćeno ICAI jeste profesionalno telo proglašeno od strane parlamenta 1949. godine koje ima sličnu strukturu kao i Australijski odbor za računovodstvene standarde. Godine 1977., 21. aprila, ICAI se obratio Međunarodnom odboru za računovodstvene standarde u cilju formulisanja i ispravnog sprovođenja računovodstvenih standarda na svojoj teritoriji. Australija ima 41 računovodstveni standard od kojih su skoro svi usklađeni sa međunarodnim konvencijama. S obzirom na to da svaka država ima svoje specifičnosti kada su u pitanju privredni uslovi i socijalna struktura ovi australijski računovodstveni standardi zadržali su u nekim delovima osobine po kojima su karakteristični. To se pre svega odnosi na sledeće standarde:

- AASB 1004- Doprinosi
- AASB 1023- Opšti ugovori o osiguranju
- AASB 1031- Materijal
- AASB 1038- Ugovori o životnom osiguranju
- AASB 1039- Finansijski izveštaji
- AASB 1046- Odgovornost za obelodanjivanje podataka
- AASB 1048- Interpretacija i implementacija standarda.

Za razliku od Australije koja je većinu svojih standarda uskladila sa međunarodnim, u funkciji lakšeg obavljanja transakcija, indijski standardi se izdvajaju po svojim osobinama i njihovo usaglašavanje sa internacionalnim je proces koji ne nailazi na odobravanje stanovništva i političkog, vrha tako da to pravi dosta problema prilikom sklapanja poslovanja sa kompanijama koje imaju drugačije finansijske izveštaje. Često je uslov da strane kompanije moraju da prihvate indijske zakone izveštavanja ukoliko žele da sarađuju:

- Australija: AASB 3- Poslovne kombinacije/ Indija: AS 14- Računovodstvo spajanja- Poslovna kombinacija je prema Australijskom odboru za računovodstvene standarde definisana kao razdvajanje postojećih entiteta ili ulazak jednog entiteta u drugi koji se prikazuje u izveštaju. Takođe definicija se odnosi i na formu zajedničkih ulaganja. Prema ovom australijskom standardu neophodno je koristiti metod kupovine prilikom obračuna u finansijskim izveštajima. U slučaju Indije ona se fokusira na interesni metod vrednovanja. Takođe Indija u situacijama kao što su akvizicije i konsolidacije preduzeća, *goodwill* vrednuje svake godine bez obzira na vek trajanja preduzeća, i amortizacioni period ne sme preći 10 godina. U Australiji *goodwill* nema amortizaciju ali se ipak iskazuje prilikom izveštavanja.

¹⁷¹ Podvučene vrednosti pokazuju najveće vrednosti faktora u okviru date grupe.

- Australija: AASB 5- Vanbilansna aktiva (za prodaju i neke poslovne operacije)/ Indija: Nejasan standard- Cilj AASB 5 standarda jeste da specificira računovodstveni obračun vanbilansne aktive i način prezentacije poslovnih operacija koje su vezane za vanbilansnu aktivu. U Indiji ne postoji eksplicitno definisan standard o ovom pitanju. Razlog odsustva ovog standarda i njegovog preciznog definisanja jeste taj što se sve pozitivne i negativne stvari u vezi s aktivom beleže u okviru jedne pozicije - fiksna aktiva. U bilansu stanja australijskog računovodstva fiksna aktiva se posebno prikazuje, dok kod Indije to nije slučaj.
- Australija: AASB 6 Eksploatacija i vrednovanje mineralnih resursa/ Indija: Nejasan standard- Služi kao pomoćni alat kompanijama za procenu vrednosti aktive na polju mineralnih resursa i povezan je sa standardom AASB 136 pod nazivom Obevređivanje imovine, ukoliko je vrednost mineralnih resursa opala ili su lošeg kvaliteta. U Indiji kompanije nemaju ovu stavku pa se njihovi finansijski izveštaji pripremaju isto kao i za ostale biznise.
- Australija: AASB 7 Finansijski instrumenti/ Indija: Standard nije razvijen- Ovaj australijski standard je ekvivalentan Međunarodnom računovodstvenom standardu broj 7 koji se isto odnosi na finansijske instrumente i njihovo prikazivanje. Cilj ovog standarda jeste vrednovanje finansijske aktive, obaveza i instrumenata tržišta kapitala, kao i prezentovanje njihovog rizičnog profila kako bi eksterni korisnici mogli da procene finansijsku poziciju, performanse i novčane tokove u kompaniji. Politika liberalizacije i rasta na internacionalnom tržištu kapitala, kroz globalizaciju, generisala je potrebu za dobrom korporativnom regulativom i u Australiji i u Indiji. Informacije finansijskog izveštavanja mogu biti dobar regulativni alat, u smislu informisanja samih stejkholdera koji na taj način procenjuju rad menadžmenta i sposobnost kompanije da realizuje investicione projekte. Indija tek razvija ovaj standard i pokušava da ga unificira na nivou cele zemlje s obzirom da se dosadašnja praksa prezentovanja finansijskih instrumenata bazirala na individualnoj proceni.
- Australija: AASB 101 Prezentacija finansijskih izveštaja/ Indija: AS 1 Obelodanjivanje računovodstvene politike- AASB 101 specificira preporuke samog prezentovanja finansijskih izveštaja kao i smernice za oblikovanje strukture ovih izveštaja. Ovaj standard takođe ima i analitičku funkciju koja nastoji da poduči kompanije kako da upoređuju svoje finansijske izveštaje sa finansijskim izveštajima iz svoje grane. Standard AASB 101 bazira se na konzistentnosti, materijalnosti i agregaciji kako bi finansijski izveštaji zadržali svoju tačnost i preciznost. U Indiji ovaj standard više promovise računovodstvene politike koje su na neki način podloga za pravljenje finansijskih izveštaja i on se manje bavi načinom prezentacije i izrade samog izveštaja.
- Australija: AASB 138 Nematerijalna ulaganja/ Indija: AS 8 Računovodstveno sagledavanje pozicije Istraživanje i razvoj- Indijski standard AS 8 bavi se proračunom ukupnih troškova koji idu na istraživanje i razvoj i njihovim načinom prikaza u bilansu uspeha na kraju godine. Takođe, određeni troškovi koji se ne javljaju u kontinuitetu se čak evidentiraju i u bilansu stanja u okviru pozicije *Razni rashodi*. S druge strane, AASB 138 u Australiji sve troškove istraživanja tretira isključivo u okviru pozicije *Troškovi*, dok se troškovi oko razvoja posmatraju kao neka vrsta budućeg dohotka, s obzirom da se smatra da razvoj sam po sebi ne može prouzrokovati negativne efekte.
- Australija: AASB 129 Finansijsko izveštavanje u uslovima hiperinflacije/ Indija: Standard ne postoji- AASB 129 ističe da se hiperinflatorno izveštavanje vrši isključivo u skladu sa ponašanjem i kretanjem domaće valute ali uz sagledavanje i uvažavanje opšte, političke i ekonomske situacije zemlje. Iako Australija sama po sebi nije

hiperinflatorna ekonomija ovaj standard je važan zbog toga što pomaže u sagledavanju efekata inflacije i gubitka kupovne moći na onim teritorijama koje pripadaju Australiji ili na kojima je neki australijski poslovni entitet investirao. U Indiji standard nije razvijen.

- Australija: AASB 141 Poljoprivreda/ Indija: Standard u procesu razvoja- AASB 141 daje osnovne smernice kompanijama iz poljoprivrednog sektora kako da formiraju i prezentuju svoje finansijske izveštaje. U Indiji standard je tek u razvoju s obzirom na to da je dohodak od poljoprivrednih aktivnosti oslobođen poreza. Neki farmeri su generalno oslobođeni vođenja knjiga. Međutim, ICAI smatra da oslobađanjem od poreza poljoprivrednici podstiču druge grane na poresku evaziju s obzirom da se javlja jedna vrsta ljubomore. Zato je ICAI preporučio vladi da se oporezuje svaka poljoprivredna aktivnost koja generiše dohodak od 50.000 rupija i veći (oko 1.070 američkih dolara) što još nije usvojeno.

5. ZAKLJUČAK

Pored brojnih političkih, socijalnih, ekonomskih, religijskih, zakonodavnih i ostalih barijera finansijsko izveštavanje se susreće i sa sukobom interesa različitih stejkholdera koji koriste njegove informacije. Zato je važno da se na globalnom nivou donese jedan radni okvir koji će svi poštovati koliko je to moguće, ali naravno uz uvažavanje specifičnosti regiona u kojima se posluje, osobenosti samih transakcija i mentaliteta naroda koji je jako bitan prilikom sastavljanja standarda i načina njihovog implementiranja. Da bi se razlike i njihov negativan uticaj na troškove finansijskog izveštavanja na vreme uklonile, i da bi informacije u međunarodnim okvirima dale ispravnu sliku o poslovanju nekog ekonomskog entiteta, neophodna je kontinuirana evaluacija performansi finansijskog izveštavanja u pogledu njegovih rezultata i naporan rad na ispravljanju nedostataka koji mogu i nesvesno navesti stručnjake ili investitore na pogrešne zaključke prilikom donošenja odluka u turbulentnom međunarodnom okruženju.

Istinit i fer prikaz finansijskog poslovanja koji podrazumeva izbor adekvatnog načina procenjivanja bilansnih pozicija, adekvatnih računovodstvenih politika, koji će doprineti njihovom realnom iskazivanju, je u stvari osnovni cilj Međunarodnih računovodstvenih standarda. Proces standardizacije je neminovan, prvenstveno jer podstiče objektivno finansijsko izveštavanje u savremenom poslovnom svetu, koje se najbolje postiže doslednom primenom Međunarodnih računovodstvenih standarda. U praksi finansijskog izveštavanja dosledna njihova primena, bi trebalo da je u funkciji neprestanog poboljšanja kvaliteta informacionog opsluživanja međunarodnog tržišta kapitala, s ciljem povećanja efikasnosti rada, rasta i razvoja.

LITERATURA

- [1] Afterman, A.B., (1995) International Accounting, Financial Reporting and Analysis, Warren, Gorham & Lamont, New York, str. C1-17, C1- 22
- [2] Alexander, D., Archer, S., (2001), The European Accounting Guide, 4nd edition, Aspen Publishers, New York
- [3] Alford, A., Jones, J., Lefwich, R., Zmijewski, M., (1993) 'Relative Informativness of Accounting Disclosures in Different Countries', Journal of Accounting Research, Vol. 31, str. 183-223

- [4] Ali, A., Hwang, L., (1998) 'Country – Specific Factors Related to Financial Reporting and the Value Relevance of Accounting Data', Working paper (University of Arizona and CUNY- Baruch College)
- [5] Frank, G.W., (1979) An Empirical Analysis of International Accounting Principles, *Journal of Accounting Research* Vol. 17 No.2
- [6] Goldberg, S., Grant, R., Stovall, D., (2006) "Are we closer to global accounting standards?", *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, str.35-41.
- [7] Grossman, A., Murphy- Smith, L., Tervo, W., (2012) „Measuring the impact of International financial reporting standards on market performance of publicly traded companies“, Working Paper, <https://ssrn.com/abstract=2113715>
- [8] Kee- Hong, B., Hongping, T., Welker, M., (2008) International GAAP Differences: The Impact of Foreign Analysts, Vol. 83, No. 3, *Queen's University*, str.593- 628
- [9] Nas, A., (2000) Differences between Turkish Accounting Regulations and International Accounting Standards, Istanbul

ORGANIZACIONA STRUKTURA POLICIJSKE ORGANIZACIJE – STANJE I PERSPEKTIVE RAZVOJA¹⁷²

ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF POLICE ORGANIZATION - STATE AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT

dr, Andrea Bučalina Matić, docent¹⁷³

Nikolina Vrcelj, doktorand¹⁷⁴

dr, Ana Jurčić, docent¹⁷⁵

Sadržaj: *Osnova uspešnog funkcionisanja svih vrsta organizacija jeste postojanje jasno definisane organizacione strukture. Pored toga što je neophodno da postoji definisana organizaciona struktura, ona svakako mora biti jedinstvena za datu organizaciju, shodno oblasti poslovanja, odnosno delatnosti kojom se bavi. Upravo od vrste odabrane i uspostavljene organizacione strukture zavisi način organizovanja resursa sa kojima organizacija raspolaže, smer i pravac kretanja informacija u organizaciji, način donošenja odluka, sprovođenje istih, uspostavljanje i sprovođenje kontrole aktivnosti unutar organizacije i utvrđivanje nivoa i stepena odgovornosti. Promene koje se dešavaju u okruženju mogu uticati na promenu organizacione strukture, odnosno njeno prilagođavanje izmenjenim uslovima poslovanja. Predmetni rad daje odgovor na pitanje koliki je značaj organizacione strukture u policijskoj organizaciji, da li je organizaciona struktura policije u Republici Srbiji dobro definisana, kako se koriste resursi, kako se dele informacije, donose i sprovode odluke i kontrolišu aktivnosti, te kakav je uticaj raznih tipova organizacionih promena na postojeću organizacionu strukturu policijske organizacije i koji su vidovi njene modifikacije.*

Ključne reči: *organizaciona struktura, menadžment, policija, resursi, promene*

Abstract: *The basis for successful functioning of all types of organizations is the existence of a clearly defined organizational structure. In addition, it is essential that there is a defined organizational structure; this must be unique for a given organization, according to business areas or activities engaged. Type of selected and established organizational structure depends on the manner of organizing resources with which the organization works, orientation and direction of information flow in the organization, the decision-making, their implementation, establishment and implementation of control activities within the organization and determination of a the level and degree of responsibility. Changes that occur in the environment can influence the organizational structure and its adjustment to changed business conditions. The presented paper gives the answer to one question of the importance - of type of organizational structure of the police organization, whether the organizational structure of the police in the Republic of Serbia is well defined, how resources are used, how to share information, make and implement decisions and control activities, and which is the impact of various types of organizational changes to the existing organizational structure of the police organization and which are aspects of its modification.*

¹⁷² Rad je podržan od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (projekti: III 45003, III 44006, III47004).

¹⁷³ Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, abucalina@megatrend.edu.rs

¹⁷⁴ Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, nvrcelj@megatrend.edu.rs

¹⁷⁵ Fakultet za međunarodnu ekonomiju, Megatrend univerzitet, ajurcic@megatrend.edu.rs

Key words: *organizational structure, management, police, resources, changes*

1. RAZGRANIČENJE TERMINA ORGANIZACIONA STRUKTURA

Organizaciona struktura kao deo organizacije često je predmet istraživanja autora iz različitih oblasti. Shodno tome u literaturi postoje brojne definicije i podele organizacione strukture. Organizaciona struktura čini jedinstven sistem organizacije i njom se definišu odnosi unutar organizacije, linije komandovanja i linije kontrole. Jedna od definicija organizacione strukture govori da je organizaciona struktura formalni aparat uz pomoć kog organizacija ostvaruje dva osnovna cilja. Dva cilja koja se ostvaruju u okviru policijske organizacije, a uz pomoć organizacione strukture su koordinacija policijskih organizacija i podela rada.¹⁷⁶

Iako se organizacionom strukturom definišu odnosi unutar organizacije, određuju linije komandovanja i kontrole, nije stalna, odnosno podložna je promenama koje proističu kao posledica uticaja iz spoljnog okruženja, kao posledica promene delatnosti poslovanja same organizacije ili kao posledica promene načina postizanja određenih ciljeva.¹⁷⁷ Formiranje organizacione strukture u organizacijama, a samim tim i policijskoj organizaciji ima za cilj uspešno ostvarivanje definisanih ciljeva poslovanja.

Ukoliko posmatramo organizacije koje posluju po tradicionalnim i savremenim sistemima vrednosti možemo uvideti razliku u zastupljenosti centralizacije ili decentralizacije, u široj ili užoj podeli rada, širem ili užem rasponu kontrole, nivoima autoriteta, konsultativnom ili autoritativnom načinu upravljanja, akcentovanju rezultata zaposlenih ili rezultata procesa, prihvatanju rizika ili izbegavanje rizika, prihvatanju ili izbegavanju promena iz okruženja, prisustvu ili odsustvu timskog rada. Da bi organizacija uspešno poslovala u savremenim uslovima poslovanja neophodno je da poveća fleksibilnost u



Andrea D. Bučalina Matić je rođena 1984. godine u Beogradu. Na Megatrend univerzitetu, gde radi od 2008. godine, završila je osnovne akademske studije poslovne ekonomije (2008), diplomske akademske poslovne studije (2009) i doktorske studije (2013). Izabrana je u zvanje docenta u užoj naučnoj oblasti Menadžment na Fakultetu za poslovne studije Megatrend univerziteta 2014. godine. Izvodi nastavu na predmetima u ovoj oblasti.

Istraživač je na dva projekta, koji su finansirani od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj RS u periodu 2011-2014 (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, strateški menadžment, upravljanje ljudskim resursima, preduzetništvo.

¹⁷⁶ Toolkit on Police Integrity, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, Switzerland, 2012., pp 102-103

¹⁷⁷ Mašić B., Babić L., Đorđević Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S., Menadžment, principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 222

poslovanju, akcentuje značaj inovativnosti, timskog rada, decentralizovanog sistema planiranja, odlučivanja.¹⁷⁸

Faktori koji mogu da utiču na efikasno funkcionisanje organizacije su vreme postojanja organizacije, veličina organizacije, strategija koju organizacija primenjuje u svom poslovanju, okruženje u kom organizacija posluje, tehnologija koja se koristi u samom procesu rada, moć i faza životnog ciklusa organizacije.¹⁷⁹

Prilikom određenja organizacione strukture u policijskoj organizaciji neophodno je istu prilagoditi politici koja je zastupljena u državi. Ukoliko je reč o saveznim državama više odgovara decentralizovan sistem policijske organizacije, a ukoliko je reč o autoritativnim državama više odgovara centralizovan sistem policijske organizacije.¹⁸⁰ Pored navedenog, takođe pri izboru organizacione strukture posmatraju se i ciljevi koje želi organizacija postići, način raspodele aktivnosti unutar organizacije, raspodelu autoriteta unutar organizacije, raspodelu aktivnosti, povezanost i stepen koordinacije. Pravi se razlika između opšteg modela, partikularnog modela i fokusiranog modela. Svaki od navedenih modela ima određene karakteristike i daje određeni pregled organizacije. Korišćenjem opšteg modela organizacija predstavlja sve karakteristike, korišćenjem partikularnog modela daje se prikaz samo jedne karakteristike organizacione strukture, a korišćenjem fokusiranog modela prikazuju se detalji određenog segmenta koji je izdvojen iz celine.¹⁸¹



Nikolina Vrcelj, asistent na Fakultetu za poslovne studije, Megatrend univerziteta 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 finansira nadležno ministarstvo nauke Republike Srbije u dva projektna ciklusa.

Rođena je 1984. godine, a diplomirala je na Fakultetu za poslovne studije u Beogradu, Megatrend univerziteta. Student je doktorskih studija na Fakultetu organizacionih nauka u Beogradu, smer menadžment. Položila je sve ispite predviđene nastavnim planom i programom sa prosečnom ocenom 10,00 i trenutno radi na izradi doktorske disertacije.

¹⁷⁸ Micić, R., Mrežna organizacija kao savremena forma organizacionog dizajna, Međunarodni naučni skup ES-NBE 2011, Ekonomska nuka u funkciji kreiranja novog poslovnog ambijenta, Univerzitet u Prištini, Ekonomski fakultet, str. 913, 2011. <http://www.efpr.edu.rs/ES-NBE2011/ZBORNİK%202.pdf>

¹⁷⁹ Pantelić, M., Specifičnosti i karakteristike organizacione strukture u službi opšte nadležnosti MUP-a Republike Srbije, <http://www.ftn.kg.ac.rs/download/SIR/SIR%20Milos%20Petrovic.pdf>

¹⁸⁰ Toolkit on Police Integrity, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, Switzerland, 2012., p. 109

¹⁸¹ Pantelić, M., Specifičnosti i karakteristike organizacione strukture u službi opšte nadležnosti MUP-a Republike Srbije, <http://www.ftn.kg.ac.rs/download/SIR/SIR%20Milos%20Petrovic.pdf>

2. ELEMENTI ORGANIZACIONE STRUKTURE

Nakon definisanja same organizacione strukture i navođenja faktora koji mogu uticati na funkcionisanje organizacije navešće se elementi koji čine osnovu ili srž organizacione strukture. Kada je reč o policijskoj organizaciji elementi koji su bitni za određenje organizacione strukture koja će biti primenjena su vertikalna diferencijacija, profesionalna diferencijacija, funkcionalna diferencijacija, prostorna diferencijacija, administrativni intenzitet, formalizacija, centralizacija.

Vertikalna diferencijacija kao element organizacione strukture određuje nivoe komandovanja, odnosno hijerarhiju u okviru policijske organizacije. Profesionalna diferencijacija se odnosi na aktivnosti, geografsku distribuciju u okviru policijske organizacije. Funkcionalna diferencijacija određuje podelu poslova prema funkcijama. Prostorna diferencijacija podrazumeva širenje policijske organizacije u okviru svojih nadležnosti. Administrativni intenzitet govori o raspodeli administrativnih funkcija. Formalizacija kao element govori o meri u kojoj se organizacija oslanja na formalnosti, odnosno pisana pravila i procedure. Centralizacija govori o koncentraciji komandovanja na sam vrh policijske organizacije.¹⁸²

3. VRSTE I MODELI ORGANIZACIONIH STRUKTURA

Policijska organizacija predstavlja jedan od najstarijih oblika društvene organizacije koja posluje u sastavu i pod kontrolom države.¹⁸³

Da bi policijska organizacija uspešno ostvarivala funkciju koja joj je poverena od strane države i njenih građana neophodno je da postoji usaglašenost i ravnoteža između potreba i mogućnosti, poštujući standarde i bezbednosne propise.¹⁸⁴



Dr Ana Jurčić je docent na Katedri za menadžment Fakulteta za međunarodnu ekonomiju u Beogradu. Doktorirala je 2013. godine na Fakultetu za poslovne studije Megatrend univerziteta u Beogradu. Kao stipendista američke vlade, 2010. godine završila je program za usavršavanje i razvoj nastavnog osoblja na Džordž Vašington univerzitetu u Vašingtonu.

Jedan je od osnivača Centra za razvoj karijere i savetovanje studenata Megatrend univerziteta u kojem radi kao savetnik, a za tu poziciju prošla je obuku pod pokroviteljstvom Ministarstva omladine i sporta RS. Volonterski radi i kao facilitator Open World programa profesionalnog usavršavanja koji finansira Kongres SAD. Osim toga, ona je sertifikovani predavač Triple S Learning programa obuke za oblasti uspešna prodaja i kvalitetna usluga, sertifikovani moderator Interaktiviti fondacije iz Vašingtona za izvođenje kurseva pregovaranja, kao i sertifikovani nadzornik testova sposobnosti Blumberg Instituta iz Njujorka.

Predsednica je Nadzornog odbora Udruženja Fulbrajtovih stipendista Srbije.

¹⁸² Toolkit on Police Integrity, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, Switzerland, 2012., pp 102-103

¹⁸³ Franulović, D., Pušeljić, M., Magušić, F., Organizacijski modeli policijskih sustava, https://bib.irb.hr/datoteka/590835.D_Franulovi_M_Puelji_F_Magui_Organizacijski_modeli.pdf

Pored usaglašenosti i ravnoteže potreba i mogućnosti, efikasno poslovanje policijske organizacije zahteva i adekvatan izbor modela koji će biti korišćen u samom radu. Izbor modela koji će biti zastupljeni u policijskoj organizaciji je od strateškog značaja jer od samog izbora modela zavisi način strukturiranja organizacije, raspodela zadataka, koordinacija i distribucija vlasti. Da bi se postigla efikasnost, ali i efektivnost poslovanja neophodno je tradicionalne modele koji stavljaju akcenat na strogu hijerarhiju, odnosno represivnu i regresivnu primenu zakona, menjati savremenim modelima. Razlozi zbog kojih se akcentuju savremeni modeli rada policije jesu društvene i socijalne promene izazvane procesom globalizacije. Prvenstveno se misli na rad u multikulturalnom društvu, promenama u nivou obrazovanja, novim oblicima vlasti, izmenjenom načinu kontrole. Pored izmena vezanih za sam rad policije neophodno je i postići visok stepen poverenja građana, ali i obezbediti transparentnost u radu.¹⁸⁵

U domaćoj, ali stranoj literaturi koja se bavi pojmom organizacione strukture navode se različiti modeli organizacionih struktura koji mogu biti primenjeni u organizacijama. Jedna od klasifikacija organizacionih struktura iste klasifikuje na: jednostavnu, funkcionalnu, multidivizionu, projektnu, matričnu, timsku, mrežnu i organizaciju bez granica.¹⁸⁶

Modeli po kom funkcionišu policijske organizacije se razlikuju u zavisnosti od uloge koju policijska organizacija ima u samoj državi, načina funkcionisanja izvršne vlasti i državne uprave, nivoa bezbednosti u državi, politike nacionalne bezbednosti, stepena razvijenosti privrednih i ekonomskih aktivnosti unutar države, kulturnih obeležja države, istorijskog nasleđa, socijalne klime u državi. Pored navedenog, takođe su značajni demografski podaci države, nivo razvijenosti policijske organizacije.¹⁸⁷

U okviru policijskih organizacija razlikujemo više vrsta organizacionih struktura. Neke od organizacionih struktura su linije struktura, linije i struktura kadrova, funkcionalna organizaciona struktura, divizionna organizaciona struktura, matrična organizaciona struktura i noviji oblici organizacionih struktura. Svaka od navedenih organizacionih struktura odgovara određenom modelu koji je zastupljen u organizaciji i fazama razvoja. Da bi se primenio odgovarajući oblik organizacione strukture u policijskoj organizaciji neophodno je da se ista prilagodi veličini organizacije, geografskoj distribuciji i modelu koji se primenjuje u samom radu policijske organizacije.¹⁸⁸

Linije struktura kao oblik organizacione strukture predstavlja najjednostavniji oblik i najviše je prilagođen manjim policijskim organizacijama. Linije i struktura kadrova kao oblik organizacione strukture zastupljen je u većim policijskim organizacijama.¹⁸⁹ Funkcionalna organizaciona struktura podrazumeva podelu aktivnosti unutar organizacije na osnovu funkcija u samoj organizaciji. Kao prednosti ove organizacione strukture navodi se postizanje

¹⁸⁴ Cvetković, D., Organizacioni dizajn kao jedan od faktora efikasnosti policije, Škola biznisa, Novi Sad, 1/2010, str. 11

¹⁸⁵ Toolkit on Police Integrity, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, Switzerland 2012., str. 100

¹⁸⁶ Mašić B., Babić L., Đorđević Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S., Menadžment, principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 225

¹⁸⁷ Gaćanović, R., Modeli organizacije savremenih policijskih sistema, Kultura polisa, Novi Sad, IX (2012), br. 18, str. 229-249

¹⁸⁸ Toolkit on Police Integrity, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, Switzerland, 2012., p. 103

¹⁸⁹ Isto, p. 103

najboljih rezultata jer je sam rad zasnovan na specijalizaciji, svi zaposleni u organizaciji su grupisani prema istim interesima i ciljevima. Pored navedenih prednosti postoje i razlozi zašto nije pogodno primeniti ovu organizacionu strukturu. Ti razlozi se odnose na rigidnu hijerarhiju i visok nivo birokratije, duže vreme sprovođenja donešenih odluka, neefikasnu komunikaciju i fokusiranost odeljenja na postizanje ciljeva koji se odnose samo na njihovo odeljenje.¹⁹⁰

Divizionarna organizaciona struktura podrazumeva podelu na osnovu lokacije, zadataka, proizvoda, usluga. Razlozi koji opredeljuju za primenu ove vrste organizacione strukture su visok nivo stručnosti i efikasnosti, kontrola rada je dosta lakša, decentralizacija upravljanja. Razlozi zašto je loše primeniti ovaj tip organizacione strukture jeste težnja divizija da postanu autonomne u određenom trenutku, mogućnost nastanka sukoba u raspodeli sredstava neophodnih za funkcionisanje divizija i složenost koordinacije.¹⁹¹

Matrična organizaciona struktura predstavlja kombinaciju proizvodne organizacione strukture i funkcionalne organizacione strukture. Ovaj vid organizacione strukture najviše odgovara jedinstvenom radnom okruženju. Prednosti ovog tipa organizacione strukture u odnosu na ostale su specijalizovan tim za upravljanje, postojanje uravnoteženosti između troškova, vremena i performansi i manji uticaj spoljnih faktora. Nedostaci ove vrste organizacione strukture su sukobi između timova, veći troškovi zbog većeg broja rukovodilaca i donošenje odluka je na onima koji upravljaju organizacijom.¹⁹²

Noviji oblici organizacione strukture podrazumevaju strukturu tima, mrežu struktura i virtuelne strukture. Struktura tima akcentuje rad u timovima, koje mogu biti vertikalno ili horizontalno postavljeni. Timovi se formiraju na osnovu individualnih procesa i funkcija. Mreža struktura podrazumeva da su menadžeri odgovorni za koordinaciju i kontrolu spoljne saradnje i odnosa putem elektronskih medija. Virtuelna struktura predstavlja produžetak strukture mreže i omogućava menadžeru da uspostavi i održava kontakte sa različitim podelama širom sveta. Ova organizaciona struktura nema granica, a rad ove organizacione strukture je u velikoj meri zavistan od interneta.¹⁹³ Sve organizacione strukture primenjene u organizacijama su podložne promenama tokom određenog vremena.

Ukoliko se posmatraju elementi stepen centralizacije i koordinisanosti moguće je napraviti brojne klasifikacije modela koji se mogu koristiti, ali jedan od najčešće prihvaćenih klasifikacija jeste Bejljeva klasifikacija. Ukoliko se posmatra element stepen centralizacije prema ovoj klasifikaciji postoje dva modela centralizovani i decentralizovani, a ukoliko se koristi stepen koordinisanosti kao element pravi se razlika između jedinstvenog, koordinisanog i nekoordinisanog modela. Ukoliko se pak, iskoriste oba kriterijuma i stepen centralizacije i stepen koordinisanosti dobijaju se sledeće kombinacije jedinstveni centralizovani model, koordinisani centralizovani model, koordinisani decentralizovani model, nekoordinisani centralizovani model i nekoordinisani decentralizovani model.¹⁹⁴

¹⁹⁰ Isto, p. 104

¹⁹¹ Isto, p. 105

¹⁹² Isto, p. 106

¹⁹³ Toolkit on Police Integrity, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, Switzerland, 2012., p. 106

¹⁹⁴ Franulović, D., Pušeljić, M., Magušić, F., Organizacijski modeli policijskih sustava, https://bib.irb.hr/datoteka/590835.D._Franulovi_M._Puelji_F._Magui_Organizacijski_modeli.pdf

Brojne su prednosti, ali i nedostaci centralizovanih ali i decentralizovanih policijskih organizacija. Neke od prednosti centralizovanih policijskih organizacija su veća racionalnost, efikasnost i ekonomičnost; jasno definisana nadležnost i linija odgovornosti; veća mogućnost razvoja specijalističkih službi. Nedostaci centralizovanih policijskih organizacija su nedovoljna odgovornost policije prema javnosti; previše koncentrisana moć u vrhu policijske organizacije. Decentralizovane policijske organizacije više odgovaraju stvarnim potrebama građana i lokalnih zajednica, ali imaju niži stepen efikasnosti, imaju veće troškove poslovanja i karakteriše ih nejedinstvenost.¹⁹⁵

Jedinstveni centralizovani model organizacije policije karakteriše postojanje jedne policijske organizacije na teritoriji jedne države, čije policijske stanice u lokalnim sredinama su deo jedinstvene policijske organizacije. Ovaj model karakterističan je za države koje imaju manju teritoriju i visok stepen centralizacije. Države koje primenjuju ovaj model su Republika Srbija, Slovenija, Hrvatska. Koordinisani centralizovani model organizacije policije karakteriše postojanje dve ili više policijskih organizacija na teritoriji jedne države, uz postojanje koordinacije između policijskih organizacija. Države u kojima je zastupljen ovaj model policijske organizacije su Francuska, Finska i Austrija. Nekoordinisani centralizovani model organizacije policije karakteriše postojanje više vrsta policijskih organizacija koje deluju na nacionalnom i na lokalnom nivou i svaka od njih ima sopstvene nadležnosti. Država u kojoj je zastupljen ovaj model policijske organizacije je Italija.¹⁹⁶

Koordinisani decentralizovani model organizacije policije karakteriše postojanje velikog broja policijskih organizacija, koje imaju različite mesne i stvarne nadležnosti, ali ih karakteriše visok stepen koordinacije. Država u kojoj je zastupljen ovaj model policijske organizacije je Velika Britanija. Nekoordinisani decentralizovani model organizacije policije karakteriše postojanje velikog broja policijskih organizacija organizovanih po teritorijalnom principu, uz pridržavanje i poštovanje pravnih propisa donešenih od organa vlasti teritorije na kojoj organizacija obavlja svoju funkciju, bez vertikalne strukturiranosti i hijerarhije. Država u kojoj je zastupljen ovaj model policijske organizacije je SAD.¹⁹⁷

Za razliku od Bejljeve klasifikacije, neki od autora su naveli postojanje dva modela organizovanja policijskih organizacija i to angloamerički i evropski. Pored navedena dva modela često se govori i o azijskom modelu čiji je izraziti predstavnik Japan. Kada je reč o angloameričkom modelu on je zastupljen u SAD-u i Velikoj Britaniji, a evropski model u kontinentalnim zemljama i to kao izraziti predstavnici ovog modela navode se Francuska i Španija.¹⁹⁸

¹⁹⁵ Gaćanović, R., Modeli organizacije savremenih policijskih sistema, Kultura polisa, Novi Sad, IX (2012), br. 18, str. 229-249

¹⁹⁶ Isto.

¹⁹⁷ Isto.

¹⁹⁸ Franulović, D., Pušeljić, M., Magušić, F., *op. cit.*

4. MODEL ORGANIZACIONE STRUKTURE KOJI SE KORISTI U POLICIJSKOJ ORGANIZACIJI REPUBLIKE SRBIJE

Način organizovanja policijske organizacije zavisi isključivo od same države i društva, a sve u skladu sa pravnim okvirom, načelima koji su usklađeni sa demokratskim načelima Evropske unije.¹⁹⁹ Efikasnost u radu policijske organizacije zahteva da se utvrdi podela rada, nivo delegiranja autoriteta, nivo departmentalizacije i nivo koordinacije.

Kada se govori o podeli rada kao uslovu efikasnog poslovanja neophodno je reći da što je veća podela rada, to je stepen specijalizacije uži. Razlikuje se vertikalna i horizontalna podela rada. Podela rada može imati pozitivan uticaj na razvoj znanja, poboljšanje postojećih znanja i sposobnosti, veće produktivnosti, nižih troškova i pružanje većeg kvaliteta u radu od strane zaposlenih. Pored ovih pozitivnih efekata po poslovanje, podela rada može i negativno uticati na poslovanje, odnosno na zaposlene u vidu otuđenja, povećanog izostajanja sa posla.

Kada je reč o specijalizaciji uloga, što je viši stepen specijalizacije uloga dobija se viši kvalitet od strane zaposlenog, utiče se na poboljšanje postojećih performansi zaposlenih, odgovornost za izvršenje radnih zadataka je individualna. Specijalizacija uloga sa sobom nosi i težnju zaposlenog da u nekom momentu izvršenja radnih zadataka individualni ciljevi budu ispred ciljeva organizacije, ali i neiskorišćenosti sveukupnih znanja, veština i sposobnosti zaposlenih. U policijskoj organizaciji Republike Srbije zastupljena je visoka horizontalna podela rada, a niska vertikalna podela rada.²⁰⁰

Ukoliko posmatramo nivoe delegiranja autoriteta u policijskoj organizaciji Republike Srbije kao faktor uspešnosti poslovanja policijske organizacije, može se reći da postoji visoka centralizacija u vertikalnom smeru i niži stepen decentralizacije u horizontalnom smeru. Kada se govori o nivou departmentalizacije u policijskoj organizaciji Republike Srbije prisutan je visok stepen departmentalizacije, i to na funkcionalnom, teritorijalnom i projektnom principu.

U policijskoj organizaciji Republike Srbije prisutna je koordinacija zasnovana na standardizaciji inputa, procesa rada, standardizaciji outputa i direktnoj kontroli. Organizaciona struktura policijske organizacije u Republici Srbiji je mešovito tipa sa karakteristikama funkcionalne, divizionne i matične organizacione strukture.²⁰¹ Prema mnogim autorima kombinovanjem više vrsta organizacionih struktura postižu se bolji rezultati, čak i u savremenim uslovima poslovanja koje karakteriše turbulentno i promenljivo okruženje.

5. ZAKLJUČAK

Izbor organizacione strukture i modela poslovanja policijskih organizacija predstavlja stratešku aktivnost, što ujedno govori o značaju organizacione strukture u poslovanju policijskih organizacija. Na način upravljanja policijskom organizacijom mogu uticati pravila i propisi nacionalnog zakonodavstva, međunarodno okruženje, sama policijska organizacija i zaposleni u policijskim organizacijama. Kako bi se obezbedila efikasnost u poslovanju policijskih organizacija koja se ogleda u vremenu reagovanja na dešavanja i vremenu

¹⁹⁹ Franulović, D., Pušeljić, M., Magušić, F., Organizacijski modeli policijskih sustava,

https://bib.irb.hr/datoteka/590835.D_Franulovi_M_Puelji_F_Magui_Organizacijski_modeli.pdf

²⁰⁰ Cvetković, D., Organizacioni dizajn kao jedan od faktora efikasnosti policije, Škola biznisa, Novi Sad, 1/2010, str. 110-118.

²⁰¹ Isto.

rešavanja konkretnih situacija neophodno je konstantno usklađivanje sa promenama iz okruženja.

Autori koji se bave problemom načina organizovanja, odnosno organizacione strukture i efikasnosti rada policijskih organizacija savetuju prelazak sa tradicionalnih modela organizovanja na savremene modele koji podrazumevaju prilagodavanje promenama društvene i socijalne prirode. Pored toga što se savetuje prelazak sa tradicionalnih na savremene modele upravljanja, savetuje se i uspostavljanje modela okrenutog zajednici. Za uspešno, odnosno efikasno poslovanje, savetuje se transparentnost u radu, saradnja sa građanima i sticanje i zadržavanje poverenja javnosti u rad policijskih organizacija. Preporučuje se uspostavljanje balansa između stepena centralizacije i decentralizacije, uspostavljanje koordinacije svih struktura i poštovanje osnovnih načela poslovanja policijskih organizacija.

LITERATURA

1. Cvetković, D., Organizacioni dizajn kao jedan od faktora efikasnosti policije, Škola biznisa, Novi Sad, 1/2010
2. Franulović, D., Pušeljić, M., Magušić, F., Organizacijski modeli policijskih sustava, https://bib.irb.hr/datoteka/590835.D._Franulovi_M._Puelji_F._Magui_Organizacijski_modeli.pdf
3. Gaćanović, R., Modeli organizacije savremenih policijskih sistema, Kultura polisa, Novi Sad, IX (2012), br. 18
4. Mašić B., Babić L., Đorđević Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S., Menadžment, principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
5. Micić, R., Mrežna organizacija kao savremena forma organizacionog dizajna, Međunarodni naučni skup ES-NBE 2011, Ekonomska nuka u funkciji kreiranja novog poslovnog ambijenta, Univerzitet u Prištini, Ekonomski fakultet, 2011. <http://www.efpr.edu.rs/ES-NBE2011/ZBORNIK%202.pdf>
6. Pantelić, M., Specifičnosti i karakteristike organizacione strukture u službi opšte nadležnosti MUP-a Republike Srbije, <http://www.ftn.kg.ac.rs/download/SIR/SIR%20Milos%20Petrovic.pdf>
7. Toolkit on Police Integrity, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, Switzerland, 2012.

OBAMA AND CUBA: NEW AMERICAN – CUBAN RELATIONS

OBAMA I KUBA: NOVI AMERIČKO-KUBANSKI ODNOSI

mr. sc. Milijana Ratković²⁰²

Abstract: *The announcement of US President Barack Obama on restoration of diplomatic relations with Cuba was political bombshell given that USA and Cuba had no diplomatic relations since 1961. President Obama explained that its time to “break with bonds of the past” while president Castro thinks that American embargo must to be solved first. As previously announced it is planned to reopen embassies due to future migrations between two countries.*

Soon after Obama’s announcement, Cuban President Raúl Castro proclaimed that although the United States may have changed its position on the embargo, Cuba intends to continue along its socialist economic and political path.

Key words: *Cuba, the USA, relations, embargo, foreign policy*

Sažetak: *Najava američkog predsjednika Baraka Obame o obnovi diplomatskih odnosa s Kubom predstavljalo je “političku bombu” s obzirom da SAD i Kuba nemaju diplomatske odnose od 1961. godine. Predsjednik Obama je objasnio da je vrijeme da se “raskine sa okovima prošlosti”, dok predsjednik Kastro smatra da se najprije mora riješiti pitanje američkog embarga. Planira se ponovno otvaranje ambasada zbog budućih migracija između dviju zemalja.*

Ubrzo nakon Obamine najave, kubanski predsjednik Raul Kastro je izjavio da će, bez obzira na eventualno američko ukidanje embarga, Kuba nastaviti svoj socijalno-ekonomski i politički put.

Ključne reči: *Kuba, SAD, relacije, embargo, međunarodna politika*

1. INTRODUCTION

After the overthrow of the pro-American president Fulgencio Batista, a regime of leftist Cuban movement under Fidel Castro tried to implement various economic and political reforms that made Cuba the first socialist i.e. communist country in the western hemisphere. Numerous guerilla movements tried to copy Cuban revolution strategy while the USA reaction to this event lead up to the biggest Cold War escalation. Long diplomatic isolation of Cuba in Latin America ceased when the Cold War ended. Only when the right military regimes were replaced by the democracies in the most of the neighboring states, Cuba was able to establish diplomatic and economic relations with these countries.

United States imposed an economic embargo in 1962 that caused immeasurable damage to both sides. Especially for Cuba because it represented an insuperable problem in terms of trading with the rest of the world. The United States, as the world’s largest economic power,

²⁰² University for Business, Engineering and Management PIM Banja Luka, milijana_rs@yahoo.com

could impose penalties to the states or companies that cooperated with Cuba. The US position was that the blockade will continue as long as "Cuban government refuses democratization and greater respect for human rights". "Sporadic congressional efforts to end the embargo have failed due to the political influence of powerful Cuban exiles who insisted on isolating Cuba and trying to strangle its economy to force Castro out". [1] After the dissolution of the bipolar system of international relations, during which Cuba strongly inclined to USSR and was dependant on it there was no need for any revolutionary changes between Cuba and the United States. The USA was probably reluctant to deal with quite controversial situation having in mind that there is a very large Cuban- American community within the USA.

Basically foreign policy goals of president Obama's administration were "restoring the position of the moral leader" in a world that was lost during the previous administration. That was to be achieved through improving the relations with allies and third countries, as well as the full withdrawal of US troops from Iraq and Afghanistan that were stuck there for 12 years.

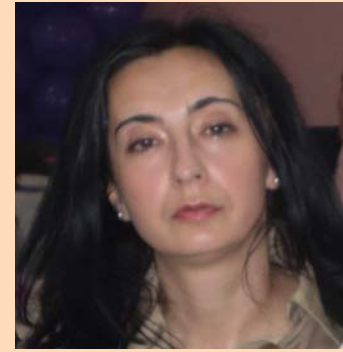
2. NEW RELATIONS ANNOUNCEMENT

President Obama's statement on restoration of American-Cuban relations was certainly a surprise for all those who knew that Cuba hasn't been in the focus of US policy for a long time.

Statements on US-Cuban relations improvement came after the release of an American citizen who was imprisoned in Cuba and three Cubans who were detained in the United States (American Alan Gross, who was arrested in 2009 and sentenced to 15 years in prison for conspiracy) [2].

Obama's administration estimated that the release of Gross removed barriers to relations improvement with Cuba and opened the way for wider discussion and strengthening ties, and perhaps even to end the decades-long economic blockade of the island. The deal included the release of three Cubans who were imprisoned in the USA.

President Obama explained that its time to "break with bonds of the past" while President Castro thought that American embargo had to be solved first. As previously announced it was planned to reopen embassies due to future migrations between two countries. According to some statistics only in 1965, 300,000 people emigrated from Cuba to the USA. [3] It is also estimated that 1.2 million people left Cuba after Castro gained power till 2000. [4]



Milijana Ratković rođena je 1973. godine u Trebinju. Asistent je na PIM univerzitetu Banja Luka, trenutno na doktorskim studijama na UDG Podgorica, na odsjeku za međunarodne odnose.

Godine 2013., odbranila je magistarsku tezu "Bušova velika strategija" na Fakultetu političkih nauka u Podgorici. Aktivno govori engleski i španski jezik, pasivno italijanski.

Steps towards normalization of relations between the two countries began in 2013 when President Obama approved secret negotiations with Havana. As it turns out secret dialogues were hosted by Canada and Vatican. After months of talks seems that half a century hostility between the two countries could finally be brought to an end. American foreign policy which has expired, then it is the policy towards Cuba", because "when you are doing something that doesn't work for 50 years, it's time to try something new. [5]

In 2008 when Fidel Castro announced that he was officially stepping down President Bush viewed it as "period of democratic transition in Cuba" [6]. Raul Castro announced important steps when it comes to the limited duration of the mandate for all officials, including his mandate, which will end in 2018, and brought younger leaders in the State Council.

President Obama's decision to renew ties with Cuba was welcomed by European and South American leaders. Venezuelan President Nicolas Maduro said it was the biggest step of Obama's presidency," while the presidents of Brazil and Argentina declared that their generations of fighters for social justice "were convinced that they would never see the restoration of diplomatic relations between Cuba and the USA". [7]

Vladimir Putin thought it was "step in the right direction". Most Republicans denounced Obama's change of policy towards Cuba. Senators John McCain and Lindsey Graham find that the change in policy towards Cuba is leading to the collapse of American values". According to them it is about the appeasement of autocratic dictators, thugs, and adversaries, diminishing America's influence in the world. [8] Speaker of the United States House of Representatives, John Boehner is also strongly against Obama's turn towards Cuba and considers it just another bad move in a series of "meaningless concessions of cruel dictatorship". Bonner believes that relations with Cuba should not be changed at all, let alone normalize until the Cuban people are free". Boehner thinks that 18 months of secret negotiations produced a bad deal – bad for the Cuban people" as the administration "compromised bedrock principles for minimal concessions. [9]

For a complete abolition of the embargo Obama will need support of the Congress, but because of the resistance of conservative Republicans and some prominent politicians of Cuban origin it will be somewhat more difficult and slower.

Two key senators Marco Rubio, most likely candidate for the Republican president, and Robert Menendez - senator from New Jersey, chairman of the [United States Senate Committee on Foreign Relations](#) who, although democrat, are strongly against measures proposed by president Obama. President Obama initiated opening of diplomatic relations but everything else, including embargo is under jurisdiction of Congress. [10]

Fidel Castro commented on this sudden relations thawing, saying he does not believe the US policy, nor is in contact with them, but Cuba will always strive for cooperation and friendship with all nations of the world, including their political opponents. [11] Cuba urges the United States to remove it from the list of countries that sponsor terrorism. The US has put Cuba on the list in 1982 claiming that Havana supports the FARC rebels in Colombia, as well as Basque separatists in Spain. But the USA confirmed that "there was no indication that the Cuban government provided weapons or paramilitary training to terrorist groups". [12] On the other hand, Raul Castro claims that communism on Cuba will not fade away. He assures that every state has its right to choose political system and nobody can argue that the improvement of relations with the United States means that Cuba is renouncing its ideas. [13]

The efforts of the United States to restore diplomatic ties with Cuba and ease economic sanctions against that country represents "an exceptional opportunity" for US companies, as was stated by Thomas Donohue, president of the US Chamber of Commerce, pointing out that US companies can sell all kinds of products to Cuba, from cars to the computers. He proclaimed that it was time for a new approach since some other countries already increased trade with Cuba, including Russia and China." [14]

But many are skeptical. It's hard to believe that the United States so easily give up after all attempts to overthrow the Cuban socialist government. It's more likely that this move of president Obama could mean that the USA wants to prevent deeper influence to Cuba primarily China and Russia.

In geopolitical terms, the White House is upset by the increasing penetration of Russia and China in Latin America and the Caribbean, and that Cuba remains a strategic ally of Russia. Visit of Russian Minister of Foreign Affairs Sergey Lavrov to Cuba, Nicaragua and Guatemala in March is an obvious reason for US concern.

In economic terms, the entry of Cuba into the world economic system opens new markets and new opportunities to US corporations that will have a professional and cheap Cuban labor force, and at the same time they might invest in tourism, tobacco, coffee, seafood and benefit from the success of Cuban scientists in field of microbiology and medicine.

There are promising indications that so far unbridgeable gap between capitalism and communism in the Caribbean area could finally be overcome.

CONCLUSION

The USA wants to maintain the powerful position of being the regional hegemon of the Western Hemisphere. Thawing relations with Cuba, president Obama has withdrawn an excellent move for enabling the USA diplomacy additional space to act in Central and South America, and he also sent a message that the official US policy has a "human face".

When making this decision his administration must have been motivated by the increased presence of Russia and China in the "backyard" of the USA, as Latin America is commonly referred to. China is Cuba's largest creditor and has rescheduled Cuba's commercial debt which is believed to be six billion dollars. Russia has strengthened ties with Cuba and other South American countries through arm deals and bilateral economic agreements what is certainly perceived as a threat to Washington's historical influence in the region. When president Putin visited Havana in 2014 the two countries signed about a dozen contracts in areas such as industry, energy, health and disaster prevention and infrastructure. Russia also wrote off 32 billion dollars of Cuban debt from Soviet era. No doubt that these developments at US borders had to get an answer from Washington.

BIBLIOGRAPHY

[1] Tiwari, R. President Obama, Diamond Pocket Books, New Delhi

[2] As the Washington Post reported Gros worked for a company that had a contract with USAID. This is the agency received six million dollars from the US government for its controversial program of "promoting democracy". The program was, in fact, created during the administration of President George W. Bush. The aim was to break "information blockade" of the Cuban government by providing communicational equipment. Gross was

charged to work for the US intelligence service and that he acts "against the independence and territorial integrity of Cuba" and was sentenced to 15 years in prison. His lawyers, as well as the US government, denied the allegation that he was involved in espionage activities on this island. More in [Michael E. Ruane](#), T. Rees Shapiro, and [Ian Shapira](#), *Amid jubilation by relatives and friends, a 'Hanukkah miracle' for Alan Gross*, Washington Post, December 17, 2014

[3] Powell, J. (2005). *Encyclopedia of North American Immigration*, Facts on File, New York, pp. 70

[4] Frazier, John W., Margai, Florence M. (2010) *Changing Latino Geographies in the United States*, State University of New York Press, Albany, NY, pp. 159

[5] [Statement by the President on Cuba Policy Changes](#) <http://www.whitehouse.gov/the-press-office/2014/12/17/statement-president-cuba-policy-changes>

[6] Cuba: Foreign Policy & Government Guide, International Business Publications, Washington DC, pp. 130

[7]http://internacional.elpais.com/internacional/2014/12/17/actualidad/1418837092_197851.html

[8] McCain and Graham on president restoring relations with Cuba, December 17, 2014 <http://www.mccain.senate.gov/public/index.cfm/press-releases>

[9] Speaker Boehner on Changes in U.S. Policy Toward Cuba, Speaker Boehner's Press Office, December 17, 2014 <http://www.speaker.gov/press-release/speaker-boehner-changes-us-policy-toward-cuba>

[10] Sen. Robert Menendez, read more: www.menendez.senate.gov

[11] Fidel Castro desconfía de Estados Unidos pero apoya negociación, January 27, 2015 <http://miamidiario.com/>

[12] Bureau of Counterterrorism, <http://www.state.gov/j/ct/rls/crt/2013/224826.htm>

[13] Cubans imprisoned in the US appear before parliament, Washington Times, December 20, 2014 <http://www.washingtontimes.com/news/2014/dec/20/cubans-imprisoned-in-us-appear-before-parliament/?page=all>

[14] Business group: Cuba deal opens prospects for US companies, <http://www.washingtontimes.com/news/2015/jan/14/>

METHODOLOGY FOR DESIGN AND IMPLEMENTATION OF THE TQM SYSTEM IN AUTOMOTIVE INDUSTRY COMPANIES IN MACEDONIA

METODOLOGIJA ZA PROJEKTOVANJE I PRIMENU TQM SISTEMA U AUTOMOBILSKOJ INDUSTRIJI U MAKEDONIJI

dr, Elizabeta Mitreva, professor²⁰³
dr, Nako Taskov, professor²⁰⁴
Hristijan Gjorshevski, student²⁰⁵

Abstract: *The present paper analyzes the performances of the company's logistics sectors in the automotive industry in Macedonia, producing circuit boards as an intermediate product for car dashboards. The research was conducted as an attempt to perceive the current situation in this company in the field of design and implementation of a quality system, analyzed through the four pillars of the house of quality on the top of which is the top management, and the basis of which is measuring, evaluating, analyzing and comparing quality/poor quality.*

The data obtained from the research and the application of the integrated methodology for design and implementation of the TQM (Total Quality Management) system shall be useful guidelines for all other Macedonian companies tending to become "world class" organizations.

The results of the application of this methodology showed that the realization of the company's vision and its main objectives is viable in terms of meeting the needs of the internal and external customers, in a timely manner, eliminating or improving processes that do not add value.

Key words: *TQM system, automotive industry, logistics sector, customer satisfaction*

Sadržaj: *Ovaj rad analizira performanse sektora logistike u kompaniji automobilske industrije u Makedoniji, koja proizvodi elektronske ploče koje predstavljaju polufabrikat u komandnoj tabli automobila. Istraživanje je urađeno kao pokušaj sagledavanja trenutnog stanja u ovoj kompaniji i oblasti projektovanja i implementacije sistema kvaliteta, preko analize četiri stuba kuće kvaliteta na čijem je vrhu top menadžment, i u osnovi se odnosi na merenje, vrednovanje, analizu i upoređivanje kvaliteta/nekvaliteta.*

Podaci dobijeni iz studije i primene integralne metodologije za projektovanje i sprovođenje sistema po TQM -a treba da budu korisne smjernice za sve ostale makedonske kompanije koje imaju tendenciju da postanu organizacije "svetske klase".

Ključne reči: *TQM sistem, automobilska industrija, logistički sektor, zadovoljstvo kupaca.*

²⁰³ Faculty of Tourism and Business Logistics, University "Goce Delcev" - Shtip, Macedonia,
elizabeta.mitreva@ugd.edu.mk

²⁰⁴ Faculty of Tourism and Business Logistics, "Goce Delcev" University - Shtip, Macedonia,
nako.taskov@ugd.edu.mk

²⁰⁵ Faculty of Computer Science and Engineering (FCSE), UKIM, Skopje, Macedonia,
hristijan.gjorshevski@gmail.com

1. INTRODUCTION

Each organization needs to develop quality system activities which can be represented as a "house of quality" [1]. The pillars of the house of quality are as follows: internal standardization, methods and techniques for faultless operation, education and motivation and costs of quality. The top management is the most responsible segment in the "house of quality" and it is "holding" itself upon the four pillars that are subsystems of the system. At the base of the house of quality lies the measuring of the defined, collected data on business processes in order to understand and control them, as well as to collect important information regarding products and services, to improve their quality and optimize business processes. Monitoring does not go only into quality of products/services, but also the adequacy of the entire TQM (Total Quality Management) system in the implementation of quality functions [2]. The measuring is necessary for the following:

- understanding processes, products, resources. It can serve as a basis for future comparison;
- control of processes, products, resources, which includes corrective and preventive actions, that means, analyzing the measurements to identify opportunities for improvement and defect of processes, products, resources;
- improvement of processes and products. Measurements can be used to predict the future behavior of processes, products.



Assoc. Prof. **Elizabeta Mitreva**, PhD, Faculty of Tourism and Business Logistics, University "Goce Delcev" - Stip, Macedonia, PhD specialization: PhD of TQM (Total Quality Management).
Key research interests: TQM philosophy, business cycles Research, SPC.

Monitoring covers all subsystems of the house of quality, and using documented procedures, assessment under the EFQM (European Foundation for Quality Management) criteria is performed, being used to assess companies' progress in achieving business excellence [3]. The checking of the TQM system must be part of the daily strategic management activities. It should be in function of taking timely corrective measures. The assessment refers to the following [4]:

- analysis of the external environment (business trends, legislation, sales, competition, customer/user satisfaction, supplier satisfaction, impact on the company);
- analysis of the internal environment (effectiveness, efficiency, structure and employee satisfaction, business results);
- analysis of the company's situation in regard to environment (benchmarking).

Measurement results shall show: what the company has achieved, while the opportunities show how these results have been achieved [5].

2. RESEARCH METHODS AND RESULTS ANALYSIS

The activities taking place in the company's logistics sectors in the automotive industry in Macedonia are as follows: receipt of orders from customers; planning of production; orders of raw materials; monitoring the suppliers' performance; warehouse operations; planning the physical inventory; monitoring of supply chain processes; management of material operations software; organization of transport; and organization of customs procedures.

The application of the integrated methodology for design and implementation of the TQM system in this sector means application of more methodologies [4]: Methodology on subsystem - internal standardization; Methodology on subsystem - statistical process control (SPC); Methodology for analysis of the total cost of a process; Methodology on subsystem - education; Methodology on assessment the success of the designed and implemented TQM system (Audit).

The present paper analyzes the application of these methodologies in the logistics sectors through the application of the Pareto analysis to detect the places where most defects occur, the Ishikawa access to discover the causes of errors, such as 8D (8 Disciplines) methodologies; the Six Sigma approach, CI Trac tool for monitoring projects, as well as the PFMEA method applied to ensure first trial operation, without errors, claims and losses.

The design and implementation of the TQM system in the automotive industry is based on several pillars, one of which is internal standardization. All processes throughout the company are documented and organized in a so-called Business Operational System (BOS). Besides the use of general documents, local ones are created as well for the purposes of more detailed explanation of the process and the allocation of responsibilities, as well as for as a result of the need to adjust the process to the local national laws. The business documents can be work instructions, forms, databases, standards, list of instructions and specifications. Work instructions consist of six parts: purpose (which process is defined in such instruction), competence (the organization it is applied in), responsibility (working position task matrix), description of the process in a block diagram and a textual description, records (list of documents used in the process) and references (list of work instructions and standards related to specific work instructions). Figure 1 shows a standard operating procedure for the business process - organizing transport for an outgoing consignment, in which the documents used in the process, the employees who participate, and the possibility to comment with additional explanation or indication of instructions which define the sub-processes are provided.



Prof. **Nako Taskov**, PhD, Faculty of Tourism and Business Logistics, University "Goce Delcev" - Stip, Macedonia
PhD specialization - PhD of Economics.
Key research interests: regional and urban economics, multivariate analysis, macroeconomics.

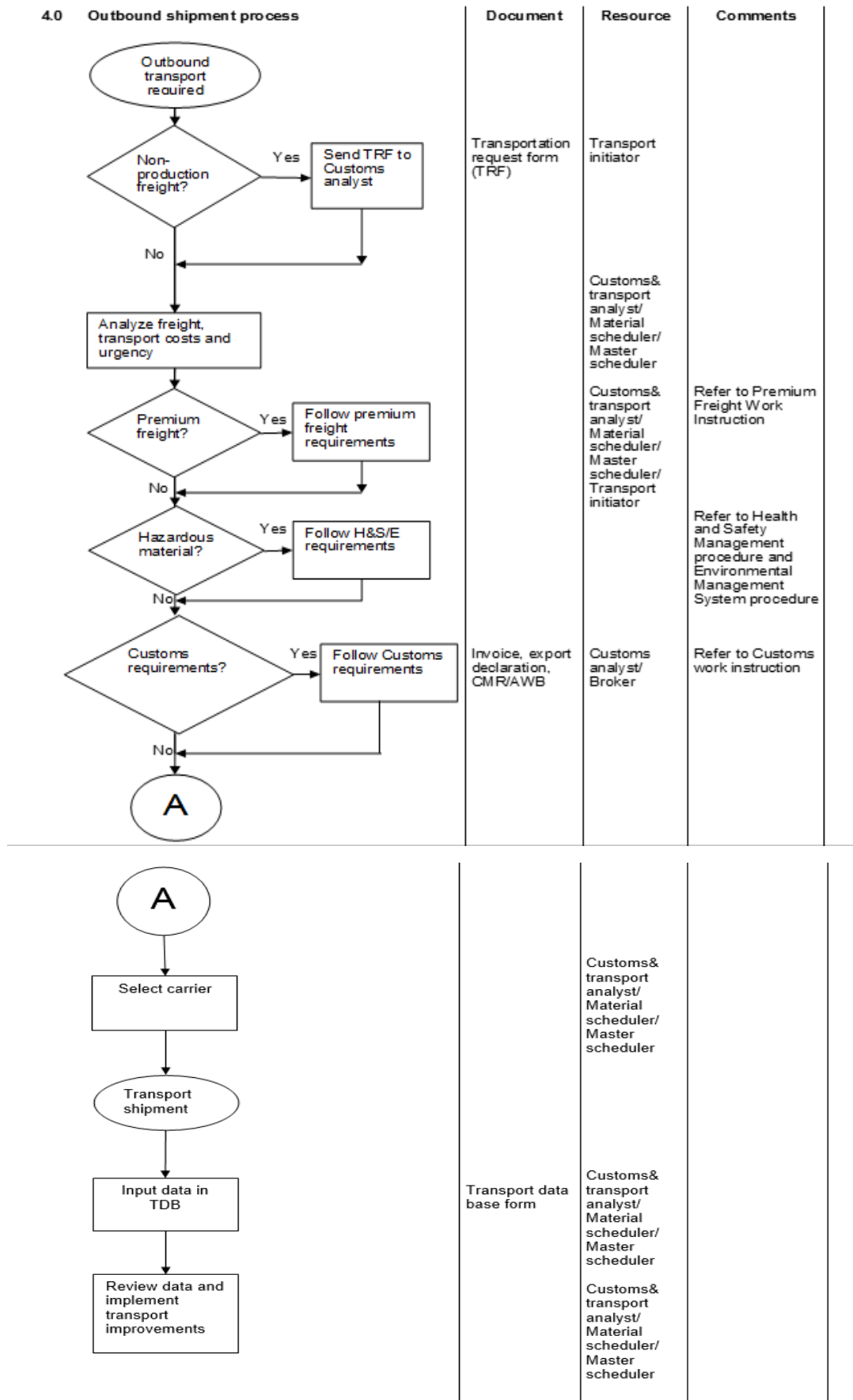


Figure 1: Standard Operating Procedure for the business process - organizing transport for outgoing consignment

The application of internal standardization improves personnel's responsibility in the implementation of the business processes. The company's operations management, showing its good will and persistence shall include its own human resources by forming teams of all profiles, integrating their knowledge in the direction of reducing logistics costs and achieving the required level of inventory, as well as proactive internal and external communication in the supply chain in order to meet customer requirements.

2.1. Monthly Key Performance Indicator (KPI) on loss of inventory in the logistics sector

The application of the TQM system methodology means designing a good documented quality system that covers all business processes of the company and is the necessary basis for successful application of SPC (statistical process control) and efficient teamwork, which otherwise could not be put in place in case of a bad quality system.

The performance results in the logistics sector are analyzed on monthly basis and are defined in a document on key indicators which are measured (Key Performance Indicator) and for which records are kept by fiscal year, Fig. 2. Based on the conducted analysis, steps are undertaken to address the disadvantages and the document is used for further reporting and establishing the needs for the next fiscal year.

The indicators which are measured are as follows: rate of customer service expressed in percentage (percentage of observed orders); backlog of deliveries, in pieces (backlog); transport costs for delivery of finished products (including analysis of contingency transports - premium freights); level of stocks, transport costs for delivery of raw materials (including analysis of contingency transports - premium freights); quantity of obsolete raw materials; shortage of raw materials for production; loss of stock; customs duties; transport costs for indirect material; traceability of raw materials and measuring scrap of raw materials due to warehouse problems.



Hristijan Gjorshevski, student, Faculty of Computer Science and Engineering (FCSE), UKIM, Skopje, Macedonia.
Scientific affiliation: Innovation, information technology, information education, economic development.

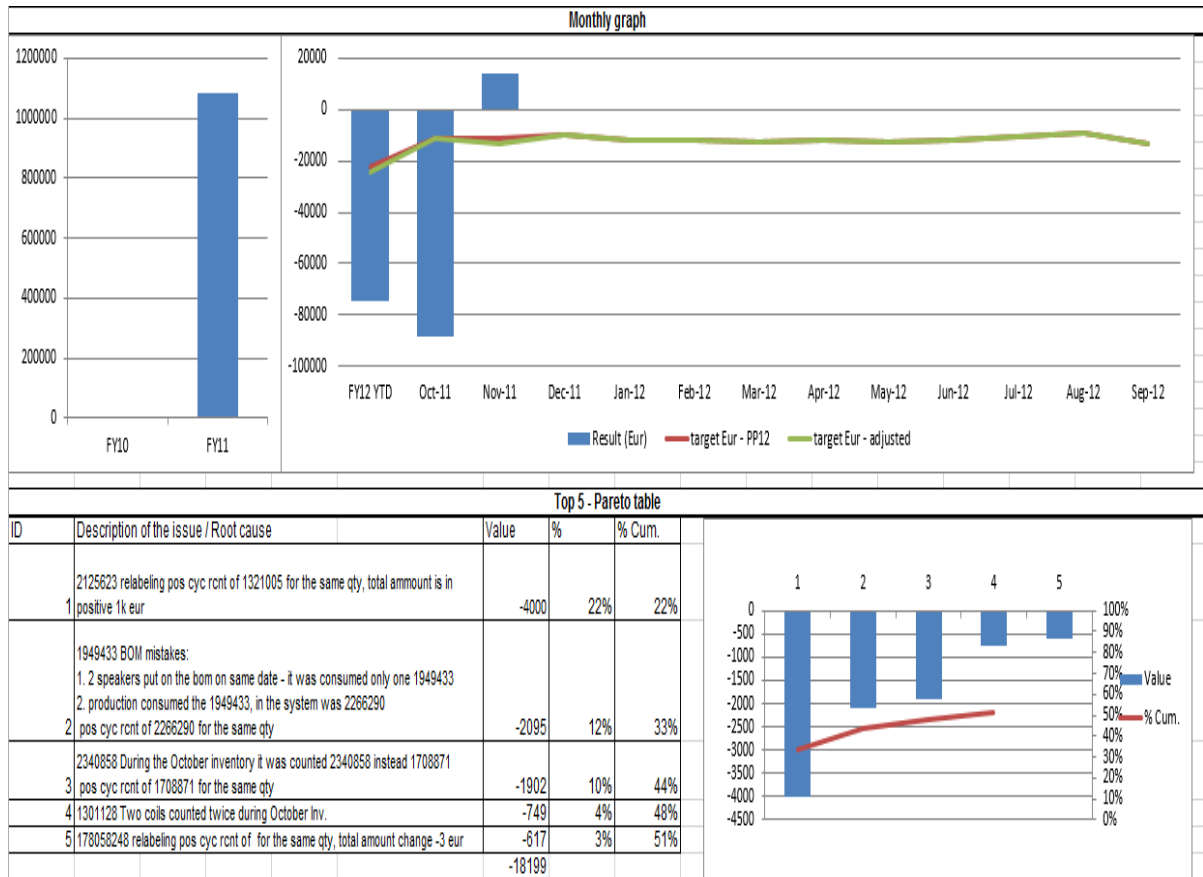


Figure 2: Monthly Key Performance Indicator (KPI) on loss of inventory in the logistics sector

Figure 2 shows the first part of the monthly analysis on loss of inventory. The cumulative loss in the previous fiscal year is shown and the cumulative loss in the current fiscal year to the month when the analysis was conducted is also shown, as well as the level of losses in months with the given target under the forecast and the adjusted target to conform with changes in the plans, are also shown. The Pareto analysis shows the five most influential reasons for the deviations. In order to detect the causes of the problems Five (5) Why analysis have been used, as shown in Figure 3.

Why 1	Why 2	Why 3	Why 4	Why 5	Inventory Analyze Actions	Responsible	Date
Start and end eff date not done on a correct way.	Physical change not corresponded with system change	Information for the physical change was not provided on a change management meeting. Persons affected for the change were not informed (Procurement and Logistic) by Method	Method is not aware about consequences of not well provided information		Not use cyc rnt to correct process In check list to be informed process	1. SCM 2. Method	1. 01/11/2011 2. 14/11/2011

Figure 3: Five (5) Why analysis to detect the root of the problem

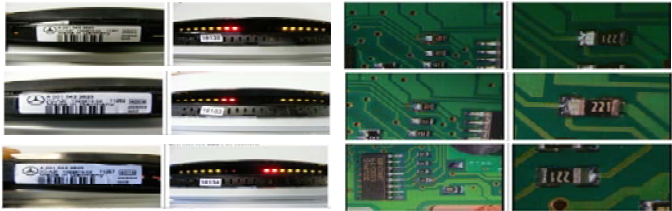

Upon establishing the causes of the problem, the actions to be taken are defined, as well as the person responsible for implementation of such actions and the deadlines for the implementation of corrective measures.

Solving problems is not a complicated method, but requires a new way of thinking and using simple tools in order to find the true cause of the problem and prevent the its recurrence.

The basic approach to solving problems requires application of integral methodology related to preventive operation or focusing on the origin of the problem by finding the original cause. The 8D (8 Disciplines) methodology is applied to solve a problem with a LED diode which does not perform its function in the circuit board. The steps of the implementation of this methodology are shown in Figure 4.

8D Problem Analysis Report

Customer: DAG Spanien/Remchingen	Date Issue Occurred: 21-October-2011	<input type="checkbox"/> Advanced Development
Program: LP: SMD-BEST: NCV2 PTS/F DC	4D Due Date: when PCB arrived in Skopje	<input type="checkbox"/> Concept Development
Product: PB1552 Reference:104127326	8D Due Date:	<input type="checkbox"/> Product Definition
Issue #: PB1553 PB1554	Date Issue Closed:	

1. Team Members	Champion Name Branjka Kuzmanoska	Champion Title Customer Quality Engineer	Champion Phone Number +389 2 3202 269	Champion E-mail Address branjka.kuzmanoska@jci.com
	Additional Team Member Name(s) Valentina Ganeva Slavica Jovanovska Goga Spirkovski Konstantin Vragoterov Svetislav Smilkov Petar Kojceveski	Title(s) Supplier Quality Engineer Manufacturing Quality Engineer Process Engineer Production Supervisor Quality Manager Method Engineer	Phone Number(s) +3892 202 288 +3892 202 207 +3892 202 258 +3892 202 246 +3892 202 232 +3892 202 249	E-mail Address(es) valentina.ganeva@jci.com slavica.jovanovska@jci.com goga.spirkovski@jci.com konstantin.vragoterov@jci.com svetislav.smilkov@jci.com petar.kojceveski@jci.com
2. Problem Description	Description (Describe issue in terms of what, where, when and how many)			
	<p>What: Part with both left red LED's failed. Analyze in Remchingen showed that component resistor RL20 is not soldered (Report N0 1554), and both right red LED's failed due to resistor RL28 not soldered (Report N0 1552, 1553).</p> <p>Where: SAS Spain</p> <p>When: Defect reported from Remchingen on 21.10.2011, parts not yet received in Skopje</p> <p>How many: Three</p> <p>Serial numbers: _1041273-06_06_7890_8566738_07_ produced on: 09.08.2011 _1041273-06_06_7890_8624483_11_ produced on: 12.08.2011 _1041273-06_06_7890_7164657_05_ produced on: 11.07.2011</p> 			
Impact on Customer (Identify the potential for shut down, line interruptions, yard recalls, warranty, etc..)				
KMO				
Facilities Involved (Customer, JCI and any Suppliers)				
SAS Spain Johnson Controls Remchingen Johnson Controls Macedonia				
3. Interim Containment	What actions were taken to immediately protect the customer and contain any suspect inventory?			
	<p>1. Make notification for operator awareness. </p> <p>2. Daily monitoring of quality reject rate of all references from ASJ.</p> <p>3. Skopje has conducted team and discussed the corrective actions. This is repeating issue - Tombstoning effect (lifted components) on ASJ resistors. Since problem appeared, Skopje is has made actions to adapt production process and reduce PPM for this issue.</p> <p>4. Adjust reflow profile: - longer soaking and cooling zone with higher temperature ; - switch pick zones1 and 2 => decreased internal reject rate - decrease temperature picks between zones in reflow</p> <p>5. Continous improvement and adjustment of placement placement parameters in P&P machine</p> <p>6. Increase oxygen level in reflow when there is quality alert on the line=> decreased internal reject rate</p>			
Other Product/Platform at Risk ?			Identification of certified material ?	
Sorting Results (Time, Date, Total Number Sorted and Quantity Rejected)				
Sorted #		Defect #	Interim Containment Start Date	


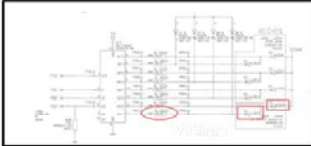

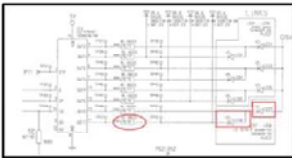
4. Root Cause	ROOT CAUSE																							
	<p>Why Made & How Verified</p> <p>1. Expertise analyze made and defect confirmed on all 3 defective pcbs. Internally Tombstoning effect (lifted components) on ASJ resistors is present in Skopje. Root cause of the lifted resistor with position RL28 and RL20 is solderability and not equal metal parts on ASJ resistors. Please see expertise reports</p> 																							
	 <p>SMRR 15552 According schematic if RL28 is missing or lifted (non-functional) then these two LEDS will not working.</p>																							
	 <p>SMRR 15553 According schematic if RL28 is missing or lifted (non-functional) then these two LEDS will not working.</p>																							
	 <p>SMRR 15554 According schematic if RL20 is missing or lifted (non-functional) then these two LEDS will not working.</p>																							
	<p>Why Shipped & How Verified</p> <p>AOI inspection can not detect this kind of failure. No agnal inspection possible in AOI. Component had contact when tested on In circuit and Functional tester in Skopje.</p>																							
6. Verification of Corrective Actions	<p>Verification of Corrective Action: Has the issue been turned on and off? How? Verification through statical evidence / hypothesis testing. Verification of corrective action for each why made and why shipped is required.</p> <p>Change of stencil openings for ASJ resistors is validated for other references of PTS. Validation of new stencil with modified openings for relistors is pained for end of 2011. Production with other suppliers without defects is validated. There is lead time to spent all stock of ASJ resitors.</p>																							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Corrective Action Owner Name</th> <th>C.A. Owner Phone Number</th> <th>C.A. Owner E-mail Address</th> <th>Target Completion Date</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Petar Kojcovski</td> <td></td> <td></td> <td>1-Dec-11</td> </tr> <tr> <td>Build Date for Certified Material</td> <td colspan="3">How Will New Parts Be Identified?</td> </tr> </tbody> </table>				Corrective Action Owner Name	C.A. Owner Phone Number	C.A. Owner E-mail Address	Target Completion Date	Petar Kojcovski			1-Dec-11	Build Date for Certified Material	How Will New Parts Be Identified?										
Corrective Action Owner Name	C.A. Owner Phone Number	C.A. Owner E-mail Address	Target Completion Date																					
Petar Kojcovski			1-Dec-11																					
Build Date for Certified Material	How Will New Parts Be Identified?																							
7. Prevention	<p>How will this issue be avoided in the future? Defect included in PFMEA, Customer Roadmap.</p>																							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Other Facilities or Platforms At Risk</th> </tr> <tr> <th>Name</th> <th>Part Number</th> <th>C.A. Owner for Follow Up</th> <th>Due Date</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">Has the necessary documentation been updated?</td> <td>Affected Document</td> <td>Owner for Update</td> <td>Date</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Other Facilities or Platforms At Risk				Name	Part Number	C.A. Owner for Follow Up	Due Date	Has the necessary documentation been updated?	Affected Document	Owner for Update	Date								
Other Facilities or Platforms At Risk																								
Name	Part Number	C.A. Owner for Follow Up	Due Date																					
Has the necessary documentation been updated?	Affected Document	Owner for Update	Date																					
8. Closure	<p>Closure Statement</p> <p>Thanks to all participant who take actions to help this issue to be closed</p>																							

Figure 4: Application of the 8D tool to solve a problem with a LED diode which does not perform its function in the circuit board

2.2. The Application of the Six Sigma method in the logistics sector

The Application of the Six Sigma method in the logistics sector is focused on finding and dealing with the causes of variation in processes in order to produce and deliver the perfect product to customers. The term comes from the concept that if there are six standard deviations between the mean value of the process and the nearest specified limit, virtually no process output will exceed the expectations. Figure 5 is an example of the application of the Six Sigma methodology as a project in the automotive industry company for the purposes of reducing the defects of excessive flux of test points on circuit boards.

Process Owner: I. Belovski
 Black Belt: A. Akova
 Master Black Belt: J.R. Pointe

Project Schedule

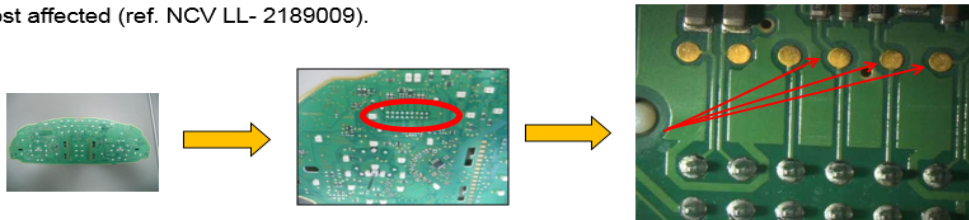
	Started	Revised Completion	Actual Completion
Definition:	11/01/12		11/05/12
Measure:	11/06/12		11/13/12
Analyze:	11/14/12		11/28/12
Improve:	11/29/12		11/30/12
Control:	11/31/12		12/03/12
Validation:	12/04/12		

Define

1 Identify what's important to the customer. Define the scope.

• Problem Statement:

Excessive flux on test points around the connector of NCV product. Due to this issue all affected pcb's fail on Functional Tester with "Wrong Pin Check" defect.
 Flux on the test points comes from Wave soldering machine - (Before FCT testing all pcb's pass wave soldering process - soldering of connector/stepper motors/relays).
 Total rejected 8741 pcb's in FY 12 (Oct - Sep FY12) - different references of NCV product.
 Most affected (ref. NCV LL- 2189009).



Measure

2 Determine what to measure (Y) and validate the measurement system.

• Measure the defect/ problem:
Y_C: Affected pcb's fail on PM1 station - CAN BUS check in JC Namestovo. Total RPPM = 54. Improvement Target is to reduce customer rejects for 100%.
Y_B: Waste of time for cleaning the surface of the test points near connector from flux. Total rejected = 8741 pcb's. Total PPM = 28316. Target is to reduce internal defects for 80%.

3 • Define and measure the process Y:
Y_P: Excessive amount of flux applied during wave soldering process. Total allowed amount of flux to affect is 5 mm from connector pin. In our case this limit is exceeded.

	Description (with unit of measure)	Before	Project Target	After	% Improve
Y_C	RPPM = 54		RPPM = 0		
Y_B	IPPM = 28316		IPPM = 5663		
Y_P		Avg: 5.449 St.Dev: 1389 Cpk or Ppk: -0.15	Avg: 4.55 St.Dev: 0.655 Cpk or Ppk: 100	Avg: St.Dev: Cpk or Ppk:	

Analyze

4 Identify causes (Xs) of variation and defects.

• Potential critical Xs that affect the Ys

5 Provide statistical evidence that causes are real.

• Verified Xs that affect Y_P:

Improve

6 Determine solutions (ways to counteract causes) including operating levels and tolerances.

- For each verified cause, what is the counteraction (What creative, breakthrough, benchmark solutions have your team identified?)
- For each process factor, what is the nominal and tolerance

7 Install solutions and provide statistical evidence that the solutions work.

- Verified Counteractions for Causes:**
For each cause, how was it counteracted? (insert decision matrix)
- Quantify overall improvement in Y_P , Y_B , and Y_C

Control

8 Put controls in place to maintain improvement over time.

9 Provide statistical evidence that the improvement is sustained.

- Controls established to maintain the gain:**
 - For each counteraction (including optimal factor settings), what control was implemented?
- Validation:**
 - After 3 months of data, quantify Y_P , Y_B , and Y_C
 - “Before” and “After” counteractions and controls were installed (insert control chart)
- Were all improvement targets reached?**
 - If not, provide next steps

	Description (with unit of measure)	Before	Project Target	After	% Improve
Y_C					
Y_B					
Y_P		Avg: St.Dev: Cpk or Ppk:	Avg: St.Dev: Cpk or Ppk:	Avg: St.Dev: Cpk or Ppk:	

9 Provide statistical evidence that the improvement is sustained. (3 months of data) **Monitor Process Ys**
Show “Before” & “After”

The team implemented 1 counteraction, with controls in place.
Below overall impact on the Ys:

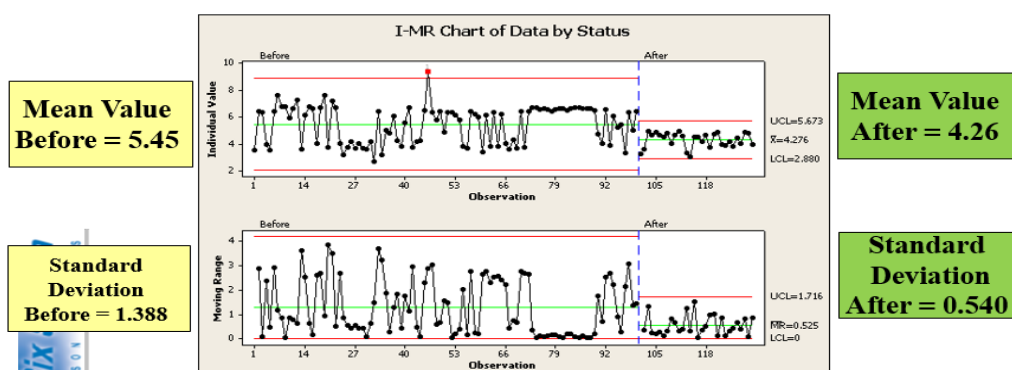


Figure 6: Effects of application of Six (6) Sigma methodology to reduce the defects of excessive flux test points on circuit boards

The application of this method led to improvement of the business processes, i.e. improvements of the mean values from 5, 45 to 4, 26 and improvement of the standard deviation from 1, 38 to 0, 54.

CONCLUSION

The automotive industry company in Macedonia sees the benefits from the application of the TQM system design and implementation methodology in the following:

- the application of internal standardization improves the staff's responsibility for realization of business processes;
- the application of statistical methods and techniques shrinks the defects in operation and it is a significant benefit, especially when looking for defined quality at lowest costs of operation;

- the application of software packages increases efficiency in the application of statistical methods and techniques;
- with quality costs analysis, the losses can be controlled as well and they can be reduced to their minimum in terms of consumption of materials and energy.

Besides these, other significant effects are achieved as well, such as:

- involvement of all employees in achieving quality;
- commitment of employees to improve quality;
- full commitment of top management to the TQM system and its continuous improvement;
- ability to solve problems at all levels;
- small, but significant improvements in processes and products;
- optimization of business processes;
- setting responsibility for decision-making at a lower level.

Without the top management's commitment to the established quality goals and the consistency in their implementation, all these efforts will only mean waste of time and money, at the same time reducing the possibility of success for any such initiative in the future.

This methodology is an integral and universal one, meaning that it is applicable to all companies regardless of the industry they belong to, and the success of its implementation will depend on the achievement of integration of information technology with: internal standardization, methods and techniques for faultless production, cost analysis system and continuous education and motivation of employees to provide competitive advantage. The TQM system design and implementation integral methodology has a back-link as a result of the necessity of business processes ongoing improvement. By way of repetition or spiral repetition of such cycles, the benefits of the application will be felt, thus changing the organizational culture towards welcoming such initiatives as an incentive to higher goals of excellence.

REFERENCES

- [1] Chepurnoska, V. (2009) Quality management– theory, science and practice, Faculty of Technology and Metallurgy, Skopje, pp. 144.
- [2] Dumke, R., Blazey, M., H. Hegewald, H., D. Reitz, D., K. Richter, K. (2006) Causalities in Software Process Measurement and Improvement, International Conference on Software Process and Product Measurement, (MENSURA 2006), November. pp. 483-498.
- [3] Shiba, S., Walden, D. (2002) Quality Process Improvement Tools and Techniques (<http://www.walden-family.com/public/iaq-paper.pdf>).
- [4] Mitreva, E. (2011) Model-integral methodology for successful designing and implementing of TQM system in Macedonian companies. International Journal for Quality Research, 5(4), pp. 255-260.
- [5] Nakata, Ch. (2002) Activating the marketing concept in a global context: An MNC country managers' perspective, International Marketing Review, 19(1), pp.39-64.
- [6] Arnold J.R.T., Chapman S.N., and Clive L.M. (2012) *Introduction to Materials Management*, Prentice Hall.
- [7] Ciampa, D. (2005) Almost Ready: How Leaders Move Up, *Harvard Business Review* 83(1).
- [8] Ishikawa, K. (1995) President Touka Henkau Sozo Gakkai, "Thoughts on risk management "Creativity and risk management", *JUSE, Societas Qualitatis*, 9(3), pp. 5.

- [9] Juran, J. M. (1988) *Juran on Planning for Quality*, Free Press, New York, NY.
- [10] Kano, N. (1996) Business Strategies for the 21st Century and Attractive Quality Creation, *ICQ, Yokohama*, pp.105.
- [11] Mitreva, E., Prodanovska V. (2013) *The Management Teams are a Unique Business Potential that can Initiate, Identify and Manage Change within the Organization*. In: Applied Social Sciences: Administration and Management. Cambridge Scholars Publishing, Newcastle upon Tyne, UK, pp. 57-65.
- [12] Mitreva, E., Jakovlev, Z., Koteski, C., Kitanov, V., Angelkova, T. (2012) Analysis of the existing management system in Macedonian companies and the necessity of accepting the TQM philosophy, *International Journal of Pure and Applied Sciences and Technology*, 8, pp. 54-63.

KOMUNIKACIJA I NEFORMALNI NAČINI KOMUNIKACIJE U KOMPANIJAMA

COMMUNICATION AND INFORMAL MODES OF COMMUNICATION IN COMPANIES

mr Saša Stamenković²⁰⁶
dr Milan Stamatović, redovni profesor²⁰⁷
dr Đurđica Vukajlović, docent²⁰⁸

Sadržaj: *Menadžeri danas organizuju poslovne aktivnosti i usmeravaju zaposlene koristeći komunikaciju kao alat u tom procesu. Dobra komunikacija između zaposlenih unutar organizacije je njihov osnovni zadatak poštujući funkcionalne i organizacione strukture kompanije. Kultura poslovnog komuniciranja predstavlja bazu, te se projekcije privatnog ponašanja direktno oslikavaju u poslovnim odnosima. Svaki cilj ima svoju svrhu, svaki uloženi napor, iskustvo i znanje predstavlja potrebne elemente, a komunikacija neophodnost za ostvarenje postavljenog cilja. Prepoznavanje i korišćenje svih oblika komunikacije koji postoje u kompanijama bilo formalnog ili neformalnog tipa mogu da predstavljaju prednost na tržištu radi bržeg ostvarenja zadatih ciljeva. Rad objašnjava postojanje neformalne mreže komunikacije i osnovne nosioce neformalne komunikacije.*

Ključne reči: *Komunikacija, neformalna komunikacija, informacija, nosioci neformalne komunikacije*

Abstract: *Managers are organizing business and direct employees and the most important tool in that process is communication. Good communication between employees within an organization is their main task of respecting the functional and organization companies structures. Culture is the basis of business communication and the projection of private behavior directly reflecting in business relations. Each target has a purpose, every effort invested, experience and knowledge is required elements of a communication necessity for achieving the set objective. Identify and use all forms of communication that exist in companies of any formal or informal type can represent an advantage in the market for faster realization of the set objectives. The paper explains the existence of informal networks of communication and the main protagonists of informal communication.*

Keywords: *Communication, informal communication, information, holders of informal communication*

UVOD

Super brze promene na tržištu ostavljaju na površini kompanije koje mogu da se brzo prilagode zahtevima tržišta u svim segmentima. Kompanije danas, svoje pozicioniranje na tržištu bez obzira da li je ono lokalnog ili internacionalnog karaktera, definišu implementacijom strateških odluka, tj. aktivnim korišćenjem strateškog menadžmenta.

²⁰⁶ Siemens, Jurijs Gagarina 68, Beograd, sasa.d.stamenkovic@gmail.com

²⁰⁷ Univerzitet Metropolitan, Tadeuša Koščušskog 63, Beograd, stamatovicm@sbb.rs

²⁰⁸ Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, djurdjicazrnica@gmail.com

Pozicioniranje – nekada srce strategije - je odbačeno kao suviše statično za današnje dinamičko tržište i brze promene tehnologija. U skladu sa novim razmišljanjima, konkurencija može brzo da privremeno iskopira tržišnu poziciju, i takmičarske prednosti [3].

Izazovi u koje sve organizacije upadaju usled lošeg načina komunikacije imaju i različite uzroke. Često faktori kao što su: dvosmerna komunikacija (informacija i *feedback*), formiranje *high performans team*, izgradnja poverenja, emocionalna inteligencija, građenje emocionalnog bankovnog računa, razvijanje *soft skills* kod zaposlenih, motivacija zaposlenih itd., zanemareni prilikom sprovođenja definisanja strategija.

Vrlo očigledan primer predstavlja definisanje i komuniciranje vizije u kompanijama, u slučaju nespretnog komuniciranja iste. Predlog prve vizije često dođe od pojedinca koji na njoj radi, a nekada i kao rezultat rada posloводства. Bez obzira odakle se pokrene, vizija je postala preterano korišćena i najmanje razumevana reč u jeziku, način osmišljavanja različitih slika za različite ljude, duboko skrivenih vrednosti, izvanrednih dostignuća, socijalnih veza, velikih ciljeva, motivacionih sila i razloga postojanja.

Okvir pravljenja vizije često zahteva jasnost, izbegavajući zamke maglovitosti i mistike oko stvaranja vizije i njene koncepcije. Očekuje se praktično uputstvo za jedinstvenu viziju koju treba komunicirati kroz kompaniju na svim nivoima. Ali VIZIJA je postala jedna od previše korišćenih, a najmanje razumljivih reči u jeziku, konjukturajući različite slike različitim ljudima: duboko zadržanih reči, neverovatnih dostignuća, socijalnih veza, oduševljavajućih ciljeva, sila motivacije i razlog za postojanje [2]. Često je za to razlog nepostojanje konjunktura između starog i novog, nedostatak komunikacije ili



Saša Stamenković, rođen je 12.02.1969. godine u Boru gde je završio osnovnu i srednju školu. Diplomirao na Beogradskom univerzitetu, na Energetskom odseku na katedri za Elektroenergetske sisteme na Elektrotehničkom fakultetu u Beogradu, gde stiče zvanje diplomiranog inženjera elektrotehnike.

U julu 2008. godine na Beogradskom univerzitetu, Tehničkog fakulteta u Boru, odbranio je magistarsku tezu na temu "Preventivno održavanje elemenata elektroenergetskog sistema primenom termovizije" čime je stekao zvanje magistra elektromašinskih nauka (4 semestara).

Radnu karijeru je započeo u Elektroistoku u Beogradu u službi za Transformatorske stanice. Karijeru nastavio inostranstvu u Lagosu, Nigerija na vođenju projekata izgradnje GISa. Nakon toga karijeru nastavlja u Siemens-u 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 izrade gradske infrastrukturne strategije sa težištem na saobraćaj. Od 2013. godine vodi velike energetske projekte u Srbiji i Crnoj Gori. Živi sa porodicom u Beogradu gde i radi.

menadžment koji nije dorastao zadatku.

KOMUNIKACIJA U POSLOVNOM SVETU

Websterov rečnik **komunikaciju** definiše na sledeće načine:

- delo ili proces korišćenja reči, zvukova, znakova ili ponašanja za izražavanje ili razmenu informacija ili izražavanje ideja, misli, osećanja i slično;
- poruka poslata nekome: pismo, telefonski poziv i slično;
- način slanja informacija ljudima koristeći tehnologiju.

Komuniciranje u poslovnom okruženju danas stvara složen dinamički sistem. Poslovno komuniciranje predstavlja istovremeno davanje i primanje informacija radi postizanja poslovnih ciljeva. Informacije prate poslovanje i nauku od vrha do dole, preplićući se kroz sve sfere znanja i poslovanja. Informaciona teorija je postala most koji povezuje sve nauke i sve sfere poslovanja. Čovečanstvo je naučilo da prikuplja informacije, prenosi ih, sortira, filtrira i usklađuje [6]. Informacije su skupe i podložne promenama, imaju svoju pozitivnu i negativnu dimenziju [5].

Pojam informacija najčešće ima uopšteno značenje, ali česta upotreba ovog termina i u normalnom govoru, i u tehnici, i uopšte u nauci ukazuje da on mada dosta neprecizan, je ipak prihvatljiv u komuniciranju. Ovaj pojam se koristi na sličan način kao i pojam obaveštenja, ali sa jednom bitnom razlikom. Sa pojmom informacija povezano je određeno vrednovanje tehničke prirode, a ne iz oblasti filozofije i saznanja. Prema tome informacije se posmatraju kao kvantifikovano i merljivo obaveštenje. S druge strane pojam obaveštenje se često preklapa sa pojmom podatak, odnosno ta dva pojma nisu jasno međusobno razgraničena, ali se najčešće smatra da su podaci fizička realizacija obaveštenja. Podatak je nosilac informacije i služi za tehničko uobličavanje informacija, kako bi se one mogle sačuvati i preneti. Koordinacija i razmena informacija su aktivnosti koje eliminišu redundansu i minimiziraju štetne aktivnosti, ali su i najosnovniji tipovi optimizacije učinjenih napora [3].

Znači, sa tehničkog aspekta, informacija je protumačeni podatak o pojavi koju taj podatak prikazuje. Zadatak savremenog informacionog sistema je prikupljanje i obrada podataka, razmene i transporta informacija preko određenih prostornih rastojanja, kao i analiza informacija potrebnih na odgovarajućim hijerarhijskim nivoima organizacione strukture. U



Doc. dr Vukajlović Đurdica rođena je 1975. godine u Subotici. Završila Ekonomski fakultet u Subotici, magistrirala i doktorirala na Univerzitetu Privredna akademija u Novom Sadu.

Doktorsku disertaciju odbranila na temu "Preduzetništvo i marketing kao faktor razvoja malih i srednjih preduzeća". Trenutno radi na Fakultetu za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije u Beogradu. Naučna oblast poslovna i međunarodna ekonomija. Iskustvo u praktičnom radu stekla je angažovanjem na projektima finansiranim od strane EU. Oblasti angažovanja su joj menadžment, nabavke, finansijsko izveštavanje. Autor brojnih naučnih i stručnih radova nacionalnog i međunarodnog značaja.

skladu sa tim, informaciona tehnologija je alat koji omogućava da se zadovolje potrebne informacije na individualnom nivou [8].

Kompanije nisu demokratski organizovane, u njima definitivno postoji hijerarhija. Sredinom devedesetih krenulo se u matričnu organizaciju kao jedan od mogućih načina toka informacija u kompanijama. Bez obzira koju organizacionu strukturu poseduje kompanija, odluke se donose na odnosu najboljih informacija koje kompanija poseduje a u isto vreme se postavlja pitanje da li su to stvarno najbolje informacije koje kompanija može da dobije. Komunikacija se može ostvariti na neposredan način. Ali je u organizacijama komunikaciona mreža uvek posredna i ima hijerarhijski karakter. U većem delu organizacije komunikacija je centralizovana vrlo su mali delovi kompanije gde se sreće decentralizovani način komunikacije.

Organizacije u kojima postoji slobodna i nesmetana komunikacija doživljavaju se od strane zaposlenih kao dom, pa je u vezi s tim i njihovo zalaganje maksimalno. Poslovno komuniciranje postaje pokretač, generator i koordinator svih poslovnih aktivnosti i predstavlja skup svih privrednih i poslovnih aktivnosti subjekata i firme u celini. Savremeni poslovni svet u komunikaciji, bilo pisanoj ili usmenoj, prepoznaje i pozitivno odgovara na adekvatan način komunikacije.

NAČINI KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJAMA

Pravci komunikacije u organizaciji su: *vertikalni* i *horizontalni pravac*. Vertikalna komunikacija teče od menadžmenta prema svim delovima organizacije, gde se izvršavaju poslovi. Horizontalna komunikacija je komunikacija među osobama jednakih po statusu u jednoj radnoj jedinici. Isto važi i za komuniciranje osoba jednakih statusa, a zaposlenih u različitim organizacijama. Ovo je najrasprostranjeniji vid komuniciranja kod većine članova organizacije koji se realizuje kako tokom rada, tako i u periodu odmora. Sadržaj horizontalnog komuniciranja može biti raznolik. Horizontalna komunikacija obuhvata sadržaje na izvršavanju dnevnih zadataka ili komunikaciju između menadžmenta sa ciljem koordiniranja aktivnosti organizacija ili komunikaciju za ostvarenje ličnih, socijalnih ili emocionalnih odnosa.

U svakom slučaju pored već definisanog načina komunikacije u kompaniji imajući u vidu njenu organizacionu strukturu bez obzira da li se radi o horizontalnom ili vertikalnom komuniciranju sigurno ste imali prilike da vidite ili budete vrlo često deo neformalne komunikacije koja nije u vezi sa komunikacijom ostvarenom, već ustaljenim organizacionim hijerarhijom.

NEFORMALNI NAČIN KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJAMA

Pored formalnih kanala u okviru organizacije postoji i neformalni način komuniciranja. Ovo je vrlo važan tok informacija unutar jedne organizacije. Ljudi prenose informacije onima sa kojima dolaze u dodir, stvarajući nove puteve informacija. U kontaktu smo i komuniciramo s osobama koje su nam slične po nekoliko ravni: starost, pol, vreme provedeno na poslu i slično. Sa njima provodimo više vremena i, više komuniciramo, jer se prijatnije osećamo s osobama koje su nam slične, nego s osobama u odnosu na koje se razlikujemo. Kao rezultat toga je stvaranje neformalnih mreža komunikacije. Zaposleni na taj način dobijaju 70% informacija, te neformalna komunikacija predstavlja glavni izvor informacija u organizacijama. Načini neformalne komunikacije: razgovori zaposlenih na svim nivoima, telefonski i lični kontakti u drugim delovima organizacije. Takva mreža se bazira na uzajamnim simpatijama i prijateljstvima i u većini organizacija je aktivna kao glasine koje

kruže organizacijom, vicevi, karikature i slično. Senzacionalističkog su karaktera vesti koje putuju ovim trasama, ali su vrlo retko netačne. Neformalnim kanalima informacije pokazuju istraživanja su 75% tačne.

Neformalnom komunikacijom se izjednačava rang osoba i njihov autoritet. Ljudi mogu da prenose kakvu god neformalnu informaciju požele bilo kome u organizacionoj strukturi. Neformalne mreže imaju svoje igrače koji čine suštinu istih.

STEJKHOLDERI NEFORMALNOG NAČINA KOMUNIKACIJE

Central connectors (centralni vezni)

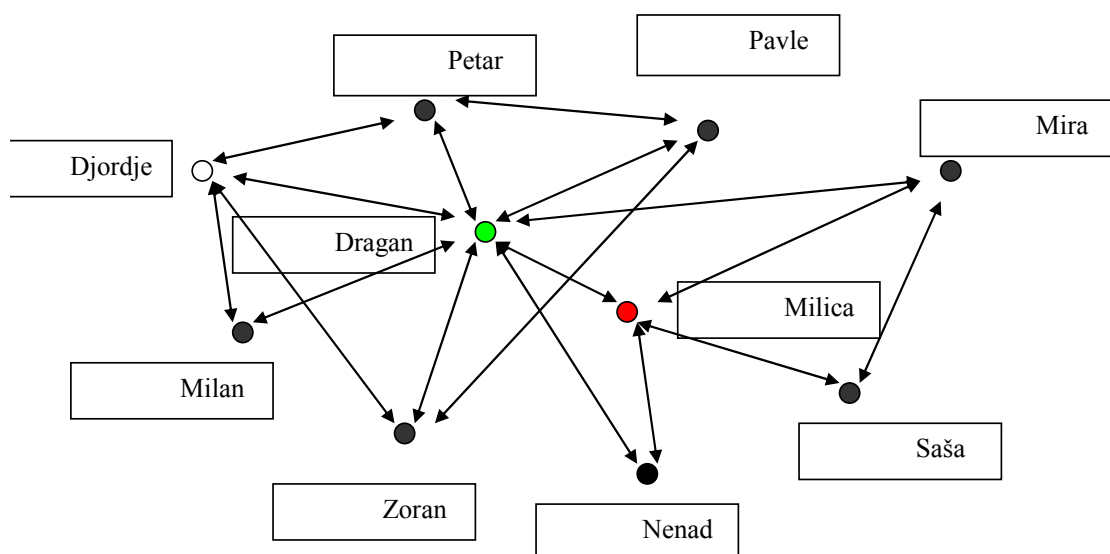
Centralnog veznog je vrlo lako prepoznati u neformalnoj mreži. Sa njim komuniciraju svi i svi u neformalnoj mreži mu se obraćaju iz ovog ili onog razloga. Oni poseduju važne informacije koje nisu na stolu i koje mogu dovesti do dobijanja posla. U međuvremenu svoje kolege koje im se obraćaju vode kroz proces. Svaka osoba koja ima ovu ulogu provodi više od sat vremena svakog dana upućujući svoje kolege i deleći informacije.

Zbog svoje neformalne uloge menadžment vrlo često ne prepoznaje njihovo postojanje u organizaciji, a samim tim i njihovu ulogu u različitim procesima. Ono što odvaja centralnog veznog od ostalih u organizaciji je njihova lojalnost i njihova predanost.

Centralni vezni povezuje najveći broj ljudi u neformalnoj mreži. Bez obzira što vrlo često nisu formalni rukovodioci oni prepoznaju ko može da obezbedi kritičnu informaciju ili ekspertizu koja celokupnu mrežu vuče da posao bude završen.

U nekim organizacijama nakon istraživanja napravljena je mapa svih uloga u kompaniji. Time su prepoznate veze čime je data podrška razvijanju centralnog veznog zbog svoje uloge. Neke od kompanija su otišle dalje pa su malim novčanim sumama nagrađivale nosioce uloge centralnog veznog svaki put kada su povezali kolegu koji poseduje problem sa kolegom koji poseduje rešenje istog. Ovim je sama kompanija pokazala svoju želju da prizna neformalnu komunikacionu mrežu i ohrabri stvaranje i poveća broj zaposlenih koji mogu da budu u ovoj ulozi.

Uloga centralnog veznog je u većini slučajeva pozitivna. Postoje slučajevi u kojima dolazi do loše komunikacije usled previše posla centralnog veznog. Ako se prepozna da je došlo do smanjenog protoka informacija u tom slučaju treba ga rasteretiti obaveza radi uspostavljanja ponovne neformalne komunikacije. Ne smemo zaboraviti da su moguće i igre moći između dve ili više zaposlenih koji predstavljaju centralnog veznog ali za prepoznavanje i rešavanje ovih događaja zadužen je kompanijski menadžment. Bez obzira što je u organizaciji prikazanoj na slici Milica šef, iz načina komuniciranja vidi se da je centralni vezni u ovom slučaju Dragan. Iz razloga što predstavlja centar komunikacije za zadatu neformalnu mrežu.



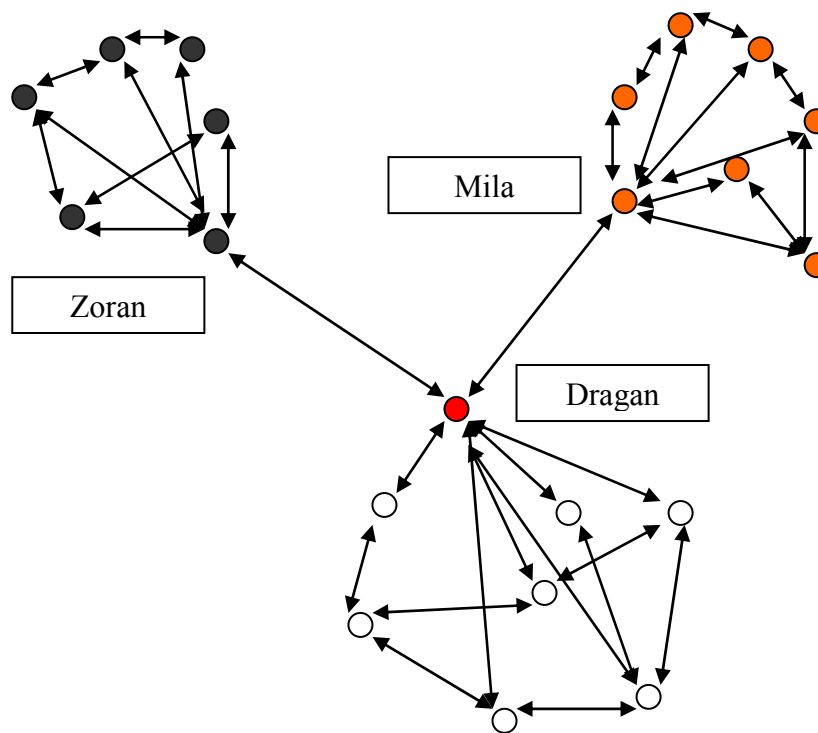
Crtež br 1. Central connectors (centralni vezni)

Boundary spanner (spoljni vezni)

Zaposleni sa ovom ulogom predstavljaju lutajuće ambasadore, tj oči i uši grupi u spoljnom svetu. Njihova uloga je da komuniciraju sa zaposlenima u drugim odeljenjima i predstavništvima u drugim gradovima.

Ovakva uloga se vrlo često javlja u R&D odeljenjima gde u grupi od nekoliko desetina istraživača samo njih nekoliko drži vezu sa drugim naučnicima koji nisu u kompaniji. Očigledno oni predstavljaju vezu sa svetom i normalno veliku bazu znanja i informacija neophodnom za istraživanje. Uloga koja opisuje **spoljnog veznog je** težnja da bude priznat od drugih socijalnih grupa slične strukture.

Često zbog želje da budu priznati se povezuju sa drugim grupama preko **perifernih eksperata** umesto sa centralnim veznim. Ovakva veza može da prouzrokuje usko grlo u toku informacija. U takvim slučajevima rukovodstvo je neophodno da skrene pažnju na postojeću vezu.



Crtež br 2. Boundary spanner (spoljni vezni)

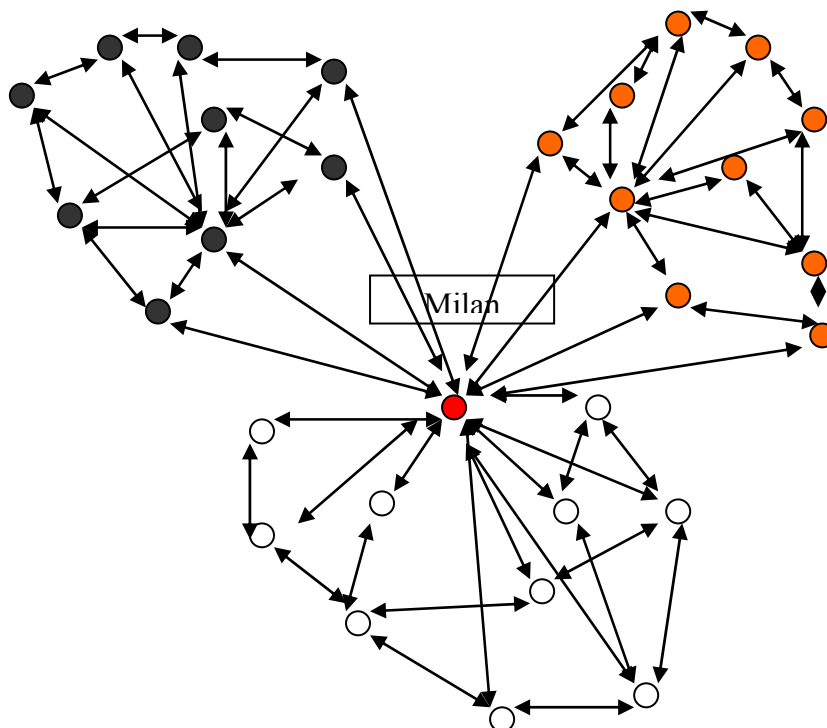
Peripheral specialist (periferni eksperti)

Bez obzira da li je mreža velika ili mala svaka grupa ima svoje autsajdere. Iako postoje na periferiji svake neformalne mreže igraju vitalnu ulogu u mreži služeći kao eksperti. Ovi ljudi nisu odbačeni niti imaju probleme sa socijalizacijom već se po prirodi svog posla nalaze na periferiji. Oni poseduju specijalizovanu vrstu znanja i informacija i dodaju je ostalim delovima mreže uvek kada im je takvo znanje neophodno. Zaposleni na ovim pozicijama su sami izabrali da sede na periferiji neformalnih mreža međutim treba imati u vidu da pritisak u smislu ranijeg dolaska na posao, kasnih večernjih sastanaka, većeg broja putovanja i sl., može izazvati kod ovakvih osoba da daju otkaz. Imajući u vidu njihova znanja i specijalizacije sa njima treba biti pažljiv poštovati njihove želje i njihovu perifernu ulogu u neformalnoj mreži.

Information Broker (sakupljač informacija)

U velikim neformalnim mrežama moguće je pronaći ljude koji komuniciraju sa različitim mrežama u kompaniji. Bez tih ljudi velika mreža ne bih postojala iz razloga što bi njihovim izvlačenjem došlo do stvaranja, umesto jedne velike, više nezavisnih malih mreža bez kontakta jedne sa drugom.

Ovde očigledno postoji sličnost sa **spoljnim veznim**, ali treba imati u vidu da sakupljač informacija funkcioniše samo u socijalnim mrežama. U nekim kompanijama su prepoznali neophodnost sakupljača informacija tako da mu je u opisu radnog mesta dozvoljeno da 20% svog radnog vremena koristi na neformalne socijalne mreže kojima pripada. Rukovodstvo često ohrabruje centralne vezne da preuzmu ulogu sakupljača informacija u neformalnim mrežama.



Crtež br 3. Information Broker (akupljač informacija)

Sakupljači informacija su disproporcionalno važni u neformalnoj mreži iz razloga što imaju sličnu ulogu **centralnog veznog** bez velikog broja kontakta koje bezrezervno **centralni vezni** ima. Postoji veliki stepen opasnosti u naslanjanju previše na sakupljača informacija čiji odlazak može da razbije na parčice neformalnu mrežu.

ZAKLJUČAK

Imajući u vidu da na svaku kompaniju deluju unutrašnji i spoljašnji faktori, kompanija predstavlja vrlo kompleksni organizam sa mnogo promenljivih. Značajno je prepoznati sve promenljive, definisati njihove uticaje i uprostiti sistem na sistem sa nekoliko promenljivih čiji uticaj prouzrokuje najveći pomak korišćenjem pravih načina komunikacije. Prepoznavanjem najznačajnijih promenljivih, prepoznajete faktore na koje treba uticati i kontrolisati ih za dobijanje najboljih rezultata u postizanju zadatog cilja.

Mnoge korporacije tretiraju neformalne mreže komuniciranja kao nevidljivog neprijatelja. Neformalna mreža predstavlja veliki socijalni kapital, beskonačni izvor informacija i kandidata. Često menadžment pokušava da radi van neformalne mreže ili u nekim još gorim slučajevima da je ignoriše. U slučaju kada priznaju da neformalne mreže postoje, rukovodstva kompanija, treba da se na njih naslone i rade sa ovim mrežama. Postojanje ovakvih mreža treba negovati. Osnovna ideja je prepoznati ulogu u neformalnoj mreži i efektivnost kompanije može biti poboljšana. Rukovodstvo kompanije treba da iskoristi postojanje ovakvih mreža za sprovođenje svojih ideja u delo.

Jedna od osobina neformalnih mreža su i neformalna druženja, izleti, zajedničko bavljenje sportom i slično. Rukovodstvo kompanije mora da učini više od nasumičnih događanja ako

želi da neformalna mreža bude efektivnija. Normalno da zaposleni koji prepoznaju svoje uloge u neformalnim mrežama su lojalniji kompaniji, predaniji i ostaju duže u njoj. Korišćenje neformalnih mreža u funkcionisanju kompanija stvara sinergetski efekat u kompanijama pomaže u lakšem komuniciranju novih ideja, proglaša i sl.

Samo holistički pristup može da naslika celokupnu sliku o faktorima koji direktno utiču na načine komunikacije u kompanijama. Pravilnom implementacijom i praćenjem prepoznatih faktora osigurava se uspešnost komuniciranih informacija po svim dimenzijama organizacije i osigurava repozicioniranje kompanije u punom smislu.

LITERATURA

- [1] Kotter, J.P. (2007): Leading Change / Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review – Best of HBR, January, p. 1-13.
- [2] Collins J.C. and Porras J.I.: Building your companys Vision; Harvard Business Review Semptember/ Octobar 1996
- [3] Poter, M. E (1996): What is Strategy, Harvard Business Review, pp. 62-78, Novembar – Decembar
- [4] Cross R. and Prusak L. : The people who make organizations go or stop; Harvard Business Review reprint 2006
- [5] Cunningham, A.L. (2001): How to Think Like Benjamin Graham and Invest Like Warren Buffett, McGraw-Hill, USA pp 51
- [6] Glevick, J. The Information - A History, a Theory, a Flood, Kindle edition, 2012
- [7] Poter, M. E (1996): What is Strategy, Harvard Business Review, pp. 62-78, Novembar – Decembar
- [8] Stamatović, M., Kruij, K. (2003): Uvod u strateški menadžment, Savez inženjera i tehničara Srbije – centar za razvoj, Beograd

DOKUMENTARNI AKREDITIV

DOCUMENTARY CREDIT

Zdravković Ivana, student doktorskih studija²⁰⁹

Sadržaj: *Predmet ovog rada je dokumentarni akreditiv, kao najznačajnija vrsta akreditiva. Dokumentarni akreditiv spada u neutralne ili uslužne bankarske poslove. Predstavlja najznačajniji i najčešće korišćeni instrument plaćanja u međunarodnoj trgovini, a sve češća je njegova upotreba i u unutrašnjim trgovinskim odnosima. Na međunarodnom planu regulisan je jednoobraznim pravilima za dokumentarne akreditive, dok je u nacionalnom pravu regulisan Zakonom o obligacionim odnosima, čije odredbe će, sa odgovarajućim izmenama, biti unete u novi Građanski zakonik Srbije.*

Ključne reči: *dokumentarni akreditiv, bankarski poslovi.*

Abstract: *The subject of this work is a documentary credit, as one of the most significant types of credits. Documentary credit belongs to group of the neutral or service banking operations. It represents one of the most significant and the most frequently used paying instrument in international trade, and it is becoming more common in internal trade. At the international level, it is regulated by the Uniform Customs and Practice for Documentary Credits. In national law it is regulated by the Law of Obligations, which regulations will be, with appropriate modifications, incorporated into the new Civil Code or the Republic of Serbia.*

Key words: *documentary credit, banking operations.*

UVOD

Bankarski poslovi su poslovi koje obavljaju banke i koji za svoj predmet imaju promet novca. Pojavili su se davno, još sa pojavom novca [1]. Od veoma velikog značaja su za privredni promet u svakoj zemlji [2]. Bankarski poslovi su formalni, adhezioni poslovi, po pravilu *intuitu personae* i mogu se lako dokazivati [3].

U pravnoj teoriji veliki je broj kriterijuma prema kojima se razvrstavaju bankarski poslovi. Postoji podela bankarskih poslova prema teritorijalnom principu, ulozi koju banka ima prema klijentu, svojstvu bančnih klijenata, vremenu trajanja posla, vrsti novčanih sredstava. Najčešća je podela s obzirom na ulogu koju banka ima prema klijentu. Prema tom kriterijumu bankarski poslovi se mogu podeliti na: aktivne (kreditne), u kojima se banka pojavljuje kao poverilac svog klijenta; pasivne (novčani depoziti), u kojima se banka pojavljuje kao dužnik svog klijenta; neutralne (uslužne) bankarske poslove, u kojima banka nije ni poverilac ni dužnik, već subjekt koji pružanjem svojih usluga klijentima olakšava obavljanje njihovih poslova.

²⁰⁹ Pravni fakultet u Novom Sadu, Trg Dositeja Obradovića 1, zdravkovic.ivana@hotmail.com

POJAM I KARAKTERISTIKE DOKUMENTARNOG AKREDITIVA

Posmatrajući podelu bankarskih poslova na aktivne, pasivne i neutralne, dokumentarni akreditiv svrstavamo u neutralne bankarske poslove. Dokumentarni akreditiv i bankarska garancija su dva stuba temeljca bankarskih poslova [4]. Termin akreditiv potiče od latinske reči *accreditivum* i označava punomoćje, ovlašćenje, što znači da u akreditivnom poslu banka vrši plaćanje za račun nalagodavca [5].

Zbog većeg broja učesnika u poslu dokumentarnog akreditiva i kompleksnosti njihovih međusobnih odnosa, dokumentarni akreditiv nije jednostavno definisati. Definisali su ga mnogi teoretičari i organizacije. U definicijama se uglavnom navode prava i obaveze učesnika u poslu dokumentarnog akreditiva. Bez obzira na veliki broj definicija, dokumentarni akreditiv se može definisati kao posao kojim se akreditivna banka, prihvatanjem naloga nalagodavca, obavezuje da izvrši plaćanje sama ili preko korespondentne banke korisniku akreditiva, uz istovremenu prezentaciju dokumenata od strane korisnika. Otvaranju dokumentarnog akreditiva prethodi zaključenje osnovnog ugovora (najčešće ugovora o prodaji). Nakon zaključenja ovog ugovora kupac podnosi zahtev banci za otvaranje dokumentarnog akreditiva.

Plaćanje dokumentarnim akreditivom može biti ugovoreno po isporuci robe ili na odloženo – 30, 60, 90 i 120 dana. Najčešće se plaćanje odlaže na period od 30 do 90 dana, a kada prodavac želi robu da proda po svaku cenu nudi i duže rokove za plaćanje [6]. Procenat učešća plaćanja međunarodnim dokumentarnim akreditivom je oko 40-50%, a u određenim vremenskim periodima i na određenim područjima i oko 80% [7].

Osnovne karakteristike dokumentarnog akreditiva jesu nezavisnost i samostalnost u odnosu na osnovni posao. Takođe, svi odnosi učesnika u dokumentarnom akreditivu su pravno nezavisni i samostalni.



OBRAZOVANJE:

2004.-2008. - Srednja "Ekonomsko trgovinska škola" - Kula, smer poslovni administrator (prosek 5,00).

2008.-2012. - Pravni fakultet - Novi Sad, opšti smer (prosek 8,29). Dobitnik sertifikata za uspešno realizovan program u okviru javnopravne sekcije Centra za simulaciju suđenja; i sertifikata za uspešno realizovan program studentske prakse iz predmeta Krivično procesno pravo u Advokatskoj komori Vojvodine.

2012.-2013.- Pravni fakultet - Novi Sad, master studije, smer unutrašnjih poslova (prosek 9,60).

2013.-trenutno - Pravni fakultet - Novi Sad, student doktorskih studija, smer: javno pravo, uža naučna oblast: privredno pravo.

DODATNI KURSEVI: Kurs engleskog jezika (English elementary) u Britanica school - Novi Sad.

RADNO ISKUSTVO: Oktobar 2012.- danas - Advokatski pripravnik.

PRAVNO REGULISANJE

Na međunarodnom nivou nije doneta nijedna konvencija kojom se reguliše dokumentarni akreditiv. Međunarodni izvor prava koji reguliše dokumentarni akreditiv jesu Jednoobrazna pravila i običaji za dokumentarne akreditive (u daljem tekstu Jednoobrazna pravila), doneta od strane Međunarodne trgovinske komore u Parizu 1933. godine. Ova pravila su više puta revidirana, a poslednji put 24.10.2006. godine. Članom 1 ovih pravila predviđeno je da se ona primenjuju na svaki dokumentarni akreditiv, kada je u tekstu akreditiva izričito naznačeno da akreditiv potpada pod ova pravila. Jednoobraznim pravilima definisani su određeni pojmovi, kao što su: akreditivna banka, konfirmirajuća banka, nalogodavac, korisnik, honorisanje, negociranje, prezentacija i dr. Akreditiv je definisan kao svako utanačenje, bez obzira na naziv ili opis, koje je neopozivo i kojim se konstituiše definitivna obaveza akreditivne banke da honoriše usklađenu prezentaciju (član 2, tačka 8.). Jednoobrazna pravila sadrže odredbe o obavezama banaka koje učestvuju u poslu dokumentarnog akreditiva, izmenama dokumentarnog akreditiva, prezentaciji urednih dokumenata, pregledu dokumenata, postupanju u slučaju neusklađenosti dokumenata, originalnim dokumentima i kopijama. Poslednjom revizijom Jednoobraznih pravila unete su promene u oblasti osiguranja, prevoza, prezentacije dokumenata u elektronskom obliku i ispitivanja dokumenata, koje su bile potrebne zbog tehnoloških razvoja elektronskih prenosa podataka, novih sredstava prevoza robe i razvoja telekomunikacija. Sve što je bilo suvišno u Jednoobraznim pravilima, poslednjom revizijom je izostavljeno.

U većini zemalja ne postoji posebno zakonodavstvo kojim se reguliše dokumentarni akreditiv, već se primenjuju Jednoobrazna pravila, koja su postala uniformno svetsko pravo.

Republika Srbija je jedna od retkih zemalja koja je dokumentarni akreditiv pravno regulisala. U nacionalnom pravu najznačajniji pravni izvor za akreditiv je Zakon o obligacionim odnosima iz 1978. godine, koji reguliše akreditiv u glavi XXXVII, pod nazivom „akreditivi“, od člana 1072 do člana 1082. Zakon o obligacionim odnosima bio je osnova za nacrt Građanskog zakonika Srbije, kojim će biti regulisan dokumentarni akreditiv. Građanski zakonik preuzeo je iz Zakona o obligacionim odnosima veći broj odredaba, ali sa bitnim korekcijama i dopunama, a u skladu sa međunarodnom regulativom.

Oba propisa definišu i običan i dokumentarni akreditiv, određuju vrste i prenosivost akreditiva, te dužnosti banke i granice odgovornosti.

Kada je u pitanju dokumentarni akreditiv, predviđeno je da dokumentarni akreditiv postoji kada je banka preuzela obavezu da stavi na raspolaganje korisniku akreditiva određenu novčanu svotu samo ako joj budu podneti dokumenti prema uslovima utvrđenim u akreditivu.

Zakon o obligacionim odnosima poznaje opoziv i neopoziv dokumentarni akreditiv. U nacrtu Građanskog zakonika predloženo je alternativno rešenje prema kome je akreditiv uvek neopoziv, bez obzira da li je to navedeno u uslovima akreditiva. Nacrt Građanskog zakonika, za razliku od Zakona o obligacionim odnosima, ne spominje ni deljivost dokumentarnog akreditiva.

Sve izmene i novine koje sadrži nacrt Građanskog zakonika unete su u cilju harmonizacije nacionalnog sa međunarodnim pravom.

PRAVNI ODNOSI UČESNIKA U DOKUMENTANOM AKREDITIVU

Dokumentarni akreditiv je složen bankarski posao, u kome učestvuje najmanje tri učesnika: nalogodavac, koji daje banci nalog za otvaranje akreditiva; akreditivna banka, koja prihvata nalog i otvara akreditiv; i korisnik akreditiva, kome banka isplaćuje akreditivnu sumu. Međutim, najčešće se pored akreditivne pojavljuje i korespodentna banka u mestu korisnika akreditiva, koja može imati različite uloge. Između tih učesnika uspostavlja se više pravnih odnosa, i to:

Odnos između nalogodavca za otvaranje akreditiva i korisnika akreditiva, koji se zasniva na osnovnom ugovoru i nije akreditivnog karaktera. Dokumentarni akreditiv je između ovih učesnika samo način ispunjenja ugovorne obaveze plaćanja iz osnovnog ugovora.

Odnos između nalogodavca za otvaranje akreditiva i akreditivne banke, koji se zasniva na ugovoru o otvaranju akreditiva. Ovaj ugovor nastaje bančinim prihvatanjem naloga nalogodavca da korisnika akreditiva obavesti o otvaranju akreditiva i isplati mu akreditivnu sumu, po prijemu dokumenata i njihovog ispitivanja, uz naknadu. Izdavanjem naloga za otvaranje akreditiva nalogodavac ispunjava svoju obavezu iz osnovnog ugovora. Ugovor o otvaranju akreditiva proizvodi pravno dejstvo samo u odnosu na nalogodavca i akreditivnu banku.

Odnos između akreditivne banke i korisnika akreditiva. – Banka se ugovorom o otvaranju akreditiva obavezuje da korisnika akreditiva obavesti da je u njegovu korist otvoren akreditiv. Tek po ispunjenju te obaveze između korisnika akreditiva i akreditivne banke nastaje samostalan pravni odnos. Obaveštenje banka korisniku izdaje u pismenom obliku, na standardnom obrascu banke. Po prijemu obaveštenja, korisnik akreditiva mora da prezentuje odgovarajuća dokumenta banci i ispunji druge uslove, kako bi mogao primiti isplatu akreditivne sume. Banka, pak, ima obavezu da prezentovana dokumenta ispita prema uputstvima iz ugovora o otvaranju akreditiva, u razumnom roku.

Ukoliko se za izvršenje akreditiva angažuje i korespodentna banka, javlja se i:

Odnos između korespodentne banke i korisnika akreditiva. – Korespodentna banka u poslu dokumentarnog akreditiva može imati različitu ulogu. U zavisnosti od uloge u kojoj se banka javlja, odnos između korespodentne banke i korisnika akreditiva može imati različit karakter. Korespodentna banka se javlja ili u ulozi potvrđujuće (confirmirajuće) banke ili u ulozi notificirajuće (avizirajuće) banke. Ukoliko se korespodentna banka pojavljuje kao confirmirajuća, odnos između nje i korisnika akreditiva je identičan odnosu akreditivne banke i korisnika akreditiva. Tada su akreditivna i confirmirajuća banka solidarno odgovorne prema korisniku akreditiva. Kada se korespodentna banka javlja u ulozi avizirajuće, ne nastaje samostalan odnos sa korisnikom akreditiva. Avizirajuća banka istupa kao punomoćnik akreditivne banke i samo obaveštava korisnika da je akreditivna banka otvorila akreditiv u njegovu korist.

Odnosi između banaka nezavisni su i samostalni od ugovora o otvaranju dokumentarnog akreditiva. Zasnivaju se na posebnom ugovoru o nalogu, čija sadržina zavisi od uloge koju korespodentna banka preuzima. Korespodentna banka nema nikakvu obavezu prema nalogodavcu za otvaranje akreditiva.

Sve navedene pravne odnose možemo grupisati u tri kategorije:

1. Prethodni, pravni odnos između nalagodavca i korisnika akreditiva;
2. Obavezni, između nalagodavca i akreditivne banke; akreditivne banke i korisnika akreditiva;
3. Dopunski pravni odnosi, koji se javljaju kada bude angažovana korespodentna banka, a čine ih odnosi između akreditivne i korespodentne banke; korespodentne banke, koja se javlja u ulozi konfirmirajuće banke i korisnika akreditiva[8].

ZAKLJUČAK

Na osnovu iznetog može se zaključiti da dokumentarni akreditiv zauzima posebno mesto u platnom prometu. Predstavlja prvenstveno veoma značajno sredstvo plaćanja, ali i sredstvo kreditiranja. Takođe, dokumentarni akreditiv se koristi i kao pogodno sredstvo obezbeđenja urednog ispunjenja ugovorne obaveze.

Dokumentarnom akreditivu prethodi neki privredni ugovor koji sadrži klauzulu da će plaćanje biti izvršeno putem dokumentarnog akreditiva. Ima veliki privredni značaj kako za privredne subjekte koji učestvuju u ovom poslu, tako i za privredu uopšte. Najsigurniji je instrument plaćanja jer istovremeno štiti interese i nalagodavca i korisnika akreditiva.

Najznačajnija međunarodna organizacija čiji je predmet interesovanja i aktivnosti dokumentarni akreditiv je Međunarodna trgovinska komora u Parizu. Regulacijom dokumentarnog akreditiva, odnosno donošenjem Jednoobraznih pravila i običaja za dokumentarne akreditive, u velikoj meri doprinela je razvoju i unapređivanju ovog pravnog posla.

U nacionalnom pravu dokumentarni akreditiv regulisan je Zakonom o obligacionim odnosima. Njegove odredbe izmenjene su i usaglašene sa odredbama Jednoobraznih pravila, i kao takve su unete u nacrt Građanskog zakonika.

Uvođenjem elektronske prezentacije dokumenata, ovaj posao znatno je olakšan i ubrzan.

LITERATURA

- [1], [4] Vasiljević M. (1993) *Bankarski poslovi i menica*, Beograd, pp. 5., 3.
[2], [5] Jankovec I. (1999) *Privredno pravo*, Beograd, pp. 592., 622
[3] Vasiljević M. (2012) *Trgovinsko pravo*, Beograd, pp. 352.
[6] Milenković I. (2010) *Instrumenti međunarodnog platnog prometa*, Ekonomski pogledi, pp. 24.
[7] Šogorov S. (2009) *Bankarsko pravo*, Beograd – Sremska Kamenica, pp. 206-207.
[8] Đorđević D (2013) *Pravni odnosi međunarodnog dokumentarnog akreditiva*, doktorska disertacija, Novi Sad, pp. 222.

CONTEMPORARY TRENDS IN STRATEGIC PLANNING THROUGH EMPLOYEES INVOLVEMENT AND APPLICATION OF ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE

SAVREMENI TRENDOVI STRATEŠKOG PLANIRANJA KROZ UKLJUČIVANJE RADNIKA I PRIMENU ORGANIZACIONE INTELIGENCIJE

PhD, Lidija Stefanovska, Ass. Prof.²¹⁰

PhD, Goran Vasilevski, Ass. Prof.²¹¹

Abstract: *Strategic management, as a modern management discipline, has its successful implementation based on a well-prepared strategic plan, which should give clear directions and strategies that the organization will follow in the future, i.e. a well-defined vision, mission, goals and activities. However, to be able to properly formulate them relevant information is necessary, which, with its timeliness, relevance and accuracy, represent the most important starting point for strategic planning. Of particular importance to any organization is that it has a real vision, achievable, practically applicable, repeatedly analyzed in detail and complemented. Therefore, the formulation of objectives and strategies in organizations, and even more their implementation, exceeds the actual individual abilities, including those of part of the employees of the organization. The process requires team collaboration and active involvement of all employees in the process of their formulation. Only by actively involving the employees in creating a strategic direction, they can completely understand and fully dedicate to it, and only dedicated employees are an important human resource for achieving the objectives.*

Within the context given above, the paper aims to give an overview of the situation of SMEs in the Republic of Macedonia, the situation in the strategic planning process, especially in the area of organizational intelligence and involving employees in the process of creating strategic plans.

Keywords: *strategic plan, organizational intelligence, employees.*

Sadržaj: *Strateški menadžment, kao savremena disciplina upravljanja, nalazi svoju uspešnu primenu zasnovanu na dobro pripremljenom strateškom planu, koji bi trebalo da jasne smernice i strategije koje će organizacija pratiti u budućnosti, odnosno dobro definisanu viziju, misiju, ciljeve i aktivnosti. Međutim, da bi mogli da ih pravilno formulišu potrebne su relevantne informacije, što sa aktuelnošću, relevantnošću i tačnošću, predstavlja najznačajniju polaznu tačku za strateško planiranje. Od posebnog značaja za bilo koju organizaciju je da ima pravu viziju, dostižnu, praktično primenljivu, u više navrata detaljno analiziranu i dopunjavanu. Stoga, formulisanje ciljeva i strategija u organizacijama, a i njihovo sprovođenje, prevazilazi stvarne individualne sposobnosti, uključujući i one dela zaposlenih u organizaciji. Proces zahteva timski rad i aktivno učešće svih zaposlenih u procesu njihove formulacije. Samo aktivno uključivanje zaposlenih u kreiranje strateškog pravaca, može omogućiti da ga oni razumeju i posvećuju mu se u potpunosti, te samo posvećeni zaposleni su važni resurs za postizanje ciljeva.*

²¹⁰ BAS Institute of Management Bitola, Business Academy Smilevski BAS Skopje, Dovledzik bb, Bitola, R. Macedonia, l.stefanovska@yahoo.com

²¹¹ Ministry of Defense, Skopje, R. Macedonia, gvasilevski@yahoo.com

U kontekstu gore navedenog, rad ima za cilj da pruži pregled situacije MSP u Republici Makedoniji, situacije u procesu strateškog planiranja, posebno u oblasti organizacione inteligencije i uključivanja zaposlenih u proces stvaranja strateških planova.

Ključne reči: *strateški plan, organizaciona inteligencija, zaposleni.*

THEORETICAL SECTION

For top managers there are no doubts that for successful planning, design and implementation of the strategic plan into practice, it is crucial to have timely and accurate information about market conditions. Hence, one of their top priorities is precisely the gathering and analysis of information essential for proper designing of the organizational plan. In the current conditions prevailing in the market, imposed primarily by the speed of information sharing made possible by technological advances, it is clear that the primary consideration is getting and mastering timely and reliable information on the situation and competition. Organizational performance in this extremely competitive environment requires special attention in every phase of strategic planning. If this is given, then it is clear that organizational intelligence has a positive influence in the planning process of organizational strategy, facilitating the adoption of the final decision on the vision, mission, strategic goals and activities.

The number of investments or organizational action is very small in areas where there is no or very little competition in the wider environment. Vision, idea and skill are not enough in the development of strategy, and depending on whether it is a medium or long term plan, it is necessary to correctly determine objectives and priorities. What is the task of organizational intelligence here? Above all, it is necessary to provide relevant information and data, which will serve to make a proper analysis of the current market situation in the environment, will enable locating the position of the organization as opposed to competition, determining strong and weak points, will contribute to making as realistic picture of projected expectations as possible. Certainly, the clear definition of objectives and strategy by the management team is the essence of the need for information, which is required of organizational intelligence. The management team must clearly highlight the most important goals, so the main focus in the collection of the information can be in that direction, because planning requires systematic involvement on all management levels. In fact, it is from here the need to emphasize the higher priority from lower priority information emerges. Thus, in addition to determining the priority of the information, the usage of appropriate methods and ways of getting to information is determined.

Also, it is important to emphasize that the gathering of information is mainly based on the resources available to the organization. Only such information, which, in addition of being credible, is collected and delivered on time, has the real value. Only then there will be conditions for developing a successful plan, whose implementation will be conducted in the predicted way and at the desired time. This activity allows modification and adaptation of the plan depending on the intensity and impact of unforeseen changes in the environment. In the conditions that govern today's dynamic global landscape, the strategy of organizational intelligence is obliged to consider the multiple sources of information. The selection of sources and information is needed because of making an appropriate selection for the reliability of the source, and hence the credibility of the information. It also shortens the time required for processing and analysis. Given that the organizational intelligence products are used when analyzing the environment, the responsibility for adopting the final decision remains for the strategic planning teams.

Modern trends of strategic planning, expressed in the literature and verified in practice, point to the conclusion that in the creation of the strategic plan as well as in the collection, selection and analysis of the necessary information, it is desirable to engage all employees in the organization. Of course, this depends mostly on the size of the organization (large corporations need to find ways to engage employees), as well as on the culture that has been built within the organization, in particular the creation of important guidelines that determine the growth and competitiveness of the organization (adapted according to Stefanovska 2014).



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

She is a member of the Macedonian Science Society Bitola, member of the program committee of the International Scientific Conference „Contemporary management challenges and organizational sciences“ organized by BAS Institute of management Bitola, member of the program committee of the PAR International Scientific and Professional Conference on Leadership organized by Higher School of Business PAR Rijeka Croatia, Lehigh University USA, Iacocca Institute USA, Business Academy Rijeka, Croatia, member of the program committee of the International Scientific Conference „Challenges of the modern organizational sciences and management“ organized by FAMA College, Faculty of Economy, Pristina, Kosovo, member of the program committee of the symposium „Management and contemporary practices” at the Business Academy Smilevski BAS Skopje.

She is the author of over 40 scientific papers, some of them published in journals with impact factor, the author of two books, three brochures and four compendia, also reviewer of two books, 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 achievement of outstanding results in the educational process, from the Association of teachers in Bitola, 2010.

It is worth noting that the involvement of employees in the planning process emphasizes the sense of importance that the organization has of every member of the staff, also, the sense of belonging to the organization is strengthened among the employees. Thereby, the engagement of the team in charge of organizational intelligence is facilitated, because feeling relevance and reliability, every employee will want to contribute to collecting and sharing information relevant to the organization. This is confirmed by many studies that have been conducted on this issue and represent modern trends of the strategic management, as opposed to the traditional model, in which strategic planning is solely the responsibility of top management. According to the author Charles Hill (Hill & Jones, 2011), there are several explanations why the formal strategic planning system cannot provide the desired results:

1. Because planning is performed in conditions of great uncertainty in the environment, where unforeseen turbulence is constant, it is necessary for the strategic managers to understand and have information on the dynamics and complexity of the environment of their organization.

2. Planning according to the principle Ivory Tower means successful strategic planning, which should cover managers of all levels in the organization. This particularly includes operational managers, who are "closest" to the information and should be maximally involved in the process of strategic planning.

3. Because according to the balancing strategy, organizational strategy should be consistent with existing human resources and their skills with the external environment of the organization. For a good evaluation of the performance of human resources and their upgrading for the needs of the strategy, the employees of all levels have the most important role.

Therefore, what characterizes contemporary trends in the business sector is the training and education of employees. In the contemporary market conditions, investing in staff is a key investment for the organization. Hence, during strategic planning, in addition to the main objectives for a successful operation of the organization, we are obliged to consider the upgrade of the values of the staff. Thus, in addition to the emphasis on the value of the employees, their value and responsibility for the organization is emphasized through active participation in future strategic planning. Furthermore, the improvement of existing knowledge of staff gives higher quality and overall better performance to the organization. This organizational strategy greatly facilitates not only the planning process, but its implementation and realization also. The introduction and implementation of training should be dimensioned according to the strategic plan and the expected developments in the environment. Thus, the influence by internal and external factors on organizational strategy is equally anticipated. (Stefanović, Dukić, 2011). In fact, the primary purpose of the strategy in any organization is to achieve competitive advantage. It is



Ass. Prof. **Goran Vasilevski** Ph.D. was born in 1968 in Postojna, Republic of Slovenia. He got his education at the Military Academy in Belgrade, and graduated from the Military Academy "General Mihailo Apostolski" in Skopje. He is an active army officer with the rank of a Lieutenant Colonel. He has executed a number of command and leading duties in the Army and the Ministry of Defence of the Republic of Macedonia, and he was closely involved in the creation and the implementation of the defence, intelligence and security entity. Mr. Vasilevski received his Masters Degree in 2009 and since 2009 to 2011 he was an associate lecturer at the Military Academy in Skopje. He has a Ph.D. in the area of security. He teaches integral security at the Faculty of Security, Criminology and Financial Control at the MIT University – Skopje and he is an external associate of the Business Academy BAS – Skopje. Mr. Vasilevski has participated in a number of symposiums, conferences and seminars related to management, intelligence, security and civil-military relations. He has a good command of the English, the Bulgarian and the languages of the former Yugoslav countries. His academic interests are aimed at the management of intelligence and security. Up to now he has published 14 personal and co-author works in prominent regional and international scholarly publications.

achieved primarily by means of existing tangible and intangible resources and existing organizational capability, which makes the organization distinct from the competition. But, it should not be concluded that the organization should implement the strategy only on the basis of the current resources and organizational capability, it is also necessary to build additional resources and organizational capabilities that develop new competencies upon which to achieve long-term competitive advantage. Improving the competitive ability and the role of employees is mostly projected in the process of achieving and maintaining a competitive advantage, underpinned by the fact that managers are increasingly interested in the ideas through which they will continuously increase their ability to achieve the desired results.

RESEARCH SECTION

The research, aimed to detect the conditions of organizational intelligence and involvement of employees in the process of strategic planning, is formulated based on the problems and situations that have been discovered in the area of research and is based on information obtained from the field with practical application of strategic management. The scientific justification of the paper is aimed at generating new scientific knowledge that will find the appropriate application not only among MSMEs, but also for future students studying programs of study in the field of professional management and at fostering awareness of the practice of modern trends of strategic management. The research results in this paper will be presented for part of organizations in the Pelagonija region in the Republic of Macedonia, which are within the MSMEs from the private sector.

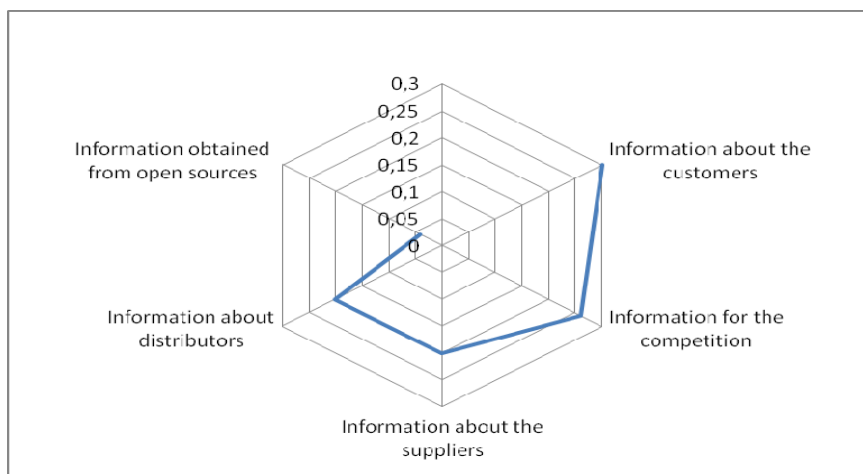
In order to obtain reliable data, a questionnaire was used in the research, which was conducted in 31 organizations and completed by the top management, as well as a questionnaire for employees. In this way, the basic requirements in research have been met, which are: objectivity and comparability to obtain data by statistical processing in direction of the scientific objective of the paper. In the section referring to the discussion of the results, a division of organizations into production and service activities has been used, in order to recognize certain differences or similarities in the answers.

RESULTS AND DISCUSSION

Part of the attention and the data that we wanted to get by the questionnaire was about what information from the external environment are the most important to organizations in the process of strategic planning. In this context we offered several categories that managers ranked according to priority of importance. Here are the results.

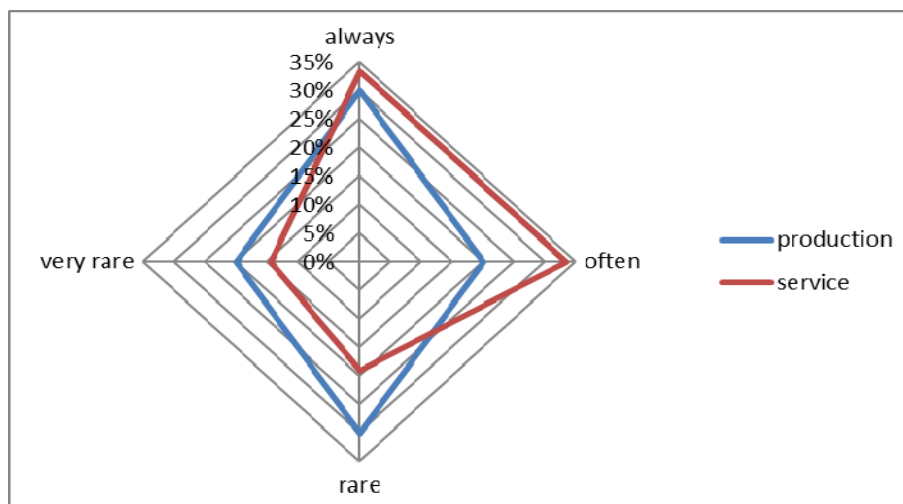
If we analyze the results from the graph above we can see that for the preparation of a successful strategic plan, organizations need information. Classification of information by the top management leads us to the conclusion that most organizations are interested and need information about clients, less about the competition, then information about suppliers and distributors, and the least attention is paid to the information obtained from open sources such as websites, portals, newspapers, etc.

Table 1: Ranking of the types of information needed in the process of strategic planning



Within the open sources of information, fairs are also included and all the information you can get by visiting them. For this purpose, of particular importance in the research was to get the opinion of top management about this phenomenon. The results of the question: "Does the visit of fairs take part of your time to obtaining information about the activities of your competitors?" are given in the table below. The responses to the questions are classified into two parts, i.e. a comparison is made between the answers of the top management of organizations of production activity and the organizations of service activities.

Table 2: Results of top managers answer the question: "Does the visit of fairs take part of your time to obtaining information about the activities of your competitors?"



When analyzing table 2, it can be determined that both production organizations and organizations of service activity "spend" part of the time on their competitors when visiting the fairs i.e. visit their stands, review their flyers, brochures, catalogs, ways of promotion and so on. The biggest difference is in the answer "often", i.e. 20% of the top managers of the production activity, as opposed to 33.33% of the answers by the top management of the service activity.

The data is processed by SPSS program, so below the detailed results and chi - square test are presented.

VAR00001 * VAR00002 Crosstabulation

			VAR00002		Total
			production	service	
VAR00001	always	Count	3	7	10
		% within VAR00001	30,0%	70,0%	100,0%
		% within VAR00002	30,0%	33,3%	32,3%
	often	% of Total	9,7%	22,6%	32,3%
		Count	2	7	9
		% within VAR00001	22,2%	77,8%	100,0%
	rare	% within VAR00002	20,0%	33,3%	29,0%
		% of Total	6,5%	22,6%	29,0%
		Count	3	4	7
	very rare	% within VAR00001	42,9%	57,1%	100,0%
		% within VAR00002	30,0%	19,0%	22,6%
		% of Total	9,7%	12,9%	22,6%
Total	Count	2	3	5	
	% within VAR00001	40,0%	60,0%	100,0%	
	% within VAR00002	20,0%	14,3%	16,1%	
	% of Total	6,5%	9,7%	16,1%	
	Count	10	21	31	
	% within VAR00001	32,3%	67,7%	100,0%	
	% within VAR00002	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	32,3%	67,7%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,935a	3	,817
Likelihood Ratio	,943	3	,815
Linear-by-Linear Association	,379	1	,538
N of Valid Cases	31		

According to the values of Chi - square test, it can be concluded that there are no statistically significant differences in statements in frequencies among respondents from production and service sector, which is pointed out by the values of $X^2 (3,n=31)=0,935$, $p = 0.817$ (Sig. = .817).

To examine the involvement of employees in the process of strategic planning through a questionnaire intended for employees, we asked "Which employees actively participate in setting the strategic direction of the organization's vision, mission, goals and objectives?" The choices were the following statements:

- a) all employees actively participate;
- b) only employees close to the leader and top management participate and
- c) I do not know what and how it is adopted in the organization.

The results are summarized and provided the following:

Table 3: Results of the responses to the question, intended for employees "In setting the strategic direction of the organization's vision, mission, goals and tasks, which employees actively participate?"

In setting the strategic direction of the organization's vision, mission, goals and tasks which employees actively participate?		Percent
All employees actively participate	34	48,57%
Only employees close to the leader and the top management participate	27	38,57%
I do not know what and how it is adopted in the organization	9	12,86%

If we analyze the responses of employees it can be concluded that the majority of employees in the surveyed organizations, i.e. in 48.6%, all employees actively participate in determining the strategic direction (which is usually expressed in organizations with few employees) but still a significant percentage of employees (38.6%) stated that when creating only employees who are close to the top management participate, without having to hear the opinions and recommendations of most employees who perform different tasks.

CONCLUSION

Although more than half of the respondents in the questionnaire said that in setting the strategic direction all employees participate, however, there is a significant number of respondents who believe that only employees who are close to the management team participate in the process and it was surprising that there are such employees who do not know what is decided in their organization or how business decisions are made. That is why it is recommended that in creation of strategic direction successful leaders should not act alone or make decisions far from the eyes of employees. Namely, they should create teams comprised of employees from all departments in the organization, who will jointly determine the "fate" of the organization. The clear understanding of the duties of team members not only helps to define strategic direction, but also to see ways to achieve the strategic goal. Team members must link their personal visions and visions of individual sectors with the organizational vision i.e. the goals of the organization. Understanding the objective to be achieved, or understanding of how and why you should invest efforts in the realization process, creates a strong common vision within the organization. That is why the leadership team should spread the common vision throughout the organization, explaining the essential question "where the organization goes", through a clear and visible picture of the future, i.e. by constantly emphasizing the belief in the capabilities of the organization and its employees. Such support builds high level of trust among employees. The efficient and full contribution to the implementation of the set organizational goals can only be achieved by significant changes in the system of managing human resources. Such changes, however, mean abandoning the practice of strategic decision-making at the highest level and encouraging the practice of delegating responsibilities, which will stimulate the accountability of the staff and will especially encourage motivation. In this context, the employees will understand the essence of timely information that is needed in the planning process, and therefore the importance of organizational intelligence as a complex but necessary process that will ensure efficiency and long-term competitiveness of the organization.

REFERENCES

- [Charles W. L. Hill](#), [Gareth R. Jones](#), 2007, Strategic management, An Internal Approach, Houghton Mifflin;
- Stefanovska L., 2014, Fundamentals of strategic management-strategic implementation, Business Academy BAS-Skopje, p. 82;
- Suklev B., Management, University of Sts. Cyril and Methodius-Skopje;
- Stefanović S., Dukić A., 2011, Strategic alliances and innovation strategies; Economics and Organization Vol. 8, No 1, p. 58-60, source <http://facta.junis.ni.ac.rs/eao/eao201101/eao201101-05.pdf> accessed on 4th May, 2015;
- Doole I., Lowe R., 1997, International Marketing Strategy: Contemporary Readings; Thomson Learning; London.

RAZLIČITOST LJUDSKIH RESURSA KAO POTENCIJAL PREDUZEĆA

DIVERSITY OF HUMAN RESOURCES AS A POTENTIAL OF COMPANIES

Azam Hussein-Libya²¹²

Sadržaj: *Strateška uloga menadžmenta ljudskih resursa naglašava da su ljudi u organizaciji najvredniji resurs. Njegova strateška uloga izvire iz saznanja da za svaku posebnu strategiju organizacije treba projektovati odgovarajuću strategiju ljudskih resursa, jer zaposleni u organizaciji mogu da budu izvor njene konkurentne snage samo ako se u njihov razvoj ulaže i njima uspešno rukovodi.*

Ključne reči: *strateški menadžment, ljudski resursi, raznolikost*

Abstract: *The strategic role of human resource management emphasizes that people are the most valuable resource in the organization. Its strategic role stems from the knowledge that for each specific strategy of the organization should design an appropriate strategy for human resources, because the employees in the organization can be the source of its competitive strength only if in their development is invested and if they are fairly managed.*

Key words: *strategic management, human resources, diversity*

1. UVOD

Menadžment ljudskih resursa u osnovi predstavlja novu koncepciju odnosa prema zaposlenima i načinu upravljanja njihovim radom i razvojem. Nastao je kao poslednja etapa razvoja kadrovskeg menadžmenta, kao odgovor na promene koje su nastale u sferi ekonomije (tržišni koncept privređivanja), organizacije (nove organizacione forme, globalizacija i dr.) i menadžmenta (promene u strukturi, sadržaju i metodama rada). Veliki doprinos nastajanju te koncepcije dala je nauka (teorija organizacije, sociologija, psihologija, komunikologija, informatika, itd), i to prvenstveno kroz primenu njenih saznanja za promenu prakse, uz istovremeno odvijanje procesa nastajanja novih naučnih saznanja na osnovu proučavanja i poboljšanja prakse iz oblasti organizovanja i menadžmenta.

Razvijanje vlastitih ljudskih potencijala je nesumnjivo jedan od bitnih preduslova razvoja svih vrsta preduzeća bez obzira na njihovu veličinu. Danas smo svedoci velikih promena na tržištu rada, gde se od prethodnih, individualnih ciljeva postizanja sigurnosti na radnom mestu, došlo do situacije u kojoj najkvalitetniji kadar postiže najveće uspehe u karijeri, češćim promenama preduzeća i usponom na hijerarhijskoj lestvici različitih preduzeća. Njihov značaj i uticaj na poslovanje jednog preduzeća može biti veliki, ali ne treba, pri tom, zaboraviti na sve ostale pozicije i ljude u jednom takvom preduzeću koji su nužne za poslovanje i odvijanje svih poslovnih procesa. Srednja i velika preduzeća najčešće se susreću sa problematikom razvoja

²¹² Assist Medical at Libyan Embassy in Serbia, Master degree in Business - Economics 2013-2014

ljudskih resursa. Često se ulažu znatna finansijska sredstva u pronalazak, razvoj, zadržavanje upravo onih resursa koji znatno doprinose poslovnom uspehu nekog preduzeća.

2. MOTIVI ZA RAZLIČITOST RADNE SNAGE

Kod demografske promene radne snage, danas firme u SAD reaguju sa povećanim interesom za različitost, regrutovanje i odabir zaposlenih na osnovu različitosti, i pokušavaju da najbolje iskoriste ono što je ponuda raznolikosti. Evidentno je da poslodavci troše dosta vremena, novca i energije da povećaju upravljanje raznolikošću. Raznolikost radne snage i njenog upravljanja može imati ozbiljne implikacije za organizacije, kao na primer, da li se očekuje i u kojoj meri da ove demografske promene radne snage dovedu do efektivnog i efikasnog upravljanja i da li će imati značajan uticaj na konkurentne i ekonomsku dobit organizacije. [1]

Raznovrsnost je važna za poslodavce, kao i za zaposlene, jer su to ljudi iz mnogih različitih grupa koji treba da rade zajedno da bi preduzeće bilo konkurentno širom sveta. Imajući u vidu dokaze o diversifikaciji stanovništva i organizaciji tu leže odgovori o povećanju različitosti, ali se smatra da je neophodno dodatno istražiti razloge da organizacija poveća raznovrsnost. Prema, Hansenu, korporativni ciljevi se fokusiraju na tri relevantna cilja: da omogući organizacijama da se uključe talenat i ugrade nove ideje i perspektive od zaposlenih različitog porekla; da proširi udeo na tržištu; i da se obezbedi pravna usaglašenost. [2] U zavisnosti od motiva organizacije za povećanje različitosti, pristupi organizacije treba da teže različitosti imajući u vidu dalje implikacije na radnu snagu. U rešavanju pitanja zašto kompanije rade da na povećanju različitosti, postoje tri ključna motiva: pravna usklađenost, brendiranje, i vrednosti različitosti. Organizacije sa različitim motivima za povećanje raznolikosti će imati svoje načine za kreiranje i upravljanje raznovrsnom radnom snagom. U slučaju organizacije koja je motivisana da poveća raznovrsnost da bi se povinivala zakonu, organizacija može tražiti određene aplikante, uglavnom one iz zaštićenih klasa koja će diversifikovati imidž kompanije (zapošljavanje žena, zapošljavanje invalida, i sl.). Ovo može biti pristup za organizacije motivisane brendiranjem one regrutuju i odabiraju neke zaštićene grupe zbog opšte slike da bi zadovoljile potrošače (recimo, kupac će radije kupiti proizvod neke kompanije koja brine o ženama nego od neke druge, a pogotovu ako je ciljna grupa potrošača ženskog pola). U ova dva slučaja, poslodavci mogu koristiti brojne resurse, kao što su grupe afiniteta, koje mogu da se formiraju oko bilo kog zajedništva koje dele zaposleni, uključujući nacionalnosti, starost, invaliditet, porodični status, religiju, seksualnu orijentaciju, a obično imaju neku asocijaciju sa kulturom ili perspektivom koja je suočena sa izazovima u društvu ili organizaciji da zapošljavaju članove iz određenih kategorija društva. Treći motiv za povećanje raznolikosti, vrednost - u - različitosti, nije tako lako pretvoriti u određeni postupak za povećanje raznolikosti. Pošto ova perspektiva naglašava vrednost svih različitosti, poslodavac koji se ponaša u skladu ovog motiva ne mora tražiti određene grupe pojedinaca - sve donosi raznovrsnost radne snage koja se može iskoristiti kao prava postavka.

3. PERSPEKTIVE UPRAVLJANJA RAZLIČITOM RADNOM SNAGOM

Organizacije su postale raznovrsnije kao rezultat internih i spoljnih sila, svaka utiče na strategije koje se koriste za rešavanje različitosti na različite načine. Prema Dass i Parker, istraživači koji ispituju kako organizacije upravljaju različitošću radne snage su identifikovali tri različite perspektive: [3]

- diskriminacija i poštenje paradigme,
- pristup i legitimitet paradigme,
- učenje i efektivnost paradigme.

Dok Sadri i Tran uvode kontinuum od afirmativne akcije za upravljanje pristupom različitosti, Dass i Parker uspostavljaju podršku za tri perspektive različitosti koje utiču na inicijativu raznovrsnosti koje organizacija može da implementira. Definisane ovih perspektiva različitosti će pomoći da razumemo kako organizacija njima upravlja obzirom na različitost u ljudskim resursima. [4] Dass i Parker tvrde da iz perspektive diskriminacije i pravednosti, organizacija bi trebalo da definiše različitost kao odnose prema zaštićenim grupama. Prema Eli i Thomas, iz diskriminacije i perspektive pravednosti, za povećanje raznolikosti postoje jednake šanse, fer tretman i kraj diskriminacije; ne artikuliše nikakvu vezu između opšte kulturne raznolikosti i grupe, zastupa se strategija daltonista za upravljanje zaposlenima i odnosima među zaposlenima.

Diskriminacija i poštenje utiču na zapošljavanje i promotivne odluke, od koristi su za posebne ciljane grupe, pretpostavlja se da će se grupe dovedene u organizaciju prilagoditi važećim normama i neće naići na otpor zbog straha od obrnute diskriminacije. Dass i Parker pružaju neke konkretne primere akcija koje poslodavac može da preduzme kada deluje iz ove perspektive, kao što su afirmativni odabir iz manjinske grupe, reklamiranje u manjinskim publikacijama, ili izborom prodavaca koji su vizuelno raznovrsni. Takve akcije, dok se može poboljšati pravičnost mogu imati i negativne efekte, ako postoji konfuzija šta različitosti ili zakonitosti znače. [5]

Pristup i perspektiva legitimiteta uzima u obzir ono što nudi ljudski kapital, kao i organizacija, a cilj je da se privuku određena tržišta. Pristup i perspektiva legitimiteta priznaje raznolikost tržišta radne snage i potrošača i zato traži od organizacije da odgovori raznolikošću u delovima sopstvene radne snage kao način sticanja pristupa i legitimiteta na tim tržištima i konstitutivnim grupama. [6] Od perspektive legitimiteta, organizacija može definisati raznovrsnost u pogledu svih razlika i da fokusira svoje napore na ove razlike. Međutim, pristup perspektive legitimiteta naglašava vrednost različitosti kao resursa same organizacije i da dobije pristup i legitimitet na raznovrsnom tržištu. Organizacije sa ove perspektive rade na tome da rezultanta okruženja omogući da ljudi sa različitim iskustvom, mentalitetom i načinom razmišljanja rade efikasno zajedno i sa njihovim najvećim potencijalom u cilju postizanja ciljeva organizacije zasnovane na čvrstim principima. [8] Pored toga, organizacije koje deluju iz ove perspektive upravljaju raznolikošću na način koji radi na izgradnji specifične veštine stvaranja politike koja proizilazi iz najboljeg od svakog zaposlenog. Prema Dass i Parker, integracija i učenje razlikuje se od diskriminacije i pravičnosti, pored prepoznavanja dugih i kratkoročnih posledica različitost, a to se vidi na osnovu sličnosti i razlika kao dvojnim aspektima raznolikosti radne snage, traži više ciljeve od različitosti, uključujući efikasnost, inovacije, zadovoljstvo klijenata, razvoj zaposlenih i društvene odgovornosti.

4. ZAKLJUČAK

Danas, u savremenim uslovima tradicionalni pristup više nije održiv iz više razloga. Strategija redukcije broja zaposlenih, samim tim otpuštanja imaju negativan efekat upravo po ovu kategoriju radnika. Smanjenje broja zaposlenih pre svega šteti odnosima među zaposlenima, osim toga uništava moćnu i značajnu rezervu znanja i veština. Preduzeća mogu postići značajnu kompetitivnu prednost ukoliko su sposobna da kreiraju nove forme znanja. Znanje se može identifikovati kao jedno od trajnih kompetitivnih prednosti preduzeća. Stariji radnici su pored toga što predstavljaju značajan izvor informacija za mlađe radnike, javljaju i kao potencijalni učitelji. Oni se tretiraju kao mentori u organizaciji i bivaju duboko cenjeni od

strane mlađih radnika. Praksa pokazuje da preduzeća imaju različiti pristup upravljanju znanjem. Centar za istraživanje procesa u poslovanju pri Warwick Univerzitetu, navodi četiri osnovna pristupa upravljanju znanjem, koje se javlja u praksi preduzeća:

- kompanije koje vrednuju znanje koje je za njih intelektualni kapital,
- kompanije koje intenzivno koriste intelektualnu imovinu, imaju odeljenja za istraživanje i razvoj, imaju mogućnost da otkriju nove, nekonvencionalne načine za iskorišćavanje postojeće baze znanja,
- kompanije koje „ne zaboravljaju” znanje, nove informacije koje se formiraju realizacijom pojedinih projekata, stavljaju se na raspolaganje svim radnicima i onima koji nisu uključeni u projekte,
- kompanije koje su prepoznale značaj menadžmenta ljudskih resursa, zagovaraju potrebu za ekspertima, identifikuju savremene načine upravljanja njima, podržavaju inovativnost, kreativnost i različitost.

REFERENCE

- [1] Wentling, R. M., & Palma-Rivas, N. 2000. Current status of diversity initiatives in selected multinational corporations. *Human Resource Development Quarterly*, 11(1)
- [2] Hansen, F. 2003. Diversity's business case doesn't add up. *Workforce*, 82 (4)
- [3] Dass, P., & Parker, B. 1999. Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *The Academy of Management Executive*, 13(2)
- [4] Sadri, G., & Tran, H. 2002. Managing your diverse workforce through improved communication. *Journal of Management Development*, 21(3/4)
- [5] Ely, R. J., & Thomas, D. A. 2001. Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2)
- [6] Dass, P., & Parker, B. 1999. Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *The Academy of Management Executive*, 13(2)
- [7] Ely, R. J., & Thomas, D. A. 2001. Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2)
- [8] Pless, N. M., & Maak, T. 2004. Building an inclusive diversity culture: Principles, Vanessa Armstrong – Diversity Integration

SAMOREGULATIVA U OBLASTI MARKETING OGLAŠAVANJA U KONTEKSTU ZAŠTITE POTROŠAČA SA POSEBNIM OSVRTOM NA DECU I MALOLETNIKE

SELF-REGULATION IN MARKETING ADVERTISING IN THE CONTEXT OF CONSUMER PROTECTION WITH SPECIAL FOCUS ON CHILDREN AND MINORS

dr, Dragana Nešović, docent²¹³
MSc, Snežana Civrić Markov²¹⁴
Danica Nešović, student master studija²¹⁵

Sadržaj: *Oglašavanje predstavlja jedan od ključnih instrumenata komunikacionog marketing miksa i osnovnu formu komuniciranja svih učesnika na tržištu. Poštena praksa u oglašavanju podstiče stvaranje konkurentnih i efikasnih tržišta, pozitivnog rezultata poslovanja privrednih subjekata kako na nacionalnom, tako i na međunarodnom nivou i doprinosi efikasnijem komuniciranju sa potrošačima. Odgovarajuća primena samoregulative u oglašavanju i marketinškoj komunikaciji zasnovana na široko prihvaćenim samoregulativnim kodeksima ponašanja priznata je i prihvaćena kao najbolja privredna praksa i sredstvo koje služi odgovornom poslovanju pružajući dodatnu garanciju zaštite potrošača. Posebnu pažnju treba ukazati na oglase upućene deci i maloletnicima kao najosetljivijim potrošačkim grupama. Zaštita dece i maloletnika predstavlja javni interes društva, te otuda i potreba za strožim zakonskim pravilima i većim ograničenjima, čime je ostavljen manji prostor samoregulaciji. Cilj rada je da ukaže na praktične probleme i nedoumice u ovom domenu, kako bi se stvorili uslovi za podizanje nivoa svesti i odgovornosti, kako privrednih subjekata, oglašivača, tako i čitavog društva u svrhu nalaženja optimalnih rešenja za sve učesnike na tržištu.*

Ključne reči: *oglašavanje, marketing, samoregulacija, zaštita potrošača, prava deteta i maloletnika.*

Abstract: *Advertising is one of the key instruments within The Marketing Communication Mix and the basic form of communication among the market participants. Fair Advertising Practice encourages the creation of competitive and efficient markets, positive business results through both national and international levels and contributes to more efficient communication with consumers. Adequate application of self-regulation in advertising and marketing communication, which is based on widely supported self-regulatory codes of conduct, is recognized and accepted as an industry best practice serving to responsible business and providing an additional guarantee of consumer protection. Special attention should be paid to advertisements addressed to children and minors as the most vulnerable consumer groups. The protection of children and minors represents the public interest of society, and hence the need for more rigid legal regulations leaving smaller space to self-regulation. The aim of this paper is to point out the practical problems and concerns in this area, with the purpose of creating conditions for raising the level of awareness and*

²¹³ Fakultet za pravo, bezbednost i menadžment “Konstantin Veliki”, Niš, Univerzitet Union “Nikola Tesla” Beograd, dragana.nesovich@gmail.com

²¹⁴ Centar za socijalni rad Pančevo

²¹⁵ Beogradska bankarska akademija - Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd

accountability of business entities, advertisers, and of the whole society in order to find optimal solutions for all market participants.

Key words: *advertising, marketing, self-regulation, consumer protection, children's rights*

1. UVOD

Oglašavanje kao jedan od klasičnih instrumenata komunikacionog marketing miksa, predstavlja prezentaciju i promociju privrednih subjekata, ideja, roba ili usluga, čija je osnovna svrha stvaranje pozitivnog stava potrošača u cilju njihovog favorizovanja u procesu kupovine i što boljeg pozicioniranja na tržištu. Dakle, iako oglašavanje ne predstavlja pružanje objektivnih, već pristrasnih informacija i sudova, ono jača konkurenciju, pospešuje rast i razvoj, nudi širi izbor potrošačima, te samo po sebi nije protivno ni moralu ni zakonu. Međutim, sloboda oglašavanja nije apsolutna. Ograničena je pravima i slobodom drugih učesnika na tržištu.²¹⁶ U želji da sebe ili proizvode i usluge koje nude prikažu u što boljem svetlu, kompanije neretko pređu granicu etičkog i zakonitog. Svaki pojedinac je po pravilu bar jednom osetio posledice nepoštene marketinške prakse kroz situacije poput lažnih sniženja, veštog skrivanja nepovoljnih karakteristika proizvoda itd. Uzimajući u obzir da se oglašavanje vrši putem masovnih medija, tj. sredstava koja omogućavaju komunikaciju sa velikim brojem ljudi (internet, televizija, novine, bilbordi itd.), postoji realna opasnost da takvo neetičko i nezakonito ponašanje proizvede negativne posledice po potrošače, samu industriju i po društvo u celini, zbog čega se nameće potreba da se ova marketinška aktivnost uredi, kako etičkim, tako i zakonskim normama.



Dragana Nešović – objavljeni radovi

- *Pravna regulativa u sportu, sa osvrtom na sportsko pravo Evropske Unije* (2008), Treća Međunarodna konferencija u sportu, Fakultet za menadžment u sportu, Beograd, strana 466 do 476
- *Jeopardizing life environment as an ecological problem from aspect of traffic* (2009), International conference ecological tourism, Trends and perspectives of development in the global world, Saint-Petersburg, Russia, страна 19 до 20
- *Neke nove tendencije naknade štete u međunarodnim ugovorima* (2009), 1st International Conference „Law, Economy and Management in modern Ambience” LEMiMA, Soko Banja.
- *Uticaj propisa na menadžment proces u velikim poslovnim sistemima* (2009), 1st International Conference „Law, Economy and Management in modern Ambience” LEMiMA, Soko Banja.
- *Globalizacija i ugrožavanje prirodne sredine kao globalni ekološki problem sa sapekta saobraćaja* (2009), 1. Međunarodna konferencija mladih lidera „Perspektive privrede i društva u uslovima globalne ekonomske krize“, inconvyl, AKROASIS, Novi Pazar, strana 425 do 432
- *Privremeno starateljstvo u savremenim uslovima s posebnim osvrtom na*

²¹⁶ Z. Stefanović “Privredno ugovorno pravo“, Pravni fakultet Univerziteta Union i Službeni glasnik RS, Beograd 2010. godine

Posebnu pažnju privlače oglasi upućeni deci i maloletnicima kao osetljivim potrošačkim grupama. Iako je generalno prihvaćeno da deca imaju pravo da čuju i vide šta proizvođači nude putem reklama i drugih oglasa, ne sme se prenebregnuti činjenica da su deca, naročito do određenog uzrasta, nedovoljno iskusna i prilično lakoverna da bi kritički posmatrala i procenila komercijalne poruke. Stoga su brojne odredbe zakona i etičkih kodeksa posvećene upravo zaštiti dece i maloletnika.

zakonodavstvo Srbije (2011) 2nd International Conference „Law, Economy and Management in modern Ambience” LEMiMA, Beograd.

- *Fleksibilni oblici rada i njihov uticaj na zaposlenost sa posebnim osvrtom na Republiku Srbiju*, Zbornik radova Visoke škole strukovnih studija za menadžment u saobraćaju (2013), Niš, strana 111 do 117
- *Vršenje roditeljskog prava sa aspekta najboljeg interesa deteta*, Zbornik radova Visoke škole strukovnih studija za menadžment u saobraćaju, (2014) Niš, strana

Dok etički kodeksi, predstavljaju izraz priznavanja društvenih obaveza od strane poslovne zajednice, dotle je detaljna zakonska regulativa izraz državnog paternalizma koji se neminovno javlja kao odgovor na ograničen domet samoregulacije o čemu, upravo, svedoči učestalo nemoralno ponašanje reklamne industrije.

Ključna vrednost samoregulacije jeste njena sposobnost da kreira, razvije i očuva poverenje potrošača u poslovne zajednice koje iza toga stoje, a time i poverenje u samo tržište. Sa aspekta samih privrednih subjekata efikasna samoregulativa predstavlja instrument za stvaranje i održanje ugleda. Iako jeste dobra alternativa detaljnom zakonskom regulisanju, sistem samoregulacije ni u kom slučaju ne može, niti bi trebalo, da zameni zakon.

2. POJAM I ELEMENTI SAMOREGULACIJE U OBLASTI OGLAŠAVANJA

Pojmom *Samoregulacija oglašavanja* obuhvaćena su dva osnovna elementa: **kodeksi ponašanja** i **samoregulatorne organizacije** (*Self-Regulatory Organisations*).

Osnovni preduslov za prihvatanje samoregulative u oglašavanju i marketinškoj komunikaciji, kao najbolje privredne prakse i sistema koji služi odgovornom poslovanju i kojim se obezbeđuje dodatna zaštita potrošača, jeste njena adekvatna primena bazirana na sledećim principima:

- Svest potrošača i dostupnost sredstava zaštite – znati kako i gde uložiti prigovor na određeno marketinško ponašanje.
- Transparentnost i otvorenost - postupanje po prigovorima mora biti objavljeno, tj. dostupno široj javnosti.
- Efikasno postupanje po prigovorima se ogleda u fleksibilnosti i brzini.
- Učešće sudova - sprovođenje sankcija industrije mora biti osigurano, po potrebi, kroz sudsku zaštitu.
- Besplatan pristup – sistem je samofinansirajući, tj. besplatan za potrošače i upravu.

3. BLIŽE ODREĐENJE KODEKSA PONAŠANJA

Pod kodeksom ponašanja ovde se podrazumeva klasičan etički kodeks kojim se uspostavljaju visokomoralni standardi i propisuju pravila ponašanja pri oglašavanju, gde se kroz posebna poglavlja stavlja akcenat na oglašavanje određenih vrsta proizvoda (hrane, alkoholnih pića, kozmetike itd.) kao i na oglašavanje usmereno deci i drugim osetljivim društvenim grupama. Kodeks donosi reklamna industrija koja se dobrovoljno obavezuje pravilima i standardima

sadržanim u ovom aktu. Svakako samoregulacija predstavlja branu interesa industrije na duge staze, ali to čini obezbeđujući visokomoralne standarde i štiteći potrošače.

Jedan od primarnih ciljeva kodeksa je jačanje i očuvanje poverenja javnosti, a da bi se to ostvarilo kodeksi moraju biti nepristrasni. Dakle kodeksi ne podržavaju isključivo interese industrije i prilikom pisanja i ažuriranja istih obavezno su konsultovane organizacije za zaštitu potrošača, profesionalne komore i ostale zainteresovane strane.

Kodeks treba da bude fleksibilan, tj. da se na osnovu njega može procenjivati svaki pojedinačni slučaj. Fleksibilnost podrazumeva i mogućnost lakog prilagođavanja, odnosno brzog odgovora na promene na tržištu. Na taj način interesi potrošača mogu biti zaštićeni bez ograničavanja poslovnih sloboda i kreativnosti. U postupku tumačenja smer dokazivanja je postavljen u interesu potrošača kao slabije strane, tj. oglašivač treba da dokaže da su tvrdnje podnosioca prigovora neosnovane, tj. da oglašavanje nije neetično ili nezakonito.

Nacionalni etički kodeks predstavlja odraz kulturoloških, zakonodavnih i istorijskih osobina određenog društva. Stoga u nekim državama usled detaljne zakonske regulative, ostavljen je skroman prostor za samoregulaciju, dok u nekim drugim upravo takav sistem štiti prava potrošača i održanje marketinške prakse na moralno zadovoljavajućem nivou.

Praktično svi kodeksi u oblasti oglašavanja koji su danas na snazi svoje osnove nalaze u opšte prihvaćenom Kodeksu o marketingu²¹⁷ Međunarodne trgovinske komore (International Code of Advertising Practice by International Chamber of Commerce) Ovaj kodeks prvi put je objavljen 1937. godine i od tada je redovno ažuriran. Iako su ga nacionalni kodeksi nekih zemalja uveliko prevazišli, ipak su bazirani na centralnoj premisi ovog kodeksa - *Oglašavanje mora biti zakonito, pristojno, pošteno, iskreno, bazirano na društvenoj odgovornosti i*



Snežana Civrić Markov rođena je 21.02.1965. godine.

Obrazovanje:

- Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, osnovne studije, 1993.
- Fakultet za obrazovanje diplomiranih pravnika i diplomiranih ekonomista za rukovodeće kadrove, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, master studije, 2010.

Radno iskustvo: Centar za socijalni rad, Pančevo.

Period: od 1995.

Pozicija: Pravnik u službi za decu i rukovodilac pravne službe.

Opis posla: stručni poslovi pravnika u organu starateljstva

Objavljeni radovi:

- Privremeno starateljstvo u savremenim uslovima s posebnim osvrtom na zakonodavstvo Srbije (2011) 2nd International Conference „Law, Economy and Management in modern Ambience” LEMiMA, Beograd.
- Vršenje roditeljskog prava sa aspekta najboljeg interesa edeteta, Zbornik radova Visoke škole strukovnih studija za menadžment u saobraćaju, (2014) Niš.

²¹⁷ Prevod naslova dokumenta preuzet sawww.iaa.rs

principima slobodne konkurencije. Ovaj primer sledi i skromna samoregulatorna u Srbiji. Nakon što je definisana potreba da se tržište marketinških komunikacija na teritoriji Republike Srbije uredi i učini transparentnim i odgovornim uz primenu jasnih kriterijuma i principa etičkog oglašavanja profesionalno udruženje IAA Serbian Chapter²¹⁸ pripremi je Nacrt nacionalnog kodeksa marketinških komunikacija. Osnovni principi utvrđeni ovim aktom su:

- princip etičkog i odgovornog oglašavanja;
- princip transparentnog oglašavanja u skladu sa najsavremenijim primerima u svetskoj praksi;
- princip zaštite „osetljivih“, ugroženih kategorija stanovništva, naročito dece i mladih;
- princip zabrane zloupotrebe oglašavanja;
- stvaranje tržišta čiji će učesnici svojim radom podstaći poštovanje i poverenje javnosti, potrošača i korisnika usluga²¹⁹

4. SAMOREGULATORNE ORGANIZACIJE, STRUKTURA DELOVANJA I ZADACI

Samoregulatorne organizacije, skraćeno SRO, su oformljene i finansijski, moralno i praktično podržane od strane reklamne industrije (oglašivača, reklamnih agencija, medija, trgovinskih organizacija, kompanija). Njihov rad je ipak nezavisan od industrije kako bi se osigurala potrebna nepristrasnost. Osnovni zadatak SRO je da se postaraju da je svako oglašavanje, ma gde se pojavljivalo u skladu sa standardima sadržanim u kodeksu tj. da obezbede adekvatnu primenu i nadzor nad sprovođenjem usvojenog kodeksa.

Iako se SRO razlikuju od države do države, pre svega zbog različitosti zakonskih okvira u kojima deluju, uglavnom se njihove aktivnosti svode na:

- Odlučivanje i postupanje po prigovorima:

Potrošači ukoliko primete obmanjujući, agresivni ili sličan oglas koji ugrožava njihova prava podnose pisani prigovor Nacionalnoj SRO. U pisanom obraćanju potrebno je navesti razlog prigovora, kao i da se nabroje sve pojedinosti na koje se isti odnosi. U zavisnosti od prirode oglasa (TV, štampari, radio ili internet oglas) treba navesti sve detalje u vezi sa njim, proizvod koji se oglašava, vremenu i mestu gde ste je oglas uočeni. Ukoliko postoji mogućnost poželjno je da SRO-u podnosilac prigovora pošalje i kopiju samog oglasa. Neke SRO se postupaju i po prigovorima koji se odnose i na druge aspekte oglašavanja kao što je npr. direktni mejl.

²¹⁸ Srpski ogranak deo svetske mreže International Advertising Association

²¹⁹ Deklaracija o prihvatanju Kodeksa marketinških komunikacija, www.iaa.rs



Danica Nešović

Obrazovanje:

- Pravni fakultet, Univezitet Union u Beogradu, osnovne studije 2009-2014.
- Beogradska bankarska akademija, Univezitet Union u Beogradu master studije u toku.

Radno iskustvo:

- Kompanija Suntime d.o.o. Bar, Crna Gora

Period: od 01.06.2011. do 01.09.2012.

Pozicija: Office manager

- Kompanija: Belit d.o.o. Beograd

Period: od 01.12.2014.

Pozicija: Office manager na projektu finansiranom od strane EU, PPF5 (Project preparation facility 5)

Nekada je broj pristiglih prigovora na isti oglas važna, a nekada zanemarljiva činjenica. Obično je dovoljan jedan kompletan prigovor da se od oglašivača zatraži da ispravi oglas, što se najčešće događa kada se prigovara na obmanjujući sadržaj oglasa. Broj prigovora je npr. važan kada se radi o slučajevima agresivnosti oglasa, SRO tada tu činjenicu uzima kao dokaz o ozbiljnoj agresivnosti poruke namenjene potrošačima. Mere SRO zavise od konkretnog slučaja. SRO-i raspolažu različitim načinima da prisile oglašivače na poštovanje njihovih odluka u slučajevima kada u medijima oglašivač odbija saradnju. Neki od njih su: preporuka mediju da odbije oglas, zatim objavljivanje odluke SRO-a u cilju pridobijanja javnosti, oduzimanje trgovinskih povlastica oglašivaču ili njegovo isključenje iz udruženja privrednika. U slučajevima kada nema drugog rešenja, SRO može dostaviti slučaj državnim organima koji mogu da pokrenu slučaj pred sudskim organima.

Ako podnosilac prigovora ili oglašivač imaju ozbiljne zamerke na odluku Komiteta o prigovoru, većina SRO-a ima sistem za podnošenje žalbi na odluke, kroz posebno oformljena tela za podnošenje žalbi na odluke ili u okviru Komiteta za podnošenje prigovora. Predsednik Komiteta ima mogućnost da razmatra slučaj u svetlu novih dokaza i argumenata.

- Davanje prethodne ocene/mišljenja o određenoj marketinškoj kampanji, u smislu saglasnosti sa pravilima oglašavanja. (Copyadvise):

U pitanju je poverljiv proces koji se često sastoji i u savetovanju podnosioca zahteva na koji način da kampanju, reklamu uredi kako bi ona ispunjavala potrebne standarde. Podnosioci zahteva su oglašivači, agencije ili mediji. Iako mišljenje SRO nije obavezujuće, od podnosioca zahteva (oglašivači, agencije ili mediji) se očekuje da ga prihvate i ponašaju se u skladu sa datom ocenom. (zastupljeno u većini zemalja)

- Davanje prethodne saglasnosti na publikaciju, lansiranje određene oglasne poruke. (engl. Pre - clearance):

Ovaj proces podrazumeva obavezno ispitivanje usklađenosti reklame sa samoregulatornim i zakonskim normama. Najčešće se sreće u državama gde je oglašavanje uređeno ko-regulacijom. Iako ima dosta sličnosti sa Copyadvise, krajnja svrha je različita, kao i posledica negativne odluke. (zastupljeno u malom broju zemalja, npr. Italija zahteva pribavljanje ovakve saglasnosti prilikom oglašavanja lekova koji se kupuju bez lekarskog recepta)

- Generalni nadzor nad oglašavanjem:

Godišnje se u svetu objavi toliki broj oglasa, da bi bilo iluzorno očekivati da jedna organizacija sve pregleda, ma koliko bila efikasna. Jedna od metoda vršenja nadzora od strane SRO jeste samoinicijalno organizovanje tzv. posmatrača oglašavanja. Najčešće su posmatrači specijalizovani za određene medije ili kategorije oglašavanja, naročito za one koji izazivaju interesovanje šire javnosti.

Svoje aktivnosti i ispunjenje zadatih ciljeva SRO sprovode kroz rad tri tela, koja ujedno čine i osnovnu strukturu delovanja:

- Telo koje sastavlja kodeks i obezbeđuje njegovo stupanje na snagu. Formirano je od predstavnika se oglasne industrije, budući da se kompletna oglasna industrija dobrovoljno podvrgava pravilima Kodeksa.
- Komisija ili Komitet je organ odgovoran za tumačenje Kodeksa, njegovu konkretnu primenu, prijem i postupanje po prigovorima i donošenje odluke o preduzimanju odgovarajućih mera. Kroz rad ovog tela se obezbeđuje nepristrasnost, jer predsednik i neki od članova su uglavnom osobe koje ne dolaze iz reklamne industrije, posebno profesori, predstavnici udruženja potrošača, predstavnici određenih profesija (npr. lekari)

- Stalni sekretarijat – organ zadužen za svakodnevno funkcionisanje SRO-a u čiji sastav ulaze istaknuti stručnjaci. Na čelu Sekretarijata najčešće se nalazi izvršni direktor koji istovremeno vrši i funkciju Sekretara u telu koje donosi Kodeks i Komisije/Komiteta²²⁰.

5. REGULATIVA I SAMOREGULATIVA U FUNKCIJI ZAŠTITE DECE I MALOLETNIKA U OKVIRU EVROPSKE UNIJE

Neosporno, zaštita dece i maloletnika u Evropskoj uniji predstavlja pitanje od javnog interesa, te je većim delom regulisano kroz Direktive (Direktiva o audiovizuelnim medijskim uslugama i Direktiva o pravima potrošača) i nacionalno zakonodavstvo država članica²²¹, a manji prostor je ostavljen samoregulaciji²²². Potreba za strožim pravilima i brojnim ograničenjima se vezuje za pretpostavku da su deca ranjivija od odraslih, način na koji će razumeti kako će reagovati na reklamne poruke zavisi od njihovog uzrasta kao i od konteksta u kom je poruka plasirana, u nedostatku iskustva deca su podložna medijskim i drugim uticajima, manje kritična i nemaju dovoljno razvijene standarde u donošenju sudova.

Sedeća pravila usvojena su kao bazična u oblasti oglašavanja, a sa ciljem prevencije štete po maloletnike:

- Oglašavanje ne sme, kroz zloupotrebu njihovog neiskustva i lakovernosti, direktno podsticati decu na kupovinu određenih proizvoda ili usluga.
- Oglašavanje ne sme direktno podsticati maloletnike da ubeđuju svoje roditelje ili druga lica da im kupuju reklamirane proizvode ili usluge.
- Oglašavanjem se ne sme zloupotrebjavati posebno poverenje koje maloletnici imaju u roditelje, nastavnike ili druga lica.
- Reklame ne smeju nerazumno prikazivati maloletnike u opasnim situacijama.

Dodatno:

- Dečiji programi mogu biti prekinuti oglašavanjem samo ako su duži od 30minuta.
- Plasman proizvoda nije dozvoljen u programima za decu.
- Komisija i države članice bi trebalo da podstaknu provajdere audiovizuelnih usluga da razviju etičke kodekse koji će regulisati oglašavanje određenih namirnica u programima za decu.

Reklamna industrija je ustanovila samoregulatorni sistem na svim velikim tržištima, pa prirodno i na tržištu Evropske unije, koji se stara o efikasnoj primeni nacionalnih kodeksa ponašanja sa naglaskom na oglašavanje usmereno deci i maloletnicima.

Evropska alijansa za primenu standarda oglašavanja, skraćeno EASA (*engl. The European Advertising Standards Alliance*), osnovana 1992. godine, predstavlja jedinstven i autoritativan samoregulatorni subjekt koji okuplja nacionalne SRO i organizacije, predstavnike reklamne industrije u Evropi, a koje podržavaju nastojanje da se oblast oglašavanja uredi pretežno kroz samoregulatorni sistem.

²²⁰ EASA „Samoregulativa oglašavanja“, urednički tim Geoffrey Draughn & Oliver Gray

²²¹ U Grčkoj je zabranjeno reklamiranje igračaka putem televizije između 7h i 22h, dok Švedska zabranjuje televizijske reklame upućene deci mlađoj od 12 godina.

²²² Etički kodeksi u oblasti oglašavanja u Velikoj Britaniji spadaju u grupu najstrožih u svetu, organizacija koja se bavi samoregulacijom ove oblasti u Velikoj Britaniji „ASA“ je zaštitu dece stavila u fokus svog rada.

Osnovni instrumenti kroz koje EASA deluje su: Samoregulatorna povelja (EASA's Advertising Self-Regulatory Charter), preporuke za najbolju marketinšku praksu (EASA's Best Practice Recommendations) i Sistem prekograničnih prigovora (The Cross-Border Complaints (CBC) system).

Njena misija je da promoviše najviše etičke standarde, odgovorno oglašavanje i najbolju marketinšku praksu na jedinstvenom evropskom tržištu u korist svih zainteresovanih strana. Naravno EASA uzima u obzir sve nacionalne, zakonodavne, kulturološke i druge relevantne razlike svojih članica. Osim toga, EASA aktivno učestvuje i u istraživačkim projektima usmerenim na najkontroverznije oblasti oglašavanja, poput: hrane, alkohola, medicinskih sredstava (EASA vrši nezavisni nadzor nad radom „EU Plage“²²³).

6. ZAKLJUČAK

Pravni okvir ustanovljava široko postavljene principe, poput onih da oglašavanje ne sme biti suprotno moralu, javnom interesu odnosno obmanjujuće, neistinito, manipulativno itd. Zakon je, međutim, neizbežan u slučaju ozbiljnih povreda prava i interesa potrošača ili u slučajevima kada reklamna industrija nanosi ozbiljne štete društvu u celini (korišćenje pornografije, propagiranje alkohola kao nečeg korisnog itd.). Svakako kada problemi nisu tako drastični, trebalo bi primat dati samoregulaciji. Zakon sporije prati promene na tržištu i nije uvek spreman da trenutno odgovori na nove potrebe, sudski procesi su, iako nekad neizbežni, dosta spori, jer je teško obezbediti kapacitet za postupanje po ogromnom broju prigovora. Samoregulatorni okvir, premašuje zakonske zahteve, a i zbog svoje fleksibilnosti može delovati brzo i efikasno u pojedinačnim slučajevima nepoštene marketinške prakse. Takođe ne treba zaboraviti da je i sama industrija sklonija da prihvati i postupa po pravilima koja je sebi nametnula.

Kada se govori o pravima deteta ona su pre svega u funkciji zaštite deteta i kao takva predstavljaju obavezu za druge i to se odnosi na sve segmente društvenog delovanja. Kod očiglednih kršenja prava deteta stvari su jasne i mogućnosti njihove zaštite brojne, ali u suptilnijim slučajevima ne tako očiglednih povreda prava deteta problem je sasvim druge prirode. Mogućnosti zloupotreba su ogromne, a najopasnije su one koje jasno, ali samo deklarativno štite dečija prava, a suštinski postoji povreda istih. Takav problem je i u slučaju marketing oglašavanja-reklamnih poruka. Ko može tačno da odredi kada je zloupotrebjeno neiskustvo dece, njihovo poverenje, i kada je u pitanju direktan podsticaj, a šta bi bio indirektan podsticaj i gde je granica, posebno kada se ima u vidu da propaganda za cilj ima podsticanje? Ne bi trebalo uopšte govoriti o zloupotrebi poverenja i neiskustva, jer su deca po pravilu neiskusna, a samim tim lakše je zadobiti njihovo poverenje. Proizvodi koji nisu dobri za dečije zdravlje (da ne kažemo štetni) reklamiraju se na vrlo primamljiv način, puni likova dragih deci. To je svakako zloupotreba poverenja i neiskustva. Potrebno je stvarati uslove, razvijati svest i savest društva i obavezu oglašivača da propaganda tako bude koncipirana da se to pitanje uopšte ne postavlja, bez obzira što joj je osnovni cilj plasman određenog proizvoda ili usluge. Ukoliko do zloupotrebe dođe šteta je već učinjena. Razvijenost sredstva komunikacije čini da neprimereni sadržaji namenjeni odraslima budu dostupni deci u svakoj prilici, a ukoliko bi se pozvali na prava deteta odgovor bi mogao biti da nisu deci ni namenjeni. Pitanje odgovornosti oglašivača i njihovog uticaja je jedno od ključnih.

²²³ „EU Plage“ predstavlja dobrovoljnu inicijativu pokrenutu 2007. godine od strane vodećih kompanija – proizvođača hrane i pića sa ciljem da se promeni način na koji se reklamne poruke za ove proizvode plasiraju deci mlađoj od 12 godina.

LITERATURA

- [1] Z. Stefanović, *Privredno ugovorno pravo*, Pravni fakultet Univerziteta Union i Službeni glasnik, Beograd 2010.
- [2] H. Hanić, *Upravljanje marketingom*, Beogradska bankarska akademija, Beograd, 2008.
- [3] H. Hanić, *Principi marketinga*, Beogradska bankarska akademija, Beograd, 2006.
- [4] Kotler P., Keller K.L. *Marketing menadžment*, 12. izdanje, Data status, Beograd 2006.
- [5] Ričard T. de Džordž, *Poslovna etika*, Filip Višnjić, Beograd 2003.
- [6] P. R. Smit, *Marketinške komunikacije – integralni pristup*, Clio, Beograd, 2002.
- [7] Zakon o oglašavanju, ("Sl. glasnik RS", br. 79/2005 i 83/2014 - dr. zakon)
- [8] Zakon o zaštiti potrošača, ("Sl. glasnik RS", br. 62/2014)
- [9] DIRECTIVE 2010/13/EU OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL (Audiovisual Media Services Directive)
- [10] DIRECTIVE 2011/83/EU OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL (Directive on consumer rights)
- [11] <http://ec.europa.eu/>
- [12] www.iaa.rs
- [13] <http://www.easa-alliance.org/>
- [14] <http://www.iccwbo.org/>
- [15] <http://www.responsible-advertising.org/>
- [16] www.ama.org
- [17] www.asa.org.uk/
- [18] <http://www.eu-pledge.eu/>

ZNANJE, ODLUČUJUĆI FAKTOR USPEŠNOG POSLOVANJA PREDUZEĆA

KNOWLEDGE, A DECISIVE FACTOR OF SUCCESSFUL BUSSINES ENTERPRISES

dr, Mirjana Šekarić, vanredni profesor²²⁴
Dipl. ekonomista, Marina Kostić, master²²⁵
Dipl. ekonomista, Jelena Šekarić-Sotirovski, master²²⁶

Sadržaj: *Nagli razvoj informacionih tehnologija dovele su do novih pogleda preduzeća prema vrednostima, koje doprinose boljoj poziciji na tržištu i konkurentskoj prednosti. To je nesumljivo nova ekonomija znanja odnosno znanje kao ključni ekonomski resurs. Tako, poslovanje savremenih preduzeća sve se više zasniva na neopipljivoj imovini, na znanju, koje će im omogućiti da sa uspehom ostvare postavljene ciljeve. Zato je bitno da preduzeća raspoložu stručnim, obrazovanim i kvalitetnim kadrovima koji će svojom sposobnošću, kreativnošću, motivisanošću i znanjem preduzeće učiniti konkurentnom na tržištu a da se preduzeće zasniva na znanju, tj. na intelektualnom kapitalu.*

Ključne reči: *Znanje, preduzeće, ljudski resursi, intelektualni kapital*

Abstract: *The rapid development of information technology has led to new approaches to company values, which contribute to a better market position and competitive advantage. That is undoubtedly the new knowledge economy and knowledge as a key economic resource. Thus, the businesses of modern enterprises are increasingly based on intangible assets, on the knowledge, that will enable them to successfully achieve the set goals. Therefore it is important that the company has a professional, educated, and the quality personnel who will with its ability, creativity, motivation, and knowledge, make the company more competitive in the market, and that the company is based on knowledge, that is the intellectual capital.*

Key words: *Knowledge, company, human resources, intellectual capital*

1. UVOD

Proces globalizacije ne samo da je uticao na privredne, političke i društvene promene, već su te promene višestruko uticale na poslovnu filozofiju kompanija. Ta filozofija je posledica tehnološkog napretka koji nameće znanje kao osnovnog činioca materijalne proizvodnje, pa se proizvodni proces pretvara u naučni proces. Da bi kompanija uspešno implementirala dostignuća sve većeg tehnološkog napretka ona mora da ima novo potrebno znanje. Nova ekonomija nameće potrebu povećanja udela znanja u novostvorenoj vrednosti pa se fizički radnici zamenjuju umnim radnicima.

²²⁴ Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, Beograd, Srbija, msekarić@singidunum.ac.rs

²²⁵ Doo Montenegro Art, Petra Petrovića I br 19, Budva, Crna Gora, kostic.marina@rocketmail.com

²²⁶ Credit Agricole S.A. A.D. Braće Ribnikar 4-6, Novi Sad, Srbija, sekarićjelena@gmail.com

Za postizanje konkurentske prednosti, opstanka i uspeha na svetskom tržištu, što nameću globalni procesi, osiguraće samo one kompanije koje budu povećavale svoj intelektualni kapital i biti sposobne da svoje kompanije temelje na znanju. Nosilac znanja je čovek, ali on sam ne predstavlja resurs za kompaniju već njegove veštine, umešnost, obrazovanje, sposobnost, to je neopipljiva imovina, sa jedne strane i ulaganje u znanje od strane kompanija s druge strane. Ta uzajamna povezanost čini da se povećava vrednost intelektualnog kapitala. Time nastaje neraskidiva veza između zaposlenih i kompanija u ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Za rast i razvoj kompanija od ključne važnosti su sinergija znanja i tehnologije. Kreativnost uvek dolazi od čoveka-stručnjaka; znanje i sposobnost koju poseduju, iskustva koje je stekao tokom rada, tehnike i tehnologije koju može primeniti u poslovanju, organizacijskih sposobnosti, sposobnost praćenja novih dostignuća.[1]

Prof. dr Mirjana Šekarić, rođena 16.08.1952. godine u Prištini. Vanredni profesor, Univerzitet Singidunum, Beograd, Srbija. Završila Ekonomski fakultet u Prištini, magistarske i doktorske studije na Ekonomskom fakultetu u Beogradu. Oblast naučnog istraživanja: kvantitativne metode, menadžment ljudskih resursa.

Savremene tehnologije su omogućile da se skрати vreme za plasiranje znanja s jedne strane, ali zato s druge strane od savremenih preduzeća se zahteva brzina u sticanju tog znanja i njegove primene. Znanje predstavlja moć, a savremeno okruženje nameće kompanijama da postanu učeće organizacije (Learning Organization) jer će jedino tako opstati u turbulentnom poslovnom okruženju.

2. ZNAČAJ INTELEKTUALNOG KAPITALA ZA PREDUZEĆE

Današnja, nova ekonomija zasniva se na nematerijalnoj imovini, na informacijama i znanju. Informacione tehnologije su doprinele boljoj dostupnosti i raspolaganju informacijama i deljenju znanja. Da bi se to znanje pretvorilo u intelektualni kapital, ono mora da se transformiše u nešto vredno za preduzeće a to je znanje koje stvara dodatnu vrednost, a poslovni procesi se posmatraju kao procesi znanja. Sve ovo čini preduzeće posebnim u odnosu na druge. U suštini zadatak preduzeća je da stvara profit, ali ne na stari, nego na novi način, jer mu to nameće savremen način poslovanja. Promenljivi uslovi poslovanja nameću i promenu u načinu delovanja preduzeća, odnosno menadžment mora da ima viziju za promene koje će doći kasnije. Zato mnogi elementi koji čine proizvodnju odlaze jer su nekonkurentni a novi dolaze koji će preduzećima omogućiti konkurentnost na duži vremenski period.

<i>Odlazi</i>	<i>Dolazi</i>
1. Proizvodnja-tržište	1. Kupac-konkurent
2. Finansijski kapital	2. Čovek-kreativan, inovativan i preduzimljiv
3. Izvesnost,verovatnost	3. Turbulencija, kaos, neizvesnost
4. Predvidivost-produženje prošlosti	4. Nepredvidivost-istraživanje, budućnost
5. Dugoročno planiranje	5. Strateško planiranje
6. Nacionalno poslovanje	
7. Nacionalni menadžment	

8. Velike jedinice kapaciteta	6. Svetsko poslovanje
9. Velika, nefleksibilna preduzeća	7. Internacionalni menadžment
10. Kvantitativan rast	8. Male, fleksibilne jedinice kapaciteta
11. Velika serijska proizvodnja	9. Mala i srednja fleksibilna preduzeća
12. Spore promene	10. Kvalitativni rast
13. Masovna proizvodnja na tekućoj traci	11. Male proizvodne serije sa promenljivim asortimanom
14. Velika riba jede malu ribu	12. Brze promene
15. Kruta, nefleksibilna organizacija	13. Fleksibilna grupna proizvodnja bez greške i skladišta
16. Hijerarhija	14. Brze ribe jedu spore ribe
17. Koncentracija-centralizacija	15. Fleksibilna organizacija
18. Visoka upravljačka piramida	16. Mrežna struktura
19. Velike stručne službe	17. Decentralizacija
20. Pretežno izvršni i rutinski rad	18. Niska upravljačka piramida
21. Radnik u kontaktu sa materijalom	19. Male stručne službe
22. Sredstva upravljanja, naredba, kontrola	20. Pripremni i kreativni rad
23. Mišljenje vertikalno, linearno	21. Radnik u kontaktu sa informacijama
24. Ili-ili odluke	22. Motivacija i koordinacija
25. Nema alternative	23. Mišljenje sistematsko, umreženo, kreativno, holističko
26. Jedno optimalno rešenje	24. I-i odluke
27. Slobodno preduzetništvo i tržišna konkurencija regulisana zakonom	25. Ima alternative
	26. Više suboptimalnih rešenja
	27. Dodatni uticaj etničkih kriterijuma, društvena odgovornost preduzeća, etika i tržišno poslovanje, etika i preduzetništvo, moralni kodeks za menadžera

Tabela 1: Odlazeći i dolazeći činioci proizvodnje [2]

“Svi navedeni činioci imaju za cilj da se tradicionalno industrijsko preduzeće (odlazi) pretvori u savremenu inteligentnu organizaciju (dolazi), preduzeće koje se zasniva na znanju. Inteligentna organizacija se sastoji iz tehnologije (proširuje sposobnost zaposlenih); mreže/networking (omogućuje prikupljanje znanja); zaposleni (sposobni i motivisani da više

uče i proučavaju, dele i razvijaju znanje); potrošači/klijenti (kojima su osigurani željeni proizvodi i usluge u pravo vreme, na pravi način i na pravom mestu”. [2]

Intelektualni kapital predstavlja čvrstu vezu između preduzeća i njihovih klijenata koji omogućava njihovu uspešnu saradnju. Znanje predstavlja konkurentsku prednost za preduzeće, jer ono što preduzeće zna i u kojoj meri ga koristi, kao i sposobnost da brzo usvaja nova znanja. Vrlo odgovorna uloga menadžera je da to znanje prepozna u svom preduzeću, kako da ga upotrebi i kako da upravlja njime u cilju stvaranja novih vrednosti, odnosno da to znanje pretvori u intelektualni kapital. Međutim ako se njime neadekvatno upravlja ono postaje trošak jer je samo potencijal, ne stvara novu vrednost. Intelektualni kapital po Edvinssonu i Maloneu [3] sastoji se iz tri dela: 1: Ljudski kapital (znanje, veštine, iskustvo koje koriste u poslovnom procesu); 2. Strukturni kapital-neopipljiv (poslovni procesi, rutine, običaji, baze podataka, intelektualna svojina); 3. Potrošački kapital (veza između potrošača, kupaca, dobavljača, distributera, uključuje imidž, brend i identitet preduzeća na tržištu). Vrlo je značajna struktura ljudskog kapitala zato što je pokretač intelektualnog kapitala i svojom transformacijom kroz inovaciju, samostalno razmišljanje i sposobnost pretvaranja ideje u konkretne procese, a motivacija predstavlja bitan faktor za uspeh u stvaranju dodatne vrednosti za preduzeće. Ovakav sastav intelektualnog kapitala ima i te kako smisla, zato što je intelektualni kapital sinergija ljudskog, strukturnog i potrošačkog kapitala koji stvara vrednost za preduzeće.

Diplomirani ekonomista, master, **Marina Kostić**, rođena 18.06.1984. godine u Prištini. Završila Fakultet za poslovne studije na Univerzitetu Megatrend u Beogradu, Master studije na Univerzitetu Singidunum, smer-strategijski menadžment. Trenutno student na doktorskim studijama na Univerzitetu Singidunum, Beograd, smer-menadžment u turizmu. Zaposlena u Doo Montenegro Art, Budva, Crna Gora. Oblast naučnog istraživanja: menadžment znanja, liderstvo, ljudski resursi.

3. ZNANJE, FAKTOR USPEŠNOG POSLOVANJA

Upravljanje znanjem u novoj ekonomiji je strateško pitanje za uspešno poslovanje svake organizacije. Znanje predstavlja značajan resurs a kapital preduzeća će biti u funkciji znanja. Za održivost konkurentске prednosti na tržištu, uslov je da upravljanje znanjem bude usmereno ka stvaranju novog znanja a intelektualni kapital da bude interaktivan u odnosu sa znanjem. Tako, znanje i informacije postaju osnovni faktor opstanka i razvoja uspešnog poslovanja.

Da bi organizacija ostvarila postavljene ciljeve, ona mora da ima sposobnost da uči i da se menja i da primeni znanje, da traži nove načine kako bi opstala u novom društvu znanja. Radnici znanja preuzimaju novu ulogu u stvaranju modernih kompanija primenjujući znanje na produktivan način. [4] Imajući u vidu da se učenjem stvara kompetentnost kompanije a time i njena konkurentska prednost a da jedino znanje kreira dodatnu vrednost na tržištu, to ulaganje u neopipljive resurse sve više ima prednost u odnosu na materijalna ulaganja, jer su ljudi najdragoceniji kapital preduzeća.

Organizaciono učenje je proces i ključ konkurentске prednosti za preduzeće, jer ono usmerava preduzeća kako na pravi način da brže i bolje obavlja poslovne procese, da bude jeftinije, da proizvodi i distribuira bolje od konkurenata. Sve više u ukupnoj vrednosti preduzeća zauzima nematerijalna imovina jer se novostvorena vrednost stvara znanjem a sve manje radom u

neposrednoj proizvodnji što je prisutno u najrazvijenijim ekonomijama u svetu, a po nekim istraživanjima u američkim preduzećima ulaže se više u nematerijalnu imovinu.

Upravljanje znanjem je osnov intelektualnog kapitala u smislu održive konkurentske prednosti preduzeća. Ono omogućava prikupljanje, razmenu, transformaciju postojećeg znanja i stvaranje novog znanja. Znanje je jedinstven resurs i neograničen je, znanje se upotrebom ne troši, a kako znanje može da bude naučeno i tehnološko, to tehnološko znanje se može kupiti na tržištu, a skriveno znanje se može usvojiti samo iskustvom „Learning by doing“ (učeci radeći), pa ga je moguće kopirati, nalazi se u glavama umnih radnika i izvor je konkurentske prednosti za preduzeće. [2]

Savremeno doba nameće potrebu za ljudima koji obavljaju analitičke funkcije u preduzeću, jer oni misle, osiguravaju kvalitet i koristeći svoje znanje u rešavanju problema. [5] Za uspešno rešavanje problema, organizacije moraju da imaju neograničenu komunikaciju na svim nivoima, da budu otvorene za sve nove ideje i da budu fleksibilne, a motivacija je ključ uspeha.

Vrlo važna karakteristika znanja je da se ono ne troši već se neprestano obnavlja i u procesima korišćenja dobija novu vrednost.

Pitanje koje se postavlja je kako se meri postojeće znanje, a na to pitanje razni teoretičari i stručnjaci u toj oblasti različito mere u zavisnosti od situacije. Poznate su sledeće metode:

-MCM (Market Capitalisation Methods), metoda tržišne kapitalizacije koja uzima vrednost kompanije na berzi i vrednost aktive kompanije

-Metode ocene bazirane na profitabilnosti kapitala (ROA-Return Assetes Method)

-Metode procene rezultata i direktne procene intelektualnog kapitala (DIS- Direct Intellectual capital Methodes).

Ovim metodama se procenjuje imovina preduzeća sa pojedinačnim i grupnim koeficijentima. [6]

Znanje koje neko poseduje trebalo bi da se stalno uvećava ukoliko se želi biti u koraku sa vremenom, a teško će se moći predvideti za sledeću dekadu koja znanja i veštine će biti potrebne. Sve upućuje na to da znanje beleži trend zastarevanja za tri do pet godina ukoliko se ne reaguje na vreme, odnosno ukoliko se ne osvežava i proširuje. Poražavajući rezultati PISA testova iz 2012-e godine (u 2014-oj godini Srbija nije učestvovala) za Srbiju u odnosu na Evropu, svaki treći đak je funkcionalno nepismen, 33% čitalački je nepismeno, 39% matematički, 28% prilikom rešavanja problema, a 35% je naučno nepismeno.

Srbija je po rezultatima PISA testova ispod proseka Evrope, posebno kada se gleda nivo funkcionalnog znanja. Ovi rezultati samo govore da je veliki problem kada je u pitanju funkcionalno znanje. Po istraživanjima koje je sprovedla Britanska organizacija Fast Forward 10 poslova budućnosti su: programer za stres, menadžer za zdravlje radnika, genetski dizajner, konsultant za privatnost, vertikalni farmer, trgovci vodom, dizajner inteligentne odeće, socijalni radnik na društvenim mrežama, velnes menadžer za starije, epidemiolog. Za ovakvu strukturu poslova za budućnost, uloga znanja i upravljanja znanjem postaje ključno

Diplomirani ekonomista, master, **Jelena Šekarić-Sotirovski**, rođena 27.10.1979. godine u Prištini. Završila Ekonomski fakultet u Prištini, master studije na univerzitetu Singidunum Beograd, smer-menadžment/liderstvo i upravljanje promenama. Zaposlena u Credit Agricole A. D. Student na doktorskim studijama na Univerzitetu Singidunum, smer-inženjerski sistemi u menadžmentu. Oblast naučnog istraživanja: menadžment, ljudski resursi.

strateško pitanje svake ekonomije a znanje i inovacije su temeljni faktori opstanka i razvoja. Znanje postaje proizvod a preduzeću je cilj da stečeno znanje uvećava vrednost a svako novo kreativno znanje bude znanje sa strateškom prednošću. Da bi preduzeće ostvarilo konkurentsku prednost mora da ima lidere znanja. Oni preferiraju znanje a sposobnosti koje poseduju je rezultat interne akumulacije i to se ne može kupiti a predstavlja prednost za preduzeće koje ih poseduje. Problem nastaje za preduzeće kako sačuvati i zaštititi znanje koje u svakom trenutku može da pređe kod konkurencije. Za održivu konkurentsku prednost, upravljanje znanjem u sinergiji sa informacijama i podacima dobijenih uz pomoć IT-a i razvoj i održivost intelektualnog kapitala, su ključ konkurentske prednosti. Zato se od zaposlenih zahteva raznovrstan profil visokoobrazovanih specijalizovanih stručnjaka a sposobnost menadžera je da upravlja znanjem i da zadrži kreativne inovativne zaposlene.

4. INTELEKTUALNI KAPITAL KAO KONKURENTSKA PREDNOST ZA PREDUZEĆE

Za intelektualni kapital se može reći da se materijalno ne može odrediti ali organizaciji donosi konkurentsku prednost protokom znanja i transformacijom tog znanja u vrednost. Uspeh preduzeća zavisi od sastava zaposlenih i menadžmenta, odnosno „umnim radnicima“ koji poseduju skriveno znanje, pa je : Umni radnik svaki zaposleni koji: donosi proizvođaču profit u preduzeće, uključen je u rešavanje problema, visoko je edukovan i kontinuirano ulaže u svoje znanje, ima visoki stepen autonomnosti i odgovornosti u preduzeću, fleksibilan i adaptivan, samouveren je i uporan. [2] Sve ove svoje vrednosti stavljaju na raspolaganje preduzeću kome su lojalni i sa njim dele uspeh i dobit. Može se s pravom reći da je skriveno znanje koje je u vlasništvu pojedinaca, jedno je i neopipljivo, a od sposobnosti preduzeća to znanje može pretvoriti u materijalizovano znanje, može ga zaštititi, pozajmi i pretvori u svoju prednost. Da bi preduzeće imalo uspeh, umni radnici moraju da poseduju organizacionu kulturu, koja u suštini predstavlja imidž preduzeća. Prihvatajući određen način ponašanja oni se identifikuju sa preduzećem, motivisani su, kreativni i sa lakoćom rešavaju postavljene zadatke. Zadatak organizacione kulture je da sve objedini u smislu da ima jasne ciljeve, smernice, viziju i strategiju. Ukoliko se to ne dogodi visok stepen intelekta koji poseduju umni radnici neće biti od pomoći u suočavanju preduzeća sa neuspehom.

Intelektualni kapital omogućava preduzeću održivu konkurentsku prednost u različitim situacijama i promenama, odnosno sposobnost svih zaposlenih da pravovremeno i sa uspehom reaguju na promene. Da bi preduzeće održalo konkurentsku prednost ono mora u kontinuitetu da prati tržišne zahteve i u skladu sa tim odrediti viziju za budućnost, pa za održivu konkurentsku prednost mora da postoji neraskidiva veza sa upravljanjem znanjem, razvojem intelektualnog kapitala i razvojem konkurentske prednosti.

Kada se jednom postigne konkurentska prednost zasnovana na intelektualnom kapitalu tu nije kraj, već se zahteva stalno ulaganje da bi se ta prednost održala. Svako preduzeće je specifično na svoj način, pa nema univerzalnog rešenja za upravljanje intelektualnim kapitalom. Zadatak menadžera je da uspešno poveže strategiju, zaposlene i tehnologiju preduzeća sa tržišnim okruženjem. „Robi Voršo“, Londonska firma za investiciono bankarstvo, postaje vodeći lider. Primer, kako znanje i intelektualni kapital, jednu malu firmu sa manje od 10 zaposlenih plasira u vodeće lidere. Kada se poseduje znanje i dobra procena vizija i cilj koji se želi postići, male specijalizovane savetodavne firme zauzimaju sve bolju poziciju od velikih investicionih banaka. [7] Ovu firmu su osnovali Sajmon Robi (Simon Robey), koji je radio u investicionoj banci Morgan Stenley i Sajmon Voršo (Samon Warshaw) bivši finansijski savetnik UBS: Oni samo potvrđuju stav, da intelektualni kapital stvara

vrednost za preduzeće a da znanje može uvećati profit i da radnici znanja svoje znanje nose sa sobom. Prednost ovako malih specijalizovanih firmi je u tome što prihod od visokih naknada za savetodavne usluge koje se naplaćuju za krupne poslove dele na manje ljudi. Samo u jednoj savetodavnoj transakciji za finansijske usluge u procesu prodaje „Bi-Dži grupe“ kompaniji „Šel“ iznosi 182,6 miliona dolara. „Robi Voršo“ mogao bi da zaradi 50 miliona dolara, to im je prvi posao u 2015. godini. Ovako mala firma iza sebe je ostavila (rang lista se pravi prema obimu zaključenih poslova) mnogo veće finansijske institucije, UBS, Dojče bank (Deutsche Bank), KrediSvis (Credit Suisse) i Barkliz (Barclays).

Za modernu ekonomiju najznačajniji faktor u nemilosrdnoj konkurenciji na savremenom tržištu je kontinuirano unapređivanje intelektualnog kapitala, jer samo intelektualni kapital će obezbediti uspeh i stabilnu poziciju na tržištu. Tako u ekonomiji znanja postojeće dve vrste preduzeća, oni koji koriste intelektualni kapital i oni koji ne koriste intelektualni kapital. U zavisnosti od toga biće i njihova pozicija na tržištu. [8] Može se zaključiti da preduzeća koja budu koristila intelektualni kapital s pravom će zauzeti bolju poziciju na tržištu.

5. ZAKLJUČAK

Ubrzani privredni razvoj zahteva promenu poslovanja organizacija i prilagođavanje novim zahtevima tržišta, a upravljanje znanjem postaje primat konkurentnosti. S pravom se može reći da uspeh poslovanja savremenih preduzeća zavisi od uspešnog poslovanja materijalnom i nematerijalnom imovinom preduzeća. Ljudski resursi, odnosno njihovo znanje, stvaraju vrednost i uspeh poslovanja preduzeća, pa treba imati kompetentne, vredne, darovite kadrove kako bi preduzeće bilo u prednosti nad konkurencijom. Zato preduzeća na sve načine pokušavaju od konkurencije da sakriju vrednost intelektualnog kapitala znajući da im je on glavni izvor uspeha u tržišnoj utakmici koja je nemilosrdna. Za preduzeća čiji se uspeh bazira na ljudskim resursima odnosno na njihovom znanju, uspešnija su i konkurentnija. Sposobnost preduzeća da zadrži kvalitetne kadrove koji poseduju znanje je znatno važnije od konkurentnosti samih proizvoda ili usluga koje plasiraju na tržištu.

Da bi preduzeće održalo konkurentsku prednost zasnovanu na znanju-intelektualnom kapitalu ono mora da promeni odnos prema ulaganju u smislu da to bude ulaganje u nova znanja koja su posebna i neponovljiva i ne mogu se kopirati a sve u svrhu uspešnog poslovanja na zahtevnom tržištu. Savremene tehnologije i znanje kao i investiranje u ljudski kapital su ključni faktori konkurentne prednosti. Zato ulaganje u znanje postaje svetski trend a privreda zasnovana na znanju čini da ljudski kapital bude strateški proizvodni faktor. Nova ekonomija se zasniva na novim tehnologijama pa današnja preduzeća svoj razvoj temelje na nematerijalnoj imovini, na znanju i informacijama, kojim stiču dobre pozicije na tržištu i održivu konkurentsku prednost koja je čini posebnom i jedinstvenom.

LITERATURA

- [1] Knego, N., Huletić, D. (2007) *Poslovna izvrsnost i efikasnost intelektualnog kapitala*, Poslovna izvrsnost, Zagreb, br.2, str. 13.
- [2] Sundać, D., Švast, N. (2009) *Intelektualni kapital-temeljni činbenik konkurentnosti preduzeća*, Ministarstvo gospodarstva rada i poduzetništva, Zagreb, str.11, 26, 41, 63.
- [3] Edvinsson, L. And Malone, M.S. (1997) *Intellectual Capital: Realizing Your Company's Thru Value By Finding Its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business

- [4] Jovanović, P. (2009) *Savremeni menadžment*, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd, str. 548.
- [5] Pavlović, V. (2004) *Civilno društvo i demokratija*, Čigoja štampa, beograd, str.162.
- [6] Giju, G.C., Badea, L., Lopez Ruiz, V.R., Nevado Pena, D. (2010): *Knowledge Management-the key resource in the knowledge economy*, Theoretical and Applied Economics, Vol. XVII, No.6., str. 32, 33,
- [7] Kurir, štampano izdanje, 13.04.2015, str. 06.
- [8] Sundać, D. (2002) *Znanje-temeljni ekonomski resurs*, Ekonomski fakultet, Rijeka, Sveučilište u Rijeci, str.43.
- [9] Deželjan, J. Et al (2002) *Poduzetnički menadžemtn-izazov, rizik, zadovoljstvo*, M.E.R. Consult, Zagreb
- [10] Mankiw, G., Taylor, M. (2008) *Ekonomija*, Data Status, Beograd

POLOŽAJ POLJOPRIVREDE SRBIJE U MEĐUNARODNIM INTEGRACIJAMA

POSITION OF AGRICULTURE IN THE INTERNATIONAL INTEGRATION OF SERBIA

MSc, Milica Cvetković²²⁷

MSc, Miloš Stojanović²²⁸

Sadržaj: *Najvidljivija promena u poljoprivredi je razvoj tržišne proizvodnje. Interesovanje Srbije za EU u oblasti poljoprivrede je veliko iz više razloga. EU predstavlja jedan od glavnih svetskih uvoznika/izvoznika poljoprivrednih proizvoda i nema sumnje da će politika koju ona bude implementirala u ovoj oblasti i te kako imati uticaja na svetske tokove robe, a time neminovno i na tržište naše zemlje. Sa druge strane, imajući u vidu izraženu težnju naše zemlje da postane član EU, veoma je bitan kurs koji će EU zauzeti u budućnosti.*

Ključne reči: *poljoprivreda, tržišna proizvodnja, EU.*

Abstract: *The most visible changes in agriculture, the development of commodity production. The interest of Serbia to the EU in the field of agriculture is far from over reason. EU is one of the world's major importers / exporters of agricultural products, and there is no doubt that the policies that it be implemented in this area and to have an impact on the global flows of goods, and therefore inevitable and the market of our country. On the other hand, given the growing tendency in our country to become an EU member, it is very important the course that the EU will take in future.*

Key words: *agriculture, market production, EU.*

1. UVOD

Osnovni značaj savremenog globalnog društva jeste sve veća povezanost između različitih privreda ne samo u razmeni dobara i usluga, već i na području kretanja tokova kapitala. Liberalizacija međunarodne razmene finansijskih tokova, jednako kao i savremeni i cenovno pristupačni kanali distribucije dobara i usluga i informacija značajno menjaju definiciju komparativnih prednosti.

Konkurentnost srpske privrede, u okviru nje i poljoprivrede, je i nakon tranzicije izuzetno niska. Za privredu je važno da postoji konkurentski ambijent. Poljoprivreda Srbije se ne smatra običnom ekonomskom granom, kako zbog specifičnosti proizvodnje, tradicije, koja se uz nju vezuje, tako i velikih očekivanja. U svim opštinskim ili regionalnim strategijama prepoznata je kao jedan od osnovnih strateških pravaca razvoja, a većina stanovništva, kako ruralnog, tako i urbanog u njoj vide najveću razvojnu šansu Srbije.

²²⁷ Student doktorskih studija, Ekonomski fakultet Niš, milica.cvetkovic85@yahoo.com

²²⁸ Student doktorskih studija, Ekonomski fakultet Niš, milos.s87@hotmail.com

Značaj evropskih integracija u postizanju jednog opšteg standarda normalnog života, podrazumeva bezbednost, kako u ekonomskom smislu kroz dobar standard i sigurnost, tako i bezbednost, kroz vladavinu prava.

2. ZNAČAJ ULASKA SRBIJE U EU U POGLEDU KONKURENTNOSTI

Pristupanje Srbije Evropskoj uniji omogućiće, poboljšanje rada državne uprave i sudstva, efikasniju borbu protiv korupcije i kriminala, liberalizaciju, otvaranje i proširenje tržišta za svoje proizvode i usluga, poboljšanje životnog standard itd. Koristi od EU su brojne, počevši od toga što nema viznog režima, postoji niz subvencija za zemlje članice, renome koji država dobija ulaskom u EU. Pored ovih postoji niz drugih beneficija koje se mogu grubo klasifikovati u političke, privredne i finansijske prednosti EU [1].

Konkurentnost privrede Srbije je na veoma niskom nivou. Podizanje konkurentnosti na viši nivo je preduslov, kako povećanja kvaliteta i obima našeg izvoza, tako i stvaranja povoljnijeg ambijenta za privlačenje stranih investicija. Dostizanje određenog nivoa međunarodne konkurentnosti jeste i jedan od preduslova za prijem u EU jer je Lisabonskom strategijom definisano da za prijem u EU države moraju da zadovolje postojanje "delotvorne tržišne privrede i konkurentnih preduzeća sposobnih da izdrže pritisak zajedničkog tržišta". Prema tome povećanje konkurentnosti će imati presudnu ulogu u dugoročnom privrednom razvoju naše privrede ali i njenom integrisanju u evropsku i svetsku privredu.

Proces evropske integracije intenzivira konkurentnost nacionalne privrede; prvo postepenim smanjivanjem i ukidanjem zaštitnih instrumenata tokom perioda pridruživanja i drugo, liberalizacijom regionalne trgovine sa zemljama u fazi pridruživanja EU. Dosadašnje integraciono



Milica Cvetković rođena je 20.01.1985. godine u Vranju, od oca Slobodana i majke Lele. Osnovnu školu "Branko Radičević" u Bujanovcu upisala je školske 1992/93 i u toku celog školovanja imala je odličan uspeh i stekla Vukovu diplomu. Nakon toga upisala je srednju ekonomsku školu "Sveti Sava", smer carinski tehničar, školske 2000/01, koju je takođe završila sa odličnim uspehom u toku celog školovanja.

Ekonomski fakultet u Nišu upisuje 2004/05, a završava 2008/9 sa prosečnom ocenom 8,57 u toku studiranja. Diplomski rad na kome je dobila najveću ocenu branila je iz predmeta Ekonomika poljoprivrede, a na temu "Poljoprivredna proizvodnja u opštini Bujanovac". Nakon toga upisuje diplomske akademske-master studije, modul Opšta ekonomija, koje je završila 24.11.2011. godine, braneći master rad iz predmeta Makro i mikro ekonomija na temu "Konkurentnost na tržištu poljoprivrednih proizvoda" i uspešno odbranila sa najvišom ocenom.

Nakon završenih master studija upisuje doktorske studije, na svom matičnom fakultetu (Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu), školske 2011/12. Na doktorskim studijama je u roku položila sve ispite, uradila pripremu za doktorsku disertaciju (kroz doktorantske kolokvijume) i sada je u fazi izrade prijave na potencijalnu temu "Uticaj agro-ekonomskih mera na razvoj poljoprivrede Srbije.

iskustvo je pokazalo da je to dobar način unapređenja i jačanja međunarodne konkurentnosti nacionalne privrede, koja postaje sposobna da se nosi sa oštrom konkurencijom na internom tržištu EU.

3. MODERNIZACIJA POLJOPRIVREDE SRBIJE U FUNKCIJI PRIKLJUČENJA EU

Tehnološki razvoj mehanizacije donosi kontinuirana unapređenja u proizvodnji i uspehe u skoro svakoj sferi ekonomskih delatnosti. Ovo se odražava i u oblasti poljoprivrede na sledeće načine:

- Prvo, napredak u sektoru mehanizacije i agrohemije omogućava da čovek može da obrađuje velike površine ili da uzgaja veća stada stoke. Na taj način obezbeđuje se da manji broj ljudi obrađuje veće površine zemljišta.
- Drugo, povećanje produktivnosti po hektaru znači da razvijene zemlje proizvode sve veće količine hrane, a populacija im je sve manja. Ova kombinacija povećane ponude i statične potražnje može samo da obara cene uprkos svim intervencijama države. Dugoročan je trend pada cene poljoprivrednih proizvoda. Ovo znači da će jedan proizvođač moći da se sam izbori s velikim posedom, i da će morati da povećava svoje gazdinstvo da bi obezbedio isti nivo zarade.
- Treće, povećanje produktivnosti, u nepoljoprivrednom sektoru će doneti i povećanje zaposlenosti u tim delatnostima. Kako u toj situaciji zadržati svoj stil života u selu? Tipično naše mešovito gazdinstvo veličine od 3 do 5 hektara može da zadovolji potrebe porodice za hranom i da obezbedi mali višak za prodaju na lokalnoj pijaci. U prošlosti to je obezbeđivalo način života koji se mogao porediti sa onim u gradu. Naročito kada su osnovni servisi bili uveliko subvencionisani od strane države. Međutim ovakav način obrade zemlje više neće moći da pruži prihode potrebne za današnje potrošačko društvo ili da zadovolji povećane troškove energije-benzina i struje. Kako se bude oporavljao ostali deo naše ekonomije, kako zarade budu rasle tako će zemljoradnja biti sve manje i manje zanimljiva.



Miloš Stojanović rođen je u Nišu, 23.01.1987. godine. Student je III godine, doktorskih studija na Ekonomskom fakultetu u Nišu, na smeru Finansije i bankarstvo. Na doktorskim studijama je položio sve ispite predviđene planom i programom, prosečnom ocenom 10 i trenutno se nalazi u fazi izrade doktorske disertacije. Osnovne i master studije takođe je završio na Ekonomskom fakultetu u Nišu. Na osnovnim studijama je završio smer Poslovna ekonomija, sa prosečnom ocenom 9,67. Na master studijama je ostvario prosečnu ocenu 10, na smeru Finansije, bankarstvo i osiguranje. Bio je nagrađivan od strane fakulteta u drugoj i trećoj godini osnovnih studija kao najbolji student. Na osnovnim studijama je bio korisnik stipendije Ministarstva omladine i sporta, a na doktorskim studijama je korisnik stipendije Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja.

Opcija da nastavi da živi na tradicionalan način i da se nada velikoj podršci od države, je opcija koju Srbija danas sebi ne može da priušti. Kako realne cene poljoprivrednih proizvoda budu padale, a standard ostalih delova društva bude rastao, ovakav pristup bi zahtevao sve veći nivo subvencionisanja, a to bi bio veliki pritisak na ekonomiju države, koji je neprihvatljiv. Zapadna društva su koristila poljoprivrednu strategiju da zadrže neke aspekte tradicionalne poljoprivrede ali i pored toga opada broj ljudi u Evropi koji rade u poljoprivredi, a veličina prosečne farme se udvostručuje svakih 25 godina. U Srbiji je slična situacija zbog čega će Srbija morati mnogo brže da se prilagođava zahtevima EU [2].

Poteškoće izazvane ekonomskim reformama i privatizacijom donele su velike probleme u industrijskom sektoru i mnogo ljudi je otpušteno. Strategija ruralnog razvoja, koja se intenzivno implementira u EU može da ublaži ovaj trend i da smanji njegove negativne efekte. Budućnost sa kojom ćemo se suočiti je ona sa manje poljoprivrednika, većim gazdinstvima, proizvodnjom koja je više specijalizovana i fokusirana na zahteve tržišta.

3. HARMONIZACIJA AGRARNE POLITIKE SRBIJE I EU

Poljoprivredna proizvodnja Srbije predstavlja daleko više od sektora koji obezbeđuje prehrambenu sigurnost građana zemlje i predstavlja sirovinsku osnovu za sekundarne delatnosti kakva je uloga poljoprivrede u razvijenim zemljama sveta, a naročito u zemljama EU.

Poljoprivreda u Srbiji upošljava veliki deo radne snage (44% ukupne populacije zemlje živi u ruralnim oblastima i njihov najveći deo pronalazi osnovni prihod u poljoprivredi ili u delatnostima u uskoj vezi sa poljoprivredom), usled neefikasnosti ostalih sektora privrede zemlje (sekundarnog, a naročito tercijalnog) nesrazmerno visoko učestvuje u ukupnim prihodima zemlje (ona stvara šestinu ukupnog BDP-a zemlje) i u godinama tranzicije predstavlja apsorber radne snage iz ostalih delatnosti privrede [3].

Kako bi se poljoprivreda u svim oblastima unapredila i kako bi svi oni koji žive od nje ili zavise od aktivnosti koje su povezane sa poljoprivrednom proizvodnjom uvećali svoje prihode i poboljšali životni standard, Radna grupa za poljoprivredu Nacionalnog konventa predlažu sledeće preporuke:

1. Kako bi se proizvodne karakteristike poljoprivredno-prehrambenog sektora zemlje unapredile, a time konkurentnost podigla na nivo neophodan za uspešno učešće domaćih proizvođača na međunarodnom tržištu, neophodno je uvećanje dela nacionalnog budžeta namenjenog finansiranju poljoprivrede. Uvećanje agrarnog budžeta je trenutno nesrazmerno visokom doprinosu poljoprivrede ukupnoj ekonomiji zemlje, a takva situacija dugoročno ne može unaprediti konkurentnost domaćih proizvođača i ekonomske performanse njihovih proizvoda u odnosu na proizvodne zemlje sa visoko subvencionisanom poljoprivredom kakva je u EU, kao naš najveći spoljno-trgovinski partner.
2. Da bi se obezbedio najefikasniji mogući način trošenja budžetskih sredstava koje je Srbija u mogućnosti da izdvoji, neophodno je revidiranje mera agrarne politike koje su trenutno u primeni.
3. Na putu modernizacije poljoprivredne proizvodnje i transformaciji poljoprivrede u savremen, visoko intenzivan i uspešan sektor privrede zemlje, neophodno je uvažavanje i pojačan rad svih nadležnih institucija kod pitanja koja značajno mogu doprineti unapređenju proizvodnje. Kako bi se ova osetljiva pitanja rešila na način koji

će značajno unaprediti proizvodne karakteristike poljoprivrede, doprineti ukupnoj ekonomiji zemlje i sniziti cenu koštanja na ovaj način dobijenih proizvoda, neophodno je njihovo uvažavanje kroz kreiranje mera agrarne politike koje će takve probleme otkloniti ili barem delimično umanjiti [4].

Agroprivreda Srbije je bitno područje na kome se insistira u kontekstu priključivanja Srbije međunarodnim integracionim procesima. Postepeno prerastanje agrarne u politiku ruralnog razvoja strateški je odgovor na nametnuta ograničenja. Istovremeno, sistemska rešenja vezana za funkcionisanje aktivnosti u agrosektoru poslednjih decenija pretrpela su značajne promene. One su nastale kao posledica nastojanja da se ostvari veći stepen liberalizacije ekonomskih tokova unutar agroprivrede. S tim u vezi, reforma agrarne politike podrazumeva relociranje postojećih subvencija koje su uglavnom opredeljene ka području tekućeg funkcionisanja ka razvojnim subvencijama.

Planirana bespovratna sredstva i subvencije inputa odnose se na određene proizvode, dok su krediti iz budžeta neutralnog karaktera. Budući da je subvencionisanje izričito zabranjena mera domaće podrške poljoprivrede u kontekstu zahtevnih reformi od strane STO, predviđeno je njihovo postepeno ukidanje. Prednost razvijenih i manje razvijenih zemalja da se učini radikalni zaokret u načinu vođenja agrarne politike nagovešten je usvajanjem Sporazuma o poljoprivredi, Urugvajске runde pregovora STO. Sporazum je predvideo značajnu redukciju državnog intervencionizma u domenu proizvodnje i prometa poljoprivrednih proizvoda. Promena strukture i smanjenje agrarne podrške predložene su u cilju stvaranja ambijenata koji podstiče rast konkurentnosti na međunarodnom nivou.

Poljoprivredni proizvođači zemalja članica EU imaju pun i neposredan pristup merama tržišta CAP (zajednička agrarna politika), koje pomažu stabilizaciji i povećanju njihovog prihoda, a postoji i specijalno usvojen paket o ruralnom razvoju za nove članice EU [5]. Zajednička agrarna politika Evropske unije se mora usmeravati kao jedna integrisana politika koja doprinosi ostalim elementima društvene politike, pre svega u pravcu razvoja ruralnih područja. Ovo je značajna odrednica budućeg razvojnog koncepta agrara Srbije.

Može se reći da je tranzicija od poljoprivredne politike u socijalnu, ruralnu i ekološku politiku nepobitno otpočela, ali je daleko od završetka. CAP je još uvek prilično skupa politika, na koju ide nešto ispod 50% centralnog budžeta EU (mada mnogo manji procenat nacionalnog budžeta). Usmeravanje tako velikog procenta nacionalnog dohotka, a time i resursa, u poljoprivredni sektor i stvaranje poslova van poljoprivrednog poseda (farme) biće od suštinskog značaja ako Srbija treba da postigne svoj cilj povećanja veličine prosečnog poljoprivrednog poseda i poljoprivrednika. Sadašnja situacija u agrarnoj politici odlikuje se, u osnovi usvajanjem bitnih elemenata odgovarajuće politike unije, uz jednu veoma veliku razliku: finansijski potencijal Srbije neuporedivo je manji od potencijala unije, tako da to bitno ograničava domet podrške [6].

4. KORACI KOJI PREDSTOJE SRBIJI KA EU

Najbolji primer implementacije poljoprivredne politike u Srbiji koja je usmerena ka dostizanju evropskih standarda ogleđa se u pripremama za korišćenje IPARD fondova. Formiranje budućih struktura bilo je praćeno zakonodavnom aktivnošću, reformama postojeće institucionalne strukture, ali i budžetskim planiranjem. Zakonodavni okvir uspostavljen je usvajanjem Zakona o poljoprivredi i ruralnom razvoju, kada je uspostavljena pravna osnova za formiranje operativne strukture – formiranje Uprave za agrarna plaćanja (platna agencija) i

proširivanje ovlašćenja sektora za ruralni razvoj MPŠV, prema zahtevima EU propisa u ovoj oblasti.

Odmah nakon usvajanja zakona, 2009. godine, otpočelo se sa uspostavljanjem neophodnih struktura, kako bi se u što kraćem roku ostvarila akreditacija čitavog sistema i time omogućilo prijem sredstava iz ovog fonda. Već u oktobru, 2009. godine, formirana je Uprava za agrarna plaćanja, koja preuzima skoro sva plaćanja, koja MPŠV obavlja svojim korisnicima. Cilj je priprema kako korisnika, tako i administracije za prijem sredstava iz IPARD fonda, koji se sprovodi po strožijim procedurama nego što je to slučaj sa nacionalnim merama. Krajem oktobra, 2010. godine, formalno je imenovano Upravljačko telo čime je i formalno završeno uspostavljanje operativne strukture za petu komponentu IPA fonda. Cilj priprema je ubrzana akreditacija, odmah nakon sticanja statusa kandidata, kako bi sredstva iz ovog fonda bila dostupna u najkraćem mogućem roku za srpsku poljoprivredu [7].

Agencija za plaćanja u poljoprivredi predstavlja svojevrsni "trezor" poljoprivrede. Može funkcionisati u sastavu ministarstva ili kao izdvojeni organ ali pod integracijom Ministarstva poljoprivrede. Nadležna je za sva plaćanja u oblasti poljoprivrede, prema svim korisnicima mera i na određeni način predstavlja kanal plasmana subvencija od "trezora" EU do krajnjih korisnika zemlje članice. Za Srbiju je najrealniji scenario prerastanja Uprave za agrarna plaćanja (organ u sastavu MPŠV) u ovakvu agenciju.

Agencija za intervencije na tržištu poljoprivredno-prehrambenih proizvoda ima pre svega ulogu stabilizatora na tržištu u trenucima neplaniranih kretanja cena. Ona, u trenucima kada cena određenog poljoprivredno-prehrambenog proizvoda padne ispod projektovanog nivoa interveniše na tržištu otkupom tržišnih viškova tog proizvoda. Na ovaj način stabilizuje tržište, cenu "gura" na viši nivo i garantuje stabilan prihod lica angažovanih u proizvodnji koja je predmet intervencije. Moguća su tri scenarija za uspostavljanje ovakvog sistema u Srbiji:

1. Osnivanjem Agencije kao novog organa u Vladi,
2. Proširenjem opsega delovanja Direkcije za robne rezerve,
3. Proširenjem opsega delovanja Uprave za agrarna plaćanja unutar MPŠV.

Verovatno jedan od najvećih problema poljoprivrede naše zemlje predstavlja finansiranje. Generalno, finansiranje poljoprivrede u Srbiji mora biti na daleko višem nivou od trenutnog ukoliko se problemi (akumulirani tokom više decenija) žele otkloniti. Sa druge strane, jedna od osnovnih karakteristika CAP je finansiranje na sedmogodišnji period, sa tačno utvrđenim iznosima subvencija, mogućim korisnicima i namenama na godišnjem nivou. Na ovaj način, među sve učesnike u procesu proizvodnje, prerade i plasmana hrane se unosi preko potrebna stabilnost, predvidivost i konzistentnost u poljoprivrednoj politici. Upravo takva politika, je neophodna Srbiji kako bi omogućila stabilan i atraktivan ambijent za poslovanje domaćih učesnika agrobiznisa, ali i privukla strane investiture [8].

ZAKLJUČAK

Da bi postigla stopu privrednog rasta, i ostvarila konstantno povećanje bruto domaćeg proizvoda i standard zaposlenih, Srbija mora da dosegne globalnu konkurentnost, prvenstveno na tržištu zemalja EU sa kojima se odvija najveći deo njene spoljno-trgovinske razmene i tokova kapitala i prema kojima ona ima najveći deo spoljnog duga. Ekonomska politika mora da razvija konkurentne prednosti privrede Srbije, a ne samo komparativne. Potrebno je da Srbija pripremi razvojnu politiku, čiji će jedan od parametarskih elemenata predstavljati

privlačenje inostrane akumulacije i to prevashodno one u obliku direktnih investicija čime se unose pored kapitala i savremena tehnologija i upravljački procesi, obezbeđuje se izvozno tržište i aktiviraju procesi koji unapređuju poslovanje domaćih preduzeća.

LITERATURA

- [1] Bogdanov, N. (2004) Ruralni razvoj politike EU, stanje i perspektive u Srbiji, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 89.
- [2] Bogdanov, N. (2007) Poljoprivreda u međunarodnim integracijama i položaj Srbije, DATE, Beograd, str. 126.
- [3] Đekić, S. (2005) Ekonomika poljoprivrede, Ekonomski fakultet, Niš, str.189.
- [4] Janković, N. (2005) Analiza kretanja zavisnosti kretanja poljoprivredne proizvodnje od proizvodno-ekonomskih faktora, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad, str.145.
- [5] Milovanović, M. (2011) Finansijske prepreke i podsticaji razvoju razvoju agroprivrede Srbije u predpristupnom period, Poljoprivredni forum "Hrana za Evropu", Ekonomski institut, Beograd, str. 28.
- [6] Stevanović, S. (2009) Razvoj tržišne proizvodnje u poljoprivredi Republike Srbije, DAES, Beograd, str. 187.
- [7] Ševarlić, M. Tomić, D. (2010) Agroprivreda Srbije i evropske integracije – ne(prilagođenost) u obostranoj primeni trgovinskog sporazuma – tematski zbornik, DAES, PKB, Beograd, str. 42.
- [8] <http://www.mpzss.gov.rs/vest/11321/O-Нацрту-Стратегије-пољопривреде-и-руралног-развоја-2014-2024>

ODRŽIVI EKONOMSKI RAZVOJ POLJOPRIVREDNOG SEKTORA REPUBLIKE SRBIJE

SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE REPUBLIC OF SERBIA

Mihailo Ćurčić, dipl. inž.²²⁹
Siniša Čabarkapa, dipl. inž.²³⁰
Nemanja Smajović, dipl. inž.²³¹

Sadržaj: *Uzimajući u obzir dosadašnju praksu politike ruralnog razvoja u Republici Srbiji, koja nije ostvarila svoje ciljeve, potencijalni projekti i akcioni planovi poljoprivrednog sektora trebalo bi da obuhvate korišćenje komparativnih prednosti i inicijativu za obnovu, razvoj i promociju sela, kroz očuvanje kulturnog nasleđa, materijalnu podršku investicija na poljoprivrednim gazdinstvima, promociju kvalitetnih, autohtonih, organskih proizvoda, kao i promociju specifičnosti ruralnih područja.*

Ključne reči: *Razvoj, poljoprivreda, selo, prednost, inicijativa.*

Abstract: *Taking into consideration the current practice of rural development in the Republic of Serbia has not achieved its objectives, the potential projects and action plans of the agricultural sector should include use of comparative advantages and the initiative for reconstruction, development and promotion of the village, through the preservation of cultural heritage, financial support investments in agricultural holdings, the promotion of quality autochthonous, organic products, as well as the promotion of the specifics of rural areas.*

Key words: *Development, agriculture, village, advantage, initiative.*

1. UVOD

Poljoprivreda kao bitan segment ukupne agrarne ekonomije, kako u ekonomskom, tako i u socijalnom pogledu, predstavlja jednu od najvažnijih delatnosti većine seoskih zajednica, i od velike je važnosti za sam način života dela stanovništva u ovim područjima. Zbog toga je neophodno da bude povezana sa ostalim privrednim delatnostima i zanimanjima.

S obzirom na trenutnu stagnaciju privrednog oporavka na republičkom nivou, i pogoršane ekonomske izglede uz pad domaće ekonomske aktivnosti, koji su podstakli jačanje makroekonomskih neravnoteža, model oživljavanja i unapređivanja nerazvijenih ruralnih krajeva Evropske unije, pokazao se kao nužno primenjiv.

Uspeh u oživljavanju i ekonomskom razvoju sela i poljoprivrede zavisi od stabilnosti i rasta nacionalne ekonomije, izgradnje krupnih infrastrukturnih objekata, izgradnje i jačanja institucija u poljoprivrednom sektoru, izgradnje administrativnih kapaciteta na svim nivoima,

²²⁹ Ministarstvo odbrane Republike Srbije, curcicmihailo@gmail.com

²³⁰ Ministarstvo odbrane Republike Srbije, sinisacabarkapa@yahoo.com

²³¹ Ministarstvo odbrane Republike Srbije, smajovic@rocketmail.com

harmonizacije prakse sa odgovarajućom u Evropskoj uniji i privlačenja evropskih fondova. Neophodno je formirati budžet za razvoj sela na lokalnom, eventualno i državnom nivou i ekspertske timove za monitoring prirodnih i ljudskih resursa, odnosno povećati ulaganja u seoska područja, kako bi se prevazišla depopulacija ruralnih naselja.



Mihailo Ćurčić rođen je 27. oktobra 1990. godine u Smederevskoj Palanci. Osnovnu školu „Vuk Karadžić“, u Smederevskoj Palanci, završio je 2005. godine, sa odličnim uspehom. Srednju školu „Vojna gimnazija“ u Beogradu, završio 2009. godine, sa odličnim uspehom, kao deseti u rangu 33. klase. Osnovne akademske studije na Vojnoj akademiji Univerziteta odbrane u Beogradu 134. klase, (smer: logistika odbrane, modul: finansije), završio 2013. godine, sa odličnim uspehom i prosečnom ocenom 8.98. Nakon završetka osnovnih akademskih studija, u činu potporučnika, raspoređen na dužnost načelnika Grupe za finansije u Komandi 1. pontonirskog bataljona, Rečna flotila – Šabac. Posедуje sertifikat o završenom kursu za samostalno obavljanje dužnosti organa finansijske službe, ranga bataljon-brigada, na Vojnoj akademiji (Katedra za finansije, april 2014. godine). Poseduje sertifikat o znanju engleskog jezika (Vojna akademija 2013. godine, Stanag 6001). Poseduje potvrdu o završenom kursu grčkog jezika (Vojna akademija 2009. godine, 2. stepen). Poseduje sertifikat o poznavanju softverskih paketa i rada na računaru (Vojna akademija 2013. godine, ECDL). Poseduje sertifikat o završenom kursu Crvenog krsta o poznavanju međunarodnog i humanitarnog prava. Poseduje objavljen rad u zborniku radova naučno-stručnog skupa „Ekonomska analiza cene koštanja operacija Vojske“ na temu: Uticaj operativnog okruženja na cenu koštanja operacija. Poseduje objavljen rad u zborniku radova naučno-stručnog skupa „Inovacije u funkciji privrede“ na temu: Revitalizacija srpskih sela, kao bitan činilac ekonomskog razvoja Republike Srbije. Poseduje objavljen rad u zborniku radova naučno-stručnog skupa „Kvalitet i izvrsnost u obrazovanju“ na temu: Značaj primene naučnog metoda u istraživanju društvenih pojava i procesa. Trenutno priprema odbranu master rada, na postdiplomskim studijama na Katedri za javne finansije Vojne akademije Univerziteta odbrane u Beogradu.

2. STANJE SRPSKE POLJOPRIVREDE

Demografsko odumiranje sela i negativan trend u broju poljoprivrednog dela stanovništva, rezultat je kontinuiranih unutrašnjih migracija na relaciji selo-grad, ali i postojanja negativnog prirodnog priraštaja u naseljima koja nisu gradska.

Prema statističkim podacima o unutrašnjim migracijama, na relaciji selo-grad, uočene su bitne promene u periodu od 1991. – 2002. godine. Za deo od 29,7% ukupnog stanovništva,

zabeležena je migracija iz sela u gradove. Destimulativne okolnosti, u vidu niskih i nedovoljnih primanja poljoprivrednika, podređeni položaj seljaka, usitnjena industrijalizacija gradova i nagle promene u odnosu broja stanovnika grad-selo, usloveli su pojavu nestanka sela, čiji se negativan trend i dalje nastavlja.

<i>Godina</i>	<i>Broj stanovnika, u hiljadama</i>	<i>Procenat od ukupnog broja stanovnika</i>
1948	4.720	72,30
1953	4.656	66,72
1961	4.290	56,14
1971	3.719	44,03
1981	2.285	24,53
1991	1.305	17,29
2002	817	10,89

Tabela 1: Broj i procenat poljoprivrednog dela stanovništva [1]

Prema [2], broj seoskih naselja, 1993. godine, bio je 5.962, a broj naselja sa negativnim prirodnim priraštajem bio je 3.026, što je 50,74% od ukupnog broja stanovnika. Do 2003. godine ovaj broj je bitno promenjen. Naime, 2003. broj seoskih naselja bio je 4.357, od čega je sa negativnim prirodnim priraštajem 3.348, odnosno 75,78% od ukupnog broja seoskog dela stanovništva.

Na marginalizaciju seoskih sredina u Srbiji, uticale su mnogobrojne istorijske i društvene okolnosti. Ova kriza se najviše ispoljava u vidu zastarelosti proizvodnje i naglašene usitjenosti poseda, iz čega je proistekla niska produktivnost rada. Poljoprivredne površine Republike Srbije uglavnom su u privatnom posedu, što se može zaključiti na osnovu podatka da je procenat istih promenjen sa 79,75% iz 2002. godine, na 82,80% iz 2010. godine.



Siniša Čabarkapa rođen je 18. oktobra 1990. godine u Zagrebu. Osnovnu školu „Ujedinjene nacije“, u Beogradu, završio 2005. godine, sa odličnim uspehom. Srednju školu „XIII Beogradska gimnazija“ u Beogradu, završio 2009. godine, sa vrlo dobrim uspehom. Osnovne akademske studije na Vojnoj akademiji Univerziteta odbrane u Beogradu 134. klase, (smer: logistika odbrane, modul: finansije), završio 2013. godine, sa odličnim uspehom i prosečnom ocenom 9,34, kao drugi u rangu Vojne akademije, za šta je nagrađen posebnom oficirskom sabljom sa posvetom predsednika Republike. Nakon završetka osnovnih akademskih studija, u činu potporučnika, raspoređen na dužnost načelnika Grupe za finansije u Komandi 4. bataljona veze, u Beogradu. Posедуje sertifikat o završenom kursu za samostalno obavljanje dužnosti organa finansijske službe, ranga bataljon-brigada, na Vojnoj akademiji (Katedra za

finansije, april 2014. godine). Posедуje sertifikat o znanju engleskog jezika (Vojna akademija 2013. godine, Stanag 6001). Poseduje sertifikat o poznavanju softverskih paketa i rada na računaru (Vojna akademija 2013. godine, ECDL). Poseduje sertifikat o završenom kursu Crvenog krsta o poznavanju međunarodnog i humanitarnog prava. Poseduje objavljen rad u zborniku radova naučno-stručnog skupa „Kvalitet i izvrsnost u obrazovanju“ na temu: Značaj primene naučnog metoda u istraživanju društvenih pojava i procesa. Trenutno priprema odbranu master rada, na postdiplomskim studijama na Katedri za javne finansije Vojne akademije Univerziteta odbrane u Beogradu.

Nestimulativno socio-ekonomsko okruženje, bez dugoročne strategije, podsticalo je migracije seoskog dela stanovništva i preorijentaciju sa poljoprivredne proizvodnje na druge izvore prihoda. Broj ukupno zaposlenih, 2000. godine, bio je 2.918.589, od čega je u poljoprivredi radilo 840.050 radnika, a nezaposlenih 500.325 na republičkom nivou. U 2010. godini, stanje je promenjeno, pa je broj ukupno zaposlenih smanjen za 522.345, broj zaposlenih lica u poljoprivredi za 307.081, a broj nezaposlenih se povećao za 68.398. Ovaj trend prisutan je i danas. [3]

Poljoprivreda Srbije raspolaže sa oko 400 hiljada traktora svih vrsta. Od toga je na privatnom sektoru više od 386 hiljada, odnosno više od 97%. Jedan traktor dolazi na prosečno 10,4 ha na privatnom, odnosno, 57,2 ha na društvenom sektoru. Takođe, broj kombajna se u poslednjih pet godina bitno smanjuje. Sa 6.063 komada (1985. godine), broj kombajna je smanjen za nepunih 2.000 komada (2003. godine), odnosno na svega 872 u 2010. godini [3].

Sve češće imamo priliku da čujemo razmišljanja raznih ekonomista i privrednika, da se moderna, savremena privreda i ekonomija ne zasnivaju na primarnim delatnostima, kao što je poljoprivreda, već to treba da budu industrija i uslužne delatnosti. Međutim, budući da Srbija raspolaže izvanrednim kapacitetom od preko 4 miliona hektara obradive površine (0,56 ha po stanovniku), što je iznad proseka evropskih zemalja, tu komparativnu prednost treba i da iskoristi, za proizvodnju namirnica i industrijskih sirovina, prepoznatljivog kvaliteta, kako bi se stvorile dovoljne količine zaliha, ali i smanjio uvoz istih dobara.

Međutim, nije samo to komparativna prednost poljoprivrednog sektora Republike Srbije. S obzirom na površinu i broj stanovnika naše zemlje, Srbija spada u red manjih zemalja, a imajući u vidu sve širu pojavu genetski modifikovane hrane na evropskom tržištu dobara, naša prednost neće biti kvantitet, već kvalitet zdrave, organske hrane i ostalih sirovina i namirnica.

Poljoprivredna proizvodnja predstavlja značajnu privrednu oblast agroindustrije u Republici Srbiji, koja učestvuje u stvaranju društvenog proizvoda zemlje. Međutim, poljoprivredni potencijalni su nedovoljno iskorišćeni, na šta ukazuju sledeći podaci:

<i>Godina</i>	<i>Poljoprivredna proizvodnja u %</i>
2002	14,8
2003	13,6
2004	15,0
2005	13,5
2006	12,6
2007	10,8
2008	11,8

2009	10,8
------	------

Tabela 2: Poljoprivredna proizvodnja u procentima BDP-a [4]

Nasuprot mogućnosti Srbije da unapredi voćarstvo kao delatnost primarnog sektora privrede, naša zemlja pored ostvarenog prihoda od izvoza jabuka u Evropu u 2010. godini, beleži i rashod od uvoza istih artikala iz susedne Makedonije i Italije (\$ 7.348.019), gde se efektivnije i efikasnije korišćenje resursa Srbije postavlja kao nužnost [5].

Do 2032. godine, Srbija mora da brani od suše milion hektara najboljeg zemljišta u Vojvodini, Mačvi, Pomoravlju [6]. Srbija ne može da uveća veličinu svog atara, ali može da ga sačuva od neracionalnog upropašćavanja, i da ga bolje iskoristi. Poreskim merama, kreditnim i budžetskim olakšicama – 300 hiljada hektara, koliko ostaje u parlogu decenijama, treba da postane visokoproduktivno [5].

Značajan problem predstavlja i prirodna katastrofa koja je zadesila našu zemlju sredinom maja 2014. godine. Posledice poplava u brojkama, izgledaju ovako:

	Šteta	Gubici	Ukupno
Socijalni sektor	234,6	7,1	241,7
Stanovanje	227,3	3,7	230,9
Obrazovanje	3,4	0,1	3,5
Zdravstvo	3,0	2,7	5,7
Kultura	1,0	0,6	1,6
Proizvodni sektor	516,1	547,6	1.063,6
Poljoprivreda	107,9	120,1	228,0
Proizvodnja	56,1	64,9	121,0
Trgovina	169,6	55,2	224,8
Turizam	0,6	1,6	2,2
Rudarstvo i energetika	181,9	305,8	487,7
Infrastrukturni sektor	117,3	74,8	192,1
Saobraćaj	96,0	70,4	166,5
Komunikacije	8,9	1,1	10,0
Vodosnabdevanje i čistoća	12,4	3,2	15,7
Ostalo	17,2	10,6	27,8
Životna sredina	10,6	10,1	20,7
Upravljanje	6,7	0,6	7,3
Ukupno	885,2	640,1	1.525,3

Tabela 3: Efekti elementarne nepogode, u mil. € [7]

3. AKTUELNO PRIVREDNO OKRUŽENJE

U uslovima kada su članice Evropske unije uvele sankcije Ruskoj Federaciji, i na taj način trenutno zaustavile međusobni trgovinski promet dobara i usluga sa njom, upravo se ukazuje šansa povećavanja izvoza robe zemalja koje su ostale neutralne. U toj grupi zemalja nalazi se i Republika Srbija. Prilika, da se delom nadoknadi deficit budžeta izazvan prirodnom katastrofom, je jedinstvena, a da li će je državni vrh prepoznati, zavisi od više činioca: (1) od političke podrške, tj. neugrožavanja odnosa sa glavnim spoljnotrgovnim partnerima EU, ali i Brisela, središta unije čijem pripajanju Srbija teži, (2) od asortimana robe, koju poljoprivredni sektor može da ponudi na tržištu, (3) od elastičnosti i efikasnosti, kako državnog vrha, tako i poljoprivrednika, da odgovore izazovu i u potpunosti se prilagode

situaciji, nudeći kvalitetan, zdrav, organski proizvod, uz poštovanje robnih standarda, u traženim količinama.

U novonastaloj situaciji na svetskom tržištu dobara i usluga, gde se Ruska Federacija okreće drugim partnerima, Srbija treba da traži svoju šansu. Ta iskorišćena prilika ne bi bila privremenog karaktera, u smislu povećanja izvoza i smanjenja budžetskog deficita, već bi mogla trajno da produbi odnos dveju zemalja, u smislu trgovine, što bi donekle ustalilo i stabilizovalo domaću ekonomiju, podsticanjem razvoja poljoprivrede, osnivanjem privrednih komora, inoviranjem tehnologije i investiranjem u ruralna područja, što automatski povlači i otvaranje novih radnih mesta, revitalizaciju ugroženih i napuštenih područja, što znači pravilno iskorišćavanje komparativnih prednosti Republike Srbije, kroz efikasno i efektivno angažovanje prirodnih resursa naše zemlje [5].

Međutim, da bi se saradnja dveju zemalja proširila i nastavila, potrebno je revitalizovati srpsko selo. U poslednjih godinu dana, izvoz dobara u Rusiju iznosio je 245 miliona dolara, odnosno, pokrivaio je 0,61% ukupnog uvoza dobara Rusije. U svakom slučaju, u aktuelnoj situaciji, može doći do povećanja spoljnotrgovinske razmene dobara ove dve zemlje, ali sa druge strane ista je limitirana, budući da devastirana poljoprivreda Republike Srbije, ne može u kratkom roku da odgovori svim tržišnim zahtevima, koji se pred nju postavljaju [8].

Bitnu ulogu u privrednom okruženju imaju i međunarodne institucije, koje svrsishodno pomažu funkcionisanje jedne države, i njenu težnju ka zadovoljenju društvenih (javnih) potreba, kao i poboljšanje njenog privredno-ekonomskog okruženja, u kome funkcioniše i obavlja svoje delatnosti. Međunarodne institucije koje su od velikog značaja za našu privredu su svakako Evropska unija, Evropska ekonomska zajednica, ali i unija tzv. zemalja BRIKS-a



Nemanja Smajović rođen je 09. maja 1990. godine u Brusu. Osnovnu školu „Jovan Jovanović Zmaj“, u Brusu, završio 2005. godine, sa odličnim uspehom. Srednju školu „Vojna gimnazija“ u Beogradu, završio 2009. godine, sa odličnim uspehom, kao peti u rangu 33. klase. Osnovne akademske studije na Vojnoj akademiji Univerziteta odbrane u Beogradu 134. klase, (smer: logistika odbrane, modul: finansije), završio 2013. godine, sa odličnim uspehom i prosečnom ocenom 9,32, kao prvi u rangu Kopnene vojske, za šta je nagrađen pištoljem sa posvetom od ministra odbrane. Nakon završetka osnovnih akademskih studija, u činu potporučnika, raspoređen na dužnost načelnika Grupe za računovodstvo u Komandi centralne logističke baze, u Beogradu. Posедуje sertifikat o završenom kursu za samostalno obavljanje dužnosti organa finansijske službe, ranga bataljon-brigada, na Vojnoj akademiji (Katedra za finansije, april 2014. godine). Poseduje sertifikat o znanju engleskog jezika (Vojna akademija 2013. godine, Stanag 6001). Poseduje sertifikat o poznavanju softverskih paketa i rada na računaru (Vojna akademija 2013. godine, ECDL). Poseduje objavljen rad u zborniku radova naučno-stručnog skupa „Kvalitet i izvrsnost u obrazovanju“ na temu: Značaj primene naučnog metoda u istraživanju društvenih pojava i procesa. Trenutno priprema odbranu master rada, na postdiplomskim studijama na Katedri za javne finansije Vojne akademije Univerziteta odbrane u Beogradu.

(Brasil, Russia, India, China, South Africa), i one pružaju mogućnost bilateralne i multilateralne saradnje privrednih komora zemalja u poboljšanju njihovih ekonomija i podizanja životnog standarda stanovništva. Interesantno je da procenat razmene dobara sa zemljama BRIKS-a, relativno stabilan (21-23% od ukupne spoljnotrgovinske razmene Republike Srbije), ima minoran udeo izvoza dobara iz Srbije u ove zemlje, iako će, prema referentnim projekcijama američkih ekonomista, ekonomija Kine prestići ekonomiju SAD-a, do kraja 2020. godine. Upravo ovde Republika Srbija treba da traži svoju šansu napretka i razvoja ekonomije.

4. ZNAČAJ I PERSPEKTIVA OŽIVLJAVANJA POLJOPRIVREDNOG SEKTORA

Koncept ruralnog razvoja predstavlja suprotnost klasičnoj industrijalizaciji i zasniva se na razvoju seoskih, ruralnih područja, u kojima živi gotovo polovina stanovnika Srbije. Politika razvoja ruralne i agrarne ekonomije u celini trebalo bi da bude, kako u funkciji preživljavanja u sadašnjim vremenima, tako i trajno opredeljenje države i ekonomske razvojne politike zasnovane na decentralizaciji i ujednačenom ekonomskom razvoju. To je posebno značajno danas, u vreme kada je prisutna stopa nezaposlenosti blizu 20%, a pritom u restrukturiranju velikih kompleksa radnici i dalje ostaju bez posla, za šta dobijaju određenu svotu novca od otpremnine. Većina tih radnika potiče sa sela, pa se shodno tome neki vraćaju i započinju nov život, odnosno novi posao sa tim novcem. Primenom odgovarajuće i kvalitetne politike razvoja, rešavala bi se tri problema: oživljavanje srpskog sela, odnosno korišćenje kapaciteta i komparativnih prednosti istih, socijalno zbrinjavanje seoskog dela stanovništva, i na državnom nivou smanjenje nezaposlenosti, smanjenje uvoza/povećanje izvoza poljoprivrednih dobara, što bi u krajnjoj instanci dovelo do rasta BDP-a i sveukupnog ekonomskog rasta, na duži vremenski period.

Kao jedan od pozitivnih primera, može se izdvojiti rad Evropske unije na podsticanju ruralnog razvoja. Naime, u EU prihvaćen je koncept podsticanja održivog razvoja ruralnih područja zasnovan na održivom ekonomskom razvoju, koji podrazumeva povećanje životnog standarda, uz očuvanje prigodnog i tradicionalnog nasleđa. Time se ruralni prostori transformišu u ekološki očuvane i kultivisane sredine, koje se sistemski opremaju neophodnom infrastrukturom, razvijaju poljoprivredu i lokalno preduzetništvo, povezujući ih sa okruženjem. Na taj način, sredine postaju prijatne za život, privlačne za investicije, imaju perspektive za dalji razvoj i napredak, smanjuju nezaposlenost i omogućavaju viši životni standard stanovnicima. Ovakva evropska iskustva treba da posluže kao pouka, i jedan od ciljeva u politici ruralnog razvoja, koje mora biti prilagođeno lokalnim resursima i inicijativama.

Jedan od važnih koraka u ovom složenom procesu, predstavlja stručno obrazovanje poljoprivrednog dela stanovništva, u vidu stručnih kurseva i predavanja, koja mogu biti organizovana u prostorijama zadruga na selu. Problem je u tome što kadrovski potencijal postoji, ali je gotovo neiskorišćen. Do izlaza iz ove situacije može se doći promocijom ovakvog vida egzistencije kod mladih. Pošto smo svedoci uticaja medija na celokupno stanovništvo, u savremenoj epohi napretka informacione tehnologije, nakon uređenja poljoprivredne strategije, država treba da podstakne mlade na povratak u selo, putem marketinga u sredstvima javnog informisanja (televizijske reklame, konkursi u novinama, internet prezentacije, reklame na bilbordima), kao i stvaranjem stimulativnog i egzistencijalnog okruženja.

5. ZAKLJUČAK

Koncipiranje ekonomske politike u agraru, treba da se bazira na punom oporavku poljoprivrede, njenoj revitalizaciji, finansijskoj konsolidaciji i afirmaciji intenzivne proizvodne strukture. Poljoprivredu treba uobličiti, tako da bude ekonomski profitabilna, tržišno orijentisana i interesantna za domaće i inostrane investitore, da se njom bave iz čisto ekonomskih razloga – ostvarivanje profita.

Država bi trebalo da podrži novi razvojni koncept, u početku u ulozi finansijera, tako što bi osigurala neophodna inicijalna sredstva, a u toku revitalizacije poljoprivrede, ujedno bi vršila kontrolu i nadzor sprovođenja akcionih planova, ali bi i vodila računa o uravnoteženom i skladnom razvoju zemlje u celini, kao i o uspostavljanju jednakih uslova privređivanja za sve učesnike u tržišnoj kompetenciji. U ostvarivanju ovog koncepta, treba da budu neposredno uključena i takozvana mešovita i nepoljoprivredna gazdinstva, koja poseduju obradivo zemljište, ali ga ne obrađuju, iako su vlasnici gotovo trećine njiva u Srbiji. Takođe, treba znati da proizvodnja u današnjem seljačkom gazdinstvu, nije namenjena tržištu, već isključivo za sopstvenu upotrebu, iako se, možda, kod nekih domaćinstava javljaju u tržišni viškovi.

LITERATURA

[1] Republički zavod za statistiku (2010), *Demografska statistika u Srbiji*, RZS, Beograd, str. 44-45

[2] Republički zavod za statistiku (2004), *Statistički godišnjak Srbije*, RZS, Beograd, str. 60

[3] Republički zavod za statistiku (2011), *Statistički godišnjak Srbije*, RZS, Beograd, str. 54, 214

[4] Republički zavod za statistiku (2012), *Statistički godišnjak Srbije*, RZS, Beograd, str. 206

[5] Jelić, J., Ćurčić, M. (2014), *Revitalizacija sela kao bitan činilac ekonomskog razvoja Republike Srbije*, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, str. 243-244, 246

[6] Ministarstvo životne sredine i prostornog planiranja (2010), *Izveštaj o stanju zemljišta u Republici Srbiji*, MŽSiPP, Beograd, str. 8

[7] Evropska komisija (2014), *Procena potreba u pogledu sanacije i obnove – Sažet izveštaj o Srbiji*, EK, EU

[8] <http://www.makroekonomija.org/0-dragovan-milicevic/srpski-izvoz-hrane-u-rusiju/>, pristup stranici 17.05.2015. godine

LABOUR MARKET FUNCTIONING IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

TRŽIŠTE RADNE SNAGE U REPUBLICI MAKEDONIJI

Ph.D. Aleksandra Lozanoska, Assistant Professor/Research Associate²³²

Ph.D. Elizabeta Djambaska, Assistant Professor/Research Associate²³³

Ph.D. Vesna Georgieva Svrtinov, Assistant Professor/Research Associate²³⁴

Abstract: *The efficient functioning of the labour force market refers to alignment of the labour force supply and demand. Identifying the relevant aspects of the functioning of this market is important in determining the employment policy and the labour market policy.*

The aim of this paper is to show that in the last two decades in the Republic of Macedonia the quantitative and structural mismatch between the supply and demand of labour has increased. The analysis is confirming that the inefficient functioning of the Macedonian's labour market will deepen until the economic activities get recovered and intensified, and until the investments get increased in sectors that will allow greater absorption of the unemployed and will create more opportunities for new jobs.

Key words: *labour market, labour demand, labour supply, functioning, employment policy*

Sadržaj: *Efikasno funkcionisanje tržišta radne snage se odnosi na usklađivanje ponude i potražnje radne snage. Identifikacija relevantnih aspekata funkcionisanja ovog tržišta je važna u cilju određivanja politike zapošljavanja i politike tržišta rada.*

Cilj ovog rada je da pokaže da je u poslednje dve decenije u Republici Makedoniji kvantitativna i strukturna neusklađenost između ponude i potražnje radne snage značajnija. Analiza potvrđuje da će neefikasno funkcionisanje makedonskog tržišta rada biti sve izraženije dok se ekonomske aktivnosti ne oporave i intenziviraju, i sve dok se investicije ne povećaju u sektorima koji će omogućiti veću apsorpciju nezaposlenih i stvoriti više mogućnosti za otvaranje novih radnih mesta.

Ključne reči: *tržište rada, tražnja, ponuda, funkcionisanje, politika zapošljavanja*

²³² University "Ss. Cyril and Methodius" in Skopje, Institute of Economics – Skopje, ul. Prolet br.1, 1000 Skopje, Republic of Macedonia, sandra@ek-inst.ukim.edu.mk

²³³ University "Ss. Cyril and Methodius" in Skopje, Institute of Economics – Skopje, ul. Prolet br.1, 1000 Skopje, Republic of Macedonia, beti@ek-inst.ukim.edu.mk

²³⁴ University "Ss. Cyril and Methodius" in Skopje, Institute of Economics – Skopje, ul. Prolet br.1, 1000 Skopje, Republic of Macedonia, vesna@ek-inst.ukim.edu.mk

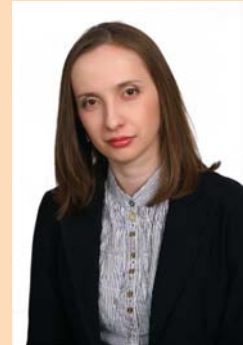
INTRODUCTION

The efficient functioning of the labour market depends on the alignment of the labour supply and demand. Identifying the relevant aspects of labour market functioning is significant for determining the employment policy and labour market policy. It is an important assumption for drafting an appropriate policy aimed at reducing unemployment. In that sense, the paper elaborates the features of the labour market functioning, the changes in the labour force supply and demand, as well as the employment and unemployment situation in the Republic of Macedonia in period 2000-2013.

1. FEATURES OF THE LABOUR MARKET FUNCTIONING

Republic of Macedonia has started the transition period with high absolute unemployment (156323 persons in 1990) and high unemployment rate (23.6%). The process of ownership and industrial restructuring in the nineties of the last century, led to a drastic decline in the economic and investment activities, layoffs and reduction of employment, as well as to the enormous rise of unemployment. The national economy was forced to open up to the world market, introducing price liberalization and tighter macroeconomic stabilization policy. It faced the country with stagnation of the economic development, which also caused a decrease of the labour demand and employment.

With the reduction of the formal employment, the employment in the informal sector started to increase. The functioning of the informal sector had deepened the imbalance between the labour supply and demand and has highlighted the problems. The available information of the informal sector employment structure shows that it is most prevalent among young people, ethnic minorities, then in the private and the primary sector, and in rural areas. The informal jobs are characterized with lower standards of work quality. While the majority of formal workers are engaged with



Aleksandra Lozoska is an assistant professor/research associate at the Institute of Economics – Skopje, University „Ss. Cyril and Methodius“ in Skopje. Over twelve years of experience qualifies her as an advanced researcher of the demographic problems, especially in the field of Interaction between demographic, economic and social processes. She has participated in project's realization, studies, economic analyses, and theoretical, empirical and statistical data based researches. Very significant is her active involvement on many scientific meetings, conferences, seminars and congresses in the country and abroad. Aleksandra Lozoska is included on the postgraduate studies of the Institute of Economics, on the course of Managerial Economics. She is co-author of two books: “Demographic Terminology – Vocabulary”, (co-authors: Aleksandar Kjurciev, Elka Dimitrieva, Amalija Jovanovik, Verica Janeska) from 2011 and “Internal Migrations in the Republic of Macedonia”, (co-authors: Elka Dimitrieva and Verica Janeska) from 2009. Lozoska is also an author of several papers published in scientific and professional journals in the country and abroad and in collections of papers from scientific conferences.

written contracts and on indefinite time, the informal workers are working without employment contracts (52%) or are on temporary jobs (77%) [1].

Effective functioning of the labour market needs educated and qualified workforce. The educational system of the Republic of Macedonia had a major impact on the labour market. Narrow specialization in the vocational education that was characteristic for the country as a transitional economy; have created numerous labour forces with outdated and limited skills. It imposed the need for development and support of adult education, but also for conducting trainings for the unemployed, for workers who are facing risk to remain unemployed or for those who need to upgrade their skills and knowledge. Therefore, it is very important to develop the educational system to align labour force needs and the requirements of the labour market.

In the last decade, in the country, despite the large number of unemployed, much bigger problem was to provide workers from certain occupations. In order to identify the short-term needs for labour force in the country, since 2007 the Employment Agency of the Republic of Macedonia is conducting skills needs analysis. The last analysis was conducted in 2013 and refers to the period 2013-2014. It covered 38.1% of the companies in the private sector with 7 and more employees. Over a half of the surveyed employers predicted more than 10.000 new jobs in the next 12 months, of which 30.4% in SMEs. According to this survey, the expectations of the employers are most of the employments to be realized in the manufacturing industry (40.0%) and wholesale and retail trade (23.1%). [2]

The data from the skill needs analysis, in terms of labour force educational level are showing that from the expected future employment, even 61.6% will be for people with secondary education and only 10.0% for people with higher education. All previously conducted skills needs analysis confirm that the majority of people with secondary education should have a certain vocational education. Concerning the higher education, greater demand is expected for the technical sciences.

In the last decade the country has taken a number of reforms to improve the quality of the educational system. Among the most important were: the introduction of compulsory



Ph.D. **Elizabeta Djambaska** has been working in the Institute of Economics - Skopje, University "St. Cyril and Methodius" in Skopje, since September 2002. Her current position is Assistant Professor/Research Associate. She actively participates in the implementation of the research program of the Institute of Economics in Skopje, where she is involved in the development of projects, studies and economic analyses, primarily in the area of economic development. Moreover, she has participated in conferences and seminars in the country and abroad. She is actively included in the educational process of the second cycle of studies in the Institute of Economics - Skopje. Her working experience in teaching and working as researcher, qualifies her as an advanced researcher on economic theory and empirical analysis concerning the various economic areas particularly in the area of economic development.

secondary education and the opening of dispersed studies throughout the country. These reforms raised the educational level of the population, but made distortion of the labour market needs. Namely, the skills needs analysis, continuously show a growing demand for people with vocational education and deficit of certain professions. This means that there is insufficient supply of labour with vocational education despite the expressed demand for this degree and type of education. On the other hand, there are a growing number of people with higher education, while their unemployment rate tends to grow. Therefore, it can be concluded that the educational reforms did not contributed to reducing the imbalance between supply and demand of labour and to improving the labour market functioning in the country.

2. CHANGES IN THE LABOUR FORCE SUPPLY AND DEMAND

The unfavourable situation of the labour market functioning is also perceived through the changes in the labour force supply and demand. On the supply side, the activity rate of the working age contingent starting from 2004 has a tendency of continuous growth until 2011 (64.2%), and then started to decline (57.2% in 2013). The value of this parameter indicates the reduction of the absolute volume and relative share of the economically inactive working age population. According the data from the Labour Force Survey (LFS), in the recent years, the demographic reserves of the labour force in the country are significantly decreasing. However, their size remains relatively large and in 2013 reached more than 513000 people. [4]

The period 2000-2013 was characterized with a higher share of the inactive women, which from 62.6% (2000) has increased to 66.5% (2013). The difference compared to the inactive male population, is suggesting that the females are marginalized regarding their economic activation on the labour market. This position of women is determined by their traditional role in the society, as they were more housewives and have decided not to work.

Unfavourable situation is the increase of the inactive population aged 25 to 40 years, whose share in the total inactive population in 2013 was 18.0%, or nearly 93.000 people. The problem is that they are young or younger middle age people, whose work potential is the highest, but they are neither employed nor looking for work. The position of these people is deepening the labour market problems, especially because in the country there are insufficient vacancies, poor working conditions, low pay, inadequate education, lack of care by the state, etc.



Ph.D. Vesna **Georgieva Svrtinov** graduated in 2005 from the Faculty of Economics, University “Ss. Cyril and Methodius” in Skopje, at the department of Business Economics. In 2008, she earned master’s degree in Monetary Economics from the Faculty of Economics, University “Ss. Cyril and Methodius” in Skopje. In 2011, at Faculty of Economics, University “Ss. Cyril and Methodius” in Skopje, she defended her doctoral dissertation „Capital Account Liberalization and Financial Stability”.

Ph.D. Vesna Georgieva Svrtinov is assistant professor in the Institute of Economics - Skopje in the field of International Economic Relations. In her working career she has published great number of scientific papers.

The overall activity rate of young people from 15 to 19 years in the analyzed period, with certain exceptions, tends to decrease from 17.5% (2000) to 12.7% (2013). These changes are due to the introduction of the compulsory secondary education. At the same time, there was a reduction in the activity rate of persons aged 20 to 24 years (from 58.5% in 2000 to 52.2% in 2013). This change is determined by the continuous number increase of the people who continue their education on undergraduate and postgraduate studies.

Regarding the educational structure of the labour market, in the Republic of Macedonia characteristic is larger share of the active population with higher education, which shows that the country has significant educational potential that is on the labour force market. This potential can foster the economic development, only if the participation of the employees with higher education is greater than the share of the unemployed. On the other hand, despite the reduction of the share of inactive persons with higher education from 21.6% (2000) to 20.5% (2013), their absolute number is not negligible, because it is around 50.000 people. The withdrawal of the highly educated labour force from the market means loss of a significant part of the human capital in the country.

3. THE EMPLOYMENT SITUATION IN THE COUNTRY

The available sources of employment data in Macedonia are characterized by more or less pronounced differences in the number of employees, but all of them are pointing out the rise in the employment. Continuous upward trend, starting from 2004, is also characteristic for the employment rate. The LFS data show that the employment rate according ILO methodology has increased from 32.8% (2004) to 40.6% (2013), while according Eurostat from 36.8% to 46.0%, respectively. Despite this rise, the value of this indicator is still significantly lower than the employment rate of the EU 28 (64.1% in 2013). It only confirms the inefficient functioning of the labour force market in Macedonia. [4]

The problems in the labour market functioning are even more pronounced if the changes in the structural characteristics of employees are taken into account. The employment rate of young people (15-24 years) has increased from 16.8% (1999) to 18.9% (2013) in males and from 11.9% to 13.3%, respectively, in females. The employment rate of the elderly population (55-64 years) increased from 40.3% to 49.4% (men), and from 12.6% to 26.6% (women). The difference in the numerical values of these indicators confirms that despite the manifested changes, the economic activity of women in Macedonia was and remains relatively smaller. [4]

In terms of the employment rate by educational attainment, it is higher and has the tendency to increase since 2004 for the people with secondary education (49.0% in 2013). The highest value this indicator has among persons with higher education, but with a downward trend (from 66.2% in 1999 to 60.9% in 2013). This reduction in the recent years has been caused by the sharp increase in the number of people who complete higher education. [4]

The share of employees is characterized with a reduction in the sectors of agriculture, hunting and forestry and manufacturing industry, and with increase in public administration and defence; compulsory social security; education; health care. These changes are implicating that the number of employees is decreasing in the sectors which should be crucial for the economic development, i.e. in the real sector, while is increasing in the public sector which is funded by the state, and doesn't accelerate the economic growth.

4. OVERVIEW OF THE UNEMPLOYMENT STRUCTURE

The unemployment can be analyzed through different sources of data, which are characterized by minor or major differences in scope, dynamics and unemployment rates. According the registered unemployment, the number of unemployed was increasing from 1990 (23.6%) until 2004 (45.4%) and then started to decrease. While, concerning the LFS the unemployment rate was rising until 2005 (37.6%) and then started to decline (29.0% in 2013). [4]

Regarding the structural characteristics of the unemployed, in 2013 the unemployment rate for men and women is the same (29.0%). The unemployment rate is declining for the young population (15-19 years) from 76.6% (1998) to 62.3% (2013). Downward trend, with exceptions in some years, is also characteristic for the unemployment rates of the age groups 20-24 and 25-29. Changes in the unemployment rates of these three age groups are showing that the youth unemployment in Macedonia was and remains a very serious problem. [4]

As for the unemployment rates by educational attainment in the period 1998-2013, a significant reduction of their numerical value is noticeable for the persons with elementary (from 44.7% to 34.0%) and secondary education (from 33.8% to 28.7%). But a very negative trend is the rise of the unemployment rates highly educated persons (from 16.8% to 23.5%). [4]

Republic of Macedonia is characterized with long-term unemployment. Moreover, in the period 2000-2013, the share of this category of unemployed is constantly higher than 80%, (82.5% in 2013). Very unfavourable aspect is the increase of the long-term unemployment of the labour force that has already reached a certain educational level. That means a loss of invested human capital. At the same time, the knowledge of the long-term unemployed becomes obsolete, they are disincentives in terms of finding job, more difficult are deciding to get training or retraining, and often are forced to work in jobs that do not correspond to the educational level they have acquired.

CONCLUSION

The effective labour market functioning implies on a fulfilment of certain assumptions, such as: investment in human capital, greater access to the funds for work, increase of the opportunities for obtaining loans, greater awareness of all stakeholders about the chances on the labour force market, adequate infrastructure equipment, adoption of appropriate legislation, equal participation of all persons on the labour market, etc. Therefore the employment policy should be aimed at making conditions for job creation, both for the unemployed and for the new persons who are arriving in the active contingent. It should increase the aggregate demand and create conditions to encourage the economic development.

Considering the above analyzed indicators, it can be concluded that, when the labour market is limited in increasing the labour demand, while there is a high and differentiated offer, it is necessary to take measures to foster the economic development and the opportunities for greater absorption of labour. These measures should enable the employment growth and contribute to reduce the unemployment in the country. On the supply side of the labour force, though, in order to provide greater flexibility, more activities and measures that will enable greater involvement of the labour force are needed. They relate to different forms of employment (full or part-time, contract work, volunteering or internships), then more

professional and spatial labour mobility, vocational trainings (through additional qualification, requalification, trainings) and others.

The comprehensive analysis of the labour market functioning is a prerequisite for designing appropriate and effective policies and measures. It highlights the need for a unified, comprehensive and valid labour market statistics and a qualitative information system about the requirements and conditions of the individual jobs, as well as of the qualification that the employees and unemployed are possessing. The investments in the labour force education and training are very important for the alignment of the labour force supply and demand. They should be carried out through various forms of training, retraining, and through intensifying the process of continuous education.

The mismatches between labour supply and demand, i.e. the inefficient functioning of the labour market in the country will deepen until the revival and intensive expansion of the economic activities. For that reason, investments in activities that will allow greater absorption of the unemployed and will create more opportunities for new jobs should be priority.

REFERENCES:

- [1] Nikica Mojsoska-Blazevski, PhD, Jasna Najdova, MSc., Aleksandar Stojkov, MSc., Ljiljana Asenov, (2009), *Labour Market in the former Yugoslav Republic of Macedonia*, October, p.65
- [2] Employment Agency of the Republic of Macedonia, (2013-2014), *Skill needs analysis on the labour force market*, p. 2
- [3] State Statistical Office of the Republic of Macedonia, (2015), *News Release: Job vacancies, fourth quarter 2014*, Year LIII, No: 2.1.15.03, p. 1-4
- [4] State Statistical Office of the Republic of Macedonia, *Statistical Review: Population and Social Statistics*: no. 2.4.06 (1999), no.2.4.1.03 (2000), no.2.4.2.08/410 (2002), no.2.4.3.13/453 (2003), no.2.4.5.02/494 (2004), no.2.4.6.07/531 (2005), no.2.4.8. 06 (2007), no.2.4.9.12/632 (2008), no.2.4.10.04/651 (2009), no.2.4.11.09/692 (2010), no.2.4.12.11/727 (2011), no.2.4.10.04/651 (2012), no. 2.4.14.04/779 (2013)
- [5] Angel-Urdinola, D. F. and Macias V., *FYR Macedonia Labour Market Profile 2004-2007*, WB Policy Note, World Bank Washington D.C., 2008
- [6] International Labour Office, *Global Employment Trends for Youth 2013-A generation at risk*, Geneva, 2013
- [7] Lasinio J. Cecilia, Vallanti Giovanna: *Reforms, labour market functioning and productivity dynamics: a sectoral analysis for Italy*, Department of Economics and Business, LUISS Guido Carli, Working Paper No. 93, May 2011, Rome – Italy
- [8] Friedrich Ebert Stiftung, Regional Project Social Security and Employment in South-East Europe, *Employment and Labour - Market Policy in South Eastern Europe*, Friedrich Ebert Stiftung, Regional Office Belgrade, December 2002
- [9] Koske I., *Improving the Functioning of the Slovenian Labour Market*, OECD Economics Department Working Papers, No. 719, OECD Publishing, November, 2009
- [10] Singh N., Goodman M., *The Skills Gap: Labor Supply and Demand, Research and Evaluation Brief*, Volume 3, Issue 1, October 2005

IDENTIFIKACIJA SAVREMENOG PREDUZETNIČKOG KONCEPTA I MOGUĆNOSTI PRIMENE U SRBIJI

IDENTIFICATION OF MODERN ENTREPRENEURIAL CONCEPT AND POSSIBILITIES OF ITS APPLICATION IN SERBIA

dr, Jovanka Popović, docent²³⁵
dr, Vlado Radić, redovni profesor²³⁶
Nikola Radić, dipl. ekon., student master studija²³⁷

Sadržaj: *Savremeni preduzetnički koncept je usmeren na afirmaciju poslovnosti i profesionalizma, promenu mišljenja, stavova i kulture, pa je potrebna implementacija novog pristupa biznisu, kao i nove poslovne orijentacije. Živimo u vremenu dinamičnih i brzih promena, nesigurnosti i rizika, koje se naziva globalizacija. Da li će preduzetničke organizacije participirati na svetskom tržištu zavisi od mnogih faktora. Da bi se preduzetnički poduhvati uključili u međunarodne tokove, ekonomska politika na nivou države treba da obezbedi adekvatan ambijent koji će motivisati preduzetničku organizaciju.*

Cilj rada je da identifikuje koncept savremenog preduzetništva kao inovativnu aktivnost.

Ključne reči: *Preduzetništvo, preduzetnički koncept, promene, inovativnost*

Abstract: *Modern entrepreneurial concept is aimed towards affirmation of business efficiency and professionalism, as well as the change of thinking, attitudes and culture, so it is necessary to implement new business approach, as well as new business orientations. We live in the time of dynamic and fast changes, insecurity and risks, that we call the globalization. Will entrepreneurial organizations participate on a global market is a thing that depends on many factors. In order to get entrepreneurial ventures into international flow, it is necessary for economic politics to include a country based adequate ambient, that will motivate entrepreneurial organization.*

The goal of work is to identify modern entrepreneurial concept as an innovative activity.

Key words: *Entrepreneurship, entrepreneurial concept, change, innovation*

1. UVOD

Veliki broj ljudi u Evropskoj uniji zaposlen je u malim i srednjim preduzećima, koja predstavljaju pravi razvojni preduzetnički potencijal. Preduzeće koje nastoji da izgradi savremene preduzetničke dimenzije, mora razviti stimulativan poslovni ambijent i kulturu kako bi zaposleni mogli na najbolji način da ispolje svoje potencijale. Sa druge strane, zaposleni se moraju stalno usavršavati, jer to zahtevaju brze naučno-tehničke, političke i ekonomske promene.

Smisao savremenog preduzetničkog koncepta odražava, u suštini, usmeravanje pojedinaca i grupe ljudi ka cilju, primenom ideje ili inovacije i kroz maksimalno iskorišćenje sopstvenih kvaliteta. Primena savremenog preduzetničkog koncepta može se prezentovati kao trans-

²³⁵ Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Mitropolita Petra 8, Beograd, jobajcetic@gmail.com

²³⁶ Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Mitropolita Petra 8, Beograd, vlado.radic@vektor.net

²³⁷ Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Mitropolita Petra 8, Beograd, bra.radici@hotmail.com

formacija razvojne perspektive preduzetništva kroz nove inovativne pravce. Da bi preduzetnički poduhvat opstao i bio uspešan, mora negovati inovativnost, kreativnost i prilagodljivost.

2. PROBLEMI SAVREMENOG PREDUZETNIŠTVA

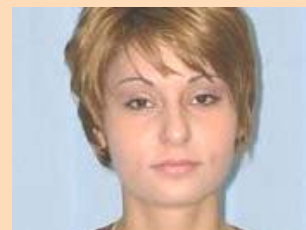
Problem savremenog preduzetništva ima više aspekata, što ga čini veoma kompleksnim. Što su obimniji i kompleksniji zahtevi eksternog okruženja, povećava se i njegova ranjivost. Ovu činjenicu preduzetnici treba da shvate kao kritičnu tačku poslovnog poduhvata i koriste u cilju promocije i ostvarenja sopstvene dobiti.

U vremenima "surovog ekonomskog ratovanja", preduzetnik mora da prikupi (i obradi) što veći broj informacija o konkurenciji, njihovim namerama ili inovacijama, kao i strategiji osvajanja tržišta. Stoga je poznavanje pretnji, rizika i izazova koje sa sobom nosi savremeno preduzetništvo presudno važno za poslovanje preduzeća.

Mnogi preduzetnički poduhvati nastoje da funkcionišu kroz tradicionalni način poslovanja, što podleže dugim periodima spokoja i samozadovoljstva, prekidanih kraćim periodima promena u okruženju. Vremenom, preduzetnici shvataju da haotične situacije postaju sve češće, pa uspeh postižu samo oni koji reaguju brzo, oplemenjuju svoje vrednosti i izrastaju upravo iz neizvesnosti.

Danas se svaka preduzetnička organizacija, koja se prema promenama odnosi kao povremenim poremećajima u stabilnom svetu biznisa, izlaže velikom riziku opstanka. Promene nastaju suviše brzo da bi preduzetničke organizacije i njihovi lideri mogli da se prepuste metafori "mirnih i stabilnih voda biznisa". Preduzetnici moraju da budu spremni da efikasno i efektivno rukovode promenama u neizvesnom dinamičkom poslovnom okruženju, u kome sve više dominiraju informacije, ideje i znanje. U poslednjoj deceniji nastalo je niz koncepata i teorija o uspešnosti organizacije, u kojima se potenciraju različite determinante uspešnosti organizacija [11]. Nažalost, preduzetništvo je uskraćeno takvom koncepcijom, jer raznovrsni problemi za koje je potrebno naći rešenja (koja nisu uvek idealna), dovode do ishitrenih odluka koje se uglavnom ispostave kao loše.

Nema sumnje da je preduzetnički ambijent u Srbiji značajno poboljšan tokom poslednjih nekoliko godina, iako se slažemo sa konstatacijom da je stanje preduzetništva, zapravo, stabilno loše. Preduzetnici su i dalje suočeni sa otežanim poslovnim okruženjem, čemu najviše doprinosi komplikovan regulatorni okvir i dugotrajne i skupe administrativne procedure [12].



Dr Jovanka Popović rođena je 1979. godine u Novom Sadu, gde je završila osnovnu, osnovnu muzičku školu, kao i srednju ekonomsku školu. Na Poljoprivrednom fakultetu u Novom Sadu, agroekonomski smer, diplomirala 2004. godine. Magistarske studije na Fakultetu za uslužni biznis Univerziteta Educons završila 2008. godine. Doktorske studije na Fakultetu za turizam i ugostiteljstvo u Ohridu završila 2012. godine.

Na Visokoj školi za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo iz Beograda izabrana je za docenta i predaje grupu predmeta iz naučne oblasti Menadžment.

Puno se radi na usvajanju zakonskih propisa koji podržavaju rast i razvoj preduzetništva, ali za takve stvari su potrebni dodatni naponi kako bi sve to u praksi moglo idealno da funkcioniše. Ne treba naglašavati da države širom sveta kontinuirano kreiraju odgovarajuću podsticajnu politiku za unapređenje tržišta i privlačenje ulaganja u preduzetništvo. Premda uklanjanje raznih administrativnih prepreka ne predstavlja univerzalni lek za razvoj preduzetništva, može unaprediti tržišnu konkurenciju i obezbediti uspeh reformi, kao što je liberalizacija trgovine i privatizacija [3].

3. IDENTIFIKACIJA SAVREMENOG PREDUZETNIČKOG KONCEPTA

Osnovni zadatak preduzetnika jeste postavljanje kvantitativnih inovacionih ciljeva i stalno podsticanje ljudi na razvijanje ideja, izgrađivanjem sposobnosti da inoviraju bez straha od promašaja i grešaka [9].

Uspešne organizacije inoviraju:

- novim strategijama,
- brzinom,
- znanjem (pameću),
- ignorisanjem ili slušanjem potrošača i
- promovisanjem interne heterogenosti i homogenosti [9].

U uspešnim organizacijama promene postaju neminovne. *"Ono što se ne dokaže u praksi, silom ekonomskih zakonitosti traži promenu. Ono što se dokaže u praksi, zahteva promenu kao usavršavanje, poboljšanje, čime se obezbeđuje dodatna efektivnost"*. Takve promene predstavljaju proces neprekidnih ostvarenja ekonomskog rezultata preduzetničkih organizacija i društva [5].

Tom PETERS [8] u knjizi *"Luda vremena traže lude organizacije"*, prezentuje novi izazov za lidere i zahteva od njih da budu daleko kreativniji i odu korak dalje u razmišljanjima o sopstvenom poduhvatu. Po njemu, preduzetnici budućnosti moraju otići korak dalje od:



Dr Vlado Radić rođen je 1955. godine. Osnovnu i srednju tehničku školu završio u Kraljevu. Diplomirao 1980. godine na Tehničkoj vojnoj akademiji u Zagrebu. Magistrirao 1990. godine na Mašinskom fakultetu u Beogradu. Doktorsku disertaciju odbranio 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 nacionalni koordinator za malo oružje i lako naoružanje, ekspert pri Stalnim komitetima Otavske konvencije u Ženevi, predsednik komisije za namensku industriju u Vladi R Srbije i ekspert pri organizaciji UN za zabranu hemijskog oružja u Hagu.

Učestovao na više od 70 stručnih i naučnih skupova i objavio više od 160 stručnih i naučnih radova, pet monografija i dva udžbenika.

U Vojnotehničkom institutu i Tehničkom fakultetu u Čačku biran u zvanja naučnog saradnika i višeg naučnog saradnika.

Na Visokoj školi za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo izabran za redovnog profesora iz naučne oblasti Menadžment. Izvodi nastavu iz predmeta "Upravljanje kvalitetom", "Proizvodni i uslužni menadžment" i "Organizacioni dizajn".

- decentralizacije,
- osamostaljivanja radnika,
- lojalnosti,
- od dezintegracije,
- reinženjeringa,
- klasičnog obrazovanja,
- korak dalje od TQM,
- promena.

Savremeni preduzetnički koncept, vođen turbulentnim okruženjem i konstantnim inovativnim promenama, treba da menja strukturu i usaglasi se sa strategijom preduzetničke organizacije. Što je stepen prilagođavanja veći, to su bolji rezultati poslovanja [10].

Ono što bi trebalo da identifikuje savremeni preduzetnički koncept bazira se na:

- novoj preduzetničkoj organizacionoj strukturi,
- napuštanju starih ideja i traganju za adekvatnim inovacionim rešenjima,
- promeni procesa rada i položaja radnika,
- vremenu i brzini donošenja odluka,
- fleksibilnosti prema informacionim tehnologijama,
- kvalitetu, dizajnu i uslugama – kao glavnim prednostima novih proizvoda i usluga.

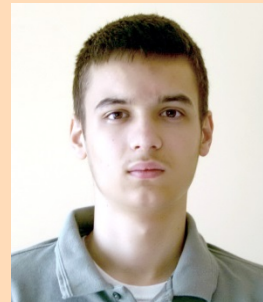
Savremeni preduzetnički koncept može se provući kroz dve osnovne vrste organizacione strukture: formalnu i neformalnu [1]. Ali, bez obzira na organizacioni koncept, treba shvatiti:

- da povećanjem potreba, preduzetnici, kao i sami zaposleni, imaju više ekonomskih aktivnosti i zaduženja;
- da komunikacija treba da se odvija isključivo u vidu saveta i informacija, a ne u vidu naredbi i instrukcija;
- da odlučivanje ima neformalni i decentralizovani karakter;
- da preduzetnici imaju slobodu koja se oslanja na sopstvenu procenu a ne na pravila i
- da poštovanje prioriteta postane jedan od ciljeva, a ne primarni cilj [2].

Savremeni preduzetnički koncept ne sme zanemariti obrazovanje, koje doprinosi uspostavljanju direktne veze između intelektualnih potencijala preduzetničke organizacije – kako eksplicitno evidentiranih, tako i implicitnih (pojedinačnih, ličnih znanja) i pozitivnih poslovnih rezultata. Obrazovanje značajno podiže nivo znanja, intelektualne sklonosti i sl. U praksi, preduzetnik znanjem stečenim obrazovanjem, identifikuje i mapira intelektualne potencijale organizacije, generiše nova znanja, uvodi nove načine rada i tehnologiju u realizaciji poslovnih ciljeva. Dakle, obrazovanje kao intelektualna komponenta poslovnih aktivnosti odražava se u strategiji, politici i praksi savremene preduzetničke organizacije [7].

Uspešan društveno-ekonomski i razvoj savremenog preduzetništva zahteva:

1. adekvatna znanja, inventivnost, odgovornost, inicijativu, inovativnost i veoma mnogo rada;
2. elastičnost i brzinu promena obrazovanja u skladu sa razvojnim potrebama;



Nikola Radić rođen je 06. decembra 1991. godine u Beogradu, gde je završio osnovnu školu i gimanziju. Na Fakultetu za poslovne studije Univerziteta Megatrend diplomirao je jula 2014. godine i stekao zvanje diplomirani ekonomista.

Trenutno završava master studije na Visokoj školi za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo u Beogradu.

3. promene u stavovima ljudi (motivaciji, znanju, vrednostima, ponašanju i drugim personalnim svojstvima).

U inovativnim organizacijama postoje dva različita dela strukture kako bi se ubrzala transformacija rezultata istraživanja u aktivnosti vezane za proizvode i tržišta [4]:

- operativni – koji realizuje poslove (nosilac izvršne aktivnosti) i nove projekte i ideje. U njemu se favorizuje efikasnost i brzina. Primenjuje divizionu strukturu. Osnovni problem ovog modela je u uspostavljanju veza između inovativnog i operativnog dela i mogućem sukobu njihovih rukovodilaca;
- inovativni – koji se bavi istraživanjem. Sastoji se od stručnjaka različitih profila, koji imaju zadatak da pronalaze nove ideje i rešenja. Nosilac je preduzetništva. Inovativni deo je troškovni centar i mesto rizika. Ima matričnu organizacionu strukturu.

4. SAVREMENO PREDUZETNIŠTVO U SRBIJI

Veliki broj preduzetnika u Srbiji tretira preduzetništvo kao nešto misteriozno. U tom kontekstu, govori se o "velikoj ličnosti", koja dolaskom na svet donosi i urođene sklonosti i sposobnosti za preduzetničko ponašanje, koja na ukazanu šansu reaguje instiktivno, osećajem za trenutak i problem. Sa druge strane, postoje i oni koji smatraju da se preduzetništvo može naučiti i na organizovan način izvršavati u okviru redovnih poslovnih aktivnosti, potencirajući praktičnu dimenziju i rutinsko obavljanje preduzetničkih aktivnosti.

Ipak, u prvom planu su uvek najkreativniji elementi preduzetničkog ponašanja, pri čemu se inovacije posmatraju u najširem smislu (tehničke, ekonomske, društvene), a tako koncipirano preduzetničko shvatanje smatra kao redak resurs u koga treba investirati.

Treba napomenuti da najveće probleme preduzetništva u Srbiji čine [6]:

1. nedostatak povoljnih izvora finansiranja u zakonodavnom okviru,
2. nedostatak radnika odgovarajućih kvalifikacija,
3. neusklađenost preduzetničkog poduhvata sa zahtevima standarda kvaliteta,
4. nedostatak informacija o tržištu i tehnologijama,
5. otežana naplata potraživanja,
6. nelojalna konkurencija,
7. monopolističko ponašanje velikih preduzeća,
8. korupcija,
9. gubitak vremena i novca usled dugog čekanja adekvatne dokumentacije,
10. visine lokalnih taksi i neujednačenost njihovih iznosa po opštinama i dr.

Motivacija vezana za savremeni preduzetnički koncept i njegova primena u Srbiji jedno je od najvažnijih pitanja za državu. Šansa da se u Srbiji primeni savremeni preduzetnički koncept zavisi isključivo od motivacije. Njegov značaj proizlazi iz suštine preduzetništva kao ključnog razvojnog resursa, akciono orijentisanog načina razmišljanja i poslovne filozofije koja u centar interesovanja stavlja inovacije. Savremeni preduzetnički koncept u Srbiji je prepoznat kao bazična veština u procesu permanentnog (doživotnog) inoviranja. Međutim, neadekvatan sluh za njegovu primenu kroz proces pripremanja, obrazovanja i treninga za kreiranje biznisa, doводи do stagnacije.

Postojeći sistem preduzetničkog koncepta zasnovan je na pretpostavci da se na promene u okruženju reaguje relativno sporo. Razlog tome jeste:

- neadekvatna informisanost,
- nekritičko razmišljanje,
- neefikasna komunikacija,

- odbacivanje rada po timovima,

jer su preduzetničke organizacije prvenstveno orijentisane na obavljanje osnovnih delatnosti, a ne na inovativnost. Pri učestalim zahtevima okruženja, tradicionalni način vođenja preduzetničkih organizacija dovodi do ozbiljnih problema. Rešenje je u promeni organizacione forme, koja za sobom povlači novi način rada i razmišljanja.

5. ZAKLJUČAK

Razvoj savremenog preduzetničkog koncepta od izuzetnog je značaja za održavanje konkurentskih prednosti na globalnom tržištu i u uslovima ekonomije koja je katalizovana inovacijama. Stoga, među kreatorima ekonomske politike postaje sve jasnija uloga kvaliteta kako preduzetničkog potencijala, tako i obrazovanja, u cilju razvoja preduzetničkog poduhvata. Pre svega, podrška preduzetničkim aktivnostima preko državnih mera može da doprinese povećanju broja novih firmi i smanjenju nivoa nezaposlenosti, ali i smanjenju grešaka u poslovanju postojećih organizacija. Savremeni preduzetnički koncept treba da podstiče kreativnost i otkriva stvarnost društvenog života. Sve izraženija dinamika promena, njihova globalizacija, povećanje nivoa konkurentnosti i konstantne promene tehnologija (posebno informacionih), pred preduzetnike kao lidere novog milenijuma, postavlja nove izazove.

Savremeni preduzetnički koncept poslovanja oslanja se na kreiranje inovativnih poslovnih pristupa u domenu prodaje, kupovine i internog kreiranja poslovnih procesa. Savremeno preduzetničko poslovanje podrazumeva promenu koncepta poslovanja i usmeravanje na domen efikasnosti i uspešnosti. Ambiciozna rešenja i planovi preduzetnika, u smislu uvođenja savremenog koncepta preduzetništva, imaju neophodnu važnost iz tri jasna razloga: ubrzavaju poslovanje, povećavaju kvalitet poslovanja i omogućavaju tržišnu konkurenciju.

Sva tri razloga su nepobitni dokazi da je organizacija, planiranje i plasiranje proizvoda korišćenjem savremenog koncepta preduzetništva isplativije i strateški usmerenije. Osnovu ovakve konstatacije predstavlja niz inovativnih rešenja koja pomažu kako u proizvodnji, tako i u organizaciji, upravljanju, planiranju, kontrolisanju, povezivanju poslovnih procesa, pa i određivanju ciljeva poslovanja preduzetničkih organizacija.

Primena savremenog koncepta preduzetništva u Srbiji može da podstakne rast, konkurentnost i inovaciju. U današnje vreme, svedoci smo gotovo stalnih inovacija procesa i ponude proizvoda i usluga, pa čak i u modelima poslovne prakse. Zato preduzetnik u Srbiji, kroz sluh za savremenu koncepciju, može sticati bogatstvo, izgrađivati novu karijeru, stvarati nova preduzeća, definisati sveže i maštovite tehnike i strategije. Njihovom primenom treba da promeni konzervativne metode, načine i procedure poslovanja, što će mu omogućiti uspešniji nastup na tržištu, uklanjanje barijera koje sputavaju u svakodnevnim nastojanjima da opstane u konkurentskoj utakmici.

Samo uspešan preduzetnik, oslobođen tereta svih oblika, ponajviše administrativnih, predstavlja zametak novih poduhvata i novih preduzetnika na kojima treba da se zasniva prosperitet društva (države) u celini. Suprotno, preduzetnik, okovan stegama političke, pravne i finansijske prirode, postaje problem čije rešavanje više nije u domenu njega samog, već predstavlja teret za društvo. Stoga, država treba da učini neophodan napor da pospešuje uspešne preduzetnike i njihove poduhvate, sve sa ciljem boljitka njih samih, a posle i države.

LITERATURA

- [1] Babić, M., Stavrić, B. (2003) *Organizacija preduzeća – upravljanje organizacionom strukturom*, KIZ „Centar“, Beograd
- [2] Čolović G. (2012) *Strategic management i garment industry*, Woodhead Publishing, Cambridge, Oxford, New Delhi
- [3] Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća (2007) *Eliminisanje barijera za razvoj preduzetništva u Crnoj Gori*, Vlada Republike Crne Gore, Podgorica, str. 3-5
- [4] Đorđević, D. (2001) *Mala i srednja preduzeća*, KAS, Beograd
- [5] Gužalić, M. (2006) *Preduzetništvo – instrument liderstva*, Zbornik radova, Naučni skup, Liderstvo u teoriji i praksi, Ekonomski fakultet, Banja Luka, str.
- [6] Izveštaj o stanju MSPP u 2012, (2013) *Stanje i potrebe preduzetništva u Srbiji*, Nacionalna agencija za regionalni razvoj
- [7] Karavidić, S., Čukanović-Karavidić, M. (2012) *Preduzetništvo*, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd
- [8] Peters, T. (2001) *Crazy time call for Crazy organizations*, Dorling Kindersley Limited, NewYork
- [9] Riderstrale, J., Nordstrom, K. (2004) *Funky business*, Plat, Beograd
- [10] Sajfert, Z. (1999) *Poslovna organizacija*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet Mihajlo Pupin Zrenjanin
- [11] Veselinović, S. (2010) *Koncepti uspešnosti savremenih organizacija*, šesti naučni skup sa međunarodnim učešćem, Sinergija, Bijeljina, 295-302.
- [12] Vukadinović, S., Popović, J., Radić, V. (2014) *Theoretical concept of identifying possible entrepreneurship development opportunities in Serbia*, Međunarodna konferencija IMKSM, Bor, str. 628-635.

THE INFLUENCE OF PERFORMANCE ORIENTATION ON ECONOMIC AND SOCIAL INDICATORS

UTICAJ ORIJENTACIJE KA PERFORMANSAMA NA EKONOMSKE I SOCIJALNE INDIKATORE

PhD, Ana Binovska-Kocheva²³⁸
PhD, Maja Kochoska²³⁹

Abstract: *GLOBE is the only study that defines Performance Orientation as a distinctive cultural dimension. The cultures with high Performance Orientation practices score higher on various economic indicators promoting higher economic development of the country. The Republic of Macedonia has a medium to low score for Performance Orientation, which is consistent to the country's level of economic prosperity. Increasing the level of cultural practices for Performance Orientation can significantly influence the nation's attitude towards work performance and drive the success of the economy.*

Key words: *Performance Orientation, GLOBE, economic development, Macedonia.*

Sadržaj: *GLOBE je jedina studija koja definiše orijentaciju ka performansama kao prepoznatljivu kulturnu dimenziju. Kulture sa visokim stupnjem praktike orijentacije ka performansama postižu bolje rezultate na različitim ekonomskim pokazateljima koji promovišu veći ekonomski razvoj zemlje. R. Makedonija ima srednju do nisku ocenu za orijentaciju ka performansama, što je u skladu sa nivoom ekonomskog prosperiteta zemlje. Povećanje nivoa kulturnih praksi za orijentaciju ka performansama može značajno uticati na odnos nacije prema performansama rada i stimulisati uspeh privrede.*

Ključne reči: *Orijentacija ka performansama, GLOBE, ekonomski razvoj, Makedonija.*

1. INTRODUCTION TO THE CONCEPT OF PERFORMANCE ORIENTATION

The concept of performance orientation is relatively new and has not been sufficiently examined in past theoretical and empirical research. Probably the earliest study of performance orientation was done by the German sociologist Max Weber [1]. He observed the connection between the protestant ethics and the “spirit of capitalism” claiming that the rise of the capitalism in Western Europe is a direct result of the Protestants’ ethics, with emphasis on individual hard work, austerity, and achievement, as means to celebrating God.

The Protestants work hard and systematically in order to gain wealth, and yet their ascetic beliefs suggest that, instead of consuming these riches to satisfy earthly pleasures, they are to be invested in expansion of capitalistic enterprises. Thus, the combination of hard work and capital accumulation, have paved the way towards the growth of capitalism in Western Europe and the USA.

²³⁸ Vip Macedonia, Telekom Austria Group, abinovska@yahoo.com

²³⁹ Business Academy Smilevski, bul. Jane Sandanski 111, Skopje, maja.kocoska@gmail.com

Kahn came to the conclusion that the Protestant ethic is not the only religion to foster hard work and worldly performance [2]. In a study of cultural values in many countries, Hofstede and Bond confirm that one of the main reasons for the impressive economic growth and prosperity of Southeast Asian countries during the period 1965-1985 was the Confucian or neo-Confucian cultural roots of the region. Hard work, acquisition of new skills, patience and perseverance, and thrift are considered to be the key principles of the Confucian teachings. The scholars argue that these Confucian principles have been essential in driving the economic progress in the Southeast Asian region [3].

The orientation towards work led to the rise of David C. McClelland's concept of "need for achievement" (*nAch*). The need for achievement is defined as the need to do better all the time. He argued that individuals with high need for achievement tend to achieve pleasure from progressive improvement, like to work on tasks with moderate probabilities of success because they represent a challenge, take personal responsibility for their actions, seek frequent feedback, search for information on how to do things better, and are generally innovative [4].

According to Maehr's theoretical definition, achievement consists of personal responsibility, standards of excellence, and challenge [5]. The authors Fyans, Salili, Maehr, and Desai identified a universal factor of achievement consisting of concepts such as knowledge, progress, masculinity, success, work, freedom, and courage. They concluded that there is a universally accepted definition of the concept of achievement. They also pointed out that despite such universality in definition, cultures are quite different in terms of the way they actually manifest the concept. They found that high-scoring cultures tend to focus on the future, achievement, taking initiative, and independent competence. The low-scoring cultures tend to focus on tradition, family, affiliation, and social ties [6].

It is obvious that different scholars, in a different period of time, in different part of the world, and a different religious environment, have reached to the same conclusion that, the cultural values of



Mrs. Ana Binovska-Kocheva was born on 29th January 1980. After the graduation at the Faculty of Economics in Skopje, department of Management, she continued with the studies in the area of MBA Management or more specifically International Business. In February 2015 she acquired the title PhD in economic sciences at the Faculty of Economics in Skopje.

Her working experience encompasses more than 15 years experience in different public companies, including several years of experience in public media (TV), marketing and sales. For the past 7 years she is working in an international company Vip operator, member of Telekom Austria Group, within the department Business Sales with responsibilities to attain, develop and maintain long-term relationship with customers such as Blizoo, Nestlé, Sava insurance, DMM Dräxlmaier, Lactalis MK, Kemet, and many other national and international companies, as well as public administration institutions. As a result of this experience she has gained a significant knowledge of the Macedonian business environment.

She has participated in various professional training programs for motivation and leadership, team work, communication with customers, winning complex sales, C-level negotiations, creating customers' needs, managing emotions in difficult situations, etc.

performance orientation are a key element in shaping and influencing their social and economic behavior. The largest cross-cultural study, conducted by Hofstede did not conceptualize or measure performance orientation as an independent cultural dimension although there is overlapping with the broader cultural dimension masculinity/femininity (which also included two other attributes: assertiveness and gender egalitarianism) [7].

The GLOBE project has focused on Performance Orientation as a distinct cultural dimension. GLOBE is the acronym for “Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness,” a cross-cultural research effort that exceeds its predecessors in scope, depth, duration, and sophistication. The study collected data from 17.300 middle managers in 951 organizations in three industries (telecommunications, food-processing industry, and banking including insurance companies). GLOBE is a research program that focuses on culture and leadership in 62 nations across the world [8].

The researchers have analyzed the relationship between the societal, organizational cultures, and organizational leadership. Their main goal was to develop an empirically based study that can describe, understand, and anticipate the influence of different cultural variables on leadership and organizational processes. One of the most important tasks for the researchers was to identify the dimensions for measurement of national and organizational cultures. They have identified nine cultural dimensions: Power Distance, Uncertainty Avoidance, Institutional Collectivism, In-Group Collectivism, Assertiveness, Gender Egalitarianism, Performance Orientation, Future Orientation, and Humane Orientation. Each dimension is conceptualized in two ways: “as is” (cultural practices), and “should be” (cultural values) [8].

The 17,300 respondents were asked to state their nations’ values as well as practices, which led to the conclusion that there is a significant deviation between a country’s values and practices scores for the same cultural dimension. In fact, a high value score is frequently associated with a low practice score and vice versa. This is contrary to conventional wisdom that people behave in a certain way because they hold certain values in high esteem. The logical explanation is that the absence of a certain value in practice leads to value it more [8].



Mrs. Maja Kochoska was born on 5th July 1979 in Skopje. She holds a PhD in economic sciences from the Faculty of economics – Skopje, Department of Marketing. She has more than 8 years professional experience in Higher Education Institutions in the field of Marketing and Business. Since 2012 she works as Assistant Professor at Business Academy Smilevski in Skopje. She is an active member of the Organizational and/or Program Board of many events, conferences and symposiums. For the past two years, she also works as and assistant consultant of DETRA Center where she has obtained practical knowledge of organizational processes, structure and communication. She has participated in the process of organizational transformation of several Macedonians companies. In this process she has applied SKITOP methodology and has special experience in the first phase which is called organizational diagnosis. She also has experience in the area of strategic planning.

The cultural dimension named Performance Orientation, which is subject to this paper, emerged from the GLOBE project as exceptionally important. It is defined by GLOBE researchers as “*the extent to which a human community encourages and rewards setting challenging goals, innovation, and performance improvement*” [8].

Societies that score higher on performance orientation, tend to:	Societies that score lower on performance orientation, tend to:
<ul style="list-style-type: none"> • Value training and development • Emphasize results more than people • Reward performance • Value assertiveness, competitiveness, and materialism • Expect demanding targets • Believe that individuals are in control • Have a “can-do” attitude • Value and reward individual achievement • Have performance appraisal systems that emphasize achieving results • View feedback as necessary for improvement • Value taking initiative • Value bonuses and financial rewards • Believe that anyone can succeed if he or she tries hard enough • Believe that schooling and education are critical for success • Value what you do more than who you are • Attach little importance to age in promotional decisions • Value being direct, explicit, and to the point in communications • Have a monochromic approach to time • Have a sense of urgency 	<ul style="list-style-type: none"> • Value social and family relationships • Emphasize loyalty and belongingness • Have high respect for quality of life • Emphasize seniority and experience • Value harmony with the environment rather than control • Have performance appraisal systems that emphasize integrity, loyalty, and cooperative spirit • View feedback and appraisal as judgmental and discomfoting • View assertiveness as socially unacceptable • Regard being motivated by money as inappropriate • View merit pay as potentially destructive to harmony • Value “attending the right school” as an important success criterion • Emphasize tradition • Have high value for sympathy • Associate competition with defeat and punishment • Value who you are more than what you do • Pay particular attention to age in promotional decisions • Value ambiguity and subtlety in language and communications • Have a polychromic approach to time • Have a low sense of urgency

Table 1: Comparison of societies with high and low performance orientation [8]

Societies whose respondents report strong Performance Orientation tend to have specific distinguishing characteristics. They value education and learning, emphasize results, setting high performance targets, value taking initiative, and prefer explicit and direct communications. In contrast, societies whose respondents report low Performance Orientation are reported to value social and family relations, loyalty, tradition, and seniority, and use subtle and indirect language. Table 1 provides a summary comparison of a typical society that has a strong culture of performance orientation and a society with a weak performance orientation. However, it is necessary to point out that the societal culture is far too complex to be presented by only few characteristics. The table represents extreme cases, but it should be understood that most cultures do not fit into the extremes; rather the culture is a mix of those extreme cases [8].

The international GLOBE study used four questionnaire items to measure the existing *practices* in societies (culture “*As Is*”) and the desired *values* (culture as it “*Should Be*”) for Performance Orientation. The questions relate to the extent to which organizations facilitate and reward improved performance, and the extent to which individuals set challenging goals for themselves.

Compared to the other cultural dimensions measured, the society practices score for Performance Orientation has a midlevel average rating of 4.10 with a range of 3.20 to 4.94. The society values average score for Performance Orientation, at 5.94 with a range of 4.92 to 6.58 is the highest of all GLOBE scales. It suggests that in comparison with the other GLOBE cultural dimensions, Performance Orientation is the most valued one. The results have also shown that there is a substantial and significant difference between the average scores for the current perceived level of societal Performance Orientation (cultural practices) and the desired level (cultural values) [8].

2. PERFORMANCE ORIENTATION IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

In order to provide measurements for international comparison of the Macedonian culture with the culture of other countries, in the period May - July 2014, we have conducted a research in the Republic of Macedonia that follows the GLOBE methodology [9]. The basic technique used within the research was survey, conducted via the standardized GLOBE questionnaire for national dimensions. The questionnaire was distributed to a group of 165 respondents, with 118 total collected responses. From them, 109 (92%) are completely answered, while only 9 respondents (8%) haven’t completely finished the survey. Only the completely answered questionnaires have been included within the statistical analysis. The structure of the responses is represented in table 2.

	<i>Completely answered questionnaires</i>	<i>Uncompletely answered questionnaires</i>	<i>Total number of responded questionnaires</i>
Questionnaire for cultural dimensions in R. Macedonia	109 (92%)	9 (8%)	118 (100%)

Table 2: Graphical summary of the responses from the questionnaire for cultural dimensions in R. Macedonia [9]

The statistical elaboration of the collected data from the questionnaire, included testing the dimensions of national culture with student T-test for dependent samples with the use of Varimax method of factor rotation. The mean values for Performance Orientation “As Is” (cultural practices) and “Should Be” (cultural values) collected from the conducted research are presented in table 3. The table also shows the ranking of Macedonia in international comparison to the 61 other societies included within GLOBE research.

	<i>Mean</i>	<i>Rank</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>
Cultural practices “As Is“	3.90	43	3.20	4.94
Cultural values „Should Be”	6.30	9	4.92	6.58

Table 3: Results from the research in R. Macedonia for GLOBE’s Performance Orientation [9]

As presented in the above table, the respondents' data from the questionnaire have a mean score for the cultural practices of the cultural dimension Performance orientation of 3.90 which is relatively close the international average of 4.07. The value for this dimension represents a mean from the respondents' answers to the following questionnaire items:

- In this society, teen-aged students are encouraged to strive for continuously improved performance.
- In this society, major rewards are based on: only performance effectiveness, performance effectiveness and other factors (for example, seniority or political connections), or only factors other than performance effectiveness (for example, seniority or political connections).
- In this society, being innovative to improve performance is generally: substantially rewarded, somewhat rewarded, or not rewarded.
- In this society, people place more emphasis on: solving current problems, or planning for the future.

The mean value suggests a culture with a moderate to low focus towards performance and improvement of results. What is impressing about this dimension is the fact that there is a significant deviation of the mean for cultural practices ("As Is") in comparison to the attitudes towards cultural values ("Should Be"). Namely, the mean score of 6.30 for the cultural value of this dimension is quite high reflecting continuous striving towards continuous improvement of results, rewarding high-performing individual or groups, as well as implementation of innovations in order to improve the level of performance. The results also show a high degree of focus towards solving current problems and innovating different ways to achieve the goal.

	<i>Mean (M)</i>	<i>Standard deviation σ</i>	<i>Mean (M)</i>	<i>Standard deviation σ</i>	<i>p</i>
Cultural practices "As is"	3.96	0.95			
Cultural values "Should Be"	6.34	0.86	-2.38	1.26	0.00*

N=109
*statistically significant on level < 0.05

Table 4: Statistical results from the T-test for Performance orientation [9]

The results from the conducted student T-test for comparison of both conditions of cultural Performance orientation, shown in table 4, confirm that there is a statistically significant deviation between the results for cultural practices (M=3.96) and cultural values (M=6.34) where p=0.00. The deviation is statistically significant on level p<0.05, meaning that there is a high will for increasing of performance orientation within the macedonian society.

The results show the respondents' perception that, the macedonian society is characterized by "reversed values", in terms that the economic system is designed in a way that does not reward only the achieved results, but also other factors, such as age, social status, political connection etc. From 109 respondents only 4 (3.67%) have responded that the rewards are received based on the effectiveness of performance, which is a striking number. Therefore, the respondents' need for increased value of achieved results and development of reward system (on both institutional and organizational level), that would value the quality and effectiveness of individuals and groups, is clearly understandable. The values of this dimension are closely linked with the values of the charismatic/leadership based on values. Namely, the members of a society that highly value excellence, superior performances, results improvement and

innovation, appreciate leaders that display charismatic values, that are visionary, inspiring, motive busters etc.

3. PERFORMANCE ORIENTATION AND ECONOMIC HEALTH

The economic prosperity and competitiveness of a society is a complex and multidimensional concept. It evolves over time as a result of many forces and drivers. It is strongly dependent on the nation's economic productivity because a paramount goal in any society is to produce rising standards of living for its citizenry [10].

Many scholars, such as Weber [1], Rostow [11], and Parsons [12] have argued that those societal practices that encourage achievement orientation are key to economy and business. McClelland [4] also suggests that men with high achievement motives will find a way to economic achievement given fairly wide variations in opportunity and social structure.

The GLOBE researchers in [8] have compared their findings on Performance Orientation with the findings of other major cross-cultural and comparative studies focusing on different countries' social and economic performance. They compared the relevant data from the following major reports: the IMD's Global Competitiveness Ranking, the United Nations' Human Development Report, and the World Values Survey in order to determine whether there is a relationship between the cultural dimension Performance Orientation and economic health. The findings of these studies are grouped into **four categories**: economic health, success in science and technology, human condition; and societal values. In this paper we refer only to the first category - the economic health. Three hypotheses have been developed:

- a. Societies that score high on performance orientation practices tend to be more economically prosperous and competitively successful.
- b. Societies that score high on performance orientation practices tend to have stronger societal support for competitiveness.
- c. Societies that score high on performance orientation practices tend to enjoy higher levels of human development.

The researchers have correlated the coefficients between the two GLOBE dimensions of Performance Orientation (practices and values), and the various **elements of economic health**:

- economic prosperity, which refers to consumption and growth;
- economic productivity, which refers to a supportive labor environment and growth in productivity;
- government support for prosperity, reflecting the extent to which the government and the political body are supportive of economic progress; and finally,
- societal support for competitiveness, which is a measure of the general social attitude toward and support for business competitiveness.

In addition to these measures, they also examined the relationship between GLOBE findings and the World Competitiveness Index produced by IMD.

<i>Performance Orientation</i>	<i>Economic Prosperity</i>	<i>Economic Productivity</i>	<i>Government Support for Prosperity</i>	<i>Societal Support for Competitiveness</i>	<i>World Competitiveness Index</i>
Society values	-.28* N=57	.16 N=40	-.22 N=40	.08 N=40	-.44 N=42
Society practices	.29* N=57	-.26 N=40	.50** N=40	.58** N=40	.61** N=41

*Correlation is significant at the .50 level (2-tailed).

**Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Table 5: Relationship between Performance Orientation and Economic Health [8]

The results, presented in table 5, show that the **values** for Performance Orientation are not positively related to the society's economic performance. Societies in which Performance Orientation is reported to be highly valued do not necessarily enjoy a greater economic prosperity, or a public attitude or government sector that encourages more competitiveness. However, they did discover that the **practices** of Performance Orientation are significantly related to their countries' level of economic prosperity and national competitiveness, thus confirming that performance-oriented societies are more economically prosperous. The GLOBE findings point to the conclusion that cultural practices are an important correlate of economic productivity and prosperity [8].

Performance orientation is an important characteristic of national culture. Various studies show that there is a correlation between societal Performance Orientation practices with important measures of economic health. That suggests that societies with high level of Performance Orientation tend to enjoy higher levels of economic prosperity. They are supported by a public attitude that encourages competitiveness, and a public sector that facilitates prosperity. They are also more competitive in global markets.

The medium to low score for cultural practices for Performance Orientation in R. Macedonia are consistent to the country's low to medium level of economic prosperity. Unfortunately, the Republic of Macedonia is not included in most reports used by GLOBE, thus limiting us to conduct deeper analyzes of the correlation between the Macedonian cultural practices for Performance Orientation and significant economic indicators. However, we can indirectly draw conclusions from the results of other countries from the region. For example, the Global Competitiveness Scoreboard for 2014 ranks the Balkan countries included in the research, as follows: Slovenia (55/60), Bulgaria (56/60), Greece (57/60), and Croatia (59/60) [13]. This ranking suggests that the Macedonian score would be lower which is consistent to the medium to low Performance Orientation practices scores.

As for the Human development index for 2014, Macedonia has a score of 0.732 ranking on 84th place and ranking between the countries with a high human development index [14]. However, GLOBE also showed that Performance Orientation practices are not associated with better human or psychological health, higher life expectancy, or higher ratings on the United Nations Human Development Index [8].

4. CONCLUSION

The findings presented in this paper indisputably show that the level of cultural practices for Performance Orientation in a country can significantly influence the nation's attitude towards work performance. Cultures with high Performance Orientation practices score higher on various economic indicators promoting higher economic development by improving different economic activities. Countries with high score on Performance Orientation practices also foster leaders who value and reward hard work, ambition, high standards, and performance improvement. They lead to the formation of corporations that are ambitious, hardworking, competitive, and successful. The success of the private sector, in turn, drives the overall prosperity of the economy and the population. Increasing the level of cultural practices for Performance Orientation can significantly influence the nation's attitude towards work performance and drive the success of the economy.

BIBLIOGRAFY

- [1] Weber, M. (1930), *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Charles Scribner's Sons, 1958.
- [2] Kahn, H. (1979), *World economic development: 1979 and beyond*, Boulder, CO: Groom Helm.
- [3] Hofstede, G., Bond, M. H. (1988), "The Confucius Connection", *Organizational Dynamics*, Vol. 16, No. 4, pp. 5-21.
- [4] McClelland, D. (1961), *The Achieving Society*, Princeton, New York.
- [5] Maehr, M. L., (1974), "Culture and achievement motivation," *American Psychologist*, 29, 887-896.
- [6] Fyans, Jr., L. J., Salili, F., Maehr, M. L., and Desai, K. A. (1983). "A cross-cultural exploration into the meaning of achievement," *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(5), 1000-1013.
- [7] Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2nd edn., Sage Publications.
- [8] House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications, pp. 239-281.
- [9] Binovska-Kocheva, A. (2014), *The leadership Styles in Diverse Cultural Context*, doctoral thesis, Faculty of Economics – Skopje, pp. 228-229.
- [10] Porter, M. (1990), "The competitive advantage of nations", *Harvard Business Review*, 73-93.
- [11] Rostow, W. W. (1952), *The process of economic growth*, Norton, New York.
- [12] Parsons, T., Shils, E.A. (2013), *Towards a General Theory of Action*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- [13] IMD World Competitiveness Centre. [online] Available at: http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/wcc/WCYResults/1/scoreboard_2014.pdf, accessed: 04.05.2015.
- [14] UNDP Human Development Reports. [online] Available at: <http://hdr.undp.org/en>

INDIKATORI FINANSIJSKIH PREVARA U CILJU UVOĐENJA PREVENTIVNIH MJERA U PREDUZEĆA

INDICATORS OF FINANCIAL FRAUD IN ORDER TO INTRODUCE PREVENTIVE MEASURES IN ENTERPRISES

mr Svjetlana Vranješ, asistent²⁴⁰

Sadržaj: *Stručnjaci koji se bave otkrivanjem prevara kao što su CFEs – Certified Fraud Examiners, nastojali su da ukažu na profil počinioca prevare koji će omogućiti organizacijama da uhvate počinioca na djelu ili čak prije nego što počine prevaru. Analiza o karakteristikama prevara i izvršilaca prevara može pomoći organizaciji da poboljšaju svoju odbranu protiv kriminalnih aktivnosti. Ovaj rad pruža uvid u odnos između osobina počinitelja prevara, njihove motivacije i okruženja u kome oni djeluju. Cilj ovog istraživanja je da se omogući organizacijama da se efikasnije zaštite od prevara i da se poboljša njihova sposobnost u identifikovanju počinioca prevare.*

Ključne riječi: *prevara, počinitelj prevare, finansijski izvještaji, trougao prevare.*

Abstract: *Fraud specialists like CFEs – Certified Fraud Examiners sought to develop a profile of a fraudster that is accurate enough to enable organizations to catch people in the act of fraud or even beforehand. The analysis of the nature of fraud and the fraudster can help organizations stiffen their defenses against these criminal activities. This paper is intended to provide the reader with insights into the relationship between the attributes of fraudsters, their motivations and the environment in which they affect. It will enable organizations to protect themselves better against fraud and may improve their ability to identify the fraudsters.*

Key words: *fraud, fraudster, financial statements, fraud triangle.*

1. UVOD

Kriminalne radnje i finansijske prevare predstavljaju univerzalni problem za preduzeća širom svijeta. Povjerenje investitora i cjelokupne računovodstvene i revizijske javnosti u informacije sadržane u finansijskim izvještajima je narušeno mnogim finansijskim skandalima kojim su investitorima nanijete štete koje se mjere milijardama dolara.

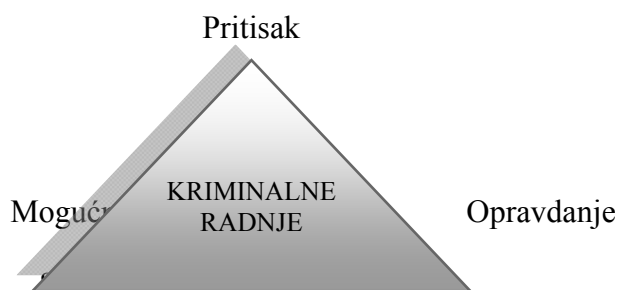
Prevare može biti počinjena na štetu ili u korist preduzeća. U prvom slučaju najčešće se radi o prevarama koje počinju rukovodioci najvišeg nivoa, dok prevare u korist organizacije se manifestuju u vidu izbjegavanja plaćanja poreza ili davanja mita radi dobijanja ugovora. Kriminalne radnje koje počinju zaposleni u organizaciji utiču prvenstveno na njeno poslovanje, a ako se ne otkriju i ne spriječe, mogu narušiti reputaciju organizacije. Najveći broj prevara, prema ACFE-u, učine zaposleni u službama računovodstva, prodaje, pružanja usluga kupcima i nabavke.

²⁴⁰ Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, Majke Jugovića 4, Banja Luka, e-mail: svjetlana.vranjes@efbl.org

Nemoguće je predvidjeti koje će radno osoblje, prodavci i kupci naštetiti preduzeću čineći prevaru. Ova činjenica otežava sprečavanje i otkrivanje kriminalnih aktivnosti, kako od strane revizora, tako i od rukovodstva i interne revizije. Kako bi se prevazišao ovaj ograničavajući faktor, nastojali smo prikazati ulogu ključnih elemenata koji omogućavaju da se kriminalna radnja izvrši, te profil i karakteristike izvršilaca prevara.

2. PROCJENA RIZIKA OD PREVARE – MOTIVI ZA IZVRŠENJE PREVARE

Kriminalna radnja predstavlja vid strategije kojom se može ostvariti lični cilj ili cilj organizacije. Ti ciljevi se mogu ostvariti na pošten ili na nepošten način. Postavlja se pitanje: Šta je to što pokreće i motiviše nekoga da izabere nepošten način kako bi ispunio svoj cilj i zadovoljio svoje potrebe? Najbolji odgovor na ovo pitanje dao je Donald Cressey. Cressey je održao intervju sa oko 200 počinitelja prevara i na osnovu toga došao do zaključka da svaku kriminalnu radnju odlikuju sljedeća tri faktora: 1) pritisak, 2) znanje i mogućnost da se počini kriminalni čin i 3) opravdanje za prevaru (Singleton, Bologna & Lindquist, 2010, p. 18). Ta tri faktora predstavljaju uglove trougla kriminalne radnje.



2.1. Pritisak

Pritisak se odnosi na okolnosti u privatnom životu počinioca koje ga navode i motivišu na krađu. Motivacija ili pritisak je položaj rukovodstva, odnosno zaposlenih koji im pružaju razlog da počine prevaru. Obično se taj pritisak ispoljava u vidu finansijskih potreba, potreba zadovoljavanja svog ega ili kao posljedica frustracije.

Rizični faktori prevare uključuju:

1. pritisak da se ostvari profitabilnost ili izbjegne gubitak,
2. nastojanje da se prikažu što bolji rezultati kako bi se postigli određeni ciljevi kao na primjer: dobijanje bankarskih kredita, privlačenje dobavljača, dobijanje nagrade, privlačenje investitora i sl.
3. pritisak da se izjednači prihod i dobit po godinama,
4. želja da se dobije posao po svaku cijenu,
5. težnja za opstankom u krizi,
6. pritisak menadžmenta da se smanje prihodi i povećaju rashodi kako bi se platio manji porez (Singleton, Bologna & Lindquist, 2010, p. 18).

Pritisci koji proizlaze iz loših navika odnose se na poroke. Na primjer, zavisnost od kocke ili droge izaziva finansijsku potrebu radi održavanja te navike.

Kriminalne radnje nerijetko podstiču i pritisci na poslu. Loši odnosi između rukovodstva i zaposlenih koji imaju pristup novcu ili drugim sredstvima koja su podložna krađi mogu navesti zaposlene da počine kriminalnu radnju. Loši odnosi mogu nastati usljed:

- 1) nezadovoljstva radnim mjestom;

- 2) straha od gubljenja radnog mjesta koji je uzrokovan najavljenim ili očekivanim otpuštanjem zaposlenih;
- 3) nezadovoljstva platom ili očekivanim promjenama sistema naknade zaposlenih; i
- 4) osjećaj nedovoljnog uvažavanja za posao koji obavlja pojedinac uzrokovan unapređivanjima i drugim vrstama nagrada koje nisu raspodijeljene u skladu sa očekivanjima. (Međunarodni standard revizije 240 – Odgovornosti revizora za razmatranje kriminalnih radnji u reviziji finansijskih izvještaja)

2.2. Mogućnost

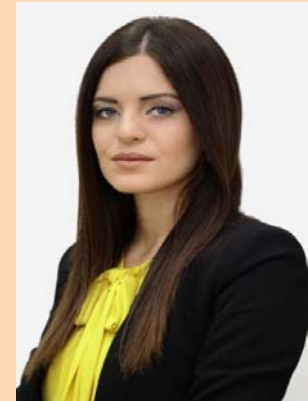
Mogućnosti su okolnosti koje postoje u okviru organizacije i pružaju prilike za izvršenje prevare. Lični primjer koji daje uprava pruža jasan signal zaposlenom osoblju o usvojenim pravilima ponašanja kompanije i shvatanju važnosti kontrole. U sistemu odgovarajućih kontrola, adekvatnog nadzora od strane rukovodstva i etičkih standarda za zaposlene, mogućnosti za kriminalne radnje su u velikoj mjeri smanjene.

Mogućnosti za izvršenje kriminalnih radnji su velike u prisustvu slabog i nemarnog menadžmenta i neodgovarajućeg sistema interne kontrole. Prema tome, važna područja kod uspostavljanja sistema su:

1. **Kontrolno okruženje** koje podrazumijeva ukupno ponašanje, shvatanje i aktivnosti direktora i uprave u pogledu sistema interne kontrole i njenog značaja u preduzeću. Odsustvo ili značajni nedostaci u internim kontrolama pružaju mogućnosti počiniocima da izvrše prevaru.
2. **Efikasan računovodstveni sistem** koji je potreban upravi preduzeća da bi joj pomogao u kontroli poslovanja, zaštiti sredstava, pripremi finansijskih izvještaja i njihovoj usklađenosti sa zakonskim i drugim propisima.

Faktori koji pružaju mogućnost ili priliku zaposlenima da počine prevaru su:

- Nedostatak nezavisnih provjera i neadekvatne segregacije dužnosti,
- Neodgovarajući nadzor troškova višeg rukovodstva (putni troškovi, nagrade i druge nadoknade),



Svjetlana Vranješ je asistent na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Banjoj Luci na predmetima Revizija, Revizija finansijskih izvještaja i Interni nadzor u okviru Katedre za Računovodstvo i poslovne finansije, uža naučna oblast Računovodstvo i revizija.

Dodiplomske i master studije završila je na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Banjoj Luci, a doktorske studije pohađa na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Ljubljani. Objavljivala je radove iz oblasti računovodstva i revizije u časopisima "Financing", "Acta Economica", učestvovala je na međunarodnim konferencijama kao što je EBES 2014, kongresima u regionu organizovanim od strane Saveza računovođa i revizora Republike Srpske, Instituta računovođa i revizora Crne Gore i Glavne službe za reviziju Republike Srpske.

Spoljni saradnik je u revizorskoj kući "Bl revizor" d.o.o. Banja Luka, gdje je bila član revizorskih timova u angažovanju na reviziji za mnoga privredna društva u Bosni i Hercegovini.

- Neadekvatna kvalifikacija zaposlenih koji imaju pristup sredstvima i neadekvatno održavanje evidencije sredstava,
 - Neadekvatne fizičke mjere sigurnosti nad novcem, investicijama, zalihama ili fiksnim sredstvima,
 - Nepostojanje pravovremene i odgovarajuće dokumentacije u vezi sa transakcijama,
- 5) Neadekvatno razumijevanje informacionih tehnologija od strane rukovodstva. (Međunarodni standard revizije 240, 2011, str. 193)

Na osnovu prethodno navedenog može se izvesti zaključak da je prevara više u preduzećima gdje postoji slab i neefikasan sistem interne kontrole, loša sigurnost nad imovinom preduzeća i gdje su nejasne politike u pogledu prihvatljivog ponašanja.

2.3. Opravdanje za prevaru

Pojedinci koji su počinili prevaru imaju određen način razmišljanja koji im omogućava da nađu izgovor kojim će opravdati to što su učinili. Oni na taj način stvaraju odbrambeni mehanizam kako bi opravdali i zaštitili sebe. Ako zaposleni shvate da se kršenje etičkih standarda kompanije neće tolerisati i ako vide da se menadžment ponaša po strogim etičkim standardima i dosljedno pokazuju visok integritet tada se za prevaru teško može naći razumno opravdanje. Ako revizori procijene da je menadžment sklon prevarama, sumnja u postojanje prevare u preduzeću se povećava. Menadžment posjeduje sklonost ka činjenju prevare ako:

- sprečava uvođenje interne kontrole i interne revizije;
- krije podatke i rezultate;
- primjenjuje agresivne računovodstvene politike;
- ne reaguje pozitivno na žalbe kupaca nego krivicu prebacuje na njih;
- nije lojalan prema zaposlenima;
- ne drži se obećanja, dogovora i ugovora;
- prihvata se poslova koje realno nije u stanju realizovati ni fizički ni finansijski; i
- ne dolazi na unaprijed dogovorene sastanke. (Belak, 2011, str. 182)

Globalni izvještaj ACFE za 2014. godinu navodi da 86,6% prijavljenih počinilaca prevara prethodno nisu imali krivični dosije. Pa zašto se onda počinio odlučuju na prevaru i koje je opravdanje za to? Jedan od odgovora jeste da mnogi čine krađu ili prevaru zato što smatraju da ne dobijaju dovoljno visoku naknadu za svoj rad. Drugi pronalaze opravdanje tako što navode da nisu znali da takav čin spada u kriminalne radnje. Međutim, postoji i ona grupa prevaranata koja je dobronamjerna u tom smislu da ne zadržava ukradeni novac ili sredstva već ih koristi u socijalne svrhe, kao na primjer daje novac azilu za napuštene pse (Singleton, Bologna & Lindquist, 2010, p. 18).

3. INDIKATORI KOJI UKAZUJU NA PREVARU

Kako bi rukovodstvo, interni i eksterni revizori mogli da otkriju kriminalne aktivnosti, potrebno je da razumiju specifične kriminalne radnje koje se mogu desiti u preduzećima, kao i način na koji su te radnje izvršene. To ukazuje na poznavanje upozoravajućih znakova, odnosno indikatora prevare koji se nazivaju “crvene zastavice” (red flags). Uočivši neki od tih znakova u preduzeću, oni mogu da predvide gdje je moguće polje prevara i ko je njen izvršilac.

Glavni indikatori prevare su:

- veliki nedostatak gotovine nakon naizgled dobrog poslovanja – finansijski slom;
- sprečavanje normalnog rada internih revizora;
- neobjašnjeni manjkovi na zalihama;
- računovodstveni modeli koji ne omogućavaju kontrolu troškova zaliha i količinu proizvedenih zaliha;
- kopije umjesto originalnih računa;
- nedostajuća dokumentacija;
- zamijenjena dokumentacija;
- neuobičajeno veliki broj računa u odnosu na veličinu i djelatnost preduzeća;
- manjkovi ili viškovi gotovine u blagajnama i na računima;
- fiktivni računi s povezanim preduzećima;
- neusklađenost odliva novca s obavezama;
- neusklađenost priliva novca s prihodima i potraživanjima; i
- neobični otpisi potraživanja. (Belak, 2011, str. 183)

Revizori mogu da identifikuju tačke mogućih nepravilnosti i prevara. Tada se revizori ograđuju od pozitivnog mišljenja, ali oni nisu obavezni da dalje provode istragu i izvode dokaze. Taj posao pripada forenzičkim računovođama. Nakon što forenzičari preuzmu istragu, oni trebaju dokazati ili opovrgnuti tvrdnje o prevari te uvidjeti ko su osumnjičeni počinio prevare i predati tužbu protiv njih.

Prema istraživanjima ACFE za 2014. godinu najveći broj počinilaca prevara je iz redova zaposlenih gdje je prosječan gubitak 75.000 dolara, a najveći gubitak u visini od 500.000 dolara ostvaruje se od strane direktora. Rezultati ovog istraživanja pokazuju da najveći broj prevara na globalnom nivou čine radnici koji su zaposleni u preduzeću (oni koji obavljaju određene funkcije u prodaji, proizvodnji, marketingu, računovodstvu i sl., i ne učestvuju u donošenju poslovnih odluka). Oni su počinili 42% prevara sa prosječnim gubicima od 75.000 dolara, a vlasnici i/ili izvršni članovi preduzeća su počinili 18,6% prevara sa prosječnim gubicima od 500.000 dolara. Ovakvi rezultati su i očekivani jer uprava preduzeća i vlasnici su oni koji potpisuju ugovore, dogovaraju poslovne transakcije i izloženi su mogućnosti ili iskušenju da počine kriminalnu radnju.

Rezultati do kojih je došao ACFE pokazuju da prevaranti najčešće počine prevaru sami, mada je česta pojava i da je počine u paru ili sa više njih. Prosječni gubici od prevare su dvostruko manji ukoliko kriminalnu radnju počini jedan prevarant i iznose 80.000 dolara, ali u onim slučajevima koje su izvršili dva počinioce prosječan gubitak je 200.000 dolara.

Značajni su i procenti koji se odnose na one počinioce koji rade u preduzeću preko šest i deset godine, gdje podaci zbirno ukazuju da je 52,5% prevaranata dugo vremena provelo radeći u preduzeću i da je nakon toliko vremena i poznavanja poslovanja preduzeća spremno da izvrši prevaru na njegovu štetu.

Istraživanja koja je sproveo *KPMG* navode koje su osnovne karakteristike prevaranta:

- Godine – 70% počinilaca je starosne dobi između 36 i 55 godina
- Položaj počinioce – 61% počinilaca su zaposleni u preduzeću.
- U 72% slučajeva prevare su izvršene od strane onih osoba koje imaju radni staž proveden u istom preduzeću između jedne i pet godina (33% ispitanih od 1 do 2 godine, 39% između i 5 godina).
- U 70% slučajeva počinilac je u dosluhu sa drugim počinioceima.
- Preovlađujuća prevara koju čini 56% počinilaca je protivpravno prisvajanje sredstava.

- Počinioci rade uglavnom u finansijskom sektoru. (KPMG, 2013, p. 3)

Prevaranti koji potiču iz redova zaposlenih (*white-collar* – kriminal bijelih kragni) upoređuju potencijalne troškove (zatvor, gubitak ugleda, gubitak prihoda) sa novčanom dobiti koju im ta kriminalna radnja donosi. Ako je dobit veća od potencijalnog troška, oni će se prije odlučiti na kriminalnu radnju protiv poslodavca, akcionara, bankara, kupaca, osiguranja i državnih organa.

Posmatrajući iz perspektive prevaranta, neophodno je uzeti u obzir sljedeće faktore:

- motivacija potencijalnih prestupnika,
- uslovi pod kojima ljudi mogu osmisliti potencijalne prevare,
- mogućnosti u kojima mogu da se počine kriminalne radnje,
- spoznaja pogodnih meta za prevare,
- tehnička sposobnost prevaranta,
- očekivani i stvarni rizik od otkrića nakon što je prevara izvršena,
- očekivane posljedice otkrića (uključujući posljedice kao što su gubitak posla, stvaranje negativnog porodičnog ugleda, oduzimanje prihoda stečenih kriminalom i krivične sankcije) i
- stvarne posljedice otkrića. (CIMA, 2009, p. 13)

Pred rukovodstvo se postavlja teško pitanje: Šta raditi sa onim zaposlenima koji su počinili prevaru protiv organizacije? Jedan broj rukovodilaca vjeruje da zaposlenima treba oprostiti prevaru smatrajući da se više neće ponoviti. Međutim, takav postupak može da izazove negativan efekat na druge zaposlene. Na osnovu takvih odluka i drugi zaposleni stiču mišljenje da u organizaciji postoji visok prag tolerancije i to njima predstavlja priliku da izvrše prevaru na štetu organizacije koja će se tolerisati. Najbolji odgovor na ovo pitanje jeste kazniti počinioca otkazom i krivičnim gonjenjem i pokazati ostalim zaposlenima da bilo kakva osmišljena prevara na štetu organizacije nije dozvoljena i da će biti najstrožije kažnjena.

4. ZAKLJUČAK

Na prisutnost finansijskih prevara u preduzeću uglavnom ukazuju sumnje i glasine o prevarama koje potiču od trećih lica, intuicije ili sumnje lica koje se bavi istragom da nešto nije u redu i otkriće da nedostaje gotovina, imovina, izvještaji, datoteke, dokumenti ili podaci. U cilju svodenja finansijskih prevara na minimum, preduzeća imaju na raspolaganju preventivne mjere koje precizno definišu odgovornost zaposlenih zaduženih za imovinu. U ovom radu smo ukazali na poznavanje osobina počinioca prevare kao jedne od mjera za blagovremeno sprečavanje i otkrivanje prevara.

Kada se govori o odnosu prema počiniocima prevara i njihovom kažnjavanju, podaci su pokazali da su većina počinitelja (preko 86%) prvi put postali prestupnici, a svega 5% ispitanika u ACFE istraživanju su prije bili osuđeni. Osim toga, 82% prevaranata nikada nisu bili kažnjavani niti suspendovani od strane poslodavca za učinjene nezakonitosti i zloupotrebe u preduzeću.

Ključnu ulogu pri zapošljavanju radnika ima provjera o njihovom nekažnjavanju, ali podaci na temelju ovog istraživanja pokazuju da su većina prevaranata radili za svoje poslodavce godinama unazad prije nego što su počinili krađu. Prema tome, najvažniji faktori uspjeha u sprečavanju i otkrivanju prevara su kontinuirano praćenje zaposlenih, razumijevanje faktora

rizika i znakova upozorenja, dok krivični dosije kandidata može biti koristan samo pri eliminisanju nepogodnih kandidata pri zapošljavanju.

Prikazali smo određene znakove ponašanja i osobine koje mogu biti upozorenje da zaposleni čini kriminalno djelo. Kao bitni znakovi izdvajaju se život zaposlenog iznad njegovih mogućnosti i bliska povezanost s dobavljačima i kupcima. Rukovodioci, zaposleni, revizori i drugi trebaju biti obučeni kako bi prepoznali ove znakove upozorenja koji mogu u kombinaciji s drugim rizičnim faktorima ukazati na prevaru.

LITERATURA

- [1] Albrecht, C., Kranacher M. J & Albrecht, S. (2008). *Asset Misappropriation Research White Paper for the Institute for Fraud Prevention*, <http://www.theifp.org/research-grants/IFP-Whitepaper-5.pdf> (преузето дана: 14.06.2014. године)
- [2] Association of Certified Fraud Examiner (ACFE). (2014). *Report to the Nations: An Occupational Fraud and Abuse*, <http://www.acfe.com/rtn/docs/2014-report-to-nations.pdf> (преузето дана: 15.07.2014. године)
- [3] Belak V. (2011). *Poslovna forenzika i forenzičko računovodstvo – borba protiv prijevare*. Zagreb: Belak Excellens d.o.o.
- [4] Божић Р., Кондић Н. (2012). *Ревизија финансијских извјештаја - Водич кроз практичну ревизију*. Бања Лука: Економски факултет Универзитета у Бања Луци и Финрар д.о.о.
- [5] Bologna, G. J. , Lindquist, J. R. (2003). *Fraud Auditing and Forensic Accounting*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- [6] Koletnik, F., Kolar I. (2008). *Forenzično računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenija.
- [7] Петковић А. (2010). *Форензичка ревизија - Криминалне радње у финансијским извјештајима*. Нови Сад: Пролетер а.д.
- [8] Rittenberg, L. E., Johnstone, K. M. & Gramling, A. A. (2010). *Auditing: A Business Risk Approach*. Boston: South-Western, Cengage Learning.
- [9] Rezaee Z., Riley R. (2010). *Financial statement fraud - Prevention and detection*. New Jersey: John Wiley&Sons.
- [10] Singleton, T. W., Singleton, A. J., Bologna, J. & Lindquist, R. (2010). *Ревизија криминалне радње и форензичко рачуноводство - преведено са енглеског*. Београд: Савез рачуновођа и ревизора Србије.

M-BANKING U SRBIJI

M-BANKING IN SERBIA

Gabrijela Lilić, doktorant²⁴¹

Sadržaj: *M-banking je aktuelna tema današnjice, kako u svetu, tako i kod nas. Mobilni telefon je postao banka u džepu. Korisnicima daje mogućnost da trenutno stupe u kontakt sa svojim računom i obavljaju željene transakcije (plaćanja, kontrolu računa, transfer novca...). U radu je prikazan koncept m-bankinga, uslovi razvoja i značaj njegove primene za korisnike u Srbiji. Analizirana je m-banking usluga mobilnih operatora u Srbiji (MTS, Telenor, VIP). Izvršeno je istraživanje stavova i navika korisnika mobilne telefonije u odnosu na m-banking, a sve u cilju daljeg unapređenja i razvoja m-bankinga u Srbiji. Date su smernice daljeg razvoja.*

Ključne reči: *m-banking, MTS, Telenor, VIP, mobilne aplikacije, unapređenje, razvoj*

Abstract: *M-banking is a current topic of today, in the world and in our country. Mobile phone has become a bank in our pocket. Users have the option to instantly get in touch with their account and perform required transactions (payments, checking accounts, money transfer...).* *The paper presents the concept of m-banking, the conditions of its development and the importance of its application for users in Serbia. We analyzed the m-banking services for mobile operators in Serbia. (MTS, Telenor, VIP). Research was carried out about attitudes and habits of mobile users in relation to the m-banking. It provides guidelines for further development.*

Keywords: *m-banking, MTS, Telenor, VIP, mobile applications, improvement, development*

1. UVOD

Savremeno doba u kome živimo odlikuje se velikim tehnološkim napretkom. Pojavom pametnih telefona svet je zahvatila mobilna pandemija. Mobilna telefonija u svetu i pored velike krize beleži rast. Agencija GfK zaključuje da je od prodaje smartfona na globalnom nivou ostvaren ukupan prihod od 381 milijarde dolara (335 milijardi evra), što predstavlja godišnji rast od 15 odsto. Procena emarketara je da će broj korisnika smart (pametnih) telefona premašiti 2 milijarde u 2016 godini. [1]

S početka su mobilni telefoni koristili isključivo za obavljanje razgovora i razmenu SMS poruka. Smart-phone revolucija dovela je do seljenja dešavanja sa šaltera i personalnih računara, na mobilne telefone. Danas sve veći broj ljudi koristi svoje mobilne telefone, za plaćanje i obavljanje drugih m-banking usluga. Prateći savremeni trend mobilne pandemije banke i telekomunikacioni operatori sve više pažnje posvećuju m-bankingu i svoje poslovanje prilagođavaju korisnicima mobilne telefonije. Praktično je došlo do braka između telekomunikacionih operatora i banaka, mada pojedini telekomunikacioni operatori i samostalno pružaju m-banking usluge. To je jedan novi još uvek nedovoljno iskorišćeni kanal koji svakog dana dobija sve više na značaju kako u svetu tako i kod nas.

²⁴¹ Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet Union – Nikola Tesla, Beograd, Srbija,
gabilili.bagilili@gmail.com

Mobilno bankarstvo predstavlja savremen vid jednostavnog, brzog i sigurnog obavljanja različitih finansijskih transakcija, plaćanja, provere stanja na računu i prometa preko mobilnog telefona, računara ili tablet uređaja. [2]

Osnovna odlika m-bankinga je dostupnost usluga sa bilo kog mesta u bilo koje vreme 24/7. Rasprostranjenost mreže mobilne telefonije omogućava korisnicima m-bankinga korišćenje usluga gde god da se nalaze i u bilo koje vreme. Korisnici su oslobođeni odlaska u banku, čekanja u redovima i komplikovanih procedura. Sa par klika korisnicima je omogućena potpuna kontrola nad finansijama. M-banking omogućava korisnicima da imaju banku svuda sa sobom u svom džepu. Mobilno bankarstvo se može koristiti na bilo kom pametnom uređaju tabletu, mobilnom telefonu sa novijim operativnim sistemom.

Prednosti korišćenja m-bankinga:

- bezbedan i brz pristup sopstvenim finansijama,
- potpuna kontrola nad sopstvenim finansijama,
- mogućnost kreiranja platnih naloga na bilo kom mestu u bilo koje vreme, bez obzira na radno vreme ekspoziture,
- podržava sve mreže mobilne telefonije,
- radi i kada ste u inostranstvu,
- automatska nadogradnja (u slučaju izmene aplikacije) [3].

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Banke su razvile svoje mobilne aplikacije za korišćenje m-banking usluga i preko mreže mobilne telefonije Srbije i mobilnih

operatora omogućavaju korisnicima mobilne telefonije korišćenje m-banking usluga. U radu smo se fokusirali na mobilne operatore i razvoj m-banking usluga. Svrha istraživanja je da se pokaže koji su uslovi za razvoj m-bankinga u Srbiji. Stavovi i navike korisnika mobilne telefonije u Srbiji u odnosu na m-banking. U tom kontekstu važno je pokazati m-banking usluge kod mobilnih operatora u Srbiji, kao i kakve su navike korisnika mobilne telefonije u Srbiji u vezi sa korišćenjem m-banking usluga i aplikacija. Imajući u vidu značaj mobilne telefonije i m-bankinga za društvo istraživanjem želimo da pokažemo da u Srbiji postoje uslovi za razvoj m-bankinga. Glavna hipoteza ovog istraživanja je :

H0- M-banking u Srbiji je u konstantnom razvoju.

Ovu hipotezu objasnićemo kroz obradu sledećih podhipoteza:



Gabrijele Lilić

-Doktorant Fakulteta za poslovne studije i pravo, Beograd, Srbija od 2012. godine na odseku menadžment i biznis.

-Master studije završila na Fakultetu FORKUP u Novom Sadu 2012. godine i stekla zvanje master menadžer.

-Univerzitet primenjenih nauka, Fakultet za poslovne studije, Beograd završila 2002.

godine i stekla zvanje diplomiraniog ekonomiste međunarodnog poslovanja.

- 1998 završila Višu Tehnička PTT škola, Beograd i stekla zvanje inženjer saobraćaja za eksploataciju PTT saobraćaja.

Zaposlena u kompaniji Telekom Srbija a.d., Beograd od 1995. godine.

H1-Postoji pozitivna povezanost između konkurencije operatora mobilne telefonije i razvoja m-bankinga u Srbiji.

Kako bi što bolje odgovorili na hipotezu H1 daćemo odgovor na pitanje: kako je razvijena m-banking usluga kod operatora mobilne telefonije u Srbiji (MTS, TELENOR i VIP).

H2-Postoji pozitivna povezanost između stavova i navika korisnika mobilne telefonije u Srbiji i razvoja m-bankinga.

Da bi što bolje odgovorili na hipotezu H2 daćemo odgovore na sledeća: pitanja koja se odnose na stavove i navike korisnika mobilne telefonije u Srbiji (*Da li obavljate kupovinu/plaćanje preko mobilnog telefona? Da li koristite m-banking aplikacije? Da li smatrate sigurnim plaćanja preko mobilnog telefona? Da li bi koristili beskontaktno plaćanje - mobilni novčanik?*).

Uzimajući u obzir specifičnosti m-bankinga koristili smo različite metode u istraživanju kako bi zadovoljili osnovne metodološke zahteve (objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost). Istraživana su naučno-teorijska saznanja, relevantna literatura i savremena poslovna praksa. Korišćeni su metodi: indukcije, dedukcije, analize, sinteze, apstrakcije, generalizacije, kompleksnog posmatranja i analize sadržaja.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Kako bi što bolje odgovorili na H1 i pokazali realno stanje i mogućnosti za m-banking, analiziraćemo m-banking usluge operatora mobilne telefonije u Srbiji (MTS, Telenor i VIP). Rezultati istraživanja su sledeći:

Operatori mobilne telefonije u Srbiji razvili su svoje m-banking aplikacije koje omogućavaju korisnicima korišćenje m-banking usluga sa svojih mobilnih uređaja (pametnih telefona, tablet..).

Mobilna aplikacija je softver koji izvršava određene zadatke na mobilnom telefonu od kojih mobilni korisnici imaju benefite. [3]

Operator MTS Telekom Srbija je razvio aplikaciju m-plati. Aplikacija m-plati omogućava korisnicima da plaćaju putem mobilnog telefona bez provizije bilo koji račun za MTS usluge ali i da dopune prepaid kredit. Potrebno je da se korisnik registruje za mobilna plaćanja u banci kod koje ima tekući račun. MTS i Banca Intesa platna kartica opremljena je najsavremenijom *PayPassTM* tehnologijom koja omogućava beskontaktno plaćanje i time obezbeđuje maksimalnu sigurnost plaćanja i dodatno štedi vreme prilikom kupovine. [4]

Operater Telenor je osnovao Telenor banku preko koje je korisnicima mobilne telefonije u Srbiji omogućeno korišćenje m-banking usluga.

Telenor banka omogućava korisnicima: otvaranje računa, plaćanje računa, plaćanje računa na klik, prenos novca uz broj telefona ili imejl, upravljanje karticom, primi/pošalje novac iz/u inostranstvo, korišćenje bankomata [5].

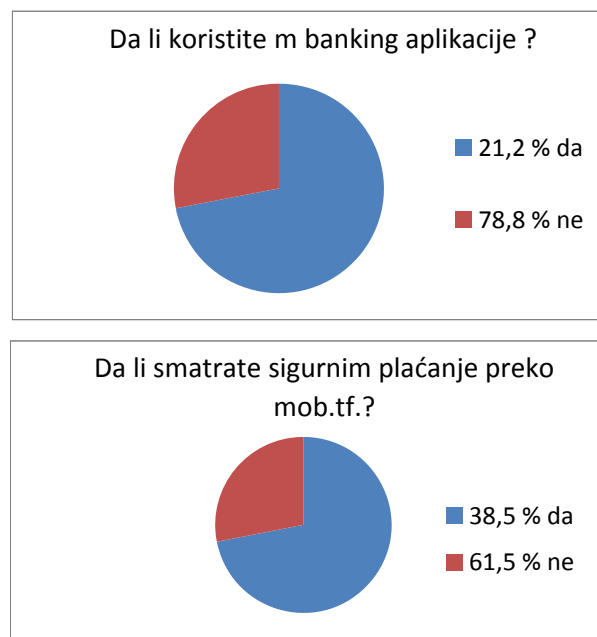
Operator VIP i Societe Generale Bank su svojim korisnicima ponudili specijalne Fluo pakete za mlade u čijem sastavu su ponuđene m-banking usluge.

Vipova želja je da, u saradnji sa partnerskim bankama, podstakne razvoj svih vidova elektronskog plaćanja u Srbiji kroz obezbeđivanje besplatnog pristupa najmodernijim bankarskim servisima koja su prisutna na razvijenim evropskim tržištima. [6]

M-banking je moguće obaviti i posredstvom bilo koje banke kod koje korisnici imaju otvorene račune i platne kartice, a podržano je od strane svih mobilnih operatora (MTS, Telenor, VIP). Iz priloženog se može konstatovati da sva tri operatora mobilne telefonije u Srbiji imaju u svojoj ponudi m-banking usluge, razvile su sopstvene aplikacije za m-plaćanja ili podržavaju sve aplikacije banaka za m-plaćanja. Ne samo da tehnički podržavaju m-plaćanja, već nastoje da zajedno sa bankama budu prisutne na finansijskom tržištu i uzmu što više udela u istom. Tako doprinose boljem asortimanu i daljem razvoju m-banking usluga u Srbiji.

Kako bi što bolje odgovorili na H2 i dobili uvid u navike i stavove korisnika mobilne telefonije u Srbiji koji se odnose na m-banking, anketirali smo korisnike starosti 25-50 godina. Istraživanje je pokazalo sledeće :

M-banking aplikacije koristi 21,8 % korisnika, a 78,2 % korisnika ne koristi m-banking aplikacije. Plaćanje preko mobilnog telefona m-payment, 38,5 % mobilnih korisnika smatra sigurnim, dok 61,5% korisnika smatra da to nije siguran način plaćanja (prikaz na sl. br. 1).



Slika 1. Odgovori korisnika mobilne telefonije

S obzirom na prikazani odnos korisnika mobilne telefonije prema korišćenju m-banking aplikacija, može se reći da značajan broj korisnika koristi m-banking aplikacije; ali da znatan broj korisnika, čak 61,5 % smatra ovaj vid plaćanja nesigurnim. Šta je potrebno uraditi? Operatori mobilne telefonije, treba više računati da povedu o promovisanju m-banking usluga. Potrebno je objasniti korisnicima koje su prednosti i mane ovakvog načina plaćanja i objasniti šta sve mogu dobiti kao i na koji način je obezbeđena zaštita korisnika m-banking usluga, tj. kako i koliko su korisnici sigurni prilikom korišćenja istih.

Situacija u razvijenim zemljama je drugačija. Čak 39% korisnika mobilne telefonije sa bankovnim računom koristi m-banking usluge i još 11 % korisnika se izjasnilo da će početi

da ih koristi u narednih 12 meseci, dok je 2011. godine samo 22 % korisnika koristilo m-banking usluge. [6]

Istraživanje stavova korisnika mobilne telefonije u Srbiji je pokazalo da bi beskontaktno plaćanje koristilo 27,5 % ispitanika, a 72,5 % korisnika ne bi koristilo ovaj vid plaćanja. Plaćanje/kupovinu preko mobilnog telefona obavlja 14 % korisnika, dok 86 % korisnika ne koristi mobilni telefon za ove transakcije. Jedna od osnovnih prednosti m-banking usluga u odnosu na druge servise je da predstavljaju mali trošak za korisnike bez ili uz minimalne provizije za obavljanje transakcija. Korisnici štede vreme i novac istovremeno. Druga prednost je ta što korisnici mogu bilo kada i bilo gde imati uvid u svoje finansije i obavljati neophodne transakcije (plaćanja, transfer, uvid u stanje...). Međutim glavni nedostaci su što korisnici nisu dovoljno informisani tako da imaju strah od novina i smatraju m-banking nebezbednim.

4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Iz istraživanja predstavljenog u radu, da se zaključiti da je m-banking u Srbiji u razvoju. Mreža bankarskih poslova se seli sa šaltera i kućnih računara sve više na pametne mobilne telefone i druge pametne uređaje. Mobilni operatori MTS, Telenor i VIP su uvrstili m-banking u svoje poslovanje. Operatori bilo samostalno ili preko banaka pružaju m-banking usluge (mobilna plaćanja, mobilni transferi, mobilne dopune...) M-banking se sve više razvija i dobija sve više na značaju u Srbiji. Mobilni telefon je lični prostor svakog korisnika što m-bankingu daje posebnu personalnu notu tako da korisnici m-bankinga mogu svoju banku imati uvek sa sobom i koristiti na način na koji to žele. To je dobro iz razloga što korisnici mogu koristiti osnovne prednosti koje im omogućavaju mobilni pametni uređaji, a to su dostupnost usluga 24/7 bilo gde da se nalaze.

Mišljenja smo da i mobilni operatori i banke u Srbiji treba da rade na približavanju usluge m-bankinga korisnicima mobilne telefonije kroz veću propagandu u sredstvima javnog informisanja i društvenim mrežama. Potrebno je razbiti mit o nedovoljnoj sigurnosti m-banking usluga kao i obučiti kadrove za što bolje prezentovanje i obavljanje m-bankinga. Kako je m-banking velikog dometa, niskih troškova, omogućava trenutno obavljanje željenih transakcija i daje trenutni odgovor, mišljenja smo da m-banking u Srbiji tek treba da se razvija. U Srbiji treba da se iskoriste sve prednosti m-bankinga da mu se posvetiti više pažnje, odvoje veća sredstva za njegov dalji razvoj.

REFERENCE

[1] <http://www.emarketer.com/>

[2] Ivan Bauer, *Digitalni Marketing*, Zavod za udžbenike Beograd 2013, str. 20

[3] <http://www.unicreditbank.rs>

[4] <http://www.mts.telekom.rs/>

[5] <http://www.telenorbanka.rs>

[6] <http://www.vipmobile.rs/>

[7] <http://blog.gfk.com>

MEASURING POVERTY USING PARAMETERIZED LORENZ CURVE – THE CASE OF MACEDONIA

MERENJE SIROMAŠTVA UPOTREBOM PARAMETRIZOVANE LORENCOVE KRIVE - SLUČAJ MEKEDONIJE

PhD, Dimitar Eftimoski, full-time professor²⁴²

MSc, Dushko Josheski, teaching assistant²⁴³

Abstract: *Primary aim of this paper is to show how do we construct poverty measures from grouped data, i.e. to show how do we derive poverty measures from parameterized Lorenz curve. In this paper Gaurav Datt's approach has been used. The derived poverty measures are estimated in the case of Macedonia, using interactive software package "Povcal", created by the World Bank.*

In the case of Macedonia, our findings suggest two main conclusions: 1) The high poverty rate is accompanied with the moderate level of income inequality, and 2) The transmission mechanism that leads from economic growth to poverty reduction, is working properly.

Key words: *Parameterized Lorenz curve, General Quadratic Lorenz curve, Foster - Greer - Thorbecke index.*

Sadržaj: *Primarni cilj ovog rada je da pokaže kako možemo konstruisati merila siromaštva iz grupne baze podataka, odnosno da pokaže na koji način merila siromaštva proizilaze iz parametrizovane Lorencove krive. U radu je upotrebljen pristup Gaurav Data. Izvedena merila siromaštva su ocenjena u slučaju Makedonije, koristeći interaktivni softverski paket "Povcal", koji je kreiran sa strane Svetske banke.*

U slučaju Makedonije, rezultati do kojih smo došli sugeriraju dva primarna zaključka: 1) Visoka stopa siromaštva praćena je umerenim nivoom dohodovne nejednakosti, i 2) Mehanizam transmisije koji vodi od ekonomskog rasta do smanjenja siromaštva, radi korektno.

Ključne reči: *parametrizovana Lorencova kriva, opšta kvadratna Lorencova kriva, Foster-Grir-Torbeke indeks.*

1. INTRODUCTION

Grouped data are the most common form of information available to researchers, when it comes to the problem of poverty and income distribution.

There are two basic approaches when constructing poverty measures from grouped data: The interpolation methods [1], and the methods based on parameterized Lorenz curve. In this paper, we use the Gaurav Datt's approach based on a parameterized Lorenz curve [2], with a General Quadratic functional form.

²⁴² University St. Klement Ohridski – Bitola, Faculty of Law, Department of Economics, and Faculty of Business Economics - Skopje, dimitar@ukim.edu.mk

²⁴³ University Goce Delcev –Stip, dushkojosheski@gmail.com

In accordance with our knowledge, this is the first attempt in Macedonia, on a basis of a parameterized Lorenz curve and grouped data: 1) to construct poverty measures using, so called, P-alfa class of measures, and 2) to calculate their elasticities with respect to the mean income and the Gini index.

The paper structure is as follows: In the first part it is presented review of papers and studies related with the specific area. The second part explains methodological background and sources of data. The third part contains the results from the research, while in the fourth part are being sublimated the concluding remarks.

2. LITERATURE REVIEW

In the literature not to many often attempts are being made to test the theoretical validity and empirical performances of the alternative functional forms of the Lorenz curve [6]. First of all, Kakwani [3] set the mathematical formulation necessary for parameterization of Beta Lorenz curve, and later Villasenor and Arnold [4] did the same for the General Quadratic (GQ) Lorenz curve.

In his seminal paper Datt [2] showed how we can construct poverty measures when grouped data is available, using Foster-Greer-Torbeke (FGT) class of poverty measures. In the same paper, he explained the ways of constructing point estimates of the poverty measures' elasticities with respect to the mean income and the Gini index. For estimation of the Lorenz curve, Datt uses mathematical formulation i.e. functional forms of the GQ and Beta Lorenz curve, proposed by Kakwani and Villasenor and Arnold.

Essama-Nssah [5], following the procedure proposed by Datt, uses regression analysis to fit the data to a model such as the General Quadratic model. In fact, Essama-Nssah's simulation strategy is a modification of Datt's approach. For a parameterization of the Lorenz curve, he computes the associated first and second order derivatives. Then, he combines these results with an estimate of the mean of the distribution to recover levels of the welfare indicator (using the first order derivative) along with an estimate of the density function (based on the second order derivative).

Minoiu and Reddy [6] assess the performance of functional forms proposed by Kakwani and Villasenor and Arnold to estimate the Lorenz curve from grouped data. The methods are



Professor **Dimitar Eftimoski** earned his PhD in 2002 in the field of macroeconomic and development theory. Since 2010 he is full-time professor in economic theory and economic development at the University St. Kliment Ohridski - Bitola. He has participated to study visits to Slovakia, Austria and Great Britain, and also to many domestic and international scientific conferences and projects. At the Faculty of Business Economics in Skopje, he lectures Economics (micro and macroeconomics) and Economics of Development. Professor Eftimoski is author of a number of scientific papers, books and textbooks. He is also the author of the introductory textbook "Economic growth". His specific fields of interest are: economic growth, economic development, poverty, inequality and quality of life.

implemented using the computational tools such as Povcal and SimSIP, both developed by the World Bank. To identify biases associated with these methods, they use unit data from several household surveys and theoretical distributions. They are concluding that poverty and inequality are better estimated when the true distribution is unimodal than multimodal.

More comprehensive poverty and inequality studies, based on parameterized Lorenz curve, for a different functional forms, can be find in: Bhalla [7]; Chen and Ravallion [8]; Figini and Santarelli, [9]; Pritchett [10]; Son and Kakwani [11]; Kamin [12]; Edward and Sumner [13]; Kakwani and Podder [14], [15].

3. METHODOLOGY AND DATA

The methodology is based on the following two functions [2]:

1) Lorenz curve:

$$L = L(p; \pi) \quad (1)$$

where: L is the share of the aggregate income that belongs to the poorest p percentages of the households, and π is a vector of the Lorenz curve (estimable) parameters.

2) Poverty measure:

$$P = P(\mu / z; \pi) \quad (2)$$

where: P is a poverty measure given as a function of the coefficient of the mean income μ and the poverty line z , and the parameters of the Lorenz curve π .

The function L covers relative inequalities in the households and supports alternative parameterizations of the Lorenz curve, while the function P , which is homogenous of degree zero in mean income and poverty line³, covers the assessment of the absolute living standard of the poor households, and supports different poverty measures [2].

Regarding the poverty measures, we use FGT index:

$$P_\alpha = \int_0^z \left[\frac{z-x}{z} \right]^\alpha f(x) dx \quad \alpha \geq 0 \quad (3)$$

where: x is the household income; $f(x)$ is its density (roughly estimated proportion of households with income x); z is poverty line, and α is nonnegative parameter⁴.

FGT index is preferred for this type of research since it is additively separable index⁵ and incorporates: Head count index (H); Poverty gap index (PG); and Poverty severity index (PS), where: H corresponds to $\alpha = 0$, PG to $\alpha = 1$, while PS corresponds to $\alpha = 2$.

Given the best performances, usually, the estimation of the Lorenz curve is based on the following two functional forms: GQ Lorenz curve [4] and Beta Lorenz curve [3].

In this paper our focus is aimed at the GQ Lorenz curve, which specification, as well as the derived equations necessary for estimation of poverty measures (H, PG, PS), are given in Annex 1, Table A1.1.

In order to estimate the poverty measures, first we need to estimate the parameters of the GQ Lorenz curve, using the following regression:

$$L(1-L) = a(p^2 - L) + bL(p-1) + c(p-L) \quad (4)$$

The regression (4) does not contain an intercept. The parameters are estimated with the OLS method, using all except the last observation for (p, L) . The last observation that takes values $(1, 1)$ is excluded since the functional form for the Lorenz curve already is being established to pass through the points $(1, 1)$.

Afterwards, in order to estimate the poverty measures (see, equations presented in Annex 1, Table A1.1), we need to set out the mean income μ and the poverty line z .

Finally, we have to check whether the parameterization enables theoretically valid Lorenz curve (for the conditions of theoretical validity of the Lorenz curve, see: Annex 1, Table A1.2).

The monthly grouped data has been obtained from the study “Material deprivation poverty and social exclusion in Republic of Macedonia” [16] (see: Annex 2, Table A2.1).

4. RESULTS

The estimated parameters a , b and c of the GQ Lorenz curve are presented in Annex 2, Table A2.2. Our Lorenz curve satisfies previously outlined theoretical criteria regarding its validity.

The Gini index counts 37.84 and shows moderate, to high, level of inequality in distribution of incomes between households in the Republic of Macedonia (see: Annex 2, Table A2.3 and Figure A2.1).

The mean income μ is set to a 19073,70 denars (about 347,00 US\$), while the poverty line z is set to a 60% of the mean income, or 11444,00 denars (about 208,00 US\$), (see: Annex 2, Table A2.3).

The estimation of the Head Count Index (H) proves that 33.38% of the total number of households in Macedonia are living below the poverty line, set to a 60% of the household's mean income (see: Annex 2, Table A2.3).

The estimation of the Poverty gap index (PG) counts 11.40% (see: Annex 2, Table A2.3) and shows that, monthly, on average, it takes 1304,16 denars (or about 25US\$) per household, for poor households to get out of the poverty zone. It means that it takes approximately 217.664.301,00 denars (or about 3.957.532,00 US\$) per month, for poor households to pass the poverty line. The Poverty severity index counts 8.49%.⁶

The elasticities of poverty measures with respect to the households' mean income indicates that increase of the mean income for 1%, leads to decrease of the Head count index for about -1.23%, i.e. decrease of the Poverty gap index for -1.32%, which confirms a high level of responsiveness of poverty indices (see: Annex 2, Table A2.4).

The elasticities of poverty measures with respect to the Gini index, show that increase of the Gini index for 1%, leads to increase of the Head count index for about 0.82%, i.e. increase of the Poverty gap index for 2.54%, which corresponds to the level of high responsiveness of the poverty indices (see: Annex 2, Table A2.4).

5. CONCLUSION

The estimation of the Lorenz curve parameters, which functional form is given as a General Quadratic, confirmed that the Gini index counts 37.84, and indicates moderate, to high level, inequality of income distribution between households in Macedonia.

Poverty measures are estimated on a basis of the household's mean income (which is set up on 19.073,70 denars, or about 347,00 US\$) and the poverty line (which is set up on 11.444,00 denars, or about 208,00 US\$). The Head Count Index counts 33.38%, Poverty gap index - 11.40%, while Poverty severity index - 8.49%.

Therefore, it can be withdrawn one particularly interesting conclusion about the relationship between the Macedonian poverty rate and inequality index. Namely, the high level of poverty, accompanied with the moderate level of inequality and low households' mean income, suggests that the only thing that is moderately unequally distributed between households in Macedonia, actually is the poverty.

The elasticities of poverty measures, show high level of responsiveness of the poverty indices in respect with the mean income of households. The same conclusion can be withdrawn for the elasticities of poverty measures in respect with the Gini index.

This finding is of a special importance for the creators of economic and social policy in Macedonia, since it leads to the conclusion that the transmission mechanism, from the economic growth towards to poverty reduction - works properly. Furthermore, it confirms that, in the case of Macedonia, there are no signs for, so called, ruthless growth.

Further analysis of the poverty determinants, as well as of the necessary socio-economic policies for poverty alleviation, requires decomposition of changes in poverty rate into growth and redistribution components [17], [18].



Dushko Josheski is a teaching assistant at the University Goce Delcev – Shtip. He completed his secondary education in 2002. Graduated from the Faculty of Economics in Prilep in 2006. In 2009, he was awarded by National Bank of the Republic of Macedonia as the best young researcher in the area of Macroeconomics for his master thesis: „Investment in infrastructure and increase of BDP: meta-regression analysis“. Currently, he is working on his doctoral thesis in the field of economic growth. His areas of interest are: Macroeconomics, Microeconomics, Econometric, Economic growth, etc.

NOTES

³ If the poverty line and mean income change in same proportion, poverty will remain unchanged.

⁴ Higher value of the parameter α means higher sensitivity of the measure with respect to the inequality of the poor households.

⁵ FGT belongs to the class of additively separable poverty indices, which means that deprivation that one household feels depends only on a fixed poverty line and its level of welfare, but not on the welfare of other households. So, if z is the poverty line, n is the number of households, x_i is the level of welfare of the household i , and $\psi(z, x_i)$ is the indicator of deprivation at the household's level, then this class poverty measures give the average deprivation of the total number of households: $P(z, x) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \psi(z, x_i)$. When the

households are divided into a groups, this class of measures allows one to compute the overall poverty as a weighted average of poverty in each group. The weights here are equal to households' shares. Thus such indices are also additively decomposable [5].

⁶ This index is useful for intertemporal comparison of the severity of poverty in certain country, or for country ranking.

ANNEX 1.

	GQ Lorenz curve
Lorenz curve equation $L(p)$	$L(1 - L) = a(p^2 - L) + bL(p - 1) + c(p - L)$
	or
	$L(p) = -\frac{1}{2} [bp + e + (mp^2 + np + e^2)^{1/2}]$
(H)	$H = -\frac{1}{2m} \left[n + r(b + \frac{2z}{\mu} \{ (b + 2z/\mu)^2 - m \}^{\frac{1}{2}} \right]$
(PG)	$PG = H - (\mu / z)L(H)$
(PS)	$PS = 2(PG) - H$
	$-\left(\frac{\mu}{z}\right)^2 \left[aH + bL(H) - \left(\frac{r}{16}\right) \ln \left(\frac{1 - H/s_1}{1 - H/s_2} \right) \right]$
Note:	$e = -(a + b + c + 1)$ $m = b^2 - 4a$ $n = 2be - 4c$ $r = (n^2 - 4me^2)^{1/2}$ $s_1 = (r - n)/(2m)$ $s_2 = -(r + n)/(2m)$

Table A1.1: Poverty measures derived from the parameterized GQ Lorenz curve
Source: Datt, G.(1998).

Theoretically valid Lorenz curve satisfies following four conditions:

1) $L(0; \pi) = 0$; 2) $L(1; \pi) = 1$; 3) $L'(0^+; \pi) \geq 0$; 4) $L''(p; \pi) \geq 0$ za $p \in (0,1)$

The first two conditions are about that 0 and 100 percent of the households gets 0 and 100 percent of the total income, respectively. The third and fourth condition means that Lorenz curve is monotonically increasing and convex.

The equations for the first and second derivative of the GQ Lorenz curve, as well as the conditions for the GQ Lorenz curve validity, are presented below:

$$L'(p) = -\frac{b}{2} - \frac{(2mp + n)(mp^2 + np + e^2)^{-1/2}}{4}; \quad L''(p) = \frac{r^2(mp^2 + np + e^2)^{-3/2}}{8}$$

Condition	GQ Lorenz curve
first	$e < 0$
second	$a + c \geq 1$
third	$c \geq 0$
fourth	(1) $m < 0$ OR (2) $0 < m < (n^2 / (4e^2)), n \geq 0$ OR (3) $0 < m < -(n/2), m < (n^2 / (4e^2))$

Table A1.2: Conditions for theoretical validity of the Lorenz curve

ANNEX 2.

Monthly income per household, in denars	P	L
0-3000	0.0730	0.00918
3001-6000	0.1320	0.02310
6001-9000	0.2470	0.06832
9001-12000	0.3610	0.13108
12001-15000	0.4730	0.21035
15001-18000	0.5430	0.27090
18001-21000	0.6400	0.37007
21001-24000	0.7110	0.45382
24001-27000	0.7580	0.51666
27001-30000	0.8520	0.65711
30001-45000	0.9340	0.81833
45001 and above	1.0000	1.00000

Table A2.1: Distribution of monthly incomes of households in Macedonia, 2012
 note: p = cumulative proportion (or percentage) from total number of households;
 L = cumulative proportion (or percentage) of monthly income

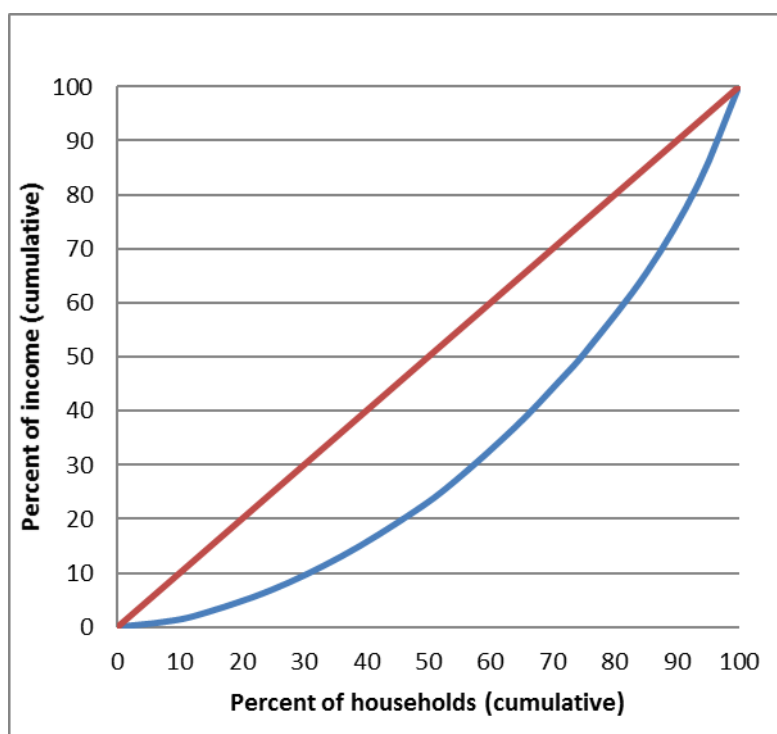


Figure A2.1: GQ Lorenz curve – Macedonia, 2012

Dependent Variable: $L^*(1-L)$

Method: Least Squares

Sample: 1 12

Included observations: 12

$L^*(1-L) = a*(P^2-L) + b*(L*(P-1)) + c*(P-L)$

	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
a	1.430599	0.025493	56.11786	0.0000
b	-1.194924	0.038519	-31.02190	0.0000
c	0.062716	0.014898	4.209749	0.0023

R-squared	0.999814	Mean dependent var	0.139793
Adjusted R-squared	0.999772	S.D. dependent var	0.095691
S.E. of regression	0.001443	Akaike info criterion	-10.03128
Sum squared resid	1.88E-05	Schwarz criterion	-9.910053
Log likelihood	63.18768	Hannan-Quinn criter.	-10.07616
Durbin-Watson stat	1.754458		

Table A2.2: Regression results – GQ Lorenz curve

	In denars
Poverty line	11444,00
Mean income	19073,70
	%
Head Count index (H)	33.38

Poverty Gap index (PG)	11.40
Poverty Severity index (PS)	8.49
<hr/>	
Gini index	37.84

Table A2.3: Poverty line, mean income, poverty measures and Gini index for Macedonia, 2012

Poverty measures	Mean income	Gini index
Head Count Index (<i>H</i>)	-1.23009	0.82010
Poverty Gap Index (<i>PG</i>)	-1.31852	2.54575
Poverty Severity Index	-1.39075	4.26061

Table A2.4: Elasticities of the poverty measures in respect with the mean income and Gini index

REFERENCES

- [1] Kakwani, N., and Subbarao, K. (1993). Rural Poverty and its Alleviation in India. *Economic and Political Weekly*, Vol. 25.
- [2] Datt, G. (1998). Computational Tools for Poverty Measurement and Analysis. *FCND Discussion Paper No.50*.
- [3] Kakwani, N. (1980). On a class of poverty measures. *Econometrica* 48 (2), p.p. 437–446.
- [4] Villasenor, J. A., and Arnold, B.C. (1984). *The general quadratic Lorenz curve*. Technical report, Colegio de Postgraduados, Mexico City (mimeo).
- [5] Essama-Nssah, B. (2005). *Inequality and Poverty Simulations within the Lorenz Curve Framework*. Poverty Reduction Group, The World Bank.
- [6] Minoiu, C., and Reddy G., S. (2009). *Estimating Poverty and Inequality from Grouped Data: How well do Parametric Methods Perform?*, *Journal of Income Distribution*, pp.160-178.
- [7] Bhalla, S. (2002) *Imagine There's No Country: Poverty, Inequality, and Growth in the Era of Globalization*, Institute for International Economics, Washington DC.
- [8] Chen, S. and Ravallion, M. (2006) "China's (Uneven) Progress against Poverty", *Journal of Development Economics*, Vol. 82(1), pp. 1-42.
- [9] Figini, P. and Santarelli, E. (2006) "Openness, Economic Reforms, and Poverty: Globalization in the Developing Countries", *Journal of Developing Areas*, Vol. 39(2), pp. 129-151.
- [10] Pritchett, L. (2006) "Who Is Not Poor? Dreaming of a World Truly Free of Poverty", *The World Bank Research Observer*, Vol. 21(1), pp. 1-23.
- [11] Son, H.H. and Kakwani, N. (2006) "Global Estimates of Pro-Poor Growth", United Nations Development Programme International Poverty Center Working Paper No. 31.
- [12] Kamin, David. (2013) "Reducing Poverty, Not Inequality: What Changes in the Tax System Can Achieve". *New York University Law and Economics Working Papers*. Paper 333.
- [13] Edward, Peter and Andy Sumner (2013), *The Future of Global Poverty in a Multi-Speed World: New Estimates of Scale and Location, 2010–2030*, CGD Working Paper 327, June.

- [14] Kakwani, N., and Podder, N. (1976). Efficient Estimation of The Lorenz Curve and Associated Inequality Measures form Grouped Observations. *Econometrica*, Vol. 44(1), p.p. 137-148.
- [15] Kakwani, N., and Podder, N. (1973). On the Estimation of Lorenz Curves from Grouped Observations, *International Economic Review*, Vol. 14, p.p. 278-292.
- [16] Mitev, M, G., (2012). *Material Deprivation, Poverty and Social Exclusion in Macedonia*. Friedich Ebert Stiftung.
- [17] Datt, G., and Ravallion, M. (1992). Growth and redistribution components of changes in poverty measures: A decomposition with applications to Brazil and India in the 1980s. *Journal of Development Economics* 38 (2), p.p. 275–295.
- [18] Kolenikov, S., and Shorrocks, A. (2005). A decomposition analysis of regional poverty in Russia. *Review of Development Economics*.

NOVI KONTEKST EKONOMSKOG RAZVOJA: KAKO UBRZATI EKONOMSKI RAST U CRNOJ GORI

NEW CONTEXT OF ECONOMIC DEVELOPMENT: HOW TO SPEED UP GROWTH IN MONTENEGRO

dr, Nina Vujošević, docent²⁴⁴

Sadržaj: Rad sadrži osvrt na globalna ekonomska kretanja u periodu od 2009. godine, koja karakterišu usporen rast i moguće suočavanje sa „sekularnom stagnacijom“.²⁴⁵ U toj novoj realnosti u globalnoj ekonomiji, neophodno je formulisati adekvatne modele budućeg rasta. To je važno kako za velike zemlje, tako i za male ekonomije poput crnogorske. U tom smislu je u posebnom fokusu rada predlog načina ubrzanja ekonomskog rasta Crne Gore.

Ključne riječi: Sekularna stagnacija, ekonomska politika, konkurentnost, strukturne reforme, ekonomski rast

Abstract: This paper contains a review of the global economic developments in the period since 2009, which is characterized by slow growth and possible confrontation with the "secular stagnation."²⁴⁶ In this new reality in a global economy, it is necessary to formulate appropriate models for future growth. This is important both for the large countries and small economies such as Montenegro. In this regard, a special focus has proposal of ways for accelerating of economic growth of Montenegro.

Keywords: Secular stagnation, economic policy, competitiveness, structural reforms, economic growth

1. UVOD

“Priroda makroekonomije²⁴⁷ se dramatično promijenila u poslednjih sedam godina. Sada, umjesto toga da sagledavamo minorna prilagođavanja za stabilizaciju u okviru datih trendova, fokusirani smo na izbjegavanje sekularne stagnacije “[4]. Posljedice globalne ekonomske krize su još uvijek snažne i vidljive. Dugoročni globalni oporavak je usporen značajnim učešćem duga u BDP²⁴⁸, manjom akumulacijom kapitala i nižom produktivnošću. Bez obzira na milijarde dolara koje su centralne banke upumpale u sistem, globalni ekonomski rast je nizak i u 2014. je iznosio 2,6%, a procjena za ovu godinu je 3%²⁴⁹.

²⁴⁴ Fakultet za međunarodnu ekonomiju finansije i biznis, Univerzitet Donja Gorica, Podgorica, nina.vujosevic@udg.edu.me

²⁴⁵ Sekularna stagnacija, kao termin, znači da se globalna ekonomija suočava sa novom realnošću niskog ekonomskog rasta, koji proizvodi nižu inflaciju ili čak deflaciju, a koja vodi niskim prinosisima na obveznice i mogućim negativnim kamatnim stopama.

²⁴⁶ The secular stagnation, as a term, means that the global economy is faced with the new reality of low economic growth, which produces lower inflation or even deflation and leads to a low yields on bonds and the possible negative interest rates.

²⁴⁷ “Koja proučava ponašanja cjelokupne narodne privrede i utvrđuje međuzavisnosti među njezinim važnijim agregatima: narodni dohodak, agregatna potrošnja, štednja, investicije, izvoz, uvoz“ [1].

²⁴⁸ Veliki dugovi državnog sektora, privrede i domaćinstava, ograničavaju potrošnju i rast. Nenaplativi krediti (NPL) u mnogim državama Evrope otežavaju novo kreditiranje.

²⁴⁹ Izvor: Svjetska banka

Slično je i u Evropi koju takođe karakterišu niske stope ekonomskog rasta. EU, a naročito Eurozoni karakteriše suočavanje sa strukturnim pitanjima, kontrastima u vođenju ekonomske politike, tj. ekspanzivne monetarne politike Evropske centralne banke (ECB) i uglavnom restriktivne fiskalne politike zemalja Eurozone, kao i deflacionim pritiskom. Rast u EU je na margini i bio je 1,3% u 2014. godini dok je Eurozona zabilježila još nižu stopu ekonomskog rasta od svega 0,9%.

Polazeći od navedenog konteksta dešavanja u globalnoj ekonomiji, cilj ovog rada je da pokaže, da iako su problemi u postkriznom periodu globalni, rješenja navedenih problema ne mogu biti univerzalna, već specifična za svaku državu kako bi se dinamizirao ekonomski rast u dugom roku. Poseban osvrt u radu je stavljen na Crnu Goru kao malu, otvorenu ekonomiju zapadnog Balkana. Osnovna hipoteza rada je da povećanje konkurentnosti i strukturne reforme vode ostvarenju većih stopa ekonomskog rasta.

2. OD SEKULARNE STAGNACIJE DO ODRŽIVOG RASTA

Prije početka velike ekonomske krize, makroekonomska pitanja su uglavnom bila fokusirana na vođenje monetarne politike i očuvanje cjenovne stabilnosti. Danas, sedam godina nakon izbijanja krize, stope inflacije su niske, a instrumentima monetarne politike se uglavnom nije doprinijelo ubrzanju rasta, koji je i dalje ostao skroman (2,6% u 2014. godini²⁵⁰).

“Kada je riječ o EU, a posebno o Eurozoni, jasno je da su snažne performanse eura u prvoj dekadi ovog vijeka bile neodržive i oslanjale su se na finansijske tokove sa periferije Evrope “[4].

Evropska unija se danas suočava sa određenim izazovima u ekonomskom i političkom smislu. Privredni rast je svega 1,3% u 2014. godini i manje je zasnovan na strukturnom oporavku,



Nina Vujošević je rođena 04.08.1977. Diplomirala je i magistrirala na Ekonomskom fakultetu u Podgorici. Odbanila je doktorsku disertaciju pod nazivom “Koristi i troškovi integracija Crne Gore u Evropsku uniju – ekonomski aspekt” na Univerzitetu Crne Gore, Ekonomskom fakultetu u Podgorici, u julu, 2009. godine.

Zaposlena je od 2000. godine i radila je na Institutu za strateške studije i prognoze u Podgorici do kraja 2004. godine, u GIZ u Podgorici 2005., kao i u Hypo Alpe Adria Bank u Podgorici u periodu 2006-septembar 2010. godina. Bila je stipendista njemačke organizacije DAAD, kao i gostujući istraživač na Njemačkom institutu za ekonomska istraživanja. Od septembra 2010. je docent na Fakultetu za međunarodnu ekonomiju, finansije i biznis, Univerziteta Donja Gorica u Podgorici, a iste godine je počela raditi za Vladu Crne Gore, kada je imenovana za pomoćnika ministra ekonomije. Objavila je više od 20 naučnih radova u domaćim i međunarodnim časopisima i zbornicima, a neke od njih prezentovala i na međunarodnim konferencijama. Govori engleski i njemački jezik. Živi u Podgorici, udata je i majka je troje djece.

²⁵⁰ Izvor: Svjetska banka

rastu produktivnosti, novim investicijama i novom zapošljavanju, a više na padu cijena nafte i novcu koji Evropska centralna banka (ECB) upumpava u sistem.

Takođe, dok ECB vodi ekspanzivnu monetarnu politiku, a većina država je zbog visokih dugova prinuđena da implementira restriktivne fiskalne politike. Pitanje dužničke krize u Grčkoj i mogućnosti postizanja dogovora sa kreditorima povećava ekonomsku nestabilnost koja se odnosi na rizik izlaska Grčke iz EU, domino efekat, nove krize povjerenja, opstanka eura itd. U takvom ekonomskom i geopolitičkom kontekstu, za očekivati je da će nizak ekonomski rast karakterisati EU i u 2015. godini.

I Zapadni Balkan se suočava sa posljedicama ekonomske krize i uticaja događaja iz okruženja. Region Zapadnog Balkana je ostvario ekonomski rast od 0,7%²⁵¹ u 2014. godini. Iako je ovaj rast skroman, zadovoljavajući je, imajući u vidu nepovoljno šire okruženje i činjenicu da su dvije najveće ekonomije regiona (Srbija i Hrvatska) 2014. godini završile u recesiji. Svjetska banka i u 2015. godini očekuje nižu stopu rasta na Zapadnom Balkanu od svega 1,2%. Većina ekonomija Zapadnog Balkana se u 2014. suočavala sa niskim stopama inflacije, kao jednim od pokazatelja koji ide u prilog tezi "sekularne stagnacije". Pri tome su Makedonija, Crna Gora, Bosna i Hercegovina, u 2014. godini bile čak suočene sa deflacionim pritiskom.

Polazeći od navedenog, ključno pitanje za većinu zemalja, naročito Zapadnog Balkana je utvrđivanje razvojnog modela koji će doprinijeti većim stopama ekonomskog rasta i povećanju kvaliteta života građana.

3. KAKO DINAMIZIRATI EKONOMSKI RAST U CRNOJ GORI

Ekonomski rast i razvoj Crne Gore je u velikoj mjeri uslovljen kretanjima na međunarodnom tržištu, naročito ako imamo u vidu da je crnogorska ekonomija, kao mala i otvorena, podložna uticaju eksternih šokova.

"Razvojni model Crne Gore u prethodnoj deceniji, do 2009. godine, kao godine početka velike ekonomske krize u svijetu, bazirao se na rastu domaće potrošnje koju su omogućavali visoki prilivi inostrane akumulacije u obliku direktnih stranih investicija i bankarskih kredita. Izbijanjem krize došlo je do usporavanja privrednog rasta zemlje. Crna Gora je, kao većina ekonomija nakon svjetske ekonomske i evropske dužničke krize, imala težak, ali i relativno uspješan period oporavka. Tome je doprinijela ekonomska politika fiskalne konsolidacije i unapređenje poslovnog ambijenta. Rezultati te politike su strane direktne investicije na prosječnom nivou od 13% BDP-a u periodu nakon izbijanja krize i smanjenje javne potrošnje na 44,7% BDP-a u 2014. godini" [5]. Međutim, iako smo ušli u zonu pozitivnog ekonomskog rasta, nova realnost u međunarodnom okruženju, koju možemo vezati i za tzv. "sekularnu stagnaciju" jasno govori o tome da pretkrizni razvojni model više ne može obezbijediti stope privrednog rasta koje je Crna Gora bilježila u pretkriznom periodu i kojima teži da se približi i u narednom periodu. Kriza kroz koju je prošla Crna Gora u proteklim godinama nije se odražavala samo u usporavanju njenog realnog privrednog rasta, koji je u periodu 2009-2014. u prosjeku godišnje iznosio 0,4 %, nego i u smanjenju njenog dugoročnog potencijalnog rasta.

Na osnovu navedenog, ključni izazov za Crnu Goru, slično kao i za sve druge zemlje u regionu jeste kako povećati stope ekonomskog rasta, odnosno kako smanjiti ili čak potpuno

²⁵¹ Izvor: Svjetska banka

otkloniti glavne prepreke povećanju konkurentnosti ekonomije i valorizaciji resursa? Šansa i okvir za dalji napredak su evroatlantske integracije.

Koncept ekonomske politike Crne Gore, kao zemlje kandidata za članstvo u EU, pored mjera kojima težimo postići fiskalnu stabilnost i održivost, podrazumijeva i paket strukturnih reformi sa makrofiskalnim uticajem, kao i paket sektorskih strukturnih reformi kojima će se direktno uticati na povećanje konkurentnosti crnogorske ekonomije i njihovom implementacijom doprinijeti ubrzanju ekonomskog rasta. Sektorske strukturne reforme, su Programom ekonomskih reformi Crne Gore, kao ključnim elementom ekonomskog dijaloga sa Evropskom komisijom, segmentirane u pet oblasti i to: fizički kapital, ljudski kapital, bolje industrijske strukture, dobro poslovno okruženje i trgovinske integracije.

Strukturne reforme u navedenim oblastima, treba da doprinesu da Crna Gora u narednom periodu može ostvariti dugoročno stabilan privredni rast, kao i sistemsko proširivanje proizvodne i izvozne baze ekonomije. Izvoz roba nije na zadovoljavajućem nivou, ima veoma malo učešće u BDP zemlje (9,8% u 2014.) i značajno je niži u odnosu na mnoge razvijenije male zemlje. Dakle, u Crnoj Gori postoji velika potreba za proizvodnom diverzifikacijom ekonomije. Analiza Svjetske banke²⁵² potvrđuje kako su potencijali za rast crnogorskog izvoza metala, a time i prihoda iz tog dijela dosta ograničeni. Ona dalje ukazuje i to, da iako ima prostora za diverzifikaciju proizvodnje u nekim oblastima (jasan primjer je agroindustrija i njena veza sa sektorom turizma) njihov je potencijal u pogledu povećanja prihoda relativno ograničen [5].

U dijelu ljudskog kapitala, važan element za artikulisanje konkurentskih prednosti Crne Gore u narednom periodu je kvalitet ljudskog potencijala, zbog čega je ova oblast obuhvaćena sektorskim reformskim mjerama. Za nastavak orijentacije zemlje u smjeru diverzifikacije ekonomije i izvozne ekspanzije, neophodne su dalje promjene kako u samom sistemu obrazovanja, tako i u preferencijama studenata i učenika.

Unapređenje fizičkog kapitala je veoma važno za dalje povećanje konkurentnosti ekonomije. Kako bi smanjila razlike u razvijenosti između pojedinih regiona zemlje i kako bi poboljšala svoju povezanost sa zemljama u okruženju i EU, Crna Gora treba dalje da poboljšava svoju fizičku infrastrukturu, prije svega u oblastima saobraćaja, energetike i komunalne infrastrukture. Izgradnja nove saobraćajne infrastrukture, naročito auto-puta koji će povezivati Primorski region Crne Gore sa Sjevernim, od ključnog je značaja za jačanje interne kohezije u zemlji i predstavlja stvaranje nove vrijednosti koja će biti osnov bržeg privrednog rasta manje razvijenih područja ali i zemlje kao cjeline. U tom smislu su sektorske reformske mjere koje se sprovode u oblasti saobraćaja, energetike i komunalne infrastrukture, od posebnog značaja za dalje povećanje konkurentnosti.

Generalno, fokus ekonomske politike Crne Gore u srednjem roku biće otklanjanje prepreka ekonomskom rastu i razvoju i, posljedično, povećanje konkurentnosti ekonomije. Shodno tome, ekonomsko upravljanje državom sve više treba da bude fokusirano i na navedene sektorske strukturne reforme koje treba da doprinesu daljem rastu investicija i proširenju izvozne baze ekonomije. Pored strukturnih reformi na makrofiskalnom i sektorskom nivou, ostali stubovi važni za dinamizaciju ekonomskog rasta su jačanje institucija i vladavine prava; unapređenje poslovnog ambijenta, kao i unapređenje administrativne efikasnosti.

²⁵² Country Economic Memorandum, 2013

4. ZAKLJUČAK

Posljedice od globalne ekonomske krize, sedam godina nakon njenog nastanka su još uvijek vrlo snažne. Svjetska ekonomija je ušla u fazu nove realnosti koju karakterišu niske stope rasta, otežano smanjenje nezaposlenosti i niska inflacija ili čak deflacioni pritisci. Navedeni trendovi su karakteristični i za Evropu i za Zapadni Balkan i Crnu Goru kao dio regiona. Ipak, iako su problemi globalni, rješenja usmjerena na doprinos ubrzanju ekonomskog rasta moraju biti specifična za svaku državu. U slučaju Crne Gore, navedena rješenja se odnose na otklanjanje prepreka povećanju konkurentnosti ekonomije i dinamizaciji ekonomskog rasta kroz dalji proces fiskalne konsolidacije, sprovođenje strukturnih reformi sa makrofiskalnim uticajem i sektorskih strukturnih reformi. Dakle, dinamičniji ekonomski rast u Crnoj Gori će najvećim dijelom biti rezultat realizacije velikih projekata u javnom i privatnom sektoru, a u srednjem roku rast će biti osnažen strukturnim reformama. Na osnovu navedenog, u srednjem roku su za Crnu Gore projektovane veće stope realnog ekonomskog rasta od 3,5% u 2015, 3,8% u 2016. i 4% 2017. godini.

LITERATURA

- [1] Babić Mate (2006): Makroekonomija, MATE, Zagreb
- [2] European Commission (2015): "EU Candidate and Potential Candidate Countries", Brussels
- [3] Krugman P. Obstfeld M. (2009): Medjuнародna ekonomija-teorija i politika, Datastatus, Beograd
- [4] Lawrence Summers (2014): „U.S. Economic Prospects: Secular Stagnation, Hysteresis, and the Zero Lower Bound”, Business Economics, pp 1-4
- [5] Vlada Crne Gore (2015): Nacionalni Program ekonomskih reformi 2015-2017. Pp. 1, 74

ULOGA MARKETING KAMPANJA ZA PROMOCIJU ODRŽIVOG RAZVOJA TRANSPORTA

THE ROLE OF MARKETING CAMPAIGNS IN PROMOTING SUSTAINABLE TRANSPORT DEVELOPMENT

mr Veljko Radičević²⁵³
dr, Nikola Krstanoski, redovni profesor²⁵⁴
mr Nenad Stanković²⁵⁵

Sadržaj: *Povećanje obima saobraćaja ima za posledicu niz negativnih efekata kao što su zagušenje, opadanje nivoa kvaliteta usluge prevoza, snižavanje bezbednosti saobraćaja, zagađenje vazduha, povećanje nivoa buke i narušavanje životne sredine. Ovi efekti su posebno izraženi u gradskim (urbanim) sredinama. Prema podacima Ujedinjenih nacija u gradovima živi oko 50% svetskog stanovništva, a očekuje se da taj broj poraste na 61% do 2030. godine. Od donosioca odluka i kreatora politike urbanog transporta se očekuje da uspostave strateški okvir i operativni model za rešavanje problema narastajuće mobilnosti i degradacije životne sredine. Savremeni pristupi u rešavanju navedenih problema mogu se naći u principima održivog transporta, koji se razvio kao deo strategije održivog razvoja.*

Ovaj rad ima za cilj definisanje modela marketing kampanje za promovisanje održivih vidova transporta. U radu je najpre predstavljen i analiziran primer iz prakse, međunarodna kampanja „Dan bez automobila“, a zatim je prikazan jedan pristup definisanju u sprovođenju kampanje za podizanje svesti o važnosti promene „saobraćajnih navika“ i njihovom doprinosu očuvanju životne sredine u gradovima. U vezi sa tim, u radu je predstavljeno istraživanje poznavanja karakteristika održive mobilnosti u jedinici lokalne samouprave od strane odgovornih lica koja imaju značajno učešće u definisanju i sprovođenju politike održivog razvoja transporta. U cilju efikasnog sprovođenja politike održive mobilnosti u saobraćajnom sistemu, potrebno je podići nivo znanja odgovornih osoba, nakon toga, pristupiti izradi politike održivog razvoja transporta u okviru koje je, svakako neophodno, uključiti i edukaciju stanovništva.

Ključne reči: *Održivi razvoj, održivi transport, marketing kampanja*

Abstract: *Traffic rate raise as its consequence has a number of negative effects such as traffic congestion, deterioration of transport service quality, lower (reduced) traffic safety, noise exposure and negative impacts on the environment. These effects are especially recognizable in city (urban) areas. According to United Nation's statistics, about 50% of the world population lives in cities and this figure is expected to grow up to 61% until 2030. It is also expected that both a decision-maker and urban transportation politics creator set up a strategic framework and operational model for solving the conflict of growing mobility and degradation of the environment. Modern solution to the stated problems can be found in the principles of sustainable transport, which emerged as a part of the sustainable development strategy.*

²⁵³ Gradska uprava grada Niša, veljkoradi@gmail.com

²⁵⁴ Tehnički fakultet, Univerzitet „Sv. Kliment Ohridski“, Bitolj, nikola.krstanoski@tfb.uklo.edu.mk

²⁵⁵ JKP Direkcija za javni prevoz grada Niša, E-mail: marija.m.stankovic@gmail.com

This article has an aim to define a model for a marketing campaign that promotes the sustainable modes of transport. The part of the article presents and analyzes a real-world example from an international campaign called "The Car Free Day". Furthermore, a model has been presented for conducting a campaign that would raise public awareness about the importance of the need to change people's "traffic habits" and how this would benefit the protection of the urban environment. With regard to that, the paper presents a research into the knowledge of the sustainable mobility characteristics conducted in a local self-management unit among the responsible persons who have an important role in defining and implementing the policy of sustainable transport development. In order to efficiently implement the policy of sustainable mobility in the transport system it is necessary to raise the level of knowledge of the responsible persons and, after that, develop policies of sustainable transport development which would necessarily include the population education.

Key words: *Sustainable development, sustainable transport, marketing campaign*

1. UVOD

Sredinom 20. veka postalo je očigledno da je u sredini u kojoj ljudi žive došlo do velikih promena, do zagađenja vazduha, vode i zemlje, što je privuklo veliku pažnju stručne i naučne javnosti. Prva značajnija zvanična upozorenja na mogućnost globalnog ugrožavanja stigla su od stručnjaka iz Rimskog kluba tokom 1972. godine. Upozorenja su se odnosila na međusobnu zavisnost između porasta broja stanovnika, industrijske i energetske aktivnosti, potrošnje energetske sirovina i zagađenja životne sredine.

Na osnovu toga, 1987. godine je osnovana, Svetska komisija za životnu sredinu i razvoj (Brundtland komisija), koja je uvela novi termin *Održivi razvoj*. Poreklo ovog termina nalazi se u šumarstvu i znači da se ne sme poseći više drveća nego što je posađeno. Takođe, u toku prošlog veka, kao i sada rasla je upotreba motorizovanih transportnih sredstava sa prisutnim dodatnim pritiskom, što je uslovljavalo i obezbeđivanje novog saobraćajnog prostora. To je, naravno, dovelo do pojave dodatnih saobraćajnih zagušenja, gde nove saobraćajnice nisu doprinele smanjenju obima saobraćaja, nego njegovom uvećanju. Povećanje obima saobraćaja dovodi do zagađenja vazduha, povećanja nivoa buke, zauzimaju se značajne površine kako za dinamički, tako i za stacionarni saobraćaj, kako u gradskim aglomeracijama, tako i u ruralnim sredinama.

Uticaji razvoja saobraćaja na životnu sredinu mogu biti: direktni i indirektni. Direktni efekti proističu iz konstrukcije i korišćenja saobraćajnog sistema. Najočigledniji primer za ovo su široko rasprostranjeni efekti korišćenja automobila, kamiona i autobusa na životnu sredinu. Čitavi predeli su potpuno izmenili izgled usled konstrukcije autoputeva, raskrsnica, parkirališta itd. Brojni su, s druge strane, i indirektni efekti korišćenja automobila; posebno u urbanim zonama – poremećen režim prirodnog plavljenja, problem odlaganja saobraćajnih sredstava po isteku upotrebe itd. [1].

Savremeni pristupi u rešavanju navedenih problema nalaze se u principima održivog transporta. Promovisanjem nemotorizovanih saobraćajnih kretanja poput pešačkog, biciklističkog, kao i javnog prevoza pozitivno se utiče na svest ljudi u cilju korišćenja održivih vidova transporta.

2. ODRŽIVI RAZVOJ

2.1. ODRŽIVI RAZVOJ

Održivi razvoj nije novi koncept. To je najnoviji izraz dugogodišnje etike koja obuhvata odnos ljudi sa životnom sredinom, kao i odgovornost sadašnjih prema budućim generacijama. Na osnovu navedenog predstavljeno je nekoliko opšte prihvaćenih objašnjenja održivog razvoja:

Prema rečima Tomasa Džefersona, 6. septembra 1789. godine: „Zemlja s punim pravom i u potpunosti, pripada svakoj generaciji za njenoga trajanja i nijedna generacija ne sme napraviti dugove koji ne mogu biti plaćeni dok ona postoji”. Takođe, još krajem 18. veka, engleski ekonomista Maltus je tvrdio da postoji nesrazmera između rasta stanovništva i rasta životnih sredstava[2].



Mr **Veljko Radičević**, diplomirani inženjer saobraćaja rođen je 28.08.1969. godine u Nišu, gde je završio osnovnu školu, i srednju školu. Upisao je Vojno-tehničku akademiju u Zagrebu 1988. godine, diplomiravši na katedri saobraćaja i transporta 1993. godine u Beogradu, iz predmeta Ekonomika saobraćaja, sa nazivom diplomskog rada: „Komparativna analiza troškova transporta naročitih pošiljaka železnicom i drumom”, koji je vođen od strane mentora dr Snežane Pejčić, docenta Saobraćajnog fakulteta Univerziteta u Beogradu. Odbranom diplomskog rada stekao je zvanje diplomiranog inženjera saobraćaja. Nakon toga, završio je i Master studije na Saobraćajnom fakultetu Univerziteta u Beogradu, januara 2010. godine, i stekao zvanje master inženjer saobraćaja.

Magistarske studije završio je u 2010. godini, i stekao zvanje magistra nauka na Alfa Univerzitetu u Beogradu, Fakultetu za menadžment, na smeru: menadžment saobraćaja i telekomunikacija.

Nakon diplomiranja i sticanja zvanja diplomiranog inženjera saobraćaja, profesionalnu karijeru započeo je kao tehnički rukovodilac u „Agenciji 018” u Nišu, u kojoj je radio do marta 1996. godine, kada prelazi u stalni radni odnos u Gradskoj upravi grada Niša. Bio je angažovan na poslovima stručnog saradnika za gradski i prigradski saobraćaj, i nakon toga na mesto šefa Odseka za saobraćaj. Formiranjem posebne Uprave za saobraćaj grada Niša, postavljen je od strane Skupštine grada Niša na mesto načelnika Uprave avgusta 2007. godine, obavljajući funkciju do jula 2008. godine. Nakon toga, Uprava za saobraćaj je novom reorganizacijom transformisana u Odsek, gde je trenutno zaposlen.

Mr Veljko Radičević ima višegodišnje iskustvo u visokom obrazovanju, najpre kao saradnik u nastavi – asistent, u periodu od 2007./2008. do 2011./2012. i, nakon toga, u školskoj

2012./2013. godini izabran je u zvanje predavača za užu naučnu oblast: „saobraćajne nauke” u Visokoj školi strukovnih studija za menadžment u saobraćaju u Nišu.

Pored navedenog, obavlja poslove koordinatora međunarodne kampanje „Evropska nedelja mobilnosti – Dan bez automobila” od 2001. godine; European Mobility Week – The Car Free Day, kao i projekta „Transpower“ i aktivno je učestvovao u radionicama u Nemačkoj i Grčkoj.

Takođe, aktivno učešće ima u sledećim organizacijama i društvima: Član Naučno-stručnog društva Ecologica (M51), Član Inženjerske komore Srbije, Član Saveta za bezbednost saobraćaja grada Niša.

U dosadašnjoj karijeri objavio je deset radova u časopisima (M23, M51, M52), i izlagao 14 naučnih radova na konferencijama u zemlji i inostranstvu.

Jedna od prvih definicija održivog razvoja pojavila se 1980. godine u Svetskoj strategiji zaštite (The World Conservation Strategy – IUCN/WWF/UNEP, 1980): „*Da bi razvoj bio održiv on mora uzeti u obzir socijalne i faktore životne sredine, kao i ekonomske, poštujući ljudske i prirodne resurse, dugoročne i kratkoročne ciljeve i negativnosti alternativnih aktivnosti*“. Održivi razvoj karakteriše solidarnost među generacijama i među nacijama. On podrazumeva uravnoteženje potreba ove generacije, sa budućim potrebama sledećih generacija, kao i uravnoteženje potreba na lokalnom i regionalnom nivou, sa potrebama kontinenta i planete.

Najčešće navođena definicija održivog razvoja nalazi se u izveštaju „Naša zajednička budućnost”, koji je na poziv Ujedinjenih nacija sačinila Svetska komisija za životnu sredinu i razvoj 1987. godine glasi: „**Održivi razvoj je razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjice, a istovremeno ne ugrožava mogućnost budućih generacija da zadovolje svoje potrebe**”[3].

Održivi razvoj je značajan što pruža mogućnosti daljeg napretka ljudske civilizacije, sa umerenijim trošenjem resursa. Takođe, potrebno je da omogući kontra balans uništavajućim efektima ljudskih aktivnosti na planeti. Prema održivom razvoju potrebno je usklađivati planove daljeg razvoja infrastrukturnih sistema, međunarodnih, državnih i regionalnih prostora.

2.2. POJAM I KONCEPT ODRŽIVOG TRANSPORTA

Koncept održivog transporta razvio se ranih 1990-tih godina kao deo strategije održivog razvoja. Definicija održivog transporta potekla je od Kanadskog centra za održivi transport gotovo u celosti je prihvaćena od strane ministara transporta EU jer je konkretna, sveobuhvatna i sledi opšte principe održivog razvoja koje je postavila Brundtland komisija i glasi: „Održiv transportni sistem omogućava da pojedinci, preduzeća i društva zadovolje osnovne potrebe za pristupom i razvojem na bezbedan način i u skladu sa zdravljem stanovništva i ekosistema, i unapređuje jednakost u okviru sadašnje i između narednih generacija; dostupan je, funkcioniše pravično i efikasno, nudi izbor vida prevoza, i obezbeđuje konkurentnu privredu, kao i uravnoteženi regionalni razvoj; ograničava emisije i količinu otpada na nivo koji odgovara mogućnostima planete da ih apsorbuje, koristi obnovljive resurse do nivoa njihove regeneracije, i koristi neobnovljive resurse do nivoa mogućnosti razvoja obnovljivih supstituta istovremeno minimizirajući uticaj na zauzimanje zemljišta i stvaranje buke” [4].

Opšti je zaključak, da je transport žrtva sopstvenog uspeha. Saobraćajna zagađenja su u stalnom porastu i rast je osnovni uzrok postojećih problema zagađenja životne sredine[5].



Redovni profesor dr **Nikola Krstanoski** je rođen u Bitolju, Republici Makedoniji, 1960. godine. Osnovno i srednje obrazovanje završio je u rodnom gradu, gde završava i visoko obrazovanje na dodiplomskim studijama na saobraćajnom odseku Tehničkog fakulteta u Bitolju, Univerziteta “Sv. Kliment Ohridski”.

Zvanje diplomiranog inženjera saobraćaja stekao je 1983. godine. U periodu od 1991. do 1996. godine boravio je na Univerzitetu Pensilvanija u Filadelfiji u SAD-u, i na Departmanu za sistemsko inženjerstvo stekao zvanje Magistra nauka 1992. godine, i nakon toga odbranio doktorsku disertaciju 1996. godine iz oblasti javnog gradskog prevoza pod naslovom “Analiza performansi na metro linijama: stohastički pristup”, (*“Rapid Transit Line Performance Analysis: A Stochastic Approach”*) i stekao naučno zvanje doktora nauka. Za vreme boravka na Univerzitetu Pensilvanija bio je angažovan kao naučni saradnik i asistent.

Za vreme boravka u SAD-u, dr Krstanoski pod vođstvom mentora prof. Vukana Vučića (član SANU i Ruske Akademije nauka) učestvovao je u izradi velikog broja projekata iz oblasti javnog gradskog prevoza, i među najznačajnijim su projekti vezani za unapređenje javnog prevoza u Filadelfiji i metro sistema u San Francisku.

Od 1985. do 1991. godine radi kao asistent na Tehničkom fakultetu u Bitolju. Nakon odbrane doktorske disertacije na Univerzitetu Pensilvanija izabran je 1996. godine u zvanje docenta na Tehničkom fakultetu u Bitolju, nakon toga 2001. godine za vanrednog profesora i 2006. godine u zvanje redovnog profesora.

Dr Nikola Krstanoski bio je rukovodilac i učestvovao je u izradi brojnih međunarodnih i domaćih projekata i autor je značajnih naučnih radova iz oblasti javnog gradskog prevoza i zaštite životne sredine od zagađenja koja nastaju prilikom odvijanja saobraćajnih procesa, kao i udžbenika koji se koriste u obrazovnom procesu.

Pored matičnog fakulteta – Tehničkog fakulteta u Bitolju, na kome je angažovan na svim nivoima studiranja, dr Krstanoski predaje, počevši od 2009. godine do danas i na doktorskim studijama na Fakultetu tehničkih nauka Univerziteta u Novom Sadu.

Takođe, dr Krstanoski je u toku 1997. godine bio angažovan kao gostujući profesor na Univerzitetu u Londonu (University College London – UCL). Član je međunarodne asocijacije za javni gradski prevoz (UITP) sa sedištem u Briselu.

Porast broja individualnih putničkih vozila uslovljava proširenje saobraćajne mreže, što dovodi do smanjenja zelenih površina u gradskim sredinama, povećanje zagađenja vazduha i samim tim dovodi do degradacije životne sredine. Usled toga, smanjene su saobraćajne površine za nemotorizovane tokove i mogućnosti građana za slobodnijim kretanjima. Povećanje nivoa zagađenja i manje mogućnosti za slobodnijim kretanjima građana na saobraćajnoj mreži (pešačenje, korišćenje bicikala itd.) dovode do pada nivoa kvaliteta života u urbanim sredinama.

Održivi razvoj – samim tim i održivi razvoj saobraćaja zasniva se na principu intergeneracijske jednakosti. Ukoliko nema poštovanja ovog principa, tada štete u životnoj sredini učinjene u jednoj, prelaze na sledeću generaciju. Na osnovu toga, u okviru saobraćajnog sistema definiše se transportna politika kao značajan segment održivog razvoja. Time se podrazumeva da se saobraćajni sistem razvija „prijateljski“ u odnosu na životnu sredinu, kako bi se njihni resursi sačuvali i bili održivi za buduće generacije [6].

Analizirajući iskustva u okviru EU može se zaključiti da postoji neostvaren cilj – promene balansa između vidova saobraćaja, koji podrazumeva ne samo sprovođenje ambicioznog programa mera transportne politike, već i stalne mere na nacionalnom i lokalnom nivou u okviru drugih politika, odnosno [6]:

- ekonomska politika mora uzeti u obzir određene faktore koji doprinose povećanju zahteva za transportnom uslugom, naročito faktore povezane sa “Just-in-time“ proizvodnjom i upravljanjem zalihama;
- politika korišćenja zemljišta i urbanog planiranja treba da bude definisana tako da ne bude uzrok povećane mobilnosti usled neuravnoteženog planiranja udaljenosti između kuće i mesta rada;
- socijalna i politika obrazovanja treba da omogući bolju organizaciju radnih i školskih sati kako bi se izbegle gužve na putevima, pri odlascima i dolascima i vikendima, kada se i događa najveći broj saobraćajnih nezgoda;
- politika urbanog transporta treba da bude definisana u cilju uspostavljanja balansa između modernizacije javnih sistema prevoza i racionalnije upotrebe automobila, u



Nenad Stanković rođen je 4. maja 1979. godine u Nišu. Osnovnu i srednju školu završio je u Nišu. Diplomirao je na Visokoj školi strukovnih studija za menadžment u saobraćaju, gde je završio i specijalističke studije i trenutno je angažovan kao stručni saradnik na predmetu Bezbednost saobraćaja. Diplomom saobraćajnog inženjera, stekao je 2012. godine na Fakultetu za saobraćajno inženjerstvo, Internacionalnog Univerziteta Brčko, gde je i magistrirao 2013. godine. U dva mandata u periodu od 2004. do 2012. godine, bio je odbornik u Skupštini Grada Niša. U periodu od 2004. do 2008. god. obavljao je funkciju predsednika Komisije za rad sa savetima građana, od 2007. do 2008. bio je portparol Gradonačelnika Grada Niša, a u periodu od 2008. do 2012. god. obavljao je funkciju predsednika Administrativnog odbora. Zaposlen je u Direkciji za Javni prevoz Grada Niša. Oženjen je i otac je jednog deteta.

skladu sa merama za smanjenje emisije ugljen-dioksida naročito u gradovima i na putevima;

- budžetna i fiskalna politika moraju dostići punu internacionalizaciju eksternih troškova – naročito onih koji se tiču zaštite životne sredine – kao i završetak trans – evropske mreže;
- politika konkurencije mora obezbediti otvaranje tržišta, naročito u sektoru železničkog saobraćaja, kako monopolska pozicija kompanija ne bi dovela do slabijeg kvaliteta javnih usluga;
- politika naučno-istraživačkog razvoja u oblasti saobraćaja i transporta treba da bude harmonizovana na nacionalnom i regionalno nivou.

Usled prisutnog opšteg pogoršavanja kvaliteta života stanovnika Evrope koji trpe sve veću prenaseljenost u gradovima, u okviru EU realizovana je veća posvećenost razmeni dobre prakse sa ciljem da se bolje koriste sredstva javnog transporta i postojeće infrastrukture. Neophodno je i da lokalne vlasti usklade modernizaciju javnih službi i racionalnije upotrebe automobila. Ove mere, bitne za razvoj, će biti veoma teško sprovesti. Ovo je cena koja se mora platiti da bi se zadovoljile međunarodne obaveze, donete u Kjotu, o smanjenju ugljen-dioksida [7].

Realizovanje akcija na lokalnom nivou ima izuzetan značaj, npr. lokalne samouprave mogu biti ekonomski motivisane s obzirom da smanjenjem zagušenja i zagađenja postaju atraktivnije poslovne zone. Ipak, narastajući saobraćajni problemi u evropskim gradovima zahtevali su donošenje posebnih strateških dokumenata, poput Zelene knjige „Mreža po meri građana”[8], i Zelene knjige „Ka novoj kulturi za urbanu mobilnost”[9], koji predstavljaju okvir za razvoj održivog transporta u gradovima i daju smernice za operacionalizaciju koncepta održive mobilnosti.

Razvoj održivog transportnog sistema zasniva se na primenjenoj transportnoj politici, u okviru koje je potrebno planirati optimalnu raspodelu korišćenja alternativnih ekoloških vidova transporta i realizovanje kvalitetne strategije konstantnog uticaja na ponašanje ljudi u cilju masovnijeg korišćenja održivih vidova transporta.

3. MARKETINGKAMPANJE– KA ODRŽIVOM TRANSPORTU

3.1. ZNAČAJ I CILJ KAMPANJE

U svim većim gradovima u poslednjih dvadesetak godina povećao se broj korisnika automobila i intenzitet saobraćaja. Sa povećanim korišćenjem automobila povećali su se neki negativni efekti kao što su saobraćajna zagušenja i veći broj nastradalih lica u saobraćajnim nezgodama, buka, zagađenje vazduha, brže zagrevanje i uništavanje ozonskog omotača. Svi ovi faktori direktno i indirektno utiču na kvalitet života stanovnika u većim gradovima. Jasno je da se problemi sa zagađenjem mogu smanjiti korišćenjem “čistijih” tehnologija za pogon motornih vozila. Ali ostali problemi povezani sa sve većim korišćenjem motornih vozila ne mogu se rešiti na taj način. Ti problemi utiču na zdravlje (povrede u saobraćajnim nezgodama i sve manju fizičku aktivnost), ekonomiju (zagušenja i produženo vreme putovanja), životnu sredinu (zauzimanje zelenih površina, buka), i na društvo (otuđene i smanjenje prostora). Da bi se ovi problemi rešili ili bar smanjili potrebno je redukovati upotrebu automobila preduzimanjem odgovarajućih mera.

U cilju poboljšanja uslova življenja u urbanim aglomeracijama, kao i realizovanja kvalitetnijeg funkcionisanja saobraćajnih sistema u evropskoj praksi se koriste „tvrde i meke strategije“, između kojih postoji značajna razlika. Tvrde strategije se odnose na infrastrukturu (kao što je izgradnja puteva), oporezivanje ili nove usluge. Ovo može da ima značajnu ulogu u borbi protiv povećanja upotrebe automobila. Na primer, uvođenje nove autobuske linije može da bude važna ili značajna mera koja će omogućiti većem broju ljudi da koriste javni masovni prevoz. S druge strane, ključna uloga mekih strategija, tj. „kampanja“ je često jednostavno informisanje ljudi koji koriste automobile za većinu svojih putovanja. Čak i u gradovima sa dobrom organizacijom sistema javnog prevoza, nove usluge ne mogu same da dovedu do bitnih promena. Na najnižem nivou, ukoliko se planira korišćenje novih usluga ili infrastrukturnih mera, treba prvo informisati ljude o njihovom postojanju. Takve informacione kampanje se zajedno grupišu u meke strategije; inicijative koje koriste komunikacije, publicitet ili edukaciju za promenu stavova ili ponašanja kada je u pitanju ponašanje u saobraćajnom procesu. Ovo je delom odgovor na verovanje da samo planiranje u saobraćaju nije dovoljno da dovede do promena u ponašanju i da infrastrukturne promene moraju da budu upotpunjene strategijama za ubeđivanje ljudi da promene svoje ponašanje.

Često vozači poseduju malo saznanja o korišćenju javnog prevoza ili imaju netačne predstave o korišćenju bicikala i pešačenja. Dodatno postoji manjak informacija o ovim vidovima prevoza. Zbog toga je neophodno popuniti ovu prazninu ciljnim informacijama i uslugama. Ovo je naročito slučaj kod javnog prevoza, gde nedostatak informacija o tome gde, kada i kako funkcionišu ovi servisi može da bude glavna barijera ka njihovoj upotrebi. Pored toga što može da obezbedi informacije o opravdanim vidovima prevoza, kampanja može da pomogne u prihvatanju potrebe za smanjenjem broja automobila. Ograničavajuće mere i inicijative u smislu ekološki adekvatnih vidova prevoza su spremnije i efektivnije prihvaćene, kada postoji razumevanje među javnim mnjenjem o razlozima koji stoje iza njih. Kombinacija mera koja povezuje tvrde i meke saobraćajne strategije u koordinisanu strategiju, ima najveće šanse za uspeh.

Kampanje se retko sprovode samostalno, već se kombinuju sa drugim akcijama ili merama u saradnji sa policijom ili drugim državnim ili lokalnim organima koje imaju za cilj da efikasno i efektivno pokušaju da ispune određene ciljeve, a koji zahtevaju promenu mišljenja i navika u putovanju. U svakom slučaju, integracija više različitih komplementarnih akcija pojačava njihov uticaj i povećava šanse za uspeh. Kampanja koja promovise npr. korišćenje gradskog prevoza, imaće bolje šanse za uspeh ukoliko se kombinuje sa značajnim poboljšanjima u oblasti kvaliteta, dostupnosti i pouzdanosti usluga gradskog prevoza.

U okviru analiza kampanje najznačajnije mesto zauzimaju: opšti ciljevi, inicijator kampanje i strateško partnerstvo i finansiranje kampanje[10].

1. Opšti ciljevi moraju biti uzeti u obzir u procesu projektovanja i implementacije kampanje iz više razloga:

- strateški ciljevi određuju oblast u okviru koje kampanja treba da bude isplanirana i implementirana,
- od kampanja se očekuje da doprinesu uspehu strateških ciljeva,
- kampanje koje su povezane sa stratejskim ciljevima imaju dugoročnije efekte,
- postoji mogućnost udruženog delovanja, koja omogućava uzajamnu razmenu iskustva i postizanje boljih rezultata.

Najčešći ciljevi koji se žele postići kroz kampanju su: - zaštita životne sredine, povećanje nivoa bezbednosti saobraćajnih tokova, smanjenje intenziteta saobraćaja, promocija zdravog načina života i dr.

2. Inicijator kampanje je osoba ili institucija koja preuzima inicijativu o pokretanju kampanje. U zavisnosti od institucionalnog okvira i kulturnih aspekata (poznavanje, stručnost, kompetentnost), inicijator može biti:

- Institucija lokalne, okružne (regionalne) ili republičke vlasti koje imaju odgovornost u projektovanju kratkoročnih ili dugoročnih planova, uspostavljanju opštih ciljeva i pokretanju pojedinačnih inicijativa.
- Operateri gradskog prevoza koji mogu biti inicijatori i na stratejskom i na nivou kampanje.
- Nevladine organizacije koje mogu raditi na koordinaciji i pružanju podrške lokalnim vlastima.
- Organizacije Evropske unije, kao što je Evropska komisija koja je zainteresovana za upravljanje mobilnošću u celini i posebno pokretanjem kampanja. Evropska komisija je pokrenula izuzetno uspešnu akciju „U grad bez automobila“, koja se realizuje na svim kontinentima.

3. Strateško partnerstvo podrazumeva kooperaciju više interesnih grupa direktno ili indirektno zainteresovanih za održivi transport. Izgradnja strateškog partnerstva je zahtevan ali isplativ zadatak, jer osigurava uspeh za sve učesnike. Kampanja koju podržava strateško partnerstvo ima više šansi da uspe i da poruke budu bolje prihvaćene, nego ona kampanja koju podržava samo inicijator.

4. Finansiranje kampanje. Dobro isplaniran budžet je važan uslov za uspešnu i blagovremenu implementaciju stratejskog plana. Budžet mora biti isplaniran prema tipu i zahtevima kampanje koju treba sprovesti, pa u zavisnosti od toga i obezbediti finansijska sredstva od jednog ili više izvora finansiranja.

3.2. KONTROLA I PROCENA UTICAJA KAMPANJE

Nadgledanje procesa implementacije i ocena uticaja kampanje zahteva pažljivo i odgovorno planiranje resursa i njihovu alokaciju. Monitoring ulaznih i izlaznih podataka može omogućiti preraspodelu sredstava, ukoliko implementaciju kampanje prate problemi, potrebne su promene, kao i ocena efikasnosti kampanje nakon završetka.

Procena uticaja kampanje, kao dopuna monitoringu, omogućava da se utvrdi:

- da li su prepoznati ciljevi kampanje i da li su doveli do promena u ponašanju ciljnih grupa,
- koji elementi kampanje su bili najefikasniji,
- koji elementi kampanje mogu biti poboljšani,
- ubediti partnere da se njihovo investiranje u kampanju isplatilo.

Poslednja faza realizacije kampanje ogleda se u predstavljanju rezultata stručnim krugovima i građanima putem medija. Prilikom prezentovanja neophodno je rezultate predstaviti sa „lične strane“, tj. gostovanje čoveka koji je pod uticajem kampanje promenio način na koji putuje na posao [10].

3.3 PROMOVISANJE ODRŽIVIH VIDOVA TRANSPORTA PUTEM MARKETING KAMPANJA U JEDINICI LOKALNE SAMOUPRAVE

Osnovni cilj svake marketinške akcije je da dopre do ciljne grupe, pošalje poruke i pokuša da utiče na promenu mišljenja i ponašanja što više članova ciljne grupe. Teme mogu biti raznovrsne, kao npr. obrazovanje, javni prevoz, promocija turizma, zdravlje i dr. Pored tradicionalnih načina pristupa ciljnoj grupi kao što su televizijske ili radio emisije, poster, masovnije se koriste novi vidovi komunikacije koji sadrže elemente: tradicionalne kampanje, edukacije i obrazovanja, tehnike „marketing dijaloga“, formiranje brenda, društvenih i kulturnih događaja. Na primeru lokalne samouprave u Republici Srbiji predstavljena je kampanja sa elementima, koji se mogu podeliti u dve kategorije: strategijski i operativni menadžment kampanje.

Na osnovu navedenih karakteristika sprovedenih aktivnosti u cilju promovisanja održivih vidova transporta u lokalnoj samoupravi, kao i obavljenih istraživanja u velikim evropskim gradovima, npr. u Austriji (Zdravstveno osiguravajuće društvo – GKK u Gracu, kompanija Wolford u Bregenzu i dr.), Belgiji (Hasselt), Francuskoj (Besançonu) [11], kao i na primeru u Srbiji, predstavljeno je strukturiranje kampanje u jedinici lokalne samouprave, u okviru strategijskog i operativnog upravljanja u Tabeli 1[12].

Tabela 1: Struktura kampanje u jedinici lokalne samouprave (na primeru grada Niša)

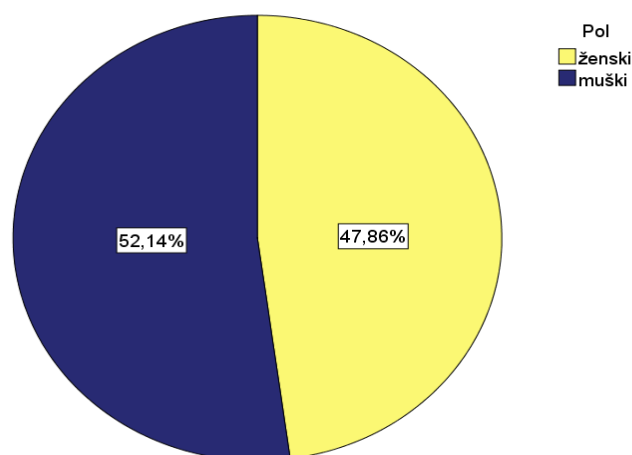
ELEMENTI KAMPANJE		
Strategijsko upravljanje	Strategijski cilj	Strategijski cilj je predstavljen u strategiji razvoja saobraćaja grada Niša, u cilju smanjenja saobraćajnih zagušenja, povećanja nivoa bezbednosti učesnika u saobraćaju, poboljšanja zdravlja stanovnika itd.
	Inicijator kampanje	Inicijator je organ grada nadležan za poslove saobraćaja, koji formira organizacioni odbor.
	Cilj kampanje	Promovisanje održivih vidova transporta sa ciljem njihovog povećanog korišćenja u saobraćajnom sistemu grada.
	Projektovanje kampanje	Kampanja je namenjena svim građanima koji prepoznaju pozitivne efekte korišćenja održivih vidova transporta (mogućnost određivanja ciljne grupe). Omasovljenje korišćenja bicikala, pešačenja i javnog prevoza, najpre se očekuje od zaposlenih, najmlađih, zatim i najstarijih građana.
	Indirektne mere	Svaki član odbora kampanje ima specifično zaduženje, kao npr. policija - kontrolu brzina, tehničke ispravnosti vozila, zatim, operateri - primena novih usluga u javnom prevozu itd.
	Spoljašnji faktori	Članovi odbora kampanje utiču da se pouzdanost saobraćajnog sistema poveća, tako da se minimizira uticaj negativnih spoljašnjih faktora i omogući veći uticaj pozitivnih faktora.
Operativno upravljanje kampanjom	Budžet kampanje	U budžetu grada svake godine planiraju se finansijska sredstva za korišćenje u narednoj godini - periodu, koja se dopunjuju uz pomoć sponzora u cilju ostvarivanja boljih rezultata kampanje.
	Upravljanje kampanjom	Organizacioni odbor upravlja kampanjom i kroz istraživanja ciljne grupe projektuje se politika upravljanja kampanjom.

Izlazni elementi	Kroz uspešnu višegodišnju praksu putem odnosa sa javnošću upućuju se informacije ciljnoj grupi.
Rezultat kampanje	Putem anketa i testova utvrđuje se uspešnost funkcionisanja kampanje.
Uticaj kampanje	Uticaj kampanje se može posmatrati na dva nivoa: 1. individualni – podrazumeva promene u načinu razmišljanja, stavu i transportnim navikama pojedinačnih putnika koji čine ciljnu grupu 2. društveni – obuhvata širi uticaj na saobraćajni sistem, kao što su zagušenja u saobraćaju, zagađenje vazduha, buka i saobraćajne nezgode.

4. ISTRAŽIVANJE POZNAVANJA KARAKTERISTIKA ODRŽIVOG RAZVOJA I ODRŽIVOG TRANSPORTA

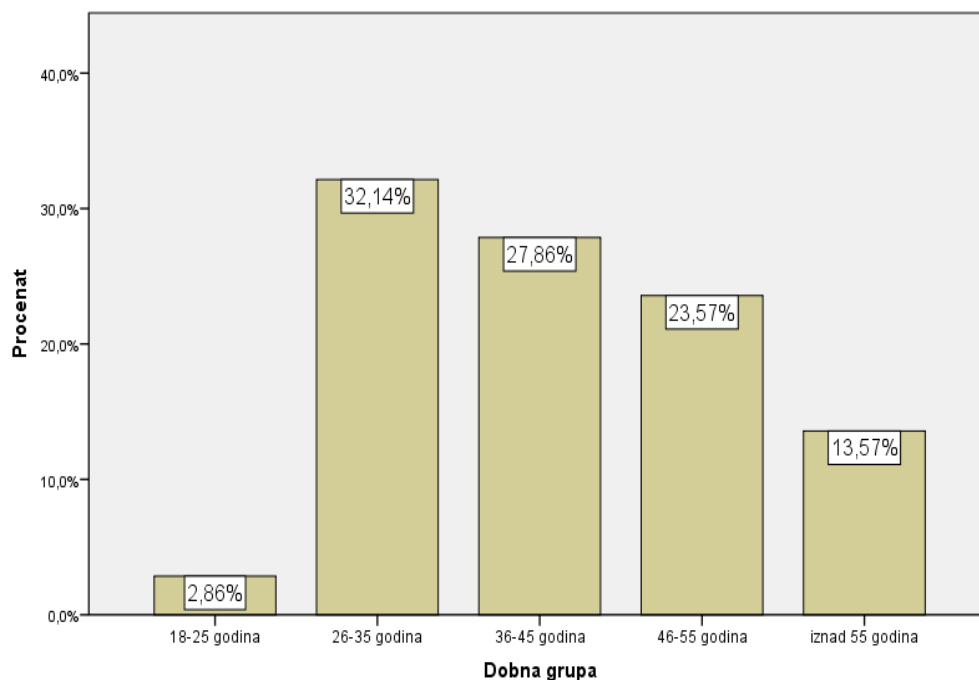
U većini evropskih gradova tokom proteklih dvadeset godina, povećan je obim saobraćaja, kao i broj automobila. Sa povećanom upotrebom automobila raste i broj negativnih posledica kao što su broj nastradalih lica i materijalna šteta, zagušenja u saobraćaju, buka, zagađenje vazduha, doprinos globalnom zagrevanju i povećanje prostora zauzetog motornim vozilima. Jasno je da se na neki od problema vezanih za zagađenje do neke mere može delovati smanjenjem potrošnje goriva ili takozvanom „čistijom automobilskom industrijom”, ali drugi problemi ne mogu biti rešeni poboljšanjima u industriji motornih vozila. Ovo se odnosi na ugrožavanje individualnog zdravlja (saobraćajne žrtve i nedostatak fizičke aktivnosti), ekonomiju (kroz zagušenja i gubitak u vremenu), okolinu (upotreba zemljišta, buka i posledice na živi svet) i razdvajanje i gubitak prostora životne zajednice.

Primena adekvatnih mera i akcija iz oblasti održivog transporta na teritoriji lokalne samouprave može se realizovati nakon dobijanja realne slike o poznavanju održive mobilnosti, tako da se u toku juna meseca 2013. godine, pristupilo istraživanju mišljenja i poznavanja održivog transporta i održivog razvoja od strane eksperata koji se bave unapređenjem komunalne infrastrukture i upravljanjem projektima u lokalnoj samoupravi.



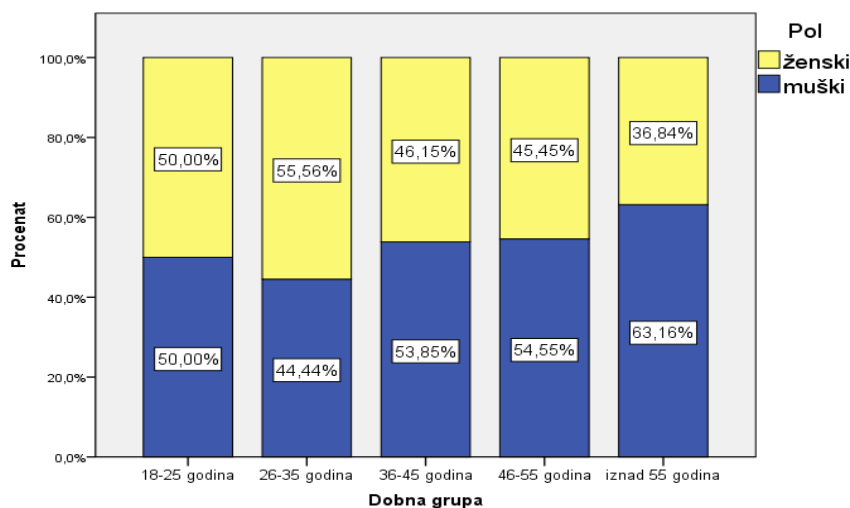
Slika 1: Struktura ispitanika po polu

Slika 1 predstavlja grafički prikaz strukture ispitanika - od 140 anketiranih lica 52,14% su muškog pola, dok je 47,86% ženskog pola što pokazuje priličnu ujednačenost među polovima.



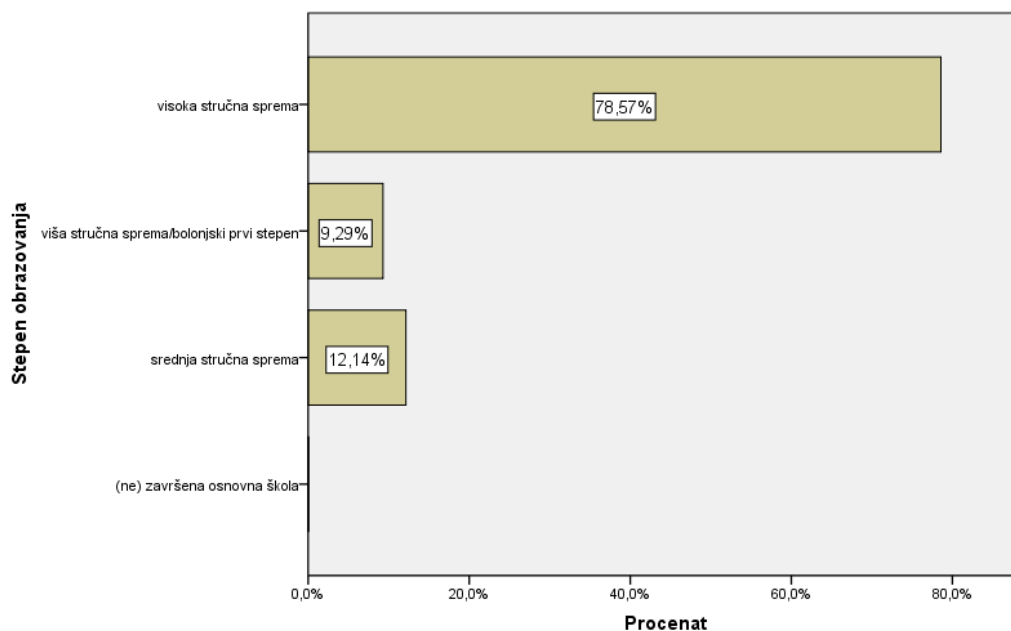
Slika 2: Struktura ispitanika po starosti

Analizirajući predstavljene podatke na slici 2 može se zaključiti da je od 140 anketiranih lica, najveći broj 32,14% starosne dobi od 26-35 godina, slede 27,86% starosti od 36-45 godina, zatim 23,57% starosti od 46-55 godina, nakon toga 13,57% starosti iznad 55 godina, i na kraju anketirani, starosti od 18-25 godina sa zastupljenošću od 2,86%.



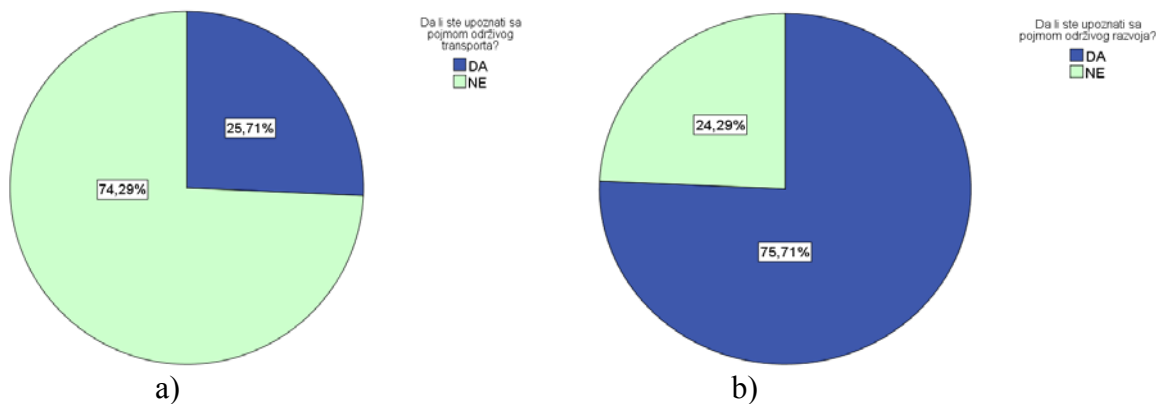
Slika 3: Starosna struktura ispitanika prema polu

U odnosu na 100% od ukupnog broja ispitanika ženski deo populacije u dobnoj grupi od 26-35 godina, i zastupljen je sa 55,56%, u dobnoj grupi od 36-45 godina sa 46,15% i dalje opada u sledećoj grupi, od 46-55 godina starosti sa 45,55%. Od ukupnog broja anketiranih osoba najveći broj muškaraca je starosne dobi iznad 55 godina 63,16%, zatim od 46-55 sa 54,55%, nakon toga opada u dobi od 36-45 godina, na 53,85%.



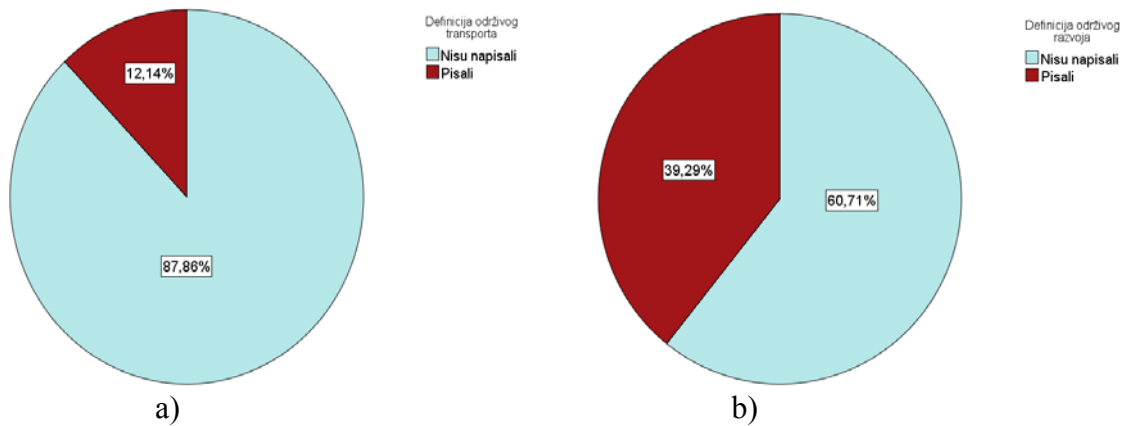
Slika 4: Struktura ispitanika prema stepenu obrazovanja

Na osnovu izvršene statističke obrade može se zaključiti da je više od dve trećine anketiranih lica sa visokom stručnom spremom, tj. završenim fakultetom (78,57%). Članovi nevladinih organizacija, zaposleni u Gradskoj upravi, prvenstveno u Projektnom centru, koji se isključivo bave upravljanjem projektima, najvećim delom su diplomirali na fakultetima. Sa završenom srednjom stručnom spremom je 12,14% anketiranih lica i višom stručnom spremom svega 9,29%.



Slika5: Prikaz: a) Upoznatost ispitanika sa pojmom održivog transporta
b) Upoznatost ispitanika sa pojmom održivog razvoja

Od svih anketiranih lica 74,29% nije upoznato sa pojmom održivog transporta, dok je 25,75% lica upoznato. Od ukupnog broja anketiranih, dve trećine, odnosno 75,71% upoznato je sa pojmom održivog razvoja.



Slika6: Prikaz: a) Definisanje pojma održivog transporta
b) Definisanje pojma održivog razvoja

Na osnovu predstavljenih podataka na slici 6 može se zaključiti da 12,14% ispitanika poznaje značenje održivog transporta, iako se anketirana lica profesionalno bave upravljanjem projektima, takođe, polovina je u tesnoj vezi sa održavanjem i unapređenjem komunalne infrastrukture na teritoriji grada Niša.

U cilju definisanja pojma održivog razvoja od strane anketiranih lica može se zaključiti da je pozitivno odgovorilo 39,29% ispitanika, dok 60,71% nije pokazalo dovoljno znanja u vezi održivog razvoja. Svakako da postoji nesklad između ovih podataka sa podacima sa grafikona 5, u kome je navedeno da je 75,71% anketiranih lica upoznato sa pojmom održivog razvoja.

Sprovedenim istraživanjem u vezi poznavanja definicije održivog transporta utvrđeno je da „samo” 12,14% ispitanika poznaje značenje održivog transporta, takođe, ne postoji statistički značajna razlika između pola ispitanika, jer preko 84% ispitanika nije definisalo održivi transport. Analizom dobne grupe i definisanju održivog transporta utvrđeno je da, ne postoji statistički značajna razlika, s obzirom da više od 80% anketiranih nije napisalo definiciju. Takođe, analizom stepena obrazovanja i definisanja održivog transporta utvrđeno je da, ne postoji statistički značajna povezanost, jer više od 85% anketiranih nije napisalo definiciju.

5. ZAKLJUČCI

Povećanje obima saobraćaja u saobraćajnom sistemu dovodi do zagađenja vazduha, povećanja nivoa buke, zauzimaju se značajne površine kako za dinamički, tako i za stacionarni saobraćaj, kako u gradskim aglomeracijama, tako i u ruralnim sredinama.

Savremeni pristupi u rešavanju navedenih problema nalaze se u principima održivog transporta. Promovisanjem nemotorizovanih saobraćajnih kretanja poput pešačkog, biciklističkog, kao i javnog prevoza pozitivno se utiče na svest ljudi u cilju korišćenja održivih vidova transporta. Bilo koja strategija koja se formuliše može biti uspešna samo ako se odlučujuća akcija preduzme na lokalnom nivou i konkretne aktivnosti implementiraju lokalne vlasti. U cilju poboljšanja uslova življenja u urbanim sredinama, kao i realizovanja kvalitetnijeg funkcionisanja saobraćajnih sistema koriste se „tvrde i meke strategije“. Tvrde strategije se odnose na infrastrukturu (kao što je izgradnja puteva), oporezivanje ili nove usluge. Meke strategije, tj. „kampanje „podrazumevaju jednostavno informisanje ljudi koji koriste automobile za većinu svojih kretanja.

Na osnovu sprovedenog istraživanja može se zaključiti, da je zastupljen nizak nivo poznavanja definicije, značenja i karakteristika održivog transporta od strane stručnjaka koji se bave održavanjem i unapređenjem komunalne infrastrukture i upravljanjem projektima u lokalnoj samoupravi. S obzirom da je uloga lokalnih samouprava veoma bitna, jer je nivo vlasti najbliži građanima, potrebno je, značajno unaprediti poznavanje modela, karakteristika, kao i pozitivnih efekata održivog transporta, od strane odgovornih lica u sistemu, nakon toga, krenuti u faznu realizaciju izgradnje i implementacije politike održivog razvoja transporta.

LITERATURA

- [1] Manahan, S. E.: Environmental Chemistry, Lewis Publishers, New York, 1999.
- [2] Pešić, R. 2002. *Ekonomija prirodnih resursa i životne sredine*, Poglavlje 1: Održivi razvoj, Poljoprivredni fakultet, Beograd.
- [3] United Nations, The World Commission on Environmental and Development: *Our Common Future*, World Commission on Environmental and Development, New York, 1987.
- [4] European Union's Council of Ministers: *Strategy For Integrating Environment And Sustainable Development Into The Transport Policy*. Luxembourg, 2001.
- [5] Lyons P.: *Transport policies of the EU*, London, 2003.
- [6] Đukanović M.: *Životna sredina i održivi razvoj*, Beograd, Elit, 1996., Beograd, 2003.
- [7] United Nations: *The Kyoto Protocol to the United Nations Framework Convention on Climate Change* United Nations, Kyoto, 2005.
- [8] European Commission, Green Paper, *The citizens network*, Brussels, Luxembourg, 1996.
- [9] European Commission, Green Paper, *Towards a new culture for urban mobility*, Brussels, Luxembourg, 2007.
- [10] Lewis A.: *Tapestry*, University of Westminster, UK, 2004.
- [11] http://www.eu-portal.net/material/downloadarea/kt7_trans_sr.pdf.
- [12] Radičević V., Krstanoski N., Promovisanje održivog transporta, *Ecologica*, br.63, Naučno- stručno društvo za zaštitu životne sredine Srbije, ISSN 0354-3285, str.605-608, 2011.

STRATEGICAL EDUCATIONAL REFORMS IN LIBYA

STRATEGIJSKE OBRAZOVNE REFORME U LIBIJI

Muftah Asseid-Libya²⁵⁶

Abstract: *Scientific research is one of the key driving factors for a diversified, strong economy in any country. Under the former regime in Libya, scientific research and higher education suffered from negligence, corruption and lack of political commitment and reform.*

Key words: *strategy, education, reforms, Libya*

Sadržaj: *Naučno istraživanje je jedan od ključnih faktora za raznovrsnu, jaku ekonomiju u bilo kojoj zemlji. Pod bivšim režimom u Libiji, naučna istraživanja i visoko obrazovanje patilo je zbog nemara, korupcije i nedostatka političke posvećenosti i reformi.*

Ključne reči: *strategija, edukacija, reforme, Libija*

1. INTRODUCTION

Higher education in Libya faces some major challenges. These include increasing demands for improvements, raising the quality of graduates and their career prospects. There are also problems about accreditation and the quality of educational institutions and programs, not to mention the financing and governance of the institutions. Another major challenge to Libya's education sector is the lack of any real and effective IT infrastructure, and the lack of scholarly activities and scientific research throughout the sector. [1]

Libya's ability to build a strong and diversified economy will depend on its commitment to innovation, creativity and commercialization within the higher education and scientific research sector. Furthermore, there is no real commitment to scientific research in Libyan universities and the country does not benefit from generous international grants in the fields of scientific and social research because of the absence of any cohesive vision for the sector. Elsewhere, the private sector usually plays an integral role in the higher education and scientific research sector through partnerships, funding and collaborative projects. However, Libya has no effective, responsible private sector, able and willing to do this. [2]

Human resources in the field of scientific research and development are insufficient and mismanaged. Also education, higher education and scientific research sectors in Libya have traditionally negative learning environments where creativity and innovation are almost non-existent among staff and students. The education sector in Libya lost its purpose when the focus on the end-product of the educational process was lost. That led to lack of fully qualified and skillfully equipped university graduate population. There is a lack of skilled graduates who possess the knowledge and skills required by the labor market, and this had impacted negatively both on Libya's scientific research base and its industrial competitiveness.

²⁵⁶ Assist Medical at Libyan Embassy in Serbia, Master degree of Management 2013-2014

Another negative factor is the lack of commitment to scientific research by qualified researchers despite studying at universities abroad. Academic staff at Libyan universities should be offered incentives and have recognition for their research. Also, the teaching load for academics needs to be dramatically reduced. Furthermore, the contractual duties of academics at Libyan universities should emphasize on research and scholarly activities as part of their job description. According to government data, research and other scholarly activities account for less than 5 % of academics' duties at Libyan universities. In developed economies they account for at least 33 %.

Most of all Libya's higher education and scientific research sector suffers from organizational problems. The sector lacks co-operation and communication between its various institutions. In addition, there is a lack of networking mechanisms such as forums and conferences which could link the community. Sector lacks the necessary IT infrastructure and resources to produce substantial output. There are no marketing and scientific publication strategies for sharing findings and good practices with the rest of the research community, either regionally or internationally. Primary and secondary education is compulsory in Libya, which has led to increased interest in attending universities and higher education institutes. The sector requires innovative mechanisms to encourage entrepreneurs to enable graduates and researchers to start their own businesses based on their creative ideas and research.

2. CHALLENGES OF HIGHER EDUCATION

There are some challenges facing Libyan higher education institutions. These challenges play an important role in implementing education program in Libyan universities. Moreover, Libyan universities are not able to achieve the higher education system goals because of these challenges. These challenges are as follows:

1. There is a problem in having material source for universities' programs and services.
2. There is a problem in putting strategic plans that are and sufficient for the short-term objectives.
3. There is a problem in selecting sufficient academic leaders who are able to achieve the goals of the higher education system in future.
4. There is a problem in defining the vision and the mission of the universities or colleges or departments.
5. There is a problem in developing and training programs of faculty members that have an impact on the quality of higher education system.
6. There is a problem in understanding the meaning of quality that plays an important role in the education process.
7. There is a problem in making decision within universities regarding the duties of faculty members of the higher learning institutions.
8. There are no enough practices for faculty members and staff that play an important role in creation and activation during the education process of the higher learning institutions.
9. There is a problem in clearing the organizational structure of universities.
10. There is a problem in developing plans for improving the education process.
11. There is a problem in developing and improving the academic programs in the higher learning institutions due to difficulties in the process.
12. There is a problem in linking undergraduate and graduate programs with the labor market.
13. There is a problem in identifying the areas of research.
14. There is a problem in providing developing and equipping laboratories and libraries.
15. There is a problem in developing the methods of learning, teaching, and studying.

That has an impact on the quality of education process, and on the omission of the use of self-learning skills such as: analytical thinking, problem solving, and creativity, innovation, and research skills. [3] Developments need to include facilities development in parallel with human resource development. The infrastructure for E-learning and ICT education will require significant investments in order to develop and help enhance the performance of the sector. There is also an urgent need for robust measures to tackle corruption and financial waste in the sector. Academic freedom was non-existent in Libya for decades. Censorship had a disastrous impact on the country's higher education and scientific research sector. Academic freedom for staff and students within the sector should be encouraged and protected, along with the sharing of good practices. [4]

3. E-LEARNING IN LIBYAN HIGHER EDUCATION

Like in most developing countries, the use of ICTs and the implementation of e-learning in Libya are still in an early stage. While some Libyan universities, such as Alfateh University, Garyounis University, and Academy of Postgraduate Studies and Economic Research, have the basic ICT infrastructure (such as computers, Internet access, and a local area network), they still use the "traditional" model of education; this model is based on face-to-face interactions in, and outside of, classroom between students and teachers, and learning activities that are only available on campus. Libyan Open Universities (LOPs) offer students the opportunity to study at home; how-ever, the learning experiences are traditional too, as the universities rely largely on printed learning materials. This is beginning to change, as recently several institutions have introduced electronic resource repositories, e-libraries. These universities provide an opportunity to acquire higher education to students with work and family commitments, and to students from the regional areas of the country. LOP students study at home and come to the university only at the end of semester to take exams. [5]

National policy for ICT in education was established in 2005. The policy is managed by the Ministry of Education and the Ministry of Vocational Training with the support of other parties such as the country's major telecommunication providers the General Postal and Telecommunication Company (GPTC) and Libya Telecom and Technology. In a drive towards modernity, this policy aims to enable ICT access, provide ICT infrastructure and tools, and help develop ICT skills on a large scale in all sectors of the community. However, its main purpose is to use ICT and e-learning as instrumentalities of modernity to improve and enhance the quality of Libyan education through:

1. Adopting modern, technology-assisted educational techniques and methods;
2. Supporting the scientific community to get involved in research within the general Libyan population;
3. Encouraging the private sector to engage in funding higher and specialist education;
4. Developing open and distance learning; and,
5. Boosting the profile of higher education.

One major project, sponsored by UNESCO and the Libyan government, involves the establishment of the Libyan Higher Education and Research Network (LHERN); to this end, Local Area Networks (LANs) will be built within all 149 faculties from various university campuses and institutes and, in addition, a Wide Area Network (WAN) will join the various higher education institutions. Thus, the project will involve the creation of digital libraries and portals of educational resources, and the development of ICT enhanced learning solutions

such as e-learning, tele-education, and telemedicine. In another major development, the Department of Computers and Networks oversees the implementation of the National Computer project, which aims to supply and install more than 150,000 computers in nearly 5,000 computer laboratories at educational institutions, including higher education institutions. The Department also supervises the implementation of a national project to link all educational institutions with an advanced telecommunications network using telephone lines, satellite, and wireless communications (The General People's Committee of Education, 2008). This project will particularly assist in expanding and improving Libya's current e-examination system. This computerized system is used to manage the results of final examinations of secondary school students and, based on the results, determine their subsequent university destination. [6]

4. CONCLUSION

Libyan higher institutions still face many challenges in terms of the implementation of ICT and e-learning in teaching and learning. These challenges are associated with:

1. Cultural and linguistic background of students and instructors, and their awareness of and attitudes towards e-learning;
2. Underdeveloped technological infrastructure and the often prohibitive cost of educational technologies;
3. Lack of local expertise in curriculum development for e-learning; and,
4. Lack of educational management mechanisms to support e-learning initiatives.

The development and adoption of e-learning in Libya is also likely to be helped by: educational technology transfer from, and collaboration with, developed countries; growing awareness of e-learning and expectations of students; successful deployment of e-learning initiatives by similar developing countries; the development of e-learning expertise in Libyan educators; and, an ongoing research to inform the development process. [7]

REFERENCES

- [1] <http://www.cuelc.eu>
- [2] African Countries by GDP Per Capita > GDP Per Capita (most recent) by Country" NationMaster, 24 July 2011.
- [3] El-Hawat, Ali , "Country Higher Education Profiles - Libya", International Network for Higher Education in Africa, 2013
- [4] <http://www.libyaherald.com>
- [5] Amal Rhema and Iwona Miliszewska, Towards E-Learning in Higher Education in Libya, Victoria University, Melbourne, Victoria ,2010
- [6] Al-badree, A, "Problems of Libyan higher education". In: Alaour, M., ed. Symposium of HE and Development in the Jamahiriya. Tripoli, Libya. December 31, 2007
- [7] Kenan, T. ,The Barriers of E-learning in higher education in Libya. MSc Thesis. In: UK, University of Salford, March, 2009

FINANSIJSKA POMOĆ DRŽAVE U CILJU PODIZANJA NIVOVA EFIKASNOSTI I KONKURENTNOSTI POLJOPRIVREDE U EU²⁵⁷

STATE FINANCIAL SUPPORT FOR INCREASING THE LEVEL OF EFFICIENCY AND COMPETITIVENESS OF AGRICULTURE IN EU

dr Bojan Krstić, vanredni profesor²⁵⁸

dr Tanja Stanišić, docent²⁵⁹

MSc. ekon. Jelena Stanojević, istraživač-saradnik²⁶⁰

Apstrakt: Jačanje konkurentnosti poljoprivrede podrazumeva finansijsku podršku od strane države. Jedan od vidova finansijske podrške namenjene poljoprivredi jeste državna pomoć koja može biti ključna u podizanju nivoa prinosa i kvaliteta proizvoda. Većina mera podrške poljoprivredi ima za krajnji cilj efikasniji sektor poljoprivrede sposoban da izdrži oštru međunarodnu konkurenciju. U radu se sagledavaju indikatori poljoprivrednog i ruralnog razvoja u zemljama Evropske unije, sa posebnim osvrtom na ukupna izdvajanja na ime državne pomoći za poljoprivredu. Cilj rada je sagledavanje potencijalne veze između dodeljene finansijske pomoći poljoprivredi i odabranih indikatora poljoprivrednog razvoja, kao i grupisanje zemalja Evropske unije prema ovim parametrima. Svrha rada je ukazati na zemlje u kojima bi se većim izdvajanjima za poljoprivredu unapredila efikasnost i konkurentnost poljoprivredne proizvodnje.

Ključne reči: finansijska pomoć, poljoprivreda, Evropska unija, efikasnost.

Abstract. Strengthening the competitiveness of agriculture implies the financial support from the state. One of the forms of financial support for agriculture is a state aid that can be crucial in raising yields and product quality. The majority of support measures for agriculture are aimed at building the agriculture sector able to survive the strong international competition. The paper presents indicators of agricultural and rural development in the EU countries, with special emphasis on the overall allocation of state aid for agriculture. The aim of the paper is to consider the potential link between the granted financial aid to agriculture and selected indicators of agricultural development, as well as clustering countries in the European Union according to these parameters. The purpose of the paper is to point out the countries in which the higher allocations for agriculture would improve the efficiency and competitiveness of agricultural production.

Key words: financial aid, agriculture, European Union, efficiency.

²⁵⁷ Rad je realizovan u okviru projekta br. 179066 Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije

²⁵⁸ Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu, Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš,

bojan.krstic@eknfak.ni.ac.rs

²⁵⁹ Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerzitet u Kragujevcu, Vojvođanska 5A, 36210

Vrnjačka Banja, tanja.stanistic@gmail.com

²⁶⁰ Prirodno-matematički fakultet, Univerzitet u Nišu, Višegradska 33, 18000 Niš,

jelenastanojevic83@yahoo.com

1. UVOD

Kao okosnica ekonomskog razvoja, poljoprivreda igra ključnu ulogu u privrednom životu većine zemlje. Pored proizvodnje hrane, obezbeđenja sirovina za nepoljoprivredne delatnosti i zaštite životne sredine, značaj poljoprivrede se ogleda u razvoju ruralnih sredina i zapošljavanju ruralnog stanovništva. Stoga, između stepena razvijenosti poljoprivrede i stepena ruralnog razvoja postoji neraskidiva veza. Međutim, doprinos poljoprivrede razvoju ruralnih područja uslovljen je faktorima koji određuju nivo njene efikasnosti i konkurentnosti. Osnovni elementi efikasnosti i konkurentnosti poljoprivrede su prirodni potencijal i raspoloživost kvalitetnog obradivog zemljišta, kvalitet radne snage, kvalitet organizacije proizvodnje, investiranja i osavremenjivanja proizvodnog procesa. Kao jedan od faktora koji bitno doprinosi unapređenju konkurentnosti poljoprivrede jeste i finansijska podrška države. U radu se sagledava uloga i značaj državne pomoći poljoprivredi i ruralnom razvoju, kao jednog od oblika finansijske podrške države u Evropskoj uniji (EU).

2. ULOGA I ZNAČAJ POLJOPRIVREDE U EU I MERE DRŽAVNE PODRŠKE

Poljoprivreda je jedan od sektora privrede koji je prvi privukao pažnju kreatora EU politike. Danas, više od pola veka od osnivanja EU, većina njenog stanovništva i dalje smatra da su poljoprivreda i ruralni razvoj od izuzetne važnosti za budućnost ove ekonomske zajednice [1].



Bojan Krstić rođen je 2. jula 1972. godine. Od 1. juna 1997. godine radi na Ekonomskom fakultetu u Nišu. Magistarske studije je završio sa prosečnom ocenom 10.00, a 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 docent na Ekonomskom fakultetu u Nišu 01.11.2006. godine, držao je časove predavanja i vežbi iz predmeta *Ekonomika preduzeća II*. Po usvajanju novog nastavnog programa, nastavnik je na predmetu *Analiza poslovnih performansi i Upravljanje intelektualnim kapitalom* (na osnovnim studijama), *Sistemu strategijske kontrole performansi* (na master studijama) i predmetu na doktorskim studijama – *Teorija preduzeća*. U zvanje vanredni profesor na Univerzitetu u Nišu izabran je 11.7.2011. godine. U novom ciklusu akreditacije, počev od školske 2014/2015. na osnovnim studijama predaje predmete *Upravljanje intelektualnim kapitalom* i *Upravljanje poslovnim performansama*, na master studijama počev od 2013/2014. godine predmet *Strategijska kontrola preduzeća*, a na doktorskim studijama – *Teorija preduzeća*. Tokom svoje karijere, obavljao je različite aktivnosti u organima i telima Ekonomskog fakulteta u Nišu, kao i Univerziteta u Nišu. Takođe, učestvovao je na projektima koji su finansirani od strane nadležnog ministarstva Republike Srbije. Ostvario je značajan rad u razvoju mladih kadrova kroz mentorstva u izradi

doktorata, magisterijuma, master, specijalističkih i diplomskih/završnih radova. Autor je 9 knjiga (udžbenika i monografija) i preko 200 naučnih radova. Uredio je 8 međunarodnih tematskih zbornika. Rukovodilac je projekta broj 179066 „Unapređenje konkurentnosti javnog i privatnog sektora umrežavanjem kompetencija u procesu evropskih integracija Srbije“ koje finansira nadležno ministarstvo RS. Izvršni je urednik časopisa *Ekonomika*.

Pitanja razvoja poljoprivrede i ruralnog razvoja sistematizovana su Zajedničkom agrarnom politikom - ZAP (engl. *Common Agricultural Policy - CAP*). Zajednička agrarna politika, kao najstarija politika EU, koncipirana je na dva osnovna stuba. Prvi stub obuhvata direktna plaćanja i tržišne intervencije, a drugi ruralni razvoj [3]. Formulisanjem ZAP-a, stvoreno je veliko evropsko tržište poljoprivrednih proizvoda, gde zajednički pristup pružanju pomoći poljoprivrednicima obezbeđuje fer uslove konkurencije, interno na tržištu EU, ali i globalno [2]. ZAP predstavlja partnerstvo između poljoprivrede i zajednice, Evrope i poljoprivrednika. Partnerstvo se menjalo tokom vremena, te su se stoga menjali i ciljevi [4]. Prvobitni ciljevi bili su pretočeni u potrebu povećanja produktivnosti kao pokazatelja efikasnosti, a time i ostvarenja održivosti poljoprivrede. Danas se, međutim, poljoprivreda EU suočava sa novim izazovima u pogledu klimatskih promena, zahteva ruralnih sredina i obezbeđenja zdrave hrane [5].

ZAP predstavlja kompleksan sistem pravnih propisa, budžetske podrške i direktnih javnih intervencija, kojima se utiče na stanje u poljoprivredi i ruralnim sredinama [6]. Najnovijim reformama definisani su ciljevi politike za period 2014–2020. god. [7]. Poslednje reforme naglašavaju značaj ruralnog razvoja, malih gazdinstava i mladih poljoprivrednih proizvođača. Poljoprivreda mora da se prilagodi novoj realnosti i da se suoči sa izazovima u pogledu bezbednosti hrane, zaštite životne sredine, klimatskih promena i oživljavanja ruralne ekonomije [8]. U cilju rešavanja tih velikih izazova, Evropska komisija ističe sledeće ciljeve ZAP-a za period 2014–2020. godine: a) održiva proizvodnja hrane; b) održivo upravljanje prirodnim resursima i v) uravnotežen teritorijalni razvoj [9].

U realizaciji ciljeva ZAP-a ogromnu ulogu igra finansijska podrška države. Veoma značajan oblik finansijske podrške države je *državna pomoć*. Reč je o specifičnoj kategoriji, koja usled selektivnosti kao svog osnovnog atributa, može da naruši konkurenciju na tržištu, kreirajući nejednake uslove poslovanja između onih aktera koji primaju i onih koji ne primaju državnu pomoć. Otuda je neophodna kontrola njenog dodeljivanja. U zemljama članicama Evropske unije, kontrola državne pomoći propisana je Ugovorom o funkcionisanju Evropske unije.

Zbog značaja i specifičnosti poljoprivrede i ruralnog razvoja, na nivou EU je primena odredbi UFEU za državnu pomoć poljoprivredi limitirana. Državna pomoć za promovisanje ekonomskog razvoja poljoprivrede i ruralnih oblasti je predviđena okvirima ZAP-a. Dodeljivanje ovog vida državne pomoći je opravdano uvek kada je u saglasnosti sa ciljevima ove politike, i posebno, sa ciljevima reformisane ZAP [10]. Kategorija državne pomoći poljoprivredi obuhvata širok spektar mera, poput subvencionisanja nabavke inputa, stimulisanja korišćenja kredita subvencionisanjem kamate, stimulisanja investicija u poljoprivrednu mehanizaciju i opremu, itd. [11].

3. DODELJENA DRŽAVNA POMOĆ I INDIKATORI POLJOPRIVREDNOG I RURALNOG RAZVOJA U ZEMLJAMA EU

U cilju sagledavanja značaja finansijske pomoći države za ostvarivanje ciljeva ruralnog razvoja i razvoja poljoprivrede u radu su sagledani podaci o dodeljenoj državnoj pomoći i indikatorima poljoprivrednog i ruralnog razvoja u Evropskoj uniji. Informacionu osnovu istraživanja predstavlja baza Evropske komisije za podatke o državnoj pomoći i baza Svetske banke za podatke o odabranim indikatorima ruralnog i poljoprivrednog razvoja. Relevantni podaci za zemlje Evropske unije u 2012. godini prezentovani su u tabeli 1.²⁶¹

	Državna pomoć		Zaposlenost u poljoprivredi (% ukupne zaposl.)	Dodata vrednost poljoprivrede (% BDP)	Indeks stočarske proizvodnje (2004-2006 = 100)	Indeks proizvodnje hrane (2004-2006 = 100)	Indeks biljne proizvodnje (2004-2006 = 100)	Ruralno stanovništvo	
	% učešća	milijon evra						% učešća Gov.	stopa
Austrija	9,80	181,60	4,5	1,60	105,61	104,42	97,02	32	- 0,4
Belgija	5,18	76,10	1,3	0,74	81,08	83,18	90,37	2	- 0,5
Bugarska	59,50	45,93	18,9	6,40	91,53	107,47	102,59	26	- 2,7
Kipar	21,45	25,38	3,6	0,50	92,49	83,98	70,89	29	0,4
Češka	13,51	207,17	3,3	2,36	87,30	86,31	89,66	27	0,2
Danska	7,00	86,2	2,4	1,44	102,02	104,42	104,65	13	- 0,7
Estonija	46,33	27,0	4,6	4,14	118,77	125,45	145,47	30	- 0,4
Finska	43,14	1144,3	4,6	2,72	96,37	93,00	89,52	16	- 0,3
Francuska	11,39	1707,5	2,8	1,97	100,17	100,12	96,62	14	- 3,2
Nemačka	7,41	880,29	1,6	0,84	109,66	106,01	97,11	26	- 2,2
Grčka	17,04	326,7	12,2	3,38	92,01	86,51	84,33	38	- 0,9
Mađarska	23,68	254,5	7,4	3,50	91,50	77,61	71,44	30	- 2,1
Irska	32,52	284,0	4,7	1,58	98,91	96,72	80,97	37	- 0,6
Italija	12,79	733,1	3,8	2,03	96,34	87,50	81,93	31	- 0,3
Letonija	12,35	43,0	7,9	4,10	123,66	138,96	144,20	32	- 1,2

²⁶¹ Iz analize je isključena Hrvatska, s obzirom na to da su poslednji raspoloživi podaci o državnoj pomoći poljoprivredi za 2012. godinu. Hrvatska je postala članica Evropske unije 1. jula 2013. godine.

Litvanija	39,31	91,6	8,8	3,50	94,20	119,43	167,09	33	- 1,7
Luksemburg	23,30	22,4	1,1	0,34	94,53	93,91	76,87	14	0,8
Malta	2,30	2,4	3,2	1,90	85,39	90,37	97,12	5	- 2,2
Holandija	21,71	521,5	2,5	1,69	114,99	112,56	104,89	16	- 1,9
Poljska	25,74	706,9	12,6	3,50	107,15	108,06	108,43	39	0,1
Portugalija	5,63	51,8	11,0	2,32	102,58	99,50	96,65	38	- 1,8
Rumunija	26,74	221,5	30,6	6,01	92,73	86,82	70,91	47	- 0,4
Slovačka	9,96	13,0	3,2	3,80	79,54	83,49	84,26	45	0,3
Slovenija	13,09	58,8	8,3	2,45	89,49	83,24	77,06	50	0,3
Španija	17,49	690,1	4,2	2,46	99,52	90,07	84,55	22	- 0,6
Švedska	1,04	33,7	2,1	1,57	91,68	94,21	104,20	15	- 0,3
Ujedinjeno Kraljevstvo	6,80	334,4	1,2	0,66	102,63	98,23	91,43	20	0,1

Tabela 1. Pregled dodeljene državne pomoći i odabranih indikatora poljoprivrednog i ruralnog razvoja u zemljama Evropske unije (2012)

Izvor: <http://ec.europa.eu/>, <http://databank.worldbank.org/>

Prema visini procentualnog učešća državne pomoći za poljoprivredu u ukupno dodeljenoj državnoj pomoći u 2012. godini izdvajaju se Bugarska (59,50%), Estonija (46,33%) i Finska (43,14%). Kada je u pitanju apsolutni iznos državne pomoći, najveća izdvajanja zabeležena su u Francuskoj i Finskoj. Drugi deo tabele prezentira vrednosti odabranih indikatora ruralnog i poljoprivrednog razvoja. Zaposlenost u poljoprivredi prikazana kao procenat ukupne zaposlenosti najveća je u Rumuniji (30,6%) i Bugarskoj (18,9%). Bugarska i Rumunija beleže i najveću dodatnu vrednost poljoprivrede posmatrano kao procenat bruto domaćeg proizvoda, 6,4% i 6,01% respektivno. Prema visini indeksa stočarske proizvodnje, indeksa biljne proizvodnje i indeksa proizvodnje hrane u 2012. godini (pri čemu je baza 2004–2006. godina) posebno se izdvajaju Letonija, Estonija, Holandija i Poljska. Najveći procenat učešća ruralnog stanovništva u ukupnom stanovništvu zabeležen je u Sloveniji (50%), Rumuniji (47%) i Slovačkoj (45%). U svega sedam od ukupno dvadeset sedam zemalja Evropske unije zabeležena je pozitivna godišnja stopa rasta ruralne populacije u 2012. godini, pri čemu najveću stopu rasta ima Luksemburg (0,8%). Podaci u tabeli 1 upućuju na postojanje pozitivne veze između ovog oblika finansijske podrške države i indikatora efikasnosti poljoprivrede. Drugim rečima, zemlje u kojima se alokira veći iznos državne pomoći namenjene poljoprivredi uglavnom su i zemlje sa boljim rezultatima u poljoprivredi.

4. ISPITIVANJE HETEROGENOSTI ZEMALJA EU PREMA DODELJENOJ DRŽAVNOJ POMOĆI I INDIKATORIMA EFIKASNOSTI POLJOPRIVREDE

Klaster analizom izvršena je klasifikacija zemalja Evropske unije u tri grupe, imajući u vidu sve analizirane indikatore iz tabele 1. Podaci o finalnim klaster centrima (Tabela 2) upućuju na zaključak da se u prvom klasteru nalaze zemlje sa najboljim performansama, u trećem klasteru su zemlje sa nešto lošijim performansama, dok su u drugom klasteru zemlje sa

najlošijim performansama, kada je u pitanju finansijska pomoć poljoprivredi, ali i kada su u pitanju indikatori efikasnosti poljoprivredne proizvodnje.



Tanja Stanišić je rođena 20. novembra 1983. godine. Diplomirala je 2007. godine na Ekonomskom fakultetu u Nišu sa prosečnom ocenom 9,45. Školske 2007/08. godine upisala je doktorske akademske studije na Ekonomskom fakultetu u Nišu. Iste školske godine postaje stipendista Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije. Doktorske studije završila je sa prosečnom ocenom 9,82, a doktorirala je 13. februara 2014. godine. U periodu od 2008. do 2010. godine angažovana je kao mladi istraživač na projektu Ministarstva 149052 „Razvijanje konkurentne prednosti preduzeća u Srbiji u uslovima evropskih integracija“ i 2011. godine na projektu Ministarstva 179066 „Unapređenje konkurentnosti javnog i privatnog sektora umrežavanjem kompetencija u procesu evropskih integracija Srbije“. Od novembra 2011. godine do maja 2015. godine bila je zaposlena kao saradnik na projektu na Prirodno – matematičkom fakultetu u Nišu. Zvanje naučni saradnik stekla je 26. marta 2015. godine. U zvanje docent izabrana je 11. marta 2015. godine na Univerzitetu u Kragujevcu. Od maja 2015. godine zaposlena je na Fakultetu za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji Univerziteta u Kragujevcu. Istraživač je na projektu 179066 „Unapređenje konkurentnosti javnog i privatnog sektora umrežavanjem kompetencija u procesu evropskih integracija Srbije“ koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije. Aktivno je učestvovala na većem broju međunarodnih naučnih konferencija. Autor je više radova publikovanih u domaćim i inostranim časopisima. Aktivni je član Društva ekonomista Niša, udruženja ekonomista u sastavu Saveza ekonomista Srbije.

	Klaster		
	1	2	3
Dodata vrednost poljoprivrede (% ukupne d.v)	3.91	1.88	3.65
Indeks stočarske proizvodnje (2004-2006 = 100)	112.21	94.64	100.28
Indeks proizvodnje hrane (2004-2006 = 100)	127.95	91.84	100.77
Indeks biljne proizvodnje (2004-2006 = 100)	152.25	88.68	92.89
Državna pomoć	32.66	11.60	34.89
Zaposlenost u primarnom	7.10	4.29	12.32

sektoru (% ukupne zaposl.)			
Ruralno stanovništvo (% ukupnog stanovništva)	31.67	25.06	30.17
Stopa rasta ruralnog stanovništva	-1.10	-0.73	-0.97

Tabela 2. Finalni klaster centri
Izvor: Proračun autora (SPSS Statistics 19)

Struktura klastera je sledeća:

Klaster 1: Litvanija, Letonija, Estonija;

Klaster 2: Austrija, Belgija, Kipar, Češka Republika, Danska, Francuska, Nemačka, Grčka, Mađarska, Italija, Luksemburg, Malta, Portugalija, Slovačka, Slovenija, Španija, Švedska, Velika Britanija;

Klaster 3: Bugarska, Finska, Irska, Holandija, Poljska, Rumunija.

Višestrukom komparacijom u Tabeli 3, testiran je nivo značajnosti razlike između klastera, a prema analiziranim parametrima.

Varijabla	(I) Broj klastera	(J) Broj klastera	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Dodata vrednost poljoprivrede (% ukupne d.v)	1.00	2.00	2.03222(*)	0.81103	0.049
		3.00	0.26333	0.91962	0.956
	2.00	1.00	-2.03222(*)	0.81103	0.049
		3.00	-1.76889(*)	0.61308	0.021
	3.00	1.00	-.26333	0.91962	0.956
		2.00	1.76889(*)	0.61308	0.021
Indeks stočarske proizvodnje (2004-2006 = 100)	1.00	2.00	17.56889(*)	5.84083	0.016
		3.00	11.93000	6.62288	0.191
	2.00	1.00	-17.56889(*)	5.84083	0.016
		3.00	-5.63889	4.41525	0.421
	3.00	1.00	-11.93000	6.62288	0.191
		2.00	5.63889	4.41525	0.421
Indeks proizvodnje hrane (2004-2006 = 100)	1.00	2.00	36.10889(*)	5.64963	0.000
		3.00	27.17500(*)	6.40608	0.001
	2.00	1.00	-36.10889(*)	5.64963	0.000
		3.00	-8.93389	4.27072	0.113
	3.00	1.00	-27.17500(*)	6.40608	0.001
		2.00	8.93389	4.27072	0.113
Indeks biljne proizvodnje (2004-2006 = 100)	1.00	2.00	63.57778(*)	7.29265	0.000
		3.00	59.36833(*)	8.26908	0.000
	2.00	1.00	-63.57778(*)	7.29265	0.000
		3.00	-4.20944	5.51272	0.728
	3.00	1.00	-59.36833(*)	8.26908	0.000
		2.00	4.20944	5.51272	0.728
Državna pomoć	1.00	2.00	21.06000(*)	6.28885	0.007
		3.00	-2.22833	7.13088	0.948
	2.00	1.00	-21.06000(*)	6.28885	0.007
		3.00	-23.28833(*)	4.75392	0.000

	3.00	1.00	2.22833	7.13088	0.948
		2.00	23.28833(*)	4.75392	0.000
Zaposlenost u primarnom sektoru (% ukupne zaposl.)	1.00	2.00	2.81111	3.56733	0.714
		3.00	-5.21667	4.04497	0.414
	2.00	1.00	-2.81111	3.56733	0.714
		3.00	-8.02778(*)	2.69665	0.017
	3.00	1.00	5.21667	4.04497	0.414
		2.00	8.02778(*)	2.69665	0.017
Ruralno stanovništvo (% ukupnog stanovništva)	1.00	2.00	6.61111	7.82048	0.679
		3.00	1.50000	8.86760	0.984
	2.00	1.00	-6.61111	7.82048	0.679
		3.00	-5.11111	5.91173	0.667
	3.00	1.00	-1.50000	8.86760	0.984
		2.00	5.11111	5.91173	0.667
Stopa rasta ruralnog stanovništva	1.00	2.00	-0.37222	0.67465	0.847
		3.00	-.13333	.76498	0.983
	2.00	1.00	.37222	.67465	0.847
		3.00	.23889	.50999	0.887
	3.00	1.00	.13333	.76498	0.983
		2.00	-.23889	.50999	0.887

Tabela 3. Višestruka komparacija
Izvor: Proračun autora (SPSS Statistics 19)

Postoji statistički značajna razlika između zemalja drugog klastera u odnosu na zemlje prvog i trećeg razloga u pogledu dodate vrednosti poljoprivrede, indeksa biljne proizvodnje, indeksa proizvodnje hrane, indeksa stočarske proizvodnje, kao i dodeljene državne pomoći. Kada je u pitanju zaposlenost u primarnom sektoru statistički značajna razlika postoji između zemalja drugog i trećeg klastera. Prema procentualnom učešću ruralne populacije i stopi rasta ruralnog stanovništva ne postoji statistički značajna razlika između klastera.



Jelena Stanojević je rođena u Prištini 21. oktobra 1983. godine. Diplomirala je kao redovan student na Ekonomskom fakultetu u Nišu 2008. godine sa prosečnom ocenom 9,86, na smeru Finansijski menadžment. Tokom osnovnih studija bila je korisnik Stipendije za talente i jedan od najboljih studenata sa svih državnih fakulteta na nivou Republike Srbije koji su bili nagrađeni Eurobank EFG školarinom u okviru projekta “Investiramo u evropske vrednosti”. Diplomске akademske studije – master je završila 2013. godine, modul Opšta ekonomija, sa prosečnom ocenom 10,00 i odbranjenim master radom na temu „Značaj razvoja ljudskog potencijala u poboljšanju konkurentnosti poljoprivrede“. Trenutno je na trećoj godini doktorskih akademskih studija na Ekonomskom fakultetu u Nišu, na modulu

Makroekonomija, sa postignutom prosečnom ocenom od 10,00 u želji da nastavi da se profesionalno usavršava nadograđujući svoje znanje i ostvarujući svoje profesionalne ciljeve. Radi na pripremi doktorata iz oblasti agrarne politike pod nazivom „*Strukturne promene u poljoprivredi Srbije u funkciji unapređenja konkurentnosti*“. Školske 2009/2010 je izvodila nastavu iz predmeta Agrarni menadžment i Menadžment u turizmu na Ekonomskom fakultetu u Nišu i time stekla dragoceno pedagoško iskustvo. Kao saradnik na projektu Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja RS pod nazivom „Unapređenje konkurentnosti javnog i privatnog sektora umrežavanjem kompetencija u procesu evropskih integracija Srbije – ev. broj 179066“, angažovana je na Prirodno-matematičkom fakultetu u Nišu. Uzela je učešće na više međunarodnih i regionalnih naučnih skupova, objavila radove u stručnim i naučnim časopisima. Učestvovala je u organizaciji više projekata, a pre svega *International Summer School of Economics*, koji se tradicionalno održava jula meseca pod organizacijom Ekonomskog fakulteta u Nišu.

5. ZAKLJUČAK

Državna pomoć poljoprivredi ima značajnu ulogu u savremenim uslovima i ona se implementira putem mnogobrojnih mera, poput subvencionisanja nabavke inputa, mehanizacije, investicija, itd. Na osnovu sprovedenog istraživanja u ovom radu u zemljama EU, podaci o apsolutnom iznosu dodeljene državne pomoći ukazuju na činjenicu da je kategorija državne pomoći značajan deo ukupnih podsticaja poljoprivredi i ruralnom razvoju. Prema visini procentualnog učešća državne pomoći za poljoprivredu u ukupno dodeljenoj državnoj pomoći u 2012. godini posebno se izdvajaju Bugarska, Estonija i Finska.

Analiza je ukazala da one zemlje koje izdvajaju veća sredstva na ime finansijske pomoći poljoprivredi, ostvaruju i bolje rezultate kada su u pitanju posmatrani indikatori efikasnosti poljoprivrede. Klaster analiza je pokazala da zemlje Evropske unije nisu homogene kada su u pitanju kako finansijska podrška države, tako i analizirani indikatori (dodata vrednost poljoprivrede, indeks stočarske proizvodnje, indeks proizvodnje hrane, indeks biljne proizvodnje, državna pomoć, zaposlenost u primarnom sektoru, ruralno stanovništvo (% ukupnog stanovništva), stopa rasta ruralnog stanovništva).

Kao zemlje u kojima je potrebno posebno unapređenje poljoprivrede identifikovane su zemlje u klasteru 2. To je ujedno i klaster koji je obuhvatio najveći broj zemalja (Austrija, Belgija, Kipar, Češka Republika, Danska, Francuska, Nemačka, Grčka, Mađarska, Italija, Luksemburg, Malta, Portugalija, Slovačka, Slovenija, Španija, Švedska, Velika Britanija). Veći apsolutni nivo državne pomoći namenjene poljoprivredi i njeno efikasno korišćenje i usmeravanje doprinelo bi unapređenju konkurentnosti poljoprivrede zemalja iz drugog klastera i realizaciji definisanih ciljeva održivog poljoprivrednog i ruralnog razvoja Evropske unije kao celine.

6. LITERATURA

1. European Commission (2014). Europeans, Agriculture and the Common Agricultural Policy (CAP), *Special Eurobarometer 410*, http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_410_en.pdf, (pristup: 12.03.2015)
2. Knudsen, A.C.L. (2009). *Farmers on Welfare: The Making of Europe's Common Agricultural Policy*, Cornell University Press.

3. European Commission (2012). *The Common Agricultural Policy, A partnership between Europe and Farmers*, http://ec.europa.eu/agriculture/cap-overview/2012_en.pdf (pristup: 22.03.2015)
4. European Commission (2014). *Agriculture: A partnership between Europe and farmers*, Luxembourg, Publications Office of the European Union. http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/en/agriculture_en.pdf, (pristup: 12.03.2015)
5. Rehber, E. (2000). Changing Agricultural Structure and Policies in Europe toward the Twenty-First Century, *The European Legacy*, Vol. 5, No. 5, pp. 629-643.
6. Janković, S. (2009). *Evropska unija i ruralni razvoj Srbije*, Institut za primenu nauke u poljoprivredi, Beograd.
7. European Commission (2013). *Overview of CAP Reform 2014 – 2020*, http://ec.europa.eu/agriculture/policy-perspectives/policy-briefs/05_en.pdf (pristup: 28.04.2015)
8. Brian, J. (2009). *Agriculture and EU Environmental Law*, Ashgate Publishing Group.
9. European Commission (2010). The CAP towards 2020: Meeting the food, natural resources and territorial challenges of the future, *Communication of 18 November 2010 from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions (COM (2010) 672 final)*, http://ec.europa.eu/agriculture/cap-post-2013/communication/com2010-672_en.pdf, (pristup: 20.05.2015)
10. European Commission (2014). European Union Guidelines for State aid in the agricultural and forestry sectors and in rural areas 2014 to 2020, *Official Journal of the European Union*, (2014/C 204/01), http://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2014.204.01.0001.01.ENG, (pristup: 21.04. 2015)
11. Luca, L., Alexandri, C. (2009). State Aids in Romanian Agriculture – Evaluations and Perspectives, *Agricultural Economics and Rural Development*, Vol. 6, No. 1, pp. 39-60.
12. The World Bank, <http://data.worldbank.org/>, (pristup: 11.02.2015)

ZNAČAJ PRAĆENJA I MERENJA KVALITETA ZA MENADŽMENT I RAZVOJ POSLOVNOG SISTEMA²⁶²

IMPORTANCE OF MONITORING AND MEASURING QUALITY FOR BUSINESS SYSTEM MANAGEMENT AND DEVELOPMENT

dr, Aleksandra Živaljević, docent²⁶³
Nikolina Vrcelj, doktorand²⁶⁴
dr, Dragana Trifunović, docent²⁶⁵

Sadržaj: *Menadžment i razvoj su ključni procesi za opstanak svakog poslovnog sistema. Oba procesa počinju planiranjem koje mora uvažiti činjenice koje govore o stanju i trendovima u okruženju, ali i o stanju i mogućnostima samog poslovnog sistema. Pravovremene, tačne i sveobuhvatne informacije o stanju i mogućnostima poslovnog sistema jedino može generisati process praćenja i merenja kvaliteta svih ključnih elemenata poslovnog sistema. Rad se bavi povratnom spregom i optimalnim procesom praćenja i merenja, definišući koji delovi poslovnog sistema treba da se prate i mere i kako process praćenja i merenja treba da bude izveden kako bi generisao optimalne informacije za menadžment i razvoj poslovnog sistema.*

Ključne reči: *Praćenje i merenje, posredno merenje, direktno merenje, povratna sprega*

Abstract: *Management and development are the key processes for any business system survival. Both processes begin with planning that should take into account the facts about the environmental state and trends as well as the facts about the condition and capabilities of business system itself. Timely, accurate and comprehensive information about the business system can only be generated in the process of monitoring and measuring quality of all key elements of the business system. This manuscript analyzes feedback and optimal process of monitoring and measuring, defining which parts of the business system needs to be monitored and measured, and how the process of monitoring and measuring should be performed in order to generate the optimal information for business system management and development.*

Key words: *Monitoring and measuring, indirect measuring, direct measuring, feed back*

1. UVOD

Objektivnost počiva na činjenicama i dokazima, a upravo je objektivnost neophodna kako bi se poslovni sistem vodio ka postavljenim ciljevima, jasno videli pravci kojima treba da se kreće poslovna strategija i nedvosmisleno identifikovali elementi sistema koje treba poboljšavati. Takođe, na osnovu činjenica mogu se odrediti optimalni načini za poboljšavanje elemenata sistema, a time uticati na strukturu sistema i njegove rezultate. Razvoj poslovnog sistema zahteva raspolaganje relevantnim informacijama, kako iz okruženja, tako i iz same organizacije. Relevantne informacije predstavljaju izlaze ili rezultate procesa praćenja,

²⁶² Rad je podržan od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (projekat ev. br. III 47004).

²⁶³ Fakultet za poslovne studije John Naisbitt univerziteta, Goce Delčeva 8, azivaljevic@megatrend.edu.rs

²⁶⁴ Fakultet za poslovne studije John Naisbitt univerziteta, Goce Delčeva 8, nvrcelj@megatrend.edu.rs

²⁶⁵ Fakultet za poslovne studije John Naisbitt univerziteta, Goce Delčeva 8, dtrifunovic@megatrend.edu.rs

merenja i analize onih entiteta koje je neophodno poznavati da bi se mogla doneti adekvatna odluka o pravcima razvoja i unapređivanja poslovnog sistema. Takođe, efekti sprovedenih aktivnosti razvoja ili unapređenja proveravaju se i potvrđuju kroz proces praćenja, merenja i analize.

Merenje performansi je po Zairi-ju: „sistematično dodeljivanje brojeva entitetima”[1], što ukazuje na potrebu za racionalnošću, preciznošću, i uporedljivošću informacija na osnovu kojih će se donositi odluke. Davenport ističe analizu baziranu na činjenicama koja sledi proces merenja: „analitika je ekstenzivno korišćenje podataka, statističke i kvantitativne analize, opisnih i modela za predviđanje u svrhu menadžmenta zasnovanog na činjenicama koji pokreće odluke i aktivnosti.”[2] Chyrchman ističe: „Svrha merenja performansi je generisanje seta informacija koje će biti korisne u rešavanju različitih problema”. [3]

Merenje i analiza dobijenih rezultata prisutna je u poslovnim sistemima oduvek. Merenje je sastavni deo proizvodnih procesa koji za rezultat imaju opredmećeni produkt čiji se kvalitet utvrđuje merenjem performansi proizvoda u okviru kontrole kvaliteta. Takođe, u pokušaju da odrede optimalne strategije, poslovni sistemi prate i mere performanse poslovanja preduzeća, kao što su profit, troškovi, likvidnost, solventnost, ekonomičnost, produktivnost... Ovakva primena merenja, koje se može sagledati i kao identifikacija već učinjenog, ima kao posledicu korektivno delovanje na već nastale situacije. Analiza rezultata merenja može ukazivati na područja za preventivno delovanje, ali se, s obzirom da performanse procesa u kojima nastaju proizvodi i rezultati poslovanja nisu merene, ne može uvek sa sigurnošću definisati pravi uzrok potencijalnog lošeg kvaliteta ili loših rezultata.

Četvrta grupa procesa koju preporučuje model ISO 9001:2008, posebno se odnosi na merenje, analizu i poboljšanja koja uključuju procese čiji su izlazi informacije o stepenu usklađenosti funkcionisanja sistema za menadžment kvalitetom i njegovih elemenata sa planiranim vrednostima, kao i načine za stvaranje poboljšanja sistema za menadžment kvalitetom. Međutim, ovaj standard insistira samo na merenju zadovoljstva korisnika, karakteristika sistema za menadžment kvalitetom putem internog proveravanja, kvaliteta ključnih procesa i kvaliteta proizvoda ili/i usluga, čime se zanemaruje važnost i uticaj ulaza, resursa i svih ostalih procesa koji indirektno utiču na kvalitet izlaza.



Doc. dr **Aleksandra Živaljević** doktorirala je na Katedri za upravljanje kvalitetom Fakulteta organizacionih nauka Univerzitetu Beogradu. Docent je na Fakultetu za poslovne studije Megatrend univerziteta i menadžer kvaliteta Megatrend univerziteta. Ima desetogodišnje iskustvo kao konsultant na projektima implementacije sistema za menadžment kvalitetom. Gostujući je predavač na Vienna International University i trener po pozivu u YMSD Consulting Europe.

2. PROJEKTOVANJE OPTIMALNOG PROCESA PRAĆENJA I MERENJA KVALITETA

Proces praćenja i merenja treba da obuhvata sve one elemente poslovnog sistema koji utiču na kvalitet izlaza, tj. onih elemenata koji utiču na ostvarenje ciljeva poslovnog sistema. Rezultati ovih merenja povratnom spregom omogućavaju sagledavanje usaglašenosti postignutih rezultata sa planiranim u okviru elemenata koji su se pratili i merili. Procenjivanje i validacija pomenute usaglašenosti predstavlja platformu za celokupno upravljanje i unapređivanje sistema za menadžment kvalitetom poslovnog sistema. S obzirom da praćenje, merenje i analiza svojim funkcionisanjem izazivaju troškove u poslovnom sistemu, nije poželjno, a i nerealno je, pratiti i meriti apsolutno sve elemente poslovnog sistema. Jednom kada je poslovni sistem definisan kroz identifikaciju svih njegovih podsistema, procesa u okviru njih, pripadajućih resursa, ulaza i izlaza, od celog tog skupa potrebno je definisati one entitete koji svojim delovanjem utiču na kvalitet produkata i one koji svojim neadekvatnim funkcionisanjem mogu izazvati poremećaje u poslovnom sistemu da bi se onda nad njima sprovodio proces praćenja i merenja.

Analiza kvaliteta jednog poslovnog sistema trebalo bi da podrazumeva konstantno sveobuhvatno sistemsko preispitivanje informacija dobijenih praćenjem i merenjem definisanih elemenata i da predstavlja način utvrđivanja područja za unapređenje organizacije [4]. Ukoliko se praćenje i merenje kvaliteta svede samo na interne provere sistema za menadžment kvalitetom, što predstavlja praksu sertifikovanih poslovnih sistema, dobija se prividna slika trenutnog stanja poslovnog sistema na osnovu koje se ne mogu donositi adekvatne odluke o budućim pravcima delovanja.



Dragana Trifunović je rođena 1984. godine u Čačku. Diplomirala je 2008. godine na smeru Međunarodno poslovanje, na Fakultetu za poslovne studije, Megatrend univerziteta u Beogradu, a potom, na istom smeru i fakultetu upisala i odbranila master rad 2009. godine. U školskoj 2009/2010. godini upisala je zajednički program doktorskih studija Fakulteta za poslovne studije i Fakulteta za međunarodnu ekonomiju Megatrend univerziteta u Beogradu, na kome je položila sve ispite i odbranila doktorsku disertaciju u decembru 2013. godine.

Od 2008. godine zaposlena je na Fakultetu za poslovne studije Megatrend univerziteta u Beogradu kao saradnik u nastavi. U zvanje asistenta je izabrana 2010. godine, a u zvanje docenta 2014. godine u naučnoj oblasti Menadžment. Od novembra 2014. godine je prodekan za prvi stepen studija na Fakultetu za poslovne studije.

Bila je istraživač na projektu Nacionalna strategija priliva stranog kapitala u cilju reintegracije Srbije u svetske ekonomske tokove, finansiranog od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj. Tokom 2011. i 2012. godine je bila rukovodilac kursa Upravljanje projektima po PMI metodologiji na Megatrend univerzitetu. Učesnik je brojnih konferencija u zemlji i inostranstvu i autor velikog broja naučnih i stručnih radova.

Optimalan proces praćenja, merenja i analize moguće je sistemski sprovesti u poslovnom sistemu ako [5]:

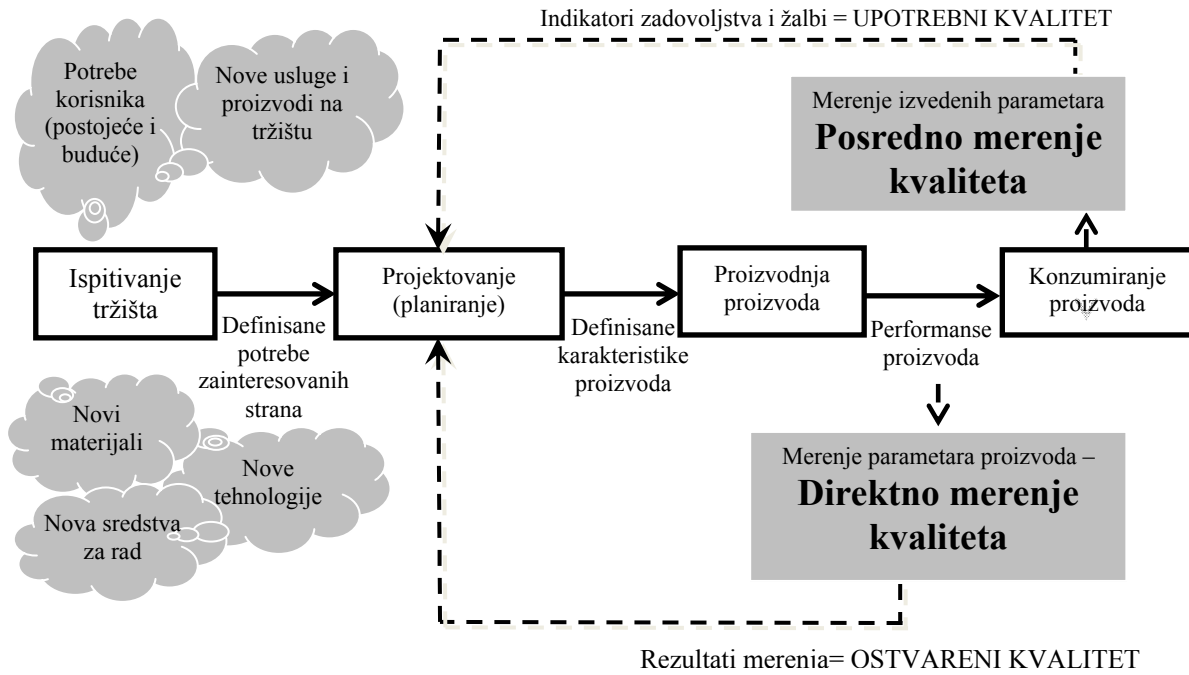
- Su identifikovani elementi poslovnog sistema, tj. definisana je njegova atomska struktura [8], [9]
- Su identifikovani oni elementi koji će se pratiti i meriti pri čemu to treba da budu elementi koji ili direktno utiču na kvalitet produkata ili svojim neadekvatnim funkcionisanjem mogu izazvati poremećaje u sistemu
- Je za identifikovane elemente koji će se pratiti i meriti definisan njihov kvalitet preko skupa parametara za koje su određene ciljne vrednosti i granice tolerancije
- Su definisane metode praćenja i merenja za svaki parametar kao i vremenski intervali za njihovo praćenje i merenje.
- Su definisane odgovornosti zaposlenih u procesu praćenja i merenja.
- Su definisani načini distribucije informacija dobijenih praćenjem i merenjem u okviru poslovnog sistema.
- Su definisane odgovornosti i ovlašćenja za analizu dobijenih informacija i donošenje odluka o daljem postupanju u vezi sa poboljšavanjem.

Proces praćenja i merenja je optimalan onda kada se njime obezbeđuju informacije o vrednostima parametara kvaliteta sva tri nivoa kvaliteta [10]:

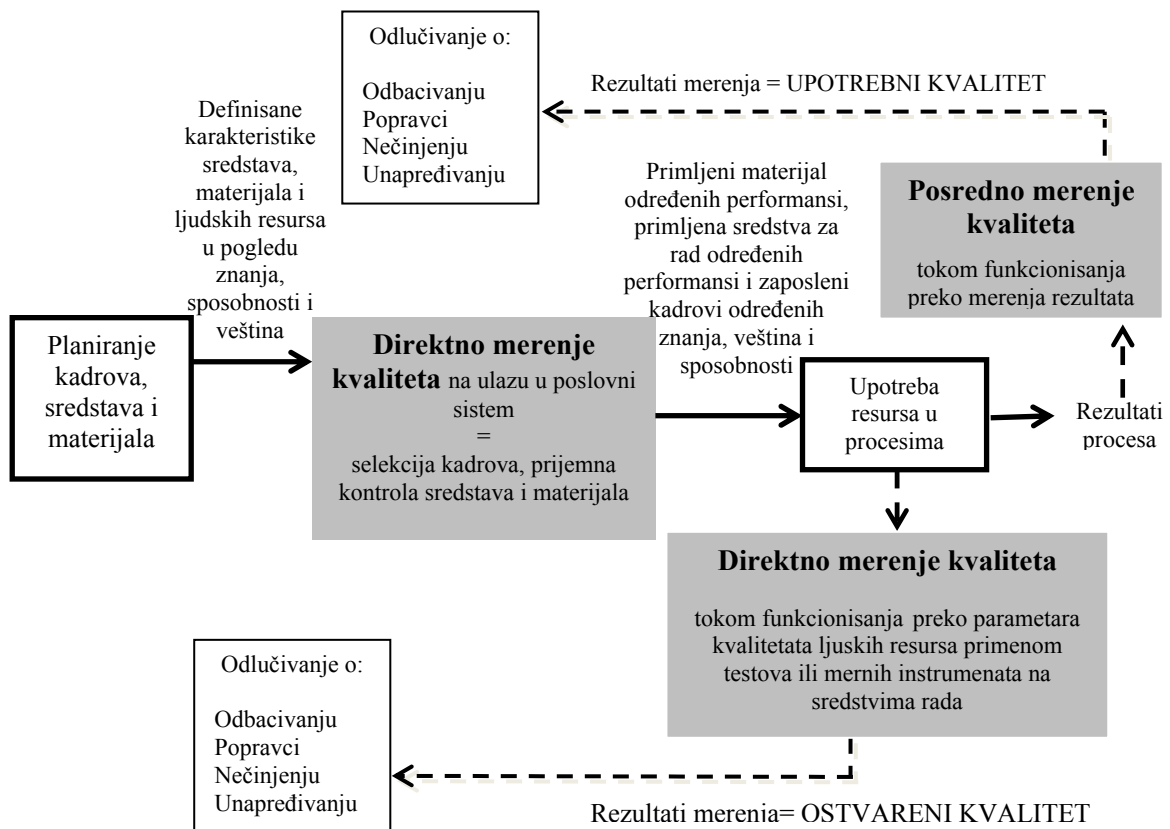
1. Proizvoda, tj. usluga;
2. Procesu koji su ključni i kritični za kvalitet poslovnog sistema, resursa i ulaza koji su uključeni u ključne i kritične procese;
3. Celokupnog sistema.

Praćenje i merenje za sva tri nivoa kvaliteta treba da bude direktno – tako što se mere vrednosti parametra samog elementa, i posredno – tako što se mere efekti funkcionisanja elementa. Razlog ovom stanovištu nalazi se u različitom sagledavanju kvaliteta u različitim fazama stvaranja proizvoda i usluge. Naime, poslovni sistem mereći parametre kvaliteta proizvoda u fazi kontrole kvaliteta i upoređujući njihove vrednosti sa planiranim vrednostima saznaje da li je ostvaren kvalitet [11] zadovoljavajući. Čak i ako su vrednosti izmerenih parametara kvaliteta proizvoda u potpunosti iste kao planirane, upotrebnik kvaliteta [11] može biti nizak jer korisnici mogu smatrati da im takav proizvod ne odgovara. Slika 1 prikazuje mesto i ulogu direktnog i posrednog merenja kvaliteta proizvoda, kao i tok informacija o vrednostima izmerenih parametara.

Parametri kvaliteta resursa se direktno mere u slučaju ljudskih resursa prilikom selekcije ljudskih resursa i tokom rada u samom poslovnom sistemu korišćenjem testova, a u slučaju sredstava za rad na ulazu u poslovni sistem i tokom eksploatacije sredstva za rad korišćenjem mernih instrumenata direktno na sredstvu za rad. Posredno merenje obavlja se za obe vrste resursa tako što se prate i mere rezultati njihovog funkcionisanja kao što su produktivnost, broj grešaka, rentabilnost itd... Slikom 2 prikazani su mesto i uloga direktnog i posrednog merenja kvaliteta resursa, kao i tok informacija o vrednostima izmerenih parametara.



Slika 1: Mesto i uloga direktnog i indirektnog merenja kvaliteta proizvoda u poslovnom sistemu



Slika 2: Mesto i uloga direktnog i indirektnog merenja kvaliteta resursa u poslovnom sistemu

U toku odvijanja procesi se direktno prate i mere preko parametara čije se vrednosti upoređuju sa prethodno definisanim ciljnim vrednostima čime se određuje ostvareni kvalitet

procesa. Ostvareni kvalitet procesa se takođe utvrđuje i posrednim merenjem tako što se vrši poređenje toka realizovanog procesa sa propisanim protokolima i procedurama, obično internim proverama. Sa druge strane, praćenjem parametara izlaza iz procesa nakon funkcionisanja procesa vrši se posredno merenje kvaliteta procesa kojim se omogućava određivanje stepena upotrebnog kvaliteta procesa.

Upotrebni kvalitet sistema se određuje praćenjem finansijskih i poslovnih pokazatelja, tj. direktnim merenjem sistema, dok ostvareni kvalitet predstavlja skup ocena kvaliteta svih sastavnih ključnih delova poslovnog sistema, te se isti određuje posrednim merenjem.

3. ZAKLJUČAK

Osnovni cilj svakog poslovnog sistema je prvenstveno da opstane na tržištu, a zatim da se razvija i povećava svoj tržišni udeo. Skoro da je nemoguće ostvariti ova dva cilja bez optimalnog menadžment procesa koji podrazumeva planiranje i odlučivanje zasnovano na činjenicama. Činjenice predstavljaju objektivne i dokazane informacije koje, zapravo, može generisati samo proces praćenja i merenja. Sveobuhvatnost, tj. optimalna količina i oblik informacija zavise od toga da li je proces praćenja i merenja optimalno izveden, tj. da li se sprovodi nad svim ključnim i kritičnim elementima poslovnog sistema.

Autori su radom pokušali da ukažu na važnost i ulogu procesa praćenja i merenja kvaliteta za menadžment i razvoj svakog preduzeća. Ujedno, treba istaći da je proces praćenja i merenja kvaliteta nemoguće optimalno projektovati bez prethodno optimalno definisanog sistema za menadžment kvalitetom.

LITERATURA

- [1] Zairi, M., *Measuring Performance for Business Results*, Chapman&Hall, London, 1994.
- [2] Davenport, T.H., Harris, J.G., *Competing on Analytics*, Harward Business School Press, USA, 2007., pp.7.
- [3] West, C.C., *Why measuring in West, C.C. and Ratooch, P. (eds.), Measurement: Definitions and Theories*, John Wiley and Sons, London, 1959.
- [4] Petković, M., Živaljević, A., Bagarić, I. (2006) „Proces praćenja, merenja i analize kvaliteta u visokoobrazovnim institucijama“, *Zbornik radova sa X internacionalne konferencije Symorg 2006*, Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, str. 234-241.
- [5] Živaljević, A., Petković, M. (2006) „Samooocenjivanje u integrisanim menadžment sistemima“, *Menadžment totalnim kvalitetom*, YUSK, Beograd.
- [6] Naisbitt, J. (1982) *Megatrends*, Warner Books, New York, pp. 30-31.
- [7] Hunger, J. D., Wheelen, T. L. (2007) *Essential of Strategic Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 20-21.
- [8] Mitrović, Ž., *Osnove modela sistema kvaliteta*, Jupik, Beograd, 1996., strana 34.
- [9] Živaljević, A., *Podizanje nivoa kvaliteta zdravstvenih poslovnih sistema*, (doktorska disertacija), Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, 2012, str. 29
- [10] Filipović, J-, Đurić, M., *Osnove kvaliteta*, Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, Beograd, 2009, str.168-170.
- [11] Mitrović, Ž., *Sistem integralne kontrole kvaliteta proizvoda*, Jupik, Beograd, 1996., strana 223.

ANALYSIS OF THE ROLE AND IMPORTANCE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FROM THE VIEW OF CITIZENS OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

ANALIZA ULOGE I ZNAČAJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA SA ASPEKTA GRAĐANA BOSNE I HERCEGOVINE

mr, Ružica Đervida- Lekanić, viši asistent²⁶⁶
dr, Adriana Radosavac, docent²⁶⁷

Abstract: *Organizations have realized that their actions affect a variety of public, and numerous studies have shown that corporate social responsibility (CSR) affects to customer point of view, their decisions and behavior. Corporate social responsibility is a result of the increasing effects of certain public and the social issues of the social processes and allows companies to reduce negative influence on society and in the same time enhance positive impact on society. The paper presents the results of research of public opinion B&H which can assist in improving business processes and the development of better relations between the company and its environment, which will be reflected in the improvement of competitive position on the market.*

Key words: *social responsibility, public, enterprise, improvement of business process, competitive position*

Sadržaj: *Organizacije su shvatile da njihovi postupci utiču na razne javnosti, a brojna istraživanja pokazuju da društveno odgovorno poslovanje utiče na stajališta kupaca, na njihove odluke i ponašanja. Društveno odgovorno poslovanje je rezultat sve većeg uticaja određenih javnosti i društvenih pitanja na socijalne procese i omogućava preduzećima da smanje negativan, odnosno povećaju pozitivan uticaj na društvo. U radu su predstavljeni rezultati istraživanja stavova javnosti BiH koji mogu pomoći u unapređenju poslovnih procesa i razvoja kvalitetnijih odnosa između preduzeća i njegovog okruženja, a što će se odraziti na poboljšanje konkurentske pozicije na tržištu.*

Ključne riječi: *društvena odgovornost, javnost, preduzeća, unapređenje poslovnih procesa, konkurentska pozicija.*

1. INTRODUCTION

Certain elements of corporate social responsibility always have been present in the behavior and activities of the company. However, changes in social values and a public-political debate in the 1960s and 1970s are brought a greater awareness for social issues and corporate social responsibility [1]. Since then, corporate social responsibility is gaining importance in companies in developed markets. What constantly draw attention to this concept are the

²⁶⁶ Independent University of Banja Luka, Veljka Mladenovića 12e, Banja Luka, ruzica.djervida@gmail.com

²⁶⁷ Faculty of Economics and Engineering Management Novi Sad, Cvečarska 2, adrianaradosavac@gmail.com

opinions and attitudes about the value of corporate social responsibility and its contribution to enterprises and society as a whole.

In developed markets, companies are exposed to the public opinion of all stakeholders including the political process. Nowadays from companies are expected to make a certain contribution to society, which has a positive effect on the survival and growth of the company. According to expert of management Peter Drucker, the primary task of the enterprises is still making of profit, but it is no longer its only task. Every organization must assume full responsibility for their influence to workers, environment, consumers and other persons and things with which it is associated. [2].

There are many definitions of corporate social responsibility and the numerous applications of its concept. Some of the known definition of corporate social responsibility (CSR) are: "the responsibility towards society organizations and all stakeholders" [3], "the development of processes to assess the needs of stakeholders and the environment, and implementing a program for managing social issues" [4], "a concept whereby companies integrate concern for social issues and the environment in their business and in their interaction with stakeholders on a voluntary basis" [5]. What is certain is the fact that there are no strict standards of corporate social responsibility because it is not possible to apply the same standards to each organization, each interested aspect and each market.

Frequently is possible to hear the question of whether corporate social responsibility (CSR) influence to the profit increase or represents, only, a financial cost to companies. The numerous studies are conducted on this subject, about the relationship between corporate social responsibility (CSR) and profitable business, but without final conclusions and exclusive attitudes.



Docent, dr **Adriana Radosavac**, rođena je 24.02.1973. godine u Munchenu. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu u Banjoj Luci, odsek opšta ekonomija 1998. god. Postdiplomske studije je upisala 2004/2005. godine na Poljoprivrednom fakultetu u Novom Sadu na smeru Ekonomija i Agrar. Magistrirala je 2009. godine na Poljoprivrednom fakultetu u Novom Sadu na temi Ekonomska opravdanost primene probiotika u stočarstvu. Doktorske studije upisuje 2009. god. i uspešno okončava 2014. god. na Poljoprivrednom fakultetu u Novom Sadu pod nazivom teme Preduzetništvo kao faktor razvoja (agro) privrede Republike Srpske.

Godine 2012. birana je u zvanje istraživač-saradnik, na period od tri godine u Institutu za Ekonomiku poljoprivrede u Beogradu.

Godine 2013. u Poljoprivrednom Institutu Banja Luka, Republika Srpska, bira se u zvanje viši stručni saradnik na određeni period.

Godine 2014. birana je u zvanje docenta za užu naučnu oblast agronomija, tehnologija i inženjerski menadžment na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu.

U saradnji sa drugim autorima objavila je nekoliko naučnih i stručnih radova i učestvovala na više domaćih i međunarodnih simpozijuma.

Član je i Društva agrarnih ekonomista Balkana.

The numerous studies indicate whether and how much corporate social responsibility (CSR) influence to the attitudes of customers. According to the research, which was conducted by company MORI in the UK, the proportion of consumers who say that for them corporate social responsibility of companies is very important, whose products and services they purchase, almost doubled between 1998 and 2002, from 28% to 44%. Although there are different data about the influence of corporate social responsibility (CSR) on sale, it is clear that the "question that is very hard to climb on the importance scale of consumers, with sufficient knowledge and opportunities, reflected in their behavior" [6].

This and similar studies show that the public is becoming aware of the power of consumers to reward good or punish bad companies. According to the results of investigation of public opinion, which is conducted in 23 markets around the world in 1999 year, almost one-quarter of consumers has fined companies whose activities in the past year were considered as socially irresponsible. Such behavior of consumers is the most recorded in North America and Northern Europe, while the lowest were recorded in Asia and Eastern Europe. [7].

On the other hand, there is a critical attitude about corporate social responsibility (CSR) influence to the reputation of the company. Those who invest the most in a socially responsible business are the largest and the most successful enterprises, which are often, in the same time, exposed to strong public criticism: "It seems that social responsibility plays a small role, if at all, have any of the influence" [8]. There are wide discussions about the way of measuring of influence of corporate social responsibility (CSR) on financial performance and reputation of the company.

However, even those who argue that there is no solid evidence of a beneficial influence of CSR on business profitability, they believe that CSR could have such an impact that companies change attitude towards socially responsible business and leave the emphasis on image and instead put more emphasis on content. This means that those who are responsible and who represent socially responsible initiatives have fundamentally understand each activity in the chain of value, from the aspect of the company and the community.

Mr **Ružica Đervida** rođena je 15.05.1974. god u Banjoj Luci. Diplomirala je 2000. godine na Prirodno-matematičkom fakultetu u Novom Sadu, smjer diplomirani geograf-turizmolog. Godine 2005. upisala je postdiplomske studije na Tehničkom fakultetu „Mihajlo Pupin“ u Zrenjaninu smjer Menadžment-poslovne komunikacije. Zvanje Magistar tehničkih nauka stekla je 2012. godine odbranom magistarskog rada na temu Uloga odnosa s javnošću u razvoju korporativne društvene odgovornosti preduzeća. Doktorske studije upisala je 2013. godine na Univerzitetu za poslovne studije Banja Luka, Fakultet za ekonomiju.

Godine 2014., birana je u zvanje višeg asistenta na Nezavisnom univerzitetu Banja Luka, Fakultet za političke studije, za užu naučnu oblast komunikacije i odnosi s javnošću.

U saradnji sa drugim autorima objavila je nekoliko naučnih i stručnih radova, koautor je na nekoliko udžbenika i učestvovala je na više seminara i konferencija nacionalnog i međunarodnog značaja.

Od 2006. godine član je Društva za energetska efikasnost BiH.

2. METHODOLOGY OF RESEARCH

Research was done for reasons to estimate awareness of the population of Bosnia and Herzegovina about social responsibility, how they are introduced to the meaning of the concept and how they assume the socially responsible business in the region. Find out how citizens perceive B&H companies and do you think that companies should behave responsibly and whether and how to be informed about it. The results can be used as guidelines for economic subjects to improve future activities related to corporate social responsibility.

The questionnaire was made up of a combination with the possibility to answer questions about the understanding and perception of CSR, the barriers as well as suggestions for improving the application of responsible business in local companies.

The research was conducted in September 2014, with the aim to obtain the opinions and attitudes of the citizens of Bosnia and Herzegovina about the current condition and guidelines for the development of corporate social responsibility in Bosnia and Herzegovina.

Size of the projected sample contains 100 randomly selected participants. The research was conducted by the method of "face-to-face" interviews of a group of citizens representing different pattern of gender structure, age structure and educational structure in Bosnia and Herzegovina.

The aim of the research is to find out the views and opinions of the citizens on socially responsible business enterprise, or get information about the awareness of the public about the concept of CSR, its activities, the impact on everyday life and the public interest for the activities of companies that are conducted and which results are achieved. Based on the results will be given an insight into the attitudes of citizens, i.e. whether companies are socially responsible and whether public is aware and informed about the social responsibility of companies and their activities in this field.

All the relevant factors in this investigation were analyzed through surveys where citizens gave their opinion about CSR. On the basis of a general opinion of the people attitudes are formed that will be used as a basis for establishing recommendations and guidelines. Establishment of recommendations and guidelines aimed at improving the development of socially responsible business of domestic (national) companies.

Using statistical methods in the analysis of responses and the creation of graphs and tables in order to obtain relevant data, leads to certain results of attitudes and opinions of the conducted investigation. Obtained results provide basic characteristics for establishing recommendations and guidelines and their implementation in the future.

The research was done with the aim to get better knowledge about corporate social responsibility in B&H, and to assume how people recognize this concept, what it represents in their opinion, do they think that the company applies SCR and what are advantages and disadvantages arising from the application of this concept. The study will indicate the attitudes of citizens, which can be used as guidelines for local businessmen for development and implementation of social responsibility in business, as one of the activities that contribute to the competitive advantage of companies on the domestic and foreign markets.

3. RESULTS OF RESEARCH AND ANALYSIS OF ATTITUDES OF RESPONDENTS IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Based on the investigation conducted on a sample of 100 citizens in the field of CSR, were obtained original results. Most of the respondents were women (64%). Seen from a demographic point of view, the highest percentage of respondents (40%) was aged 50 years or more and slightly less (34%) in age between 40 to 49 years. The analysis of results indicated the group of respondents with intermediate level of education (47%), while 37% of respondents had a secondary diploma.

Among the elements of social responsibility, the citizens estimated that the most important is responsibility to employees (35%) and responsibility towards the environment (32%), and than is in the high quality of products and services (17%). Furthermore, under the notion of CSR citizens consider investing in donations and sponsorships (7%), profitability in business (6%) and finally, the least significant, classified business in accordance with corporate principles (3%). This data indicated that more intensive activities directed at employees who have a significant influence to reputation and the reputation of a company and which are one of the major sources of public information about the company and its activities are necessary.

Half of the respondents (52%) believe that companies in B&H are mostly irresponsible, while 40% believe that the company is not responsible or irresponsible. Only 8% of respondents believe that companies in B&H are mainly responsible.

Even 91% of respondents believe that companies should inform the public about the company or about activities that are primarily related to corporate social responsibility. The majority of citizens agree that the most important source of information about the social responsibility is media (66%). On the second are placed employees of the company (21%), followed by internet and relatives and friends (5%). The smallest percentage of the population stated conferences and fairs (2%) and reports of companies (1%) as a source of information.

About the quality of information available on corporate social responsibility activities of companies, the largest number of respondents, ie. 48% were assessed as neither good nor bad, and 43% of the respondents assessed that quality of information was poor. Results indicate that respondents believe that awareness of social responsibility is not sufficiently represent and that it should improve.

As a major obstacle to greater initiative of CSR, the 56% of people find in the absence of awareness about importance of CSR. A smaller percentage of respondents (16%) believe that reason is in insufficient support from public authorities, while for 13% of the population the reason is general business environment, 7% of respondent answered lack of finance and the general state of society (6%). The smallest number of people said that political situation is an obstacle to greater CSR initiative (2%).

When we talk about shopping, more than half of respondents (54%) pay attention to whether the products and services are from socially responsible companies. Economic i.e. social situation and other current social factors in the country indicate that the decisive factor in the choice of products or services for majority of citizens (71%) the most important is price. Only 1% of the population takes into account the business under the law.

Among of offered elements, the majority of employed respondents (60%) believe that companies can improve the quality of life in their environment by investing in health and education (28%). Broader social problems have become primarily important related to environment protection or even a sport that is primarily popular, which can be explained by the awareness of citizens and their commitment to satisfy their primary necessities of life.

Although respondents under the corporate social responsibility do not appreciate great importance to profitable operations, at the same time, they have nothing against that the companies obtain some benefit from their own contributions in CSR (73%).

The greatest number of interviewed citizens (46%) believes that the legislation is one of the most important incentives to enterprises for acceptance of CSR, followed by tax benefits in business (31%), education (12%). A smaller part of citizens think that it is initiative institutions (5%), arranging the economic situation (3%) and a better business environment (3%). This can be explained by the fact that people believe that only by legislation or through benefits in the business, companies can encourage more responsible behavior.

When we asked respondents how they see the future of CSR in B&H, 84% of citizens said that they believe that companies are occupied with other priorities and that it will take a long time to CSR occupy a significant place in B&H, 10% of respondents believe that CSR will occupy an important place, while 6% said that CSR will not occupy an important place in B&H.

4. CONCLUSION

Citizens believe that in B&H companies are socially responsible, and that socially responsible behavior is desirable, and that companies should behave more responsibly in their business. Especially they allocate responsibility to employees and protect the environment, which indicates that within these areas should be responsible to direct certain activities which will contribute to the improvement of relations between companies and communities. Bearing in mind that the employees represent a significant source of public information about business activities of enterprises, this should be considered when planning the strategy of responsible business. Considering that in Bosnia and Herzegovina are recorded numerous examples of disrespect of workers' rights, it can serve to entrepreneurs for the promotion and development of responsible behavior.

Companies should follow the principles of corporate social responsibility because public wants to be informed about the activities of the company. Citizens recognize responsible business through the purchase of products or services of responsible companies, but bearing in mind the social status in the country, the price is still the decisive factor.

Bosnia and Herzegovina is characterized by a large number of social problems, which indicates the need for far greater engagement of the state institutions and enterprises. Also from government of the country is expected implementation of incentive measures, which relate primarily to benefits in business (for example, tax incentives), which will contribute to developing a favorable environment that will encourage enterprises to responsible business. Through responsible operations of public enterprises can be an example for private entities to be responsible in their community. With the help of various institutions and initiatives is necessary to organize training on corporate social responsibility and work on raising

awareness of both enterprises and the public. With the support of the media, need to intensify promotion of the concept and its importance and contribution to society as a whole is obvious.

Solid and convincing evidence does not have direct impact of CSR on the positive business results yet. However, this concept slowly is introducing in local companies with the conviction that this is an important prerequisite for profitable business. CSR can contribute to the image and reputation of the company, and accordingly, provide a competitive advantage [9].

LITERATURA

- [1] Daugherty, E.L. (2001), *Public Relations and Social Responsibility* in Heath, R.L. (ed), Handbook of Public Relations, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 392.
- [2] Daugherty, E.L. (2001), *Public Relations and Social Responsibility* in Heath, R.L. (ed), Handbook of Public Relations, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 393.
- [3] Tench. R. (2006), *Community and society: corporate social responsibility (CSR)* in Tench, R. and Yeomans, L. (eds), Exploring Public Relations, Harlow: Pearson Ed, pp. 97.
- [4] Daugherty, E.L. (2001), *Public Relations and Social Responsibility* in Heath, R.L. (ed), Handbook of Public Relations, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 392.
- [5] Griffin, A. (2008), New Strategies for Reputation Management: Gaining Control of Issues, Crises and Corporate Social Responsibility, London and Philadelphia: Kogan Page, pp. 139.
- [6] Lewis, S. (2003), *Reputation and corporate responsibility*, Journal of Communication Management, Vol.7, No.4, 358.
- [7] Dawkins, J., Lewis, S. (2003), *CSR in Stakeholder Expectations: And Their Implications for Company Strategy*, Journal of Business Ethics 44, 114.
- [8] Griffin, A. (2008), New Strategies for Reputation Management: Gaining Control of Issues, Crises and Corporate Social Responsibility, London and Philadelphia: Kogan Page, pp. 137.
- [9] Tench. R. (2006), *Community and society: corporate social responsibility (CSR)* in Tench, R. and Yeomans, L. (eds), Exploring Public Relations, Harlow: Pearson Ed, pp. 101.

FAKTORI KRETANJA AGREGATNE TRAZNJE ZA NOVCEM U SRPSKOJ PRIVREDI

FACTORS OF AGREGATE DEMAND FOR MONEY IN THE SERBIAN ECONOMY

dr, Milica Gavrilović, docent²⁶⁸
dr, Vesna Miletić, docent²⁶⁹

Sadržaj: Svaki pojedini subjekt u privredi, ili stanovništvo, preduzeća i država poseduju određenu sumu novca kako bi sa njim mogli raspolagati, zavisno od sklonosti ka potrošnji ili štednji. Ta masa novca se naziva tražnja novca. Jedan deo tražnje uvek zauzima svoj likvidni oblik, čime se obezbeđuje visok nivo stalne tekuće likvidnosti, što se podrazumeva pod jednim od motiva tražnje novca.

Tražnja novca koja zavisi od transakcija proizvoda i usluga u privredi na jednoj strani, i na drugoj strani, ponuda novca koja potiče od strane nacionalne centralne banke i bankarskog sistema, jesu dva najbitnija činioca postojanja tržišta novca, koji je od velikog značaja za unapređenje aktivnosti u okviru jedne privrede i povećanje životnog standarda stanovništva.

Novac kao glavno sredstvo na tržištu novca, koje svojim cirkulisanjem povezuje monetarnu i realnu sferu privrede, odnosno predstavlja sredstvo razmene, sredstvo bogaćenja ekonomskih subjekata, ima funkciju čuvanja vrednosti. U razvijenim, nerazvijenim privredama i privredama koje prolaze proces tranzicije, novčana masa i njeno funkcionisanje čuvanja vrednosti, ima veliki uticaj na održivi ekonomski razvoj, eliminaciju siromaštva, nejednakosti i nezaposlenosti. Naravno, različiti su faktori koji utiču na veći ili manji obim agregatne tražnje za novčanom masom. Ukoliko dođe do promena u opštem nivou cena, nivou kamatnih stopa i vrednosti realnog nacionalnog dohotka, to će izazvati određene oscilacije u vrednosti agregatne tražnje za novcem, odnosno promenu koeficijenta obrta novčane mase.

Ključne reči: agregatna tražnja, cene, kamatna stopa, nacionalni dohodak, novac

Abstract: Every single entity in the economy, or the public, companies and countries have a certain amount of money in order to be able to dispose it, depending on the propensity to consume or save. This amount of money is called the demand of money. One of demand still holds its liquid form, providing a high level of constant current ratio, which is understood by one of the motives of money demand.

Demand for money, which depends on the product and transaction services in the economy on the one hand, and on the other hand, money supply, which comes from the national central bank and the banking system, are the two most important factors of a market for money, which is of great importance to the improvement of activities within an economy and raising living standards of the population.

Money as a major tool in the money market, which connects its circulating monetary and the real sector of the economy, that is a medium of exchange, a means of enriching the economic entities, has the function of storing value. In the developed, developing economies and economies that are undergoing the process of transition, the money and its function of storing value, has a great impact on sustainable economic development, elimination of poverty,

²⁶⁸ Fakultet za poslovne studije, Univerzitet Džon Nezbit, Goce Delčeva 8, mgavrilovic@megatrend.edu.rs

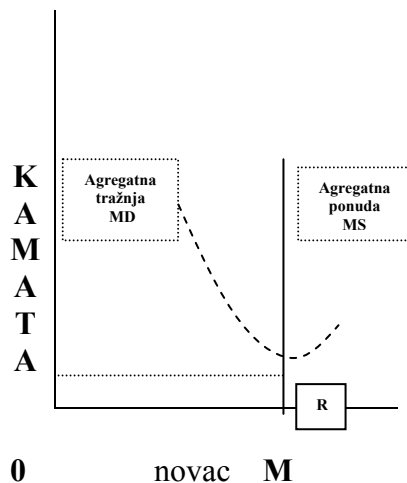
²⁶⁹ Fakultet za poslovne studije, Univerzitet Džon Nezbit, Goce Delčeva 8, vmiletic68@gmail.com

inequality and unemployment. Of course, there are various factors that affect a greater or lesser extent of the aggregate demand for money supply. If there is a change in the general price level, the level of interest rates and the value of real national income, it will cause some fluctuations in the value of the aggregate demand for money or change the coefficient of money supply.

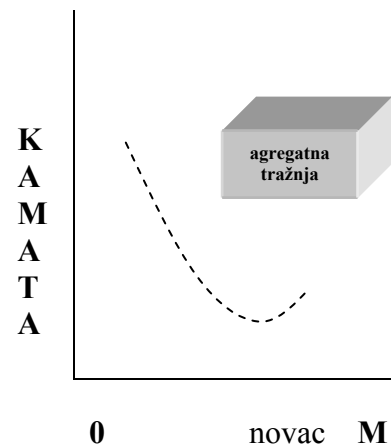
Keywords: *aggregate demand, prices, interest rates, national income, money*

1. UVOD

Tražnja za novcem predstavlja novčani iznos kojim raspolaže stanovništvo, pojedinac i preduzeće. Analizirajući motiv držanja novca od strane pojedinca, stanovništva ili preduzeća, može se poći od poznate SWOT analize, koja podrazumeva snage, slabosti, mogućnosti i opasnosti koje karakterišu određenog ekonomskog subjekta i njegovo okruženje. Svakako, da bi preduzeće povećalo svoju snagu, a neutralisalo svoje slabosti, težiće da ojača svoj novčani kapacitet i na taj način obezbedi veći nivo likvidnosti, što će doprineti unapređenju aktivnosti preduzeća i generalno aktivnosti u okviru jedne privrede.



Slika 1: Agregatna ponuda i tražnja novca



Slika 2: Agregatna tražnja novca

Prvenstveni razlog držanja novčanih sredstava jeste upravo obezbeđenje određenog nivoa likvidnosti, kako bi imali za određene transakcije u datom momentu. Veća tražnja za novcem može biti rezultat ukazanih mogućnosti na tržištu, pa da ih preduzeće ne bi propustilo mora imati na raspolaganju određena likvidna sredstva. Dakle, možemo reći da postoji transakcioni motiv [1] držanja novca, odnosno pojedinci imaju želju da raspolažu sa dovoljno novčane mase za svakodnevne transakcije, ali i za neku buduću (intertemporalnu) kupovinu proizvoda i usluga. Ukoliko pojedinac zadržava određenu sumu novca zarad nekih transakcija, gubi mogućnost zarade po osnovu kamate, odnosno ostvaruje oportunitetni trošak. Može se reći da je u današnje vreme smanjeno poverenje u finansijsko tržište, pa se pojedinci odlučuju na zadržavanje novčane mase zarad svoje likvidnosti. Znači, pred pojedinca se stavlja potreba za donošenjem racionalne odluke:

- s jedne strane, zadržavanje novca zbog budućih transakcija,
- s druge strane, gubitak zarade po osnovu kamate i,
- s treće strane, možemo spomenuti nelagodnost zbog držanja nedovoljne sume novca u rukama.

Takođe, veća novčana masa u likvidnom obliku je uvek dobrodošla u nekim nepredvidivim situacijama na tržištu, zbog veće predostrožnosti. Kako ne bi došli u situaciju pozajmljivanja, odnosno podizanja kredita (što je takođe oblik povećanja tražnje za novcem), značajno je da se u tim neočekivanim situacijama preduzeće može osloniti na sopstvena novčana sredstva. Dakle, veća tražnja novca može biti zbog akumuliranja snage subjekta, neutralisanja slabosti subjekta, korišćenja ukazanih mogućnosti na tržištu, kao i spremnosti i izbegavanja opasnosti iz okruženja.

2. ZNAČAJ FAKTORA ZA FORMIRANJE AGREGATNE TRAZNJE U SRPSKOJ PRIVREDI

Ekonomska analiza ukazuje na činjenicu da je agregatna tražnja za određenom količinom novca osetljiva na određene faktore iz okruženja, odnosno dešavanja u nacionalnoj privredi. Tražnja za novcem je izuzetno osetljiva na kamatnu stopu, ali i na određeni nivo cena i realni nacionalni dohodak. Dakle, tri su glavna faktora koja određuju agregatnu tražnju za novcem [2]:

1. nivo cena,
2. kamatna stopa,
3. realni nacionalni dohodak.

Nivo cena kao faktor koji određuje agregatnu tražnju za novcem

Nameće se pitanje, šta se podrazumeva pod nivoom cena? To je cena opšte referentne korpe proizvoda i usluga izražena u određenoj valuti. Referentna korpa obuhvata standardne potrošačke proizvode poput hrane, pića, odeće, svakodnevnih potrošačkih potreba, ali i sporedne troškove plaćanja, kao što su medicinske nege i zakonske obaveze [3]. Tržišni mehanizam, sam po sebi, uz pomoć svog glavnog instrumenta – cene, uspostavlja kompromis između ponude i tražnje za novcem, odnosno suficitnih i deficitnih ekonomskih subjekata.

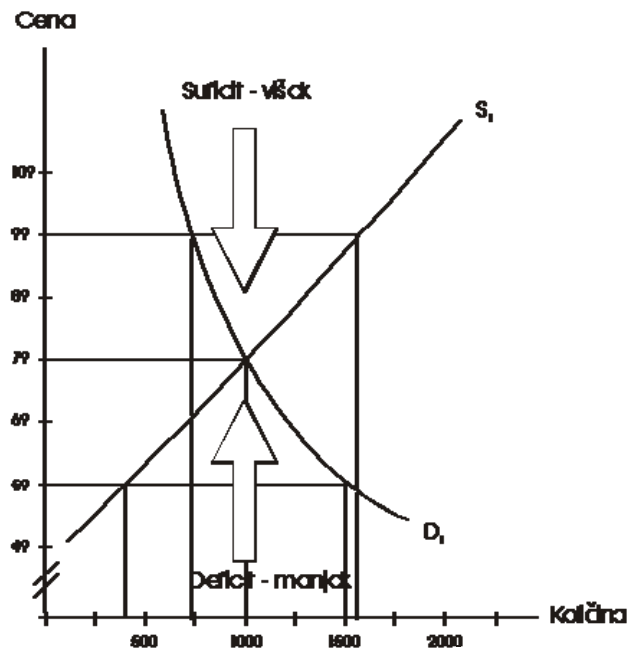


Dr **Milica Gavrilović**, docent na Fakultetu za poslovne studije u Beogradu. Profesionalni interesi u budućoj akademskoj karijeri u oblasti ekonomije: ekonomske politike, makroekonomije, mikroekonomije, monetarne i javne finansije.

Ravnotežnom cenom se postiže balans između ponude i tražnje za novcem. Međutim, na tržištu se uglavnom srećemo sa situacijom neravnoteže, odnosno ili suficita (viška) novca ili deficita (manjka) novca. Sa opštim porastom cena, pojedinačna domaćinstva i preduzeća će svoje svakodnevne potrebe zadovoljiti (situacija neelastičnosti tražnje novca), ali za neke potrebe van toga neće biti u mogućnosti da odvoje deo dohotka (situacija elastičnosti tražnje novca). Prosto, njihova kupovna moć će biti smanjena.

Upravo ovakva situacija opšteg nivoa cena ne pogoduje srpskoj privredi. U njoj vlada opšti porast nivoa cena, što izaziva periodične skokove inflacije. Ako bismo uporedili indeks potrošačkih cena u periodu septembar-avgust 2013. godine videli bi da nema promena, odnosno indeks je 0,0%. Međutim, ukoliko uporedimo septembar 2013. godine sa istim

periodom 2012. godine, videli bismo rast indeksa potrošačkih cena za 4,9% [5]. Iako, u 2013. godini indeks cena se nije menjao, postojao je oprez kod monetarnih organa.



Slika 3: Tržišni mehanizam [4]

Naredni period je pokazao da je veći oprez od skoka cena i samim tim i stope inflacije, bio neophodan. Cene proizvoda i usluga u aprilu 2015. godine, u odnosu na mart 2015. godine, u proseku su povećane za 0,5%. Potrošačke cene u aprilu 2015. godine, u poređenju sa istim mesecom prethodne 2014. godine, povećane su za 1,8%, a u odnosu na decembar 2014. godine za 1,9%. [6]

U ovakvom slučaju, tražnja za proizvodima i uslugama se smanjuje, ali tražnja za novcem se povećava. Svaki pojedinac, domaćinstvo, preduzeće će težiti da u novonastaloj situaciji sačuva i obezbedi veću likvidnost ili makar onaj stepen likvidnosti koju je imao pre opšteg porasta nivoa cena. Suprotna, situacija je sa opštim smanjenjem cena. U tom slučaju, pojedinac, domaćinstvo, preduzeće raspolaže sa većim delom dohotka koji može usmeriti na potrošnju ili pak na štednju. U tom slučaju, veća je mogućnost za povećanjem stepena likvidnosti i kroz držanje novca. Moramo razlikovati čuvanje novca u obliku štednje ili u obliku držanja novca²⁷⁰. No, bilo da je reč o jednom ili



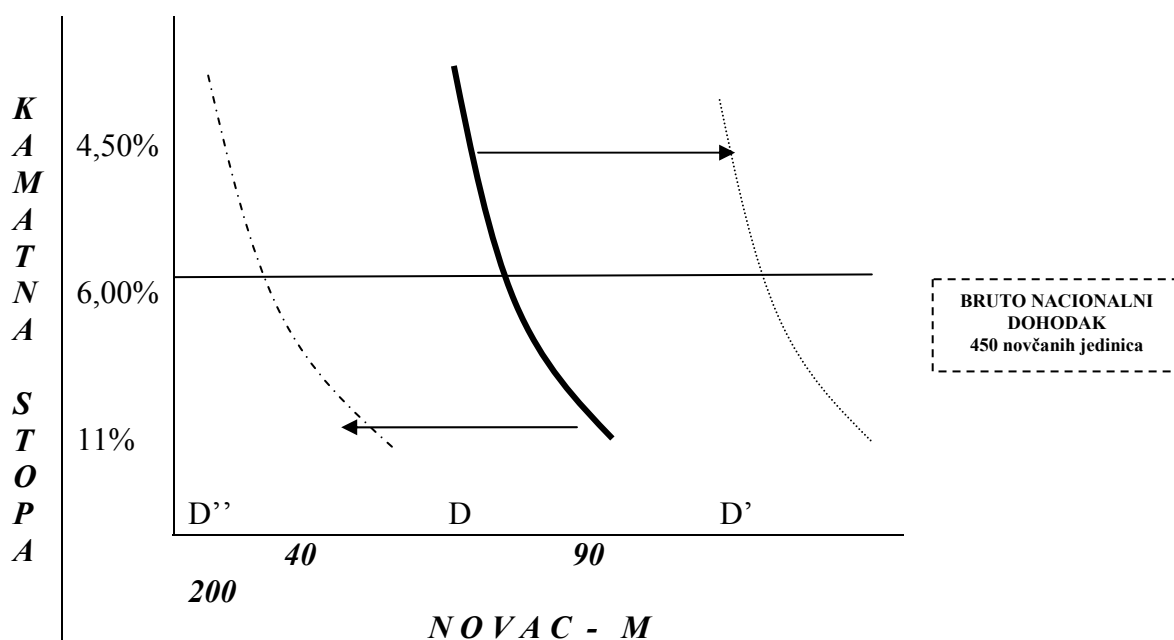
Dr **Vesna Miletić**, docent na Fakultetu za poslovne studije u Vršcu.
 Profesionalni interesi u budućoj akademskoj karijeri u oblasti monetarnih i javnih finansija

²⁷⁰ Štednja kao namenski deo dohotka, predstavlja onaj deo dohotka koji ostaje subjektu na raspolaganju za neku buduću potencijalnu potrošnju ili investiranje. Novčana akumulacija jeste štednja sve dok se uštedena novčana sredstva ne ulože, a kada se ulože u neki proizvodni proces postaju investicija. Ova konstatacija ne važi uvek. Razlog tome jeste taj da štednja ne mora uvek biti deo dohotka koji će se u budućnosti usmeriti na investiranje.

drugom obliku čuvanja novca, da bi se sačuvala monetarna stabilnost koja podrazumeva nisku, stabilnu i predvidivu inflaciju, neophodno je pratiti nivo cen. Opšti porast ili smanjenje cena u okvirima nacionalne privrede, odnosno nivo cena jeste veoma bitna odrednica životnog standard u okviru nacionalnih granica, odnosno kretanja agregatne tražnje.

Kamatna stopa kao faktor koji određuje agregatnu tražnju

Kamatna stopa, kao cena jednog od faktora proizvodnje, cena kapitala, ima veoma veliki uticaj na agregatnu tražnju. Odnosno, kao što smo već rekli, agregatna tražnja za novcem je veoma osetljiva na kretanje kamatne stope. Kada imamo slučaj da je kamatna stopa u porastu, to će uticati na količinu novca u opticaju tako što će izazvati njen pad. Veća kamatna stopa destimuliše pozajmljivanje finansijskih sredstava i izaziva smanjenje spremnosti subjekata da investiraju. Pored toga, povećavaju se troškovi držanja novca, odnosno oportunitetni troškovi. Pad količine novca u opticaju zbog povećanje kamatne stope, možemo videti i na slici 4, gde u ovom slučaju kriva tražnje za novcem ima opadajući nagib (D").



Slika 4: Kretanje agregatne tražnje za novcem [8] - slučaj 1

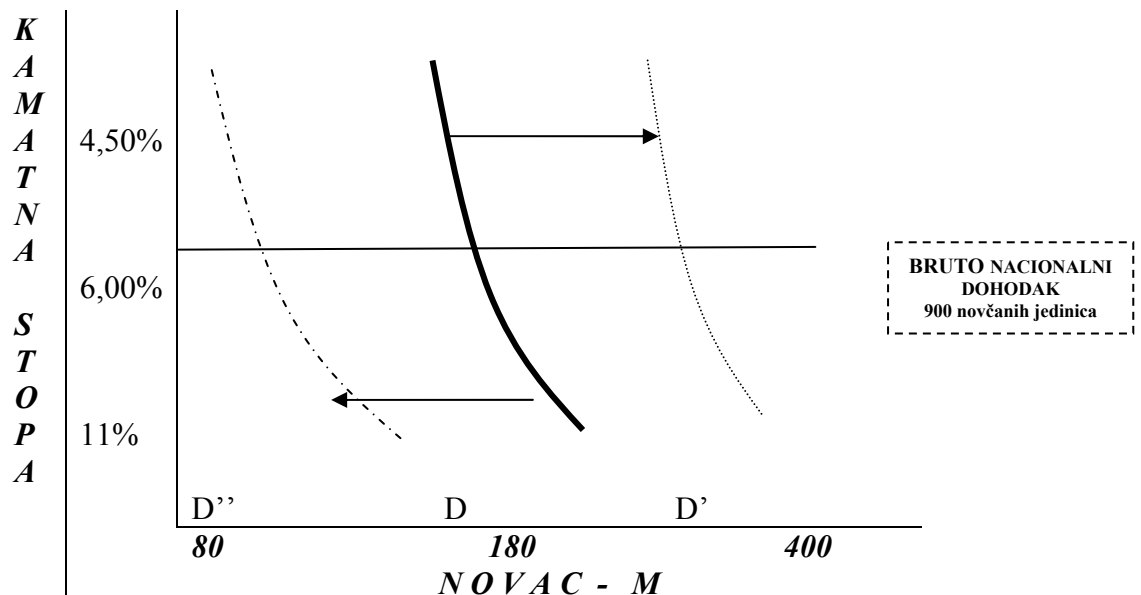
Akt štednje je odvojen od akta investicija. Upravo ta odvojenost omogućuje da svi neutrošeni (uštedeni) delovi dohotka ne budu usmereni ka investicijama. Mogu biti usmereni na drugi oblik čuvanja novca, držanje novca. To je deo dohotka koji nije odvojen za potrošnju, ali nije ni dat u neku banku, kako bi uz određenu kamatnu stopu mogao da se oplodi. Ovaj oblik čuvanja novca se zove tezauracija novca [7], odnosno, upotreba novca u nemonetarne svrhe na taj način što se novac zadržava izvan prometa. Razlog tome jeste što je pojedincima, domaćinstvima i preduzećima to najlakši način finansiranja svakodnevnih potrošnji odnosno zadovoljavanja potreba. Jednostavno rečeno, svaki ekonomski subjekt na tržištu teži da u svakom momentu raspolaže sa likvidnim sredstvima, a kao što znamo najlikvidnije sredstvo jeste novac. Neke veće kupovine se mogu finansirati prodajom znatne nelikvidne finansijske aktive. Kolekcionar umetničkih dela bi, na primer, mogao da proda jednu od Pikasovih slika koje poseduje da bi imao novčanih sredstava za kupovinu nekretnine. Međutim, da bi domaćinstva i preduzeća mogli da finansiraju stalni lanac manjih izdataka različitih iznosa i u različitim vremenskim periodima, oni moraju držati i određenu količinu novca, odnosno likvidne gotovine.

Ako pak, imamo suprotan slučaj, kada se kamatna stopa smanjuje, pa dolazi do povećanja količine novca u opticaju, onda kriva tražnje za novcem ima rastući nagib, odnosno na slici 4 - kriva tražnje za novcem se kreće u desno (D').

Prema podacima Narodne banke Srbije [9] o kretanju kamatne stope, u vremenskom periodu od 2010. godine kada je referentna kamatna stopa bila 11,50%, pa do avgusta 2013. godine kada je njena vrednost iznosila 11,00%, primećuje se pad kamatne stope. U posmatranom periodu, nivo referentne kamatne stope je oscilirao. Naime, 2011. godine referentna kamatna stopa je bila 9.75% što je predstavljalo osetni pad vrednosti korišćenja novca, da bi 2012. godine imali povećanje na 11,25%, a potom smanjenje na 11,00%. Potom, u narednom periodu beleži se pad referentne kamatne stope i do jednocifrenih vrednosti. Oscilacije su prisutne, što se može videti iz podataka. Dakle, među monetarnim organima postoji težnja ka smanjenju cene korišćenja novca, odnosno smanjenju kamatnih stopa, kako bi se na taj način povećala tražnja za novcem i podstakle investicije.

Realni nacionalni dohodak kao faktor koji određuje agregatnu tražnju

Realni nacionalni dohodak podrazumeva sve proizvode u usluge, koji su proizvedeni na teritoriji jedne privrede uvećane za neto dohodak koji je ostvaren u ostalom delu sveta, odnosno razliku uvoza i izvoza proizvoda i usluga. Povećanje realnog nacionalnog dohotka – GNP, podrazumeva da je u privredi bila aktivna proizvodna i uslužna delatnost, odnosno da su se više proizvodili i prodavali proizvodi i usluge. Posledica povećane tražnje za proizvodima pri određenom nivou cena, jeste povećana tražnja za novcem. Kriva tražnje za novcem se takođe pomera, kada dolazi do promene veličine bruto nacionalnog dohotka. Ukoliko pretpostavimo da je bruto nacionalni dohodak BNP uvećan za dva puta, sa 450 na 900 novčanih jedinica, čemu uzrok može biti rast nivoa cena ili obima proizvodnje, onda će doći do pomeranja krive agregatne tražnje u desno, odnosno naviše na nivo D', u odnosu na nivo ravnotežni nivo D i nivo D'' naniže.



Slika 5: Kretanje agregatne tražnje za novcem – slučaj 2

Posmatrajući prethodne dve slike koje pružaju prikaz kretanja tražnje za novcem kao posledica kretanja određenih faktora, odnosno kretanja kamatne stope i bruto nacionalnog

dohotka, možemo videti da smo pri vrednosti bruto nacionalnog dohotka od 450 novčanih jedinica i kamatne stope od 4,50%, imali tražnju za novcem u vrednosti od 200 novčanih jedinica. U drugom slučaju, povećanja bruto nacionalnog dohotka na 900 novčanih jedinica i uz istu kamatnu stopu od 4,50%, tražnja za novcem se povećala na 400 novčanih jedinica.

Takođe, prilikom povećanja kamatne stope od 4,50%, na 11%, pri vrednosti bruto nacionalnog dohotka od 450 novčanih jedinica, došlo je do smanjenja tražene količine novca, i to sa 200 na 40 novčanih jedinica. Kriva agregatne tražnje za novcem je opadajućeg nagiba (u levo, slika 5). Pri kamatnoj stopi od 11%, a povećanju vrednosti bruto nacionalnog dohotka sa 450 na 900 novčanih jedinica, kriva agregatne tražnje se kreće naviše, odnosno ima rastući nagib. Tražnja novčanih jedinica se povećala sa 40 na 80 jedinica novca.

Ako bismo u okviru srpskih nacionalnih granica sagledali jedan uži makroekonomski agregat, a sastavni deo realnog nacionalnog dohotka, tj. bruto domaći proizvod, videli bi da u 2012. godini beleži realni pad od -1,7%, dok poređenjem drugog kvartala 2013. godine i drugog kvartala 2012. godine, može se ustanoviti da postoji realni rast 0,2% [10]. Ovakav trend se nastavlja i do 2013. godine kada je stopa realnog rasta BDP 2,6%, dok 2014. godina beleži manju stopu realnog rasta od -1,8%. Ovakvi podaci ukazuju na manji porast proizvodne i/ili uslužne aktivnosti u srpskoj privredi (zavisno od strukture BDP, BNP), ali i na blage oscilacije.

Dakle, određeni nivo cena, bruto nacionalnog dohotka i kamatne stope jesu određujući faktori veće ili manje količine novca u opticaju (kretanje od D , ka D'' i ka D'). Kako bi najjednostavnije utvrdili koliki je obrt novčanih jedinica, potrebno je definisati koeficijent obrta novčane mase, koji dobijamo odnosom bruto nacionalnog dohotka i količine novca u opticaju.

K – koeficijent obrta novčane mase

GNP – bruto nacionalni dohodak

M - količina novca u opticaju

$$K = \frac{GNP}{M} \quad (1)$$

Ako bismo posmatrali slučaj gde nam je kamatna stopa 6%, a bruto nacionalni dohodak u vrednosti od 450 novčanih jedinica, tada je količina novca u opticaju 90 jedinica, što nas navodi na postavljanje odnosa GNP / M , pa je koeficijent obrta novčane mase jednak:

$$K = \frac{450}{90} = 5 \quad (2)$$

Znači, iz jednostavnog računa vidimo da je koeficijent obrta 5. Međutim, ukoliko analiziramo slučaj gde nam kamatna stopa veća i to 11%, tada će koeficijent obrta novčane mase biti drugačiji:

$$K = \frac{450}{40} = 11,25 \quad (3)$$

Dakle, može se jasno videti korelacija u odnosu visine kamatne stope i brzine obrta novca. Zavisnost koeficijenta obrta novca i bruto nacionalnog dohotka, možemo prikazati takođe putem računa. Već smo videli, da je u slučaju gde smo imali vrednost bruto nacionalnog dohotka 450 novčanih jedinica, kamatnu stopu od 11% i 40 novčanih jedinica u opticaju, koeficijent obrta novčane mase jednak broju 11,25. Međutim, ako pretpostavimo da je vrednost bruto nacionalnog dohotka 900 novčanih jedinica, uz istu kamatnu stopu od 11 %, i 80 novčanih jedinica u opticaju, koeficijent obrta novca će biti takođe 11,25.

$$K = \frac{900}{80} = 11,5 \quad (4)$$

Zaključujemo da se koeficijent obrta novčane mase, menja sa promenama visine kamatne stope (iz primera, sa 5 na 11,25), kao i sa promenama u vrednosti bruto nacionalnog dohotka (u primeru, promena dvostrukog uvećanja bruto nacionalnog dohotka).

4. ZAKLJUČAK

Zaključujemo da postoje različiti motivi i faktori koji izazivaju oscilacije u nivou agregatne tražnje. Osnovna težnja pojedinca, domaćinstava, preduzeća jeste očuvanje sopstvene likvidnosti, odnosno očuvanje optimalnog nivoa likvidnosti u promenljivom savremenom okruženju. Kao posledica različitih direktnih ili indirektnih promena u jednoj nacionalnoj privredi, dolazi do kretanja nivoa agregatne tražnje. Dolazi do oscilacija u vrednosti tražnje za novčanom masom na tržištu.

Promena faktora, poput opšteg nivoa cena, nivoa kamatnih stopa ili realnog nacionalnog dohotka, jesu realnost savremene privrede. Privredna dešavanja, često ukazuju na rascep između pravila ekonomske teorije i ekonomske prakse. Naime, ukoliko dođe do promene nivoa cena ili kamatnih stopa u smeru njihovog smanjenja, izazvano povećanje tražnje novca, ne mora po automatizmu značiti i veću količinu outputa (pri čemu je od značaja struktura realnog nacionalnog dohotka), već može dovesti do jednog od ekonomskih problema, a to je do većih cena, odnosno inflacije.

Monetarni organi, svakako moraju posvetiti dodatnu pažnju, opštom nivou cena, kamatnim stopama, rastu realnog nacionalnog dohotka, jer su to faktori čije promene imaju za posledicu promenu nivoa realne agregatne tražnje, a koja se na tržištu novca susreće sa realnom agregatnom ponudom novca, i zajedno formiraju ravnotežno stanje kako na tržištu novca, tako i u privredi uopšte. Od opreza monetarnih organa i njihovih mera, zavisice održivi ekonomski razvoj i minimiziranje efekata problema (nezaposlenosti, pada privrednog rasta, inflacije) koji su realnost današnjice. Pored pomenutih faktora, neophodno je oslušivati stanovništvo, domaćinstava i preduzeća i njihove motive držanja novca, i povratiti poverenje u sistem finansijskih tržišta.

LITERATURA

- [1] Mishkin F.S.(2010), *Ekonomija novca, bankarstva i finansijskih tržišta*, Mate Zagareb
- [2] Krugman P., Obstfeld M. (2009), *Međunarodna ekonomija*, Beograd.
- [3] Isto
- [4] Stojanović I. (2005), *Ekonomija*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd.
- [5] Statistički biletan (2013), Narodna banka Srbije <http://www.nbs.rs/>
- [6] Republički zavod za statistiku, <http://webrzs.stat.gov.rs>
- [7] Privredna komora Beograd, <http://www.kombeg.org.rs>

- [8] Milovanović S., Carić M.(2007), *Makroekonomija*, Privredna akademija, Novi Sad.
- [9] Narodna banka Srbije, www.nbs.rs
- [10] Republički zavod za statistiku, Republika Srbija, <http://webrzs.stat.gov.rs/>

POVEZIVANJE PREDUZEĆA KAO FAKTOR UNAPREĐENJA EFIKASNOSTI POSLOVANJA

CONNECTION OF ENTERPRISES AS A FACTOR OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF BUSINESS OPERATIONS

dr Vuk Bevanda, docent²⁷¹
dr Miro Sokić²⁷²
dipl. ecc Danijela Rutović²⁷³

Sadržaj: *U praksi poslovanja i funkcionisanja preduzeća dolazi do njihovog povezivanja i zajedničkog obavljanja određenih poslova i funkcija. Ciljevi tog povezivanja su različiti: stvaranje određene monopolske pozicije na tržištu, kontrola tržišnih tokova, sprečavanje konkurencije, poreske i carinske povlastice, racionalizacija poslovanja, ušteda energije i resursa i slično.*

Povezana privredna društva čine dva ili više društava, odnosno preduzeća koja se međusobno povezuju. Ona se mogu povezivati putem kapitala, ugovora ili mešovito (kapitala i ugovora).

Ključne reči: *Preduzeća, povezivanje, poslovanje*

Abstract: *In business practice and operation of the enterprise comes to their connection and joint performance of certain tasks and functions. The goals of connecting are different: making certain monopoly on the market, control of market flows, preventing competition, tax and customs privileges, business rationalization, saving energy and resources and the like. Affiliated companies consist of two or more companies, apropos companies that are interconnected. It can be connected by capital, contract or joint venture (capital and contracts).*

Key words: *Enterprise, connecting, business operations*

1. UVOD

Preduzeća se svakodnevno nalaze pred izborima i izazovima. Postavlja se pitanje da li samostalno nastupati ili udružiti snage? Samostalni nastup, samostalna penetracija tržišta ili zajednički nastup, zajedničko osvajanje nekih novih tržišta? Analiza troškova i potencijalnih koristi može dati matematički proračunat odgovor i tehničko rešenje, ali stvarnu situaciju i činjenice moguće je sagledati isključivo na tržištu. Na jednoj strani imamo argumente za, na drugoj strani argumente protiv povezivanja preduzeća.

Suštinski, sama misija i vizija jednog preduzeća, kao i cilj postojanja opredeljuju da li se nastupa samostalnom strategijom. Sa druge strane imamo opciju zajedničke, udružene strategije nastupa na postojećim i novim izazovnim tržištima koja se, u savremenim uslovima

²⁷¹ Fakultet za poslovne studije, Goce Delčeva 8, vbevanda@megatrend.edu.rs

²⁷² Dunav Osiguranje a.d., Miro.Sokic@dunav.com

²⁷³ Fakultet za poslovne studije, Goce Delčeva 8, rutovicdanijela@gmail.com

poslovanja, nameće čak i kao neophodnost za mnoge kompanije i preduzeća koja žele da zadrže stabilnu poziciju na tržištu.

2. OBLICI POVEZIVANJA PREDUZEĆA

Najčešći oblici povezivanja preduzeća su **fuzije**. Fuzije nastaju pripajanjem manjeg preduzeća većem ili spajanjem više istородnih ili raznorodnih preduzeća u jedno preduzeće. U fuzijama preduzeće koje se pripaja drugom preduzeću gubi svoj identitet, pravnu i poslovnu samostalnost.[1]

Postoje i oblici povezivanja u kojima preduzeća zadržavaju svoj pravni i poslovni subjektivitet, ali gube deo svoje ekonomske samostalnosti i funkcija. U tim oblicima povezivanja po pravilu nastaju odnosi dominacije jednog nad drugim preduzećem. U **povezanim preduzećima** dominantno preduzeće ili društvo vrši kontrolu upravljanja u podređenim, odnosno kontrolisanim društvima – preduzećima. Sa sticanjem kontrolnog paketa akcija u zavisnim preduzećima, formiraju se različite **mreže povezanih preduzeća**.

Različitim načinima povezivanja preduzeća formiraju se i različiti oblici privredne saradnje i kooperacije. **Horizontalno povezivanje** preduzeća nastaje povezivanjem preduzeća iz iste ili slične delatnosti. **Vertikalno povezivanje** preduzeća vrši se u reprodukcijom lancu. U tom lancu, na primer, povezuju se proizvođač sirovina, finalni proizvođač i trgovac. **Konglomerate** čine različita povezana preduzeća, koja često nisu u direktnoj međusobnoj vezi i poslovnoj međuzavisnosti.[1]

Poseban oblik povezivanja preduzeća ostvaruje se formiranjem tzv. **grupacije preduzeća** u formi holding društava. Holding društvo formira se tako što jedno preduzeće stiče kontrolni paket akcija u drugom ili više zavisnih preduzeća. Na osnovu posedovanja većinskog kapitala u kontrolisanim preduzećima, holding može ostvariti potpunu kontrolu i dominaciju nad upravljanjem zavisnim odnosno kontrolisanim preduzećima. Shodno zakonskim propisima, holding obavlja delatnost upravljanja zavisnim preduzećima. Kontrolisana preduzeća zadržavaju poslovnu samostalnost, dok se upravljačke funkcije koncentrišu i prenose na matično preduzeće.[1]



Doc. dr Vuk Bevanda je 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. Od 2005. godine stalno je zaposlen na Univerzitetu „Džon Nezbit“, na istoimenom fakultetu. Tokom 2011. godine bio je angažovan kao predavač u Regionalnoj privrednoj komori Pančevo, na temu „Opšte odlike i značaj slobodnih zona, tehnoloških parkova i poslovnih inkubatora za mala i srednja preduzeća“. Objavio je dva udžbenika i veći broj radova na domaćim i međunarodnim naučnim skupovima i konferencijama, u zbornicima i tematskim zbornicima, časopisima.

Povezana privredna društva se mogu organizovati i kao **koncern**, u slučajevima kada kontrolno preduzeće ima za pretežnu delatnost neku poslovnu delatnost, pored funkcije upravljanja zavisnim preduzećima.

Grupa društava se formira u slučajevima kad kontrolno društvo – preduzeće upravlja zavisnim društvima i istovremeno obavlja neku poslovnu delatnost.

3. SLOŽENI OBLICI POSLOVANJA I ORGANIZOVANJA

U okviru grupe velikih povezanih preduzeća posebno se ističu multinacionalna preduzeća koja imaju lidersku poziciju na međunarodnom tržištu. Ona imaju centralizovano vlasništvo kapitala u matičnoj kompaniji.

Za razliku od ovih preduzeća transnacionalne kompanije imaju centralizovano vlasništvo kapitala u domicilnoj državi i veoma decentralizovanu organizacionu strukturu u većem broju država u kojima se osnivaju preduzeća koja vlasnički pripadaju transnacionalni kompanijama.

Savremeno poslovanje prate sve složeniji oblici organizacije, povezivanja i udruživanja kapitala i resursa. U složene oblike organizacije i udruživanja kapitala spadaju:[1]

- Koncerni,
- Karteli,
- Trustovi,
- Konglomerati.

U okviru koncerna kao složenog preduzeća, udružene kompanije zadržavaju svoju pravnu samostalnost. U okviru koncerna se obično stvara lanac filijala odnosno preduzeća koja zavise od koncerna i koja su kontrolisana u pogledu vođenja poslovne politike, finansija i strategije razvoja. Preduzeće koje je unelo svoj kapital u koncern ima pravo da uloženi kapital vrati iz ostvarenog neto profita koncerna. Koncerni nastaju udruživanjem većeg broja firmi ili preduzeća, obično iste privredne grane poput automobilske ili elektroindustrije, hemijske, prehrambene i druge industrije. Prvi koncerni su nastali okupljanjem određenog broja firmi oko jedne firme i njenog vlasnika, čije ima obično i nosi koncern. U saradnji sa bankama koje



Miro Sokić je viši savetnik za upravljanje rizicima solventnosti u kompaniji Dunav osiguranje a.d. Pre završetka Ekonomskog fakulteta u Beogradu i odbrane magistarske teze na istom, završio je i tri godine Medicinskog fakulteta Univerziteta u Beogradu. Radeći u delatnosti osiguranja preko 13 godina, odbranio je doktorsku disertaciju iz oblasti upravljanja rizicima u osiguranju na Univerzitetu Singidunum. Prijavio je i doktorsku disertaciju na Ekonomskom fakultetu u Beogradu pod nazivom “Održivi razvoj i mogućnosti njegove primene u Republici Srbiji”. Autor je više članaka, naučnih i stručnih radova iz oblasti osiguranja, održivog razvoja i problematike vezane za način funkcionisanja i perspektive razvoja Evropske unije. Učestvovao je na brojnim domaćim i međunarodnim skupovima iz pomenutih oblasti. Kao polaznik Godišnjeg seminara, vodećeg obrazovnog programa Beogradskog fonda za političku izuzetnost, a u saradnji sa Savetom Evrope, bio je i polaznik Trećeg svetskog forumu demokratije u Strazburu.

takođe postaju članice koncerna i ličnim kapitalom otkupljuju deonice nezavisnih firmi koje ih zanimaju i preuzimaju nadzor nad njihovim poslovanjem dok im se potpuno ne priključe ili postanu članice koncerna.[1]



Slika 1: Primer multinacionalnih preduzeća [2]

Cilj poslovanja koncerna kao i svake druge firme je ostvarivanje dobiti, a svrha udruživanja je postizanje boljeg tržišnog položaja nego što imaju konkurenti. Na taj način koncerni rešavaju i probleme nabave sirovina, energije i drugih resursa za svoje proizvodne procese i plasman svojih proizvoda.

Kartele najčešće formiraju manja preduzeća, kao odbrambeno sredstvo i organizacioni mehanizam zaštite od monopola i konkurencije velikih preduzeća. Karteli su oblik sporazumnog udruživanja istorodnih firmi konkurenata koje udruživanjem postaju monopol. Veći profit ostvaruju diktiranjem uslova prodaje, monopolskim cenama i drugim pogodnostima, a ne smanjenjem troškova i racionalizacijom kako to čine koncerni.

Članice kartela su potpuno samostalne i nezavisne u svom poslovanju ali su obavezne poštovati odredbe sporazuma o kartelu za sve vreme postojanja kartela. Da bi mogao delovati u skladu sa ciljevima udruživanja, kartel treba imati najveći udeo u proizvodnji, potrošnji, trgovini ili drugoj delatnosti ili grani u kojoj se osniva. U protivnom, delovanje kartela na tržištu ne bi bilo delotvorno niti bi njegovo osnivanje bilo opravdano jer bi konkurentne firme koje nisu u kartelu mogle ometati ili sprečavati njegovo delovanje.

Osnovni cilj uklanjanja međusobne konkurencije i stvaranja uslova za monopolski položaj i monopolsko ponašanje može se ostvariti na dva načina:

- Sopstvenim razvojem,
- Potpisivanjem sporazuma o kartelu.

Po osnovu područja prostiranja i delovanja, karteli mogu biti nacionalni i međunarodni. Karteli su često nestabilni i lako se raspadaju, a stoga što svaka firma učesnica ima interes da vara ostale učesnike, bilo kroz veću proizvodnju nego što je kvota dogovorena, bilo kroz efektivno smanjenje cena u odnosu na dogovorene itd.

Trustovi su složeniji oblici udruživanja, uglavnom sa karakteristikama koncerna. Oni su najčešće prisutni u domenu udruživanja i koncentracije finansijskog kapitala. U okviru trustova se vodi jedinstvena politika cena, čime se podstiču produktivniji proizvođači i konkurentnost u okviru članova trusta. Trustovi nastaju povezivanjem većeg broja istorodnih firmi.

Konglomerati su složeni oblici organizovanja preduzeća formirani na osnovu koncentracije kapitala i proizvodnje. Konglomerati objedinjuju različite vrste delatnosti i funkcije. Veliki konglomerati, koji objedinjuju različite delatnosti po pravilu imaju monopolski položaj. Poseban organizacioni oblik savremenog kapitalizma su konglomerati. Stvoreni kao rezultat koncentracije kapitala i proizvodnje, oni predstavljaju specifičnu organizacionu formu koja u sebi objedinjuje različite privredne aktivnosti. Konglomerati su organizaciona forma u kojoj se nalaze privredne aktivnosti među kojima nema odgovarajuće sličnosti.[3]

Konglomerat kao jedinstveno preduzeće različitih aktivnosti ima specifične karakteristike, koje proizilaze iz same njegove prirode. Pre svega je nastao kao rezultat ekonomskih interesa, on pokazuje određene prednosti u odnosu na druge organizacione oblike i konkurente. S obzirom na činjenicu da obuhvata više različitih privrednih delatnosti, konglomerat može da u različitim situacijama ostvari odgovarajuće prednosti čak i odnosu na specijalizovana preduzeća konkurente. Konglomerat može nastojati da eliminiše određene konkurente tako što će neke proizvode prodavati po ceni koja uništava specijalizovana preduzeća. Specijalizovani konkurenti neće biti u mogućnosti da svoju robu prodaju po ceni konglomeratskog tipa preduzeća, koji niže cene može nadoknaditi zaradom od drugih proizvoda.[4]



Danijela Rutović završila je Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerziteta, Beograd, Smer/modul: Međunarodno poslovanje, 2014. godine. Tokom oktobra 2014. godine bila je honorarno angažovana u udruženju “Koncepti za život“, Beograd; te volontirala u knjigovodstvenoj agenciji “BOXAL”, Beograd u periodu decembar 2013 – maj 2014 godine.

Objavljeni radovi: (1) *Supporting models for SMEs in Serbia*, koautor, International may conference on strategic management, University of Belgrade, Technical faculty in Bor – Management department, 24-26. May 2013, Bor, str. 1103-1109, ISBN: 978-86-6305-006-8; (2) *Possibilities of improving business environment in Serbia*, koautor, International May Conference on Strategic Management - IMKSM2014, University of Belgrade, Technical faculty in Bor – Management department, 23-25 May 2014, Bor, Serbia, str. 1055-1064, ISBN: 978-86-6305-019-8

Jasno je da konglomerat ima značajne mogućnosti za ostvarivanje tzv. sistema diferenciranja prodajnih cena, koji mu objektivno, omogućava eliminisanje specijalizovanih konkurenata, odnosno onih preduzeća koja se bave jednom vrstom privredne delatnosti.

4. MERDŽERI I AKVIZICIJE

Merdžer predstavlja spajanje najmanje dve kompanije, pri čemu nastaje jedna kompanija pod imenom spojenih kompanija. Akvizicija može biti ispoljena u kupovini paketa akcija jedne kompanije od strane druge kompanije, s tim što je u praksi teško diferencirati merdžer od akvizicija. Vidljivo diferenciranje merdžera od akvizicija može se obaviti po osnovu imena kompanije, jer se akvizicijom gubi ime preuzete kompanije i ostaje ime kompanije koja je obavila akviziciju.[5]

U situaciji posredne kontrole menadžera i oštre tržišne borbe neminovno dolazi do koncentracije i ukрупnjavanja kapitala odnosno do voljnog i nevoljnog preuzimanja i udruživanja. Kapital se udružuje radi proširivanja tržišnog udela, da bi se ostvarila veća efikasnost ili da bi se nastavilo poslovanje uz jakog partnera. Udruživanje je vođeno pravilom da jedan plus jedan daju tri, što predstavlja osnovu svih merdžera i akvizicija. Ovim se želi postići sinergetski efekat, a u osnovi sinergije je da dve kompanije, udružene, vrede više nego dve odvojene, odnosno njihov prost zbir. Velike i jake kompanije kupuju manje (akvizicija) radi konkurentnosti i smanjenja troškova, a male i slabe se udružuju (merdžer) da bi parirali velikima i opstali na tržištu.[6]

Iz gore navedenog vidimo razliku između merdžera i akvizicija. Kada određena kompanija preuzme drugu i proglasi sebe novim vlasnikom, takvu kupovinu nazivamo akvizicijom. Preuzimanjem akcija kupac preuzima i njen posao, što sa pravne tačke govori da preuzeta kompanija prestaje da postoji. Međutim, kada su dve kompanije, obično iste tržišne veličine, dogovore da udruže svoje snage i nastave svoje poslovanje kao jedna, nova firma, tada govorimo o merdžeru.[7]

Akvizicija je opravdana u situaciji kada su iskustvo kompanije, izvori kojima raspolaže i tržišne performanse nedovoljni za njen dalji rast. Kompanija koja akvizira drugu kompaniju očekuje da akvizirana kompanija ima informacije, imovinu, distributivnu mrežu ili stručan menadžment koji može poslužiti kompaniji da obezbedi sopstvene poslovne performanse. Akvizicijom se brzo stiče vođstvo, upravljanje svetski poznatim markama. Razlozi za akviziciju mogu biti: racionalizacija proizvodnje na različitim prostorima, restrukturiranje industrije i dostizanje komplementarnosti poslovnih operacija, tržišna ekspanzija i jačanje tržišne pozicije.

Prednosti akvizicije u odnosu na druge forme su: brži povraćaj kapitala u odnosu na investicije, jer je imovina već upotrebljena, obezbeđenje tržišnog učešća bez rasta kapaciteta, brzina ulaska je veća što je posebno značajno ako kompanija ulazi na novo tržište i kada želi da prva iskoristi prednosti u odnosu na konkurenciju. Akvizicija je veoma važna za nacionalnu ekonomiju jer podiže efikasnost industrijskog sektora, odnosno obezbeđuje povoljne uslove za rast efikasnosti.[8]

Za sva preduzeća, bez obzira u kojoj se ulozi našla, kao jedna od vrhovnih ciljnih funkcija se uzima maksimiziranje vrednosti za vlasnike. U ostvarenju tog cilja preduzeća mogu koristiti različite vrste strategija. Jednu od najznačajnijih predstavljaju strategije rasta. Za one subjekte koji se nalaze u ulozi ponuđača ostvarivanje merdžera i akvizicija ustvari predstavlja

realizaciju rasta, pošto time oni povećavaju svoju veličinu. Tri važna cilja koja preduzeća žele da ostvare su sinergija, poreski efekti i korišćenje povoljnih poslovnih prilika. Sinergijski efekti se javljaju u slučaju kada je ukupna vrednost dve kompanije koje se povezuju veća od prostog zbira njihovih pojedinačnih vrednosti. Postoje rani izvori sinergije kao što su ostvarivanje efekata ekonomije obima, eliminisanje slabosti, smanjenje administrativnih troškova, tehničko tehnološke inovacije i slično. Sa druge strane one mogu doneti poreske efekte, odnosno uštede i smanjivanje stepena poreskog opterećenja. Još jedan od ciljeva je korišćenje povoljnih poslovnih prilika koje se odnose na situaciju kada su tržišne cene akcija ciljnog preduzeća na relativno niskom nivou, daleko ispod njihove realne vrednosti. Tada su akvizicije i preuzimanja jedan od sigurnih načina da se kreira blagostanje za vlasnike.[7]

5. STRATEGIJSKE ALIJANSE

Strategijske alijanse predstavljaju sve oblike saradnje među preduzećima u međunarodnoj ekonomiji koji su nešto više od uobičajenih tržišnih transakcija, a manje od spajanja i pripajanja preduzeća (merđeri i akvizicije). Cilj ulaska u strategijske alijanse je jačanje konkurentske prednosti na celini globalnog tržišta ili na segmentima tog tržišta. Ukoliko strategijska alijansa ne daje očekivane rezultate, bolje za preduzeće je da samostalno nastupa na tržištu. Ipak za veliki broj preduzeća strategijske alijanse su jedini način da uspešno posluju na globalnom tržištu, s obzirom na raspoložive izvore, stručnosti i sposobnosti kojima raspolažu.

U većini slučajeva se pokazalo da su glavni razlozi za ulazak nekog preduzeća u strategijske alijanse sledeći:

- Smanjivanje troškova razvoja novih proizvoda,
- Pribavljanje kapitala za nove investicije,
- Pribavljanje tehnologije,
- Lakši ulazak na nova tržišta,
- Pribavljanje marketing know-how.

Može se reći da su strategijske alijanse sistem koji dobija za preduzeća koja nemaju velikog iskustva u internacionalnom poslovanju. Strategijske alijanse sa sobom nose određene prednosti, ali i opasnosti za preduzeće.

6. VELIKA PREDUZEĆA I POSLOVNI SISTEMI

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. 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]

U korporacijama je razgraničeno vlasništvo nad kapitalom od upravljanja preduzećem. Korporacije vode dobro plaćeni menadžeri i eksperti, motivisani visokim zaradama. U korporaci-

jama 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]

Najveća prednost savremenih korporacija 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. 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.

Pored korporacija, *holding* takođe predstavlja složeni oblik organizovanja velikih poslovnih sistema. U svom sastavu on ima više preduzeća, od kojih jedno predstavlja matično ili upravljačko preduzeće, a ostala su zavisna ili kontrolisana preduzeća.

U savremenoj praksi holding ne predstavlja, niti funkcioniše kao jedinstveno preduzeće, što je slučaj sa korporacijom. U okviru holdinga sva preduzeća članice su potpuno autonomne u poslovanju. Njihov rad se ne koordinira i ne usmerava upravljanjem iz holdinga. Holding karakteriše vlasnička objedinjenost preduzeća članica. Kao matično preduzeće holding ima svoj udeo, odnosno sopstveni kapital u osnovnoj glavnici svih preduzeća članica (zavisnih preduzeća). Taj udeo se može kretati od 51 do 100% ukupne osnovne glavnice preduzeća, članica holdinga.[1]

Holding ima upravljačku dominaciju nad preduzećima-kćerkama i nad sistemom kao celinom. Ona se ostvaruje preko predstavnika holdinga u upravljačkim organima zavisnih preduzeća i u skladu je sa visinom učešća kapitala u tim preduzećima. Kao oblik organizovanja velikih poslovnih sistema, holding se zasniva na vlasničkoj povezanosti matičnog preduzeća i preduzeća-kćerki na vlasničkoj, odnosno upravljačkoj supremaciji matičnog preduzeća nad ovim preduzećima. U tržišnoj privredi holding se i osniva sa tim ciljevima. Formiranje holdinga se ne vrši da bi se fuzijom, pripajanjem ili kupovinom zavisnih preduzeća stvorio jedinstven sistem, kao što je to slučaj sa obrazovanjem korporacije.

Osnovni motiv formiranja holdinga jeste uspostavljanje vlasničke, odnosno upravljačke prevlasti nad postojećim i budućim članicama ovog sistema. To se najčešće obezbeđuje kupovinom članica holdinga, otkupom većeg broja akcija (kapitala) u njima, ili ulaganjem novog, dodatnog kapitala u njihovo širenje i razvoj.[1]

7. ZAJEDNIČKO ULAGANJE

Zajedničko ulaganje (*Joint Venture*) predstavlja saradnju između preduzeća iz različitih zemalja, koja se zasniva na zajedničkom ulaganju u određeni projekat, odnosno osnivanje zajednič-

kog preduzeća, zajedničku proizvodnju i nastup na tržištu. Ovaj metod optimalizuje prednosti domaćih i inostranih preduzeća na određenim tržištima.[1]

Zajedničko ulaganje danas koriste uglavnom velike međunarodne korporacije. Na taj način one vrše prodor na tržišta za koja su zainteresovane, obezbeđuju sebi pristup retkim prirodnim resursima, izbegavajući odredbe antimonopolskih zakona zemlje u kojima im se nalazi centrala. One koriste jeftinu radnu snagu zemlje domaćina, kao i njegovo tržište. Putem zajedničkog ulaganja, zemlja domaćin dolazi do potrebnih sredstva za svoj razvoj, povećava svoje prisustvo i učešće na stranom tržištu, obezbeđuje „know-how“ i slično.

Zajednička ulaganja nude značajne prihode po osnovu vlasništva i otvaraju mogućnost bržeg sticanja međunarodnog marketing iskustva, ali traže značajna finansijska sredstva i menadžment resurse za pokretanje proizvodnog procesa u inostranstvu. Pri tome ulaganja u inostranstvu nikada se ne završavaju samo ulaganjem u proizvodnju. Tu slede troškovi ulaganja u marketing, koji se takođe dešava van domaćeg i ciljnog tržišta kompanija koje zajednički ulažu. Opravdanost zajedničkih ulaganja u odnosu na samostalne direktne investicije se obrazlaže manjim rizikom koji može biti posledica političkog, tržišnog i društvenog karaktera.

8. ZAKLJUČAK

Na osnovu prezentovanih podataka i činjenica, može se zaključiti da veliki broj različitih oblika povezivanja preduzeća predstavlja značajnu mogućnost za unapređenje poslovne efikasnosti, kroz korišćenje uzajamnih prednosti povezanih preduzeća. Merđžeri, akvizicije, uvoz, izvoz, strane direktne investicije, holding – samo su potencijalne šanse izbora uspeha u velikoj tržišnoj utakmici. Iako postoje i određeni razlozi protiv, za očekivati je da prevagnu razlozi za ekonomsko udruživanje preduzeća i postizanja sinergije, koju će sigurno pratiti i rast performansi i poslovne efikasnosti.

I dok se udružena preduzeća bave prihodima i rashodima, troškovima, varijabilnim i fiksnim, multiplikatorima i raznim pripadajućim politikama, zajedničkim nastupom savladaće brojne barijere i ostvariti profit koji je, zasigurno veći nego kod preduzeća koja samostalno nastupaju na tržištu.

LITERATURA

- [1] Živković, M., Ilić, S., Bevanda, V., (2014) *Ekonomika poslovanja*, Megatrend Univerzitet, Beograd
- [2] www.99posto.org, datum pristupa 18.05.2015.
- [3] Babić M., Stavrić B., (2003) *Organizacija preduzeća*, KIZ Centar, Beograd
- [4] www.sr.wikipedia.org, datum pristupa 20.05.2015.
- [5] Milisavljević, M., *Savremeni strategijski menadžment*, Megatrend Univerzitet, Beograd
- [6] www.apr.gov.rs, datum pristupa 23.05.2015.
- [7] www.psinvest.rs, datum pristupa 27.05.2015.
- [8] www.sec.gov.rs, datum pristupa 27.05.2015.

KUPOVINA I MOTIVI KUPOVINE U SAVREMENOM MARKETING MENADŽMENT SISTEMU

PURSHISING AND MOTIVES OF PURSHISING IN MODERN MARKETING AND MANAGEMENT SYSTEM

dr, Jana Aleksić Anđelić²⁷⁴

Sadržaj: *U savremenom marketingu i menadžmentu potrebno je svakodnevno baviti se pitanjima kupovine i potrošnje. U ovom radu govoriće se upravo o kupovini i motivima kupovine koja može, a i ne mora, biti povezana sa uživanjem u kupovini.*

Cilj ovog rada jeste prikazati koji su motivi potrošača koji igraju najvažniju ulogu kada je kupovina u pitanju i da li su motivi kupovine povezani sa samim terapijskim uticajem kupovine i uživanjem prilikom iste.

Pretpostavka ovog rada jeste da su upravo uživanje u kupovini i dobar osjećaj nakon kupovine osnovni razlozi i motivi kupovine i da se prema tim motivima savremeni marketing i menadžment sistem treba okrenuti.

Istraživanje je pokazalo da osnovni motivi kupovine kod ispitanika nisu osjećaj ugone i užitka nego potpuno drugi motivi kao što su: olakšanje posla i brže obavljanje obaveza, potreba da budu moderni, zatim veća i lakša organizovanost i potreba za informacijama, kao i ušteda vremena i nekih novčanih sredstava.

Istraživanje je pokazalo da se treba posvetiti motivima kupovine, kako u teorijskom, tako i u praktičnom smislu. Praktični rezultati o motivima kupovine omogućavaju praksi marketing menadžmenta da stvara nove metode i strategije za razvoj i unapređenje kompanija. Takođe im omogućava nove pristupe potrošačima u zavisnosti od područja na kojem žive i ekonomske situacije koje vrše uticaj na opredjeljenje motiva kupovine. Na kraju je najvažnije zadovoljstvo potrošača, kao i ostvarivanje ciljeva kompanije.

Ključne riječi: *kupovina, potrošač, marketing, menadžment, motivi kupovine*

Abstract: *In modern marketing and management it is necessary to deal with the daily issues of purchasing. This paper is about the purchase and it is about buying motives that may or may not be affiliated with a pleasant of shopping.*

The aim of this work is to show witch motives of purchasing play the most important role in consumers buying decisions and to show link between motives and purchasing satisfaction and enjoyment.

The assumption in this paper is that the main motives of purchasing are enjoyment in purchasing and a good feeling after that witch is very important for modern marketing and management system.

The survey showed that the main motives are not enjoyment in purchasing and a good feeling after that, but completely other motives such as: work relief and faster performance of obligations, need to be modern, greater and easier organization and information needs, as well as saving time and some money.

Research has shown that attention should be paid to motives of purchasing in theoretical and practical sense. The concrete practical results of this study provides to a practice of

²⁷⁴ Panevropski univerzitet Apeiron, Fakultet poslovne ekonomije, jana.s.aleksic@apeiron-edu.eu

marketing and management opportunity to create new methods and strategies for developing and improving the companies. It provides them also new approach to the consumers as well as research about the territory where consumers live and their economical situation which affects buying motives. What is the most important is satisfaction of consumers as well as achieving the goals of the company.

Keywords: *shopping, consumer, marketing, management, buying motives*

UVOD

Ljudi zaista kupuju iz različitih razloga, a motivi kupovine se razlikuju. Motivi koji se javljaju kod potrošača, prilikom kupovine su mnogobrojni kao što su: osjećaj ugodnosti, zaštite, kupovina za kuću, fiziološke potrebe za hranom pojedinaca i porodice, radi mlađeg i ljepšeg izgleda, obezbjeđivanja imovine i zaštite, radi izražavanja ljubavi, radi modernosti i građenja stila, radi uštede vremena i organizovanosti vremena, zdravlja, sticanja samopouzdanja, radi poklanjanja itd.

Ipak, istraživanje u ovom radu je pokazalo da se potrošači manje vode osjećajem užitka prilikom i nakon kupovine, a više drugim motivima koji im olakšavaju život i rješavaju primarnije potrebe.

Ekonomska situacija koja nije na zavidnom nivou na Balkanu ne omogućava ljudima da vode računa o potrebama višeg ranga nego veći broj ljudi nažalost vodi računa samo o osnovnim potrebama.

METODOLOGIJA RADA

Uzorak ispitanika

Istraživanje je rađeno na uzorku od 212 ispitanika u toku 2012. godine na području Republike Srpske u okviru studentske populacije vanrednih studenata.

Uzorak varijabli

Istraživanje je urađeno pomoću ankete u kojoj je sadržano više dijelova i stavova navedenih u anketi, a konkretni stavovi koji se odnose na pretpostavku ovoga rada jesu sljedeći:

Pitanja o motivima kupovine:

- Osnovni razlozi i motivi kupovine



Jana Aleksić Andelić, rođena 25.10.1984. godine u Banja Luci. Osnovnu i srednju školu (gimnaziju) završila je u Banja Luci. Diplomirala je na Fakultetu poslovne ekonomije i završila Višu trenersku školu za trenera fitnesa. Magistrirala je i doktorirala na Fakultetu poslovne ekonomije na Univerzitetu Apeiron u Banja Luci iz oblasti marketinga i marketing psihologije. Radila je, istraživala i uvijek je bila zainteresovana za teme iz psihologije. Takođe je bila uvijek zainteresovana za jezike, pa aktivno govori engleski jezik, a španski i njemački jezik pasivno.

Neki od važnijih stručnih radova: E-learning u cilju zadovoljenja potreba studenata kao potrošača u marketing obrazovnom sistemu, Promocija fitnesa kao moderne sportsko-rekreativne aktivnosti, Interni i eksterni faktori uticaja na strukturu potrošača prema polu, Uticaj grupnih internih i eksternih faktora na odluke potrošača o kupovini, Knjiga pod nazivom: Bankarski marketing

Danas radi kao docent na Univerzitetu Apeiron i ima izbor na marketing kao užu naučnu oblast, vodi treninge fitnesa rekreativnog karaktera i uključena je u žensku rekreativnu tenisku ligu Banja Luka. Udata je i majka dvije djevojčice bliznakinje.

za mene su ugodna i uživanje

- Osnovni razlozi i motivi kupovine za mene su želja za posjedovanjem lijepih stvari
- Osnovni razlozi i motivi kupovine za mene su postizanje mlađeg izgleda
- Osnovni razlozi i motivi kupovine za mene su olakšanje ili ubrzavanje svog posla
- Osnovni razlozi i motivi kupovine za mene su potrebe za modernošću
- Osnovni razlozi i motivi kupovine za mene su izražavanje ljubavi
- Osnovni razlozi i motivi kupovine za mene su veća organizovanost i informisanost
- Osnovni razlozi i motivi kupovine za mene su ušteda vremena i novca
- Osnovni razlozi i motivi kupovine za mene su zdravstveni razlozi

Metod rada

Istraživanje je rađeno na osnovu ankete koja je sadržavala ponudu odgovora u formi Likertove skale: U potpunosti se slažem, slažem se, djelimično se slažem, ne slažem se i uopšte se ne slažem.

Pretpostavka rada jeste da su upravo uživanje u kupovini i dobar osjećaj nakon kupovine osnovni razlozi i motivi kupovine i da se prema tim motivima savremeni marketing i menadžment sistem treba okrenuti.

REZULTATI I DISKUSIJA

Motivi kupovine potrošača

Ukoliko stavove ispitanika u pogledu motiva potrošnje povežemo sa odgovorima na pitanja iz ankete 12-20, tada je lako dokazati da se potrošači razlikuju u pogledu motiva potrošnje, što pokazuju i rezultati χ^2 testa izvedeni na nivou značajnosti od 99%.

Očitavanje tablične vrijednosti u posmatranom slučaju za rizik greške $\alpha=0,01$ i 3 stepena slobode $v=9-5-1$, koja iznosi $\chi^2_{(3;0,01)} = 11,345^{275}$.

U tabeli 1 prikazani su motivi potrošnje za žensku populaciju za odgovore od 12. do 20. pitanja gdje su sadržani različiti motivi.

Tabela 1. EMPIRIJSKA SERIJA – za motive potrošnje stavovi ispitanika ženske populacije

Učestalost odgovora	STAVOVI ISPITANIKA – MOTIVI POTROŠNJE ŽENSKE POPULACIJE									Ukupna
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
A	16	12	5	8	4	2	7	5	6	65
B	19	19	6	19	13	14	9	11	10	120
C	47	48	24	30	46	36	46	45	44	366
D	17	16	53	37	31	44	37	41	41	317
E	9	13	20	14	14	12	9	6	7	104
Σ	108	108	108	108	108	108	108	108	108	

U tabeli 2 prikazani su motivi potrošnje za mušku populaciju za odgovore od 12. do 20. pitanja gdje su sadržani različiti motivi.

²⁷⁵ Mikić, Đ; Nebojša, R; *Statističke metode u menadžmentu*, Banja Luka: Univerzitet „Apeiron“, 2006. godina, str.350

Tabela 2. EMPIRIJSKA SERIJA – za motive potrošnje stavovi ispitanika muške populacije

Učestalost odgovora	STAVOVI ISPITANIKA – MOTIVI POTROŠNJE MUŠKE POPULACIJE									Ukupna
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
A	7	6	6	7	7	5	1	7	15	61
B	22	30	16	23	19	7	36	30	22	205
C	43	36	23	42	47	34	29	33	26	313
D	22	20	34	24	22	45	30	22	28	247
E	10	12	25	8	9	13	8	12	13	110
Σ	104	104	104	104	104	104	104	104	104	

U tabeli 3 prikazani su motivi potrošnje kao zbirni stavovi za odgovore od 12. do 20. pitanja gdje su sadržani različiti motivi. Pitanja od 12. do 20. koji se odnose na motive govore o sljedećim motivima prema redoslijedu:

12. Zbog ugone i užitka
13. Zbog želje za posjedovanjem lijepih stvari
14. Zbog mlađeg izgleda
15. Radi olakšanja ili ubrzanja svog posla
16. Zbog potrebe za modernošću
17. Zbog izražavanja ljubavi
18. Zbog veće organizovanosti informisanosti
19. Zbog uštede vremena i novaca
20. Radi zdravlja
21. Zbog potrebe za povećanjem adrenalina

Tabela 3. EMPIRIJSKA SERIJA – motivi potrošnje zbirni stavovi ispitanika

Učestalost odgovora	STAVOVI ISPITANIKA – MOTIVI POTROŠNJE UKUPNA POPULACIJE									Ukupna
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
A	16	12	5	8	4	2	7	5	6	65
B	19	19	6	19	13	14	9	11	10	120
C	47	48	24	30	46	36	46	45	44	366
D	17	16	53	37	31	44	37	41	41	317
E	9	13	20	14	14	12	9	6	7	104
Σ	108	108	108	108	108	108	108	108	108	

U prethodne tri tabele prikazani su rezultati koji pokazuju za koje motive su se potrošači opredijelili kao značajne, odnosno zbog kojih razloga i motiva oni kupuju. U tabelama su navedena pitanja u kojima su sadržani motivi. Ono što je u tabeli navedeno kroz učestalost odgovora odnosi se na odgovore ispitanika prema Likertovoj skali (U potpunosti se slažem, slažem se, djelimično se slažem, ne slažem se i uopšte se ne slažem).

Uvažavajući rezultate provedenih statističkih testova i nivo statističke značajnosti na osnovu koje su izvedeni opravdano je zaključiti da motivi potrošnje različito utiču na strukturu potrošnje i to i kod ženske i kod muške populacije. Kada je riječ o ženskoj populaciji zaključak proizilazi iz poređenja tablične i testovne vrijednosti ($\chi^2_{0,01;3} < \chi^2$; tablična vrijednost (11,345) je manja od testovne (47,31)) što navodi na odbacivanje stava hipoteze testiranja. To znači da motivi ispitanika utiču na strukturu potrošnje i potrošnju. Kada je riječ o

pripadnicima muške populacije situacija je analogna, rezultati analize ukazuju da je opravdano zaključiti da motivi ispitanika značajno utiču na strukturu potrošnje pripadnika muške populacije ($\chi^2_{0,01;3} < \chi^2$; tablična vrijednost (11,345) je manja od testovne (49,13) što navodi na odbacivanje stava pomenute hipoteze. To znači da motivi ispitanika utiču na strukturu potrošnje i potrošnju i kada je u pitanju muška i kada je u pitanju ženska populacija. Analiza i zaključci izvedeni su uz iznimno visok stepen pouzdanosti od 99%.

Za potrebe analize bilo bi opravdano uporediti relativan udio, kao i rang dobijenih odgovora koji su prikazani u tabeli 4. U ovoj tabeli prikazan je intenzitet stavova ispitanika u pogledu motiva.

Tabela 4. STRUKTURA INTENZITETA STAVOVA ISPITANIKA U POGLEDU MOTIVA – analiza strukture dobijenih odgovora za potrebe formiranja strategije marketinga

Odgovori ispitanika	Učestalost odgovora						χ^2	
	ŽENE		MUŠKARCI		SVI			
	Broj	Procent	Broj	Procent	Broj	Procent	Ž	m
A	65	7%	61	7%	126	7%	0,010	0,011
B	120	12%	205	22%	325	17%	12,540	13,023
C	366	38%	313	33%	679	36%	1,167	1,212
D	317	33%	247	26%	564	30%	3,066	3,184
E	104	11%	110	12%	214	11%	0,231	0,240
Σ	100%		100%		100%		17,015	17,669

Očitavanje tablične vrijednosti uz 99% pouzdanosti: $\chi^2_{(0,01;3)} = 11,345$ za ukupnu strukturu stavova ispitanika.

Uvažavajući rezultate provedenih statističkih testova i nivo statističke značajnosti na osnovu koje su izvedeni opravdano je zaključiti da je kod ženske populacije - $\chi^2_{0,01;3} < \chi^2$; tablična vrijednost (11,345) je manja od testovne (17,015) a kod muške populacije ($\chi^2_{0,01;3} < \chi^2$; tablična vrijednost (11,345) je manja od testovne (17,669). To znači da intenzitet stavova o motivima potrošnje nije različit kada je u pitanju polna struktura ispitanika. Analiza i zaključci izvedeni su uz iznimno visok stepen pouzdanosti od 99%.

Rangiranjem stavova ispitanika u pogledu motiva potrošnje dobijamo sledeću rang listu dobijenih odgovora koja je predstavljena u tabeli 5.

Tabela 5. Rang lista intenziteta motivacije ispitanika

Učestalost odgovora	STAVOVI ISPITANIKA – rang u opcija u strukturi odgovora									Ukupan rang
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
A	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
B	2	2	4	3	3	4	3	3	3	3
C	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1
D	3	3	1	2	2	1	2	2	2	2
E	5	4	3	4	4	3	4	4	5	4

Iz prethodne tabele jasno se vidi da stavovi ispitanika u odnosu na 15, 16, 18 i 19 pitanje opredjeljuje strukturu ukupnih motiva što se koristi u postupku formulacije strategija marketinga.

Motivi potrošnje i kupovine za ispitanike ne predstavljaju ugodu i užitak nego se izdvajaju kao dominantni sljedeći motivi:

- Radi olakšanja ili ubrzanja svog posla
- Zbog potrebe za modernošću
- Zbog veće organizovanosti informisanosti
- Zbog uštede vremena i novca

Iz prethodnih rezultata vidi se da se pretpostavka rada odbacuje. Potrošači ne kupuju najviše radi ugone i užitka. Motivi i razlozi kupovine za potrošače nisu ugoni i užitak kao što se pretpostavljalo kroz rad, nego su razlozi i motivi potpuno drugačije prirode. Iz rezultata se vidi da su razlozi za kupovinu kod ispitanika: olakšanje posla i brže obavljanje određenih obaveza, potreba da budu moderni, zatim veća i lakša organizovanost i potreba za informacijama i na kraju takođe ušteda vremena i nekih novčanih sredstava.

Rezultati ovog istraživanja su se izdvojili upravo zbog količine novca kojim potrošači raspolažu, odnosno mjesečnih primanja, a posebno zbog makroekonomskih uslova u kojem takvi potrošači žive. Bilo bi veoma interesantno sprovesti isto ovo istraživanje i interesovati se za motive kupovine kod potrošača koji žive u drugačijim makroekonomskim uslovima i koje prati bolji standard života. Za sada, u ovom trenutku istraživanja su izdvojila motive na koje treba obratiti pažnju savremeni marketing i menadžment na ovom i sličnom području i sličnim uslovima života.

ZAKLJUČAK

Potrošači ne kupuju najviše radi ugone i užitka. Motivi i razlozi kupovine za potrošače nisu ugoni i užitak kao što se pretpostavljalo kroz rad, nego su razlozi i motivi potpuno drugačije prirode. Iz rezultata se vidi da su razlozi za kupovinu kod ispitanika: olakšanje posla i brže obavljanje određenih obaveza, potreba da budu moderni, zatim veća i lakša organizovanost i potreba za informacijama i na kraju takođe ušteda vremena i nekih novčanih sredstava.

Konkretni rezultati istraživanja omogućavaju praksi marketing menadžmenta da stvara nove metode i strategije za razvoj i unapređenje kompanija kao i podmirivanja potreba potrošača što je cilj svakog ozbiljnog marketing menadžment sistema.

LITERATURA

- Branko R. Maričić, Ponašanje potrošača, marketinški pristup, drugo dopunjeno izdanje, Savremena administracija, dd Izdavačko-štamarsko preduzeće, Beograd, 1993
- Chapter 51: The Science of shopping, Consumer Behavior, Richard K. Miller & Associates, 2007
- Kotler Philip, Kevin Lane Keller, Marketing menadžment, 12. Izdanje, preveli Zoran Bagdetić, Mirjana Gligorijević, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Beograd, 2006.
- Kotler Philip, Marketing menadžment, The millenium etidion, Prentice-Hall International Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 2000
- Mikić, Đ; Nebojša, R; Statističke metode u menadžmentu, Banja Luka: Univerzitet „Apeiron“, 2006.godina.

KAPACITETI KAO OSNOVA KONKURENTSKE PREDNOSTI PREDUZEĆA²⁷⁶

CAPACITIES AS INITIAL POINT OF COMPETITIVE ADVANTAGE

dr, Bojan Krstić, vanredni profesor²⁷⁷
dr, Filip Đoković, docent²⁷⁸

Sadržaj: *Sticanje konkurentske prednosti savremenih organizacija mora da bude zasnovano na analiziranju okruženja kako bi se raspolagalo odgovarajućim informacijama koje neposredno utiču na proces donošenja odluka. Bliže i dalje eksterno okruženje menadžment koristi kako bi utvrdio poziciju organizacije ili preduzeća. Da bi organizacija bila spremna da posluje u uslovima gde su promene stalne i složene, neophodno je da analizira sopstvene resurse i kapacitete.*

Ključne reči: *konkurentska prednost, okruženje, resursi, kapaciteti preduzeća.*

Abstract: *Gaining competitive advantages of modern organizations must be based on the analysis of the environment, in order to obtain appropriate information which directly affect the decision-making process. Management of the company scans environment to determine the positions at the market. Enterprises in modern economy business must analyze their resources and capacities.*

Key words: *competitive advantage, environment, resources, capacities of enterprises.*

1. UVOD

Strategijski orijentisane organizacije svoje ciljeve formulišu u skladu sa resursima sa kojima raspolažu. Akcenat na značajnu ulogu resursa i kapaciteta pri formulisanju strategije u funkciji poslovnog odlučivanja, proizilazi iz nestabilnosti okruženja. To je zbog toga što poslovno odlučivanje, bez obzira da li se odnosi na dugi ili kratak rok, mora da bude rezultat preciznog i nedvosmislenog poznavanja organizacionih resursa i kapaciteta.

Sagledavanjem sopstvenih snaga i stanja, menadžeri mogu na adekvatan način da analiziraju problem i prilagode se datoj situaciji efektivnim poslovnim odlukama. Organizaciona efikasnost je rezultat integracije okruženja sa strategijskim opredeljenjem [1].

Kapaciteti predstavljaju sposobnost preduzeća da odgovori zahtevima tražnje u određenom vremenskom periodu. Imajući u vidu elastičnost tražnje, održavanje kapaciteta preduzeća je pred velikim izazovima. Stoga, menadžment preduzeća treba da uspostavi takav sistem koji će balansirati između radne sposobnosti, koja je internog karaktera i očekivanja kupaca. Uvažavajući karakter promena iz okruženja, formulisanje i održavanje kapaciteta značajno utiče na kreiranje konkurentske prednosti preduzeća.

²⁷⁶ Rad je realizovan u okviru projekta **br. 179066** Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije

²⁷⁷ Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, Niš, bojan.krstic@eknfak.ni.ac.rs

²⁷⁸ Poslovni fakultet Valjevo Univerziteta Singidunum, Železnička 5, Valjevo, fdjokovic@singidunum.ac.rs

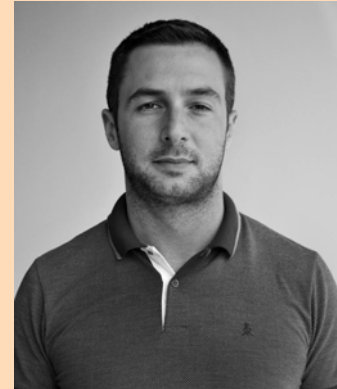
2. OKRUŽENJE ORGANIZACIJE I KONKURENTSKA PREDNOST

Okruženje preduzeća je složeno i višedimenzionalno. Čine ga konkurenti, dobavljači, potrošači, granska regulativa i grupe za pritisak. Konkurenti su preduzeća iz iste privredne grane koje potrošačima nude slične proizvode ili usluge. Dobavljači su preduzeća koja obezbeđuju resurse (finansijske, materijalne, ljudske, informacione) drugim preduzećima. Pod granskom regulativom se podrazumevaju propisi i pravila koji regulišu procedure u privrednim granama. Posebno zainteresovani stejkholderi koji se udružuju kako bi pokušali da utiču na poslovne prakse u određenoj privrednoj grani predstavljaju grupe za pritisak (slika 1).

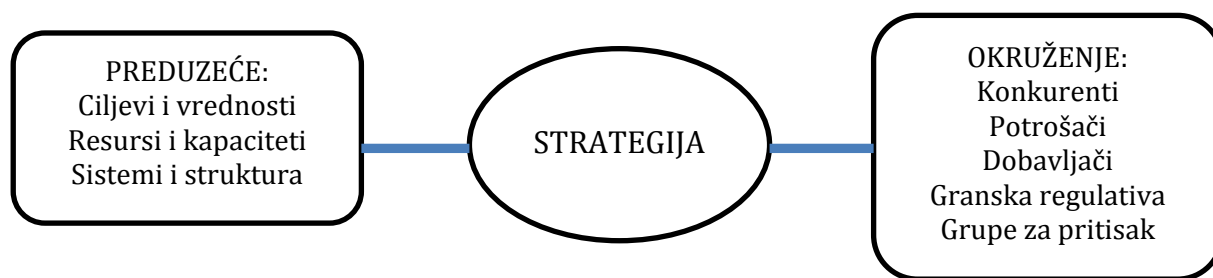
Konkurentska prednost predstavlja set faktora koji omogućavaju organizaciji da na dosledan način nadmašuje svoje rivale [2]. Ti faktori se odnose na one procese koji utiču na stvaranje kvaliteta proizvoda ili usluge. Treba praviti razliku između sticanja i održanja konkurentne prednosti. Održavanje nivoa visokih performansi je od ključnog značaja jer postizanje konkurentne prednosti znači i angažovanje resursa kao i povećanje nivoa kapaciteta organizacije.

Postizanje održive konkurentne prednosti podrazumeva prolazak kroz određene faze [3]:

- Formulisanje ključnih faktora koji određuju uspeh organizacije;
- Iskorišćavanje organizacionih resursa na optimalan način;
- Menjanje faktora uspeha;
- Stvaranje novih tržišta.



Filip Đoković rođen je 09.05.1983. godine. Od 01. marta 2008. godine radi na Poslovnom fakultetu u Valjevu Univerziteta Singidunum, a od 01.10.2014. je angažovan na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment u Beogradu. Doktorirao je na univerzitetu Singidunum 22.03.2013. i stekao naučni stepen doktora nauka (oblast menadžment i biznis). Nakon izbora u zvanje docenta, držao je časove predavanja i vežbi iz predmeta *Menadžment*, *Preduzetništvo*, *Poslovanje hotelskih preduzeća* i *Ekonomika turizma*. Na master studijama je angažovan na predmetu Strategijski menadžment. Osnivač je Međunarodne prolećne škole preduzetništva, koja je namenjena studentima ekonomije, menadžmenta i prava. Član je upravnog odbora *Globalne mreže za društveno-ekonomska istraživanja i razvoj*.



Slika 1: Položaj resursa i kapaciteta u odnosu na strategiju i okruženje

Identifikovanje mogućnosti i pretnji iz okruženja omogućavaju menadžmentu preduzeća da izvrši reorganizaciju resursa [4]. Strategija predstavlja izbor područja koja podrazumeva alokaciju faktora proizvodnje kako bi se stvorila i održala konkurentska prednost [5]. Orijentisanje na određeni ili na grupu segmenata je rezultat nastojanja preduzeća da se postigne i održi konkurentska prednost.

Ključni atributi koji karakterišu proces donošenja odluka sa ciljem postizanja konkurentske prednosti su [6]:

- Usmeravanje organizacije kroz definisanje vizije, misije i ciljeva;
- Uključivanje svih zainteresovanih strana ili stejkholdera;
- Donošenje odluka koje važe dugoročno i kratkoročno;
- Prepoznavanje kompromisa između efikasnosti i efektivnosti kako bi se strategija operacionalizovala.

Analiza okruženja odnosi se na procenjivanje relevantnih faktora van same organizacije koji utiču na svakodnevno i dugoročno poslovanje. Kontrolom se identifikuju sve prilike i opasnosti koje u određenom vremenskom periodu mogu podržavati ili ugrožavati postavljene ciljeve.

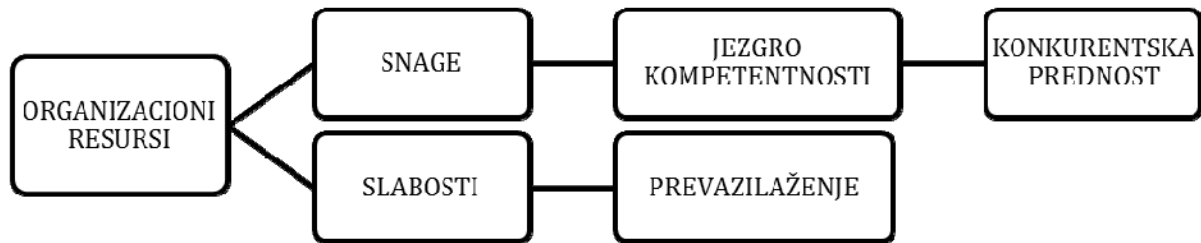
Posebnu pažnju je potrebno usmeriti na drugačije vrednovanje imovine preduzeća. Savremeni trendovi ukazuju na to da se u eri ekonomije znanja konkurentnost meri intelektualnim kapitalom. To znači da je određivanje kapaciteta uslovljeno određivanjem intelektualnog kapitala preduzeća. Intelektualni kapital prema Krstiću [7] dominantno predstavlja tzv. „skrivenu imovinu“ koja izlazi iz okvira aktive bilansa stanja, i podrazumeva znanje ljudi u najširem smislu i sve ono što ostane u preduzeću nakon odlaska zaposlenih po okončanju procesa rada.

Neophodno je stvoriti poziciju na tržištu koja proizilazi iz konkurentske prednosti zasnovane na merenju intelektualnog kapitala. Aktivnosti na svim nivoima organizacije treba da budu usklađene sa usvojenom strategijom kako bi se pravio adekvatan izbor između alternativa. Održiva konkurentska prednost je rezultat umrežavanja i premanentnog kontrolisanja aktivnosti svih zaposlenih od strane upravljačkih struktura preduzeća.

3. ULOGA RESURSA I KAPACITETA U KREIRANJU KONKURENTSKE PREDNOSTI

Resursi organizacije predstavljaju izvor mogućnosti koji mogu da doprinesu identifikovanju onoga što organizacija radi najbolje odnosno jezgra kompetentnosti [8]. Menadžment organizacije treba da definiše sopstvene snage kako bi na osnovu prethodnih rezultata

poslovanja utvrdio koje usluge ili proizvodi (asortiman usluga ili proizvoda) donose najveći profit. Sa druge strane, definisanje slabosti treba da predstavlja signal menadžmentu kako bi reorganizovao resurse i prevazišao te slabosti (slika 2). Ukoliko se utvrde aktivnosti koje u najvećoj meri utiču na ispunjenje strategijskih ciljeva, organizaciji će biti lakše da upravlja svojim resursima i kapacitetima.



Slika 2: Organizacioni resursi u funkciji sticanja konkurentske prednosti

Treba napraviti razliku između resursa i kapaciteta. Resursi organizacije se posmatraju u funkciji materijalne i nematerijalne imovine, odnosno onog sa čim organizacija raspolaže. Kapaciteti se odnose na mogućnosti organizacije da te resurse iskoristi u najvećoj mogućoj meri. Ukoliko se resursi ne integrišu, to može dovesti do neiskorišćavanja kapaciteta što ugrožava performanse organizacije.

Takođe, kapaciteti ne mogu prevazilaziti okvire resursa. U tom slučaju može se stvoriti jaz između projektovanih ciljeva i ostvarenih rezultata, što će poslovno odlučivanje činiti neefektivnim i neefikasnim. Zbog toga se procenjivanje kapaciteta mora zasnivati na organizacionim resursima kako bi se strategija racionalno formulisala i sprovela.

Ostvarivanje profita za organizaciju znači iskorišćavanje resursa i kapaciteta u meri kojom se ostvaruju planirani ciljevi. Zato je neophodno definisati, postići i održati konkurentsku prednost. Prema Barniju [9] organizacije mogu uživati konkurentsku prednost u slučaju da su njihovi kapaciteti specifični i nedostupni za skeniranje od strane konkurenata, teško zamenljivi i kompleksni za imitiranje (tabela 1). Ako kapaciteti organizacije nisu u funkciji resursa, to onemogućava stvaranje uslova za sticanje konkurentske prednosti.

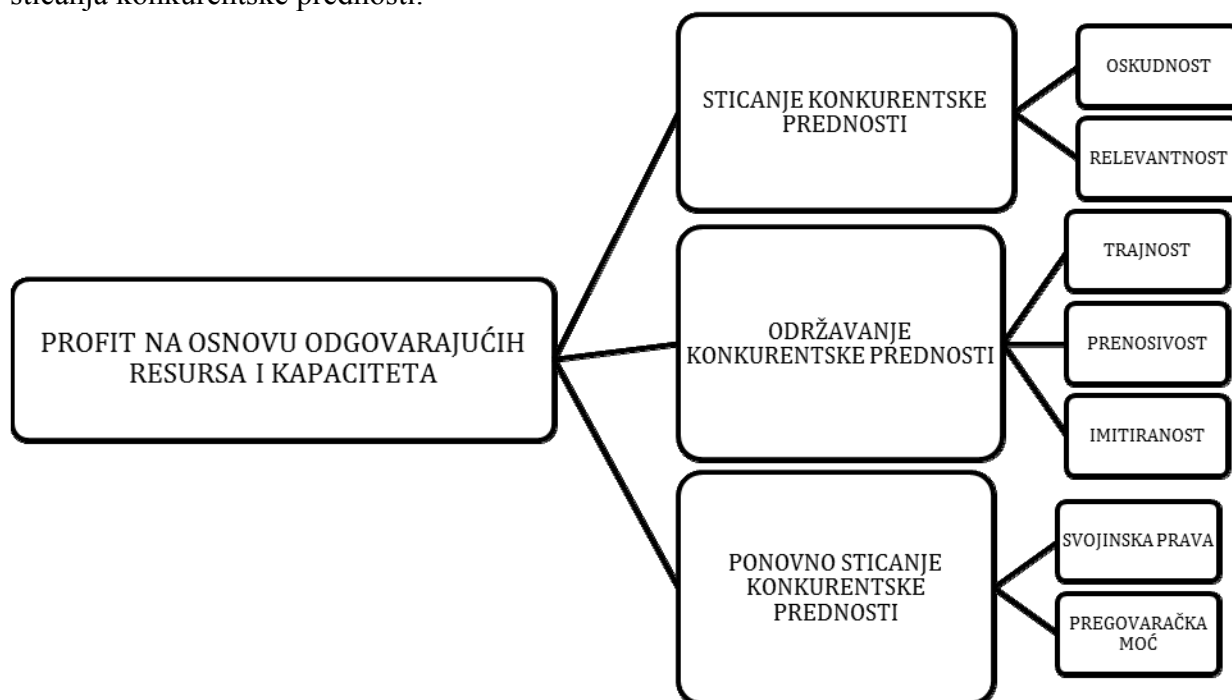
<i>Opis resursa i kapaciteta</i>				
Vrednost	Retkost	Kompleksni za imitiranje	Teški za zamenu	Rezultat
Ne	-	-	-	Pogrešna poslovna odluka
Da	Ne	-	-	Konkurentska jednakost
Da	Da	-	-	Kratkoročna konkurentska prednost
Da	Da	Da	Ne	Konkurentska jednakost
Da	Da	Da	Da	Održiva konkurentska prednost

Tabela 1: Procena sticanja konkurentske prednosti na osnovu resursa i kapaciteta, Izvor: Prilagođeno prema Barney (1991:99-115)

Prema ovom izvoru [10], konkurentka prednost je rezultat razvoja kapaciteta koji su izgrađeni u toku procesa akumulacije organizacionih resursa. Postoji pet faktora koji doprinose procesu akumulacije resursa koji zatim određuju buduće kapacitete. Ti faktori su:

1. Vreme – preduzeća koja investiraju u resurse i kapacitete duži vremenski period ostvaruju značajnu konkurentsku prednost u odnosu na ona preduzeća koja kratkoročno pokušavaju da imitiraju najprofitabilnija preduzeća u grani kroz velika ulaganja.
2. Stvaranje na osnovu ranijih uspeha – mnogi menadžeri smatraju da uspešnim poslovnim odlučivanjem stvaraju uslove za buduće uspehe. Posledica poslovnog odlučivanja kao procesa donošenja ispravnih poslovnih odluka je reputacija koja predstavlja dobru osnovu za naredno odlučivanje.
3. Povezanost resursa i kapaciteta – adekvatno definisanje resursa direktno je povezano sa određivanjem kapaciteta. Kapaciteti čine nadgradnju resursima.
4. Investicije – organizacija mora da investira kako bi razvila svoje kapacitete. Takođe, potpuna iskorišćenost kapaciteta mora biti u funkciji postizanja konkurentske prednosti.
5. Kauzalna dvosmislenost – sticanje konkurentske prednosti treba da bude netransparentno za konkurente kako bi bilo onemogućeno otkrivanje resursa i kapaciteta koji su do toga doveli. Resurse i kapacitete treba maksimalno prikriti kako bi konkurenti bili u zabludi ili pogrešno zaključili na koji način je ostvarena konkurentska prednost.

Postizanje, održavanje i stvaranje uslova za ponovno sticanje konkurentske prednosti čine ključne komponente koje su rezultat adekvatne procene resursa i kapaciteta organizacije (slika 3). Profit koji je ostvaren na osnovu raspolaganja organizacionim resursima i iskorišćenjem kapaciteta može biti posledica sticanja i održavanja konkurentske prednosti, kao i ponovnog sticanja konkurentske prednosti.



Slika 3: Procenjivanje značaja resursa i kapaciteta u preduzeću, Izvor: Prilagođeno prema Grantu (2010:139)

Najjednostavniji način za sticanje resursa i iskorišćenja kapaciteta koji su neophodni za imitiranje ili repliciranje predstavlja upravo kupovina istih [11] (Grant, 2010:139-141). U slučaju da preduzeće nije u stanju izvrši kupovinu resursa, onda postoji mogućnost izgradnje odnosno kreiranja resursa.

ZAKLJUČAK

Stvaranje uslova za ponovno sticanje konkurentske prednosti ukazuje na problem usled različitih zahteva koji nastaje između vlasnika, menadžera i zaposlenih [12]. Vlasnici očekuju da preduzeće uvek bude spremno za uspostavljanje i održavanje konkurentske prednosti. Međutim, ponovno sticanje podrazumeva i jačanje resursa i kapaciteta, što uključuje investiranje.

Za sticanje konkurentske prednosti, neophodno je pravovremeno procenjivati kapacitete preduzeća, jer promenljivost okruženja utiče na njegove performanse. Valorizacija svih tržišnih prilika zahteva permanentno ispitivanje mogućnosti preduzeća da odgovori na brojne izazove.

Resursi organizacije moraju biti u funkciji faktora uspešnosti u grani. Trajnost, prenosivost i opšteprimenljivost se mora uspostaviti kako bi se održala konkurentska prednost. Određeni resursi su trajniji od drugih, što znači da je neophodno ustanoviti vremensko delovanje svih raspoloživih resursa. Tehnološke promene utiču na skraćivanje životnog veka određenih, resursa što kasnije može skratiti i životni ciklus organizacije u celini.

LITERATURA

- [1] Venkatraman, N., Prescott, J. E. (1990) Environment-Strategy Coalignment: An empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*. 11 (1).
- [2] Duhaime, I., Stimpert, L., Chesley, J. (2012) *Strategic Thinking – Today's Business Imperative*, Routledge, New York, pp. 22.
- [3] Ohmae, K. (1982) *Mind of Strategist*, The Free Press, New York, pp. 19.
- [4] Fahey, Liam, & King, William R. (1977). Environmental scanning for corporate planning, *Business Horizons*, 20(4), pp. 56.
- [5] Mašić, B. (2009) *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 34.
- [6] Bove, C. L. (1993) *Management*, Mc Graw Hill Inc., New York, pp. 42.
- [7] Krstić, B. (2014) *Upravljanje intelektualnim kapitalom preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš, str. 4-6.
- [8] Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (2005) *Strategic Management: Competitiveness and globalization*, 6th ed., South-Western College Publishing, Mason:, pp. 127-9.
- [9] Barney, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17 (3), pp. 115.
- [10] Dierickx, I., Cool, K. (1989) Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*. 35 (2), pp. 1507.
- [11] Grant, R. (2010) *Contemporary strategy analysis*. John Willey&Sons, Chichester, pp. 139-141.
- [12] Kulović, Dž., Đoković, F. (2013) Functional convergence of corporate governance system in function of chrysis effect mitigation, *Univerzitetska hronika* 7(2), pp. 221.

THE CURRENT STATE OF VARIOUS CHARACTERISTICS RELATED TO THE WINE MARKET IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

TRENUTNO STANJE RAZLIČITIH KARAKTERISTIKA KOJE SE ODNOSE NA TRŽIŠTE VINA U MAKEDONIJI

Prof. dr Nako Taskov²⁷⁹
Prof. dr Elizabeta Mitreva²⁸⁰
Julijana Sazdova, MSc Candidate²⁸¹

Abstract: *The purpose of this paper is to present qualitative and quantitative research of the Macedonian wine market with emphasis on exact data.*

The research was conducted in order to get a clear picture of the current state of various characteristics related to the wine market in Macedonia from the view point of its citizens. It is based on analysis of telephone interviews, conducted on a representative sample of 1007 respondents, as well as four focus groups with different groups of citizens, conducted in October 2014. The analysis of the survey is concentrated on more segments on the market for alcoholic beverages, with particular reference to wine.

Key words: *Qualitative and quantitative research, wine market.*

Sadržaj: *Istraživanje je sprovedeno u cilju dobijanja jasne slike o trenutnom stanju različitih specifičnosti vezanih za tržište vina u Makedoniji iz perspektive njenih građana. Isto se zasniva na analizi koja je izvršena putem telefonskih razgovora, a koja je sprovedena na reprezentativnom uzorku od 1007 ispitanika, kao i četiri fokus grupe sa različitim grupama građana. Istraživanje je sprovedeno u oktobru 2014 godine. Analiza istraživanja je koncentrisana na više tržišnih segmenata alkoholnih pića sa posebnim osvrtom na tržište vina.*

Ključne reči: *Kvalitativna i kvantitativna istraživanja, tržišta vina.*

1. INTRODUCTION

Current market conditions imposed fulfilling the wishes and needs of customers / consumers and analysis of the position of the competitors and their strategy. The building of the policy and strategy of a company including best practices, using a benchmarking strategy should not turn into imitation, a direct copy of a competitor practice or direct support of competing products, which are still a massive phenomenon and trend here, as well as a way for manipulation of buyers / consumers [1]. Direct copying the competitor leads to uninventive approach suppression of one's own creativity, breaking its own labor standards [2].

²⁷⁹ Faculty of Tourism and Business Logistics, "Goce Delcev" University - Shtip, Macedonia, nako.taskov@ugd.edu.mk

²⁸⁰ Faculty of Tourism and Business Logistics, University "Goce Delcev" - Shtip, Macedonia, elizabeta.mitreva@ugd.edu.mk

²⁸¹ Faculty of Tourism and Business Logistics, "Goce Delcev" University - Shtip, Macedonia, j.sazdova@kolenehtenin.edu.mk

Successful companies use benchmarking as an opportunity for creation, not a way to imitate the competition [3]. In this way, benchmarking is a useful method in the management of quality, especially for recognition and continuous measurement of the gap between the internal and the external best practice and for establishing measurable dynamic standards and based on these measurements builds policy and strategy for the organization [4].

The demand for high quality products / services imposes not only purchasing new equipment, but investment in education and training of employees, reengineering the business processes and continuous improvement of the quality system [5]. The intense competition will be endured by those companies that are well organized, have a qualified human capital, investing in education and training of employees, which invest in improving the business processes and invest in innovation organizations. Marketing activities in Macedonian companies need to focus on enriching the range and quality of the products, determining the existing markets and winning new, richer partnerships with foreign partners [6].

In order for a company to successfully obtain knowledge of its position and the position of their products in the market, it is necessary to collect and adequately evaluate the data and parameters of the consumers, their experiences and expectations in terms of product and their degree of the pleasure of using said product. Listening to the wishes, needs of customers / users and of the companies, trying to meet their needs will increase the satisfaction of the consumers and will provide a competitive advantage [7], [8], [9].

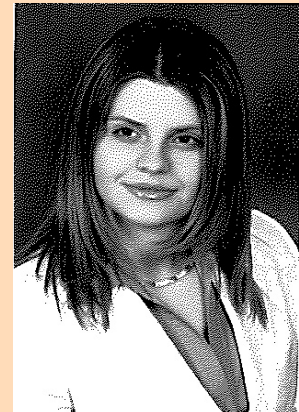
Collecting data for customer satisfaction for the quality of the products should show what measures should be taken in order for the companies to improve customer satisfaction. Sources of measurement can be the objections, complaints, inquiries, debates and more.

In order to improve the company's products, it is important for the benevolent objections or claims of the customers not to be interpreted incorrectly and continuous monitoring of their satisfaction should be established, that will give a valuable source of information for business analysis, as well as management of such information [10].

2. RESEARCH METHODS

The purpose of this paper is to design a global survey on the Macedonian market of alcoholic drinks with specific reference to wine in order to make:

- assessment of the size of the market, its segmentation, trends and potentials;
- profile of consumers/non-consumers of different types of alcoholic beverages;



Julijana Sazdova, MSc. Candidate at Faculty of Tourism and Business Logistics, University "Goce Delcev" - Stip, Macedonia.

Scientific affiliation: economic development, economic geography, urban and regional development, entrepreneurship, culture.

- determining the perceptions, experiences, habits, attitudes, needs and expectations of the different profiles of consumers;
- recognition of certain brands and product competition;
- to determine the image of other competing brands in the market;
- determining the process of making a decision to purchase a particular product;
- defining the sensitivity of prices and their relationship with the offered quality.

In accordance with the objectives of the research, in the preparatory stage the overall population in the country was covered and it served as the basis for creating a sample which was further included in the survey.

This research used a combination of quantitative methodology in ad hoc research where the interviews took place with CATI telephone system and qualitative methodology for in-depth focus group discussions. The research was based on analysis of telephone interviews, conducted on a representative sample of 1007 respondents, as well as four focus groups of different groups of citizens, conducted in October 2014.

Using this type of combined methodology, allows statistical reliability to present data rates (profiles, categories, grades, which consumers / non-consumers have on the topic), and provides qualitative information on perceptions, experiences, opinions and attitudes of respondents. Using the combined methodology allows us to quantify different situations and conditions that apply to certain wine companies and their competition and depth to penetrate the determination of the reasons for the same. In any case, this methodology allowed the creation of a much clearer picture of all the specifics of interest.

3. ANALYSIS OF RESULTS

The analysis of the quantitative part of the survey showed that approximately one third of the Macedonian population does not consume alcoholic beverages at all. A cross analysis on the same issue with the demographic data of respondents was made and the conclusion was that for the average value (33.3%) for those who do not consume alcohol, there are exceptions for certain groups with similar demographic characteristics, Table 1.

Base: All participants		Do they consume alcohol	
		Yes	No
Total (average for the whole population)		67.0%	33.0%
Gender	Male	72.1%	27.9%
	Female	60.3%	39.7%
Nationality	Macedonian	69.4%	30.6%
	Albanian	58.5%	41.5%
Age	15-20 years	67.6%	32.4%
	20-30 years	75.3%	24.7%
	30-40 years	73.6%	26.4%
	40-50 years	67.2%	32.8%
	50-60 years	59.9%	61.1%
	60-70 years	57.0%	43.0%
	Over 70 years	30.4%	69.6%
Type of settlement	Urban	69.0%	31.0%
	Suburban	57.5%	42.5%
	Rural	48.6%	51.4%
Monthly income	Up to 15 000 denars	59.6%	40.4%

	About 30 000 denars	70.4%	29.6%
	Over 60000 denars	86.4%	15.6%
Education	Primary and lower	45.7%	54.3%
	Secondary	65.1%	34.9%
	Higher education	75.2%	24.8%
	Masters/ PhD	75.0%	25.0%

Table 1: Cross-analysis regarding the question whether they are consumers of alcohol

Deviations among certain groups with similar demographic characteristics were found within the Albanian population whose representatives in 41.5% of cases reported that they do not consume alcohol. These results should not be surprising, considering the canons of their religion regarding this issue. It should also be emphasized that younger generations largely defy such rules and significantly deviate from the average, which is evident only for the Albanian community. In the analysis of only young Albanians, the share of those who consume alcohol is close to the average for the whole population in the country.

In the same cross-analysis, one can come to the conclusion that the representatives of the female population consume significantly less alcohol than men. Other groups with similar demographic characteristics affecting the average of those who did not consume alcohol, are citizens over 50 years of age, with a particular emphasis on the oldest population over 70 years, whose representatives, almost 70% of cases reported that they not consume alcohol.

In the list of those with a greater extent than the average for the whole population that does not consume alcohol are representatives of suburban and rural areas, as well as representatives of the group of people with the lowest incomes and those with the lowest levels of education. The assumption is that the lower level of alcohol consumption in these two groups of citizens is greatly affected economic factor.

On the other hand, the groups of those who drink more than the average for the whole population are young people between 20 and 30 years that exceed the national average (66.7%). The average of those who consume alcohol in this group is approximately 74% of the total. A similar proportion (75%) of those who consume alcohol, are observed in the group of citizens with higher education. In a similar sense the most distinguished group of citizens is the one with monthly family incomes above 60,000 denars. Within this group, over 86% of its representatives said they consume alcohol.

The next analysis, specifically addresses the case of wine. Under it, the number of those who did not consume wine is 45.5% of all people in the country. From further analysis of the same issue, it appears that the number of those who do not consume wine is greater than the number of those who do consume alcohol. In other words, the group of those who consume alcohol, there are those who do not consume wine. Expressed in percentage means that 18.3% of those who consume alcohol, do not consume wine.

Cross analysis of the issue of drinking wine again emphasizes certain groups of people with the same demographic characteristics that are reported differently than the mean for all citizens in the country (Table 2). And this time, the Albanian population is distinguished by a greater number of those who do not consume wine (56.9%), compared with the average value (45.5%) for the entire population. Comparable part of those who do not consume wine can be seen within the group of people between 60-70 years (47.7%). A remarkably small group composed of wine drinkers are the citizens with the lowest level of education. Within this group, 67.4% reported that they did not consume wine. The biggest group with non-wine

drinkers, it's the group with representatives that have over 70 years, where 82.6% of them answered negatively to the question: "Do you consume wine?". On the other hand, the groups of those who consume wine, above the average for the total population are the age groups between 20-30 and 40-50 years, where approximately 61% of them said they consume wine. A similar proportion of consumers of wine is found between those with higher education and those with monthly incomes above 60,000 denars.

Base: All participants		Do they consume wine	
		Yes	No
Total (average for the whole population)		54.7%	45.3%
Gender	Male	57.9%	42.1%
	Female	50.4%	49.6%
Nationality	Macedonian	58.2%	41.8%
	Albanian	43.1%	59.6%
Age	15-20 years	51.5%	48.5%
	20-30 years	61.0%	39.0%
	30-40 years	57.0%	43.0%
	40-50 years	61.6%	38.4%
	50-60 years	49.0%	51.0%
	60-70 years	47.7%	52.3%
	over 70 years	17.4%	82.6%
Type of settlement	Urban	56.5%	43.5%
	Suburban	47.0%	53.0%
	Rural	37.8%	62.2%
Monthly income	Up to 15 000 denars	48.4%	51.6%
	About 30 000 denars	58.6%	41.4%
	Over 60 000 denars	63.6%	36.4%
Education	Primary and lower	32.6%	67.4%
	Secondary	53.5%	46.5%
	Higher education	64.3%	35.7%
	Masters/ PhD	58.3%	41.7%

Table 2: Cross-analysis regarding the question whether they consume wine

Within this segment of the study the profile of wine consumers was determined (Table 3), as well as the analysis that determine the different types of users. From the responses of the respondents 73.2% said that they only occasionally consume wine, while the remaining 26.8% said that there are love wine.

Base: All participants that drink wine		Said that they:	
		Love wine	Consume wine occasionally
Total (average for the whole population)		26.8%	73.2%
Gender	Male	31.8%	68.2%
	Female	20.0%	80.0%
Nationality	Macedonian	29.3%	70.7%
	Albanian	16.8%	83.2%
Age	15-20 years	20.6%	79.4%
	20-30 years	28.2%	71.8%
	30-40 years	16.5%	83.5%
	40-50 years	31.2%	68.8%
	50-60 years	32.9%	67.1%
	60-70 years	31.4%	68.6%

	Over 70 years	25.0%	75.0%
Type of settlement	Urban	27.6%	72.4%
	Suburban	19.0%	81.0%
	Rural	35.7%	64.3%
Monthly income	Up to 15 000 denars	25.4%	74.6%
	About 30 000 denars	27.6%	73.4%
	Over 60 000 denars	28.6%	72.4%
Education	Primary and lower	22.6%	77.4%
	Secondary	22.7%	77.3%
	Higher education	35.7%	64.3%
	Masters/ PhD	28.6%	71.4%

Table 3: Cross-analysis regarding the profile of wine consumers

As "big fans" with higher than the state average are the representatives who live in rural areas, where 35.7% of them said that they belong to this group. To the same extent, (35.7%) of the group of highly educated representatives said that they were major wine lovers.

Unlike the "big fans" of wine, the size of the group of occasional users most affect the following groups: women, Albanian youth aged 15-20 years and adults between 30-40 years. The other groups according to the demographics are within the average for the total population.

According to the frequency of consumption (Table 4), the proportion of the population who drink wine, can be divided into several groups. The biggest is the group of those who consume wine a few times a month (36.7%). Next is the group of those who drink wine at least once a week (35.8%). Smaller is the group of those who consume wine less than a few times a month (19%), and the lowest is the group of those who consume wine daily (8.6%).

Base: All participants that drink wine		Wine consumption frequency			
		Every day	Once a week	Several times a month	Rarely
Total (average for the whole population)		8.4%	36.0%	36.5%	19.1%
Gender	Male	9.8%	37.9%	35.0%	17.4%
	Female	6.9%	32.9%	39.0%	21.2%
Nationality	Macedonian	10.2%	38.3%	35.6%	15.9%
	Albanian	1.9%	25.2%	41.1%	31.8%
Age	15-20 years	5.7%	37.1%	42.9%	14.3%
	20-30 years	2.5%	41.4%	35.2%	21.0%
	30-40 years	6.4%	31.8%	41.8%	20.0%
	40-50 years	11.9%	31.2%	39.4%	17.4%
	50-60 years	12.5%	37.5%	33.3%	16.7%
	60-70 years	19.6%	33.3%	27.5%	19.6%
	Over 70 years	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%
Type of settlement	Urban	8.9%	34.5%	36.9%	19.7%
	Suburban	3.2%	48.4%	37.1%	11.3%
	Rural	21.4%	21.4%	28.6%	28.6%
Monthly income	Up to 15 000 denars	9.0%	32.7%	39.8%	18.5%
	About 30 000 denars	8.8%	36.9%	34.9%	19.3%
	Over 60 000 denars	4.8%	42.9%	33.3%	19.0%
Education	Primary and lower	16.7%	26.7%	36.7%	20.0%
	Secondary	6.5%	33.8%	38.8%	20.9%

	Higher education	11.8%	40.4%	32.7%	15.8%
	Masters/ PhD	14.3%	57.1%	28.6%	

Table 4: Cross-analysis regarding the question of frequency of consumption

From the perspective of different demographic groups in the context of the same issue, it is important to note that respondents Albanians again deviate from the average for the total population in the country. Only 1.9% of Albanians declared that they consume wine every day which is much less than numbers of the Macedonians (10.2%).

The following analysis is part of the research that refers to the average amount of wine consumption (Table 5), by the citizens in individual cases. According to it, it can be concluded that most of the population (approximately 70%) in individual cases, consumes 1 to 2 glasses of wine. It is important to note that the average is mostly affected by females, since among them is the greatest deviation from the average. Under cross-analyzes, more than half of the women declared that do not drink more than one glass of wine.

Base: All subjects that drink vine		Quantity(number of glasses)								
		1	2	3	4	5	6	7	10	20
Total(population average)		37.0%	33.3%	16.5%	4.8%	5.3%	1.1%	0.4%	1.5%	0.2%
Gender	Male	23.0%	36.5%	20.8%	6.6%	8.2%	1.9%	0.6%	2.2%	0.3%
	Female	56.7%	28.6%	10.8%	2.2%	1.3%			0.4%	
Nationality	Macedonian	43.0%	33.0%	15.4%	4.1%	3.8%	0.2%	0.2%	0.2%	
	Albanian	13.1%	33.6%	21.5%	7.5%	11.2%	4.7%	0.9%	6.5%	0.9%
Age	15-20 Years	37.1%	34.3%	11.4%	5.7%	5.7%		2.9%	2.9%	
	20-30 Years	25.2%	35.6%	21.5%	8.0%	8.6%			1.2%	
	30-40 Years	36.4%	30.9%	15.5%	3.6%	9.1%	1.8%	0.9%	1.8%	
	40-50 Years	35.8%	37.6%	15.6%	3.7%	2.8%	2.8%		0.9%	0.9%
	50-60 Years	54.2%	27.8%	9.7%	4.2%		1.4%		2.8%	
	60-70 Years	56.9%	31.4%	11.8%						
	Over 70 Years	37.5%	12.5%	50.0%						
Type of settlement	Urban	36.7%	33.7%	15.7%	5.1%	5.9%	1.1%	0.2%	1.5%	0.2%
	Suburban	39.7%	33.3%	19.0%	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%	
	Rural	42.9%	14.3%	35.7%	7.1%					
Monthly income	Up to 15000 denars	46.7%	30.7%	14.6%	4.7%	1.9%	0.5%	0.9%		
	About 30000 denars	32.2%	35.6%	18.3%	3.4%	7.5%	0.7%		2.0%	0.3%
	Over 60000 denars	23.8%	28.6%	14.3%	14.3%	7.1%	7.1%		4.8%	
Education	Primary and lower	36.7%	26.7%	16.7%	20.0%	13.3%		6.7%		
	Secondary	39.6%	30.8%	17.0%	4.7%	4.7%	1.5%		1.5%	0.3%
	Higher education	32.7%	38.0%	16.4%	5.8%	4.7%	0.6%		1.8%	
	Masters/ PhD	28.6%	57.1%			14.3%				

Table 5: Cross-analysis on the matter to the average amount of wine consumption

According to the same analysis it can be concluded that the rare cases when women drink more than three glasses of wine on individual consumption. In contrast, only 25% of men reported that in individual consumption they drink just one glass of wine.

In terms of different demographic groups on the issue, it is interesting to note that in the case the Albanians as a group are distinguished by the number of drunk cups in individual consumption. This leads to the conclusion that the Albanian population there is an evident contrast, which on the one hand is manifested in the growing number of those who did not

consume wine and consumed less than others. But on the other hand, there is an obvious fact that the representatives of the Albanian population who consume wine, do in larger amounts than other populations. Unlike the Albanians who on average drink 3.5 glasses, for the Macedonians that number is 2. Men drink on average less than 3 glasses and women over a glass and a half.

In terms of the preferences of citizens to a certain type of wine, it can be concluded that to the Macedonian citizens red wine is a favorite in relation to others. This conclusion is confirmed by the fact that more than half of those surveyed said they usually consume red wine (Table 6). White wine is consumed by nearly one third of the population. For about 12% of the population, there are no rules on this issue. Rosé wine is consumed by 5% of the population, and sparkling wine only by 0.2%.

Base: All wine consumers		Type of wine				
		White	Red	Rosé	Sparkling	No rules
Total(Population average)		28.1%	54.4%	5.1%	0.2%	12.1%
Gender	Male	30.4%	51.6%	4.1%		13.9%
	Female	25.1%	58.4%	6.5%	0.4%	9.5%
Nationality	Macedonian	29.1%	53.6%	6.1%	0.2%	10.9%
	Albanian	24.3%	57.9%	0.9%		16.8%
Age	15-20 years	17.1%	74.3%	2.9%		5.7%
	20-30 years	25.9%	62.3%	2.5%		9.3%
	30-40 years	30.0%	52.7%	4.5%		12.7%
	40-50 years	30.3%	51.4%	5.5%	0.9%	11.9%
	50-60 years	29.2%	44.4%	8.3%		18.1%
	60-70 years	34.0%	48.0%	4.0%		14.0%
Type of settlement	Over 70 years	12.5%	12.5%	50.0%		25.0%
	Urban	27.4%	55.2%	4.9%	0.2%	12.3%
	Suburban	37.1%	51.6%	4.8%		6.5%
Monthly income	Rural	14.3%	42.9%	14.3%		28.6%
	Up to 15 000 denars	29.0%	53.3%	5.7%		11.9%
	About 30 000 denars	27.5%	56.3%	5.1%	0.3%	10.8%
Education	Over 60 000 denars	28.6%	47.6%	2.4%		21.4%
	Primary and lower	26.7%	63.3%			10.0%
	Secondary	27.9%	53.2%	5.9%	0.3%	12.6%
	Higher education	28.8%	55.9%	4.7%		10.6%
	Masters/ PhD	28.6%	42.9%			28.6%

Table 6: Cross-analysis on the issue of preference to a particular type of wine

In terms of qualitative research a detailed data about the importance of wine in the broader context of alcoholic beverages is following. The analysis of the materials obtained in the focus group discussions with the four categories of respondents (men aged 18-30 and women aged 18-30 years, men aged 30-50 years and women aged 30-50 years), indicates that the wine has a specific position in relation to other alcoholic beverages.

The survey that we carried out on the wine market in Macedonia, in addition to creating a clear picture of the market structure in terms of customers was also used for determining the groups of different types of users with different potential for increasing the volume of the market in the future. In the context of potential sales increase, the analysis in the study had several target groups with different levels of potential.

Target group A) did not consume alcohol. Although this type of citizens can somewhat be treated as potential customers, it cannot be expected especially in the short term that they would begin to consume alcoholic beverages including wine. For this group it can be said that there is the least potential to increase the volume of the market and the market share of XYZ. For these reasons we believe that the marketing activities that will be undertaken in the future, this target group should not be given a significant focus.

Target B) consumed alcohol, but does not drink wine. Because of the default strategy, within the research study we weren't able to discover the reasons for this situation, but the fact is that a significant proportion of about 20% of all who consume alcohol do not consume wine. For accurate determination of the reasons for this situation, in order to develop a specific strategy in the future and approach this type of potential users a specific research that would focus specifically with this type of potential consumers should be prepared. In any case, the target can be treated with medium levels of potential to increase the volume of the market and the market of the XYZ in the future.

Target group B) consumes wine. According to our calculations and according to statistics from other sources (Wine Institute of California), the consumption of wine in Macedonia per capita is approximately 10-12 liters annually. According to the California Institute of the average annual consumption of wine per capita is much higher in some countries in the region (43.77 liters of Slovenia, Croatia 42.27 liters, Hungary 33.6 liters, 26.9 liters of Romania, Greece 22.9 liters, Bulgaria 18.96 liters). Because a similar lifestyle as well as a similar mentality of our citizens with some of these countries, it can be concluded that there is potential to increase the volume on the Macedonian market. With a proper strategy to existing consumers, wine can be imposed and positioned higher on the list of preferred alcoholic beverage. Hence we believe that marketing activities should primarily be focused on the existing consumers of wine at the same time we feel that those carry the greatest potential for incensement of sales. The group with the highest potential for increasing the volume of wine consumption, was the one that consisted of subjects with up to 30 years of age. It was already concluded that this group of users has created a very positive image for wine, but that it does not fully coincide in the typical situations for alcohol consumption typical of them.

REFERENCES

- [1] Chepujnoska, V. (2009) *Management at the Quality* - Theory, Science and Practice of Technology - Metallurgical Engineering, Skopje, 187-194.
- [2] Dumke, R., et al. (2006) Causalities in Software Process Measurement and Improvement, *International Conference on Software Process and Product Measurement*, MENSURA, November.
- [3] Mitreva, E., Cepujnoska, V. (2007) Implementation of TQM Quality Concept in Managing Information in Enterprise, *Economic Development*, 9(3): 297.
- [4] Mitreva, E., Chepujnoska, V. (2008) Quality projection of the manufactural processes regarding the environment protection, *Seeu review*, 4(1): 93-107.
- [5] Mitreva, E. (2010) Integral methodology for designing and implementing TQM system within the companies, Bigos, Skopje.
- [6] Mitreva, E., Prodanoska, V. (2011) Competitiveness among Macedonian companies. In: *International conference - Process Technology and Environmental Protection* (PTEP 2011), Zrenjanin, Serbia.

- [7] Mitreva, E., Jakovlev, Z., Koteski, C., Angelkova, T., Kitanov, V. (2012) Applying the methodology of benchmarking strategy within the within the travel companies in the Former Yugoslav Republic of Macedonia. In: International Scientific Conference, Advances in Hospitality and Tourism Marketing & Management, *Conference cd proceeding*, ISBN: 978-960-287-139-3, 31-05-03- June 2012, Corfu island - Greece.
- [8] Mitreva, E., Jakovlev, Z., Koteski, C., Kitanov, V., Angelkova, T. (2012a) Should There be Redesign or Reengineering of the Business Process in Macedonian Companies. *International Journal of Pure and Applied Sciences and Technology*, 8(2): 64-70. ISSN 2229 – 6107.
- [9] Mitreva, E., Jakovlev, Z., Koteski, C., Kitanov, V., Angelkova, T. (2012b) Analysis of the existing management system in Macedonian companies and the necessity of accepting the TQM philosophy. *International Journal of Pure and Applied Sciences and Technology*, 8(2): 54-63. ISSN 2229 – 6107.
- [10] Mitreva, E. (2013a) The superior customer's value of the new economy implemented within Macedonian companies. *International Journal for Quality Research*, 7(2): 215-220. ISSN 1800-6450.
- [11] Mitreva, E. (2013b) Business TQM culture in the world compared with the situation in the Macedonian companies. *Iliria International Review*, 1(1): 63-69. ISSN 2192-7081.
- [12] McAdam, R., Kelly, M. (2002) A business excellence approach to generic benchmarking in SMEs, *Benchmarking: An International Journal*, 9(1): 7-27.

REPUBLIKA KINA NOVA SVJETSKA GOSPODARSKA VELESILA

THE REPUBLIC OF CHINA – A NEW GLOBAL ECONOMIC POWER

dr.sc, Elvis Mujačević, Redoviti profesor²⁸²
Mag.oec, Maja Vizjak, Doktorand²⁸³

Sažetak: *Suvremeni kineski gospodarski i finansijski razvoj odlikuje se specifičnim ekonomskim i političkim sustavom koji se u međunarodnoj ekonomiji još nije pojavljivao, a kojim se pokušava ostvariti djelovanje socijalističkih i kapitalističkih filozofskih pravaca. Da bi se razumjelo političko i ekonomsko djelovanje kineskih čelnih ljudi, treba uzeti u obzir da je Kina specifična zemlja, s 1.314.480.000 stanovnika što čini oko 20 posto stanovnika planete, konglomerat raznih vjera, naroda i njihovog različitog stupnja razvijenosti. Kina ne posjeduje sirovinske i energetske potencijale dovoljne za uspješan život svih svojih žitelja, a u ranijim su vremenima kada bi se događale veće prirodne nepogode, milijuni ljudi umirali od gladi. Njihov prelazak na kapitalistički sustav, uz samo u promilima izražen povećani gospodarski rast i standard stanovništva, izaziva ekonomske poremećaje planetarnih razmjera. Posebice se to očituje kroz manjak prehrambenih proizvoda, nafte i drugih energenata te ruda i sirovina na svjetskom tržištu. Kineski gospodarski razvoj usisava sve resurse koji se pojave na međunarodnom tržištu, a što putem zakona ponude i potražnje remeti burzovno poslovanje i generira stalnu nestašicu svih ekonomskih resursa i rast njihovih cijena. Fenomen stalnog kineskog ekonomskog rasta je posljedica novog ekonomskog sustava koji se primjenjuje u Kini tijekom dvadeset godina i razvio je ovu zaostalu zemlju u jednu od četiri gospodarske velesile svijeta. Kina je u 2014. godini zabilježila rekordnu trgovinsku bilancu u svijetu s 4 160 milijardi dolara od čega je više od polovice izvoz u iznosu od 2 210 milijardi. Iste 2014. godine američka trgovina je pala na drugo mjesto s 3 560 milijardi, a američki uvoz iz Kine je iznosio 368,4 milijardi dolara. Kina već duže vrijeme ostvaruje velike stope rasta i postupno se svrstava u vodeće ekonomske sile svijeta. Pošto su interesne sfere na planeti podijeljene, ona nastoji svoj utjecaj proširiti na nerazvijene zemlje.*

Ključne riječi: *Kina, razvojni pokazatelji, ekonomsko i finansijsko djelovanje*

Abstract: *Contemporary Chinese economic and financial development is characterised by specific economic and political system that has not yet appeared in the international economy, and attempts to implement socialist and capitalist schools of philosophy. In order to understand the political and economic activities of Chinese officials, it should be taken into account that China is a specific country with 1,314,480,000 inhabitants, which makes about 20 per cent of the population of the planet, a conglomerate of different religions and nations at different levels of development. China does not have the raw material and energy resources that would be sufficient for a prosperous life of its citizens, and in earlier times, when great natural catastrophes struck, millions of people starved to death. China's transition to the capitalist system, with economic growth and living standard of the population expressed in*

²⁸² University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, Primorska 42, P.O.Box 97, 51410 Opatija, Croatia, e-mail: elvism@fthm.hr

²⁸³ University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, Primorska 42, P.O.Box 97, 51410 Opatija, Croatia, e-mail: vizjakmaja1@gmail.com

mere per thousands, caused economic disruptions of planetary proportions. This was particularly reflected in the shortage of food, oil and other energy sources, ores, and raw materials on the world market. Chinese economic growth has sucked in all the resources that have been launched in the international market, which by the law of supply and demand disturbs stock-exchange operations, generates a constant shortage of all economic resources, and drives up their prices. The phenomenon of permanent Chinese economic growth is a result of the new economic system implemented in China that has in twenty years developed this underdeveloped country into one of the four major world economies. In 2014, China recorded a record trade balance in the world with 4,160 billion USD, of which more than a half was exports in the amount of 2,210 billion USD. In the same year, the US trade dropped to the second place with 3,560 billion, while US imports from China amounted to 368,4 billion USD. China has for a long time been achieving high growth rates, and has gradually become one of the leading economic powers of the world. As the spheres of influence are divided, it seeks to expand its influence on underdeveloped countries.

Key words: *China, development indicators, economic and financial activities*

1. UVOD

Republika Kina je najmnogoljudnija zemlja svijeta s godišnjim ekonomskim rastom od oko deset posto Kina je postala četvrto svjetsko gospodarstvo. Svjetsko gospodarstvo postaje sve više ovisno o kineskom gospodarskom sustavu, posebice SAD jer Kina posjeduje oko 1,5 bilijuna dolara svojih pričuva u devizama od kojih se najveći dio nalazi u dolarskim obveznicama. Zapadni ekonomski analitičari pribojavaju se situacije kada bi Kina prestala kupovati na svjetskom tržištu dolar bi počeo naglo gubiti svoju vrijednost, što bi dovelo do svjetske krize i raspada dogovorenog svjetskog ekonomskog poretka. Dokaz velikog utjecaja Kine na svjetski gospodarski i financijski sustav vidi se u postupku novog kineskog investicijskom fondu kada je taj fond uložio oko pet milijardi dolara u Morgan Stanley Bank, koja je bila pred stečajem jer je ostvarila poslovni gubitak od oko devet i pol milijardi dolara, kada se raspalo drugorazredno tržište hipotekarnih kredita u SAD. Zapadni ekonomski sustav već je toliko povezan i ovisan o Kineskoj ekonomiji da sve više tolerira druge negativne kineske politike koje se u civiliziranim društvima ne bi mogle tolerirati.

Šta je Kina danas? Građevinska preduzeća su među najvećima u ovoj državi i ona zapošljavaju više od 100 miliona ljudi direktno ili indirektno. Kina takođe modificira svoju proizvodnju koja se povećala 18 puta u poslednje tri desetljeća. Ova država proizvodi 80% klima uređaja na svijetu, 90% osobnih računara, 75% solarnih panela, 70% mobilnih telefona i 63% sve svjetske obuće. Proizvodnja donosi 44% kineskog BDP-a, direktno zapošljavajući više od 130 milijuna ljudi. Kineski proizvodni ekosistem je zaista brz, fleksibilan i pametan, a podržava ga još impresivniji obrazovni sistem. Od 1998. godine, procenat BDP-a posvećen obrazovanju se gotovo utrostručio. Broj fakulteta se udvostručio, a Kina je u jednom desetljeću uspela izgraditi najveći sistem visokog obrazovanja na svetu.

2. POČETAK EKONOMSKOG RAZVOJA KINE 1980. godine

Tijekom 1980. godine Kina se počinje ubrzo otvarati prema svjetskoj ekonomiji, a njezino gospodarstvo je iznosilo oko 10 posto razvojnog potencijala SAD. Daljnjim razvojem već 2005. godine Kina ostvaruje oko polovicu američkog razvoja [1]. Ta velika zemlja koja je uvijek isticala svoj polagani društveni i ekonomski razvoj, a takav razvoj je više nego

pozitivan. Od te 1980. godine kinesko gospodarstvo je ostvarivalo godišnji rast od oko 9,8 posto, a s druge strane usporedno SAD gospodarstvo je ostvarivalo godišnji rast od oko 2,7 posto. Na taj su način Kinezi u protekle 34 godine razvijali ekonomiju 3,6 puta brže od SAD. Pojavom Velike krize kineski razvoj je usporio ali i dalje se ostvaruje gospodarski rast od oko 7 do 8 posto godišnje.

Kina je prošle 2014. godine zabilježila najniži rast u posljednje 24 godine. Peking tvrdi kako su ekonomski rezultati Kine u 2014. godini 'nova normala'. Kineska ekonomija je u 2014. godini zabilježila rast od svega 7,4 posto što nije zadovoljilo službena predviđanja. Krajem prošle godine kineske su vlasti iznijele predviđanje da će rast iznositi 7,5 posto, a ovo je prvi put u 16 godina da se kineska predviđanja nisu obistinila. Kina je ušla u razdoblje normalnog ekonomskog rasta, a to znači da prolazi kroz strukturalne prilagodbe koje stabilno napreduju. Stručnjaci naglašavaju da ne bi trebalo zaboraviti ulogu rastućeg zaduživanja Kine, slabo i nepredvidivo tržište nekretnina te pad domaće potražnje. Među brojnim problemima, najveći su slaba domaća potražnja te prekapacitiranost. Globalna ekonomija ne doživljava najbolje dane što bitno utječe na izvoz, a budućnost će donijeti daljnje usporavanje [2].

MMF je za 2015. godinu predvidio dalji pad rasta te sugerirao kako bi rast mogao pasti ispod sedam posto. Podaci o kineskoj ekonomiji poklopili su se s MMF-ovom revizijom predviđanja globalnog ekonomskog rasta. Naime, predviđeni rast gospodarstva globalno pao je sa inicijalnih 3,8 posto na 3,5 posto [3].

Kineski analitičari su svijesni da stope rasta od 10 i više posto u današnjem svijetu pogođenom krizom više se ne mogu ostvarivati i nastoje usporiti daljnji razvoj. Dosadašnje visoke stope rasta i razvoja ostvarene su zahvaljujući velikoj kreditnoj ekspanziji finansijskih institucija koju je snažno poticala kineska središnja banka. Novac se nakon 2008. godine dodatno tiska i plasira u ekonomski razvoj. Novac se je dodatno tiskao u cilju povećanja vlastite potrošnje u zemlji i time se je trebalo ograničiti



Mr.sc. **Maja Vizjak** is on a Postgraduate Doctoral Study *Business Economics in Tourism and Hospitality Management* (6th Semester). She ended Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija, mag.oec . Main subject: Tourism Management and Academy of Applied Arts, Rijeka, mag.art. She was very active in student activation and was student representative at doctoral studies at the Faculty of Tourism and Hospitality. Guest speaker at the seminar: Creative Management, the Faculty of Management in Tourism and Hospitality. The project leader of a project: Using design for successful tourism operations at the Faculty of Tourism and Hospitality. Paper presented at the meeting *Lovranski old town - Past, Present and Future*. A representative of the Youth Parliament of Primorje - Gorski Kotar County. The representative of the students of the Academy of Applied Arts in Rijeka. Croatian representative at the competition *Europe* at school in Cyprus (Cyprus European Prizewinners Gathering). Competition winner youth Quiz EU Primorje - Gorski Kotar and kept semifinalist. She has published about 20 scientific papers.

utjecaj svjetske krize na kinesku ekonomiju. Kako je na Zapadu došlo do usporavanja gospodarskih aktivnosti i smanjivanja potražnje za kineskim robama i uslugama kineska ponuda je počela gubiti svoje korisnike. Takvo djelovanje je kineska ekonomija počela snažno osjećati iz razloga jer se kineski gospodarski rast temeljio na izvoznoj politici, a sada takvo djelovanje dolazi u opadanje. Kako bi potaknulo daljnji kineski gospodarski razvoj državno vodstvo povećava plaće zaposlenima kako bi se razvijalo gospodarski sustav. Kinesko vodstvo više ne potiče kvantitativni razvoj nego djeluje u smjeru rasta produktivnosti i kvaliteti proizvoda. Posebno se nastoji prilagoditi proizvodnja zaštiti životnog okoliša jer je dosadašnji ubrzani industrijski razvoj poprilično naškodilo prirodnom okolišu i izazvao velike poremećaju u globalnom ekološkom sustavu.

2. REALNA KINESKA GOSPODARSKA SNAGA

Prema predviđanjima ekonomskih analitičara Kina će već 2020. godine ostvariti bruto domaći proizvod usporediv s paritetom kupovne moć, koji bi trebao biti veći od američkog BDP. Uz to kinesko gospodarstvo bi trebalo postati najsnažnije u svjetskim razmjerima. Ti podatci bitno su uznemirili vodeće ekonomiste iz SAD i EU te najvećih multinacionalnih poduzeća koja djeluju unutar njihova ekonomskog prostora te potaknuli rasprave o ujedinjenom nastupu prema Kini u cilju sprječavanja Kine da postane vodeća ekonomska sila svijeta. Fenomen stalnog kineskog ekonomskog rasta još nitko od znanstvenika nije znanstveno objasnio, a novi ekonomski sustav koji se primjenjuje u Kini tijekom dvadeset godina razvio je nekoć zaostalu zemlju u jednu od četiri gospodarske velesile svijeta. Događanja u Kini ukazuju na veliko gospodarsko čudo s realnom perspektivom od petnaest godina preobrazbe Kine u vodećeg svjetskog gospodarskog lidera. Neki znanstvenici tumače nagli kineski ekonomski razvoj veličinom tržišta, drugi jeftinom radnom snagom, treći prednostima koje donosi diktatura, četvrti primjenom nove do sada u ekonomiji nekoristišene mješavine socijalističko-kapitalističkog gospodarskog sustava pod nadzorom Partije, a uz vodstvo sve od reda u razvijenim zemljama obrazovanih specijaliziranih ekonomskih rukovodećih kadrova koji Kinesku ekonomiju uspješno umrežavaju u globalno ekonomsko poslovanje. Druge promjene u Kini su nagla urbanizacija seoskih područja, velika seoba stanovništva u gradove, neadekvatni uvjeti rada u crnoj i obojenoj industriji, posebno teški uvjeti rada u poljoprivredi, velike nenadoknadive štete u prirodnom okolišu te velike socijalne razlike kakve Kina nije doživjela u svojoj dugoj povijesti. Sve ekonomske analize u prvi plan ističu visoke stope rasta bruto domaćeg proizvoda koja unazad dvadeset godina iznosi oko prosječno devet posto što su izuzetno velika stopa ostvarenja. Prema ekonomskim analizama, a na osnovi postignutih ostvarenja, može se izračunati da bi u 2027. godini Kina mogla ostvariti paritet kupovne moći kojom se iskazuje stvarna kupovna moć stanovništva kroz ostvareni BDP od oko 60.000 dolara dok bi SAD u isto vrijeme ostvarila BDP od 48,000 dolara [4].

Kina je razvidno peti svjetski izvoznik odmah poslije SAD, Njemačke, Japana i Francuske. Svojom snažnom izvoznom aktivnosti Kina je ostvarila suficit u vanjskotrgovinskoj bilanci od rekordnih 207 milijardi dolara, što je drugi po veličini svjetski suficit odmah iza Njemačke, koja ja ostvarila izvozni suficit od 220 milijarde dolara. Na tablici 2. prikazuje se veličina kineskog izvoza i uvoza od 1993.-2005. godine.

Godina	Izvoz	Uvoz	Godina	Izvoz	Uvoz
1993.	91,7	104,0	2006.	969,1	791.5
1994.	121,9	115,6	2007.	1,218.0	955.8
1995.	148,8	132,1	2008.	1,428.9	1,131.5
1996.	151,0	138,8	2009.	1,202.0	1,003.9
1997.	182,8	142,4	2010.	1,578.9	1,393.9
1998.	183,7	140,2	2011.	1,899.3	1,741.4
1999.	194,9	165,7	2012.	2,050.1	1,817.3
2000.	249,2	225,1	2013.	2,210.7	1,949.3
2001.	266,2	243,6	2014.	2,230,6	1,982.4
2002.	325,6	295,2			
2003.	438,4	412,8			
2004.	593,4	561,4			
2005.	762,0	660,1			

Tablica 1. Veličine Kineskog izvoza i uvoza od 1993.-2005. godine (u mlrd USD)
Izvor: Global Trade Atlas [5]

Kina ostvaruje stope godišnjeg industrijskog proizvodnog rasta od 15 do 20 posto te postaje najdinamičnija industrijska sila svijeta. Sve se to događa u gospodarskim uvjetima stabilnih cijena na domaćem tržištu i namjerno potcijenjenog tečaja nacionalne valute što konstantno pojeftinjuje domaću robu i potiče izvoz dok u isto vrijeme poskupljuje uvozne robe. Uvoz energenata i sirovinskih komponenata strogo kontrolira država i ne dopušta privatne manipulacije. Prema analizama suvremenih ekonomskih kretanja Kina bi se već oko 2020. godine preobrazila u svjetsku velesilu broj jedan koja bi proizvodila oko osamdeset posto svjetske elektroničke proizvodnje, a elektronična proizvodnja postaje sve više odlučujući čimbenik u općoj gospodarskoj kvaliteti i kvantiteti proizvodnje.

3. UTJECAJ KINESKE FINANCIJSKE KOMPONENTE NA SVJETSKO TRŽIŠTE

Decentralizacija svjetske financijske moći potaknuta razvojem globalizacije javila se je kao njezin neočekivani učinak te uz druge gospodarske i financijske učinke bitno smanjila američku financijsku snagu. Gotovo svi financijski analitičari se slažu u procjenama da je siječanj 2008. godine bio najteži financijski mjesec od rujna 2001. godine kada je izvršen teroristički napad na SAD, a što se odrazilo na burzovno poslovanje kao snažan šok. Dakle, tog siječnja vrijednost vodećih svjetskih dionica na američkim i europskim burzama naglo je smanjena za oko šest tisuća milijardi dolara što iznosi oko 45 posto američkog BDP. U tablici 3. prikazan je ostvareni BDP u Kini za razdoblje 2009. do 2014. te predviđanja za do 2019. godine.

Godina	Realni BDP	Postotak promjene
2009.	34,878	9.2
2010.	40,282	10.4
2011.	47,262	9.3
2012.	52,940	7.7
2013.	58,667	7,7
2014.	64,380	7,4
2015.	70,476	7,1
2016.	76,991	6,8
2017.	84,159	6,6
2018.	91,821	6,4
2019.	100,098	6,3

Tablica 2. Ostvareni BDP u Kini za razdoblje 2009. do 2014. te predviđanja za do 2019. godine (u bilijunima juana)

Izvor: 2014 International Monetary Fund [6]

Ništa se na burzama nije dogodilo preko noći jer su nagovještaji financijske krize najavljivani daleko ranije i to putem prenapuhanog tržišta hipotekarnih zajmova te cijena poslovnih i stambenih kredita u SAD. Pošto je financijsko tržište u velikoj mjeri globalizirano, američka financijska kriza počela se je prelijevati na druga financijska tržišta, posebice na europsko. Financijska kriza najsnažnije je pogodila Ameriku, Veliku Britaniju i veći dio najrazvijenijih zemalja Europe. U jeku svjetske financijske krize sve više se javljaju upozorenja o ovisnosti američkog, a posredno i svjetskog financijskog sustava o kineskim financijskim mogućnostima. Američka financijska stabilnost sve više ovisi o kineskom financiranju, a sve više američkih gospodarskih subjekata prelazi pod kinesku nadležnost. Posebno je za svjetske financijske krugove važno jačanje kineske valute juan. Znanstveni analitičari ukazuju da se američke probleme treba rješavati u zemlji u kojoj su nastali, a ne ih prebacivati na druge zemlje jer kineski razvoj nije bitno kriv za američki neuspjeh u vođenju ekonomske ili financijske politike. Analitičari posebno osuđuju tolerantnu financijsku politiku u odobravanju kredita za posebno rizične poslove te njihovu slabu kontrolu. Dolar je evidentno svjetska valuta ali se njime više ne upravlja samo u SAD te bi svaki pokušaj manipulacije s tom valutom od strane SAD izazvalo brojne negativne posljedice. Svaka takva manipulacija imala bi za posljedicu dobitne poene za kineski gospodarski sustav [7].

Već duže vrijeme amerikanci vrše snažni pritisak na Kinu kako bi smanjili njihovu ekonomsku moć, no pri tome zaboravljaju da kinesko gospodarstvo vode He Fan, genijalan ekonomist i Xia Bin, koji su kao najbolji studenti generacije stjecali znanja na najboljim znanstvenim obrazovnim ustanovama Zapada i dobro su upoznati s ekonomskim sustavima najrazvijenijih zemalja. Kina je desetljećima bila potcjenjivana u svjetskoj ekonomiji, a realno je po svim parametrima jedna od velesila i počela je *dizati glavu*. Kina posjeduje velika financijska sredstva u dolarskoj valuti, čijom bi konverzijom u neku drugu valutu ili prestankom kupovine američkih obveznica, izazvala velike teškoće američkom gospodarskom sustavu, a posredno i drugim sustavima koji su ovisni o američkom. Kina u svojim upozorenjima prema američkoj ekonomskoj politici koristi svjetske znanstvene institucije, a o dolarskim pričuvama govori se kao o nevažnoj ekonomskoj pojavi.

Kinu treba doživljavati kao ekonomski snažnu velesilu koja svojim bruto proizvodom prestiže Njemačku, a snažniji su još samo SAD i Japan. Kina više ne utječe na svjetske ekonomske trendove samo dugoročnom politikom već sve više utječe na dnevna kretanja valutnih

tečajeva, cijena i kamatnih stopa. Sva događanja u Kini kao što su statistički pokazatelji, izjave čelnika ili prirodna događanja, bitno će u buduće utjecati na sva međunarodna burzovna događanja.

Pojavila su se ekonomska inflatorna istraživanja od strane pojedinih zapadnih analitičara koja ukazuju na pojavu inflacije u Kini koja je 2007. godine iznosila 5,6 posto, što se pripisuje neočekivan učincima globalnih ekonomskih kretanja. Drugi ekonomski analitičari odobravaju takvo događanje na svjetskim financijskim tržištima kao obogaćivanje novih rizika u daljnjem razvoju međunarodnog financijskog tržišta [8]. Sučeljavanje dvije ekonomske sile te njihovih ekonomskih analitičkih podataka može se tumačiti na razne načine, s kojeg se aspekta situacija promatra.

Jedan od priznatih svjetskih ekonomista Robert Mundell koji se snažno zanima za ekonomski razvoj Kine i Japana u svojim ekonomskim analizama iznosi zaključak da će dolar u narednih sto godina i dalje ostati vodeća svjetska valuta. S druge strane Kina će i dalje prikupljati dolarske pričuve i financirati američko gospodarstvo [9]. Poznati znanstvenik je mišljenja da je kinesko kupovanje dolara izraz ekonomske nužnosti, a ne slobodna volja kineske centralne banke. Usporedbom ekonomske stabilnosti i snage Kina je još uvijek u podređenom položaju prema SAD. Nadalje visoki trgovinski deficit SAD čak je nužan za uspješno djelovanje globalne ekonomije. Kako se navodi u ranijem tekstu Američka administracija nastoji privoljeti Kinu da dopusti tržišno jačanje yuana, kineske valute jer navodi Mundell kada bi yuan naglo postao konvertibilan njegova bi cijena na svjetskom tržištu naglo pala. Kao i drugi narodi u Aziji i kinezi su izuzetno štedljivi te bi radije držali svoju štednju u valutama koje su sigurnije i donose veći kamatni učinak. Ekonomski analitičar Roberts Paul na takva razmišljanja reagira na drugačiji način. On se slaže s Mundellom da su kineske devizne pričuve u iznosu od 1.33 milijarde američkih dolara skupljene uobičajenim procesom, a u cilju zaštite nacionalne valute yuan od rizika moguće kratkoročne nelikvidnostim ili drugih poremećaja na svjetskom tržištu. Pričuve su prikupljene da bi zaštitile kinesku ekonomiju od vanjskih negativnih utjecaja. Kineska je ekonomija manje ovisna o američkoj nego američka o kineskoj, zahvaljujući i sakupljenim deviznim pričuvama. Tako se primjerice na policama velikih američkih robnih kuća već nalazi i do sedamdeset posto kineske robe.

Kina, prema najnovijim znanstvenim saznanjima može uz izvozne aktivnosti prema drugim svjetskim tržištima svoj daljnji razvoj poticati na osnovu vlastite unutrašnje potražnje i investicija. Takav ekonomski položaj kineske ekonomije omogućuje joj bitni utjecaj na američki dolar, a samim tim i na svjetsku financijsku sferu. Ubrzani razvoj Kine te beskompromisni nastup na međunarodnom tržištu stvorio je velike nacionalne devizne rezerve. Kina je na taj način preuzela od Japana vodeće mjesto zemlje s najvećim deviznim rezervama u svijetu. Japan posjeduje nacionalne devizne rezerve u iznosu od osam stotina i pedeset milijardi dolara što mu osigurava drugu poziciju na toj ljestvici. To je ostvareno snažnim kineskim izvozom prije svega, u SAD i Europsku uniju [10]. Sve ekonomski snažnija Kina većinu svojih deviznih rezervi ulaže u američku ekonomiju putem vrijednosnih papira što znatno potiče razvoj američke privrede koja već godinama troši više nego prihoduje. Kada bi kinezi povukli svoja ulaganja iz SAD u toj bi zemlji nastao privredni kolaps. Uslijed takvih međusobnih odnosa američka administracija ne zaoštrava previše svoje političke odnose s Kinom. Dokaz tome je pokušaj nametanja dodatnih tarifa na uvoz iz Kine od strane američkog kongresa u iznosu od oko dvadeset i sedam posto ali je daljnja usporavanja kako bi se Kini dalo više vremena za potrebne prilagodbe.

Europski sindikati u svezi besramnog iskorištavanja kineske radne snage, poduzeli su korake za osudu takvog ponašanja. Međunarodna konferencija slobodnih sindikata - ICFTU putem svojih glasila iznjela je kako se kinesko gospodarsko čudo stvara na neprimjerenom eksploataciji radne snage, a iskorištavanje će biti još gore kada Kina prihvati nove međunarodne sustave liberalizacije. Prema izvješću WTO-a, primjenom liberalnih načela ekonomskog razvoja od strane Kineske države ostvaren je u vremenu od 1978-2014. godine deveterostruki rast nacionalnog prihoda - BDP po stanovniku. Na taj način za trećinu je smanjen broj stanovnika koji ostvaruju dnevnu zaradu od jednog dolara. Sindikati te brojke tumače na potpuno drugi način, te ukazuju na posljedice daljnje liberalizacije kineske privrede koja će donijeti pogubne posljedice po domicilno stanovništvo. Posebno su impresivne brojke koje prezentiraju sindikati da veliki broj kineza, oko dvjesto i pedeset milijuna, što čini oko šesnaest posto stanovništva, živi sa zaradom od jednog dolara dnevno, a oko sedamsto milijuna kineza ili četrdeset i sedam posto zarađuje manje od jednog dolara dnevno [11].

Kineske devizne rezerve porasle su na skoro četiri bilijuna dolara u prvom tromjesečju 2014., što je gotovo jednako njenom ukupnom tržištu kapitala i što potvrđuje ispravnost nedavne odluke središnje banke da oslabi juan. Službeni podaci pokazali su da su kineske devizne rezerve porasle za 129 milijardi dolara u prva tri mjeseca ove godine, te dostigle rekordnih 3,95 bilijuna. Ona može deset, dvanaest godina kupovati dolare ili da ih deset, dvanaest godina prodaje, ako to poželi. Nagomilavanje rezervi koincidiralo je s brzim padom juana prema dolaru, što su mnogi pripisali svjesnoj odluci Narodne banke Kine. Kina ima više od 15 triliona dolara u bankama, koji dobijaju kamatu od neverovatnih 2 triliona dolara godišnje. Rezerve strane valute iznose oko 4 triliona dolara. Odnos kineskog duga i BDP-a je zanemarljiv, a potrošački krediti predstavljaju veoma mali deo ukupnog duga [12].

Financijska i ekonomska snaga neke zemlje može se mjeriti njezinom spremnošću na suočavanje s nastalom krizom, a snažnija je ona ekonomija koja razvija takav ekonomski sustav koji može laganije rješavati nastale financijske ili ekonomske probleme. Pošto se na nagli ekonomski razvoj neke zemlje ubrzo nadovezuju i ekološki problemi, za očekivati je da će se pred Kinom uskoro naći teški ekološki problemi. Glede snažnog ekonomskog rasta kineski gradovi se snažno šire i nastaju velika ekološka zagađenja. Uz to kao posljedica snažnog ekonomskog razvoja javljaju se velike socijalne razlike. Pojedine kineske oblasti se snažno razvijaju dolazeći na razinu standarda razvijenih zemalja, dok druge u isto vrijeme stagniraju.

Strogo kontrolirani kineski juan će prema predviđanjima uskoro prevazići dolar kao glavnu međunarodnu rezervnu valutu, navodi CNBC. Anketa u kojoj je učestvovalo 200 investitora, 100 njih iz Kine i 100 njih van Kine, otkrila je da 53% investitora smatra da će juan prevazići dolar kao svetsku rezervnu valutu. Optimizam je bio veći unutar Kine sa 62% glasova, dok je van Kine glasalo 43%. Kineski juan je dospjeo među prvih pet svjetskih valuta u novembru 2014. godine, nadmašivši kanadski i australijanski dolar prema izvorima SWIFTa. Američki dolar neće biti zamenjen preko noći, ali stvari se mijenjaju. Kinezi se za ovo već duže vrijeme pripremaju i odbijaju obznaniti ostatku svijeta koliko tačno zlata imaju ali svi znaju da su do sada skupili već velike količine zlata. Kinezi takođe skupljaju i veće količine američkog duga. U ovom trenutku, Kinezi poseduju otprilike 1,3 triliona dolara američkog duga, a to im daje veću moć nad američkom valutom i finansijskim sistemom. Američki dug nije jedina prednost koju Kina poseduje. Kinezi su proteklih godina kupovali nekretnine, preduzeća i energetska sredstava širom SAD po visokim cijenama. Što se kupovne moći tiče, kineska ekonomija je već zaobišla kupovnu moć američke ekonomije [13].

5. DALJNI PUTOVI RAZVOJA KINE

Daljnji razvoj Kine razmatra se u svim državnim i partijskim institucijama, a niže organizacijske strukture su dobile nalog za poticanje promišljenog razvoja koji treba biti u interesu zemlje. Kina je svjetska gospodarska velesila i nakon dugogodišnje zatvorenosti i konsolidacije počinje se postupno otvarati prema svijetu. Za nastup na svjetskoj ekonomskoj sceni treba posjedovati izvjesnu strategiju i ciljeve te naklonost drugih zemalja koje su spremne i poželjne za suradnju. Ona je posljednja od velesila koja se počela okretati prema svjetskim izvorima sirovina i energije. Suvremeni kineski razvoj je dosegao razinu kada domaći resursi više ne zadovoljavaju razvojne potrebe zemlje. Iako je Kina velika zemlja i bogata raznim vrstama sirovina, metala i energenata svi ti resursi ne zadovoljavaju narasle potrebe razvoja. Pošto je Kina politički i ideološki propustila priliku učestvovati u podjeli bliskoistočnog energetskog bogatstva, ostala su joj samo dva pravca djelovanja i to prema Rusiji i Africi u kojima SAD i EU nisu dovoljno zastupljeni te ne postoji mogućnost direktne konfrontacije s te dvije velesile.

U ranijim vremenima SSSR i Kina ostvarivali su veoma dobru razinu međusobne suradnje koju je poremetio kult ličnosti velikih vođa, što je donijelo veliku štetu, pa i nekoliko međusobnih ratova. Duže vrijeme međusobni su odnosi bili prilično hladni, da bi se u posljednje vrijeme izrazito poboljšali te formiraju složenu trilateralnu strategiju za uspostavljanje mreže ekonomskih puteva nazvanu „novi putevi svile“ širom Evroazije.

U Africi se kinezi okreću prema tri naftom bogate zemlje: Libiji, Nigeriji i Angoli. Neuspješna američka intervencija u Iraku te snažan pad ugleda u Južnoameričkim zemljama osnažili su Kineska nastojanja prema ulasku u svjetsku ekonomsku razmjenu. Afrički poduzetnici su prihvatili dugoročnu poslovnu suradnju s Kinom kao prijateljskom zemljom jer im je dosta kolonijalnih odnosa s zapadnim zemljama od kojih u budućnosti ne očekuju velika ostvarenja. Jedan od razloga za američki napad na Irak je bio držati pod kontrolom najveće svjetske naftne rezerve i udaljiti taj dio svijeta od ruskog i kineskog utjecaja. Sve analize ukazuju da se američki rat u Iraku ne odvija kako su američki planeri odredili, a utjecaj Amerike u svijetu znatno slabi, što u međunarodnoj ekonomiji otvara mogućnost preispitivanja prevelike američke prevlasti.

Kineski planeri slabljenjem Amerike vide priliku za svoj nastup u međunarodnoj ekonomiji ali pod drugim, partnerskim uvjetima što je bitno drugačiji pristup od onog kako nastupaju druge ekonomske sile. Glede toga se okreću prema Rusiji koja je bogata sirovinama i energentima i Afričkom kontinentu koji je također zanimljiv po tom pitanju.

ZAKLJUČAK

Kina se već dvadeset i pet godina snažno razvija što američkim ekonomskim planerima zadaje izazov. Kinesko vodstvo prihvaća velike investicije iz SAD, EU i Japana ali su one pod stalnom državnom kontrolom. Kineski razvoj se može najbolje objasniti njezinim ekonomskim razvojem u zadnjih dvadeset i pet godina. Taj razvoj nezabilježen u svjetskoj ekonomskoj povijesti, omogućio je da oko pola milijarde ljudi izađe iz stalnog stoljetnog siromaštva dok na kineskoj pacifičkoj obali živi oko tristo milijuna pripadnika srednje klase što čini gabarite jedne amerike, a kineski gradovi daleko su veći nego američki. Nagli razvoj Kine koja u trgovinskoj utakmici koristi sve dozvoljene ali i neke nedozvoljene radnje izaziva otpor SAD i EU koji su zajednički podnijeli prijavu na kinesko ponašanje prema njihovom tržištu. Uz nehumano korištenje svoje radne snage, važan razlog za nisku cijenu kineskih

proizvoda je manipuliranje s vrijednošću nacionalne valute. Stvaranje konstantno slabe nacionalne valute juana izaziva stalnu kinesku prednost prema konkurenciji, a razlog je stvaranja kineske proizvodne i trgovinske uspješnosti, što rezultira velikim deviznim rezervama, posebice na račun SAD i EU koji su i najvažniji kineski trgovinski partneri. Kinezi su nakon utemeljenih kritika podigli vrijednost svoje nacionalne valute za oko tri posto, no ekonomski analitičari smatraju da je juan i dalje podcijenjen za oko četrdeset posto u odnosu na vodeće svjetske valute. Događanja u svjetskoj ekonomiji idu na ruku djelovanju Kine. Prema prezentiranome za naredno vrijeme treba u svjetskoj ekonomiji očekivati još jednog snažnog igrača i to ovoga puta sa proklamiranom socijalističkom filozofijom novog tipa, povezanom s kapitalnim sustavom koju će zasigurno prihvatiti mnoge od nerazvijenih zemalja svijeta.

LITERATURA

- [1] Financial Time 2005
- [2] Lider, 21. 01.2015
- [3] MMF prognoza za 2015.
- [4] Economist, London, 2008.
- [5] Global Trade Atlas
- [6] 2014 International Monetary Fund
- [7] Wall Street Journal, 5.08.2007.
- [8] New York Times, 13.08.2007.
- [9] Far Eastern Economic Review, 15.6.2007.
- [10] i [12] Milica Mančić za Financial Times 2014.
- [11] Butorac, T. za Vjesnik.hr/html/2006/
- [13] preuzeto s www.Wertribune.rs

INTERNA KOMUNIKACIJA KAO FAKTOR ZADRŽAVANJA ZAPOSLENIH – IZ PERSPEKTIVE LITERATURE MARKETINGA I MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA²⁸⁴

INTERNAL COMMUNICATION AS A FACTOR OF EMPLOYEE RETENTION - FROM THE PERSPECTIVE OF MARKETING AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT LITERATURE

dr Vesna Milanović, redovni profesor²⁸⁵

dr Andrea Bučalina Matić, docent²⁸⁶

dr Ana Jurčić, docent²⁸⁷

Sadržaj: U ovom radu je učinjen pokušaj da se predstavi interna komunikacija kao faktor zadržavanja zaposlenih (čime se doprinosi zadržavanju potrošača) iz perspektive literature marketinga i menadžmenta ljudskih resursa. Obavljena je analiza literature, relevantne za temu – uglavnom članaka koje sadrže baza Srpskog citatnog indeksa i baza Konzorcijuma biblioteka Srbije za objedinjenu nabavku. Utvrđeno je da je interna komunikacija kao faktor zadržavanja zaposlenih (kao tema) u naučnim člancima, kao i u praksi organizacija nedovoljno zastupljena.

Ključne reči: marketing, menadžment ljudskih resursa, interna komunikacija, zadržavanje zaposlenih

Abstract: The paper attempts to represent internal communication as a factor of employee retention (which contributes to customer retention) from the perspective of marketing and human resource management literature. The analysis of the literature relevant for the topic has been conducted – predominantly papers contained in the Serbian Citation Index base and the Serbian Library Consortium for Coordinated Acquisition. It has been found that internal communication as a factor of employee retention (as a topic) in research articles as well as in practice of organizations is insufficiently represented.

Key words: marketing, human resource management, internal communication, employee retention

²⁸⁴ Ovaj rad je podržan od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (projekat III 45003 i projekat III 44006).

²⁸⁵ Megatrend univerzitet, Beograd, Fakultet za međunarodnu ekonomiju, Bulevar umetnosti 29, 11070 Beograd, Srbija, e-mail: vmilanovic@megatrend.edu.rs

²⁸⁶ Megatrend univerzitet, Beograd, Fakultet za poslovne studije, Goce Delčeva 8, 11070 Beograd, Srbija, e-mail: abucalina@megatrend.edu.rs

²⁸⁷ Megatrend univerzitet, Beograd, Fakultet za međunarodnu ekonomiju, Bulevar umetnosti 29, 11070 Beograd, Srbija, e-mail: ajurcic@megatrend.edu.rs

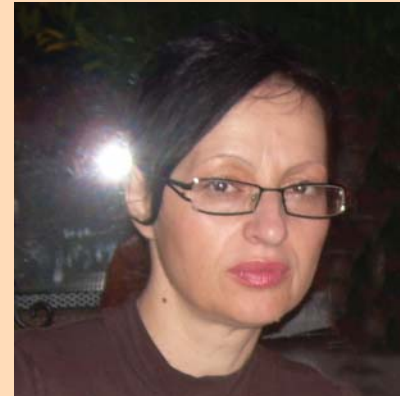
1. UVOD

Interna komunikacija se prepoznaje kao faktor koji doprinosi zadržavanju zaposlenih i posledično zadržavanju potrošača. Ne umanjujući ulogu koju interna komunikacija ima u području menadžmenta i organizacionim nauka, kao i njenu ulogu u oblasti korporativne komunikacije i njenih subdisciplina, i podržavajući stav da je nužna primena holističkog pristupa internoj komunikaciji, u ovom radu je učinjen pokušaj da se ukaže na značaj interne komunikacije kao faktora zadržavanja zaposlenih iz perspektive marketinga i menadžmenta ljudskih resursa.

U radu su prezentovani rezultati analize domaće i strane literature, relevantne za temu rada – uglavnom naučnih članaka koje sadrže baza Srpskog citatnog indeksa (SCI) i baza Konzorcijuma biblioteka Srbije za objedinjenu nabavku (Kobson). Od rada se očekuje da podstakne naučnu i stručnu javnost na istraživanje interne komunikacije u zadržavanju zaposlenih kao komponente šireg koncepta internog marketinga, ali i kao komponente marketinga i ljudskih resursa, primenjujući integrisani pristup u istraživanju.

2. MULTIDISCIPLINARNOST INTERNE KOMUNIKACIJE

Jedan od zadataka menadžera za ljudske resurse je podsticanje lojalnosti zaposlenih i njihovo efektivno zadržavanje. U [1] je utvrđeno da su se kompanije, tokom 90-ih godina 20. veka, više bavile zadržavanjem zaposlenih kroz poboljšanje uslova rada, a manje kroz komunikaciju, dok se interna komunikacija kao novija disciplina posmatrala kao deo korporativne komunikacije i njenih subdisciplina (kao što su upravljanje komunikacijama, poslovna komunikacija i organizaciona komunikacija). Oslanjajući se na navedeno, deceniju kasnije, u literaturi se naglašava integrisani pristup internoj komunikaciji [2], sa stanovišta kojeg se pod internom komunikacijom podrazumevaju sve formalne i neformalne komunikacije koje se odvijaju interno na svim organizacionim



Vesna M. Milanović je rođena 1965. godine u Ljuboviji. Diplomirala je (1989), magistrirala (1994) i doktorirala (2003) na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu. Na Megatrend univerzitetu radi od 1999. godine, gde je stekla sva nastavna zvanja - profesor više škole (2000), docent (2003), vanredni profesor (2008) i redovni profesor (2013) u užoj naučnoj oblasti Marketing. Izvodi nastavu na predmetima u užoj naučnoj oblasti Marketing na Fakultetu za međunarodnu ekonomiju i Fakultetu za poslovne studije Megatrend univerziteta. Istraživač je na dva projekta, koji su finansirani od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj RS u periodu 2011-2014 (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, logistika, poslovna ekonomija. Vanredni je član Naučnog društva ekonomista Srbije. U periodu 2000-2010 bila je direktor Visoke poslovne škole „Megatrend“ – strukovne studije. U periodu 2011-2012 bila je prorektor za nastavu i unutrašnju organizaciju Megatrend univerziteta. Ima ćerku Jelenu.

nivoima unutar kompanije. U tom smislu, empirijsko istraživanje uloge interne komunikacije u strategiji komuniciranja britanskih kompanija je potvrdilo da interna komunikacija doprinosi motivaciji zaposlenih, ostvarivanju korporativne komunikacije i razvoju korporativne komunikacione strategije [3:171].

Od interne komunikacije se očekuje da bude efektivna, a to znači da rezultira akcijom ili odlukom [2:304]. U [4:13] je utvrđeno da bez efektivne interne komunikacije, kompanije „lutaju kao brod bez kormila“, ne uviđajući svoj pravac. Samo efektivna komunikacija osnažuje zaposlene za ostvarivanje ciljeva poslovanja. Upravo, u [4] i [5] je utvrđen pozitivan odnos između interne komunikacije i ishoda zaposlenih (zadovoljstva poslom, identifikacije, lojalnosti, odnosa zaposleni-organizacija, ponašanja zaposlenih u komunikaciji i poverenja zaposlenih u menadžment). Efektivna interna komunikacija podstiče promenu ponašanja zaposlenih ka razumevanju kompanije kao organizacije i njenih proizvoda; ona podstiče zaposlene da budu produktivniji, orijentisani na kvalitet i preduzimljiviji [6:201]. Prema [7:70], efektivna interna komunikacija doprinosi poboljšanju performansi i zadovoljstva zaposlenih, kao i povećanju zadovoljstva potrošača.

Stručnjaci za odnose s javnošću sve više prepoznaju važnost jačanja interne komunikacije sa zaposlenima [8:183]. U [9] se smatra da je interna komunikacija jedna od najefikasnijih strategija komunikacije za odnose sa zaposlenima. Interna komunikacija se posmatra i kao dimenzija interne marketing orijentacije koja podstiče povećanje zadovoljstva zaposlenih poslom i njihovo zadržavanje [10]. U [11] se kaže da je interna komunikacija u fokusu organizacionih teorija i teorija menadžmenta, organizacione komunikacije i psihologije u organizaciji, menadžmenta ljudskih resursa, upravljanja promenama, internog marketinga, odnosa s javnošću i upravljanja komunikacijama. Navedeno ukazuje na multidisciplinarni karakter interne komunikacije.

3. REZULTATI ANALIZE NAUČNIH ČLANAKA NA TEMU INTERNA KOMUNIKACIJA KAO FAKTOR ZADRŽAVANJA ZAPOSLENIH – PODRUČJE MARKETINGA I MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Prezentovani su rezultati analize naučnih članaka koje sadrže SCI baza i Kobson baza.

3.1. INTERNA KOMUNIKACIJA KAO FAKTOR ZADRŽAVANJA ZAPOSLENIH U NAUČNIM ČLANCIMA SCI BAZE

Analiza naslova, sažetka, ključnih reči i sadržaja naučnih članaka SCI baze, pretragom ključnih reči: „interna komunikacija“, „interna komunikacija i zadržavanje zaposlenih“, i „zaposleni i interni marketing“, je za rezultat dala dva članka – Tabela 1 [12].

<i>Autor/autori, god., naslov, časopis, vol., broj, strane</i>	<i>Stanovište posmatranja</i>
Dobrijević, G. (2008) Rastući značaj interne komunikacije za poslovni uspeh kompanija, <i>Journal of Applied Engineering Science</i> , Vol. 6, br. 19, str. 33-40.	poslovna komunikacija i interni marketing <i>upit „interna komunikacija“</i>
Krstić, B., Krstić, I. (2012) Komplementarnost primene konceptata upravljanje znanjem i internog marketinga, <i>Marketing</i> , Vol. 43, br. 4, str. 253-263.	interni marketing, upravljanje znanjem i

	organizaciona kultura upit „zaposleni i interni marketing“
--	--

Tabela 1: Stanovišta posmatranja interne komunikacije u člancima SCI baze²⁸⁸

U navedenim člancima, interna komunikacija se posmatra sa stanovišta internog marketinga i drugih disciplina iz područja menadžmenta i organizacionih nauka.

3.2. INTERNA KOMUNIKACIJA KAO FAKTOR ZADRŽAVANJA ZAPOSLENIH U NAUČNIM ČLANCIMA KOBSON BAZE

Analizom naslova, sažetka, ključnih reči i sadržaja naučnih članaka koji se nalaze u časopisima Kobson baze utvrđeno je da postoji određen broj naučnih članaka koji se bave ovom temom. Selekcija naučnih članaka je izvršena prema učestalosti njihovog citiranja (Tabele 2-4).

<i>Autor/autori, god., naslov, časopis, vol., broj, strane</i>	<i>Fokus internog marketinga</i>
Sasser, W.F. and Arbeit, S.F. (1976) Selling Jobs in the Service Sector, <i>Business Horizons</i> , Vol. 19, No. 3, pp. 61-65.	Posmatranje zaposlenih kao potrošača
George, R.W. (1977) The Retailing of Services-A Challenging Future, <i>Journal of Retailing</i> , Vol. 53, No. 3, pp. 85-98.	Odnos zadovoljstva zaposlenih i zadovoljstva potrošača
Schneider, B. (1980) The service organization: Climate is crucial, <i>Organizational Dynamics</i> , Vol. 9, No. 2, pp. 52-65.	Orijentacija zaposlenih na potrošače
Bowers, R.M., et al. (1990) Trading Places: Employees as Customers, Customers as Employees, <i>Journal of Services Marketing</i> , Vol. 4, No. 2, pp. 55-69.	Posmatranje zaposlenih kao potrošača, potrošača kao zaposlenih
Piercy, F.N. (1995) Customer satisfaction and the internal market: Marketing our customers to our employees, <i>Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science</i> , Vol. 1, No. 1, pp. 22- 44.	Merenje zadovoljstva potrošača i zadovoljstva zaposlenih; njihov međudnos
Rafiq, M., Ahmed, K.P. (2000) Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, <i>Journal of Services Marketing</i> , Vol. 14, No. 6, pp. 449-462.	Implementacija koncepta interni marketing

Tabela 2: Interna komunikacija kao faktor zadržavanja zaposlenih - fokus internog marketinga u odabranim naučnim člancima Kobson baze

U navedenim člancima, interna komunikacija se podrazumevala kao komponenta internog marketinga, ali nije bila u fokusu istraživanja kao faktor zadržavanja zaposlenih. Autori su naglašavali značaj internog marketinga i motivacije zaposlenih na usvajanje orijentacije na potrošače.

Od 80-ih godina 20. veka, interni marketing se razvijao u međuzavisnosti sa relacionim marketingom. U ovom konceptu se naglašava značaj razvoja odnosa i sa zaposlenim što podrazumeva efektivnu internu komunikaciju. Međutim, ona se tek indirektno posmatrala kao

²⁸⁸ U vezi sa navedenim, neophodno je napomenuti da je početkom 2015. godine baza Srpskog citatnog indeksa sužena, i da su u toj bazi sada predstavljeni samo časopisi koji participiraju u njegovom održavanju. Usled toga, većina ranije sadržanih časopisa i radova u bazi nedostaje, pa prethodnu konstataciju o skromnosti domaćih članaka koji se bave ovom temom treba prihvatiti sa rezervom.

faktor zadržavanja zaposlenih (Tabela 3).

<i>Autor/autori, god., naslov, časopis, vol., broj, strane</i>	<i>Fokus relacionog marketinga</i>
Gummesson, E. (1987) The New Marketing – Developing Long Term Interactive Relationships, <i>Long Range Planning</i> , Vol. 20, No. 4, pp. 10-20.	Međuzavisnost razvoja odnosa sa zaposlenima i kvaliteta isporuke
Pierce, F.N. and Morgan, N.A. (1991) Internal marketing – the missing half of the marketing programme, <i>Long Range Planning</i> , Vol. 24, No. 2, pp. 82-93.	Odnos orijentacije na potrošače i kvaliteta isporuke
Grönross, C. (1994) From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing, <i>Management Decision</i> , Vol. 32, No. 2, pp. 4-20.	Važnost relacionog marketinga u odnosu na transakcioni
Berry, L.L. (1995) Relationship marketing of services-growing interest, emerging perspectives, <i>J. of the Academy of Marketing Science</i> , Vol. 23, No. 4, pp. 236-245.	Integracija internog i eksternog marketinga-zaposlenih i potrošača

Tabela 3: Interna komunikacija kao faktor zadržavanja zaposlenih - fokus relacionog marketinga u odabranim naučnim člancima Kobson baze

Od 90-ih godina 20. veka su intenzivirana istraživanja međuzavisnosti internog marketinga i upravljanja ljudskim resursima, integrisanog pristupa internom i eksternom marketingu i upravljanja ljudskim resursima (Tabela 4).

<i>Autor/autori, god., naslov, časopis, vol., broj, strane</i>	<i>Fokus marketinga i ljudskih resursa</i>
Rafiq, M. and Ahmed, K.P. (1993) The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management, <i>Journal of Marketing Management</i> , Vol. 9, No. 3, pp. 219-232.	Nadležnost internog marketinga ili menadžment ljudskih resursa?
Bowen, E.D. (1996) Market-focused HRM in service organizations: Satisfying internal and external customers, <i>Journal of Market-Focused Management</i> , Vol. 1, No. 1, pp. 31-47.	Značaj marketing orijentacije u menadžmentu ljudskih resursa
Bowers, R.M. and Martin, L.Ch. (2007) Trading places redux: employees as customers, customers as employees, <i>Journal of Services Marketing</i> , Vol. 21, No. 2, pp. 88-98	Integrirani pristup upravljanju zaposlenim i upravljanju potrošačima

Tabela 4: Interna komunikacija kao faktor zadržavanja zaposlenih - fokus marketinga i menadžmenta ljudskih resursa u odabranim naučnim člancima Kobson baze

Fokus istraživanja u navedenim člancima nije bila interna komunikacija, već dilema da li zadržavanje zaposlenih pripada području internog marketinga ili menadžmenta ljudskih resursa, pa time i interna komunikacija. Takođe, brojni su članci na Internetu koji se bave internom komunikacijom i zadržavanjem zaposlenih, ali je malo onih koji ove teme stavljaju u fokus istraživanja naročito iz ugla internog marketinga.

5. ULOGA INTERNE MARKETING ORIJENTACIJE U POBOLJŠANJU INTERNE KOMUNIKACIJE I ZADRŽAVANJU ZAPOSLENIH

Već u 80-im godinama 20. veka se preispitivao stepen implementacije interne marketing orijentacije u poslovanju kompanija. U [13] je utvrđeno da implementirana interna marketing orijentacija čini da zaposleni obavljaju svoj posao mnogo bolje, čime doprinose povećanju zadovoljstva potrošača. Prema [14:376], interna marketing orijentacija pomaže zaposlenima da usvoje orijentaciju na potrošače, jača percepciju o sopstvenoj efikasnosti i svest o nagrađivanju srazmerno doprinosu zadovoljstvu potrošača. Kako se u [15:343] interni marketing posmatra kao proces razvoja dobrih internih odnosa, njime se poboljšava interna komunikacija i razmena znanja putem mreže dobrovoljnih internih odnosa.

Prva decenija 21. veka je obeležena istraživanjem uticaja interne marketing orijentacije na internu komunikaciju, i merenjem zadovoljstva zaposlenih. U [16] je utvrđeno da se primenjena interna marketing orijentacija i zadovoljstvo zaposlenih poslom nalaze u pozitivnoj relaciji.

Interni marketing u savremenim uslovima upravo ima zadatak da angažuje, obučava i motiviše zaposlene koji su sposobni da efikasno zadovolje potrebe potrošača, i u fokusu čijeg posla je zadovoljstvo potrošača [17:20], čime i sopstveno zadovoljstvo. Tako se u [7] preporučuje upotreba marketing pristupa za poboljšanje interne komunikacije, pri čemu se ona posmatra kao komponenta druge faze procesa upravljanja internim potrošačima - Tabela 5 [7:71].

<i>Eksterni potrošači</i>	<i>Interni potrošači - zaposleni</i>
<i>Dijagnoza:</i> Definisanje i merenje ciljnih eksternih segmenata	<i>Dijagnoza</i> Definisanje i merenje segmenata zaposlenih
<i>Delovanje</i> Ciljni marketing – upućivanje relevantne poruke ciljnom segmentu	<i>Delovanje</i> Ciljne komunikacije – upućivanje relevantne poruke ciljnom segmentu
<i>Ciljevi</i> Lojalnost i satisfakcija potrošača; Satisfakcija brendom; Menadžment odnosa sa potrošačima; Povraćaj na investirani kapital	<i>Ciljevi</i> Lojalnost zaposlenih; Menadžment odnosa sa zaposlenim; Povraćaj investicija u zaposlene

Tabela 5: Paralela između eksternih i internih potrošača

Interna komunikacija se posmatra kao jedna od dimenzija interne marketing orijentacije [10:111], kao element internog marketinga u konceptu kros-funkcionalne koordinacije [18:40], čime se ona istovremeno posmatra i kao element menadžmenta ljudskih resursa.

Jedan broj autora smatra da je interna komunikacija u nadležnosti marketing sektora, što je ilustrovano u Tabelama 2 i 3, jer ona doprinosi rastu ugleda kompanije, njenog korporativnog identiteta i brenda [19], i podizanju efikasnosti korporativne komunikacije [3]. Drugi autori smatraju da je interna komunikacija u nadležnosti sektora ljudskih resursa, što je izloženo u [6], i [20]-[22]. Već tokom 90-ih godina 20. veka, u [23] se preporučuje integracija ove dve funkcije, a u [24] je utvrđeno da interni marketing konceptualno „ulazi“ u područje ljudskih resursa, i da ga je potrebno razumeti da bi bio brže primenjen, jer je njegova primena u praksi

minimalna [25]. Sledi da se u praksi interni marketing više tretira kao ključni aspekt sektora ljudskih resursa, čime interna komunikacija praktično ostaje u nadležnosti ljudskih resursa.

ZAKLJUČAK

Istraživanje interne komunikacije kao faktora zadržavanja zaposlenih, a iz perspektive internog marketinga u naučnim člancima nije značajno uočeno, jer se ista posmatra u sklopu širih koncepata marketinga usluga, relacionog marketinga, ali i menadžmenta ljudskih resursa, i njihove međuzavisnosti i sadejstva. U naučnim člancima preovladava posmatranje internog marketinga kao faktora poboljšanja interne komunikacije, a manje posmatranje interne komunikacije kao aktivnosti internog marketinga i internih marketing komunikacija.

Do početka 21. veka, fokus istraživanja je bio na postizanju zadovoljstva zaposlenih implementacijom orijentacije zaposlenih na potrošače, a od početka 21. veka fokus istraživanja se lagano premešta i na poboljšanje interne komunikacije kao faktora zadovoljstva zaposlenih i time njihovog zadržavanja. Stoga je neophodno intenzivirati istraživanje interne komunikacije kao faktora zadržavanja zaposlenih sa stanovišta integracije marketing pristupa i pristupa menadžmenta ljudskih resursa, naročito jer se, u praksi, interna komunikacija kao faktor zadržavanja zaposlenih još uvek nalazi u nadležnosti sektora ljudskih resursa. Time bi se podstakao neophodan interfejs (internog) marketinga i ljudskih resursa u pogledu interne komunikacije koja doprinosi zadržavanju zaposlenih.

LITERATURA

- [1] Argenti, P. (1996) Corporate Communication as a Discipline: Toward a Definition, *Management Communication Quarterly*, Vol. 10, No. 1, pp. 73-97.
- [2] Kalla, H. (2005) Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, No. 4, pp. 302-314.
- [3] Dolphin, R.R. (2005) Internal Communications: Today's Strategic Imperative, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 11, No. 3, pp. 171-190.
- [4] Hindi, N.M., Miller, D.S. and Catt, S.E. (2004) Communication and Miscommunication in Corporate America: Evidence From Fortune 200 Firms, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Vol. 8, No. 2, pp. 13-26.
- [5] Jo, S. and Shim, S. (2005) Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships, *Public Relations Review*, Vol. 31, No. 2, pp. 277-280.
- [6] Argenti, P. (1998) Strategic employee communications, *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 3-4, pp. 199-206.
- [7] Spitzer, R. and Swidler, M. (2003) Using a Marketing Approach to Improve Internal Communications, *Employment Relations Today*, Vol. 30, No. 1, pp. 69-82.
- [8] Mishra, K., Boynton, L. and Mishra, A. (2014) Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications, *International Journal of Business Communication*, Vol. 51, No. 2, pp. 183-202.
- [9] Kim, J. and 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*, Vol. 23, No. 3, pp. 243-268.
- [10] Khaled, M. Omar Salem (2013) The Relationship between Internal Marketing Orientation and Employee Job Satisfaction In Public Sector, *International Journal of Learning & Development*, Vol. 3, No. 5, pp. 111-120.

- [11] Verčić, A., Verčić, D. and Sriramesch, K. (2012) Internal communication: Definition, parameters, and the future, *Public Relations Review*, Vol. 38, No. 2, pp. 223-230.
- [12] Srpski citatni indeks. Dostupno na:
<http://scindeks.ceon.rs/SearchResults.aspx?query=ARTAK%26and%26interna%26komunikacija%26bi%26zadr%25c5%25beavanje%26zaposlenih&page=0&sort=1&stype=0> [6. mart. 2015.]
- [13] Berry, L.L. (1981) The Employee as Customer, *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, No.1, pp. 33-40.
- [14] Reardon, K.K. and Enis, B. (1990) Establishing a Companywide Customer Orientation through Persuasive Internal Marketing, *Management Communication Quarterly*, Vol. 3, No. 3, pp. 376-387.
- [15] Ballantyne, D. (1997) Internal networks for internal marketing, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 343-366.
- [16] Gounaris, S.P. (2008) Internal-market orientation and its measurement, *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 4, pp. 432-448.
- [17] Kotler, Ph. and Keller, K. (2006). *Marketing Management*. N.J.: Upper Saddle River.
- [18] Saad, N.M., Ahmed, P.K. and Rafiq, M. (2002) Internal marketing: Using marketing-line approach to build business competencies and improve performance in large Malaysian corporations, *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 7, No. 2, pp. 27-53.
- [19] Dortok, A. (2006) A Managerial Look at the Interaction Between Internal Communication and Corporate Reputation, *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No. 4, pp. 322-338.
- [20] Wright, P.M., McMahan, G.C. and McWilliams, A. (1994) Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 301-326.
- [21] Boxall, P. and Purcell, J. (2000) Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 2, No. 2, pp. 183-203.
- [22] Buffington, J. (2004) Can Human Resources and Internal Communications Peacefully Coexist?, *Internal Communications*, Vol. 10, No. 4, pp. 33-35.
- [23] Glassman, M. and McAfee, B. (1992) Integrating the Personnel and Marketing Functions: The Challenge of the 1990s, *Business Horizons*, Vol. 35, No. 3, pp. 52-59.
- [24] Rafiq, M. and Ahmed K.P. (1993) The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management, *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 219-232.
- [25] Rafiq, M. and Ahmed, K.P. (2000) Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 6, pp. 449-462.

THE ROLE OF MARKETING IN ECONOMIC DEVELOPMENT AND PROMOTION OF THE COUNTRIES

ULOGA MARKETINGA U EKONOMSKOM RAZVOJU I PROMOCIJI DRŽAVA

Aneta Stojanovska-Stefanova, MSc, Teaching Asistant²⁸⁹
Nako Tashkov, PhD, Dean and Professor²⁹⁰

Abstract: *The marketing as a scientific discipline relies on the development of the economy, technology, consumption behavior, motives that lead to increased consumption. The extent to which each country recognizes its capabilities and handles the dangers depends on its capabilities.*

The abilities of one country to meet the challenges depend on the: national culture, attitudes and values; social cohesion; wealth of natural resources; industrial organization as well political structure and government.

Key words: *Advertising, science, consumption, trade*

Sažetak: *Marketing kao naučna disciplina se oslanja na razvoj ekonomije, tehnologije, ponašanja potrošača, motiva koji dovode do povećane potrošnje. U kojoj meri svaka zemlja priznaje svoje mogućnosti i upravlja opasnostima zavisi od njenih sposobnosti.*

Sposobnost jedne zemlje da odgovori na izazove zavisi od: nacionalne kulture, stavova i vrednosti; socijalne kohezije; bogatstva prirodnih resursa; industrijske organizacije, kao i političke strukture i vlade.

Ključne reči: *advertajzing, nauka, potrošnja, trgovina*

1. INTRODUCTION

Every society needs a public sector for which the most important function is to define the principles of the functioning of society. The public sector provides public services to the citizens for which they are essential. In relation that worldwide the public sector has great difficulty in communicating with citizens whose needs are met, therefore it is necessary to implement the instruments used by the private sector in the contacts with the citizens.

One of those tools is marketing. The marketing is misunderstood in the public sector. Often identified with advertisement, or with selling and associates of engineering. It becomes a tactic of last tool, when the principles and techniques of marketing are not used for development, assessment, allocation and effectively communicating of the true value of your offer.

²⁸⁹ University of Goce Delcev-Shtip, Faculty of tourism and business logistics, Aleksandar Makedonski No.24, 1000 Skopje, e-mail: aneta.stojanovska@ugd.edu.mk

²⁹⁰ University of Goce Delcev-Shtip, Faculty of tourism and business logistics, Aleksandar Makedonski No.24, 1000 Skopje, e-mail: nako.taskov@ugd.edu.mk

This negative picture of marketing understandably is drawn from the observation of the endless stream of advertising and sales promotions in the private sector. But to identify the marketing with one of its 4Ps (product, price, place, promotion), i.e. with the promotion, means to miss the power and benefits from marketing-thinking. The non acquaintance of the marketing is tantamount to not implementing the marketing research; non-defining of the clients, partners and competitors; non segmentation, non-determination of goals and non positioning of own offers of services; non managing with the challenging process of innovation and introduction of new services; not recognizing the new channels for distribution of public services; not determining the exact cost of those services when the agency must return a part of its costs and not communicating (failure to announce) for the same in a clear, convincing manner.



Aneta Stojanovska-Stefanova was born on 28.01.1982 in Stip. She has finished her primary education in School "Dimitar Vlahov" – Shtip, where she was pronounced for the most talented student of the generation '95/'96. She has finished her Secondary education in the Gymnasium "Slavcho Stojmenski"-Stip with a great success. During her high school period she was a vice president of the Union of Secondary School Students of Macedonia.

She continues her education as a full-time student at the Law Faculty "Iustinianus Primus" in Skopje, at the Department of Political Science. During the study she was a scholar of the German Foundation "Konrad Adenauer" and intern in Assembly of the Republic of Macedonia by the US National Democratic Institute (NDI).

She had enrolled postgraduate studies at the Faculty of Political Science and Diplomacy in Skopje, course - International and European policy and diplomacy. Successfully defended the thesis "The constitutional and legal, as well as political aspects of foreign policy, with a retrospect on the experience of the Republic of Macedonia" and has obtained the academic title Master in Political Sciences. In her working career she worked as Head of Cabinet in PE for water supply - Skopje, State Advisor and Head of Minister's Cabinet in the Ministry of Transport and Communications, and she is currently Teaching Assistant at the University "Goce Delchev"-Shtip.

In 2009 she won the award for special efforts by the USAID Office in Skopje, for proven leadership and continuous support in the process of development and implementation of the Automatic System for the distribution of ECMT licenses, as well as for the growth of transparency, honesty and commitment within the USAID project called E-Government.

In 2015, she won the Order of Merit for contribution of rebuild of Bigorski Monastery St. John the Baptist in Republic of Macedonia.

Marketing proves to be the best platform for planning of public agency that wants to meet citizens' needs and deliver real value. The main interest of marketing is giving results that assess the target market. In the private sector, the mantra of marketing is the value and satisfaction of the citizen.

The marketing deals with the identification and meeting of individual and collective needs. One of the shortest definitions of the marketing says²⁹¹: "Profitable meeting of the needs." The American Marketing Association gives the following official definition: "Marketing is an organizational function and a set of processes of creating, communicating and delivering of the value to customers and managing of the relationship with customers, in a way that brings benefits to the organization and its shareholders." We differentiate between the common and management definitions of the marketing. The common definition indicates the role that the marketing has in the community. One marketing manager said that the role of the marketing "provides a higher life standard." Here we give common definition that serves to our purpose: "The Marketing is a common process by which the individuals and groups receive what they need and what they want, through creating offers and free exchange of the values of the products and services with others." According to the management definition, marketing often is described as "art of selling products". However, the people are surprised when they hear that the sale is the most important part of the marketing. The sale is just the hilltop of the ice coast of the marketing. Peter Drucker the leading theoretician for management says²⁹²: "We can assume that there is always a need for sales. But the aim of the marketing is in that, that the sale becomes redundant. Its goal is to introduce the buyers and to know and understand the customer so well that the product or service fits him and sells itself. In ideal case, the marketing should lead to a buyer who is ready to buy. All that is needed then is to make the product or service available. "

"Marketing" etymologically originates from the North French word "brand" - market on which the suffix "ing" is added. The suffix "ing" means: action or process, product or result of an action or a process, something which is used in an action or process, action or process associated with some specific aspect. In the economic literature there are a number of considerations in order to be given definition of the marketing. Some authors have interpreted it differently, but for the understanding of the marketing there is the following definition: "Market at such a level of meeting of the needs, where the abundance of goods and the level of satisfaction of the needs is manifested in high standard and where the already high demand must be constantly encouraged to even greater extent, where have to be fond and awaken new needs of that condition, to raise it to a higher level of development than it was before. Such higher level of trade of goods and services is known under the name of marketing."²⁹³

Other authors give a broader treatment of the marketing in the area of sales i.e. distribution in order to adapt to easier sale on the market.

²⁹¹ Mirko Tripunoski, (2009), *Marketing Menagement*, FON University, pg.1-7.

²⁹² Ibid.

²⁹³ B. Jakjoski, (1997), "*Marketing*", Ekonomski fakultet, Skopje, pg.6.

2. THE MARKETING TOWARDS RISING OF THE PUBLIC AWARENESS

Marketing is a management activity through which the needs of the users are identified, anticipated and meet on a profitable way. The profit does not mean only financial profit, but should be understood as well as successful fulfillment of the objectives of the organization - i.e. the goals of the concerned parties.

The marketing means that all decisions are made on the basis of the needs of the users, and everyone in the process must share the responsibility for meeting the needs of users.

3. USING OF ALL 4P THAT ARE AVAILABLE IN THE MARKETING MIX: PRODUCT, PRICE, PLACE, PROMOTION

The marketing is much more than what people imagine when they hear the word marketing. Most people understand marketing as sales, advertising, telemarketing, advertising on buses, billboards and more. In fact this represents just few components of one of the marketing tools that we will inspect: promotion. In ideal scenarios is not even thinking about decisions for each of the three P that create the supply that should promote (product, price, and location).

3.1. Product

The products of an organization may or may not be material objects, because the product is usually defined as something that can be offered to some market to satisfy a desire or need, which may include physical goods, programs, services, experiences, events, manifestations, people, organizations, information and ideas²⁹⁴.

3.2. Price

About the price usually it is considered only as a sum of money that are paid for certain product or service. In reality, it includes other values from which the consumers "give up" in the process of exchange. Given that, the actual price that the consumer pays includes non-cash expenses such as their time, labor, psychological risks or any other discomfort that can be experienced²⁹⁵.

3.3. Place

Strategies relating to the place involve significant decisions in terms of where, when and how consumers will access to the offer, which is most often named as a distribution channel. The suitability of the approach is often one of the most important considerations of the consumers when they choose among competing alternatives, such as direct and indirect. The observations for the suitability are determined by different variables such as physical locations, days of the week and working hours of doing business, options to purchase and delivery options.

3.4. Promotion

²⁹⁴ Philip A. Kotler, Kevin Lane Keller, (2011), *Marketing Management, 14th Edition*, Pearson Prentice Hall, pg.382

²⁹⁵ Philip A. Kotler, Gary Armstrong, (2012), *Principles of marketing, 15th Edition (Global Edition)*, Pearson Prentice Hall, pg.310-313.

Promotions often are described as persuasive communications (versus communications oriented towards information or education), and the communication strategy of the organization includes adjusted combination of advertising, personal selling, sales promotion, public relations and direct marketing (e.g. direct mail, e-mail and telemarketing). In fact, the real work of the promoters is to provide members of the target audience to know about the offer, to believe that they would feel the specified benefit and to be motivated to act²⁹⁶.

3.5. 4P vs. 4c

As we said, 4P represents the views and language of the seller for the marketing instruments which are used to influence and facilitate the exchange

FOUR Ps	FOUR Cs
1.Product	1.Consumer Solution
2.Cost	2.Cost of the consumer
3.Place	3.Convenience
4.Promotion	4.Communication

Figure 1. 4Ps vs. 4Cs

4. THE MARKETING ROLE IN IMPROVING OF THE FUNCTIONING OF THE STATE INSTITUTIONS

The experts believe that government advertisements are required to maintain a state of high rating. These campaigns are useful because they affect people's awareness to improve some social phenomena if they are negative or have bad influence on people. Even if the campaigns that do not directly advertise the government influence on the raising of its rating.

A discipline that can help the government agencies is the marketing. Strategic marketing planning is an essential management tool, which depends on the civil centralized approach and introduces customization of the marketing methods that the private and nonprofit sectors use for decades. Many managers from the public sector know that the marketing is much more than communication and sales, but do not know the magic that enables the marketing itself. Once the elements of the marketing mix are understand, they can use them to transform their communication with the public and improve their work and functioning.

The price also considered as key marketing tool that uses the organization to reach its goals. It is a powerful tool that usually affects the decisions made by buyers. While in the country, the price is not related only to the charges for products, programs and services. It also reflects the monetary movements.

The distribution channels are means used for delivery of offers to those consumers i.e. citizens who need them. In the scope of its term, the state marketing is a commercial variant of the political propaganda, and that means convincement in the correctness of a particular political purpose and is accomplished with planning and market research through timely

²⁹⁶ Philip Kotler, Ned Roberto, Nancy Lee, (2002), *Social marketing: Improving the quality of life*, 2nd edition, SAGE Publications:California, pg.371.

created shares i.e. strategies, campaigns, merchandising, or advertising, and the result is always publicity.

People expect from the government to speak on their behalf, even to make protest on their behalf, especially when there may be a threat, such as on example the planned capacity construction that could pollute their environment. Some experts believe that the public and nonprofit sectors desperately need improvement in the marketing practices (Kotler and Zaltman, 2001). However, given the many political and economic complexities of the public sector, marketing within this area is more problematic than within the private sector.

It shows that the marketing is the best platform for state institutions which want to meet the needs of the citizens and to give them real value. The central preoccupation of the marketing is producing of results that the target markets require. In the private sector, the marketing mantra is appreciation of the clients and the satisfaction. In the public sector, the marketing mantra is appreciation of the citizen and satisfaction. It was shown that traditional marketing concepts work in the public sector. The state agencies can benefit from the bringing of a conscious marketing approaches and ways of thinking about their mission, problem solving, and results.

The responsible state leaders can use marketing thinking to contribute to the fulfillment of some of the state goals.

<u>MARKETING STATE GOALS</u>	
1.	Revenues Increase
2.	Increase of the use of the services
3.	Increase of the purchase of products
4.	Increase the compliance with the laws
5.	Improvement of the public health and safety
6.	Improvement of the civil behavior to protect the environment
7.	Reduction of the cost for service delivery
8.	Improvement of the customers satisfaction
9.	Providing of civil support

Figure 2. Marketing State Goals

At the end we should be convinced that the marketing is not the same as the advertising, sales or communication and should not be perceived as manipulation. It involves customer oriented (citizen) approach, the one that will help in the solving of the complaints of citizens, that will change their perceptions, and as well as to improve the performances. It is a disciplined approach that seeks to develop a formal plan through implementation of a situational analysis, goal setting, segmenting of the market, conducting of marketing research, brand positioning, selection of a strategic mix of marketing tools, as well as for creation of evaluation, budget and implementation plan.

With the correct marketing approach each state government can move from inefficient to "high-tech" and therewith deliver more value to the taxpayer, and thus to bring more quality, speed, efficiency, convenience, and fairness to its citizens.

REFERENCES

- B. Jakjoski, (1997), “*Marketing*”, Ekonomski fakultet, Skopje, pg.6.
- Mirko Tripunoski, (2009), *Marketing Menagement*, FON University, pg.1-7.
- Philip A. Kotler, Gary Armstrong, (2012), *Principles of marketing*, 15th Edition (Global Edition), Pearson Prentice Hall, pg.310-313.
- Philip A. Kotler, Kevin Lane Keller, (2011), *Marketing Management, 14th Edition*, Pearson Prentice Hall, pg.382
- Philip Kotler, Ned Roberto, Nancy Lee, (2002), *Social marketing: Improving the quality of life*, 2nd edition, SAGE Publications:California, pg.371.

ROLE OF THE ENTREPRENEUR, OWNER OF THE COMPANY IN MOTIVATING THE EMPLOYEES IN THE TOURIST SECTOR

ULOGA PREDUZETNIKA, VLASNIKA KOMPANIJE U MOTIVISANJU ZAPOSLENIH U SEKTORU TURIZMA

PhD Marija Magdinceva Sopova, Assistant professor²⁹⁷

PhD Tanja Angelkova Petkova, Assistant professor²⁹⁸

PhD , Kiril Postolov, Associate Profesor²⁹⁹

Abstract: *Operation of a company can not do without adequate production resources, and people with their abilities, are one of those resources, which are called human resource. Human resources are very important for the company for two reasons. Humans affect the economic viability of the firm. They create and produce goods and services, quality control, place the products, manage finances and determine the overall strategy and objectives of the firm.*

Key words: *entrepreneurship, tourism area, human resource, motivation*

Sadržaj: *Kompanije ne mogu da obavljaju svoje poslovne aktivnosti bez adekvatnih proizvodnih resursa, i ljudi sa njihovim sposobnostima, jedan su od onih resursa, koji se nazivaju ljudskim resursima. Ljudski resursi su veoma važni za kompaniju iz dva razloga. Ljudi utiču na ekonomsku održivost preduzeća. Oni stvaraju i proizvode i usluge, vrše kontrolu kvaliteta, plasman proizvoda, upravljanje finansijama i određuju ukupnu strategiju i ciljeve preduzeća.*

Ključne reči: *preduzetništvo, turizam, ljudski resursni, motivacija*

1. INTRODUCTION

The companies differ in activity which they are carrying out, products and services they provide, the areas in which they are operating, the technology they use, organizational structure and the structure of the employees. But they are all unique in relation to the employees because every successful enterprise as an important factor in work, it considers the employees and human resources. The entrepreneurs, owners of enterprises in the tourist sector are the concern for its employees as they try to comprehend their needs and motivate employees. Because its represents management activity, the motivation is directed towards the stimulation and encouragement of individuals to undertake activities aimed at realization of the desired action³⁰⁰. The whole of each entrepreneur that wishes its enterprise to develop and of little to make a huge is to possess the optimal structure of employees and create conditions for their motivation.

²⁹⁷ Faculty of Tourism and Business Logistic – Gevgelija, University “Goce Delcev” – Stip, marija.magdinceva@ugd.edu.mk

²⁹⁸ Faculty of Tourism and Business Logistic – Gevgelija, University “Goce Delcev” – Stip, tanja.angelkova@ugd.edu.mk

²⁹⁹ Faculty of Economics – Skopje, University “St.Cyril and Methodius” – Skopje, kirilp@eccf.ukim.edu.mk

³⁰⁰ Adair J.: Understanding motivation "Talbot Adair Press, London, p. 87

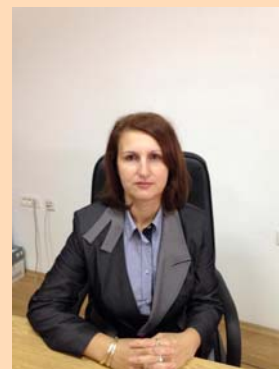
2. THE ENTREPRENEUR AND MOTIVATION OF THE EMPLOYEES IN THE TOURIST SECTOR

Motivation of the employees is the basis for the formulation of the strategy on the work of the companies in the Tourist sector. The owners of the companies have the biggest role in the creation of a motivated working environment in which the employees of the enterprise mainly is best to utilize motivational skills that carry them in them³⁰¹. To provide organizational culture that encourages employees, owners of the enterprises can rename one of the following modes of operation:

- That are creating real, achievable standards in work in terms of employees and to introduce criteria for the connection of the reward with the accomplishments
- to introduce indicators to measure the carrying out their working tasks,
- to introduce specific standards and criteria for the execution of the working tasks,
- that's making connections results achieved to reward employees with a transparent manner,
- increase the reward that's the increase in the results to the level that will contribute to the stimulation of the motivation and
- to apply known model on rewarding the employees.

One of the basic preconditions for motivated employees is the introduction of the organizational culture that ensures a high level of satisfaction of the employees of the work that they have completed. The satisfaction of a job is defined as an individual attitude to the work that it is carrying out of the person². However, the work in the

Tourist sector is much more than just the usual Pursuit of certain activities such as the preparation of a menu, serving the guests, preparing of food, organizing the travel, the creation of the offer for travel, work with computer programs, or programs for entertainment of tourists. The work implies the interaction of one employee by another, the interaction of all employees in the company and the interaction between the employees and the entrepreneur-owner of the company. The entrepreneur, owner of the company is responsible for creating the organizational culture in which will stimulate the process of motivation and constructive communication. The communication that is executed between the entities in the companies, aims to assist in the process of implementation of the change in the company, that's pointed the site activities in it, to assist in rerouting and adaptation of the employees to the working conditions which are not always according to the demands of the Summits employees.



Marija Magdinceva-Sopova was born on 28.03.1972 in Gevgelija, R. Macedonia. She earned her BA, MA and PhD degree at Faculty of Economics Skopje. Her field of interest is entrepreneurship. Since 2012 she works at the University “Goce Delcev” Shtip, Faculty of Tourism and Business logistics when she acquired the title Assistant Professor for the subjects entrepreneurship and management. She has published 20 papers in the country and abroad.

³⁰¹ Neil T.: “ The Concise Adair on Teambuilding and Motivation”, Thurgood, London, 2004, p. 65

The employees are about to do a one that they want to make any, or otherwise if they are motivated by themselves or through external impetus to do so³⁰².

In order to raise the level of satisfaction with the work of the higher level, the entrepreneur should create organizational conditions and environment in which through reward and recognitions of the work will be pointed out the moral values of the employees.

The existence of organizational conditions for stimulation of the motivation of the employees in the company implies the existence of a system of compensations or methodology for rewording the employees in the Tourist sector. Methodology for rewording of employees represents regulatory mechanism between the depositing and the contribution of the employees in the creation of a total Performance history, income in the company and the distribution of outcomes, income between the employees and the owner of the company³⁰³. From the manner of distribution of income and its structure depends on the interest and motivation the employees towards carrying out their work.

Through the methodology for rewarding, the employees can encourage different forms of behavior of the employees, the personal responsibility towards work, greater commitment and interest of the employees, low level of fluctuation of the employees and the like. Methodology to rewording and recognition at the same time presents a means for managing the employees. If the owner, entrepreneur the enterprise does not apply the appropriate methodology to reward and employees are seeing it and feeling it, which mainly apply disinterest and melancholy to the work that they are performing.



Tanja Angelkova Petkova was born on 24.06.1983. in Gevgelija, R.Macedonia. She graduated on the Faculty of Sociology - Skopje in 2006, then in 2009 she masters in the Faculty of Tourism and Hospitality Management, University Singidunum, Belgrade. Further she defended his PhD thesis at the same Faculty in Belgrade, Serbia in 2012. Her field of interest is management of tourist area. Since 2008 she works at the University "Goce Delcev" Shtip, Faculty of Tourism and Business Logistics. First as a volunteer in 2009 as a teaching assistant and as an assistant since 2012 and today works as an Assistant Professor. She has published 35 papers in the country and abroad.

³⁰² Adair J.: Understanding motivation "Talbot Adair Press, London, p. 87

³⁰³ Milkovic, G. and Bourdreau, J.: "Personnel Human Resource Management", Richard D., Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1988, 725

The essence of the methodology for rewarding includes the following perceived, of the links between express his personal contribution to the work of the enterprise and the salary amount, or in other words award, salary for the carried out work. The entrepreneur needs to introduce methodology, system reward which will enable an increase in motivation among the employees. Due to the entrepreneur, it is necessary to be understood and to introduce a unique and flexible model for rewarding of the employees in the company.

The model of rewarding of the employees at the same time is a means of information, management, motivation and reward for the employees because its employees who have information about the work that they are performing to be more motivated to keep up with their work activities and the realization of the aims of the company for the difference of the employees who do not have specific information on what it is being done in the company.

3. ORGANIZATIONAL CONDITIONS FOR MOTIVATING THE EMPLOYEES

The stimulation of the motivation of the employees in the Tourist sector is dependent on several factors. Each owner, entrepreneur or manager should create organizational conditions in which will be to satisfy the needs of the employees and to perceive the differences between satisfied and they need what employees expect this to receive from their work. Designing the processes and activities to motivate the employees and to the determination of the short-term and long-term strategies for improving the satisfaction and motivation among employees represent a challenge and an obligation for managers. On the other hand need to impose the determination of the criteria for each category of employees to certain criteria, for example, the newly employed, certain criteria for qualified employees, certain criteria for administrative employees.

The successful motivation of employees in the Tourist sector involvement in the bar manager due to the creation of conditions



Kiril Postolov was born on the 18th of April 1968 in Skopje. He graduated on the Faculty of Economics-Skopje in 1992, acquired his master's degree later at the same faculty in 1999. Further he defended his PhD thesis at the Faculty of Economics in Skopje in 2006. His first employment engagement was as a teacher in a public high school in Veles in 1992. He was elected as a junior teaching assistant in 1998 for a range of different subjects related to organizational issues. He was elected as an assistant in 2000 and re-elected in the same title in 2003. He acquired the title Associate Professor for the subjects Organizational Theory and Company Economics in 2011. He is a Professor giving lectures for the Undergraduates at the so called First cycle of studies at the Faculty of Economics-Skopje for the following subject: Organizational Theory, Company Economics and Production Management. At the postgraduate studies or so-called second cycle of studies Postolov gives lectures for the subject Human Resources Management. Prof. Dr. Kiril Postolov is teaching also subjects at PhD or third cycle of studies related to the field of organizational sciences. His area of specialization is organizational sciences. He has published 50 papers in the country and abroad.

in which the employees themselves will be able to analyze one's own behavior and will be able between each other to influence the attitudes and the contemplation of the work they are performing.

The employees by themselves, difficulty adjusting to changes in surroundings. Procurement of the conditions for motivating the employees depends on the knowledge of the unity and diversity of the employees, the company surroundings and knowledge of the common features of the employees and the developmental trends in surroundings. The program for the motivation of the employees should be harmonized with the level of development of the enterprise and surroundings. The Interim system reward is an individual, a specific system which should be aligned with the demands of the situations.

In order to achieve a situation in which the employees would have been satisfied with the work which are exploring, it is necessary to create a firm organizational conditions and situations in which will stimulate motivation and will highlight the importance of the moral values of the employees. The satisfaction of the employees of the work that what they are performing and motivation of employees in the firm representing complex and more important concepts. Successful companies focus on satisfaction and motivation of employees.

Under the satisfaction of the employees shall mean a subjective assessment of the degree of satisfaction which results from the assessment of personal satisfaction with various aspects of belonging to the company³⁰⁴.

Measuring the satisfaction of the employees is part of the management process that is being implemented in the company. It means that an efficient process of management the enterprise implies efficient and effective system to measure the satisfaction of the employers³⁰⁵.

The satisfaction of the employees is related to the perception of the employees to the extent to which the motives are met significant for their involvement. Measurement of the satisfaction of the employees is followed by measuring the motivation of the employees. These two systems of measure are performed simultaneously. Measuring the level of satisfaction is carried out independently of measuring on motivation. It allows defining the relationship between the two variables.

4. FACTORS AND WAYS OF ORIENTATION OF THE SATISFACTION WITH THE WORK

The satisfaction of the work refers to the extent to which the employee felt for satisfaction and fulfillment in the execution of their tasks. In other words the satisfaction of the work is the general attitude that the employee has for the work, which is carrying out.

The satisfaction of the work cannot be defined or measured in two ways; there are two approaches in the determination of the satisfaction of the work: an individual approach to the orientation of the satisfaction with the work and a summary approach to the orientation of the pleasure of working.

³⁰⁴ Herera F.: "Demystifying Employee Motivation", Wiley Periodicals, Inc., New Yirk, 2002, p. 40

³⁰⁵ Costa P.T. and McCrae P.P.: "Four Ways five factors are basic", Personality and Individual Differences, 1992, Vol.13, 653

Single approach to the orientation of the satisfaction with the work implies orientation of the satisfaction with the work of getting through to the answer to the Question: How many are pleased with the work that is carrying out? Answer to set Question can also contain within the limits of a high pleasure to answer the high dissatisfaction.

Mainly approach to the orientation of the satisfaction of the work will be more sophisticated approach because this way implies selection of the concrete elements of the work. What this approach is containing Questions pertaining to multiple elements. In the orientation of the satisfaction with the work of both approaches is appropriate-represented or not one approach does not have priority.

There are several factors that influence the satisfaction of the employees and they represent a base or regulate the conditions that should be met in order to encourage the process of motivation in an enterprise.

The stimulation of the motivation among employees depends on the fulfillment of the following preconditions³⁰⁶:

- satisfaction of the needs of the employees as a condition of satisfaction with work-satisfaction of the work is determined by the extent to which one type of work allows the employee to fulfill their needs become common, employees who are satisfied with the work that I work, work in the enterprise in who has a good working conditions, internal flexibility and high level of communication in the company. The companies, in the process of carrying out the work there is a high level of communication if the entrepreneur has confidence in its employees.
- the difference between what it shall have the employees and what they expect it to obtain the personal-satisfaction came as a result to satisfy the needs. The employees I perceive the difference between what it shall have and what they are about to receive. If we satisfy the needs, the employees immediately give me known difference. Satisfy the needs it's mean difference between it as the employees they expect to receive from a working position to, for example, a good salary and stable job and it realistic to receive for the carried out work.
- retention of the values of the employees-the detainment of individual values represents condition for boosting the motivation as it is believed that the detainment of the values at the appropriate level depends on it what it is understood for work that is carrying out the employee.
- equality between employees in terms of work-Execution of this condition for the satisfaction of the work is a function of how the relate to employees and what is the perception that I felt for the employee.

³⁰⁶ Humde D.: "Motivation and Pay", Blackwell, Oxford, 1995, p. 118

CONCLUSION

Entrepreneurs, owners of enterprises in the Tourist sector are obligated to create organizational culture that will enable the stimulation of the process of motivation. Managers of the companies that want to remain competitive in the market must be organized to act in relation to the employees. For them to realize the objectives, entrepreneurs use different motivators with aim to encourage employees to be more productive and more efficient in carrying out their tasks the reporters working. They have an obligation to provide organizational conditions for motivating the employees. From huge importance for entrepreneurs in expectation the satisfaction of the work has known the significance and hierarchy of motives that are of importance for the employees. What every enterprise it is necessary to introduce different methods for measuring the satisfaction of the work and for rewarding the employees. The procurement of appropriate conditions for motivating the employees depends on the knowledge of the similarities and differences among the employees in the company.

REFERENCES

- [1] Adair J., *Understanding motivation*, Tailboard Adair Press, London, pp. 87
- [2] Neil T. (2004) *The Concise Adair on Teambuilding and Motivation*, Thurgood, London, pp. 65
- [3] Adair, J., *Understanding motivation*, Tailboard Adair Press, London, p. 87
- [4] Milkovic, G. and Bourdreau, J. (1988) *Personnel Human Resource Management*, Richard D., Irwin Inc., Homewood, Illinois, pp. 725
- [5] Herera F. (2002) *Demystifying Employee Motivation*, Wiley Periodicals, Inc., New York, pp. 40
- [6] Costa P.T. and McCrae P.P. (1992) *Four Ways five factors are basic*, *Personality and Individual Differences*, Vol.13, pp. 653
- [7] Humde D. (1995) *Motivation and Pay*, Blackwell, Oxvord, pp. 118
- [8] Kupanov J. (2004) *Motivacija za rad-teorija, modeli, problemi*, *Ekonomika* 1, str. 20-33
- [9] Francesko M. (2003) *Kako unaprediti menadzment u preduzecu*, *Prometej*, Novi Sad, str. 53

