

Claudiu Cicea, Ph.D

*Academy of Economic Studies, Faculty of management – Bucharest*

Draro Cvijanovic, Ph.D

Jonel Subic, Ph.D

*Institute of Agricultural economics – Belgrade*

## THE HEALTH CARE SYSTEMS IN EUROPEAN UNION AND INTERNATIONAL COMPARISON

### Abstract

Reform of health care systems in the member states of the Council of Europe has been a virtually continuous process which seeks to reconcile the often contradictory aims of maximizing quality, efficiency and equality of access as well as guaranteeing the viability of the system, against a background of limited government resources and rapid demographic and technological change.

**Keywords:** *health care system, optimization, indicators, European Union*

## СИСТЕМИ ЗДРАВСТВЕНЕ ЗАШТИТЕ У ЕВРОПСКОЈ УНИЈИ И МЕЂУНАРОДНА КОМПАРАЦИЈА

### Резиме

Реформа здравственог система у земљама чланицама Европске уније је континуиран процес који тежи да помири често контрадикторне циљеве максимизације квалитета, ефикасности и једнакости приступа као и гарантовања вијабилности система у односу на ограничене државне ресурсе и рапидне демографске и технолошке промене.

**Кључне речи:** *здравствени систем, оптимизација, показатељи, Европска унија*

## Introduction

The healthcare situation in the Central and Eastern European countries, which had deteriorated somewhat at the beginning of transition, has clearly been improving since 1995-1996, even though it remains below EU standards. Delayed for a long time, the reform of the health service has become a priority on the political agenda. Today, the health services still retain traces of the old centralized system based on the principle of free treatment, which was also characterized by the density of the network and overstaffing in hospitals:

a) the number of hospital beds (for the most part public) per capita remains high, except in Latvia, Slovenia and Estonia;

b) primary care is not yet sufficiently developed and specialist medicine is still oversized (5,000 general practitioners in the Czech Rep. for 38,000 specialists);

c) there is insufficient emphasis on prevention (the death rate from cardiovascular diseases is very high);

d) the socio-economic status of health professionals remains very poor, wages are often low and training is often inadequate. „Backhanders“ have developed, creating a two-tier system.

After having undergone a severe adjustment at the beginning of transition, health budgets have risen sharply in the majority of countries. In the Czech R. and Slovenia, countries with the best health indicators, they approach Western European levels, in proportion to their level of wealth. In Poland and Hungary, private spending on health developed very early. This remained marginal in Slovakia and the Czech Republic, where the proportion of health funding from private insurance or direct payments scarcely reaches 10% (compared with 25% in the Union countries). In the poorest countries (Bulgaria and Romania, where the health situation remains particularly rundown, but also in Latvia and Lithuania) public spending on health remains low. The initial reforms failed to increase accountability and incentives to limit costs. Competitive tendering via private or regional health funds was set up (Czech Republic, Poland, and Slovakia), but these funds negotiate prices with the medical service providers, whereas consumers determine the supply without bearing the direct cost. The decentralization of hospital management has begun (Poland, Hungary, Estonia and the Czech Rep.), but this decentralization has often passed on the financial burden to the local authorities. Lastly, spending on medicines has rocketed (more than 10% per annum in the Czech Republic over the recent period). In Poland, the proportion of spending on medicines within the total health expenditure increased from 23% in 1994 to 29.5% in 1999 (as against 17% in the UK and 13% in Germany).

The pressure on health service financing, which should increase in the medium term, makes reform urgent, all the more so when considering the unfavorable demographic trends and the need to renew investments. Reform has begun well in Slovakia, with the introduction of a patient contribution and a new scale for the refund of the costs of medical treatment, and it seems imperative in Poland, but also in the Czech R. and Hungary within a context of deteriorating public finances.

**Table 1.** Number of hospital beds and doctors per 100,000 inhabitants (2004) and number of annual visits to the doctor (2003)

COUNTRIES	BEDS	DOCTORS	VISITS
BU	699	334	5.4
CZ	1096	378	14.5

EST	670	313	6.3
HU	806	293	14.7
LAT	518	296	4.9
LIT	869	380	6.6
POL	718	224	5.4
RO	749	189	6.4
SK	767	334	16.4
SLV	533	227	7.4
EU-15	660	390	5.8

Source: Organization for Economic Co-operation and Development. OECD health data 2003, 2nd ed., 2003.

**Table 2.** Total public health spending as % of GDP (2001) and per inhabitant in USD PPA (2000)

COUNTRIES	TOTAL SPENDING	PUBLIC SPENDING	/INHAB.
BU	4.2	4.0	-
CZ	7.3	6.7	1106
EST	5.5	4.3	594**
HU	6.8	5.1	911
LAT	4.8	3.4	338**
LIT	5.7	4.0	426**
POL	6.2	4.4	558**
RO	4.5	4.5*	272**
SK	5.7	5.1	682
SLV	8.5	7.1	1389**
EU-15	8.5	6.3	2230,6
FR	9.5	7.2	-
GRE	9.4	5.2	-

Source: Organization for Economic Co-operation and Development. OECD health data 2003, 2nd ed., 2003.

European health care systems have seen several waves of different types of reforms, and can expect to frame new ones. The latest radical reforms in Western Europe date from the end of 1970 to the beginning of 1980, and occurred in the Mediterranean countries. The reforms of the 1980s attempted to control expenditure in order to adapt it to the slackening of growth caused by the oil shocks (1973-79), growth having fallen from 5% on average to below 2% in the major countries. The reforms of the 1990s differ according to whether Western or Eastern Europe is considered. In the first instance, in the West, reform is constant, occurring every 3-5 years on average, but does not affect the traditional organization and structure; the concerns are quality of care and equity in access. In the second instance, in the Central and Eastern European countries (CEECs) fundamental reforms are being worked out after the downfall of the Soviet-inspired Semashko systems.

The Ljubljana Charter in 1996 laid down the fundamental principles meant to inspire these reforms: a comprehensive health policy aimed at improving the standard of health and meeting the individual needs of citizens now more responsible for their own health, and founded on prevention, input from the other sectors, and on primary care, guaranteeing a good cost-effectiveness ratio, justified by an intelligible assessment, and capable of gaining a broad consensus. These principles make it imperative to reallocate

resources, build networks, introduce financial incentives or forms of competition, greater administrative independence, contracts between officials, and finally more responsibility and autonomy among carriers.

These principles remain generally accepted. But it is difficult to transpose grand ideas and principles like this into a concrete system and still preserve them! What is the position regarding their application in 2003. Firstly, what proportion of their GDP do the European countries spend on their public health? In Western Europe, a consensus seems to emerge as regards public expenditure (taxes and compulsory contributions): 6-8% of GDP. This resembles the USA or Japan (6.5% and 6% respectively). Conversely, private spending (patient's share of cost and optional insurance schemes) varies between countries: 7.5% in the United States, 1.5% in Japan, and from 1% to 2.6% in Europe (United Kingdom and France or Germany). Direct participation by patients or private insurance remains marginal in Europe, France and Germany excepted. Everywhere, public expenditure covers non-insurable care (poverty relief, the elderly, serious illnesses), thus contributing to solidarity, but apparently cannot go higher than 6-8% of GDP whatever the country's wealth. Private spending makes it possible to increase total expenditure and hence employment, as in the United States, but entails inequality of funding and access; Europe and Japan rely on it less. It is noteworthy that the USA commits about the same percentage of public expenditure as the United Kingdom (in the region of 6%) whereas total expenditure in the USA is double that of the United Kingdom (13.5% and 7% of GDP respectively). Nevertheless, the USA leaves 15% of its population without cover, while the United Kingdom covers 100%. The idea of convergence, i.e. catching up with the average level achieved in Europe, played a major part in the British decision to increase public spending on health in 2002.

The CEECs, which used to spend a very low percentage (4-5%) of what was also a low GDP on their public health, are increasing the proportion; however, the recession that followed the transition of the early 1990s reduced the purchasing power of the amount available over several years in certain countries (by half in the Asian republics formerly attached to the USSR). As they become wealthier, these countries are gradually regaining the levels (around 7%) recorded in countries of Western Europe that spent the least. Thus, health expenditure increased from 3.4% to 6.7% of Lithuania's GDP between 1990 and 2000, 4.5% of it being public money. Nearly all have borrowed from Germany the concept of „compulsory health insurance“ strictly regulated by law.

A ceiling of 6-8% of GDP therefore seems to apply to public spending on health; to exceed this in the current economic situation, where fresh priorities such as education or security are asserting themselves, does not appear realistic in any country. The biggest-spending countries will probably make up the difference through private contributions, as witness France in Western Europe and Lithuania in Eastern Europe and in so doing must accept greater inequality. The countries of central and Eastern Europe have faced the particularly difficult challenge of achieving equitable, balanced and sustainable systems in the context of transition to a mixed economy. The Assembly considers that, in line with the objective of greater social cohesion and solidarity, the main criterion for judging the success of health system reforms should be effective access to health care for all without discrimination, a basic human right. Measures to raise additional revenue and contain costs must be sought without affecting equality of access and greater emphasis should be placed on prevention and primary care.

In a number of member states, this summer's heat wave has dramatically highlighted existing weaknesses in healthcare systems in terms of prevention, capacity of emergency

units, lack of hospital beds, understaffing and more generally lack of adequate funds - not only in healthcare but equally in financing home aid support for independent living and care services for the elderly.

The Assembly recommends considering prevention as an independent „fourth pillar“ in addition to acute care, long-term care and rehabilitation; giving greater priority to primary care and the role of GPs and strengthening the respect for patients' rights. It recommends to the Committee of Ministers to step up assistance programs in the health field with a view to strengthening the implementation of its recommendations, to instruct the appropriate committee to pursue its work on the revision of Articles 11 and 13 of the European Social Charter to widen their scope and to study the trends in member states' health policies that may have the effect of reducing equality of access to health care.

## **1. Draft recommendation**

The Parliamentary Assembly recalls the pledge made in 1996 by the Health Ministers of the European member states of the World Health Organization (WHO), all member states of the Council of Europe, to promote the principles outlined in the Ljubljana Charter on reforming health care in Europe. These are that the reform of European health care systems should be driven by the values of human dignity, equity, solidarity and professional ethics; targeted on health improvement; centered on the needs and expectations of citizens sharing responsibility for their own health; focused on improvement in quality and cost-effectiveness; based on sound financing in order to allow universal coverage and equitable access; and oriented towards primary health care.

Seven years on, the Parliamentary Assembly notes that reform of health care systems in the member states of the Council of Europe has been a virtually continuous process which seeks to reconcile the often contradictory aims of maximizing quality, efficiency and equality of access as well as guaranteeing the viability of the system, against a background of limited government resources and rapid demographic and technological change. This process has led to a certain convergence between the „Bismarck“ systems, contribution-based and managed by the social partners, and the „Beveridge“ systems, which are universal, revenue-financed and state-controlled.

The countries of central and Eastern Europe have faced the particularly difficult challenge of achieving equitable, balanced and sustainable systems in the context of transition to a mixed economy.

The Assembly considers that, in line with the objective of greater social cohesion and solidarity set by the Second Council of Europe Summit of Heads of State and Government in 1997, the main criterion for judging the success of health system reforms should be effective access to health care for all without discrimination, a basic human right, and, as a consequence, improvement in the general standard of health and welfare of the entire population.

In order to counter the financial pressure involved in providing universal health coverage and the increasing costs associated with secondary care, greater emphasis must be placed on prevention and primary care. Moreover, measures to raise additional revenue and contain costs must be sought without affecting equality of access. The effects of co-payments and private insurance should be studied in this regard and best practice identified.

The Parliamentary Assembly welcomes the considerable recent achievements of the Committee of Ministers in the health field, and notably Recommendation (97) 17 on quality improvement systems; Recommendation (98) 7 on ethical and organization aspects of health care in prison; Recommendation (99) 21 on criteria for managing waiting lists and waiting times; Recommendation (2000) 5 on the development of citizen and patient participation in the decision making process; Recommendation (2001) 12 on the health care needs of people in marginal situations; and Recommendation (2001) 13 on a methodology for drawing up best practice guidelines.

The Parliamentary Assembly emphasizes the need to systematically promote the implementation by the member states of these and other recommendations of the Committee of Ministers in the health field, as well as those of the Conferences of European Health Ministers, the latest of which was held in Oslo on 12-13 June 2003 on „Health, Dignity and Human Rights“. The Parliamentary Assembly welcomes the work done in the health field by the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) and looks forward in particular to the results of its current health project (2001-2004) designed to measure and analyze the performance of health care systems in its member countries and factors affecting performance, inter alia waiting times for elective surgery.

Given the increasingly international nature of threats to health and demands on health care systems, for example through epidemics, „health tourism“, recruitment of medical staff, or bio-terrorism, the Parliamentary Assembly considers that health policies should be made part of European Union/Community competence in the Constitutional Treaty.

The Parliamentary Assembly therefore recommends that the Committee of Ministers: reaffirm the role of the state in regulating healthcare systems; step up its assistance programs in the health field with a view to strengthening the implementation of its recommendations to the governments of the member states; instruct the appropriate committee to pursue its work on the revision of Articles 11 and 13 of the European Social Charter with a view to widening their scope; study the trends in member states' health policies that may have the effect of reducing equality of access to health care, for example increasing patients' contributions („co-payments“), promoting the expansion of private insurance or concentrating resources on flagship hospitals; call on the member states to take as their main criterion for judging the success of health system reforms the effective access to health care for all without discrimination, as a basic human right and, as a consequence, the improvement of the general standard of health and welfare of the entire population; call on the member states to consider prevention as an independent „fourth pillar“ in addition to acute care, long-term care and rehabilitation; call on the member states to give greater priority to primary care and the role of general practitioners in order to reduce costs and improve general health and welfare; call on the member states to strengthen respect for patients' rights.

## **2. Principles for reform**

The European principles remain very much alive and no country challenges them. These principles are: sharing of risks, prior financing of care, universal coverage of the population by a care system in which each person provides finance according to his contributory capacities but benefits according to his medical needs from the services offered. They are found compatible with the stability of the financing mechanisms, i.e. taxation or welfare contributions depending on the group of countries. Questions have been raised

concerning the difference between the „Bismarck“ systems, contribution-based and managed by the social partners, and the „Beveridge“ systems, which are universal, revenue-financed and State-controlled. This distinction tends to fade where financing is concerned, while it persists for the organizational structure. Yet reforms bring about a kind of convergence in order to address problems that differ by nature. This trend implies that the toolbox of administrative and organizational instruments tested in the pioneering countries is gradually becoming universal and is partly used in all reforms.

The Bismarck style systems control their total expenditure with difficulty and supply more services to their members, but their very conception embodies inequalities in treatment between occupations or sectors of the economy; the Beveridge type have better mastery of their total expenditure but generate queues or restrictions of choice and have met with persistent, if not worsening, inequalities. Reforms are therefore prompted by different goals in either group of systems, but often result in solutions that converge by using common or similar tools of remuneration or regulation. Each country implements recurrent reforms every three or four years on average, as the German or British reforms testify; each reform has involved adjustments in means of regulation, without fundamentally altering the system in its principles.

Germany is gradually imposing the pooling of the cost of risks among compulsory health insurance schemes, which amounts to making this principle universal; the corporatist structures managing the health care system are being compelled to limit their public spending, and are being provided with rational financing mechanisms: floating index for specialists, ceiling prices for medicines, fixed fees for hospitals according to the pathology, and rational management of serious illnesses; the see-sawing of these attempts indicates the difficulties encountered in adjusting the mechanisms. England for its part is introducing bargaining procedures into its bureaucratic, universal system with the same misgivings and vacillation in the timetabling of the reforms. The Bismarck system is introducing budgetary limits and financial incentives within a corporatist scheme organized on the bargaining principle. The Beveridge system has unbent its rigidity to admit market procedures (1991 reform), then bargaining (2002 reform). A certain convergence results. All countries in Western Europe are facing the question how they are to reconcile quality, efficiency and solidarity in an ageing society under the pressure of constant technological innovation. What new regulative processes are at work? Greater freedom of choice and more responsibility have led to the introduction of competition between the compulsory statutory health insurance funds in Germany, the Netherlands, and Switzerland. Where beneficiaries have a free choice of health insurance schemes, they tend to form clusters according to degree of risk, and so this solution calls for a strong legislative framework, a strict definition of the insurance bodies' obligations, and redistribution of funds according to the risk borne by each individual. Competition actually remains limited, but the choice offered opens up an area of freedom to the public and makes the insurance bodies ponder their effectiveness. Private insurance remains marginal except in France.

The successes achieved in adapting expenditure to economic growth since 1980 have placed nearly all Europe's health care systems in a limited budget situation. This has compelled them to favor the most efficacious actions, and consequently to evaluate the types of care, particularly the new technologies, and to define criteria for prioritizing them or even excluding care deemed not to be efficacious or high-priority. No country is immune, whether the United Kingdom or France. Many have set up evaluation agencies with the task of establishing what is efficacious or unnecessary care, such as NICE in the United Kingdom or AFSSA in France. The worth of the resultant debates has equaled the

difficulty or impossibility of curtailing the „basket of assets and services“ approved for collective financing. France presents a good example of it with the medicines designated non-SMR (medical service rendered) whose reimbursement is so difficult to renounce. Pressure from the pharmaceutical industry or the (principally maternity) hospitals proves sometimes impossible to circumvent. When the patient cannot be made to pay, for reasons of justice and social cohesion, when there is no technical or political notion of how availability of care is to be limited, and when economic growth sets a ceiling on spending, rationing is implicit and results in queuing as in England or in staff shortages, plainly observable in several countries such as France. An inescapable reality is that where prices are not the means of rationing, it must be explicit; otherwise it results in either queues (Italy and England) or payments on the side (less advanced East European countries).

The OECD is trying to determine the origin of these queues, for instance in surgery, which exist in a majority of European countries. In particular, it is observed that surgeons who perform operations in both the public and the private context may be prompted to let a queue form for the public operations in order to raise private demand. Appropriate financial inducements or controls to limit these undesirable incentives will therefore need to be introduced.

The WHO data bases (Health for All) have been most useful for identifying the merits and defects of the national systems, as well as for raising awareness of the urgency of reforms or choosing their direction. But simplistic classifications such as the one published in 2000, placing France in the foreground can provide justification for opposing a necessary reform. Current WHO work is geared to the production of health, on the basis of research at Cambridge University. In this work, WHO makes use of the HALE (Health Active Life Expectancy) concept and sets out to determine the degree of responsibility and equity in financing. All this work demonstrates how actions conducted outside the health care system, such as education, nutrition and prevention of risk behavior like smoking, alcoholism and speeding, have a decisive effect on the health of male adults in particular. But the reforms do not readily accommodate this multidisciplinary aspect, especially in the CEECs, more subject to industrial pressure and the urge for a Western lifestyle. The work of WHO has also highlighted the health-related effects of migration movements and of the new poverty in Europe, due to exclusion of populations lacking occupational skills in Western Europe or to redeployment of the State combines in Eastern Europe, generating a new unemployment and a drastic growth of poverty among women, children and the elderly. The present reforms meet the pressing demand of the middle class but take little account of this marginal demand for disaster or emergency medicine, not to be resolved by the health system alone. Inequality is thus growing markedly, in contradiction both to the European principles and the situation which prevailed under communism.

The West European health systems achieve a high degree of equality in access to care, often virtually free of charge, to the extent that the reforms make them move increasingly towards universal provision. France for example introduced CMU (Couverture Médicale Universelle) in 2000 for the underprivileged. However, universal systems have an inherent contradiction: by covering the average population, they become more and more expensive and thus encounter insuperable difficulties in covering an increasing number of poor. Marginalization of entire populations in the Balkans for instance, causing large-scale migrations, confronts the Europe region with problems of „social cohesion“ comparable to those of the post-war period.

### 3. Reforms in central and eastern Europe

Reforms in the CEECs are of a different nature. Their health care systems were both deficient in resources and over-scaled, especially in terms of hospital facilities and medical staff, but ill-provided with modern technologies; their doctors, most on salaries, and their nursing staff were underpaid and consequently both inefficient and inclined to seek illicit payments to offset this injustice; the management and information systems were bureaucratic. General health was deficient: poor life expectancy, high adult mortality, excessive number of deaths by cancer, suicide and cardiovascular disease. A certain proportion of these deaths had external causes such as accidents at work, smoking or alcoholism. The economic recession with which the transition began caused the reappearance of mortality through infections or tuberculosis and an increase in accidents or poisonings. Cigarette and vehicle manufacturers took advantage of the transition to encourage risk behavior, equated with the „capitalist lifestyle“. As soon as the transition began, it was necessary to reduce the number of hospital beds drastically and often high-handedly, and to meet a strong public demand for quality care and freedom of choice and a need for adjustment of doctors' incomes and their relative share. Also, resources had to be transferred from the hospitals to the long-stay facilities, to general practice and to preventive medicine. Lastly, financial resources had to be raised via new channels from fragile new enterprises, initially causing large financial deficits.

Reform has thus taken place in a difficult macroeconomic environment, with a dwindling GDP, rising unemployment, and a great deal of atypical work on which it is difficult to levy a contribution to the cost - a situation nonetheless considered inimical to reforms in Western Europe. For these countries, it was a matter of radical reforms: they had to do no less than adopt or devise new health systems. Many of them were guided by the principles and instruments tested in the most advanced Western countries and sometimes combined them fearlessly.

Hungary provides one of the most coherent examples of this type of reform. With the creation of independent funds under the State budget for financing, Hungary geared its organization to prevention and primary care. Private facilities (pharmacies) and public ones (hospitals) were made to cohabit. This country borrowed and adapted the remuneration methods which had been tried and proven in the West: freedom to choose among general practitioners remunerated by capitation payment on the British model; hospitals financed by fixed fees tied either to the pathology (on the American DRG – Diagnosis Related Groups - pattern) for care in acute cases, or to the price of a hospital day, European style, for long stays; points system as in Germany for remunerating the specialists financed per item of service. A masterful blend and a remarkable degree of modernity that no Western country can claim. Hungary has also introduced quasi-market devices in setting up treatment management organizations funded by an individual levy, responsible for concluding primary care contracts with the general practitioners, 92% of whom are self-employed while the remainder are employed by the local authorities. They are required to treat the population of the area for which they have contracted, and to abide by treatment protocols. Five years on, the reform has enhanced efficiency: doctors are using treatment protocols and their incomes have doubled; lengths of stay in hospital have decreased by 20% and the number of long-stay beds has grown. Hungary perceives reform as a „process“ that destroys the original organization and shifts the financial balance but in exchange is bound to produce winners and losers. This definition exactly fits the evolution of the more advanced CEECs.

## 4. Trends of health care management

What reforms are needed to meet two mega trends: technological progress which will stimulate care provision and demand; and ageing of the post-war baby boom generation which will cause a powerful surge of demand between 2010 and 2040? To understand what is at stake for the not far distant future, one should bear in mind the fundamental macroeconomic equivalence that links the three aspects of care in any public health system.

a) Care provision or the professionals' incomes (product of their salaries  $S$  or fees  $H$  and their number  $N$ );

b) demand or consumption (product of the unit cost of care  $P$  and the quantity of care consumed  $Q$ ;

c) the means of financing or expenditure (sum of the public funds or compulsory levies, taxes  $I$  and contributions  $C$ , patients' cost participation  $M$  and insurance premiums  $A$ ). The equivalence is formulated as follows:

Provision = Demand = Resources

Professionals' = Care = Means of income = expenditure = financing

$$(H + S) \times N = P \times Q = (I + C) + M + A$$

$H + S$  = fees and/or salary and  $N$  = number of careers

$P$  = unit cost of care and  $Q$  = volume of care consumed

A coalition of interests is always formed between, on the one hand, the population who want more care and thus wish to see an increase in  $P$  and  $Q$ , price and volume of care, and on the other hand the health workers and doctors in practice and in hospitals, who want their incomes  $H$  and  $S$  and their number  $N$  to be higher, and their employment level likewise; it is a coalition to the disadvantage of the payers disbursing the taxes and contributions. Lastly, public funds bring equality but must be controlled by parliament in democratic economies, whereas private funds are at the expense of the patients or the more prosperous citizens and thus carry inequality but can increase indefinitely just like spending on cars.

Ageing will firstly affect the „younger old people“ reaching retirement who want conventional types of care, principally medicines, who will exert strong pressure chiefly in the CEECs; then twenty years later, the over-80s requiring personal care which means work, just when the working population is due to decrease throughout the European area. Germany and the Mediterranean countries will suffer most from this because of their low fertility. Health expenditure will therefore tend to increase. The financing of pensions, still more demanding, should be added. Thus, assuming the situation remains constant, the aggregate expenditure on health and pensions, now amounting to 16-25% of GDP depending on the country, would reach 25-30% of GDP. This is impossible to finance without a minimum growth rate of 5% per year, and never in the 20th century was this level of performance attained except in the boom period from 1945 to 1975. It seems unlikely that a continent with an exceptionally low workforce participation rate, 66% as against more than 75% in the USA or Japan, and low fertility, could achieve such a performance level without drastic transformation of the labour market. Consequently, three reform scenarios inform the decisions to be taken and show their possible implications having regard to the structural realities of our health systems. They all involve rifts and conflicts.

## Conclusions

Ageing will firstly affect the „younger old people“ reaching retirement who want conventional types of care, principally medicines, who will exert strong pressure chiefly in the CEECs; then twenty years later, the over-80s requiring personal care which means work, just when the working population is due to decrease throughout the European area. Germany and the Mediterranean countries will suffer most from this because of their low fertility. Health expenditure will therefore tend to increase. The financing of pensions, still more demanding, should be added. Thus, assuming the situation remains constant, the aggregate expenditure on health and pensions, now amounting to 16-25% of GDP depending on the country, would reach 25-30% of GDP. This is impossible to finance without a minimum growth rate of 5% per year, and never in the 20th century was this level of performance attained except in the boom period from 1945 to 1975. It seems unlikely that a continent with an exceptionally low workforce participation rate, 66% as against more than 75% in the USA or Japan, and low fertility, could achieve such a performance level without drastic transformation of the labour market. Consequently, three reform scenarios inform the decisions to be taken and show their possible implications having regard to the structural realities of our health systems. They all involve rifts and conflicts.

## BIBLIOGRAPHY

1. *Aaetlun um uppbyggingu oldrunarþjonustu 2002–2007. [Plan for the development of services for the elderly 2002–2007].* Ministry of Health and Social Security, 2002.
2. *Journal of Law & Medicine*, 26:31–68 (2000) [http://www.aslme.org/pub\\_ajlm/26.1b.php](http://www.aslme.org/pub_ajlm/26.1b.php), accessed 20 September 2003).
3. Kiander J, Ostring T. *Den offentliga sektorns effektivitet och hallbarhet I Norden. [The effectivity and sustainability of the public sector in the Nordiccountries.]* Copenhagen, Nordic Council of Ministers, 2003.
4. *Health statistics in the Nordic countries 2001*, Copenhagen, Nordic Medico – Statistical Committee (NOMESCO), 2003
5. Organisation for Economic Co-operation and Development. *OECD health data 2003*, 2nd ed., 2003.
6. Thordardottir S et al. Samanburdur a viddvol folks a bidlistum eftir aldri og kyni. [Gender and age differences in waiting time on hospital waiting lists.] *Laeknabladid [The Icelandic Medical Journal]*, 88: 635–639 (2002).

## TURIZAM U FUNKCIJI STRUKTURNOG PRILAGOĐAVANJA PRIVREDE SRBIJE

### Rezime

Promene koje se odigravaju u svetskoj privredi, aktuelizovale su značaj tercijalnih delatnosti, a naročito turizma. Stvaranje uslova za dalji razvoj turizma u funkciji je njegovih pozitivnih efekata na privredni i društveni razvoj Srbije. U procesu transformacije i strukturnog prilagođavanja, povećanje izvoza je jedan od najvažnijih ciljeva, a doprinos turizma povećanju izvoza može biti veći u narednom, u odnosu na prethodni period.

*Ključne reči: turizam, tranzicija, privredni razvoj.*

## TOURISM IN THE FUNCTION OF STRUCTURAL ADAPTATION OF SERBIAN ECONOMY

### Abstract

Changes that are taking place in the world economy, have actualized the importance of tercial activities, especially tourism. Making conditions for further development is in the function of its positive effects on economic and social development of Serbia. In the process of transformation and structural adaptation of Serbian economy, the increase of export is one of the most important aims, and the contribution of tourism can be higher in relation to the previous period.

*Key words: Tourism, Structural adaptation, Economic development*

## Uvodne napomene

1. Proces transformacije i strukturnog prilagođavanja privrede zemalja Istočne i Centralne Evrope započeo je osamdesetih godina prošlog veka i predstavlja svojevrsno „hvatanje koraka“ sa razvijenim zapadno-evropskim privredama, ali na niskom nivou privrednog razvoja [6, str. 348].

2. U svim zemljama Istočne i Centralne Evrope, turizam je odigrao značajnu ulogu tokom procesa transformacije i strukturnog prilagođavanja privrede. Naime, turizam je doprineo izgradnji konkurentne i otvorene ekonomije, uravnoteženju platnog bilansa, otvaranju novih radnih mesta, koja su angažovala viškove zaposlenih tokom strukturnih promena u industriji. Osim toga, turizam je, skoro u svim zemljama Istočne i Centralne Evrope, bio jedna od najatraktivnijih oblasti za direktna strana ulaganja.

3. Koristeći pozitivne primere zemalja koje su u tom procesu, Srbija može da izbegne određene greške i brže prevaziđe određene prepreke. Neophodno je da koristi iskustva pomenutih zemalja, tretirajući turizam kao sredstvo privrednog rasta i razvoja zemlje.

### 1. Razvoj turističke privrede u funkciji ekonomskog oporavka

1. Tokom nekoliko poslednjih decenija turizam, prema svim relevantnim pokazateljima, beleži ekspanziju u međunarodnim razmerama. Ovakve tendencije, prema mnogim predviđanjima, biće nastavljene i u narednim godinama. Na taj način, međunarodni turizam se potvrđuje kao značajano područje ukupnog privrednog razvoja i bitan faktor u svetskoj ekonomskoj razmeni. Naime, u savremenim uslovima učešće turizma u društvenom bruto proizvodu sveta je oko 10%, posredstvom turizma se realizuje preko 6% vrednosti ukupnog izvoza u svetu i oko 30% svetske trgovine uslugama. Prema podacima Svetske turističke organizacije, turizam je na četvrtom mestu po učešću u međunarodnom prometu roba i usluga, iza prometa nafte i naftnih derivata, proizvoda hemijske industrije i automobila [12].

Prema predviđanjima World Tourism Organization, broj od 846 miliona turista u 2006. godini, povećaće se na milijardu 2010. godine, odnosno 1,6 milijardi turista 2020. godine [12]. Turizam, dakle, ima budućnost; njegovo je tržište slobodno, zajedničko za sve turističke zemlje sveta, gde globalizacija dolazi do punog izražaja.

Proces globalizacije je izmenio svetsku turističku mapu. Za samo dve decenije, istočno-evropske zemlje i zemlje u razvoju su zahvatile trećinu međunarodnog turističkog tržišta [10]. Turizam je privredna delatnost koja će ovim zemljama pomoći da lakše rešavaju problem nezaposlenosti i siromaštva i to tako što će njihove potencijale (prirodne lepote i kulturnu baštinu) učiniti profitabilnim.

Analizirajući uticaj koji turizam vrši putem platnog bilansa na brži razvoj nerazvijenih zemalja, Francuz Baudin Louis je rekao: »Kretanje ljudi rešilo je probleme koji se nisu mogli na adekvatan rešiti kroz kretanje roba« [2, str. 29]. Na osnovu ovog stava možemo zaključiti da turizam omogućuje ravnopravnije uključivanje manje razvijenih zemalja u međunarodne ekonomske odnose, što inače nije slučaj kada je u pitanju međunarodna trgovina robom.

2. Turizam i proces transformacije privrede se nalaze u odnosima simbioze. Na jednoj strani, promene u turizmu su uslovljene jakim dometom ekonomske, društvene i političke transformacije u Centralnoj i Istočnoj Evropi. Na drugoj strani, razvoj tur-

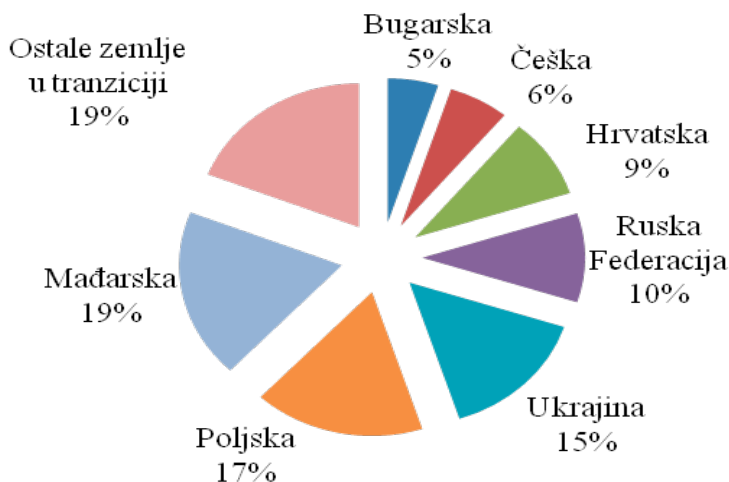
izma doprinosi uspešnom sprovođenju procesa transformacije i u tom procesu, u nekim od pomenutih zemalja, došlo je do stvaranja novih oblika međunarodnih turističkih kretanja. Značajne promene u ovim zemljama privukle su turiste iz Zapadne Evrope. Na primer, do 1991. godine u Bugarskoj preovladavali su turisti iz istočnoevropskih zemalja, dok danas dominiraju turisti iz Zapadne Evrope, pre svega iz Nemačke i Velike Britanije [4, str. 231]. Nastale su i promene u međunarodnim turističkim kretanjima između nekadašnjih zemalja Istočnog bloka. Organizovani godišnji odmori u ovim zemljama su se transformisali u značajna kretanja turista u cilju kupovine i trgovine. Navedena kretanja nastala su usled razlika u ceni, kvalitetu i kvantitetu ponuđenih dobara, kao posledice neujednačene brzine i oblika strukturnog prilagođavanja privrede.

Za brži razvoj inostranog turizma, najpovoljnije uslove imaju zemlje čije se privrede nalaze u procesu transformacije. Razvoj turizma u ovim zemljama se rukovodi efektima deviznog prihoda od turizma, budući da one nemaju potrebu za velikim uvozom dobara u cilju zadovoljenja potreba turista. Zarade radnika u turizmu u ovim zemljama su znatno niže od zarada radnika u razvijenim zemljama, pa im troškovi radne snage omogućavaju da se povoljno pozicioniraju na međunarodnom tržištu nudeći niže cene u kombinaciji sa prihvatljivim kapacitetom. Turisti mogu imati koristi od nižih cena, a investitori od visokog „povraćaja na investicije“. Na primer, Bugarska stiže sve veću afirmaciju na međunarodnom turističkom tržištu kao privlačna destinacija, sa vrlo pristupačnim cenama turističkih usluga. Zahvaljujući društvenim i privrednim promenama, povećanom investiranju u saobraćajnu infrastrukturu i turističke kapacitete, kao i kvalitetnijem i organizovanijem promotivnom nastupu na međunarodnom tržištu, konstantno se povećava broj turista koji je posećuju [4, str. 231].

U 2003. godini zemlje Istočne i Centralne Evrope posetilo je oko 82 miliona turista, što je za 5% više u odnosu na 2002. godinu. Njihovo učešće u međunarodnom turizmu u svetu je 12%, a u Evropi 20% [12].

Slika 1. Turistički promet zemlja u tranziciji

### **Zemlje u tranziciji: 7 glavnih destinacija=80% učešća**



Izvor: [www.unwto.org](http://www.unwto.org).

Navedeni rezultati uključuju Mađarsku, Poljsku, Ukrajinu, Rusku Federaciju, Hrvatsku i Češku koje čine 80% od ukupnog međunarodnog turizma zemalja Istočne i Centralne Evrope. Najveće učešće ima Mađarska (19% od ukupne međunarodne posete pomenutim zemljama).

3. Pošto su imale formiranu bazu za razvoj kvalitetnog turizma, pretežno zasnovanog na gradskim celinama, uključivanjem u evropske asocijacije, udruženja i organizacije, zemlje Istočne i Centralne Evrope pokušavaju da nađu svoje mesto kao razvojni turistički klasteri evropskog turizma, razvijajući oblike turizma kao što su banjski i zdravstveni turizam. Tu posebno prednjači Mađarska [6, str. 436], koja je 2001. godine usvojila strategiju privrednog oživljavanja nazvanu Sečenji plan<sup>1</sup>, sa ciljem da usmerenim javnim ulaganjima stimuliše ekonomski razvoj. Ovim planom je banjskom i zdravstvenom turizmu bilo namenjeno dve trećine raspoloživih fondova zbog njihovog stateškog značaja [10, str.30].

Vlada Mađarske je investirala 360-370 miliona dolara u 74 projekta različite veličine i kapaciteta, stvarajući oko 2.750 novih radnih mesta, a indirektnim ekonomskim uticajem na druge sektore, otvoreno je ukupno 9.000 novih radnih mesta. Oko 80% banjskih centara je podnelo kvalitetne tendere i dobilo finansijsku podršku iz Sečenji plana [10, str.32].

**Tabela 1.** Glavni ekonomski pokazatelji turizma ( u % )

	Svet		EU		Mađarska	
	1998	2002	1998	2002	1998	2002
GDP (direktan)	4.0	3.7	4.4	4.2	6.0	4.9
GDP (indirektan)	10.7	10.2	11.8	11.5	11.5	10.3
Zaposlenje (direktno)	2.9	2.7	4.7	4.5	5.6	6.2
Zaposlenje (indirektno)	7.8	7.6	12.9	12.6	12.2	10.0
Troškovi vlade	3.8	3.9	3.2	3.2	4.9	5.1
Kapitalne investicije	9.3	9.5	9.7	10.4	6.9	6.9

Izvor: www.unwto.org.

Direktna uloga turizma u privredi Mađarske, u smislu doprinosa rastu GDP-a i na osnovu proporcije broja zaposlenih, veća je nego u svetu ili Evropskoj uniji. U 2002. godini, prema podacima WTTC, turistički sektor je obezbeđivao 4,9% GDP-a Mađarske, a 6,2% zaposlenih (241,8 hiljada ljudi ) radilo je u turizmu. Uzimajući u obzir multiplikativni efekat, u 2002. godini turizam je učestvovao sa 10,3% GDP-a Mađarske i sa 390,1 hiljada radnih mesta (10% zaposlenih).

## 2. Efekti razvoja turizma u Srbiji

1. Srbija je zemlja sa izuzetnim prirodnim bogatstvima, bogatom istorijom i istaknutom kulturom i umetnošću. Ima izuzetan geografski položaj jer se nalazi na raskršću između istoka i zapada, severa i juga Evrope, pored regiona sa najvećom turističkom tražnjom na svetu. Međutim, iako postoje povoljni uslovi za razvoj turizma, stepen valorizacije turističkih potencijala i dostignuti nivo razvoja turizma zaostaje po svim pokazateljima.

Srbija je imala najbolju startnu poziciju u početnom periodu transformacionog procesa, ali sticajem okolnosti našla se na samom začelju kada je u pitanju dinamika ovog

<sup>1</sup> Vidi detaljnije: [www.minttu.sr.gov.zu/pdf/turističkipregled02.pdf](http://www.minttu.sr.gov.zu/pdf/turističkipregled02.pdf).

procesa. Nijedna zemlja u procesu transformacije privrede nije pretrpela toliko žestok uticaj okruženja kao što je bio slučaj sa Srbijom. Refleksija tog uticaja odrazila se na njen privredni razvoj. U prethodnoj deceniji, turizam kao privredna delatnost, delio je sudbinu ukupne društveno-ekonomske stagnacije i recesije.

**Tabela 2.** Turistički promet u Srbiji (u hiljadama)

Godina	Broj turista			Ostvarena noćenja		
	domaći	strani	ukupno	domaći	strani	ukupno
1955	988	59,5	1,048	2,805	175	2,980
1965	2,174	477	2,651	6,844	1,303	8,147
1975	3,778	1,126	4,904	13,328	3,631	16,958
1985	4,762	1,225	5,987	19,530	4,881	24,411
1989	3,217	941	4,158	10,384	1,515	11,899
1995	2,829	228	3,057	11,535	805	12,340
2000	2,376	239	2,615	10,008	865	10,873
2001	1,887	242	2,199	6,603	592	7,195
2002	1,898	312	2,210	6,469	738	7,207
2003	1,658	339	1,998	5,892	791	7,207
2004	1,580	392	1,972	5,791	851	6,642
2005	1,536	453	1,989	5,507	992	6,499
2006	1,537	469	2,007	5,577	1,015	6,592
2007	1,611	696	2,307	5,853	1,476	7,329

Izvor: Statistički godišnjak Jugoslavije, Savremena administracija Beograd, 2001, str.334 i [www.tourism-organisation](http://www.tourism-organisation)

Negativne tendencije u razvoju turizma u prethodnoj deceniji ispoljene su preko:

- smanjenja broja turista (domaćih i stranih) i broja njihovih noćenja,
- drastičnog pada deviznog prihoda od turizma,
- nepostojanja investicionih aktivnosti u turizmu,
- smanjenja značaja ove privredne delatnosti za privredni razvoj,
- niskog stepena iskorišćenja smeštajnih kapaciteta,
- nemotivisanosti zaposlenih kao posledica niskih zarada.

Ostvareni turistički promet Srbije (broj turista) u 2000. godini bio je manji za 37% u odnosu na ostvareni promet u 1989. godini, dok je inostrani promet bio manji za 75%. Raspoloživi podaci nam ukazuju da je turistički promet imao tendenciju rasta u periodu od 2000. do 2002. godine, dok je u 2003. i 2004. godini zabeležio izvestan pad, koji je delimično zaustavljen 2005. godine. U 2006. godini broj turista je povećan za 1% u odnosu na 2005. godinu, a 2007. godine ovaj broj se povećao za čak 15% u odnosu na prethodnu godinu. Navedeni podaci ukazuju da je turizam u Srbiji nedovoljno razvijen, odnosno da zaostaje za stvarnim mogućnostima.

Dosadašnji razvoj turizma u Srbiji potvrđuje da isti zavisi od njenog privrednog i društvenog razvoja, ali i da su efekti turizma višestruki i da su utkani u privredni i društveni razvoj. Turizam je delatnost od izuzetnog značaja za dalji ukupni privredni razvoj Srbije, odnosno od posebnog je značaja za razvoj gotovo svih privrednih delatnosti i grana [2, str.

285]. U funkciji ekonomskog razvoja Srbije neophodno je podsticajnim merama stvoriti uslove za veću turističku valorizaciju prirodnih, geografskih, kulturno-istorijskih i drugih pogodnosti odnosno uslova za razvoj, koji nisu u dovoljnoj meri iskorišćeni.

2. Da bi uspešno razvila turizam, neophodno je da Srbija jasno formuliše strategiju razvoja, da kreira povoljno okruženje za privlačenje investicija u turizam i da omogući saradnju između javnih institucija i između javnog i privatnog sektora. Ključni ciljevi naše turističke razvojne politike i strategije razvoja turizma u budućnosti trebalo bi da budu:

- povećanje učešća turizma u BDP,
- povećanje turističkog prometa i deviznog prihoda od turizma,
- smanjenje nezaposlenosti i siromaštva putem razvoja turizma,
- utvrđivanje i razvoj novih oblika turizma za prioritetne tržišne segmente.

Zahvaljujući navedenim pogodnostima, Srbija ima povoljne uslove za razvoj onih oblika turizma (banjski, planinski, kulturni, tranzitni itd.) za kojima će u budućem periodu postojati najveća turistička tražnja. Prioritetni tržišni segmenti mogu biti: kongresisti, učesnici raznih sportskih, kulturnih i drugih manifestacija, oni koji preferiraju korišćenje planinskih centara, banjskih centara, zatim lovci, ribolovci, tranziteri, segment mladih i penzionera i drugi [2, str. 292].

## Zaključak

Skoro u svim zemljama Istočne i Centralne Evrope turizam je odigrao značajnu ulogu tokom procesa transformacije i strukturnog prilagođavanja privrede. Takav je slučaj bio posebno u Mađarskoj, gde je turizam doprineo izgradnji konkurentne i otvorene ekonomije, uravnoteženju platnog bilansa, otvaranju novih radnih mesta koji su angažovali viškove zaposlenih tokom strukturnih promena u industriji. Poslednje, ali ne i manje značajno, skoro u svim zemljama Istočne i Centralne Evrope turizam je bio jedna od najatraktivnijih oblasti za direktna strana ulaganja.

Koristeći pozitivne primere zemalja koje su u procesu transformacije, Srbija može da izbegne određene greške i da brže prevaziđe prepreke. Neophodno je da iskoristi iskustva pomenutih zemalja, sagledavajući turizam kao sredstvo privrednog rasta i razvoja zemlje.

## LITERATURA

1. Biederman P., Lai J, Laitamaki J, Messerli H, Nyheim P, Plog S, Travel and Tourism: an industry primer, Prentice Hall, 2007.
2. Clement G., The Future of Tourism in Pacific and Far East, Washington, 1961.
3. Čerović S., Turizam u funkciji ekonomskog oporavka privrede Srbije, Regionalni razvoj i demografski tokovi Balkanskih zemalja, Ekonomski fakultet, Niš, jul 2002.
4. Dobrica J., Ivanović V., Turističke regije sveta, Ton PLUS, Novi Beograd, 2008.
5. Milenković S., Prednosti i nedostaci evropskih turističkih integracija, Ekonomske teme br. 1-2, Niš, 2005.
6. Milenković, S. Globalizacija svetskog turizma i proces tranzicije, Ekonomske teme br. 1-2, Ekonomski fakultet, Niš, 2001.

7. Miletić D., Turizam – faktor unapređenja konkurentnosti Srbije, Regionalni razvoj i demografski tokovi Balkanskih zemalja, Ekonomski fakultet, Niš, 2007.
8. Statistički godišnjak Jugoslavije, Savremena administracija Beograd, 2001
9. Unković, S. Ekonomika turizma, Savremena administracija, Beograd, 2001.
10. [www.minttu.sr.gov.zu/pdf/turističkipregled02.pdf](http://www.minttu.sr.gov.zu/pdf/turističkipregled02.pdf)
11. [www.minttu.sr.gov.zu/pdf/turističkipregled\\_specijal.pdf](http://www.minttu.sr.gov.zu/pdf/turističkipregled_specijal.pdf)
12. [www.unwto.org](http://www.unwto.org).

## MANUEL KASTELSOVA PARADIGMA INFORMACIONOG NAČINA RAZVOJA I UMREŽENOG DRUŠTVA

### Rezime

Autor problematizuje doprinos Manuela Kastelsa savremenoj sociologiji i utemeljenju paradigme informatičkog razvoja. U centru autorovih razmatranja nalazi se kastelsova pretpostavka nastanka umreženog društva i procesi globalizacije sveta.

*Ključne reči: Manuel Kastels, paradigma informatičkog razvoja, umreženo društvo, nove tehnologije, globalizacija.*

## MANUEL KASTEL'S PARADIGM OF THE WAY OF THE INFORMATION OF THE DEVELOP- MENT AND THE NETWORK SOCIETY

### Summary

The author problematizes the contribution of Manuel Kastelo to the contemporary sociology and the foundation of the paradagim of the information development. The focus of this research is Kastel's assumption of the origin of the network society and the process of the globalization of the world.

*Key words: Manuel Kastels, the paradigm of the information development, the network society, new technologies, globalization.*

Za mnoge istraživače, *Manuel Kastels* (r. 1942) spada među najvažnije mislioce svoje generacije. Od mnogih kritičara on je proglašavan za najvažnijeg sociologa posle Maksa Vebera.

M. Kastels se formirao pod uticajem marksizma, posebno marksističkog strukturalizma Luisa Altisea, ali i dela Alena Turena. Pošto je kao levičar došao u sukob sa frankističkim režimom bio je prinuđen da napušta Španiju. Krenuo je u Pariz gde je završio studije sociologije i predavao je na pariskom Univerzitetu (u kampusu – Nantru) i učestvovao u studentskom pokretu 1968. godine. Posle 1979. godine odlazi u SAD gde radi na Univerzitetu u Berkliju, predavajući sociologiju grada i regionalnog razvoja. Dobri poznavaoi o njemu pišu ne samo kao o strasnom istraživaču, već i kao velikom putniku. Predavao je na preko 20 univerziteta širom sveta – od Rusije do Singapura, od Tajvana do Čilea.

Posle „*Urbanog pitanja – marksistički prilaz*“ (1979), Manuel Kastels u periodu 1996-1998. publikuje trotomno delo „*Informaciono doba*“ (*I. Uspon umreženog društva; II Moć identiteta; III Kraj milenijuma*) na oko 1500 stranica, što predstavlja svojevrsnu enciklopedijsku analizu uloge informacijske revolucije u našem dobu. Ova trotomna studija, po oceni nekih kritičara, po svom značaju prevazilazi delo američkoga autora Danijela Bela „*Dolazak postindustrijskog društva*“ (1974). Neki su čak skloni da ga upoređuju sa delom Karla Marksa, od fundamentalnog značaja za razumevanje našeg doba.

U studiji „*Informaciono doba*“ koja predstavlja sintezu i vrhunac njegovog stvaralaštva, Kastels definiše svoju *paradigmu informacionog razvoja i umreženog svetskog društva*. On ukazuje da se informaciona epoha, koja proizilazi iz novih tehnologija i informacione revolucije, bitno razlikuje od industrijskog kapitalizma. Ona otvara put konstituisanja novoga društva, umreženog društva *informacionog kapitalizma*. U ovoj studiji autor razmatra promene koje nastaju, pod uticajem informacione revolucije, u strukturi savremenog svetskog društva – u tehnologiji, ekonomiji, u sadržaju i karakteru rada, kulturi, kompoziciji društvenih klasa, kao i ulogu naučnih i menadžerskih elita i novih kulturnih pokreta kao aktera društvenih promena.

*Novi svet informacijskog doba* nastao je, kako piše Kastels, sredinom 70-tih godina 20. veka iz tri nezavisna procesa: informacijske revolucije; ekonomske krize kapitalizma i etatizma i njihovio restrukturiranje; i procvata kulturnih društvenih pokreta (kao što su slobodarski studentski pokret, pokret za ljudska prava, feminizam i ekološki pokret). Iz interakcije tih procesa i reakcija nastala je, veli Kastels, „nova dominantna društvena struktura *umreženo društvo*; i nova ekonomija, informaciona globalna ekonomija, te nova kultura, kultura stvarne virtualnosti. Logika usađena u tu ekonomiju, to društvo i tu kulturu, temelj je društvenog delovanja i institucija širom međuzavisnog sveta“.<sup>1</sup> Najvažnija strukturna posledica novih informacionih tehnologija na ekonomiju i sve druge delatnosti i oblasti – jeste umreženo društvo. *Mreža* je osnovna jedinica ekonomske i socijalne organizacije društva, a ne porodica, pojedinac ili preduzeće. M. Kastels razmatra strukturu i dinamiku informacionog kapitalizma u uslovima globalizacije i nastajućeg umreženog društva. Način funkcionisanja globalne ekonomije, ulogu mreže menadžmenta kao kolektivnih kapitalista, odnose između društvenih klasa; transformaciju uloge države i nacije, društvene pokrete i kulturne borbe za moć u informacijskom dobu.

Kastels istražuje nove puteve i aktore društvenih promena u uslovima umreženog društva. Za razliku od industrijske ere, kada se industrijski radnik žestoko borio protiv kapitala u informacijskom dobu – ističe Kastels – prevladajuća logika dominantnih

<sup>1</sup> M. Kastels: *Informaciono doba. Kraj tisućljeta*, Golden Marketing, Zagreb, 2003, str. 360.

globalnih mreža toliko je upadljiva i prodorna da izgleda da se njene dominacije jedino može osloboditi ako se izađe izvan tih mreža i izgradi identitet na otporu na temelju sasvim drugačijeg sistema vrednosti i uverenja. Snaga društvenih pokreta, koji se temelje na identitetu otpora, ogleda se u tome što su oni autonomni spram državnih institucija, logike kapitala, tržišta i privlačne moći tehnologije. U ovom kontekstu autor analizira razlike i vrste identiteta otpora – oličenih u etničkim i verskim pokretima, feminizmu, ekološkom pokretu, ukazujući na njihovu ulogu u savremenosti. M. Kastels zaključuje „da bi kulturni pokreti mogli rekonstruisati društvene institucije i staviti tehnologiju u službu ljudskih potreba i želja, oni moraju preći dug put, od zajednica izgrađenih na identitetu otpora do novih identiteta utemeljenih na projektima koji bi izrasli iz vrednosti negovanih u tim zajednicama“.<sup>2</sup> Da bi se došlo do takvog prelaza – od identiteta utemeljenog na otporu do identiteta zasnovanog na projektu, mora se pojaviti *nova politika*. Ta će biti *nova kulturna politika*, saobražena uslovima informacijskog doba i potrebama kulturne borbe pomoću simbola, za uticaj na raspodelu ne samo socijalne već i simboličke moći u javnom prostoru. Otuda novi društveni pokreti u uslovima globalizacije i informacionog doba moraju izgrađivati modernu strategiju borbe na principima *gramšijevske kulturne hegemonije* ako žele svojim alternativnim projektima da ostvare uticaj na društvene promene.

M. Kastels smatra da kao što je *industrijalizam* bio orjentisan prema ekonomskom rastu, *informatizam* je mnogo zainteresovaniji za razvoj znanja i kreacije mreža. Razvoj informativne globalne ekonomije i masovne virtuelne kulture predstavljaju centralni deo njegovih socioloških razmatranja dinamike postindustrijskog društva. Kastels smatra da „mi živimo u globalnom selu, ali smo članovi kućice globalnih proizvoda i lokalnih distributera“. M. Kastels je napisao i studiju „*Internet galaksija*“ (2001) u kojoj je istraživao socijalne i kulturne posledice (efekte) izazova Interneta na poslovanje i život u umreženom društvu.

Iako je nesporan značaj doprinosa M. Kastelsa u savremenim društvenim naukama – u zasnivanju informacione paradigme razvoja, kao i kritičkog ukazivanja da u informacionom dobu ipak postoji „golem jaz između našega tehnološkog razvoja i naše društvene zaostalosti“,<sup>3</sup> valja reći da se njegovo delo ne završava optimističkom vizijom da je moguća radikalna promena kapitalizma. On, kao „šezdesetomaš“ i razočarani levičar iz mladosti danas, nasuprot Marksu, ističe: „teoriju i istraživanje treba shvatiti kao sredstvo razumevanja sveta i procenjivati ih isključivo prema tome koliko su tačni, strogi i relevantni. U 20. veku filozofi su pokušavali promeniti svet. U 21. veku vreme je da ga drukčije tumače.“<sup>4</sup>

Postavlja se pitanje: da li su idolatrija naučno-tehnološkog progressa, moć novih tehnologija i informatička revolucija doista učinili čoveka saistorijskim? I da li će *slatki roboti* (R. Mills), visoko funkcionalizirani u umreženom globalnom i svetskom društvu, da parafraziram reči velikog srpskog pesnika Branka Miljkovića – *umeti da pevaju o slobodi kao što su to nekad sužnji pevali o njoj?* Čini nam se da se Manuel Kastels pletući svoju priču o umreženom društvu i sam upleo u nju. Njegov oportunistički odnos prema globalnom nastajućem kapitalizmu i njegove prospekcije da će jedino SAD postati globalni čuvar mira u svetu obespekovavajuće deluju. Ne čini li tu Kastels ustupak ne samo ratnoj privredi Amerike, njene hegemonije i mondijalizovanog kapitala, nego i ne dolazi li u sukob sa svojim idealima o mogućem slobodnom i pravednom društvu i budućnosti razvoja čovečanstva?

<sup>2</sup> M. Kastels: isto, str. 376.

<sup>3</sup> M. Kastels: isto, str. 382.

<sup>4</sup> M. Kastels: isto, str. 382.

Dr Slavomir Miletić

*Ekonomski fakultet – Priština/Kosovska Mitrovica*

Mr Jelena Petković

Visoka škola strukovnih studija – Peć/Leposavić

# IDENTIFIKOVANJE TRŽIŠNIH MOGUĆNOSTI I RAZVIJANJE CILJANIH PONUDA VREDNOSTI

## Rezime

U radu se ukazuje na marketinške mogućnosti koje preduzeću stoje na raspolaganju, te na umeće pronalaženja, razvijanja i profitiranja preduzeća na bazi istih. Istraživanje se fokusira na pitanja: šta je to marketinška mogućnost, koji su osnovni izvori iz kojih preduzeće crpi nove ideje i mogućnosti, kako da se ono organizuje da bi iznalazilo mogućnosti koje obećavaju više i na koji način preduzeće može da evoluiru i izabere jednu od niza mogućnosti za uspešan razvoj?

**Ključne reči:** *marketinška mogućnost, izvori marketinških mogućnosti, inovacija, novi proizvod /usluga, uspeh.*

## Umesto uvoda

Preduzeću u informacionoj ekonomiji na raspolaganju stoji više mogućnosti da napravi rezultat, a kreativni marketer je u stanju da ih pronadje. Naravno, u preduzećima često ne postoji shvatanje da im se tržište menja. Promene idu u smeru promene zahteva kupaca i sve jače konkurencije. Nešto što je u jednom periodu vremena smatrano dobitnom strategijom, već u sledećem će postati pogrešno. S obzirom da su promene sve brže, preduzeća se ne mogu oslanjati na dotadašnju poslovnu praksu kako bi održala svoje blagostanje. Kontinuirano se mora istraživati nova dobitna marketinška praksa i mogućnosti.

Na primer, nameštaj dobrog i vrhunskog kvaliteta je skup. Nosioци tražnje – porodična domaćinstva, a posebno ona sa nižim prihodima, mladi parovi i samci, često kupuju nameštaj na kredit i sa mukom plaćuju račune. Nameće se pitanje: Da li se može prepoznati mogućnost u ovoj situaciji? Naravno da. Kad god postoji potreba postoji i mogućnost. Uvek budan marketer može da reši situaciju na dva načina. Može da obezbedi proizvodnju nameštaja lošijeg kvaliteta, uz manje troškova i nižu cenu. Ili, može da os-

misli kako da njegovo preduzeće proizvede nameštaj dobrog kvaliteta uz značajno niže troškove i cenu. Ovo drugo rešenje je prihvatljivije od prvog i to kako za kupce tako i za samo preduzeće.

Dakle, ljudi iz marketing sektora preduzeća moraju da grade umeće pronalazjenja, razvijanja i profitiranja na temelju mogućnosti. Ako preduzeće nije u stanju da osmisli nove proizvode, nove usluge, programe i sisteme, nema ništa od napretka. U tom kontekstu, kao ključna nemeću se sledeća pitanja:

Šta je to marketinška mogućnost i kako je identifikovati?

Koji su izvori iz kojih preduzeće crpi nove ideje i mogućnosti?

Kako da se preduzeće organizuje da bi iznalazilo mogućnosti koje više obećavaju?

Koje su bazične putanje mogućeg razvoja preduzeća?

Na koji način preduzeće može da evoluiru i da izabere jednu od niza mogućnosti?

Kako preduzeće da poboljša svoj nivo uspeha lansiranjem novih proizvoda i usluga?

## 1. Identifikovanje marketinških mogućnosti

Marketinška mogućnost se može definisati kao područje potrebe i interesovanja kupca u okviru kojeg postoji velika verovatnoća da preduzeće može delovati profitabilno zadovoljavajući tu potrebu. Privlačnost marketinške mogućnosti zavisi od nekoliko faktora: pre svega od broja potencijalnih kupaca, njihove kupovne moći, njihove spremnosti da kupuju, itd. Marketinška mogućnost će se ukazati kada marketer identifikuje dovoljno veliku grupu kupaca čije potrebe ostaju nezadovoljene. Genijalna ideja Reja Kroka (Raj Kroc) za osnivanje McDonald's-a je ležala, u stvari, u tome što je primetio da postoji mnogo ljudi kojima je potrebna usluga brze hrane, niski troškovi, ukusna hrana i predvidivost ukusa. Ove karakteristike nisu postojale na tržištu sve dok na scenu nije stupio McDonald's.<sup>1</sup>

Identifikovanje tržišnih mogućnosti preduzeća skopčano je sa više izazova. Pre svega, kupci su sve više sofisticiraniji i osetljivi na cenu, nemaju vremena i traže veće pogodnosti, uvidjaju da raste jednakost proizvoda od dobavljača do dobavljača, sve manje su osetljivi na proizvođačku robnu marku i sve više prihvataju generičke proizvode, očekaju mnogo više od pružene usluge i sve manje su lojalni prodavcu.

Sve ovo znači da se marketeri preduzeća suočavaju sa teškim izazovima pokušavajući da iznadju mogućnosti na tržištu kako bi poboljšali svoj učinak.

## 2. Osnovni izvori marketinških mogućnosti

Analizirajući aktuelnu tržišnu situaciju, izdvajaju se nekoliko stvarnih situacija koje doprinose nastanku marketinških mogućnosti:

- obezbeđivanje deficitarnih proizvoda,
- dogradnja postojećeg proizvoda ili usluge na nov, prestižniji način, i
- kreiranje novog proizvoda ili usluge.

Marketinška prilika će se pojaviti kada je proizvod deficitaran na tržištu, odnosno kada se kupci guraju u redovima da bi ga sebi priuštiti. Ovakva situacija zahteva najmanje

<sup>1</sup> Kotler, P., *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Adizes, Novi Sad, 2007. str. 51-52.

marketinškog talenta jer je marketinška mogućnost svakome lako uočljiva. U različitim tržišnim okolnostima otvaraju se različite marketinške mogućnosti. Marketer ne treba da bude genije da bi primetio da je u ratnim uslovima deficitarna su hrana, oprema i rezervni delovi. Proizvodjači mogu u potpunosti da iskoriste situaciju, da se involviraju u nepokriven tržišni prostor, uključujući i mogućnost da naplate visoku cenu, osim ako ne postoji nametnut program kontrolisanja cena. Nestašice će uslediti i nakon prirodnih nepogoda, kao što su zemljotresi i poplave, mada su one uglavnom privremene, pa su i takve marketinške mogućnosti kratkog veka.

Što se tiče načina dogradnje postojećeg proizvoda ili usluge na nov, prestižniji način, preduzeća na raspolaganju imaju nekoliko modaliteta za pronalaženje ideja za poboljšanje postojećeg proizvoda ili usluge. Najčešće se mogu poslužiti:<sup>2</sup>

- metodom detekcije problema,
- idealnim metodom i
- metodom lanca potrošnje.

Postoji čitav niz proizvoda i usluga za opštu upotrebu koje ljudi prihvataju u postojećem obliku, ali ne baš sa potpunim zadovoljstvom. Marketeri mogu dosta da nauče na osnovu metoda detekcije problema. Naime, ispitivanjem korisnika proizvoda ili usluge mogu se prikupiti informacije da li su korisnici nečim nezadovoljni i da li imaju sugestije za poboljšanje. Na primer, na bazi odgovora anketiranih korisnika kao: moj automobil troši previše benzina; ne dopadaju mi se dugački redovi u banci; baterija mog mobilnog telefona se istroši nakon tri sata i td. Svaka od ovih rečenica ukazuje na po jednu marketinšku mogućnost.

Tako je rečenica poslednjeg primera iz odgovora u anketi, navela sve proizvodjače mobilnih telefona da svojim aparatima dodaju opciju emitovanja zvučnog signala kada je baterija pri kraju, kako vlasnik može da pronadje punjač telefona. Treba reći da metoda detektovanja problema ima tendenciju da poboljšava proizvod/uslugu a ne da ih inovira.

Idealan metod marketer koristi kao simulacioni metod pri anketiranju grupe kupaca od kojih traži da zamisle idealnu verziju proizvoda ili usluge koje upotrebljavaju. U velikom broju slučajeva može se pokazati da je te želje prilično lako ispuniti. U tabeli br. 1. prezentirana je lista želja sastavljenu u različitim situacijama i opisuje rešenja do kojih su neki od dovtljivih marketera došli.

**Tabela 1:** Slušanje želja kupaca

„Voleo bih da mogu da kupim nov automobil, a da ne budem prinudjen da natežem oko cene sa nasrtljivim i zapuštenim prodavcem ili da na kraju dobijem bofl proizvod koji prodavac ne prima nazad“
<i>Ovu želju je naizgled teško zadovoljiti. Ipak, osnovan je Saturn, novi sektor u okviru General Motors-a, da bi zadovoljio želje ovog kupca. Mnogi kupci su sigurno želeli ovo isto, s obzirom na broj kupaca u Saturnu i stepen njihove lojalnosti Saturnu.</i>
„Voleo da mogu da kupim pouzdan, polovan automobil i da ne brinem o tome da li će funkcionisati onako kako je njegov prodavac to tvrdio“
<i>Ovakva želja je danas postala stvarnost zahvaljujući osnivanju nove vrste prodavaca polovnih automobila (koji su sada ponovo nazvani „automobili sa prethodnim vlasnikom“) kao što su Kar Maks (Car Max) i Autonejšn (AutoNation).</i>

<sup>2</sup> Ibidem, str. 53-55

„Voleo bih da mogu da letim avionom u drugi grad za otprilike pola cene a da sam siguran da će avion biti udoban i pouzdan. Bio bih zadovoljan i kada i ne bi bilo restoranske usluge i rezervisanih sedišta.“

*Ovakvu želju mora da su čuli u Sautvest Erlajnzu (Southwest Airlines), danas najprofitabilnijem avioprevozniku u Americi.*

Metod detekcije problema iskorišćen je od strane kompanije Procter i Gembl (Procter & Gamble, P&G) da obuhvati naizgled nespojive elemente. Detekcija problema je išla u pravcu želja kupaca/potrošača „da proizvede biskvite izvanrednog ukusa, ali da ne sadrže masnoće i da imaju veoma malo kalorija.“ Opšteprihvaćeno mišljenje bilo je da to nije moguće, s obzirom da je kupcima dotad nudjeno, s jedne strane ukusni biskviti sa visokim stepenom masnoće, i sa druge strane, biskviti lošijeg ukusa sa mnogo| manje masnoće. P&G se, međjutim ozbiljno pozabavio ovim problemom i nekoliko godina posvetio istraživanju vrste masnoće koja se naziva olestra. Ispostavilo se da su molekuli olestre preveliki da bi u obliku masnoće bili apsorbovani u organizam, a da olestra ipak nudi bogatstvo ukusa koje nude i punomasni biskviti. P&G je dobio odobrenje Uprave za hranu i lekove da prodaje olestru. P&G je pronašao zlatni rudnik prodajući olestru proizvođačima biskvita, lake hrane pomfrita i sladoleda.

Zanimljivo je da je P&G iskoristio ovu ideju o spajanju nespojivog, kao i vodilju u potrazi za novim proizvodima. Ideju o spajanju nespojivog iskoristili su i drugi proizvođači, pri čemu se došlo do rešenja (proizvoda) kao: vunene pantalone koje se ne gužvaju *Olvezj ultra tin (Always Ultra Thins*, materijal koji je udoban i koji propušta vazduh kao i pamuk ali ne i vodu *Goretex (Goretex)*.

Prilikom intervjuisanja potrošače marketer koristi metod lanca vrednosti da bi grafički prikazao njihove korake u usvajanju, korišćenju i raspolaganju proizvodom. On kreira mapu ovog „lanca potrošnje“ i za svaki korak razmatra da li preduzeće može da uvede neki novi proizvod, uslugu ili korist. U tabeli br. 2 dat je potencijalni set pitanja.

**Tabela 2:** Korišćenje lanca potrošnje za pronalaženje novih mogućnosti

1. Kako ljudi postaju svesni svoje potrebe za proizvodom ili uslugom preduzeća?
2. Kako potrošači ocenjuju ponudu preduzeća?
3. Kako potrošači prave konačan izbor?
4. Na koji način potrošači poručuju i kupuju proizvod ili uslugu preduzeća?
5. Na koji način se proizvod ili usluga konkretnog preduzeća isporučuju?
6. Šta se dešava kada je proizvod ili usluga konkretnog preduzeća isporučen?
7. Kako se instalira proizvod konkretnog preduzeća?
8. Na koji način se plaća proizvod ili uslugu za preduzeća?
9. Kako se proizvod konkretnog preduzeća skladišti?
10. Kako se proizvod prenosi?
11. U koju svrhu potrošači zaista koriste proizvod?
12. U čemu je potrošačima potrebna pomoć kada koriste proizvod konkretnog preduzeća?
13. Postoji li mogućnost vraćanja ili zamene?
14. Kako se proizvod popravlja ili servisira?
15. Kako se proizvod odlaže kada više nije u upotrebi?

*Izvor: MacMillan, I. C. & R. G. McGrath, Discovering New Points of Differentiation, Harvard Business Review, jul-avgust 1997, str. 133-45.*

U funkciji iznalaženja novih mogućnosti i razvijanja ciljanih ponuda vrednosti uklapa se i tzv. mapiranje ciklusa aktivnosti potrošača.<sup>3</sup> Recimo da proizvođač informacione tehnologije (IT) nastoji da bankarskoj industriji pruži informacije vrhunskog kvaliteta uz odličnu uslugu. Izazov koji stoji pred njim jeste da nauči kako se u banci donose odluke, kako se oblikuje i kako se rukovodi informacionim sistemom. U datom trenutku rukovodstvo banke će razmotriti da li je potrebno da izvrši poboljšanje informacionog sistema.

Rukovodstvo će hteti da razume opcije svoje IT, da osmisli kako da integriše svoj postojeći i novi sistem. Zatim će izabarati prodavca. Potom sledi faza instalacije i pokretanja, zatim obuke i na kraju održavanje i popravka po potrebi. Nakon izvesnog vremena, banka će ponovo razmatrati unapredjenje svog IT sistema.

Uzimajući u obzir ciklus aktivnosti kupca, izazov koji stoji pred proizvođačem je da dokaže banci da može da bude superioran partner u obezbeđivanju proizvoda, usluga, programa i sistema. Na slici br. 1. dat je prikaz ciklusa aktivnosti kupca, pokazujući istovremeno šta dobavljač IT sistema može učiniti na povećanju vrednosti.

Ciklus aktivnosti kupca sugeriše da proizvođač IT sistema treba da konsultuje banku po pitanju njenih stratejskih opcija, da obezbedi sistemsku i softversku integraciju, da ponudi da ukloni zastarelu opremu, ponudi programe obuke preventivnog održavanja, itd. Suština je u tome da proizvođač IT (dobavljač), kao učesnik na tržištu, u ovom slučaju ne treba da se usmeri samo na prodavanje superiorne nabavne vrednosti banci, već i da preuzme odgovornost za prodavanje superiorne upotrebne vrednosti. Ovu pojavu dobavljač ne treba da posmatra jednokratnu transakciju već kao dugoročan uzajamni odnos koji ima za cilj stvaranje superiorne vrednosti kupca u svakom trenutku.

Slika 1: Simplifikovani ciklus aktivnosti kupca: banka – klijent. Prilagodjeno prema: Sandra Vandermerwe, *The Eleventh Commandment: Transforming to 'Own' Customers*, London, Wiley, 1996, str. 119.



Izložene metode zavise od proučavanja načina na koji kupci kupuju i istraživanja njihovih ispoljenih potreba. Međutim, potrošači su ipak limitirani u osmišljavanju novih

<sup>3</sup> Vandermerwe, S., *The Eleventh Commandment: Transforming to 'Own' Customers*, London, Wiley, 1996, str. 117-121.

proizvoda i usluga koji bi mogli proisteći iz tehnološkog ili kreativnog dostignuća. Bezbroj proizvoda potrošači nisu tražili niti osmislili, npr, vokmen, teflon, likru, i sl. Svi oni su nastali zahvaljujući laboratorijskom istraživanju.

### **3. Metodološki pristup organizovanja preduzeća kako bi se pronašlo još više povoljnih prilika**

Inspiraciju za nove ideje preduzeća pronalaze u čitavom nizu izvora. Osnovu čine njihovi prodavci od kojih očekuju da uoče šta su potrebe kupaca i da te informacije proslede u preduzeće. Međutim, u ovom lancu informacija provlači se nekoliko tipa problema. Prvo, posrednici su obično veoma zauzeti poslom i nemaju naviku da posvećuju vreme izveštavanju o idejama za nove proizvode/usluge. Drugo, najčešće i da imaju volju, nemaju ili ne znaju kome bi, sem svom direktoru prodaje, saopštili te ideje. Treće, trgovci su retko kada novčano nagrađeni za donošenje novih ideja u preduzeće.

Takodje, preduzeća ideje za nove proizvode očekuju da će doći iz njihovih sektora za istraživanje i razvoj. No i tu se javljaju određeni problemi. Naime, zaposleni u razvoju se obično bave zadacima koji su im dodeljeni, a ne razvijaju sopstvene ideje. I drugi, kada neko iz razvoja i predloži neku novu ideju, može se pokazati da ona nije odgovarajuća sa stanovišta profita.

Za razvijanje brojnijih i boljih ideja za nove proizvode/usluge preduzeća mogu upotrebiti model menadžera za ideje i model strategijskog prodora.

#### **3.1. Model menadžera za ideje**

Model menadžera za ideje pretpostavlja da preduzeće koje želi ideje za nove proizvode i usluge mora da uvede sistem koji usmerava protok novih ideja do jedne centralne tačke u kojima se one prikupljaju, analiziraju i procenjuju. U suprotnom, bezbroj valjanih ideja se rasprši po različitim sektorima i nestane. U suštini, preduzeće formalno treba da postavi tzv. idejnog menadžera preduzeća i oformi multi-disciplinarni tim sastavljen od naučnika, inženjera, osobe zadužene za nabavku, osobe zadužene za proizvodnju, trgovca, marketera, osobe zadužene za finansije i td. Tim se mora redovno sastajati da bi ocenjivao predložene nove ideje i usluge.

Takodje, preduzeće bi valjalo da uspostavi besplatnu telefonsku liniju za svakoga ko želi da prosledi novu ideju do idejnog menadžera. Neophodno je stalno ohrabrivati sve zainteresovane strane u preduzeću – zaposlene, dobavljače, distributere, dilere – da šalju svoje ideje nadležnom menadžeru, kao i uspostaviti program za nagrađivanje onih koji su doprineli razvoju preduzeća dajući nove ideje tokom odedjenog vremenskog perioda.

Ovako uspostavljen sistem u preduzeću trebalo bi da omogućí da ideje mnogo slobodnije pristižu, te da dobre zamisli ne propadaju pošto ne postoji mesto na koje bi se usmeravale. Kada se članovi članovi tima za upravljanje idejama budu sastajali, imaće pred sobom mnoštvo mogućnosti za razmatranje. Neke ideje će se pokazati neodgovarajućim ili neostvarivim, a idejni menadžer će ovo saznanje preneti do onih koji su mu dostavili ideje. Veoma mali broj ideja će pokazivati snažan potencijal.

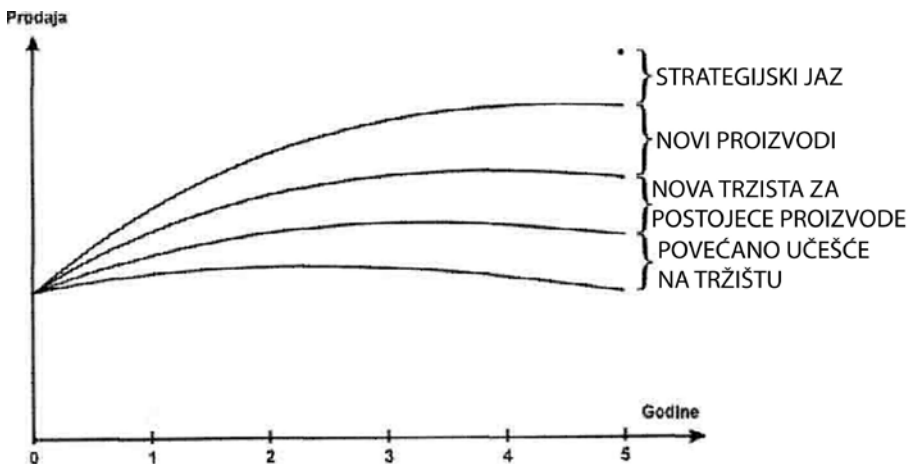
O rezultatima finansiranja ideja koje najviše obećavaju komisija će biti obaveštavana od strane nadležnih u preduzeću. Ideje će morati da prodju kroz nekoliko filtera kako bi na svakoj raskrsnici dobile znak „nastavi“ ili „stani“. Ukoliko rezultati budu nepovoljni, komisija će „ugasiti“ projekat.

Pristup menadžera za ideje bi trebalo da proizvede dve vrste poželjnih rezultata. Prvo, treba da stvori kulturu preduzeća koja je usmerena na inovacije. Drugo, treba da proizvede veći i ideja među kojima će se naći i neke zaista izvanredne. Dakle, što se više ideja prikupi, veća je verovatnoća da se među njima pojavi i neka odlična.

### 3.2. Model strategijskog prodora

Često se neka preduzeća nadju u bezizlaznoj situaciji i čini se da ne mogu stići do projektovanog cilja. Tako je preduzeće kao na sl. br. 2 postavilo visoke ciljeve prodaje koje treba da dosegne za period od pet godina. U tom smislu, projektovani su i različiti izvori prihoda. Trenutni proizvod na postojećim tržištima snabdeva bazni nivo, koji malo raste a onda opada, usled dužine životnog veka proizvoda. Kada bi preduzeće moglo da poveća svoje učešće na tržištu prodaja bi sigurno bila veća. Takodje, plasman bi se mogao još uvećati ukoliko bi preduzeće svoje postojeće proizvode uvelo na nova tržišta, kao i da lansira nove proizvode. Na kraju, preduzeće može da preuzme nova preduzeća ili robne marke. Pa ipak, sva ova proširenja strategije ne moraju biti dovoljna da bi se ostvarila prodaja koju je rukovodstvo osmislilo. Zato je preduzeće prinudjeno ili da spusti nivo željene prodaje (i profita) ili će morati da pronadje „prodorne“ ideje kojima će ispuniti preostali, nepopunjeni strategijski prostor.

Slika 2: Model strategijskog jaza



Očekivanja su da osmišljen model strategijskog prodora treba da pomogne rukovodstvu preduzeća u traženju novih kupaca i segmenata, pronalaženju nove strategije prodaje i nova rešenja za formiranje cena i finansiranje opreme, kao i iznalaženje novih atributa proizvoda. Naravno, za svaki od ovih zadataka mogla bi da se formira posebna radna grupa u okviru tima. Rasprave o novim idejama treba voditi koordinirano između grupa i timova. U tom procesu neophodno je odbacivati jednu po jedna neodgovarajuću ili neisplativu ideju, kako bi na kraju ostale(a) potencijalno dobre(a), čije bi lansiranje usledilo kasnije.

Proizilazi da je model strategijskog prodora posebno koristan kada preduzeće tavori i kada mu je očajnički potrebno inventivno, diskontinuirano razmišljanje.

## 4. Moguće putanje razvoja preduzeća

Nesporna je činjenica da marketing nosi najveću odgovornost za uspešan razvoj preduzeća. Zapravo, suština je da se utiče na nivo, vremensko određivanje i strukturu tražnje u nastojanju da se ostvare ciljevi preduzeća. Stoga marketari većinu svog vremena treba da provode pokušavajući da povećaju nivo tražnje. Pod određenim okolnostima, kao što je na primer prekomerna tražnja, marketeri mogu nastojati da redukuju istu ili promene tajming ili njenu strukturu.<sup>4</sup>

Svakako, ključni zadatak marketera je povećanja tražnje za proizvodima preduzeća. U razmatranju procesa povećanja tražnje može se poći od:

- pridobijanja potrošača,
- zadržavanja potrošača
- povećanja broja potrošača.

Svaki od ovih procesa obuhvata niz koraka. Matrica poteza proširenja tražnje zavisi od toga da li se radi o postojećem, izmenjenom ili novo uvedenom proizvodu na tržište. Tako su pojedina preduzeća postigla značajne razvojne rezultate, na način što su iskoristila tržišne mogućnosti uspostavljanjem npr. novog sistema isporuke postojećeg proizvoda ili usluge.

Drugačiji put razvoja podrazumeva da se postojeće preduzeće proširi na nove industrijske oblasti. Dobar primer ovakvog evolutivnog puta je kompanija Walt Disney, čiji je osnivač počeo kao producent animiranih filmova, a mogućnosti za razvoj uz dodavanje nove vrednosti potražio je u prodaju licenci svojih junaka za trgovačku robu, potom je kompanija ušla u industriju elektronskih medija, zatim je izgradila tematske parkove, a u skorije vreme evolucija mogućnosti se proširila kroz razvoj odmarališta i letovališta.

Ovaj i ostali primeri (recimo slučaj Nike) ilustruju sijaset mogućnosti sa kojima se preduzeća susreću kada su spremna da udju u srodne ili različite industrijske grane.

## 5. Uspostavljanje kriterijuma u traženju i izboru projekata vrednih napora

Da bi rukovodstvo preduzeća odlučilo koje mogućnosti valja slediti pri razvijanju ciljanih ponuda vrednosti, neophodno je uspostaviti adekvatne bazične kriterijume kojim se treba rukovoditi u traženju i izboru projekata vrednih napora.

Tako na primer, preduzeće može uspostaviti set kontrolnih kriterijuma za ocenjivanje mogućnosti za razvoj novih proizvoda kao:

- proizvod će biti spreman za lansiranje u narednih pet godina,
- proizvod će imati marketinški potencijal od najmanje 50 miliona dolara i 15% stope rasta,
- proizvod će obezbediti najmanje 30% povraćaja od prodaje i 40% od investicije,
- proizvod će postati tehnički ili tržišni lider.

Dati kriterijumi mogu pomoći preduzeću da odbaci neke od ideja koje su se činile zanimljivim i da se usmeri na one koje su se najbolje uklapale u obim posla preduzeća i kriterijuma investiranja.

<sup>4</sup> Ansoff, H.I., *Corporate Strategy*, Revised Edition, London, Penguin 1987, str. 141.

U okviru prihvatljivih ideja, preduzeće će uvek težiti da uporedi potencijalni profit sa potencijalnim rizikom. Zato razmatranje predloga novog proizvoda koji bi trebalo da donese 50 miliona \$ dugoročnog profita, treba suočiti sa pitanjem: „Koliki je gubitak, ako se napravi pogrešna procena?“ Recimo da postoji mogućnost potencijalnog gubitka od 10 miliona \$. Da li zbog takvog (tolikog) rizika treba odbaciti projekat uvođenja novog proizvoda na tržište (u proizvodni program preduzeća). Pre nego što se odbije predlog trebalo je da postavi sledeće pitanje: „Kolika je verovatnoća da će preduzeće izgubiti 10 miliona \$?“ Da je ta verovatnoća 10%, trebalo bi pokrenuti projekat, ukoliko je verovatnoća, recimo, 50% mogao bi se odbaciti.

Davanje procene ukupne verovatnoće uspešnog lansiranja se obično sastoji iz tri odvojena proračuna verovatnoće:

<i>Ukupna</i>	<i>Verovatnoća</i>	<i>Verovatnoća</i>	<i>Verovatnoća</i>
<i>verovatnoća</i>	<i>= tehničkog</i>	<i>x komercijalizacije</i>	<i>x ekonomske</i>
<i>uspeha</i>	<i>završetka</i>	<i>uz tehnički završetak</i>	<i>uspeha uz komercijalizaciju</i>

Ukoliko ako ove tri mogućnosti budu procenjene kao 0,50, 0,65 i 0,74, preduzeće će zaključiti da je ukupna verovatnoća uspeha 0,24. Potom valja proceniti da li je profitni potencijal dovoljno visok kako bi garantovao razvijanje proizvoda uz nisku ukupnu verovatnoću uspeha preduzeća.

## 6. Modaliteti poboljšanja uspešnosti komercijalizacije novih proizvoda i usluga

Iznaći privlačne mogućnosti za nastup na tržištu je jedna stvar, a sasvim je nešto drugo preobratiti ih u uspešno komercijalizovane proizvode. Praksa potvrđuje da stopa neuspeha novih proizvoda dostiže i 80-90% kod masovne robe široke potrošnje i 20-30% kod industrijske robe.<sup>5</sup> Postavlja se pitanje: Otkud tolika razlika? Kratka analiza ove tematike pokazuje, da su nove robne marke robe široke potrošnje koje se uvode na tržište veoma slične sa postojećim markama, brzo se menjaju, često se lansiraju uz mnogo reklame za koju se ne zna kakav će efekat doneti jer imaju za cilj da odviknu potrošače od ustaljenih kupovnih navika i favorizovanja trenutnih marki.

Preduzeća koja proizvode industrijsku robu imaju tendenciju da lansiraju novi proizvod onda kada se potreba može dokumentovati, kada mogu prethodno testirati svoje proizvod na grupi zainteresovanih preduzeća i kada imaju spremne spiskove sa imenima potencijalnih kupaca, jer se radi o skupim projektima (primer Air Bas). Naime, toliko toga može krenuti naopako pri razvijanju i lansiranju novog proizvoda kao:

- može se dogoditi da pojedinci iz preduzeća koji imaju moć, iniciraju projekat kao svoju omiljenu ideju nemajući nikakve dokaze da će ona biti i ostvarljiva,

- prvobitna proizvodna ideja je bila modifikovana od jednog do drugog sektora sve dok u potpunosti nije prestala da liči na prvobitnu dobitnu ideju.

- različiti sektori mogu nametati uštede u troškovima, prodaju razmenom što sve može da utiče na konačnu privlačnost proizvoda za kupce,

- preduzeće nije ostvarilo dobru pokrivenost tržišta, jer nije privuklo dovoljno kvalifikovanu distribuciju,

<sup>5</sup> Miletić, S., *Istraživanje tržišta*, Ekonomski fakultet, Priština/ZP, 2004, str. 338.

- preduzeće nije kupilo dovoljno reklame da bi omogućilo zadovoljavajuću svest potrošača da proizvod postoji,
- preduzeće je formiralo previsoku cenu,
- preduzeće je toliko investiralo u razvoj novog proizvoda da ga je lansiralo u nadi da će nadoknaditi izgubljene troškove.

Analizirajući poslovnu praksu uspešnosti komercijalizacije novih proizvoda, Madik i Zirger (Madique, Zirger) su ustanovili nekoliko faktora zajedničkih za uspešno lansirane proizvode, uključujući:<sup>6</sup>

– svi uspešni proizvodi su imali visoku procenu povraćaja profita. Istraživači su došli do zaključka da su procene profita koje su prethodile projektu uglavnom previše optimistične. Prema tome, predviđeni profit je veoma visok, čak i ako taj stepen nije dostignut, povraćaj ipak može biti prilično dobar.

– uspešna preduzeća troše odgovarajuće iznose na reklamiranje pojavljivanja (novih) proizvoda. Neka preduzeća prave grešku jer previše malo ulažu u reklamiranje misleći da su izumeli „bolju mišolovku“ i da će se ljudi sami probijati do njihovih vrata.

Ono što je izvesno, to je da nema pravila koja garantuju uspešnu komercijalizaciju proizvoda. Uspešni proizvodi su obično oni čiju ideju i program uvođenja podržava celokupno rukovodstvo i zaposleni u preduzeću i čiji proizvodi su se prvi pojavili na tržištu.

## Zaključak

Često preduzeća ne umeju da prepoznaju povoljnu priliku koja im se ukazuje na tržištu, sve dok ona ne bi prestala da postoji. Sudbina mnogih preduzeća je da dožive da njihov konkurent izadje na tržište sa nečim čega su sami trebali da se sete. Što je još gore, verovatno se ta ista ideja muvala i u njihovoj organizaciji, a da nikada nije stigla na pravo mesto na kom bi je neko prepoznao i lansirao. Dobre ideje su svuda u okruženju preduzeća, a ono što razlikuje uspešna od neuspešnih jeste koliko su valjano organizovana da bi zgrabila i procenila ideje i da ih zatim uspešno razviju i lansiraju.

Većini preduzeća nedostaje inventivna kultura, pa ipak inovacija je najbolja odbrana od hiperprodukcije na tržištu na kojem mali broj konkurentskih prednosti kratko traje. Mada su inovacije rizične, njihovo izostajanje može biti fatalno za preduzeće. Zato preduzeća moraju na organizovan način da stimulišu i prikupljaju ideje i da sa njima uspešno upravljaju, kako bi došli do većeg broja upotrebljivih ideja.

## LITERATURA

1. Ansoff, H.I., *Corporate Strategy*, Revised Edition, London, Penguin 1987.
2. Kotler, P., *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Adizes, Novi Sad, 2007. str. 51-52.
3. MacMillan, I. C. & R. G. McGrath, *Discovering New Points of Differentiation*, Harvard Business Review, jul-avgust 1997.

---

<sup>6</sup> Madique, M. A. & B. J. Zirger, *A Study of Success and Failure in Product Innovation: The Case of the U.S. Electronics Industry*, IEEE Transactions on Engineering Management, Novembar, 1994, str. 192-203.

4. Madique, M. A. & B. J. Zirger, *A Study of Success and Failure in Product Innovation: The Case of the U.S. Electronics Industry*, IEEE Transactions on Engineering Management, November, 1994.
5. Miletić, S., *Istraživanje tržišta*, Ekonomski fakultet, Priština/ZP, 2004.
6. Vandermerwe, S., *The Eleventh Commandment: Transforming to 'Own' Customers*, London, Wiley, 1996.

Др Владана Хамовић

Мр Весна Параушић

Мр Бранко Михаиловић

*Институт за економику пољопривреде – Београд*

## МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА У ФУНКЦИЈИ КОНКУРЕНТНОСТИ АГРАРНОГ СЕКТОРА СРБИЈЕ<sup>1</sup>

### Апстракт

Конкурентност постаје основни циљ приватног сектора, а нова улога државе је да ствара услове у којима ће се правити већи профит. Под конкурентношћу подразумева се продуктивно такмичење на тржишту, а приватни сектор би требао да буде лидер конкурентности. Улога државних институција се мења и прелази са стратешког партнера у сараднички однос који треба да унапреди посебну и општу слику конкурентности.

*Кључне речи: тржиште, конкуренција, цена коштања, приватни сектор, лидерство*

## STRATEGY OF MARKETING AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS OF AGRICOL SECTOR IN SERBIA

### Abstract

Competition is becoming the main aim when private sector is considered, and the role of providing conditions for higher profits is taken over by the state. Competition is considered to be productive, as well as competitive comparison on the market, and private sector is supposed to take the leadership in

---

<sup>1</sup> Рад је рађен у оквиру пројекта Мултифункционална пољопривреда и рурални развој у функцији укључења републике Србије у ЕУ, финансираног од стране Министарства а науку и заштиту животне средине републике Србије.

it. Public institutions are modifying their roles and are becoming much more cooperative partners, rather than strategic; this should improve competitive edge in particular, as well as in general.

*Key words: market, competition, cost price, private sector, leadership*

## Оцена и јачање конкурентности

За решавање и превазилажење проблема спољнотрговинског пословања између Србије и света, неопходно је и даље настојати на испуњењу основних предуслова за квалитетнији однос и то, кредитирањем извозне производње и одобравањем извозних стимулација у корист пропульзивних извозних сектора који би имали пролаз у међународном трговинском амбијенту, растерећењем привреде, поједностављењем примене царинских прописа, слободним увозом дефицитарних производа (сировина) без посредника, смањењем увоза пољопривредних производа са којима се располаже у довољним количинама на домаћем тржишту (или применом већих царина за исте ако се већ увозе), као и неопходним прилагођавањем важећим захтевима светског тржишта, укључујући цене, квалитет и асортиман производа.

Ако се има у виду да је обим трговинске размене у свету последњих деценија растао у просеку три пута брже од глобалног пораста производње (посебно изражено у 90-тим), онда се мора имати прихватити и чињеница да се оваквим глобалним трендовима, стандарди квалитета постају универзални језик комуникације између произвођача роба и њихових купаца на међународном тржишту. Борба за што виши ниво квалитета постаје императив који се не може игнорисати.

Према многим сазнањима из праксе морамо поћи од чињенице да је присутна незадовољавајућа усклађеност производног асортимана наших предузећа са захтевима ино тржишта, што упућује на потребу да се у наредном периоду мора извршити реструктурирање наше привреде у правцу инвестирања и уласка у производњу оних производа који имају прођу на страном тржишту, а напуштања оних грана које не могу остварити добит из пословања са иностранством. При томе, проблеми који представљају највеће препреке остварења реструктурирања домаћих предузећа а то су недостатак савремене технологије и сировина одговарајућег квалитета представља истовремено су и главни узрок неадекватне понуде наших предузећа на ино тржишту у погледу квалитета, дизајна, амбалаже, итд. Истовремено, заостала опрема и лош квалитет сировина чија је цена на домаћем тржишту већа у односу на страном, често доводи до застоја и прекида у процесу производње, што поскупљује крајњи продукт, тако да ионако оскудан производни асортиман наших предузећа постаје ценовно неконкурентан. С друге стране, за усклађивање производног асортимана наших предузећа са потребама ино тржишта неопходна су одговарајућа финансијска средства, што у сопственој неликвидности и неповољној кредитној подршци банака представља другу значајну препреку у правцу реструктурирања предузећа.

Од осталих проблема са којима се привредници суочавају на овом пољу издваја се и неразвијена менаџмент политика, као и велика фискална оптерећења. Наравно, нужно је да се имајући у виду критичне факторе успеха у међународној економији кроз међународни бенчмаркинг определе извори за стицање конкурентских предности, те да се на њих фокусира макро-економска политика владе, укључујући активирање и јачање економске дипломатије.

Конкурентност на светском тржишту, а посебно на тржишту развијених земаља је све више условљена достигнућима у сфери **неценовних фактора** чије је учешће у цени све веће. Цене јесу битан фактор конкурентности код примерних производа ниске фазе прераде који сада заузимају само 20% светског извоза, и јесу значајнији фактор конкурентности код купаца ниске куповне моћи. Међутим, исто тако морамо да имамо у виду и развој светске трговине и сталну измену његове структуре у корист повећања броја купаца који поклањају пажњу управо неценовним факторима.

Смањење конкурентности српског извоза настало је пре свега као знатног заостајања у сфери квалитета производа и услуга. Мерила квалитета су добијала све већи број димензија и показатеља, чији скуп чини један производ више или мање квалитетним. Српски произвођачи су објективно, али и субјективно, временом заостајали у конкурентности на светском тржишту.

## Маркетинг стратегија аграрног сектора

Не постојање маркетинга за домаћу робу доводи до тога да и за оно што имамо да произведемо и понудимо тржишту не унемо да брентујемо и чврсто вежемо за потрошаче, успостављајући са њима успешну комуникацију и излазак на инострано тржиште. То је посебно истакнуто код пољопривредних производа.

Статистички подаци о величини и структури извоза пољопривредних производа из наше земље (доминација сировина, тачније производа нижих фаза прераде у извозу), указују на неконкурентност домаћег агара, посматрано и са аспекта ценовних, а још више са становишта неценовних елемената маркетинга. Примера ради, иако статистика указује на позитивне трендове у спољнотрговинској размени пољопривредно-прехранбених производа из Србије, који су започели 2002. године (од када се у овој размени остварује суфицит), требало би истаћи да се ови резултати дугују, пре свега, већем извозу сировина - житарица и шећера. Проценуално посматрано, укупан извоз »житарица«, »шећера« и »воћа и поврћа« у протекле 2 године учествује у укупном извозу хране са око 80%, док је извоз групације »месо и прераде од меса« у укупном извозу хране учествовао са свега 3,5%-4%, да би 2006. године достигао и 7%. Истовремено, у извозу воћа и поврћа доминира извоз сировог и смрзнутог воћа и поврћа са преко 90%.

**Табела 1.** Извоз пољопривредно-прехранбени производа из Србије у периоду 2003-2005. година

- вредност у мил. УСД -

	2003		2004		2005		2006	
	вредност	%	Вредност	%	вредност	%	вредност	%
Храна и живе животиње	498.9	100	656.3	100	779.3	100	1065.3	100.0
Живе животиње	4.1	0.8	2.8	0.4	2.4	0.3	2.3	0.2
Месо и прераде од меса	16.3	3.3	23.0	3.5	33.0	4.2	76.7	7.2
Млечни производи и јаја	8.9	1.8	8.6	1.3	11.8	1.5	42.3	3.9
Рибе и прерађевине	0.6	0.1	0.8	0.1	2.2	0.3	2.9	0.3
Житарице и производи	75.9	15.2	106.6	16.2	184.1	23.6	291.8	27.4
Поврће и воће	227.2	45.5	245.4	37.4	262.5	33.7	326.0	30.6

Шећер, производи од шећера и мед	82.5	16.5	170.6	26.0	175.8	22.6	168.0	15.8
Кафа, чај, какао и зачини	35.4	7.1	40.0	6.1	45.6	5.9	58.7	5.5
Сточна храна	18.5	3.7	20.8	3.2	18.5	2.4	27.0	2.5
Разни производи за исхрану	29.4	5.9	37.7	5.7	43.4	5.6	69.5	6.5

Извор: Спољнотрговински робни промет Републике Србије, децембар 2004, саопштење бр. 019, РСЗ; Спољнотрговински робни промет Републике Србије, децембар 2005, саопштење бр. 22, РСЗ Београд, Спољнотрговински робни промет Републике Србије, децембар 2006, саопштење бр. 19, РСЗ Београд.

Иако је конкуренција на бази обиља природних ресурса и јефтине радне снаге легитимна конкурентска стратегија, проблем је у томе што се ова ресурсна комбинација да лако имитирати и постоји велика вероватноћа појаве нових конкурената, који исти производ могу понудити по нижој цени (пример малине последњих година). Такође, више је него очигледно да ова стратегија не може надоместити предности знања, иновација, маркетинг стратегија и развијеног пословног амбијента. Све ово најбоље потврђује наша земља, која је доследна конвенционалном поимању конкурентности (у укупном извозу и извозу аграра доминирају сировине и полуфабрикати, односно радно и ресурсно интензивни производи) и која на домаћем и међународном тржишту није конкурентна ни по једном основу, а понајмање по ценама. Имајући у виду податак да ЕУ, посебно са придруженим чланицама, сада има самодовољност у готово свим пољопривредно-прехранбеним производима, јасно је да је по питању извоза и конкурентске стратегије Србији у аграру неопходан заокрет или ће компаративна предност коју имамо (посматрана кроз радну снагу и природне ресурсе) остати само неискоришћена извозна шанса и развојна перспектива.

Прихватање маркетинг концепта који данас подразумева и уважавање стандарда квалитета, као и савремених достигнућа у технологији (како аграрној, тако и Интернет и дигиталној) - представља једини пут и начин да се храна доставља до купаца као здравствено исправна и вредна, као и да се понуда учини различитом, бољом, интересантнијом и атрактивнијом од конкурената. Поставља се питање шта је то добитна маркетиншка стратегија? Литература нас упуће у чињенице да данас није довољно бити бољи у већини појединости од конкурента. Професор Мицхаел Портер са Харварда сматра да предузеће заправо и нема стратегију, ако спроводи исте активности које спровode и конкуренти, само нешто боље. То је само оперативна ефикасност, што није исто што и снажна стратегија, јер оперативно савршенство може одржавати предузеће на врху само једно време (друга предузећа врло брзо ће га сустићи или престићи). Према Портеру, предузеће има снажну стратегију када постигне да се значајно разликује од конкурентских стратегија других предузећа. Могућност да неко ископира нове и успешне стратегије и да тако оне постану обичне постоји. Међутим, једна је ствар пресликати неке аспекте нове стратегије, а сасвим друга имитирати све аспекте стратешке архитектуре. Велике стратегије сачињавају јединствене конфигурације различитих појачаних активности, које се опиру лаком пресликавању. Имитатор не само да мора да поднесе огромне трошкове покушавајући да прелика активности лидера, већ у најбољем случају може да постане само бледа копија са просечним профитом.

Код дефинисања генеричке маркетинг стратегије (вођство у трошковима, диференцирање, тржишно фокусирање-сегментација), треба истачи да је већина

пољопривредних производа хомогена, са безанским ценама и интензивном међународном конкуренцијом управо на подлози цена. С обзиром да је за српске произвођаче и извознике најбитније достизање ценовне конкурентности код већине пољопривредних производа (жита, млеко, кромпир) немогуће - они се морају окренути извозу оних пољопривредно-прехрамбених производа, који захтевају више фазе прераде, екстензивнију производњу и код којих постоје реалне могућности диференцирања или разликовања од понуде других произвођача.

Пољопривреда, као привредна делатност, специфична је утолико што се највећи део сирових пољопривредних производа, а и неких прехрамбених (сирово месо, изнутрице) могу разврстати у групу хомогених производа, са малим или никаквим могућностима диференцирања. Ипак, постоји и велики број пољопривредно-прехрамбених производа, посебно производа виших фаза прераде (нпр. сир, кајмак, прерађевине од меса, воћа и поврћа, архивска вина, пршута, органски производи) за које постоје реалне и велике могућности диференцијације, и то првенствено у трговини на мало (супермаркети, сељачка пијаца), где се производи могу диференцирати са аутохтоног становишта, са аспекта здраве, органске хране, квалитета, посебних својстава производа, са аспекта паковања, обележавања и сл. У суштини, производни програм пољопривредних произвођача је добрим делом условљен природом земљишта, плодоредом, климом, постојањем вегетационих периода у биљној и сточарској производњи. Тек уважавајући све поменуте факторе, може се вршити и прилагођавање производа потребама тржишта и евентуално диференцирање понуде, које је најексплицитније кроз квалитет, паковање, обележавање производа и развој бренда.

За прехрамбене производе, затим пољопривредне производе који се продају на зеленим пијацама и/или преко супермаркета, а поготово за прерађене пољопривредне производе на газдинствима или у породичној производњи (вина, сир, кајмак, пршут) – постоје велике могућности да се унапређењем квалитета поцеса производње понуда учини здравствено вреднијом, безбеднијом, квалитетнијом и различитом од конкурената. При том, једини начин за унапређење квалитета производа јесте примена савремених технолошких знања у производњи и иновативних маркетинг стратегија, како би квалитетна понуда на прави начин била доступна купцима. У домену технологије (аграрне, интернет, дигиталне) и маркетинга могућности праћења и примене савремених достигнућа уско су повезане са капиталом и финансијским средствима за набавку савремене опреме, лабораторија, истраживачких центара и сл.

Паковање може имати улогу у диференцирању производа, нарочито у малопродаји. Понуђачи свежих и замрзнутих производа, примера ради, воћа - сматрају да је тешко да осигурају бренд производу без паковања. Примера ради, јабуке могу имати посебну врсту паковања, у смислу да је свака понаособ обложена памучном или пластифицираном мрежицом, која је штити, али је уједно ово инструмент који обезбеђује различитост понуде. Однос потрошача према паковању значајно варира од земље до земље, као резултат различитих социо-економских и културних фактора. При том, потрошачи из развијених земаља су све више осетљиви на визуелно-естетски доживљај паковања. Овде би требало истаћи и да пласман нашег воћа на европско тржиште управо ограничава не квалитет, већ не испуњавање строгих процедура брања, замрзавања, паковања, утовара и транспорта. Наиме, квалитет нашег воћа (шљиве, малине) је без премца на ригорозном европском тржишту, али цену често обара лоша амбалажа и непоштовање неких елемента јасно

прецизираних у уговорима (нпр. рокови испоруке). Стога, због врхунског паковања и прописно убраних плодова вишу цену на пример постиже шљива из Пољске, Чешке, Мађарске, Турске, која иначе по квалитету знатно заостаје за српском.

Означавање производа (заштитни знаци, декларација о пореклу и квалитету производа) значајно доприноси и диференцирању производа, који се могу учинити различитим са становишта аутохтоности, са аспекта здраве, органске хране или пак генетски модификоване, са аспекта посебних својстава производа, квалитета и сл.

Што се тиче развоја брэнда пољопривредних производа из Србије, битно је истаћи да Србија и данас углавном извози само непрерађене пољопривредне производе и да нема нити један производ из овог сектора са именом, препознатљивим на светском или европском тржишту. Ту смо на самом почетку, а креирање брэнда, поготово у категорији здраве хране, може се развијати једино у правцу производа виших фаза прераде, са поштовањем свих међународно познатих и признатих атеста, стандарда квалитета, стандарда здравствене исправности хране и сл.

Концептуализација тржишног понашања предузећа у аграру у будућности би требало да се своди на питање избора оптималне комбинације маркетинг стратегија сегментације тржишта и диференцирања производа. Ради се о стратегијама које се најчешће симултано користе, а које би требало да буду усмерене на стицање и повећање конкурентске предности пољопривредних произвођача, задруга, предузећа или извозника, и то кроз изналажење довољно различитог и јединственог пакета понуде на одређеном тржишном сегменту.

## Закључак

Имајући у виду да један број предузећа сигурно има производне програме интересантне за домаће и страно тржиште, поставило се питање како помоћи овој производњи да успешно проради и тржишно се верификује и валоризује.

**Табела 2.** Шта предузети да се припремљени атрактивни производни програми реализују

	Веома значајно	Мање значајно	Без утицаја
Обезбедити кредитну подршку за:	96,13	3,87	0,00
набавку сировина	65,38	29,21	5,41
репроматеријала	39,73	56,06	4,22
опреме	79,19	18,64	2,17
резервних делова	47,90	52,10	0,00
Омогућити увоз нових техничко технолошких линија	43,53	53,37	3,10
Смањити фискалне обавезе	54,25	44,56	1,18
Смањити царинске дажбине за увоз потребних сировина и опреме	48,59	41,00	10,41
Квалитетније организовати производњу у погледу	57,81	19,57	22,62
коришћења производних капацитета	54,83	34,97	10,20
стручне радне снаге	23,35	32,42	44,23

Извор: „Допунски тест“ ИЗИТ-а

Како се из изложене табеле може видети, према оцени привредника најважније је обезбедити бољу кредитну подршку како по питању висине финансијских средстава, тако и по питању услова одобравања кредита. Одобрена средства

би се користила највише за набавку опреме, обзиром да је отписаност постојеће опреме у просеку за индустрију око 80%, затим за набавку неопходних сировина и репроматеријала да би се производња испоштовала по квалитету, дизајну и ценама, као и за набавку резервних делова за најнужније поправке постојеће опреме и њеног функционалног коришћења.

Са концепцијом уласка Србије у чланство ЕУ и поновог успостављања односа са њеним балканским суседима, све се изразитије поставља питање нашег новог привредног идентитета. Улазак у Европску унију није само питање политичке воље и усаглашавања закона. Да би нека држава постала члан ЕУ мора између осталог да достигне одређени ниво економског развоја, мора да има идентичну привредну структуру и тржишну конкурентност као остале чланице, јер ЕУ је конкурентно тржиште.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Бранко Ракита (2003): Међународни маркетинг, Економски факултет, Београд, стр. 315).*
2. *M.Crawford (1998): Agricultural and Food Marketing Management (2), FAO, Rome, str. 151).*
3. *Kotler 2003: Како креирати, управљати и доминирати тржиштем, Адизес, Нови Сад, стр. 19).*
4. *Коњунктурни тест, ИЗИТ*
5. [www.statserb.sr.gov.yu](http://www.statserb.sr.gov.yu)

## ТЕОРИЈСКИ ОКВИР ОДРЕЂИВАЊА ЕВАЗИЈЕ ДОПРИНОСА

### Summary

Although contributions, as a public duty, are similar to taxes, in economic theory attention is less paid to the problem of uncollected contributions or malpractice than to characteristics, causes and consequences of tax evasion. The problem with security contributions is even more serious, as they are the most important ones in legislative activities. In fact, security contributions are specific, which singles them out, most of all because of the origin of security institute which is financed by taxes and contributions on wages and salaries of the employed and self-employed.

Most often the fact that taxes are used for public concerns, from which all of us make profit, is concerned, while the benefit of contributions is more imminent, so people under obligation are more interested in contributions payment.

Tax evasion of security contributions is especially stressed in those retirement insurance systems in which a pension does not depend on the amount of contributions paid, if the system is just, if there is a number of preferential pensions without contributions being paid and if contributions payment is not a condition under which the right to a pension is set off to advantage. The higher retirement insurance contribution rate is, the less are individuals ready to obey the law and have additional obligations. The system of defined taxes and contributions stimulates the employed and self-employed to pay for their contributions, and has its merits comparing to the system of defined compensations

Доприне, држава силом своје власти наплаћује од појединаца као специјалну накнаду за извесне специјалне користи, које појединци имају од извесних државних установа, односно од извесне државне акције преузете у општем интересу.<sup>1</sup> Наплаћује се од појединца и групе лица, с обзиром на њихову корист према висини њихове имовине.

---

<sup>1</sup> Милан Тодоровић, Наука о финансијама, I део Наука о порезима, Геца Кон, Београд,

Поред сличности пореза и доприноса (огледа се у принуди и не тражењу услуга од стране обвезника дажбине), постоје и суштинске разлике (порез се одређује према економској снази обвезника, утврђене на различите начине а допринос од посебне користи која је остварена од одређеног лица или групе лица, доприносима се не покривају трошкови у целини, већ један део иде и на терет пореза, као и то да се доприноси уплаћују у посебне фондове а не у буџет).

Доприноси социјалног осигурања, као најзначајнији доприноси у теорији и пракси имају све наведене особине доприноса. Међутим, доприноси социјалног осигурања, ипак имају и извесне специфичности по којима се издвајају од осталих доприноса. Њихова специфичност произилази из саме природе система социјалног осигурања који се финансира путем доприноса на зараде запослених и samozапослених.

У теорији се проблемима неплаћања доприноса или злоупотребе права из система пензијског осигурања поклања много мања пажња него рецимо узроцима, карактеристикама и последицама евазије пореза.<sup>2</sup> То је зато што се често мисли да порези служе за плаћање јавних добара од којих сви имају користи, док је корист од доприноса много непосреднија, па су и обвезници много заинтересованији за њихово плаћање. Све веће ослањање и значење доприноса, уз истовремено релативно смањење пореског притиска значило је одређено преусмеравање издјегања неплаћања са пореза на доприносе. То је посебно наглашено ако не постоји довољно јака веза између доприноса и пензија, ако је систем неправедан и ако се у њему остварују бројне повлашћене пензије без адекватно плаћених доприноса, ако плаћање доприноса није услов за остваривање пензијских права итд. Тако између евазије пореза и доприноса постоје сличности али и разлике, што значајно условљава понашање лица која требају да плаћају доприносе односно порезе.

Високе стопе доприноса, послодавци посматрају из угла повећања трошкова рада, чиме се смањује конкурентност, док економисти сматрају да се терет доприноса преваљује на запослене, кроз смањење плата<sup>3</sup>.

Као и код пореза и код доприноса се поставља питање праведности: треба ли их плаћати према снази или према корисности?

У сваком случају, доприноси за пензијско осигурање, као и порези на доходак, не узимају у обзир колико је појединац сам уштедео за старост. Поставља се питање, да ли треба смањити доприносе уколико је лице само више уштедело и ако је то тако, да ли треба смањити износ пензије? Са становишта фискалне праведности било би исправно одредити износ доприноса према расходима за личну потрошњу, или као замену, или додатак пореза на доходак.

Системи доприноса имају различите облике, а најчешћи облик је социјално осигурање којим се остварује спајање различитих врста ризика, као и вертикална расподела дохотка. Тај систем у принципу омогућава пензијска права после релативно кратког периода осигурања за лица која су остварила потребно доба старости или време трајања осигурања.

Скоро пресудно питање у фискалном понашању је питање праведности и важења друштвених норми. У савременој фискалној теорији постоји доминантно

---

1930, стр. 61.

<sup>2</sup> Allingham i Sandmo, 1972; Friedland, Maital i Rutenberg, 1978.

<sup>3</sup> У Данској, где се пензијски доприноси јако мали, чак је за послодавце од 01. јануара 2000. године и укинут, док га запослени плаћају по стопи од 8% бруто плате ИБФД, 2001.

мишљење да су евазија пореза и доприноса ендогена варијабилна, односно што су више стопе доприноса за обавезно пензијско осигурање, појединци ће бити мање склони да раде у складу са законом и да себи стварају све већу обавезу. Тешко је проценити да ли постоји аналогија између евазије пореза и евазије доприноса, али ипак се може закључити да постоје одређене сличности.

Параметри који утичу на пораст евазије су:

- више граничне стопе пореза и доприноса,
- више стопе пензијских доприноса доводе до великог смањења основице на коју се плаћају доприноси,
- слаба повезаност висине доприноса и износа пензија,
- мишљење да је порески систем неправедан,
- социјално окружење појединца понашање његових пријатеља и лица приближно једнаке висине прихода,
- ментални рачуни (важна су врста и извор прихода, односно начин како је он остварен),
- ниво оствареног прихода,
- осећај да постоји превелика понуда јавних добара,
- евазија пензијских доприноса сигурно ће бити у порасту, уколико се таква издвајања не схватају као штедња за сигурну старост, већ као порез за који се повратно ништа не добија,
- политичка питања и ставови о стопи зависности, што одређује и средства потребна за пензијски систем и висину доприноса; одлуке о расподели доприноса између првог и другог стуба обавезног пензијског осигурања, пореском третману доприноса и пензија као и начини финансирања транзиције на нови пензијски систем.

Систем дефинисаних доприноса нуди предности веће транспарентности, који би требала обесхрабрити и смањити евазију, а истовремено повећати националну штедњу и подстаћи раст и развој финансијских тржишта и институција. Редистрибуција ка сиромашнима је лакша у системима дефинисаних надокнада, у којима су административни и менаџерски трошкови углавном нижи. У искључивим капитализованим системима (пример Чилеа) појединац финансирањем сноси одговорност за своју будућу пензију, али ипак у већини земаља ОЕЦД-а постоји прећутни међугенерацки договор који обавезује садашње запослене да плаћају за пензије садашњих пензионера („pay as you go“ систем), а у нади да ће се тако понашати и њихова деца.

За разлику од приватних пензијских фондова и пензијског (индивидуалног) рачуна појединца, некапитализовани систем пензијског осигурања не улаже прикупљена средства у обезвнице, акције и остале хартије од вредности већ у истом месецу прикупљена средства исплаћује у форми пензија и осталих облика давања. Стопа повраћаја коју појединац може остварити обавезним доприносима у систему обавезног пензијског осигурања због тога је много нижа од оне која се може добити у приватним пензијским фондовима и пензијском осигурању са непосредним финансирањем.

## Теоријске концепције фондовског начина финансирања

Да би држава могла да троши, необходимо је да у финансијском систему своје државе буду уграђене и да постоје одређене финансијске институције или институције за финансирање јавних расхода. Једна од најзначајнијих и најважнијих финансијских институција је свакако буџет. Поред буџета, теорија и пракса савремених држава познају и друге институције јавних финансија, као што су: буџетски фондови, финансијски програми, посебни рачуни и подрачуни. У савременим тржишним привредама у којим је развијен систем социјалног осигурања, специфичне финансијске институције представљају фондови социјалног осигурања.

Фондови као финансијске институције, које карактерише везивање одређених прихода за одређене расходе, заузимају врло значајно место и спадају у ред финансијски најзначајнијих и најмоћнијих финансијских институција савремених држава.<sup>4</sup> У погледу своје финансијске снаге они долазе одмах иза буџета.

Став финансијске науке по питању фондова као финансијских институција за финансирање друштвених потреба и њихове целисходности није био третиран и оцењен на исти начин у свим етапама њеног развоја. Наиме, по питању њихове подобности као финансијских институција, постоје међу финансијским теоретичарима врло опречна гледишта. Ако бисмо сва различита схватања о фондовима као институцијама за финансирање општих потреба хтели на извештајан начин да групишемо, онда сматрамо да би било најоправданије да бројне концепције о фондовима и њиховим карактеристикама буду разматране у оквирима следећих концепција:

- Концепција финансијске теорије либералног капитализма,
- Концепција савремене грађанске финансијске теорије,
- Концепција наше финансијске теорије,

### Концепција финансијске теорије либералног капитализма

Финансијска теорија либералног капитализма није имала позитиван став по питању фондова као финансијских институција за финансирање државних потреба. Овакав свој став либерална теорија је заснивала на анализи и оцени финансија феудалног периода и последица које би овакве установе могле да имају како на самозадовољавању јавних потреба, тако и на развој националног тржишта.

Наиме, финансијска теорија либералне епохе оштро је критиковала финансије феудалног доба због њихове расцепканости у облику више буџета и фондова. Она је у таквим финансијама видела нерационалност коју прати неравномерно задовољавање државних потреба. Поред тога, сматрало се, да постојање више фондова доводи до неравномерне политике пореског оптерећења робног света, што смета непосредно привредном развоју земље. Да би се све ово избегло, финансијска теорија овог периода била је мишљења да треба елиминисати фондове из система финансирања државних потреба и њих финансирати искључиво из јединственог буџета.

<sup>4</sup> Божидар Раичевић, Јавне финансије, I издање, Центар за издавачку делатност, Економски факултет Београд, 2005, стр. 317.

## Концепција савремене грађанске финансијске теорије

Савремена грађанска финансијска теорија не представља једну хомогену идејну целину, јер се у њој могу наћи још других економских школа. Ове концепције црпу своју идејну снагу из теорије о нужности и корисности државне интервенције у области привредног живота. У том смислу се гледа, у извесним случајевима, благодонаклоно на појаву фондова у систему јавног финансирања, јер се у њима виде повољни облици преко којих држава може да унесе извесну динамику у привредни живот капиталистичког друштва уопште, а нарочито у правцу антицикличног кретања.

Наравно, када се овако схвати доминантна концепција у оквиру савремене грађанске финансијске теорије, то не значи и да пренебрегавамо разлике које постоје у вези са интензитетом и ограничењима код употребе ових финансијских установа. Но, без обзира на ове разлике, мислимо да се може рећи да су фондови као одређени модалитет финансирања, нашли своје место у оквиру концепције о финансијама, чиме се данас одликује грађанска финансијска теорија.

И грађанска „класична“ и грађанска савремена финансијска теорија разматрале су целисходност финансирања државних акција преко фондова у оквирима принципа о буџетском јединству. Иако је при томе био изричито наглашен финансијски аспект фондова, из чега је произилазила и одговарајућа анализа, у позадини је стајало и питање односа између извршне и законодавне власти. Наиме, у прошлости се изражавала отворена сумња, а данас нешто ублажено, да облик финансирања јавних функција преко фондова може водити избегавању контроле представничких органа над извршном влашћу. Тако је ова финансијска институција дошла и под лупу политичког посматрања. Са финансијског аспекта, ми данас срећемо ставове у савременој финансијској грађанској теорији, који отварају врата употреби фондова у домену финансирања државних, односно јавних функција и потреба.

## Концепција наше финансијске теорије

По питању фондова, као финансијских институција са уско наменским односом између прихода и расхода за финансирање друштвених потреба, ни наша финансијска теорија, ни наша финансијска пракса нису имале јединствени став у току изградње нових друштвеноекономских односа код нас. Разлози за промену става наше финансијске праксе, а и наше финансијске теорије, иако су прилично сложени, леже својом основом у друштвено – економским променама које обухватају и карактеришу цео наш послератни развој. У току година Првог петогодишњег плана, концепције наше финансијске теорије по питањима финансирања уопште, а посебно финансирања друштвених служби, биле су готово идентичне са концепцијама совјетске финансијске науке. То је био период, као што је познато, у коме смо ми по многим економским и финансијским питањима прихватили принципе и организационе облике совјетске финансијске теорије и праксе. У том смислу истицао се принцип строге финансијске концепције новчаних ресурса у буџету, који је финансирао државну привреду и све друштвене службе. Таквом централистичком финансирању логично се супротстављала идеја фондова, који у својој основи представљају реализацију децентралистичких финансијских концепција.

До промена у ставу наше финансијске мисли према институцији фондова долази после 1951. године прошлог века. Наиме, ова година представља међашњу временску

границу у методама у руковођењу привредом код нас, са чијим завршетком отпочиње наш нов привредни систем. Промене у концепцијама руковођења привредом, нужно су морале имати свога одраза и у домену финансирања друштвених служби, што је довело је до формирања принципа децентрализације у финансирању друштвених потреба. Овоме принципу, односно процесу који је довео до стварања и оформљења фондова, треба додати процес подруштвљења извесног броја ранијих државних функција, што је карактерисало наше време. На тај начин утврдили су се путеви за обезбеђење фондова у систему финансирања друштвених потреба у нас.<sup>5</sup>

Кад констатујемо промену става наше финансијске теорије према везивању одређених прихода са одређеним расходима, чији су институционални финансијски израз фондови, потребно је истаћи да наша финансијска мисао не истиче само један једини мотив који оправдава употребу ове институције, већ више мотива (када су буџетска средства намењена за финансирање трајније делатности, намењена за унапређење неке службе или када је потребан посебан начин управљања и располагања наменским средствима).

## ЛИТЕРАТУРА

- 1 Allingham i Sandmo, 1972; Friedland, Maital i Rutenberg, 1978
- 2 Александар В. Перић, Финансијска теорија и политика, Институт за економска истраживања, Београд, 1976.
3. Божидар Раичевић, Јавне финансије, I издање, Центар за издавачку делатност, Економски факултет Београд, 2005.
4. Велизар Голубовић, Финансирање пензијског и инвалидског осигурања, Будућност, Нови Сад, 2002.
5. Милан Тодоровић, Наука о финансијама, I део Наука о порезима, Геца Кон, Београд, 1930.
6. Љубица Николић, Реформа система финансирања пензијских фондова, Билтен Г-17 Института, Београд, бр.36-37

---

<sup>5</sup> У Данској, где се пензијски доприноси јако мали, чак је за послодавце од 01. јануара 2000. године и укинут, док га запослени плаћају по стопи од 8% бруто плате ИБФД, 2001.

## НЕШТО О ФИНАНСИЈСКИМ ИЗВЕШТАЈИМА

### Уводна разматрања

Темељна сврха презентирања финансијских информација (опште намене) екстерним корисницима (инвеститори, повериоци, финансијски аналитичари) јесте у томе да се они правовремено и тачно обавесте о свему што се догађа у пословању и раду фирме. О томе се они обавештавају преко скупа рачуноводствених извештавања, који у финансијама и рачуноводству носе назив финансијски извештаји. Комплет финансијских извештаја укључује, како следи:<sup>1</sup>

– Биланс, као приказ финансијског положаја предузећа на одређени дан, дефинисан средствима која поседује, обавезама и власничким капиталом,

– Рачун добитка и губитка, који приказује профитабилност предузећа за одређени обрачунски период,

– Извештај о новчаним токовима, који сумира новчане токове предузећа за одређени обрачунски период и

– Извештај о власничком капиталу, који ближе појашњава одређене промене у износу власничког капитала предузећа.

Према стандардима ревизије, примарна одговорност за реалност финансијских извештаја лежи на менаџменту предузећа. Зато је менаџмент витално заинтересован да успостави поуздан систем интерне контроле, смањи обим контролног ризика (ризика да грешка у билансима неће бити откривена), унапреди систем за подршку одлучивању и, као крајњи циљ, екстерним корисницима Биланса пружи релевантне и поуздане податке о пословним учинцима предузећа.

Права намена финансијских извештаја јесте да помогну корисницима у оцени финансијског положаја, профитабилности и будућег развоја једног предузећа.<sup>2</sup>

Одговорност менаџмента сваког предузећа је да испуни обавезе, поготову када је у питању презентирање финансијских извештаја.

---

<sup>1</sup> Видети о овоме постојећи Закон о рачуноводству и ревизији.

Важећим законским прописима наше земље одређено је да годишњи и полугодишњи рачун правних лица, за потребе екстерног извештавања, садржи следеће рачуноводствене извештаје:<sup>2</sup>

- Биланс стања;
- Биланс успеха;
- Биланс новчаних токова;
- Додатни рачуноводствени извештај<sup>3</sup> и Анекс; и
- Извештај о променама на резервама и капиталу (према МПС).

Велика и средња по величини предузећа, банке и друге финансијске организације и организације за осигурање имају обавезу састављања и Биланса токова готовине.<sup>4</sup>

## Биланс стања

Биланс стања је, у ствари, финансијски (рачуноводствени) извештај, који одсликава финансијски положај предузећа у вези са имовином, обавезама и капиталом на одређени дан. Из њега је лако доћи до података о:<sup>5</sup>

- Ликвидности средстава – Брзина претварања имовинских делова имовине фирме у готовину, тј. новац,
- Ликвидности предузећа – Спремност предузећа да измири све доспеле обавезе о року и
- Солвентности предузећа – Финансијска способност плаћања доспелих дугова у времену када пристигну на наплату. Исто тако, о солвентности се говори као о дугорочној финансијској сигурности.

## Биланс успеха

Рачуноводствена теорија и пракса о билансу успеха говори и пише као о рачуну добитка – губитка, који представља издвојени део позиције капитала у форми приказа прихода и расхода предузећа, за одређени обрачунски период у коме се расходи супротстављају приходима ради мерења нето добитка или нето губитка.

Профитабилност предузећа одражава повећање власничког капитала предузећа које резултира из успешног пословања и рада.

Биланс успеха може се састављати на два начина, и то:

- По методи трошкова продатих учинака, који полази од процесног принципа и суштина му је у томе што се пословним приходима супротставља цена коштања реализованих учинака, а расходи посматрају у форми цене коштања продатих производа/услуга. Овај метод претпоставља развијено погонско рачуноводство у оквиру глобалног система вођења пословних књига, који треба да омогући вишестепену калкулацију цене коштања.

<sup>2</sup> Боривоје Б. Прокоповић и Живојин Б. Прокоповић; Финансијско рачуноводство и биланс (IV издање), Проинком, Београд, 2006, стр. 93. до 98.

<sup>3</sup> Закон о рачуноводству, „СИ. лист СРЈ“ бр. 46/96 и 60/96, цл. 11

<sup>4</sup> О овоме детаљније у Закону о рачуноводству и ревизији.

<sup>5</sup> Боривоје Б. Прокоповић и Живојин Б. Прокоповић; Ибид.

– Други начин – метод укупних трошкова, као основу састављања биланса успеха користи контни оквир по билансном принципу. Суштина му је у томе да се до успеха предузећа долази на бази података о укупним приходима, текућим трошковима и залихама одговарајућег обрачунског периода. Као метод, овај начин састављања биланса успеха далеко је једноставнији од методе трошкова продајних учинака. Иначе, веома је подесан, јер омогућује анализу биланса успеха у sukcesивним периодима, па, по том основу даје могућност за откривање разлога промене резултата. Наша привреда, према одредбама Закона о рачуноводству и ревизији, званично примењује овај метод од 1997. године.

## Правила за распоређивање билансних позиција<sup>6</sup>

\* Правило растуће ликвидности у активи, уз растућу доспелост у пасиви, примењује се у земљама континенталне Европе (према одредбама ИВ директиве ЕУ).

Од мање ликвидних ка ликвиднијим деловима имовине	Актива	Биланс	Пасива	Од извора средстава који најкасније доспевају на исплату ка изворима који брже доспевају на исплату
	1. Стална имовина		1. Капитал	
	2. Залихе		2. Дугорочне обавезе	
	3. Потраживања		3. Краткорочне обавезе	
	4. Готовина			
			Опадајућа рочност	

\* Правило опадајуће ликвидности у активи, уз опадајућу доспелост у пасиви, које се примењује и у САД.

До ликвидних ка мање ликвидним деловима имовине	Актива	Биланс	Пасива	Од ка изворима средстава који најкасније доспевају на извора средстава који најраније доспевају на исплату
	1. Готовина		1. Краткорочне обавезе	
	2. Потраживања		2. Дугорочне обавезе	
	3. Залихе		3. Капитал	
	4. Стална имовина			
			Растућа рочност	

Напомена: Сви наредни примери дати су уз минималне корекције из радова већ цитираних аутора.

### Пример број 1.

Саставити биланс производног предузећа »Будућност«, Београд, на дан 01. 01. 2007. године, ако су познате следеће билансне позиције:

- Нематеријална имовина 12.000 дин.
- Недовршена производња 1.400 дин.

<sup>6</sup> Боривоје Б. Прокоповић и Живојин Б. Прокоповић, Репетиторијум о исказивању имовинске ситуације предузећа (II издање), Проинком, Београд, 2006, стр. 49. до 80.

– Готови производи	4.000 дин.
– Губитак текуће године	1.000 дин.
– Ортачки капитал	40.000 дин.
– Материјал	900 дин.
– Краткорочна потраживања и пласмани	2.000 дин.
– Резерве	10.150 дин.
– Краткорочне обавезе	2.100 дин.
– Дугорочне обавезе	3.900 дин.
– Готовински еквиваленти и готовина	850 дин.
– Материјална улагања	25.000 дин.
– Дугорочни пласмани	9.000 дин.

У раду користити форму конта, а билансне позиције груписати према правилу растуће ликвидности у активи и растуће доспелости у пасиви.

**Напомена:** У званичном билансу стања губитак се исказује у активи, као позиција, и не представља део пословне имовине, већ само финансијску позицију укупне активе. С друге стране, нераспоређени добитак представља додатну позицију у оквиру сопственог капитала.

### Решење примера:

Биланс производног предузећа „Будућност“ Београд  
на дан 01.01.2007. године

Р. Бр.	Актива	Износ	Р. Бр.	Пасива	Износ
I.	Стална имовина (1+2+3)	46.000	I.	Капитал	50.150
	Нематеријална улагања	12.000		Основни капитал	40.000
	Материјална улагања	25.000		Ортачки капитал	40.000
	Дугорочни пласмани	9.000		Резерве	10.150
II.	Обртна имовина (1+2+3)	9.150	II.	Обавезе (1+2)	6.000
	Залихе	6.300		Дугорочне обавезе	3.900
	Материјал	900		Краткорочне обавезе	2.100
	Недовршена производња	1.400			
	Готови производи	4.000			
	Краткорочни финансијски пласмани и потраживања	2.000			
	Готовински еквиваленти и готовина	850			
III	Пословна имовина (I+II)	55.150			
IV	Губитак	1.000			
	<b>Укупна актива (III+IV):</b>	<b>56.150</b>		<b>Укупна пасива (I+II):</b>	<b>56.150</b>

### Пример број 2.

Користећи податке дате у примеру бр. 1, урадити, како следи:

- а) Израчунати идентификовану нето имовину,
- б) Израчунати укупне обавезе предузећа и
- ц) Одговорити на питање, дали је предузеће презадужено?

#### Решење примера:

а) Нето имовина = Капитал = Укупна актива, умањена за губитак и укупне обавезе  
Нето имовина =  $56.150 - 1.000 - 6.000 = 49.150$

б) Укупне обавезе = дугорочне обавезе + краткорочне обавезе  
Укупне обавезе =  $3.900 + 2.100 = 6.000$

ц) Предузеће »Будућност«, Београд није презадужено. Наиме, остварени губитак у пословању нижи је од сопственог капитала.

### Пример број 3.

Познате су следеће билансне позиције производног предузећа »Х«, за период од 01. 01. 2006. до 31. 12. 2006. године

– Трошкови резервисања за материјалне трошкове	3.500 дин.
– Трошкови материјала за израду	20.000 дин.
– Приходи од камата	6.000 дин.
– Приходи од продаје производа и услуга	40.000 дин.
– Расходи из ранијих година	4.600 дин.
– Трошкови зарада, накнада зарада и ос.лични расходи	7.000 дин.
– Трошкови амортизације	9.000 дин.
– Приходи од премија, субвенција и дотација	14.000 дин.
– Трошкови производних услуга	5.000 дин.
– Добитци од продаје материјала	2.700 дин.
– Финансијски приходи од повезаних правних лица	3.800 дин.
– Добитци од продаје ос.средстава и немат. улагања	9.000 дин.
– Смањење вредности залиха учинака	1.000 дин.
– Расходи камата	500 дин.

На основу претходног стања саставити биланс успеха у штафелној форми, а по методи укупних трошкова.

#### Решење примера:

Биланс успеха производног предузећа »Х«, у периоду од 01. 01. 2006. до 31. 12. 2006. год.

+

#### А. Пословни приходи и расходи:

І. Пословни приходи	<u>53.000 дин.</u>
Приходи од продаје производа и услуга	40.000 дин.
Приходи од премија, субвенција и дотац.	14.000 дин.

Смањење вредности залиха учинака	1.000 дин.
II. Расходи директног материјала и робе	<u>20.000 дин.</u>
1. Трошкови материјала	20.000 дин.
III. Бруто пословни резултат	<u>33.000 дин.</u>
IV. Други пословни расходи	<u>24.500 дин.</u>
Трошк. зарада, накн. зарада и ост. лич. расх.	7.000 дин.
Трошкови производних услуга	5.000 дин.
Трошкови амортизације	9.000 дин.
Трошк. Резервис. за материјалне трошкове	3.500 дин.
V. Пословни добитак	<u>8.500 дин.</u>

### **Б. Финансијски приходи и расходи:**

I. Финансијски приходи	<u>9.800 дин.</u>
Приходи од камата	6.000 дин.
Финансијски прих. од повез. правних лица	3.800 дин.
II. Финансијски расходи	<u>500 дин.</u>
1. Расходи камата	500 дин.
III. Добитак финансирања	<u>9.300 дин.</u>
Ц. Непословни и ванредни приходи и расходи	
I. Непословни и ванредни приходи	<u>11.700 дин.</u>
Добитци од прод. осн. сред. и матер. улаг.	9.000 дин.
Добитци од продаје материјала	2.700 дин.
II. Непословни и ванредни расходи	<u>4.600 дин.</u>
1. Расходи из ранијих година	4.600 дин.
III. Непословни и ванредни добитак	<u>7.100 дин.</u>
IV. Добитак текуће године	<u>24.900 дин.</u>

### **Закључак**

Финансијски извештаји (данас је то питање свих питања у рачуноводству наше земље и других земаља света) су окосница будућих односа свих економских учесника у међународној трговини. Њима се данас посвећује огромна пажња у рачуноводствима скоро свих земаља света из простог разлога што је њихова упоредивост основа даљег развоја економске сарадње. Из тих разлога питање хармонизације рачуноводства посматра се данас као питање свих питања.

## MARKETING STRATEGIJA U MODERNOJ POLJOPRIVREDI AGRARA SRBIJE

### Sažetak

Cilj ovog rada je da ukaže na strateške ciljeve moderne poljoprivrede Srbije i agrara uopšte. Strateško opredeljenje naše zemlje jeste ravnopravno uključivanje u Evropsku uniju. U radu ukazujemo na razmenu agrarnih proizvoda Srbije sa zemljama Evropske unije, ističemo koje su to izvozne mogućnosti vojvođanske Agroindustrije, daje se analiza šta nas čeka u budućnosti našeg agrara, i navodimo primer centra savremenog agrara „Elixir Agrodiskont“. Ovako koncipiran sadržaj povezuje sadašnje strateško stanje agrarne politike sa njegovim budućim razvojem.

***Ključne reči:** razmena agrarnih proizvoda Srbije sa zemljama Evropske unije, strategije izvoza agrarnih proizvoda vojvođanske Agroindustrije, budućnost modernog agrara Srbije, strategije „Elixir Agrodiskonta“.*

### Abstract

The aim of this paper is to point out the strategic goals of modern agriculture in Serbia as well as agriculture generally speaking. The strategic orientation of our country is its inclusion, on equal terms, into the European union. In this paper we point out the exchange of agricultural products produced in the countries of the European union. Then we put emphasis on export possibilities of agro-industry of Vojvodina; there is also an analysis what we expect to happen in futurity concerning our agrarian issues and we give the example of the centre of contemporary agriculture called “Elixir Agrodiskont”. This way outlined abstract connects today’s strategic situation of agrarian politics with its future development.

***Key words:** the exchange of agricultural products produced in Serbia with those produced in the countries of the European union, the strategies of export of agricultural products of agro-industry of Vojvodina, the futurity of modern agriculture in Serbia, the strategies of „Elixir Agrodiskont“.*

Marketing strategija je neminovna na svim nivoima organizaciono proizvodnih jedinica u modernoj poljoprivredi. Strategija je potrebna istovremeno za upravljanje rizikom i poslovnim mogućnostima koje nudi tržište. Polazeći od saznanja da je poljoprivreda visoko rizična proizvodna oblast, svuda u svetu se računa da ona znači život sa neizvesnostima, više nego u bilo kojoj drugoj privrednoj oblasti. Otuda se integralno upravljanje proizvodnjom i marketingom u zemljama razvijene tržišne ekonomije danas smatra ključnim faktorom povećanja dohotka i smanjenja rizika. U tom smislu se nezaobilazno ističe činjenica da nema kompletnog planiranja u agro preduzeću dok se ne uključe alternative marketing plana. Pri traženju odgovora na pitanje šta jedno agro preduzeće čini konkurentnim u bilo kojim uslovima, uvek treba poći od marketing strategije, koja daje signale za adaptiranje proizvodnje svim mogućim promenama.<sup>11</sup> Marketing strategija u velikim agrosistemima ima određeni uticaj na veliki broj ljudi i to preko cena, obima i strukture roba koje prodaju poljoprivrednici, kao i očekivanja prinosa, odnosno rizika na investirani kapital od strane investitora. Preko cena, kvaliteta i raznovrsnosti proizvoda utiče se i na potrošače. Tako se marketing strategija ovih velikih firmi u znatnoj meri razlikuje od one koje praktikuju individualni poljoprivrednici.

### Srbija na putu ka Evropskoj uniji i razmeni agrarnih proizvoda

Relativno niska ponuda poljoprivrednih proizvoda na inostranom tržištu, s obzirom na potencijale, se može posmatrati kao rezultat nedostatka konkurentnih proizvoda (i cenom i kvalitetom), koji je, između ostalog, prouzrokovan sporim tempom uvođenja EU standarda u proizvodnju i preradu poljoprivrednih proizvoda u Srbiji.

Politika konkurencije prema čl. 81 do 89. Ugovora o Evropskoj zajednici treba da postigne ciljeve, i to:

– obezbeđenje otvorene tržišne privrede sa slobodnom tj. neiskrivljenom konkurencijom;

– jačanje evropske unutrašnje i spoljne konkurentnosti;

– podrška održavanju unutrašnjeg tržišta;

– poboljšanje okvirnih uslova za rast, blagostanje i zapošljavanje.<sup>22</sup>

Postavlja se pitanje šta uraditi da bi povrtari zauzeli mesto koje garantuje napredak njihovog domaćinstva i spokoj pri pomisli na EU? Pre svega, trebalo bi pobediti sebe i sagledati da jedino zajedno, udruženi, mogu uraditi dobru stvar. Govorimo o modernim asocijacijama i kooperativama, čija je spona i zajednička osnova zajednički interes i bolji život! Zatim, trebalo bi razmišljati šta, kako i koliko proizvoditi. Mora se slušati tržište. U našoj zemlji je farmerima na raspolaganju sistem izveštavanja o prilikama na tržištu koji jasno može da ukaže na trendove cena, na njihove vrednosti za pojedine vrste povrća u vanezonskim periodima, tražnju za pojedinim sortama određenih vrsta povrća... Takođe, postoji način informisanja šta je to što se u Evropi traži, da li je još uvek bitna samo boja proizvoda dok je ukus potuno po strani, ili se i tu nešto promenilo. naime, ono što farmerima u Srbiji, zahvaljujući našem podneblju, ide na ruku je činjenica da se veliki lanci hipermarketa u Evropi, zahvaljujući svojim potrošačima, odriču proizvoda jakih boja

<sup>1</sup> Zakić Z., *Agrarna ekonomija*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2001., str. 502.

<sup>2</sup> Srdić M., *Evropska unija i pravo evropske unije*, Privredna akademija, Novi Sad, 2006., str. 104.

i voštanog izgleda, koji su i takvog ukusa, plastičnog, u korist punog ukusa pojedinih povrtarskih vrsta! Naravno, ni slučajno se ne sme zanemariti izgled proizvoda, ali on više nije prevashodan.

Ono što je veoma bitno, bez obzira da li se radi o pijačnoj ili prodaji u supermarketima, na veliko ili malo, je ambalaža i pakovanje proizvoda, njihovo kalibriranje i klasiranje. Oznaka bar koda i potpuna lična karta proizvoda je takođe neizostavna. Ne treba razmišljati o prodaji svežih proizvoda na drugi način. Ovde treba naglasiti još jedan momenat. Kao što je proces pridruživanja EU započet za farmere, ovaj proces na isti način dotiče svaku oblast življenja i svaku delatnost u našoj zemlji. To znači da i trgovina ali i potrošači, svako u svom domenu, idu istim putem.

Proces pridruživanja EU za povrtara u Srbiji znači da treba da se dogovori sa svojim kolegama proizvođačima, da bi na tržište izašli sa što većom količinom kalibriranog i dobro upakovanog proizvoda, jednakog kvaliteta, koji se u svakom trenutku može proveriti. Farmer treba da proizvodi – ne po meri svoje porodice – već po meri tržišta i stalno se konsultujući šta to EU hoće, jer mi postajemo njen deo.

## Standardi u proizvodnji sirovog mleka

Standardi u proizvodnji sirovog mleka su definisani direktivama Evropske komisije br. 89/362/EEC(1) i 92/46/EEC(2,3).

Sve zemlje članice su obavezne da u prometu mleka primenjuju ove standarde, kao što će i proizvođači u našoj zemlji morati u narednim godinama da posvete punu pažnju ovim propisima.

Osvrnućemo se na situaciju na terenu. U ovom trenutku, proizvođači možda nisu ni svesni da su sa mlekarama uglavnom potpisali ugovore o kvalitetu isporučenog mleka. To je klauzula kojom se zahteva da mleko mora da odgovara sledećim standardima:<sup>33</sup>

Antibiotika manje od	0,004ug
Somatskih ćelija do	400 000 u ml
Bakterija do	100 000 u ml

Ovo na prvi pogled izgleda jednostavno, ali proizvođači moraju da budu svesni da je dosizanje ovih standarda, čije neispunjavanje mlekare trenutno tolerišu, veoma dug i skup proces. Pre svega, podrazumeva potpuno novu organizaciju u proizvodnji, kako bi se rizici oboljenja životinja smanjili na minimum, a time i upotreba antibiotika.

Pravila EU po pitanju standarda u proizvodnji i preradi mleka su rigorozna, kako za države članice, tako i za države koje imaju nameru da izvoze na tržište EU. Osnova za njihovo donošenje je briga za zdravlje potrošača i postizanje maksimalnog kvaliteta sirovina. Pored finansijskog opterećenja, kod nas će problem predstavljati i nedostatak stručnih službi koje bi vodile naše farmere ka dostizanju standarda EU u proizvodnji mleka.

Namere za uvođenje standarda su dobre i korisne za državu, samo je neophodno sagledati sve slabosti domaćih proizvođača i napraviti jasnu strategiju i dinamiku sprovođenja reformi u ovoj oblasti poljoprivrede.

<sup>3</sup> [www.arompek.org.yu/images/Standardi%20EU%20upoljoprivredi.pdf](http://www.arompek.org.yu/images/Standardi%20EU%20upoljoprivredi.pdf)

## Strategije izvoznih mogućnosti vojvođanske Agroindustrije

Ukupan promet poljoprivrednih proizvoda u svetu učestvuje u ukupnom prometu svih roba sa 11%. Globalno posmatrano, svetski promet poljoprivrednih proizvoda povećava se po stopi od 8% godišnje.

Izvoz agroindustrijskih proizvoda predstavlja osnovicu razvoja kako poljoprivrede, tako i privrede u celini. Izvoz je uslovljen, pored ostalog, obimom, visinom i dinamikom domaće poljoprivredne proizvodnje, nivoom potrošnje, kao i visinom podsticaja od strane odgovarajućih državnih institucija, te carinskim i drugim ne tarifnim ograničenjima zemalja uvoznica.

U vremenskom razdoblju od 1996. do 2000. godine prosečan izvoz agroindustrijskih proizvoda Vojvodine iznosio je 103,8 miliona dolara. Najveći izvoz u posmatranom periodu prisutan je u 1996. i 1998. godini u visini od 117 miliona dolara. Ostvaren izvoz je skroman s obzirom na postojeće potencijale u vojvođanskoj poljoprivredi i prehrambenoj industriji (povoljni agroekološki uslovi, postojeći prerađivački kapaciteti, kadrovi i sl.).

Prosečan izvoz pomenutih proizvoda po stanovniku iznosio je nešto iznad 50 dolara, dok je po aktivnom poljoprivredniku isti na nivou od oko 500 dolara (u Holandiji izvoz po aktivnom poljoprivredniku iznosi 57 hiljada dolara, u Danskoj 32, U Francuskoj 12 hiljada dolara i sl.).

Dobru sirovinsku bazu na području Vojvodine čine kvalitetne oranične površine, što predstavlja osnovu za visoku ratarsko-povrtarsku proizvodnju. Raspoloživi kapaciteti prerađivačke industrije – prerada brašna, voća, povrća, klanična industrija, pivarska industrija, industrija keksa i vafla, industrija ulja i šećera. Postoji tradicija u proizvodnji hrane i dobar geostrateški položaj za izvoz agroindustrijskih proizvoda. Postoje realne mogućnosti za proizvodnju ekološke-zdravstveno bezbedne hrane.

Celokupno međunarodno tržište nema isti značaj za potencijalni izvoz iz Vojvodine. Najveće šanse za izvoz agroindustrijskih proizvoda jeste na tržištima bivših republika SFR Jugoslavije. Bosna i Hercegovina, odnosno Republika Srpska i Republika Makedonija su i sada zemlje među najznačajnijim kupcima naših proizvoda. U novije vreme jača promet sa Hrvatskom, a očekuje se i intenziviranje spoljnotrgovinskog prometa sa Slovenijom. Najrealnije je očekivati da će zemlje prethodne Jugoslavije, kao i zemlje Istočne Evrope biti najznačajniji trgovinski partneri za izvoz naših agroindustrijskih proizvoda, jer su one deficitarne u nizu napred navedenih proizvoda. Tržište zemalja EU predstavlja značajno potencijalno tržište za našu zemlju. Međutim, sve zemlje ove grupacije nemaju isti značaj za vojvođansku agroindustriju. Smatramo da najveće šanse za izvoz postoje u Nemačkoj, koja predstavlja najvećeg svetskog uvoznika agroindustrijskih proizvoda (preko 40 milijardi dolara), zatim u Grčkoj, Italiji i Kipru, a ostale zemlje imaju znatno manji značaj.<sup>44</sup>

### Srbija budućnosti – strategije moderne poljoprivrede

Kada bi se Srbija menjala tempom kojim se donose razvojne strategije, teška tranzicija bi za nas bila prošlost. Kojim kvalitetom ćemo živeti u budućnosti, niko ne može jasno da predvidi. Međutim, prognoza na temu gde ćemo biti, recimo, 2020. godine, moguća je, ako znamo šta smo sve radili (a šta nismo) poslednjih sedam godina, od kada smo se, posle decenije sankcija, vratili u svetski privredni život. Dok je krajem osamde-

<sup>44</sup> Mandić M...., preuzeto iz priručnika - Izvršno veće AP Vojvodine, *Agrarni program*, Novi Sad, 2001., str. 88-91.

setih godina prošlog veka Srbija bila natprosečno razvijena mereno svim pokazateljima svetske privrede, izuzev stranih investicija, danas ima samo 0,12 odsto udela u svetskoj privredi. Svi pokazatelji su takvi da ukazuju na to da je u Srbiji danas ispod proseka razvijena ekonomija.

Rangirano prema bruto društvenom proizvodu, Srbija je pretekla 21 zemlju, u odnosu na položaj na kom je bila 2000. godine. Ako krenemo od pretpostavke da će prosečna stopa bruto domaćeg proizvoda iznositi po 7 odsto godišnje, Srbija će nivo dohotka iz davne 1989. godine dostići u 2014. godini, a u 2020. godini imaće za 54 odsto veći dohodak nego pre 18 godina ili 140 odsto veći dohodak nego danas.<sup>55</sup>

Poljoprivredna proizvodnja je jedna od većih šansi Srbije, ali će se u ovoj oblasti sve dobrim vratiti samo ukoliko se više i ulaže. Onda se lančano otvara problem finansiranja, a prema sadašnjim uslovima teško da bilo koji poljoprivrednik može da nabavi novu opremu, unapredi proizvodnju... To će se desiti tek kada uslovi kreditiranja postanu toliko prihvatljivi da jedan samostalni proizvođač može da živi, a da i pri tom zarađuje.

Srbija može da hrani region, ali samo ukoliko reši jedan od trenutno većih problema agrara – nedovoljnu pokrivenost sistema za navodnjavanje. Po procentu obradivih površina koje navodnjava, Srbija se nalazi na samom dnu zemalja ne samo u Evropi već i u svetu. Kod nas se od ukupno 3,6 miliona hektara oranica navodnjava samo 1,2 odsto, što je čak 15 puta manje od međunarodnog proseka. Iako je pre dvadesetak godina pod sistemima za navodnjavanje bilo oko 140.000 hektara, sada je to svega 40.000 hektara njiva. U Vojvodini su izgrađeni sistemi za navodnjavanje na oko 97.000 ha, što čini oko 5,9% obradivih površina. Tome treba dodati izvesne površine u privatnom posedu, koje nisu evidentirane. Sistemi za navodnjavanje se slabo koriste, prema raznim izvorima u 2000. sušnoj godini, u Vojvodini navodnjavanje je obavljano na 15.000-30.000 ha.<sup>66</sup> U Vojvodini su sistemi za navodnjavanje izgrađeni na oko 97.000 ha, a u funkciji je sistem na 54.000 ha, a odvodnjavanje je moguće na 1.084.000 ha. Male su šanse da se loša statistika navodnjavanja popravi bez učešća države.

Najviše sredstava iz agrarnog budžeta 2007. godine je potrošeno na investicije u poljoprivredi i selu koje se ogledalo kroz subvencionisanje cene industrijskog bilja (soja, suncokret, duvan), mleka i pšenice (skladištenje), uređenje: poljoprivrednog zemljišta kroz projekte i besplatnu analizu, stočarske proizvodnje i unapređenje plasmana. Oko 230.000 korisnika dobilo je premiju za mleko u ukupnom iznosu od oko tri milijarde dinara. Preko 35.000 domaćinstava je dobilo premiju za industrijsko bilje. Bespovratna sredstva u iznosu od 30 odsto za investicije za obnovu poljoprivredne opreme i mehanizacije, u oblasti navodnjavanja, voćarstva i povrtarske proizvodnje „pojela“ su oko milijardu dinara budžeta.

## 5. Strategije „Elixir Agrodiskonta“

„Elixir Agrodiskont“ predstavlja rezultat ostvarenja ambicioznog cilja – stvaranja najboljeg Centra savremenog agrara ne samo u Srbiji, već i u regionu.

Osnovan je septembra 2004. godine kao „Agrodiskont“, sektor unutar preduzeća „Narcis-Popović“ d.o.o. iz Šapca, a posle dve i po godine uspešnog rada, u martu 2007.

<sup>55</sup> <http://www.novosti.co.yu/code/navigate.php?Id=4&status=jedna&vest2008>, str. 1,2.

<sup>66</sup> isto kao pod 4., str. 25.

prerasta u „Elixir Agrodiskont“, posebno preduzeće unutar „Elixir Group“ koja će kao matična kompanija integrisati kompatibilne delatnosti svojih članica u zaokružen sistem poslovanja.

Strategija poslovanja „Elixir Agrodiskonta“ kao Centra savremenog agrara jeste:<sup>77</sup>

- stalna dvosmerna komunikacija sa kupcima,
- ulaganje u obrazovanje i usavršavanje stručnih kadrova preduzeća,
- konstantno unapređenje asortimana roba i usluga,
- širenje mreže veleprodajnih i maloprodajnih objekata.

„Elixir Agrodiskont“ ima veoma važnu i odgovornu ulogu i u okviru strategije razvoja „Elixir Group“ jer pruža usluge i obezbeđuje proizvode i za druge članice sistema. Naročiti značaj „Elixir Agrodiskont“ ima u sinergijskom delovanju sa fabrikom za preradu voća i povrća „Elixir Food“ koja će biti siguran partner svim poljoprivrednim proizvođačima čiji proizvodi zadovoljavaju standarde „Elixir Group“. Te standarde, svaki poljoprivredni proizvođač lako će da dosegne uz pomoć stručnog kadra i proizvoda koje im nudi „Elixir Agrodiskont“.

„Elixir Group“ zasnovan je na savremenoj organizaciji poslovanja i jasnoj profilaciji delatnosti čija sinergija će dati dodatni kvalitet, a njihova međusobna povezanost obezbediti potpuno zaokružen sistem poslovanja i vodeću poziciju u oblasti agrara. Integracija „Elixir Group“ proizvodnog kompleksa „Elixir Agrar“ (nekadašnja „Kinda“) i preradnog kompleksa „Elixir Food“ (bivša „Hladnjača“) s jedne strane obezbeđuje sigurnog kupca za najprofitabilnije povrtarske kulture „Elixir Agrara“, a s druge strane sigurnu i sa aspekta kvaliteta i načina proizvodnje kontrolisanu sirovinsku bazu za „Elixir Food“, što svakako podiže nivo konkurentnosti prilikom plasmana gotovih proizvoda.

**Tabela 1.** Data je struktura prihoda po delatnostima članica „Elixir Group“ – projekcije za 2008./2009. godinu:<sup>88</sup>

Elixir Group-ukupan prihod	u 2008.-cca 26 mil EUR	u 2009.-cca 38 mil EUR
Elixir Agrodiskont	45%	46%
Elixir Feed Additives	30%	22%
Elixir Food	15%	24%
Elixir Agrar	10%	8%

„Elixir Group“ rezultat je reorganizacije renomiranog preduzeća „Narcis-Popović“, koje je na tržištu uspešno poslovalo punih 16 godina, ali i kupovine fabrika i poljoprivrednih dobara, kao i značajnih investicija u nove kapacitete, tehnologiju i sistem kontrole poslovanja. Delatnost preduzeća „Narcis-Popović“ d.o.o. Šabac do septembra 2006. godine bila je organizovana kroz tri sektora-profitna centra:

- Fabrika stočne hrane – sa učešćem od 25% u ukupnom prihodu
- Trgovina na veliko i malo repromaterijalom za poljoprivrednu proizvodnju kroz prodajni centar „Agrodiskont“ – sa učešćem od 45% u ukupnom prihodu
- Uvoz i trgovina komponentama i aditivima za stočnu hranu – sa učešćem od 30% u ukupnom prihodu.

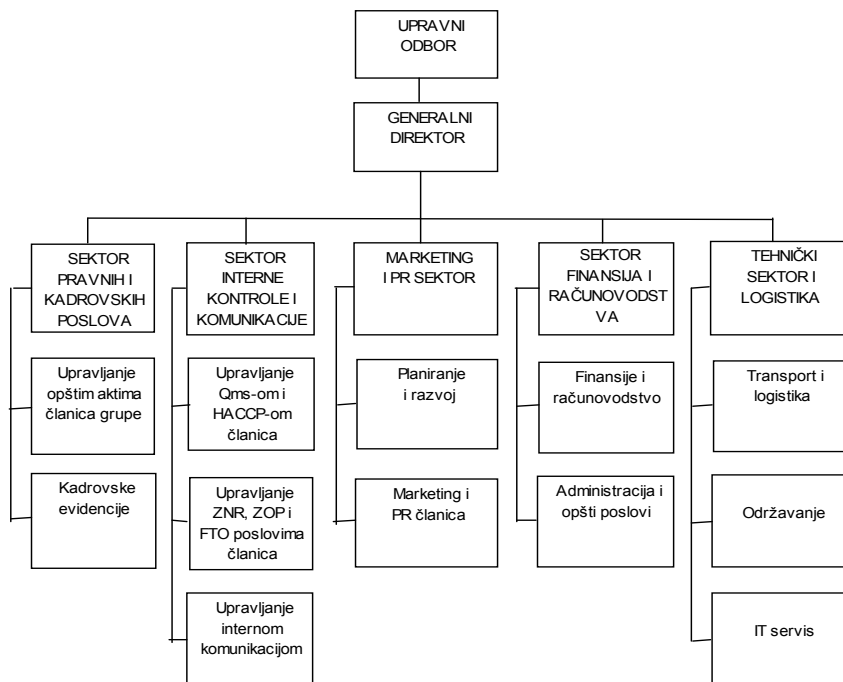
<sup>7</sup> www.elixiragrodiskont.co.yu.,str.6,7.

<sup>8</sup> www.elixirgroup.co.yu.,str.9.

Visoko postavljene ciljevi su u sistemu koji je organizovan po najvišim svetskim standardima – realno ostvarivi, kako zbog dosadašnjeg iskustva i ostvarenih uspeha tako i zbog koncepcije poslovanja u kojoj svaka firma članica brine ne samo o sopstvenom razvoju, već i o pružanju pune podrške svim delovima „Elixir Group“.

Na slici 1. dat je šematski prikaz – organizacije poslovanja „Elixir Group“.

Slika 1. Model organizacije poslovanja „Elixir Group“<sup>9</sup>



„Elixir Food“ – najsavremenija i po kapacitetima jedna od najmoćnijih fabrika za preradu voća i povrća ne samo u Srbiji, već i u regionu. Osnovna strategija „Elixir Food“ je zadovoljenje najstrožijih svetskih kriterijuma u efikasnosti proizvodnje i kvalitetu proizvoda, što je u osnovi zahteva najvećih proizvođača i trgovaca proizvodima ove industrije. Već sledeće godine proizvodni program „Elixir Food“ obuhvatiće i hladnu preradu povrća, a 2009. i toplu preradu voća i povrća.

„Elixir Agrar“ – sopstveno poljoprivredno dobro organizovano po svetskim standardima i usmereno na najprofitabilniju poljoprivrednu proizvodnju, uključujući i odgoj stoke. Strategija poslovanja „Elixir Agrara“ odnosi se na stručno vođenje posla upotrebom najkvalitetnijih sredstava uz novu poljoprivrednu mehanizaciju kao i primena savremene agrotehnologije što predstavlja primer dobre proizvodne prakse.

„Elixir Feed Additives“ – lider u unutrašnjoj i spoljnoj trgovini komponentama i aditivima za stočnu hranu i premikse. Osnovna strategija poslovanja „Elixir Feed Additives“

<sup>9</sup> isto kao pod 8., str. 5.

je što fabrikama stočne hrane, farmama i stočarima pruža najbolji i najkompletniji asortiman proizvoda koji pravilnom primenom omogućavaju ispunjenje svih međunarodnih standarda o kvalitetu stočne hrane.

## Zaključak

Razvoj uspešne marketing strategije je najvažnija obaveza menadžmenta u poljoprivrednom preduzeću, ona je neminovna na svim nivoima organizaciono proizvodnih jedinica u modernoj poljoprivredi.

Ciljevi zajedničke poljoprivredne politike su:

– povećanje produktivnosti u poljoprivredi unapređenjem tehničkog razvoja, racionalizacijom poljoprivredne proizvodnje i optimalnim korišćenjem faktora proizvodnje, naročito radne snage;

– obezbeđivanje na taj način odgovarajućeg životnog standarda poljoprivrednog stanovništva, posebno putem povećanja zarada zaposlenih u poljoprivredi;

– stabilizacija tržišta;

– garantovanje snabdevanja;

– obezbeđivanje snabdevanja potrošača razumnim cenama.

Deo koji se odnosi na poljoprivredu je pitanje razvoja slobodne trgovine, što znači da je Srbija na potezu u pogledu snižavanja carinskih stopa i njihovog izjednačavanja sa stopama Evropske unije. U tome bi od velike koristi mogla da bude pomoć vladinih organizacija. Ukoliko Srbija želi da postane sastavni deo Evropske unije neophodno je da ojača konkurentnost pre svega domaćih kompanija, koje moraju izvršiti poboljšanje svojih proizvoda i poslovanja uopšte.

U zaključku ćemo istaći ono što smo u radu obrazložili, a to je odgovor na sledeća pitanja:

– šta sve Srbija treba da uradi, koje strategije da primeni da bi postala konkurentna u razmeni agrarnih proizvoda sa zemljama Evropske unije;

– koje su to strategije izvoznih mogućnosti vojvođanske Agroindustrije;

– koje su to strategije moderne poljoprivrede Srbije;

– koji su to centri savremenog agrara i njihove poslovne strategije.

## LITERATURA

Mandić M.,... „Agrarni program“, Izvršno veće AP Vojvodine, Novi Sad, 2001.

Srdić M., „Evropska unija i pravo evropske unije“, Privredna akademija, Novi Sad, 2006.

Zakić Z., „Agrarna ekonomija“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2001.

[www.arompek.org.yu/images/Standardi%20EU%20upoljoprivredi.pdf](http://www.arompek.org.yu/images/Standardi%20EU%20upoljoprivredi.pdf) 2007.

[www.elixirgroup.co.yu](http://www.elixirgroup.co.yu) 2007.

[www.elixiragrodiskont.co.yu](http://www.elixiragrodiskont.co.yu) 2007.

[http://www.novosti.co.yu/code/navigate.php?Id=4&status=jedna\\$vest...](http://www.novosti.co.yu/code/navigate.php?Id=4&status=jedna$vest...) 2008

# OSNOVNI POJMOVI I POKAZATELJI FINANSIJSKE ANALIZE KAO NEIZBEŽNI SEGMENTI UPRAVLJANJA U CILJU RASTA I RAZVOJA PREDUZEĆA

## Sažetak

Osnovni cilj ovog rada je da analitičaru pojasni – približi sve pokazatelje u procesu sagledavanja finansijskog stanja privrednog subjekta i njegove dalje procene i donošenja validne odluke. Za sagledavanje celokupne finansijske situacije poslovanja privrednog subjekta potrebno je primeniti adekvatne metode analize koje obuhvataju sve bitne pokazatelje za iskazivanje finansijskog stanja. U radu se posebno apostrofira racio analiza kao jedna od najčešće korišćenih metoda finansijske analize. Za bolje poznavanje osnove finansijske analize posebno mesto i značaj ima suština i dejstvo „leverage“.

**Ključne reči:** *Analiza, rentabilnost, produktivnost, ekonomičnost, bilanci, racio, analiza trendova, rast, standardi, pokazatelji: likvidnosti, solventnosti, aktivnosti/efikasnosti i rentabilnosti, „leverage“ du pont analiza i sl.*

## 1. Uvod

Rad daje mogućnost novih saznanja finansijskog poslovanja u pravcu stalnog usavršavanja, tj. postizanja što veće produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti. U tom smislu za ostvarenje cilja i zadatka finansijske analize privrednog subjekta neophodno je identifikovati sve slabe tačke istog, kategorisati ih, kao i utvrditi osnovu za određivanje rizika ulaganja u istom. Isto tako neophodno je iskazati pokazatelje likvidnosti, aktivnosti i profitabilnosti. „leverage“ je metoda u najopštijem smislu rizika i podrazumeva manje ili veće neizvesnosti u pogledu ostvarivanja poslovne aktivnosti privrednih subjekata.

## 2. Osnovi finansijske analize

Finansijska analiza je postupak uporednog sagledavanja stanja i promena visina vrednosti određenih bilansnih stavki, na osnovu kojeg se donose važne finansijske od-

luke. Dakle, finansijska analiza predstavlja vid primenjene analize bilansa. Vrednosti bilansnih pozicija, pojedinačno uzevši, nemaju veliki analitički značaj. Međutim, ako ih upoređujemo sa vrednostima drugih bilansnih pozicija, njihova važnost se povećava. Naročito je bitan odnos između onih bilansnih stavki koje stoje u neposrednoj uzročnoj vezi (na primer: prihodi od prodaje-kupci, ili obrtna sredstva-kratkoročne obaveze i sl.).

Odnos jedne bilansne pozicije prema drugoj, naziva se racio. Analiza ovih, relativnih racio brojeva, predstavlja osnovu finansijske analize. Matematički, reč je o prostom količniku (deljenju) novčanih iznosa dve bilansne stavke. Na osnovu dobijenog rezultata tog deljenja, donose se zaključci, merodavni za upravljanje finansijskama preduzeća u budućem periodu.

Racio analiza je jedan od najčešće korišćenih instrumenata finansijske analize. Konkretno, upotreba ove metode u praksi podrazumeva, pre svega, poznavanje osnovnih teorijsko-metodoloških postavki na kojima je ista izgrađena kao celovit i zaokružen sistem za analitičko ispitivanje finansijskog i rentabilnog položaja preduzeća. S obzirom na činjenicu da analitičaru stoje brojni racio sadržaji, značajno je pitanje njihovog izvora, grupisanja i utvrđenja adekvatnog redosleda. Od ne manjeg značaja je i pravilna analitička interpretacija kvantificiranih racio veličina.

Pod metodom racio analize podrazumeva se ispitivanje i ocena finansijskog statusa i zarađivačke sposobnosti privrednog subjekta na bazi seta svrsishodno odabranih i adekvatno grupisanih racio brojeva.

Suštinsko razumevanje korišćenja racio brojeva podrazumeva analiziranje levih i desnih strana jednačina, što omogućuje sposobnost pronicanja u uzroke smanjenja i povećanja koeficijenata.

Koeficijenti nisu svetski standardizovani, što znači da ne postoji univerzalni model za optimalnu strategiju poslovanja.

Iz tog razloga strategije poslovanja se projektuju spram postojećih uslova poslovanja i spram pretpostavki o budućim uslovima poslovanja.

Kada se govori o osnovnim pojmovima i pokazateljima finansijske analize moramo i da konstatujemo da suština i dejstvo „leverage“-a ima važnu ulogu kod donošenja finansijske odluke u okviru finansijske analize, kao segmenta upravljanja privrednim subjektom. Izloženost preduzeća riziku predstavlja, u osnovi neophodnost pronalaženja odgovarajućih metoda za njegovo kvantificiranje. Jedan od tih metoda je i tzv. „leverage“, pomoću koga se nastoje proceniti efekti poslovanja na poslovni dobitak i neto dobitak, uz prisustvo fiksnih troškova (osnovnih sredstava) i finansijskih rashoda (rashoda za kamate). U stvari može se govoriti o poslovnom, finansijskom i kombinovanom „leverage-u. Poslovni „leverage“ procenjuje efekte poslovanja sa fiksnim troškovima (koji ostaju neelastični na kratkoročne promene u obimu aktivnosti): finansijski „leverage“ meri dodatni rizik uslovljen zaduživanjem privrednog subjekta u uslovima promenljive rentabilnosti preduzeća, a kombinovani „leverage“ predstavlja pokazatelj ukupnog (poslovnog i finansijskog) rizika na neto dobitak i stopu prinosa na sopstvena poslovna sredstva.

Za poznavanje osnove finansijske analize, analitičari treba da pored ostalog ovladaju i određenim fazama, metodama i pitanjima kako bi što realnije analizirali finansijsku materiju određenog privrednog subjekta. Iz tog razloga i dat je set pitanja i zaključka kao podloga za razmatranje finansijske analize, koja mogu dati pun doprinos u utvrđivanju realnog pravca rasta i razvoja privrednih subjekata zemalja u tranziciji.

### 3. Finansijska analiza – svrha i uloga

Finansijska analiza utiče na mnoge faze procesa procene, uključujući i svaki od metoda procene.

Finansijska analiza predstavlja verovatno najznačajniji deo procesa procene.

Nedostatak potrebnih informacija od kojih zavisi finansijska analiza značajno povećava nivo rizika investiranja u preduzeće.

#### **Sagledavanje finansijskog stanja preduzeća ogleda se kroz:**

Identifikaciju slabih tačaka i njihove kategorizacije po oblastima,

Analizu trendova,

Osnove za određivanje rizika ulaganja u preduzeće.

Identifikacija elemenata za projekciju novčanih tokova odnosi se na:

Rast,

Troškove i stope dobiti na različitim nivoima (margins),

Potrebe za obrtnim kapitalom i koeficijentima obrta,

Investicije u osnovna sredstva,

Optimalna struktura investiranog kapitala.

#### **Finansijska analiza – postupak**

Izbor obračunskog sistema (bilansne šeme) i usklađivanje podataka,

Izračunavanje pokazatelja: bilans stanja i bilans uspeha u relativnom izrazu, horizontalna i vertikalna finansijska struktura, pokazatelji likvidnosti, aktivnosti i profitabilnosti,

Poređenje sa referentnim preduzećima,

Analiza trendova i netipičnih pozicija.

#### **Izbor obračunskog sistema**

Postoje dva vida usklađivanja: lokalni standardi sa međunarodnim (ili obrnuto) i lokalni iz ranijih perioda sa važećim.

Najčešće se usklađuju stalna sredstva i amortizacija, način obračuna prihoda, zalihe i potraživanja.

Obezbeđuje se bolja baza za poređenje ako se preduzeće poredi sa referentnim preduzećima iz drugih zemalja.

Investitori često zahtevaju ova usklađivanja da bi poboljšali kvalitet informacione osnove.

Izračunavanje pokazatelja

Bilans stanja i uspeha u relativnom izrazu,

Bilans stanja -učešće svake pozicije u ukupnoj aktivni,

Bilans uspeha -učešće svake pozicije u ukupnom prihodu.

#### **Ovakvo prikazivanje finansijskih izveštaja omogućava:**

Analizu strukture bilansa stanja i bilansa uspeha,

Analizu profitnih marži (tj. dobiti na različitim nivoima),

Analizu trendova,

Lakše poređenje.

### **Izračunavanje pokazatelja -Racio analiza ; Du Pont analiza**

Četiri osnovne grupe pokazatelja:

Pokazatelji likvidnosti,

Pokazatelji finansijske strukture – solventnosti (leverage ratios),

Pokazatelji aktivnosti (efficiency ratios),

Pokazatelji rentabilnosti.

#### **Pokazatelji likvidnosti:**

Opšti racio likvidnosti (current ratio),

Tekuci racio likvidnosti (quick ratio),

Neto obrtni fondii dugorocna finansijska ravnoteža,

Dani vezivanja potrazivanja od kupaca,

Dani vezivanja zaliha,

Dani vezivanja dobavljača,

Odnos neto obrtnog kapitala i poslovnog prihoda.

Pokazatelji likvidnosti pružaju sledeće informacije:

Sposobnost preduzeća da izmiruje tekuće obaveze;

Kvalitet upravljanja zalihama i potraživanjima;

Raspoloživost obrtnog kapitala;

Osnova za projekciju obrtnih sredstava.

Kod tumačenja ove grupe pokazatelja treba obratiti pažnju:

Ako je delatnost preduzeća sezonskog karaktera;

Ako je datum analize različit od kraja godine.

Pokazatelji solventnosti:

Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja

Odnos dugoročnog duga i sopstvenih izvora.

Pokrivenost finansijskih rashoda (interest coverage ratio).

Stepen dugorocne zaduzenosti.

Pokazatelji solventnosti pružaju sledeće informacije

Sposobnost preduzeća da izmiruje svoje dugoročne obaveze;

Nivo finansijskog rizika u preduzeću;

Da li postoji mogućnost dodatnog zaduživanja (za investicije) ili je preduzeće prezaduženo.

Treba obratiti pažnju kod preduzeća čija je delatnost sezonskog karaktera.

#### **Pokazatelji aktivnosti/efikasnosti:**

Koeficijent obrta ukupnih sredstava,

Koeficijent obrta ukupnih obrtnih sredstava,

Koeficijent obrta ukupnih stalnih sredstava,

Poslovni prihod po zaposlenom,

Ukupna sredstva po zaposlenom.

Ovi pokazatelji pružaju sledeće informacije:

Efikasnost korišćenja sredstava;

Efikasnost korišćenja obrtnih sredstava.

Efikasnost zaposlenih.

### **Pokazatelji rentabilnosti:**

Stope dobiti (Gross margin, EBITDA, EBIT, EBT...)

Odnos prihoda i sredstava (aktive)

Odnos prihoda i stalnih sredstava

Stopa prinosa na sopstvena sredstva (ROA)

Stopa prinosa na sopstveni kapital (ROE).

Ovi pokazatelji pružaju sledeće informacije:

Profitabilnost na različitim nivoima;

Stepen efikasnosti korišćenja sredstava;

Prinos koji sredstva ostvaruju.

Prinos koji vlasnici kapitala dobijaju.

### **Du Pont analiza**

Du Pont analiza je metod ocenjivanja poluga / izvora finansijskih performansi preduzeća. Bazira se na komponentama stopa prinosa na sopstveni kapital (ROE).

Komponente stopa prinosa na sopstveni capital su generatori finansijske moci preduzeća. To su:

Stopa neto dobiti (neto dobit / prihod),

Prihod generisan sredstvima ili obrt ukupnih sredstava (prihod / ukupna sredstva),

Stepen solventnosti ili finansijski leverage ( ukupna sredstva / sopstveni kapital).

Du Pont formula:

$ROE = \text{Rentabilnost} * \text{Obrt} * \text{Leverage}$

### **Poređenje sa referentnim preduzećima:**

Pokazuje relativni položaj preduzeća u odnosu na finansijske performance.

Veoma važan faktor kod određivanja rizika preduzeća.

Osnovu za poređenje čine BS i BU u relativnom izrazu i izračunati pokazatelji.

Postoje više nivoa poređenja:

Sa pojedinačnim preduzećima (izabranim po različitim kriterijumima -delatnost, veličina...);

Sa prosekom grane;

Sa prosekom privrede;

Na različitim teritorijalnim nivoima...

### **Analiza trendova i netipičnih pozicija:**

Identifikacija promena pojedinih pozicija tokom perioda analize, pravaca tih promena, njihove stabilnosti i intenziteta.

Identifikacija netipičnih pozicija:

U poređenju sa rezultatima preduzeća u ostalim godinama,

U poređenju sa sličnim preduzećima ili industrijskim prosekom.

Bez obzira na namenu analize, netipične pozicije potrebno je detaljno istražiti -kada, kako i zašto su nastale.

#### 5. Ključna pitanja u finasijskoj analizi

Da li je preduzeće zadovoljavajuće likvidno? Ima li višak ili manjak neto obrtnih sredstava? Koliki je udeo potrebnog obrtnog kapitala u prihodima?

Da li je preduzeće prezaduženo? Ili je sposobno za dodatno zaduživanje ukoliko se ukaže potreba?

Da li je rentabilnost na svim nivoima zadovoljavajuća? Da li stope dobiti rastu, opadaju ili su stabilne?

Da li postoje značajna neposlovna sredstva koja ne generišu prihod? Da li je deo prihoda generisan iz sporednih delatnosti?

Kakav je ukupan trend u poslovanju – rastući, opadajući, stabilan?

Kakve su finasijske performanse preduzeća u poređenju sa drugim preduzećima u grani, privredi, međunarodnom okruženju?

Sudeći po finasijskoj analizi, da li je rizik ulaganja u preduzeće ispod, iznad ili prosečan?

Pitanje koje treba dodati uz svako od pomenutih je ZAŠTO?

Analiza nije opis, analiza je dekomponovanje, uočavanje karakteristika i objašnjavanje uzroka.

## Rezime

Najnovija kretanja u savremenim finasijskim i ekonomskim teorijama, nalažu da sagledamo sve aspekte finasijske analize koji idu u pravcu otkrivanja novih trendova i metoda kojima se identifikuju razne devijacije u okviru privrednih subjekata zemalja u tranziciji i time se pospešuje uspešno upravljanje ka ostvarenju što veće finasijske dobiti. Analiza finasijskog poslovanja i donošenje finasijskih odluka predstavlja nužnu osnovu upravljanja, koja se sa razvojem finasijske analize još više unapređuje, jer se obezbeđuju adekvatnije i objektivnije informacije, sa stanovništva njihove sadržine, forme, obima, vremena i načina korišćenja. Time se pruža mogućnost kod zemalja u tranziciji da što lakše usklade aktivnosti koje zahteva tranzicija, a njen zadatak je da preduzeća od nerentabilnih postanu rentabilna.

## Summary

The latest trends in contemporary financial and economic theories propose that we should consider all aspect of financial analysis that move towards the discovery of new trends and methods which identify various deviations within economic subjects of transition countries and thereby helping successful management toward financial gain. Analysis of financial dealings and financial decision making represents a necessary basis for management, which advances even more along with the development of financial analysis, since more adequate and more objective pieces of information are provided, from the

standpoint of their contents, form, scope, time and way of using. Thereby, transition countries are given an opportunity to adjust activities demanded by transition, and its mission is to make unprofitable companies profitable.

## LITERATURA

1. D. Krasulja, M. Ivanišević: „Poslovne finansije, Beograd, 1999.
2. D. Đorđević, „Mikroekonomija“ – savremeni pristup, Novi Sad, 2006.
3. D. Stojilković, J. Krstić, „Finansijska analiza“ Niš, 2000.
4. N. Žarkić – Joksimović, „Upravljanje finansijama – osnove i principi“, Beograd, 2005.
6. R. Radovanović: „Analiza poslovanja preduzeća“. Beograd, 1993.
7. S.A. Ross, R.W. Westerfield, J. Jaffe: „Corporate Finance“, Irwin, Chicago, 1996.

# TRENDOVI NA GLOBALNOM TURISTIČKOM TRŽIŠTU-IZAZOV ZA TURIZAM SRBIJE

## Rezime

Najnoviji svetski fenomen turizam, uslovljava niz novih procesa i pojava. Procesi i pojave u turizmu manifestuju se svojom složnošću, čije fenomene treba identifikovati i rasvetliti sa različitih aspekata. Turizam je jedan od faktora rasta svetske ekonomije, najveća izvozna industrija, značajan faktor deviznog priliva i izvor dodatne vrednosti nerazvijenih prostora. Rast turizma u globalnim razmerama je posledica široko rasprostranjene liberalizacije, koja se snažno eksponira na svetskom turističkom tržištu, kao i promena u makro i mikro okruženju usled ekonomskih, tehnoloških, demografskih, prirodnih, političko-pravnih i socijalno-kulturnih. Trend za održivim stepenom interakcije čoveka i prirode, prirode i turizma, kao i čoveka i turizma, je nova paradigma razvoja turizma u globalnim razmerama, usmerena ka sve probirljivijim klijentima i zahtevima za novim destinacijama i proizvodima. Nova filozofija usmerena je ka iznalaženju novih strategija razvoja turizma u funkciji očuvanja i poboljšanja kvaliteta životne sredine, zadovoljenje sve rastućih turističkih potreba uz ostvarenje ekonomskih efekata. Neophodno je, poznavati trendove ispoljene na turističkom tržištu i percepcije turista koje ih opredeljuju ka izboru određene destinacije, prepoznati i razumeti tražnju za turističkim proizvodima u odnosu na konkurente, i kreirati takvu ponudu i proizvod koji će motivisati turiste da ih kupuju. Dosadašnji trend razvoja turizma u svetu odlikuje se globalnom orijentacijom velikih preduzeća u međunarodnom poslovanju, njihov dinamičan rast i razvoj širenjem poslovnih aktivnosti u tim razmerama. Procena, da će se u budućnosti nastaviti uzlazni trend ovih snažnih tendencija, neophodno je sagledati i definisati njihove osnovne odlike, proučiti iskustva drugih zemalja pogotovo sa stanovišta razvoja turizma, odnosno, tendencije i trendovi na koje treba računati u budućem turističkom razvoju Srbije.

**Ključne reči:** globalizacija, turističko tržište, trendovi, strukturiran turistički proizvod, internacionalizacija

# GLOBAL TOURISM MARKET TRENDS – CHALLENGE FOR SERBIAN TOURISM

## Summary

The newest global phenomenon – Tourism, requires wide range of new processes and features. In tourism those processes and features are manifested in all their complexity, whose phenomenon should be indentified and explained from different aspects. Tourism is one of the major factors of growth of the Global economy, the highest export industry, significant factor of foreign-exchange intake and source of value-added underdeveloped regions. Tourism expansion in global scale is the consequence widely diffused liberalisation, which has been forcefully exposed on global tourism market, as macro and micro- environment due to economic, technologic, demographic, natural, political-legal and socio-cultural changes. Trend towards sustainable level of interaction between man and nature, nature and tourism, also man and tourism is the new paradigm of tourism development in global proportions, aimed to clients with more selective demands and demands for new destinations and products. New philosophy is directed towards researching the new strategies, tourism development in the sense of preservation and upgrading of natural environment, satisfying of increasing tourism needs and realization of economic effects. It is necessary to be informed about trends manifested on tourism market, perceptions of tourists which are the key factors in process of selection of certain destinations, recognizing and understanding of demand for tourism products related to competition, and creating such Tourist supply and product which will motivate tourists to buy them. Previous forementioned global tourism development trend is distinguished by global orientation of big companies in international business, their dynamic growth and development by expending business activities in those proportions. It has been estimated that ascending trend of these powerfull tendencies will continue in the future so it is important to consider and define their basic attributes, to examine experiences of other countries especially from the aspect of tourism development, as well as tendencies and trends which ought to be counted on in the future development of Serbian tourism.

**Key Word:** *globalisation, tourism market; trends; structured tourism product, internationalization.*

## 1. Globalne promene u turističkoj industriji

Turizam, kao globalna društveno ekonomska pojava, najveći fenomen poslednjih decenija HH veka, beleži konstantan rast i jedna je od najproduktivnijih i najpropulzivnijih grana privrede, koja sa komplementarnim delatnostima (vezane za turizam i putovanja) ostvaruje 12 % bruto društvenog proizvoda i zapošljava preko 200 miliona ljudi.

Bez obzira, na teškoće koje se javljaju pri merenju, danas se u svetu smatra da turizam predstavlja oko 4-6 % globalnog proizvoda, sa učešćem oko 7 % vrednosti svih izvoza, 25 % izvoza usluga i ostvarenih 4-6 % radnih mesta. Strane direktne investicije (FDI)

brže rastu u turizmu od prosečnog rasta FDI. Po nekim merenjima turistički sektor je jedan od najvećih sektora u globalnoj privredi. Na globalnom nivou, turizam može neposredno da doprinese ublažavanju siromaštava, pri čemu međunarodne organizacije insistiraju od vlada da aktiviraju svoje turističke resurse usvajajući odgovarajuće politike. Pored toga, globalizacija jača uticaj velikih kompanija, koje deluju protiv interesa lokalnih preduzeća čije interese treba regulisati. To se posebno odnosi na vazdušni saobraćaj, kao najvažniji element međunarodnog turizma, vezano za liberalizaciju tržišta vazdušnog transporta, pri čemu bi otvoreno svetsko tržište u ovom vidu saobraćaja imalo velike implikacije na male „nacionalne“ vazduhoplovne kompanije.

Većina zemalja nema normalnu stavku u nacionalnom računovodstvu, te je veoma teško utvrditi učešće turizma u globalnom DP. WTO je sačinio projekat Satelitskog turističkog računovodstva, koje je prihvatilo oko 60 zemalja, u kome je eksplicitno objašnjeno i unificirana definicija značaja turizma. Sa tog, stanovišta procenjuje se da turizam na globalnom nivou učestvuje sa oko 4 % u DP.<sup>1</sup>

Prema podacima UNWTO, World Tourism Barometer, vol. 4 Januar 2006 god. u 2005 god. na međunarodnom turističkom tržištu ostvareno je 808 miliona turističkih dolazaka, za 5,5 % više nego u 2004 g.

Table 1. Pregled dolazak turista u svetu u 2005 god.

	2000.	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.*	2005*/ 2004. %	2005*/ Учешће %
<b>Свет</b>	<b>689</b>	<b>688</b>	<b>709</b>	<b>697</b>	<b>766</b>	<b>808</b>	<b>5,5</b>	<b>100</b>
<b>Европа</b>	<b>396.2</b>	<b>395.8</b>	<b>407.4</b>	<b>408.6</b>	<b>425.6</b>	<b>443.9</b>	<b>4,3</b>	<b>54,9</b>
Сев. Европа	44.6	42.3	43.8	44.5	48.4	51.8	7,1	6,4
Зап. Европа	139,7	135,8	138,0	136,1	138,7	141,1	1,7	17,5
Цен. ист. Европа	71,2	74,0	78,1	80,3	89,1	92,3	3,6	11,4
Југ. Медит. Европа	140,8	143,7	147,6	147,7	149,5	158,8	6,2	19,6
<b>Азија и Пацифик</b>	<b>111.4</b>	<b>116.6</b>	<b>126.1</b>	<b>114.2</b>	<b>145.4</b>	<b>156.2</b>	<b>7,4</b>	<b>19,3</b>
Сев. ист. Азија	58,3	61,0	68,2	61,7	79,4	87,5	10,2	10,8
Југ. ист. Азија	37,8	40,7	42,8	37,0	48,3	50,2	4,1	6,2
Океанија	9,2	9,1	9,1	9,0	10,2	10,6	3,9	1,3
Југ. Азија	6,1	5,8	5,8	6,4	7,6	7,9	4,5	1,0
<b>Америка</b>	<b>128.2</b>	<b>122.2</b>	<b>116.7</b>	<b>113.1</b>	<b>125.8</b>	<b>133.1</b>	<b>5,8</b>	<b>16,5</b>
Сев. Америка	91,5	86,4	83,3	77,4	85,9	89,4	4,1	11,1
Кариби	17,1	16,8	16,0	17,0	18,2	19,2	5,4	2,4
Цен. Америка	4,3	4,4	4,7	4,9	5,8	6,6	13,6	0,8
Југ. Америка	15,2	14,6	12,7	13,7	16,0	18,0	12,7	2,2
<b>Африка</b>	<b>28.2</b>	<b>28.9</b>	<b>29.5</b>	<b>30.7</b>	<b>33.3</b>	<b>36.7</b>	<b>10,1</b>	<b>4,5</b>
Сев. Африка	10,2	10,7	10,4	11,1	12,8	13,6	6,1	1,7
Сак. Африка	18,0	18,2	19,1	19,6	20,5	23,1	12,6	2,9
<b>Средњи исток</b>	<b>25.2</b>	<b>25.0</b>	<b>29.2</b>	<b>30.0</b>	<b>35.9</b>	<b>38.4</b>	<b>6,9</b>	<b>4,8</b>

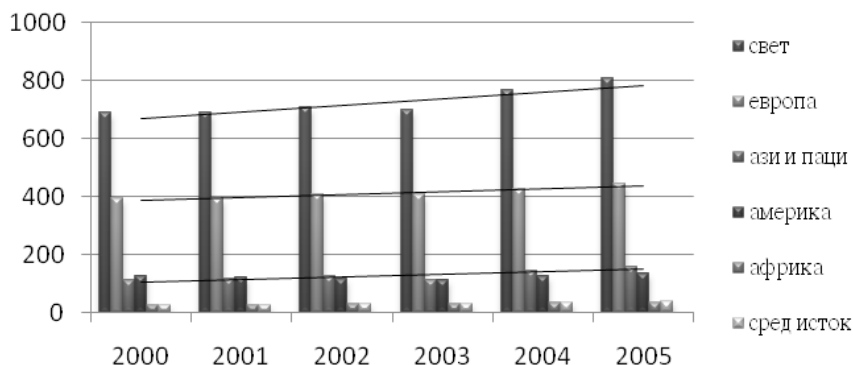
Izvor: SWTO 2005 GOD.

Podaci pokazuju da za period 2000-2005 god. na globalnom turističkom tržištu došlo do ekspanzije dolazaka turista, čiji trend pokazuje stalni rast. Očigledno da najveće stope rasta beleže zemlje u razvoju i tranziciji, što se može dovesti u direktnu vezu sa njihovim

<sup>1</sup> U Komonvelt Bahama procene pokazuju da turizam donosi 60 % DP, na Novom Zelandu oko 4,5 %, u Francuskoj 55 %, što ukazuje na velike razlike među zemalja pa svako deciderano uopštavanje može da dovede do pogrešnih zaključaka. Ali ono što je bitno, svakako je da turizam značajno doprinosi rastu DP.

društveno-ekonomskim promenama, u kojima turistička industrija dobija na značaju, kao i činjenicom da se tražnja u razvijenim zemljama sve više usmerava ka novim turističkim prostorima, koji u ranijim periodima nisu bili u velikoj meri dostupni i nisu dostigli viši nivo otkrivenosti i saturacije, kao i ekološke ugroženosti.

## Међународни доласци туриста



Evropa i dalje zadržava prvu poziciju po privlačnosti i dominantne turističke destinacije sa oko 54,9 %, što je više u odnosu na 2004 god. za 5,5 %, sa značajnim turističkim preusmeravanjima u poslednjih nekoliko godina.

U periodu od 2000 god. do 2005 god. Centralna i Istočna Evropa su ostvarile povećanje broja turistickih posetilaca za 29 %, Severna za 16 %, Južna Meditranska Evropa za 12 % i Zapadna Evropa za 0,14 %. Analogno tome, došlo je do promena i u učešću pojedinih regiona u ukupnom prometu turista, pri čemu je najveće povećanje od 3,0 % ostvarila Centralna i Istočna Evropa, a najveće smanjenje u iznosu od – 3,0 % Zapadna Evropa.

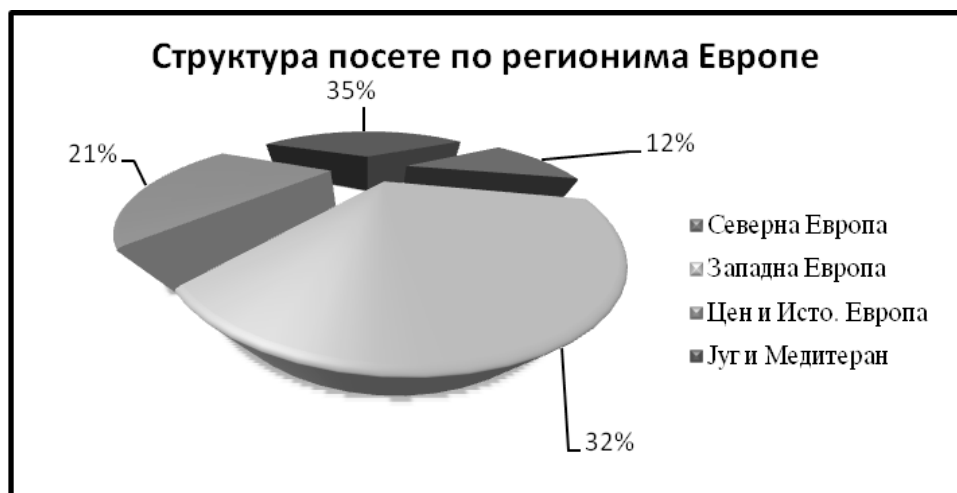
**Table 2.** Top lista Evropskih zemalja po broju međunarodnih turističkih dolazaka u 2005 god. i promene u odnosu na 2004 god.

	2005	Seriје	2005/ 2004, %	Q1 2005/2004, %	Q2 2005/2004, %	Q3 2005/2004, %
<b>ЕВРОПА</b>	<b>милиони</b>		<b>4,8</b>	<b>7,2</b>	<b>2,6</b>	<b>5,6</b>
Француска	93,150	NHS	2,4	2,8	-0,5	5,7
Шпанија	5,575	TF	6,0	7,2	4,6	7,0
Италија	36,959	TF	-0,3	-6,3	-7,8	8,0
Веп. Британија	30,447	VF	9,7	14,0	12,5	5,4
Немачка	21,445	TCE	6,5	6,1	6,0	7,1
Турска	20,269	TF	20,4	29,7	26,2	17,8
Аустрија	19,857	TCE	2,5	11,1	-9,2	1,2
Пољска	14,990	VF	4,9	12,3	0,3	4,7
Мађарска	12,774	TCE	4,6	18,0	5,4	0,6
Португал	12,221	NHS	5,2	6,7	-0,7	8,6

Izvor: Min. za trgovinu i turizam, Turistički pregled broj 3. izdanje 2006 god.

U Evropi je ostvareno u 2005 god. povećanje broja turističkih dolazaka za 4,8 % u odnosu na 2004 god. Po broju posetilaca i dalje dominira Francuska sa povećanjem broja posetilaca od 2,4 %, zatim sledi Italija, koja i dalje zadržava primat kao druga turistička destinacija u Evropi sa smanjenjem broja posetilaca od 0,3 %, što ukazuje na činjenicu da je u izvesnom smislu došlo do samozasićenja, odnosno dostignuća ekstremne tačke saturacije, zatim sledi V. Britanija sa povećanjem 9,7 % itd. Siptomatično je, da je najveću stopu rasta po broju dolazaka turista zabeležila Turska, čak 20,4 %, što samo ukazuje na relevantnost prethodnih tvrdnji o konstantnom preusmeravanju turističkog tržišta ka novim turističkim destinacijama. U prilog ovoj konstataciji, ide i to, što se na međunarodnom turističkom tržištu pojavile i zemlje koje su prošle ili prolaze period tranzicije, kao što su Poljska, Mađarska i druge zemlje.

Međunarodni turistički promet meren brojem turističkih putovanja od 1970 god. povećao se skoro pet puta, s tim što je došlo do promene kod deset vodećih turističkih destinacija čije se učešće u strukturi ukupnog turističkog prometa bitno smanjio sa 65 % u 1970 god. na 47 % u 2004 god.



U Evropi u 2005 god. distribucija turističkog prometa, posmatrano geografski, prema specifičnim regijama bila je: Severna Evropa 51,8 milion dolazaka, ili 12 %, Zapadne Evropa 141,1 miliona dolazaka, ili 31 %, Južna Evropa, odnosno Mediteran, 158,8 miliona dolazaka, ili 35 % i Srednja i Istočna Evropa, 92,3 miliona dolazaka, ili 20 %.

Ostvareni turistički promet u Evropi u 2005 god. iznosi 534 milijarde EUR. Od toga, Severna Evropa ostvarila je prihod od 37 milijardi EUR Zapadna Evropa 92 milijarde EUR, Južna Evropa 104 milijarde EUR i u Srednjoj i Istočnoj Evropi 20 milijarde EUR. Prosečna potrošnja po turističkom putovanju iznosila je 632 EUR, a najznačajnije turističke zemlje su Španija, Francuska, Italija, Austrija i Nemačka sa 60 % ukupnog turističkog prometa

Istovremeno, prema proceni Svetske turističke organizacije dinamičan rast turizma nastaviće se i u ovom veku. Prognoza je, da se do 2010 god. turistički promet, više nego udvostruči, koji bi mogao da ostvari čak 1,3 biliona USD, sa oko milijardu dolazaka i prosečnom godišnjom stopom rasta od 8,6 %.

Pozitivan trend razvoja turizma prema procenama UTWTO nastaviće se i do druge dekade ovog veka u kome će prema procenama učestovati preko 1,6 milijardi ljudi.

S druge strane pak, iz godine u godinu raste broj interesantnih novih turističkih destinacija, čiji se trend rasta u narednim godinama očekuje. Samim tim, realna su očekivanja trenda smanjenja udela tradicionalnih turističkih destinacija, odnosno zemalja, u strukturi ukupnog turističkog prometa u korist novih destinacija.

Povoljne tendencije tražnje na globalnom nivou, istovremeno uključuju i očekivane stope rasta u domaćem turizmu mnogih zemalja, koje već preduzimaju određene mere prilagođavanja i daljeg razvoja u ovoj oblasti. Paralelno sa tim stvaraju se povoljni uslovi turističkim preduzećima i organizacijama u turizmu da definišu i koncipiraju svoje strateške i dugoročne ciljeve razvoja i opredeljenja, imajući pri tom u vidu da će u budućim turističkim kretanjima narednih godina dominirajuću poziciju imati tražnja.

Paralelno sa porastom fizičkog obima poslovanja i finansijskog efekta, svetski turizam doživljava i značajne kvalitativne promene. U proteklih 15-20 godina izražen je trend kontinuirane fragmentacije tražnje i stvaranje novih segmenata turističke klijentele posebnih karakteristika, sa mnogo znanja i iskustva, kao i visoko sofisticiranih zahteva i potreba. (4, 11) S druge strane, receptivne države ulažu sve veće napore u smislu poboljšanja strukture, kvaliteta i raznovrsnost ponude, kako bi zadovoljili potrebe sve rastućim zahtevima probirljive elastične turističke tražnje.

Svetska turistička organizacija saglasno najavljenim prognozama razvoja diversifikovanog turističkog tržišta, definisala je osam ključnih faktora koja svaka turistička destinacija mora da ispuni za ulazak na svetsku turističku mapu. To su sledeći faktori: (1, 44)

- Politička želja i podrška razvoja turizma;
- Institucionalni i pravni okvir;
- Investicije;
- Razvoj svih vrsta transporta;
- Integracije;
- Promocija i komercijalizacija;
- Kvalitet;
- Javno i privatno partnerstvo.

Pored ovih ključnih faktora u narednom periodu razvijene, tradicionalne kao i nove, dolazeće turističke destinacije, očekuju da se susretnu sa mnogim izazovima koji se odnose na turizam, a koje se po predviđanjima Svetske turističke organizacije odnose na: (1, 44)

- Manje stope rasta;
- Veliki broj konkurenata;
- Sve zahtevniji potrošači;
- Odnos vrednosti za novac;
- Ljudski resursi-trening;
- Tržište upravljeno tehnologijom.

Na globalnom nivou, u narednim godinama treba očekivati sledeće promene u turističkim kretanjima:

– Kontinuirano će se smanjivati kretanja ka toplim morima usled saturacije tražnje na Mediteranu, koji će i pored svega i dalje biti najzastupljenija makro regija u međunarodnom turizmu;

– Očekuje se intezivna kretanja ka planinskim turističkim centrima i velikim gradovima;

– Smanjenje dužine boravka;

– Procena je da će se masovnije povećati tranzitna turistička kretanja;

– Razne vrste zdravstvenog turizma, uz korišćenje termalnih izvora i klimatska lečilišta u narednom periodu činiće okosnicu tražnje budućih turista u međunarodnim i domaćim okvirima;

– Nautički turizam, sportovi na vodi, skijanje i drugi oblici rekreacije na vodi su od posebnog interesovanja turističke tražnje na međunarodnom i domaćem tržištu;

– Specifični vidovi turističkog kretanja, motivisana željom za upoznavanje specifičnih karakteristika, kao prirodne vrednosti, kultura, religija, tradicija, etnosocijalne vrednosti, određenih prostornih celina;

– Konstantno se povećava intreresovanje za sportskim i rekreativnim aktivnostima, u autentičnoj i očuvanoj prirodi uključujući posete kulturno-istorijskim spomenicima, arheološkim nalazištima, ambijentalnim celinama, safari i drugo;

– Promene u načinu rezervisanja odmora (internet, softicirana tehnologija);

– Sve više prevladava svest o prihvatanju koncepcije održivog, usklađenog razvoja turizma i drugo.

U narednom periodu pri izboru turističkih zemalja, odnosno turističkih destinacija svakako prednost će imati one zemlje i turističke destinacije koje imaju raznovrsnu i kvalitetnu ponudu, posebno ponudu bogatu elementima za aktivnu rekreaciju.

Pored toga, u narednim godinama na ukupna kretanja u međunarodnom turizmu očekuju se sledeće tendencije:

– za specijalizovanom kvalitetnom i dobro organizovanom ponudom;

– Iz svega prethodnog, proizlazi, da u budućem opredeljenju Sve više prisutna težnja za putovanjima ka dalekim turističkim destinacijama;

– Prihvatanje koncepcije marketinga kao poslovne koncepcije;

– Novi proizvodi i intenziviranje promocijnih, propagandnih i drugih aktivnosti;

– Dalji rast organizovanih putovanja i neophodna prilagođavanja poslovne politike organizatora putovanja koja se odnose na poboljšanje kvaliteta ponude i cene;

– Osetno smanjenje interesa za korišćenje hotelskog smeštaja i povećanje interesa za smeštaj u apartmanska turistička naselja, bungalovima, green vila i savremenim komplementarnim smeštajima;

– U turističkim kretanjima u daljem periodu dominirajuću ulogu imaće turisti sa srednjom i nižom platežnom moći;

– Smanjenje troškova putovanja, mada će i dalje dominantno učešće u prevozu imati učešće putničkog automobila kao sredstvo prevoza i drugo;

– Sve više ljudi starijeg doba, sa značajnom ekonomskom snagom i slobodnim vremenom će se uključivati u turističkim kretanjima, što će neminovno dovesti do razvoja turizma „trećeg doba“;

Sve izraženijim zahtevima turističke klijentele turista, treba očekivati najveće interesovanje, ali i najveće stope rasta turističkog prometa u sledećim turističkim segmentima: (1, 44)

- Sunce i more-interkontinentalna putovanja, kombinovana putovanja;
- Sportski turizam-zimski i letnji;
- Avanturistički turizam;
- Turizam u prirodi;
- Kulturni turizam;
- Urbani turizam;
- Ruralni turizam;
- Brodska krstarenja („Cruises“);
- Tematski parkovi;
- Sastanci i konferencije;

Zdravstveni turizam. Promene na svetskom turističkom tržištu ukazuju na dalji pravac razvoja turizma u Srbiji, koja ima realnu turističku osnovu, čija ključna obeležja treba da čine zdravstvena, sportsko-rekreativna i ekološka komponenta. Uz određena adekvatna poboljšanja svog turističkog proizvoda, i njegovog, maksimalno strukturalnog prilagođavanja savremenim zahtevima elastične međunarodne turističke tražnje, Srbija ima šanse da se uključi u apsorbovanje efekata koja iz njih proizlaze. Naravno, za tako nešto, neophodno, je u narednom periodu, očekivati od nosilaca turističke politike poboljšanje uslova privređivanja, restrukturiranje, privatizaciju i veća materijalna i finansijska izdvajanja za prevazilaženje nagomilanih problema turističke privrede. Zavisno od toga, realno je u budućnosti očekivati pozitivne promene i poboljšanja u perspektivnom turističkom nastupu i propagiranju turističke ponude Srbije, na međunarodnom i domaćem turističkom tržištu.

Stvaranjem jedinstvenog svetskog tržišta, izmenom uslova privređivanja u turizmu i globalizacija na ekonomskom i političkom nivou doveli su do „stvaranje novih i fleksibilnijih vidova proizvodnje i potrošnje turističkih usluga, sve veći pritisci turizma na prirodnu i socio-kulturnu sredinu, nametnuli su potrebu redefinsanja dosadašnjeg koncepta razvoja turizma i njegovo postavljenje na nove osnove. Za razliku od ranijih shvatanja koja su u turizmu isključivo sagledavane kroz usluge ugostiteljstva i saobraćaja, turizam je kompleksan fenomen koji uključuje niz privrednih i društvenih delatnosti, pri čemu integralno treba tretirati ekonomske, ekološke, estetske, etičke i socio-kulturne aspekte njegovog razvoja,(1, 78,)

## **2. Promene u okruženju u budućem razvoju turizma**

Tendencije kretanja i trendovi razvoja međunarodnog turizma i njegova perspektiva u narednom periodu odvijaju se u promenljivim uslovima, izazvani uticajem mnogobrojnih faktora u makro i mikro okruženju. Uticaj promena u makro i mikro okruženju je od bitnog značaja za razvoj turističke tražnje, i iziskuju mobilnost preduzeća i turističkih destinacija da te promene predvide, i na te promene i izazove adekvatno odgovore.

Osnovni oblici, odnosno faktori promene u okruženju (makro i mikro nivou), od značaja za turističko preduzeće i turističku destinaciju su:

- Demografsko okruženje;
- Prirodno okruženje;
- Ekonomsko okruženje;
- Tehnološko okruženje;
- Političko-pravno okruženje;
- Socio-kulturno okruženje.

Na turističkom tržištu, kao polazni element i inicijalni impuls turističke tražnje, legitimiše se stanovništvo. U tom smislu, neophodno je, sagledati osnovne promene koje se odnose na starost, obrazovanje, pol, porodično stanje i lokaciju potencijalnih turista, kao i migracione i urbanizacione trendove.

Osnovne promene koje se odnose na starost su sve izraženije. One se odnose na emitivna turistička tržišta na kome se zapaža smanjenje stope rasta stanovništva. S jedne strane, sve je izraženije starenje stanovništva, a s druge produžava se životni vek usled skraćanja njihovog radnog veka. Takav trend je dominantan u ekonomski razvijenim zemljama sa visokim nivom životnog standarda razvijenog zdravlja i drugim povoljnim predispozicijama za takavo obitavanje. Sličan trend ima Srbija koja već ima preko 16 % stanovništva starijeg od 60 godina sa kojim u buduće treba ozbiljno računati kao značajni segment tražnje, uz opasku, mogućnosti, odnosno pretpostavku, postepenog jačanja ekonomske snage i porasta životnog standarda.

U zemljama i regijama, koje imaju najveći udeo u ukupnim turističkim kretanjima, pored navedenih, zapažaju se tendencije koje se odnose na smanjenje veličine prosečne porodice (broj članova) posebno dece, (mada promene u porodici, povezane su sa tzv. životnim ciklusom porodica, kao značajne jedinice na strani turističke tražnje) povećan broj samaca koji ne žive kod kuće, povećan viši nivo obrazovanja, veća uposlenost žena, povećan broj mladih bračnih parova koji apstiniraju, vanbračne zajednice i druge promene. Demografska kretanja u Srbiji imaju identične tendencije.

Navedene karakteristike demografskog okruženja u svetskim i domaćim razmerama ukazuje na očekivani trend kretanja turističke tražnje, odnosno diferenciranje tržišnog segmenta u narednom periodu, fokusiran na individualnim i softiciranim zahtevima sadašnjih i budućih učesnika u turističkim kretanjima.

**PRIRODNO OKRUŽENJE.** U fokusu odnosa između razvoja turizma i prirodne sredine je antagonizam. Od dinamike i dimenzije tog antagonizma u najvećoj meri zavisi razvoj turizma. Jer, turizam je jedan od najvećih eksplotatora prirode i njenih resursa i to onih resursa za koje druge privredne grane ne pokazuju apsolutno nikakva interesovanja, i jedan od najvećih oblika iskorišćavanja i zagađenja prirodne sredine.

Zbog toga, najveći broj turističkih destinacija u svetu, a od skoro i kod nas, čine velike i značajne napore da obezbede osnovne pretpostavke usklađenog odnosno održivog razvoja turizma. Cilj, je, da se, inkorporacijom posebnih istrumenata i indikatora održivog razvoja turizma, postigne optimalni razvoj ekonomskih, ekoloških i socio-psiholoških parametra turističke destinacije i poboljša opšti kvalitet turističke ponude, usklađen sa sve većim prohtevima turističke klijentele i to na osnovu zaštićenih i integrisanih prirodnih i kulturnih dobara, uz istovremeno povećanje ekonomskih efekata.

Uvažavajući principe održivog razvoja turizma, Evropska unija u ekonomskom prioritetu razvoja turizma, poseban akcenat poklanja nezaobilaznom socijalnom faktoru fokusirajući prihvatanje različitosti kulture, stil života, odnosno dajući prednost socio-

etnografskoj komponenti razvoja turizma sa namerom smanjenja regionalne razlike. Sa tog aspekta, turizam kao prioriteta privredna grana u Evropskoj uniji, javlja se u ulozi bitnog integrišućeg faktora sveukupnih kretanja, ne samo u njoj, već u celom svetu.

U koncipiranju nacionalnih politika turističkog razvoja prirodni resursi diktiraju uslove i mogućnosti za postizanje ekonomskih, ekoloških i socijalnih ciljeva primenom koncepta održivog razvoja. To je posebno važno za Srbiju, naročito u regionalnom razvoju na osnovu Prostornog plana Republike Srbije i Strategije dugoročnog razvoja turizma, s obzirom na postojeće prirodne resurse i mogućnosti dalje gradnje, uvažavajući pri tom komparativne prednosti regionalnog razvoja i ublažavanje regionalnog dispariteta.

Presudno, u daljem razvoju, je, da se sačuvaju prirodni resursi i prostor od različitih oblika zagađenja životne sredine, posebno vrednost onih predela netaknute prirode. Ovo tim, pre, što su na tim prostorima locirani brojni antropogeni i drugi izvorni elementi turističke ponude, te je neophodna njihova zaštita i unaprđenje na principima održivog razvoja, kao neophodan prioritet budućeg razvoja turizma.

**EKONOMSKO OKRUŽENJE.** Promene u ekonomskom okruženju obuhvataju tendencije i trendove koje se mogu perfektuirati preko većeg broja ekonomskih indikatora. Trenutne prognoze kretanja ekonomskih indikatora u dugoročnom periodu od strane svetskih eksperata ocenjuju se veoma optimistički, na globalnom nivou, u pogledu rasta društvenog bruto proizvoda, nacionalnog dohotka, životnog standarda, i drugih indikatora, i to u zemljama koje su nosioci razvoja u svetu, kao i drugim zemljama koje teže priključenju ovim tendencijama.

Porast DP I ND u najrazvijenijim zemljama u svetu je konstantan, uz dugoročnu prognozu da će deo diskrecionog dohotka kod stanovništva nastaviti da raste, što bi se direktno odrazilo na brže povećanje izdataka za turistička putovanja s obzirom na izraženu elastičnost turističke tražnje na promene u dohotku.

Povećanje fonda slobodnog vremena je evidentno, koje obuhvata zbir fonda slobodnog dnevnog odmora, neradne dane, plaćene godišnje odmore, državne i ostale praznike koji se u razvijenim zemljama poslednjih godina, sa 180 povećale na 200 dana. Istraživanja ukazuju da će se sa porastom produktivnosti, novom organizacijom posla i radnog vremena (flex organization, flex time, fleh job), prodorom komjutrizacije i automatizacije promeniti i turističko ponašanje, gde će se praktično, od „društva rada“ preći u „društvo življenja“ u kome će svi putovati s vremena na vreme, a kvalitet provođenja slobodnog vremena vrlo visoko vrednovati. (3, 300)

Dugoročna orijentacija razvoja baziraće se na stabilan ekonomski rast uz strogu kontrolu inflacije. Ovo se posebno odnosi na najrazvijenije zemlje sveta koje već razrađenim instrumentima monetarno-kreditne politike strogo drže pod kontrolom inflatorna kretanja koja se kreću u rasponu 5-10 %, uz istovremeno održavanje zaposlenosti sa manje ili više uspeha u okvirima od 10 %.

Konjunktorni ciklusi, u najrazvijenijim zemljama, pokazuju tendenciju skraćivanja vremena prolazaka privrede kroz pojedine faze konjunktura od recesije do stagnacije do ekspanzije i rasta. Razrađen mehanizam ekonomske politike, uz konstantno strukturalno prilagođavanje i brzo i efikasno reagovanje na pretnje i mogućnosti iz okruženja omogućava stabilan privredni rast.

U Srbiji ekonomskim i društvenim reformama, ubrzati uz promptno restrukturiranje i strukturalno prilagođavanje savremenim tržišnim tendencijama, u dužem vremenskom horizontu, sa ciljem izlaska iz ekonomske i društvene krize i ubrzati proces integracije u Evropsku uniju.

Ubuduće, prema proceni Svetske banke, pored dosadašnjih generatora tražnje u svetskim razmerama, treba ozbiljno računati na zemlje u razvoju Kinu, Rusiju i Indiju koje će do 2020 god. udvostručiti svoju ekonomsku snagu.

**TEHNOLOŠKO OKRUŽENJE.** Najznačajnije i najkrupnije promene u svetu dešavaće se u oblasti tehničko-tehnološkog razvoja. Jedna od najsnažnijih i najmarkantnijih, (revolucionarna promena) je u oblasti informacione tehnologije koja je poprimila takve razmere da je prisutna u svim domenima društvenog i privrednog života.

Implementacija savremene informacione tehnologije u turizmu odnosi se na:

– Unapređenje kompjuterskih rezervacionih sistema (CRS) avio kompanija, rezervacionih i upravljačkih funkcija hotelijera, tur-operatora i drugih;

– Brzi razvoj prenosa podataka i informacija, savremenim satelitskim vezama i razvoj mobilne telefonije sa više operatora;

– Pojava plaćanja elektronskim putem „elektronski novac“;

– Pojava „Holografa“, kombinacija „Pametne kuće“ i totalne kompjuterizacije svakodnevnih aktivnosti pojedinaca (turist u svojoj kući ima vizuelni doživljaj predela u kome se putuje, čuje šum vetra, i slično);

– Primena novih informacionih tehnologija i ostalih tehnologija biće posebno prisutna u saobraćaju, posebno u vazдушnom i drumskom.

Savremeni razvoj turizma ne može se zamisliti bez primene informacione tehnologije. Sledeći najnovije trendove u savremenoj informacionoj tehnologiji mnogi subjekti turističke privrede, kao avio-kompanije, putničke agencije, hotelska preduzeća, renta kar i druge agencije su uveliko korisnici ovih tehnologija.

Globalna tehnološka ekspanzija u turizmu obuhvatiće veliki broj turističkih destinacija koje će preko razrađenih informacionih tehnologija neposredno biti uključene u distributivne nacionalne i međunarodne mreže prenosa podataka i informacija objedinjujući sve turističke usluge. Istovremeno razvija se tehnologija i nove forme u procesima usluživanja u ugostiteljstvu.

**POLITIČKO-PRAVNO OKRUŽENJE.** Na globalnom nivou političko-pravno okruženje u turizmu se manifestuje u obliku delovanja raznih državnih i paradržavnih organa i drugih institucija koje kordiniraju u razvoju turizma.

Turističke funkcije ovih organa je u usklađivanju i harmonizaciji instrumenta ekonomske i turističke politike u domenu carinske i pasoške formalnosti, usklađivanje poreske i carinske politike, uvođenje standarda i drugo, u okviru integracionih zajednica, kao što je Evropska unija, Severno-američko udruženje trgovine i druge.

Integracione zajednice, poput Evropske unije imaju za cilj olakšanje turističkih kretanja i podsticajne motive razvoja turističke tražnje u okviru zajednice. Zajednička valuta, evro, tzv. šengenska viza i drugi instrumenti su u svakom slučaju podsticajni impuls i perspektiva daljeg razvoja usklađenog turizma u Evropskoj uniji.

U pogledu Srbije ovo okruženje u poslednjih petnaestak godina, a sa tim treba računati i u narednom periodu, imalo je negativan uticaj na razvoj ne samo turizma već na

ukupan privredni i društveni život. Nepovoljan uticaj ovog okruženja, Srbija, mora u periodu koji sledi amortizovati i poboljšati sveukupni sopstveni imidž uz efikasnu afirmaciju naše celokupne privrede i turizma.

Borba protiv side, droge i terorizma biće od izuzetnog značaja za razvoj turizma, kako u međunarodnim okvirima tako i u susedstvu naše zemlje.

Stabilan ekonomski i politički razvoj novih država nastalih na tlu nekadašnjeg Varšavskog pakta, trebalo bi da omogući uključivanje u turistička putovanja, kao i no-voindustrijalizovanih zemalja sveta, i još više potencira razvoj turističkih kretanja.

**SOCIO-KULTURNO OKRUŽENJE.** Socio-kulturno okruženje obuhvata prostor u kome ljudi žive, rade, stvaraju svoja mišljenja, uverenja, stavove, vrednosti i norme ponašanja. Ustvari, radi se, o čitavom spletu faktora koji utiču na ponašanje potrošača, odnosno o njihovim stavovima, uverenjima i interesima u vezi stila i kvaliteta života.

Izmena stila života i promene u načinu provoda slobodnog vremena su od bitne važnosti za uključivanje sve šireg sloja stanovništva u turistička kretanja, sa posebnim naglaskom na individualizaciju turističke tražnje u kojoj dominira zahtev za suptilnijim sadržajima i intelektualnim proširivanjem horizonta, obrazovanjem, učenjem, avanturom, komunikacijom sa drugim ljudima i slično. Čitav niz varijabla, danas kultivise razne tržišne segmente, uključujući pri tom, pored društveno-ekonomskih i socio-kulturne, psihološke, biheviorističke i druge, koje potencijalne potrošače diferencira po stavovima, interesima, mišljenjima i vrednostima, sa priličnim uplivom snobizma, mode, prestiža i slično.

Analize očekivanih trendova u okruženju, ubuduće će snažno uticati na obim i strukturu tražnje. Ti uticaji, uglavnom će se ispoljavati kroz:

- permanentno povećanje interesovanja sve većeg broja stanovništva, za
- zadovoljenje turističkih potreba, koje će postati sastavni deo života;
- sve veći prodor savremenih informatičkih, komunikativnih i transportnih tehnologija, posebno onih koji brzo i efikasno omogućavaju bolji
- kontakt sa receptivama, brži i udobniji prevoz i slično;
- sve izraženiji zahtev za rekreaciju i zdravstvenim sadržajima u prirodu, kulturno-istorijskim obeležjima, sportom na vodi, ekološkim vrednostima drugim brojnim unikatnim sadržajima i drugo;
- povećanjem tražnje tzv. segmenta „trećeg doba“ prouzrokovano starenjem stanovništva razvijenih zemalja, koje raspolaže značajnim finansijskim sredstvima, itd.

### **3. Tržišne tendencije i poslovanje u međunarodnom**

#### ***Turizmu – internacionalizacija poslovanja***

Promene i aktivnosti velikih preduzeća u poslovnoj, turističkoj orijentaciji u svetskim razmerama dovelo je do internacionalizacije poslovanja. Internacionalizacija poslovanja, omogućila je globalno orijentisanim preduzećima iz najrazvijenijih zemalja sopstveni rast i razvoj širenjem svojih poslovnih aktivnosti u međunarodnim razmerama.

Veliki međunarodni hotelski lanci sa objektima ili poslovnim aktivnostima do skoro su se grupisali u tri osnovna oblika: korporativne lance, kompanije za menadžment i dobrovoljne lance-konzorcijume. (3, 246) Korporativni lanci se karakterišu jakim markom

turističkog proizvoda. Kompanije za menadžment su specijalizovane za razvoj i upravljanje različitim markama turističkog proizvoda, sopstvenog proizvoda ili hotela korporativnih lanaca. Konzorcijumi u svom dijapazonu poslovanja imaju specifične poslove na nacionalnom nivou u obliku pružanja usluga međunarodnog marketinga i rezervacije za nezavisne hotele i korporativne turističke lance.

U turističkim kretanjima međunarodnih razmera, prema nekim procenama organizovana putovanja obuhvataju 35-40 %, odnosno oko 280 miliona učesnika. Ako pri, tom uzmemo u obzir i organizovana putovanja u okviru nacionalnih relacija, onda možemo sa pravom da kažemo da u organizaciji savremenih turističkih kretanja dominantno mesto zauzimaju turoperatori, odnosno organizatori putovanja. Turoperatori danas u turističkim kretanjima nemaju samo uticaj na obim putovanja, već i na ukupna kretanja u turističkoj privredi. Taj uticaj neposredno se odražava na promotivne i prodajne aktivnosti. Prodajne aktivnosti pokrivene su velikom disperzijom prodajne mreže koja zahvataju velika tržišta na međunarodnom nivou i svojim promotivnim aktivnostima bitno doprinose na stvaranju ambijenta za donošenje odluka o putovanjima. Svojom ponudom putem kataloga, Interneta, kompjuterizovanih rezervacionih i distributivnih sistema, organizatori putovanja istovremeno jasno predstavljaju publici sopstvenu poslovnu orijentaciju i ponašanje, odnosno stepen globalizacije. (3, 246)

Rast i razvoj globalno orjentisanih velikih preduzeća koji se očekuje u narednom periodu, u turizmu odnosiće se na standardne načine osvajanja i širenja tržišta transnacionalnih kompanija, imajući pri tom u vidu, prevashodno dva načina: direktnim investiranjem i sklapanjem ugovornih i drugih arazmana.

Direktno investiranje se odnosi na mogućnost izgradnje novih objekata ali i zajednička ulaganja sa domaćim partnerima. Sve je veća konkurentnost na globalnom tržištu kapitalnih investicija u turizam. Tok kapitala sve više prelazi na globalnu razinu, čime izaziva sve veću konkurenciju između turističkih destinacija. Odlučujući faktor je povratak na uloženi kapital, koji se temelji, bilo na nižim troškovima, podsticajnoj zakonskoj regulativi, dostupnim podsticajima i slično. Ulaganje u podizanje kvaliteta i smanjenje sezonalnosti ponude rezultira rastom stope povraćaja od investicija, te povećanim interesom investitora, odnosno preusmeravanje investiranja u područjima sa većom stopom prinosa. Prilikom planiranja kapitalnih investicija, rasta i razvoja, velika preduzeća prevashodno su usmerena na sopstvene strategijske i razvojne ciljeve uvažavajući pri tom opšta kretanja i tendencije u turizmu, uslove ulaska na konkretno tržište, ekonomsku i političku stabilnost, kao i mogućnost uspešnog privređivanja.

Direktnim investicijama, kojima se, uglavnom u poslednje vreme opredeljuju velika preduzeća da investiraju, stiču se mnoge prednosti, od kojih je najvažnija neposredna kontrola vlasništva i svih poslovnih operacija, kojoj se prilagođava organizaciona struktura konkretnog multinacionalnog preduzeća.

Tendencija međunarodnih hotelskih lanaca i drugih turističkih preduzeća u poslednje vreme je sve veća orijentacija i strateška opredeljenost na direktno investiranje, čime se ostvaruje vlasništvo u bilo kom obliku koje ima niz prednosti u eventualnoj prodaji ili povlačenje novih poteza u pravcu sticanja svojine nad objektima kojima upravljaju. Takva tendencija ima i svoju tržišnu podlogu: između ostalog, ekspanzija segmenata tzv. srednjih i jeftinijih putovanja, stvara potrebu za raspolaganjem adekvatnim hotelskim objektima za koje su investicije niže nego za do sada preovlađujući *de luhe* sektor i njegove segmente, pa je tako lakše steći vlasničke prednosti i iskoristiti ih kao svakako najpogodniju poziciju. (3, 247)

Ugovori i drugi arazmani kojima se neposredno osigurava kontrola poslovnih operacija i plasman na međunarodnom tržištu su franšizing, ugovori o menadžmentu, faktoring i drugi oblici. Velikim delom ovi ugovori su osnova internacionalnog poslovanja, posebno hotelskog poslovanja. Razlog njihove široke primene je u tome što oni omogućavaju da se vlasništvo razdvoji od kontrole poslovanja, smanji finansijsko naprezanje i olakša ulazak konkretnog hotelskog lanca na inostrana tržišta, podeli rizik sa stranim partnerima i postignu brojne druge prednosti. (2, 5)

Primena ugovornih oblika plasmana i razvoja turističke privrede najčešće se koristi kod tržišno orjentisanih velikih međunarodnih hotelskih i restoranskih lanaca, organizatora putovanja i drugih preduzeća čija je namera da na bazi nesvojinskih osnova, ista iskoristi za ulazak na zainteresovana nacionalna tržišta.

Treba istaći da na bazi ugovornih i drugih arazmana međunarodna preduzeća ostvaruju vlasnička ulaganja i određene forme investiranja, dok domaća preduzeća na taj način stiču mogućnost obezbeđenja i primenu visokih standarda i odgovarajući kvalitet usluga sa prepoznatljivom markom, obezbeđeno i razvijeno tržište za plasman svojih turističkih vrednosti plaćajući pri tom određenu nadoknadu.

## Zaključak

Savremeni trendovi i tendencije na globalnom turističkom tržištu inicirali su sve veći broj receptivnih turističkih oblasti i centara. Efekti globalizacije, najviše su se odrazili na preraspodelu međunarodnog turističkog prometa u svetu. Posebno, to se odnosi promenom udela pojedinih regiona u međunarodnom turističkom prometu. Perspektive, stanje i dinamika razvoja turizma u svetskim razmerama sa stanovišta očekivanog delovanja ekonomskih, socijalnih, demografskih, kulturnih i drugih faktora odvijace se na osnovama već ustaljenih povoljnih razvojnih tendencija sa očekivanom regionalnom preraspodelom turističkog prometa, smanjenjem u Evropi i Americi u korist Istočne Azije i Pacifika sa tendencijom značajnijeg povećanja učešća srednje razvijenih i određenog broja zemalja u razvoju i tranziciji<sup>2</sup>. Pored toga, u sledećim decenijama tradicionalne ali i dolazeće turističke destinacije morace da se susretnu sa mnogim izazovima koji će se naći pred turizmom. Najbitnije od mnogobrojnih su: velika konkurencija, zahtevniji potrošači, niske stope rasta, softicificirano tržište, ljudi, međunarodni konflikti, prirodne nepogode i odnos vrednosti za novac. Strukturu učesnika u međunarodnom turizmu činiće i dalje turisti sa srednjim i relativno nižim prihodima koji su u dosadašnjem razvoju turizma omogućili da turizam preraste u masovnu pojavu. Oni će u narednom periodu individualizovati svoja putovanja automobilom i više koristiti organizovani turistički promet, paket arazmani slično. Značajni proizvodni segmenti biće međunaradna putovanja ka moru i suncu, zimski i letnji turizam, kulturni turizam, ruralni turizam, turizam na vodi „cruises“ MICE turizam, zdravstveni turizam, planinski turizam i slično.

Značajne brojne promene dešavaju se u užem i širem okruženju, tj. makro i mikro nivou, koje će se neposredno odraziti na razvoj turizma u globalnim, regionalnim i lokalnim okvirima, kao i na razvoj turizma u našoj zemlji. Promene u ekonomskom, političkom, tehničko-tehnološkom, demografskom, pravnom, socio-kulturnom, na turizam Srbije, odraziće se na preko potrebnog prihvatanja nekoliko značajnih, globalnih strateških raz-

---

<sup>2</sup> Za ulazak novih zemalja na svetsku turističku pozornicu potrebno je prema WTO, da ispunje sledeće uslove: podrška razvoju turizma, pravna i institucionalna regulativa, investicije, razvoj saobraćaja, promocija, kvalitet i partnerstvo javnog i privatnog sektora

vojnih strategija u pravcu uključivanja Srbije u međunarodnim turističkim tokovima. To se pre svega, odnosi na, oblikovanju i kreiranju novog turističkog proizvoda u skladu sa trendovima na globalnom tržištu, konkurentnost, marketing, segmentaciju tržišta, diferenciranje proizvoda, pozicioniranje i profilisanje imidža Srbije na međunarodnom turističkom tržištu. Promene u turizmu često se opisuju kao „turbulentno okruženje“ apostrofirajući pri tom, krupne nepredvidive i nagle promene u okruženju koje neposredno utiču na funkcionisanje i ponašanje turističkih destinacija, preduzeća i drugih privrednih i neprivrednih subjekata koji su inkompatibilni sa turističkom privredom.

Prilagođavanje ponude dugoročnim tržišnim trendovima na svetskom turističkom tržištu, uključuje sve veću internacionalizaciju u poslovanju, favorizujući pri tom, ulogu i značaj velikih preduzeća, u obliku međunarodnih hotelskih lanaca, turoperatora, kao i razvoja transnacionalnih korporacija koje će direktnim investiranjem ugovornim i drugim aranžmanima, zajedno sa domaćim partnerima ulagati u razvoj turizma.

## LITERATURA

1. Krunić, E. Model strateškog razvoja turizma kao ključna grana srpske ekonomije, Ph. D. Ekspertiza Beograd 2004 god.
2. Subotić – Konstantinović, N. (1988): Ugovor o franšizingu i ugovor o menadžmentu kao oblici promene menadžmenta u turističkim preduzećima, Ekonomski fakultet, Beograd.
3. Unković i autori, (2002): Savremena kretanja na turističkom tržištu CAD, Beograd.
4. Jovičić, D. (2002): Menadžment turističke destinacije, Savezni sekretarijat za rad, zdravlje i soc. politiku, Beograd.

Mr Maja Ćirić

Fakultet za spoljnu trgovinu – Novi Sad

Dr Radovan Klincov

Fakultet za spoljnu trgovinu – Novi Sad

## SATISFAKCIJA KORISNIKA USLUGA: TROŠAK ILI INVESTICIJA ZA USLUŽNE ORGANIZACIJE?

### Sažetak

U vremenu globalizacije, dinamičnog razvoja informacionih tehnologija, digitalizacije poslovanja i sve intenzivnije konkurencije, postavlja se pitanje kako kompanija da poveća svoju konkurentnost na tržištu i kako da profitabilno posluje u dužem vremenskom periodu. Svrha ovog rada je da se kroz pregled i analizu empirijskih istraživanja vršenih u razvijenim zemljama dođe do saznanja da li se ulaganjem u satisfakciju korisnika usluga može povećati konkurentnost uslužnih organizacija, da li satisfakcija korisnika i na koji način utiče na profitabilnost poslovanja organizacija, ili je ona pre svega trošak koji ne mora nužno voditi ka većem profitu. Cilj ovog rada je da se na osnovu razmatranja više različitih stavova o ulozi i značaju satisfakcije korisnika za poslovanje uslužnih organizacija izvedu zaključci i preporuke koji bi potpomogli uspešnije poslovanje uslužnih organizacija u Srbiji.

**Ključne reči:** nova ekonomija, satisfakcija, lojalnost, profitabilnost, uslužne organizacije

### Abstract

In the time of globalization, dynamic development of information technologies, digitalization of business and competition being more and more intensive, there is a question how a company can increase its competitiveness on the market and how to do business profitably in a longer period of time. The purpose of this paper is to find out, through certain surveys and analyses of empirical researches carried out in developed countries, whether the investment into customer satisfaction can increase competitiveness of service organizations. Then we want to know if satisfaction of the customer affects the profitability of doing business of organizations and in what way it is done. Or, it primarily produces costs which do not necessarily lead to greater profit. The aim of this paper is, on the grounds of consideration of many various

attitudes about the role and importance of customer satisfaction for doing business of service organizations, to draw certain conclusions and recommendations which will help the service organizations in Serbia to be more successful in their business.

**Key words:** *New Economy, Satisfaction, Loyalty, Profitability, Service Organizations*

## Uvod

Danas se sve više prilagođavamo trendu nove ekonomije tj. živimo u digitalnoj ekonomiji. Savremena dostignuća informacionih tehnologija ruše sve prostorne i vremenske barijere. Rad iz svojih kancelarija ili od kuće, virtuelni timovi i kompanije, učenje na daljinu, e-trgovanje predstavljaju osnovne pojavne oblike rastućeg trenda digitalizacije i mobilnosti u poslovanju, koji se u velikoj meri odražava na odnos uslužnih organizacija i korisnika njihovih usluga. U takvim promenjenim uslovima poslovanja uslužne organizacije moraju shvatiti da su informacije, znanje i ljudi najvredniji resurs organizacije. Kompanija danas može da uopšte ne raspolaže proizvodnim fondovima u njihovom tradicionalnom shvatanju, s obzirom da se materijalne aktive počinju istiskivati od strane intelektualnih, a informacija potiskuje tekuće aktive. Pri oceni kompanije analitičari sve češće napuštaju ocenjivanje njenih materijalnih aktiva. Dok su fizički i finansijski kapital glavna obeležja industrijske ekonomije, u novoj ekonomiji, gde dominira uslužni sektor izvor nove vrednosti je ono što je dinamično, mobilno, prilagodljivo i neopipljivo. Tako, se u savremenom, modernom poslovanju sve više izdvaja intelektualni kapital kao činioc konkurentnosti kompanija. Intelektualni kapital se može podeliti na tri segmenta:<sup>1</sup> ljudski kapital, strukturalni kapital i kapital korisnika/potrošača. Ljudski kapital predstavlja znanje, inteligenciju i akumulirano iskustvo ljudi. Osim znanja on uključuje i motivisanost, spremnost na timski rad, saradnju, spremnost na rizik i prilagđavanje promenama ali i lojalnost kompaniji. Strukturalni kapital predstavlja sposobnost organizacije da koristi inovativni i intelektualni potencijal zaposlenih. On se najčešće operacionalizuje kroz informacioni sistem, softver, veštine i iskustvo koje organizacija ugrađuje u procese i sisteme. Kapital korisnika nastaje sinergijom kompanije s njenim okruženjem, prvenstveno negovanjem odnosa sa svojim kupcima/korisnicima.

S obzirom na značaj koji korisnici imaju za poslovanje kompanija u novoj ekonomiji, uslužne organizacije moraju biti svesne zahteva korisnika za kvalitetom i vrhunskom uslugom kao i dosta osetljivije i brže u procesu inovacija. Ukoliko znaju šta je to što kod korisnika izaziva zadovoljstvo prilikom konzumiranja, odnosno korišćenja usluge i šta je to što ih navodi da se odlučuju za ponovnu kupovinu, kompanije će biti u stanju da prilagode svoju ponudu korisnicima i samim tim uspeh i dobit bi trebali da budu zagarantovani. U naučnim krugovima, generalno, vlada mišljenje da samo one kompanije koje uspevaju da zadovolje potrebe i želje korisnika, obezbede mu odgovarajući nivo satisfakcije i izgrade dugoročne uzajamne odnose, mogu očekivati profitabilno poslovanje u dužem roku. Međutim, postavlja se pitanje da li rast satisfakcije korisnika uvek pozitivno utiče na profitabilnosti kompanija, ili to nije nužno slučaj.

---

<sup>1</sup> Spremić, M., „Znanje i intelektualni kapital - skrivena vrijednost kompanije“, *Računovodstvo i financije* br. 8, 2001., str. 17.

# 1. Definisane pojma satisfakcije korisnika usluga

U pokušaju definisanja satisfakcije potrošača/korisnika nailazi se na veći broj definicija. Međutim, nezavisno od načina na koji se satisfakcija posmatra sve definicije imaju neke zajedničke elemente. Kada se ispituju kao celina, tri uopštene komponente mogu biti identifikovane:<sup>2</sup>

1. potrošačka satisfakcija je reakcija (emocionalna ili kognitivna);
2. reakcija se odnosi na određeni fokus (očekivanja, proizvod, uslugu, potrošačko iskustvo itd.) i
3. reakcija se događa u određenom vremenu (nakon potrošnje, nakon izbora, zasnovano na akumuliranom iskustvu, itd).

Najznačajnije razlike u shvatanju satisfakcije potrošača/korisnika javljaju se između pobornika transakcionog i kumulativnog pristupa satisfakciji.<sup>3</sup> Kod transakcionog pristupa važan je naglasak na zadovoljstvu nakon donesene odluke te se satisfakcija posmatra kao rezultat jedne transakcije npr. kupovine, odnosno korišćenja usluge, s kompanijom. Dok kumulativni pristup podrazumeva praćenje satisfakcije kroz duži vremenski period i obuhvata korisnika odnosno njegovu satisfakciju koja se stvara u svim relacijama s kompanijom. Dakle, posmatra se ukupno zadovoljstvo korisnika usluga. Može se reći da je kumulativni pristup kod satisfakcije kompleksniji i dugoročniji, ali upravo zato omogućava kompaniji da na duži period upravlja zadovoljstvom korisnika. Stvaranje veza sa korisnicima ogleda se u ponovljenim transakcijama s kompanijom te se tako ostvaruje veća satisfakcija što bi posledično trebalo da utiče pozitivno na poslovanje kompanije.

## 2. Pozitivan versus negativan uticaj satisfakcije korisnika usluga na profitabilnost uslužnih organizacija

Postoje različita gledišta o tome na koji način satisfakcija korisnika utiče na profitabilnost uslužnih organizacija: da li ulaganje u satisfakciju korisnika ima pozitivan ili negativan uticaj na prodaju i profit kompanije, da li je ulaganje u poboljšanje satisfakcije trošak ili investicija. Iako je pozitivan uticaj satisfakcije korisnika na poslovne rezultate široko prihvaćen, od strane velikog broja eminentnih naučnika u svetu, a sem toga vršen je i veći broj empirijskih istraživanja na ovu temu, studija koju je vršio Jurane Institute, pokazuje da je manje od 30% ispitivanih menadžera ubeđeno da naporu u ostvarivanju satisfakcije korisnika vode ka rastućim ekonomskim vrednostima. A samo 2% je sposobno da izmeri i ukaže na finansijski uticaj rastuće satisfakcije korisnika. Postavlja se pitanje zašto je to tako? Da li se onda može prihvatiti stav da satisfakcija korisnika pozitivno utiče na profitabilnost kompanija? Ako je tačno da postoji pozitivan uticaj, zbog čega su onda menadžeri skeptični i zbog čega je problematično meriti odnos između satisfakcije, lojalnosti i profitabilnosti?

### 2.1 Pozitivan uticaj satisfakcije korisnika usluga

Oliver navodi da satisfakcija korisnika ima pozitivan uticaj na poslovne performanse u dužem vremenskom periodu. A to objašnjava činjenicom da viši nivoi kvaliteta

<sup>2</sup> Giese, J. L., Joseph A. C., „Defining customer satisfaction”, *Academy of Marketing Science Review*, 1, 2000. str.14 <http://www.amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf> 21.08.2006.

<sup>3</sup> Anderson, E. W., Fornell, C., Lehmann, D. R., „Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden”, *Journal of Marketing*, 58 (3), 53-67, 1994, str. 54.

rezultiraju u većoj satisfakciji korisnika i lojalnosti što se pozitivno odražava na profit. Anderson i Fornell vrlo pregledno sistematizuju nekoliko ključnih beneficija za kompanije, koje su posledice visoke satisfakcije korisnika, a koje sve ukupno vode ka većoj profitabilnosti kompanija. Uopšteno, visoka satisfakcija korisnika dovodi do:<sup>4</sup>

1. rasta lojalnosti sadašnjih korisnika
2. smanjene cenovne elastičnosti
3. izolovanja sadašnjih korisnika od konkurentskih napora
4. niže troškove budućih transakcija
5. smanjene troškove grešaka
6. niže troškove privlačenja novih korisnika i
7. jačanja reputacije kompanije.

Rast lojalnosti znači da će više korisnika kupovati (biti privrženi) u budućnosti. Ukoliko preduzeće ima visoku lojalnost korisnika, to bi trebalo da se reflektuje na ekonomske rezultate firme, jer to osigurava ustaljen tok budućeg cash flow-a. Što su korisnici više lojalni, to će duže u kontinuitetu kupovati od istog ponuđača. Kumulativna vrednost lojalnih korisnika na firmu može biti prilično visoka. Satisfakcija korisnika dovodi do smanjivanja cenovne elastičnosti sadašnjih korisnika. Manja cenovna elastičnost vodi ka rastu profita za uslužne organizacije koje pružaju superiornu satisfakciju korisnicima. Zadovoljni korisnici imaju veću volju da plate za beneficije i više su tolerantni na rast cena. Niska satisfakcija korisnika implicira osipanje korisničke baze preduzeća i veće troškove zamene, s obzirom na teškoće u privlačenju korisnika koji su zadovoljni uslugama konkurenata.

Visoka satisfakcija korisnika bi trebalo da snizi troškove transakcija u budućnosti. Ukoliko uslužna organizacija ima visok procenat zadržavanja korisnika, ona ne treba da potroši puno na privlačenje novih korisnika u narednom periodu. Zadovoljni korisnici su voljni da kupuju češće, u većem obimu, kao i da kupuju druge usluge datog preduzeća. Kontinuirano obezbeđivanje proizvoda i usluga koji zadovoljavaju korisnike povećavaju profitabilnost, kroz smanjenje troškova nastalih usled grešaka. Preduzeće koje kontinuirano obezbeđuje visoku satisfakciju korisnicima treba da imaju manje resursa izdvojenih za rešavanje reklamacija, povraćaja, dorade defektnih stavki. Troškovi privlačenja novih korisnika su niži za preduzeća koja imaju visoke nivoe satisfakcije korisnika. Naime, zadovoljni korisnici će širiti pozitivnu word of mouth komunikaciju. Tvrdnje zadovoljnih korisnika čine advrtajzing mnogo efektivnijim, a visoka satisfakcija korisnika omogućava uslužnim organizacijama da imaju atraktivniju ponudu u odnosu na uslužne organizacije sa niskom satisfakcijom korisnika. Što sve ukupno utiče na manje troškove privlačenja novih kupaca i samim tim veću profitabilnost.

Rast satisfakcije korisnika, takođe, ojačava ukupnu reputaciju uslužne organizacije. Jaka reputacija pomaže kod uvođenja novih usluga, jer korisnici već imaju svest o prethodnim uslugama, pa imaju manji rizik pri probi nove usluge. Reputacija takođe može biti korisna prilikom stvaranja i održavanja veza sa ključnim snabdevačima, distributerima i potencijalnim saveznicima. Takođe reputacija može da pomogne preduzeću u smislu izolovanja od kratkoročnih šokova u okruženju.

U razvijenim zemljama, mahom u Americi i Švedskoj, ali i drugim zemljama, vršena su empirijska istraživanja, koja statistički podupiru mišljenje o pozitivnom uticaju satisfakcije i lojalnosti korisnika na profitabilnost uslužnih kompanija. Od mnogobrojnih

<sup>4</sup> Ibidem, str. 55.

istraživanja pomenućemo najčešće citirana istraživanja koje su vršili sledeći naučnici: Hollowell, Yeung i Ennew, Andre i Saraiva, Anderson i Fornell, a koji nedvosmisleno pokazuju da sa rastom satisfakcije i lojalnosti korisnika dolazi do rasta profitabilnosti uslužnih organizacija.

Pobornik pozitivnog uticaja satisfakcije korisnika na profitabilnost kompanija Roger Hollowell, vršio je empirijska istraživanja u cilju dokazivanja međosubne povezanosti između satisfakcije, lojalnosti i profitabilnosti u oblasti bankarstva (sektor stanovništva) u SAD-u.<sup>5</sup> Zaključci do kojih je došao jesu da postoji međusobna povezanost između satisfakcije korisnika i lojalnosti korisnika, zatim, međusobna povezanost lojalnosti korisnika i profitabilnosti i isto tako, da postoji i direktna veza između satisfakcije korisnika i profitabilnosti. S tim da, on napominje da bi se na bazi ove studije moglo pogrešno zaključiti, da s obzirom na postojanje povezanosti između satisfakcije korisnika i profita, banka treba da zadovolji skoro svakog korisnika. Međutim, to ne bi bilo niti moguće niti racionalno. Stoga, bi banka trebala da mudro targetira i uslužuje samo one korisnike, čije potrebe može da zadovolji bolje od konkurencije, i to na profitabilan način. To su dakle korisnici koji se vezuju za banku u dužem vremenskom periodu i koji koriste veći obim usluga, koji preporučuju banku svojim prijateljima i porodicama i koji mogu biti izvor visokih stopa povrata za bankarske akcionare.

Matthew Yeung i Christine Ennew<sup>6</sup> su, takođe, vršili istraživanje u Sjedinjenim Američkim Državama, s tim da su se oni fokusirali na direktnu vezu između satisfakcije korisnika i profitabilnosti. Pri čemu su razmatrali ovu vezu samo u datom trenutku vremena. U svojim istraživanjima su koristili podatke iz dva izvora The American Customer Satisfaction Index i finansijsku bazu podataka Standard and Poors' CompuStat. Na bazi dobijenih rezultata autori su generalno zaključili da postoji ne jak ali u svakom slučaju pozitivan uticaj satisfakcije korisnika na finansijske rezultate.

Kao još jedan primer istraživanja satisfakcije korisnika i lojalnosti i njihovog pozitivnog uticaja na poslovne rezultate firme, navodimo istraživanje koje su Margarida M. Andre i Pedro M Saraiva<sup>7</sup> vršili u Portugaliji. Rezultati do kojih su oni došli ukazuje na pozitivan uticaj satisfakcije korisnika na profitabilnost, s tim, da kada kompanija dostigne određen nivo satisfakcije njen uticaj na poslovne rezultate postaje manji, te se onda kompanija mora okretati ka ostvarivanju lojalnosti korisnika, zarad budućeg rasta poslovnih rezultata.

Iako se u ovom radu bavimo pre svega satisfakcijom korisnika u uslužnim organizacijama, ipak je nužno pomenuti i istraživanje Anderson-a<sup>8</sup> koji je u svojoj studiji uključio 77 preduzeća, lidera u više različitih grana, iz razloga što je ono jedno od fundamentalnih u oblasti satisfakcije korisnika/potrošača. U dokazivanju uticaja satisfakcije korisnika/potrošača na profitabilnost Anderson je koristio SCSB (Švedski indeks satisfakcije potrošača) i zvanične ekonomske rezultate preduzeća uključenih u studiju. Kao pokazatelj

<sup>5</sup> Vidi, Hollowell, R., „The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study”, *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 27-42, 1996.

<sup>6</sup> Vidi, Yeung, M. C. H., Ennew, Ch. T., „From customer satisfaction to profitability”, *Journal of Strategic Marketing*, 8(4), 313-326, 2000.

<sup>7</sup> Vidi, Andre, M. M., Saraiva, P. M., „Approaches of Portuguese Companies for Relating Customer Satisfaction with Business Results”, *Total Quality Management*, 11(7), 929-940, 2000.

<sup>8</sup> Vidi, Anderson, E. W., Fornell, C., Lehmann, D. R., „Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden”, *Journal of Marketing*, 58 (3), 53-67, 1994.

ekonomskih rezultata za svako preduzeće korišćen je ROI. Rezultati do kojih se došlo pokazali su da je ROI izraženo pod uticajem satisfakcije korisnika. Dakle, preduzeća koja imaju visoku satisfakciju korisnika, takođe, ostvaruju i superiorne ekonomske rezultate. Godišnji jednoprocenatni rast u satisfakciji korisnika ima neto sadašnju vrednost od 7.48 miliona dolara tokom pet godina za jednu tipičnu firmu u Švedskoj. Istraživanje je, takođe, pokazalo da se ekonomski rezultati usled poboljšanja satisfakcije korisnika ne realizuju odmah. To je posledica činjenice da se naponi u povećanju sadašnje satisfakcije korisnika, pretežno reflektuju kroz buduće ponašanje u kupovini, tako da se veći deo ekonomskih rezultata, usled veće satisfakcije korisnika, realizuje u narednim periodima. Rezultati dobijeni ovim istraživanjem impliciraju na zaključak da je neophodno efekte od poboljšanja kvaliteta i satisfakcije korisnika procenjivati u dužem vremenskom periodu. Ukoliko se uzme u obzir ova dugoročna priroda ostvarivanja ekonomskih rezultata, usled poboljšanja satisfakcije korisnika, onda to ima i strategijske implikacije. Naime, ukoliko satisfakcija korisnika primarno reflektuje budući cash flow, onda to znači da se alociranje resursa u poboljšanje kvaliteta i satisfakcije korisnika, trebaju tretirati pre kao investicije, nego kao trošak. Lojalni i zadovoljni korisnici predstavljaju imovinu firme, koja ima troškove pribavljanja, zadržavanja i razvijanja, ali donosi prihod.

## *2.2 Negativan uticaj satisfakcije korisnika usluga*

Uprkos rastućem broju akademskih dokaza koji podržavaju pozitivan efekat satisfakcije korisnika na performanse uslužnih kompanija, brojni istraživači su počeli da ispituju vrednost satisfakcije korisnika same po sebi. U velikom stepenu, ova razmatranja su proistekla iz empirijskih zapažanja da se pozitivan uticaj kvaliteta i satisfakcije ne ostvaruje u svim slučajevima u praksi. Rust je zapazio da kompanije koje su dobile nagrade za prestižan kvalitet povremeno upadaju u finansijske poteškoće. Drugi istraživači su primetili da kompanije sa visokim nivoima satisfakcije imaju relativno niske nivoe lojalnosti. Postoje gledišta po kojima, da bi se povećala satisfakcija korisnika mora doći do izdataka koji umanjuju prihode. Na primer, mnoge kompanije nastoje da povećaju satisfakciju korisnika kroz investiranje u kontrolu kvaliteta. Na taj način se ostvaruju mnoge ekonomske koristi (manja dorada, manji troškovi garancija). Međutim, kontrola ima najveće efekte kada je pouzdanost relativno niska, u suprotnom može desiti da su troškovi snižavanja mogućih defekata veći od koristi za preduzeće. Drugim rečima dolazi do negativnog uticaja na profitabilnost uslužne kompanije.

Postoje, takođe, dokazi da usklađenost sa specifikacijama kada je u pitanju dizajn usluga nije tako važna u determinisanju ukupne satisfakcije korisnika. Pružanje takvog rastućeg kvaliteta i satisfakcije korisnika kroz dizajn (rastom kvaliteta materijala i pojedinih karakteristika, rastom nivoa ličnih usluga, boljim zadovoljavanjem potreba kroz veću raznolikost diferenciranih usluga) vodi ka rastućim stopama rasta troškova, što umanjuje prihode.

Međutim, problem ovde ne mora biti u tome što trud kompanija ka povećanju satisfakcije vodi ka većim troškovima, što posledično vodi ka negativnoj profitabilnosti. Zapravo, moglo bi se pretpostaviti da kompanije ne koriste pravi način da povećaju satisfakciju korisnika. Naime, neophodno je da uslužne kompanije prvo izvrše segmentaciju korisnika, utvrde koje su njihove potrebe i želje i koje od aktivnosti, koje čine sastavne elemente usluge koju kompanija pruža, su za korisnike od ključne važnosti. Zatim da izvrše analizu troškova koje imaju za sve aktivnosti koje pružaju korisnicima, te eliminišu one aktivnosti koje im predstavljaju nepotrebne troškove, a ne doprinose satisfakciji ko-

risnika, a unaprede one aktivnosti koje će voditi većoj satisfakciji korisnika i samim tim posledično i profitabilnosti. Znači, ključno bi bilo da se vrši jedna integrisana analiza unapređivanja satisfakcije korisnika i troškova koji su vezani za to, kako bi se ostvario pozitivan uticaj na profitabilnost.

Među istraživanjima koja opovrgavaju pozitivan uticaj satisfakcije korisnika na profitabilnost uslužnih kompanija potrebno je ukazati i na istraživanje Tornow i Wiley-a<sup>9</sup>. Oni su istražujući vezu između stavova zaposlenih, satisfakcije korisnika i performansi kompanije došli do sledećeg rezultata vezano za uticaj satisfakciju korisnika na performanse kompanije: satisfakcija korisnika utiče pozitivno na zadržavanje ugovora, odnosno održavanje odnosa sa korisnicima, međutim, ona ima negativan uticaj na ukupan profit kompanije.

Do istog rezultata u pogledu negativnog uticaja satisfakcije korisnika na profitabilnost uslužne kompanije došao je i Wiley prilikom istraživanja povezanosti satisfakcije korisnika i finansijskih performansi kompanija.<sup>10</sup> Povezujući deset ispitivanih dimenzija satisfakcije korisnika (kvalitet, brzina, znanje, ljubaznost, usluga nakon prodaje, konkurentna cena, vrednost, satisfakcija, namera ponovne kupovine, tačnost usluge) i neto prodaju, došao je do rezultata koji ukazuje na negativnu povezanost svih deset dimenzija satisfakcije sa prodajom, od kojih je sedam relacija statistički značajno. Najveća negativna povezanost postoji između neto prodaje i ljubaznosti. To u suštini znači da tamo gde su korisnici manje zadovoljni ljubaznošću osoblja, prodaja je veća. Što se tiče povezanosti deset dimenzija satisfakcije korisnika i neto prihoda, takođe, postoji negativna povezanost u svih deset relacija, s tim da su tri statistički značajne, i to one koje se odnose na dimenzije: ljubaznosti, kvaliteta i satisfakcije. To bi praktično značilo, da tamo gde su visoki prihodi niži je kvalitet, ljubaznost i satisfakcija korisnika. Objašnjenje ovakvog saznanja Wiley vidi u tome da su prodavnice koje imaju visoke finansijske performanse one u kojima su prodavci toliko zauzeti, pa korisnici čekaju duže, nego što su očekivali. Prodavci se ne trude da pokažu razumevanje i ljubaznost korisnicima i samim tim ne obezbeđuju im visoke nivoe satisfakcije uslugom. Prema tome on zaključuje da menadžeri mogu da biraju između ostvarivanja visokih finansijskih rezultata i niske satisfakcije korisnika, ili niskih finansijskih rezultata i visoke satisfakcije korisnika. Satisfakcija korisnika je neophodna za zadržavanje korisnika i ostvarivanje većeg tržišnog udela, s tim da u tom slučaju menadžeri uslužnih kompanija moraju da se pomire sa nižim finansijskim rezultatima u kratkom roku. Ovo istraživanje, naime, ukazuje da isporučivanje visoke satisfakcije korisnicima košta.

Do u neku ruku sličnih rezultata došli su i Chiquan Guo, Anand Kumar i Pornit Jiraporn.<sup>11</sup> Oni su utvrdili da satisfakcija korisnika u sadašnjosti nema uticaja na prodaju, a da satisfakcija u prošlosti ima negativan uticaj na prodaju. Objašnjenje za ovakve rezultate oni vide u sledećem: Kada je reč o uticaju satisfakcije na sadašnju prodaju, polazi se od stava da se kroz povećanje kvaliteta, smanjuju defekti i povećava satisfakcija, što naposletku dovodi do trenutnog rasta prodaje. Međutim, u konkurentskim okolnostima u kojima kompanije posluju one moraju pružati kvalitetne usluge, sa vrlo malo defekata, te

<sup>9</sup> Vidi, Tornow, W. W., Wiley, J. W., „Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Bottom-Line Consequences”, *Human Resource Planning*, 14(2), 105-115, 1991.

<sup>10</sup> Vidi, Wiley, J. W., „Customer Satisfaction: A Supportive Work Environment and Its Financial Cost”, *Human Resource Planning*, 14(2), 117-127, 1991.

<sup>11</sup> Vidi, Guo, Ch., Kumar, A., Jiraporn, P., „Customer satisfaction and profitability: is there a lagged effect”, *Journal of strategic marketing*, 12(3), 129-144, 2004.

se po ovom osnovu ne može očekivati rast prodaje. A kada je reč o negativnom uticaju satisfakcije u prošlosti na sadašnju prodaju, razloge za to oni vide u tome da kada je kompanija fokusirana na satisfakciju, ona više pažnje obraća na kvalitet usluge, te ne teži da ostvari visoke stope prodaje u kratkom roku kroz cenovne popuste. S obzirom, da joj visoka reputacija omogućava da održi visoke cene i ostvari odgovarajući nivo profitabilnosti. Sem toga ukoliko se uslužno osoblje fokusira na zadovoljavanje potreba korisnika, oni ne mogu da teže ka ostvarivanju prodaja u kratkom roku.

Autori su, takođe, utvrdili da satisfakcija korisnika u prethodnom periodu pozitivno utiče na profitabilnost u sadašnjem periodu. Međutim, satisfakcija u sadašnjem periodu po rezultatima koje su dobili negativno utiče na profitabilnost u sadašnjem periodu. Što implicira da programi satisfakcije koštaju. U globalu posmatrano rezultati do kojih su došli ukazuje da kompanije koje imaju u fokusu satisfakciju korisnika nisu orjentisane na kratkoročnu prodaju, već su voljne da investiraju na dugi rok, po cenu troškova i manjih performansi (prodaje i profita) u tekućem periodu.

### 3. Implikacije za uslužne organizacije

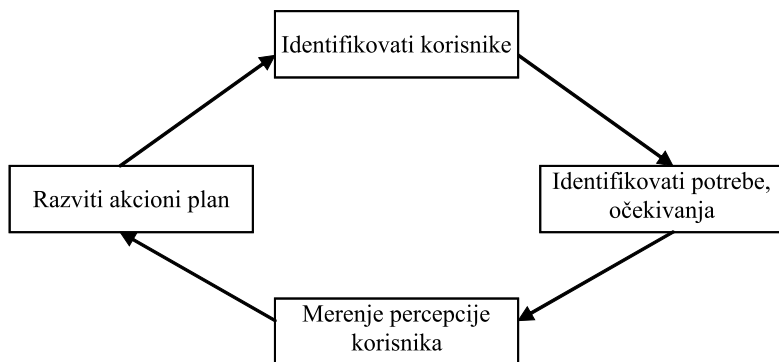
Rezultate navedenih istraživanja možemo tumačiti na način da satisfakcija korisnika utiče pozitivno na profitabilnost uslužnih organizacija, jer dovodi do rasta lojalnosti sadašnjih korisnika, smanjenja cenovne elastičnosti, izolovanja sadašnjih korisnika od konkurentskih napora, nižih troškova budućih transakcija, smanjenja troškova grešaka, nižih troškova privlačenja novih korisnika i jačanja reputacije kompanije. Dok istraživanja koja ukazuju na negativan uticaj satisfakcije na profitabilnost kompanija, u suštini ukazuju na činjenicu da ulaganje u satisfakciju korisnika u kratkom roku utiče negativno na profit, zbog troškova koje programi poboljšanja satisfakcije korisnika nose sa sobom. Međutim, u dugom roku satisfakcija se odražava pozitivno na profitabilnost, jer obzirom, na njen kumulativan karakter tek nakon dužeg perioda dolazi do navedenih prednosti satisfakcije korisnika koje se pozitivno odražavaju na profitabilnost svake uslužne organizacije.

Stoga, svaka uslužna kompanija koja teži ka poboljšanju svog poslovanja i dugoročnom tržišnom pozicioniranju mora da fokusira pažnju na svoje postojeće i potencijalne korisnike usluga i da nastoji da im obezbedi što više nivoa satisfakcije. Dakle, postavlja se pitanje kako uslužne organizacije mogu unaprediti satisfakciju korisnika svojim uslugama? Za organizacije koje već imaju snažnu orijentaciju prema korisnicima buduća poboljšanja u oceni korisnika mogu proizaći jedino kroz dodavanje novih programa, usmerenih na otklanjanje specifičnih slabosti organizacije. Na primer, moguće je uvesti trening programe koji treba da pomognu zaposlenima da budu odgovorniji prema korisnicima, zatim poboljšati uslužni objekat, transportna sredstva, uvesti bolje sisteme prikupljanja i upotrebe podataka, istraživanja korisnika itd. Poboljšanja ovakvog tipa imaju troškove koji se mogu meriti, dok njihov uticaj na nivoa satisfakcije može biti težak za predviđanje. U takvim situacijama, gde je menadžment ubeđen da satisfakcija korisnika može biti poboljšana samo kroz trošenje novca, treba voditi računa da se utvrdi optimalna suma novca, kako troškovi ne bi premašili koristi od poboljšanja.

S druge strane, za organizacije koje imaju slabu potrošački/korisnički orijentisanu kulturu odgovor za unapređenje satisfakcije korisnika nije nužno u povećanom trošenju novca, već u promeni načina poslovanja. U nekim slučajevima, jednostavna promena procedure može veoma mnogo poboljšati iskustvo korisnika uslugom organizacije, uz malo ili čak, ni malo troškova za datu uslužnu organizaciju.

Međutim, da bi se postiglo kontinuirano unapređivanje satisfakcije korisnika, nije dovoljno da uslužna organizacija preduzima adhoc istraživanja i akcije, već treba da razvije sopstveni model implementacije programa satisfakcije korisnika, pri čemu osnovne postavke može kreirati na bazi sledećeg modela satisfakcije korisnika.

Slika 5. Model ostvarivanja satisfakcije korisnika



Izvor: McNealy, R. M., *Making Customer satisfaction happen: A strategy for delighting customers*, Champan & Hall, London, 1994, str. 78.

Na prikazanoj slici može se uočiti da je reč o modelu koji se sastoji iz četiri koraka i koji je predstavljen u vidu kružnog toka, što implicira na činjenicu da je reč o kontinuiranom procesu usmerenom na ostvarivanje satisfakcije korisnika, a ne samo o jednokratnim poboljšanjima satisfakcije korisnika.

Prvi korak u modelu ogleda se u identifikovanju korisnika kompanije. Neophodno je da uslužna kompanija utvrdi ko su njeni sadašnji, a ko potencijalni korisnici. Zatim, potrebno je utvrditi koji su od tih korisnika prioritetni za kompaniju, jer je veoma teško konkurentno usluživati sve korisnike, stoga je potrebno skoncentrisati se na one najvažnije. Bitno je i ko od zaposlenih u kompaniji dolazi u kontakt sa tim korisnicima i da li oni imaju informacije o korisnicima, koje bi bile od značaja za kompaniju. Ko su bivši korisnici kompanije i zašto su napustili kompaniju, kao i ko su korisnici usluga konkurenata i šta ih to vezuje za konkurentsku kompaniju.

Drugi korak u modelu odnosi se na identifikovanje potreba i očekivanja korisnika. Naime, uslužna kompanija mora stvarati bazu znanja o korisnicima kako bi njene usluge mogle bolje zadovoljiti potrebe, želje i očekivanja korisnika. Pored korišćenja već sakupljenih podataka potrebno je da se informacije u kontinuitetu sakupljaju i da se tako znanje o korisnicima svakim danom unapređuje. Dakle, stvaranje baze znanja o korisnicima omogućava kompaniji, odnosno zaposlenima da konstantno uče o svojim korisnicima, te otkrivaju načine na koje bi mogli zadovoljiti njihove potrebe i želje. Pri nadopunjavanju i povećavanju baze znanja važnu ulogu imaju zaposleni koji svojim aktivnostima mogu redovno proširivati bazu o korisnicima. Kod zaposlenih važnu ulogu ima komunikacija i stvaranje veza s korisnicima jer one predstavljaju način na koji se dolazi do podataka koji omogućavaju dublji pogled u potrebe, želje i očekivanja korisnika. Osim zaposlenih podaci o korisnicima dobijaju se i istraživanjem tržišta kroz formalne ili neformalne načine te prikupljanjem primarnih ili korišćenjem sekundarnih izvora podataka.

Treći korak se odnosi na merenje percepcije korisnika usluge. Kao prvo, potrebno je da uslužna kompanija utvrdi kako korisnici usluga percipiraju performanse njenih us-

luga koje koriste, kao i kako percipiraju performanse usluga konkurentskih kompanija. Na osnovu tih podataka kompanija stiče saznanja koje su karakteristike usluge najvažnije za korisnike, šta su njihove potrebe i koja su im očekivanja. Za dobijanje ovih podataka kompanija može vršiti merenje kvaliteta usluga i istraživanja satisfakcije korisnika. Zatim, potrebno je da kompanija utvrdi na bazi internih podataka kakve su stvarne performanse njenih usluga po pitanju karakteristika koje su važne za korisnike. Na primer, ako se utvrdi da korisnici usluga određene avio kompanije, vide tu kompaniju, kao kompaniju koja često kasni sa letovima, potrebno je utvrditi koliko je stvarno bilo kašnjenja i šta su bili uzroci tome. Na taj način kompanija dolazi do osnove, na bazi koje može vršiti poboljšanja svojih usluga u budućnosti. Zatim je potrebno razviti matricu u kojoj će biti definisane karakteristike usluga u kojima dolazi do odstupanja u odnosu na potrebe i očekivanja potrošača, jer se tako naponi kompanije mogu fokusirati na prioriteta polja delovanja. Sem toga potrebno je rezultate istraživanja distribuirati kroz celu organizaciju, kako bi svi zaposleni shvatili da je satisfakcija korisnika nešto što se može izmeriti, i da je ona element koji ima direktan uticaj na poslovanje organizacije.

Četvrti korak se odnosi na razvoj akcionog plana što uključuje sledeći niz radnji. Uslužna kompanija treba da iskoristiti podatke dobijene istraživanjem u prethodnoj fazi za razvoj prioriteta akcija koje će vršiti kako bi uskladila performanse svojih usluga sa potrebama i očekivanjima korisnika. Potrebno je ispitati poslovne procese u onim poljima koje treba poboljšati, odnosno treba utvrditi koren problema. Na osnovu toga, kompanija treba da napravi plan za unapređivanje prioriteta sa jasno definisanim ciljevima i resursima koji će omogućiti ostvarivanje tih ciljeva. Sem toga, neophodno je uključiti sve zaposlene u proces poboljšanja uslužnih performansi, i radije pristupiti kompletnom reinženjeringu poslovnih procesa, pre nego ih delimično unaprediti. Takođe, važno je i napomenuti i to da kompanija treba da u kontinuitetu vrši merenja rezultata akcija koje sprovodi, da bi utvrdila da li su one dale rezultate i pozitivno se odrazile na satisfakciju korisnika usluga.

#### 4. Zaključak

Osnovna ideja tržišne ekonomije je da kompanije postoje i takmiče se kako bi obezbedile satisfakciju korisnicima usluga. Investitori će ulagati u one kompanije za koje veruju da to dobro rade. Nije moguće povećati ekonomski prosperitet bez rasta satisfakcije korisnika usluga. U tržišnoj ekonomiji gde se ponuđači takmiče za kupce, a kupci se ne takmiče za proizvode i usluge, satisfakcija kupaca i korisnika predstavlja smisao ekonomske aktivnosti, jer u krajnjoj liniji nije važno koliko smo prizveli i potrošili, već koliko dobro naša privreda zadovoljava potrošače/korisnike. Zajedno sa drugim ekonomskim ciljevima kao što su zaposlenost i rast, kvalitet onoga što je proizvedeno je deo životnog standarda i izvor konkurentске prednosti.

Kompanije u Srbiji, poput drugih kompanija u tranzicionim ekonomijama sve više uviđaju značaj koji ima pružanje kvalitetnih proizvoda i usluga, satisfakcija korisnika i lojalnost. Međutim, neophodno je da sprovode i direktna istraživanja koja će dati parametre u kojoj meri je rast satisfakcije korisnika doprineo porastu profitne stope kompanija. Mišljenja smo, kao i drugi autori, da konkretni podaci, o uticaju satisfakcije na profitabilnost još više stimulišu kompanije da istraju u poboljšanju kvaliteta, obezbeđivanju satisfakcije korisniku, stvaranju dugoročnih odnosa sa korisnicima te unapređivanju sopstvene konkurentnosti, konkurentnosti na nacionalnom nivou i većem kvalitetu života svih građana.

Na bazi svega rečenog možemo konstatovati da jedan od osnovnih ciljeva svake uslužne organizacije mora biti obezbeđivanje satisfakcije korisnicima. Zatim, uspostavljanje strategija i taktika za ostvarivanje navedenog cilja, te po tom osnovu postizanja konkurentskih prednosti i visokih poslovnih rezultata. Ulaganje u satisfakciju korisnika podrazumeva određene izdatke za kompaniju, međutim dugoročno posmatrano, prihodi koji se ostvaruju po osnovu koristi od zadovoljnih korisnika prevazilaze početne troškove i doprinose većoj profitabilnosti uslužne kompanije. Prema tome, svaka uslužna organizacija koja želi da se dugoročno pozicionira na tržištu mora da u svom fokusu ima korisnike, njihovo zadovoljstvo i da u kontinuitetu radi na unapređenju satisfakcije korisnika usluga, pri čemu može biti od koristi model koji smo u radu naveli.

## LITERATURA

1. Andre, M. M., Saraiva, P. M., „Approaches of Portuguese Companies for Relating Customer Satisfaction with Business Results”, *Total Quality Management*, 11(7), 929-940, 2000.
2. Anderson, E. W., Fornell, C., Lehmann, D. R., „Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden”, *Journal of Marketing*, 58 (3), 53-67, 1994.
3. Carau, A., Cugini A., „Profitability and customer satisfaction in services: An integrated perspective between marketing and cost management analysis”, *International Journal of Service Industry Management*, 10(2), 132-156, 1999.
4. Day, G. S., „What Does it Mean to be Market-Driven?”, *Business Strategy Review*, 9(1), 1-14, 1998.
5. Guo, Ch., Kumar, A., Jiraporn, P., „Customer satisfaction and profitability: is there a lagged effect“, *Journal of strategic marketing*, 12(3), 129-144, 2004.
6. Giese, J. L., Joseph A. C., „Defining customer satisfaction”, *Academy of Marketing Science Review*, 1, 2000. <http://www.amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf> 21.08.2006.
7. Hallowell, R., „The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study”, *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 27-42, 1996.
8. Ilić, B., *Informatičko društvo i nova ekonomija*, SD Publik, Beograd, 2003.
9. Narver, J. C., Slater, S. F., „The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, 54(4), 20-36, 1990.
10. McNealy, R. M., *Making Customer satisfaction happen: A strategy for delighting customers*, Champan & Hall, London, 1994.
11. Spremić, M., „Znanje i intelektualni kapital - skrivena vrijednost kompanije“, *Računovodstvo i financije br. 8*, 2001.
12. Tornow, W. W., Wiley, J. W., „Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Bottom-Line Consequences”, *Human Resource Planning*, 14(2), 105-115, 1991.
13. Yeung, M. C. H., Ennew, Ch. T., „From customer satisfaction to profitability”, *Journal of Strategic Marketing*, 8(4), 313-326, 2000.
14. Wiley, J. W., „Customer Satisfaction: A Supportive Work Environment and Its Financial Cost”, *Human Resource Planning*, 14(2), 117-127, 1991.

## ULOGA KONSALTINGA U RAZVOJU MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U SRBIJI<sup>1</sup>

### Apstrakt

Mala i srednja preduzeća predstavljaju značajnu ekonomsku snagu koja doprinosi zapošljavanju i fleksibilnosti ekonomije kroz prilagođavanje brzim tržišnim promenama. Upravljanje poslovanjem ovih preduzeća podrazumeva primenu modernih poslovnih koncepata i spremnost za suočavanje sa promenama. Konsalting je jedan od značajnih faktora efikasne alokacije resursa preduzeća i unapređenja poslovne prakse. Za uspešno osnivanje, finansiranje i ekspanziju malih i srednjih preduzeća neophodna je adekvatna konsultantska usluga i institucionalna infrastruktura.

**Ključne reči:** *upravljanje, biznis plan, konsalting, preduzetništvo.*

## THE ROLE OF CONSULTANCY IN DEVELOPMENT OF THE SMALL AND MEDIUM FIRMS IN SERBIA

### Abstract

Small and medium firms are important economic power that contribute to increase the volume of employment and flexibility of the economy by adjusting rapid market changes. Those running firms know the present-day business concepts and they must be ready to institute changes. Consultancy is one of the most important factors of effective location of company resources

---

<sup>1</sup> Rad predstavlja deo rezultata istraživanja na projektu 149007 „Multifunkcionalna poljoprivreda i ruralni razvoj u funkciji uključenja Republike Srbije u Evropsku uniju” finansiranog od strane MNŽŽS

and improving business practice. A prosperous establishment, financing and expanding of small and medium firms calls necessarily for an appropriate consultancy service and institutional infrastructure.

**Key words:** *management, business plan, consultancy, entrepreneurship.*

## Uvod

Prevođenje bivših socijalističkih u tržišne ekonomije predstavlja proces tranzicije, koji kreira nov poslovni ambijent i novu institucionalnu infrastrukturu. Tranzicija u bivšim socijalističkim zemljama afirmisala je stav da je tržište mnogo efikasniji koordinator ekonomskih aktivnosti nego što je to administrativno posredovanje u aktivnostima privrednih subjekata. Konkurencija i poslovni uspeh motivisali su preduzeća u Srbiji da primenjuju principe tržišnog poslovanja. Efikasno tržište podrazumeva konkurenciju, odnosno konkurentnu tržišnu strukturu. Posledično, suština restrukturiranja socijalističkih privreda bila je u povećanju spoljne i unutrašnje konkurentnosti kroz otvaranje prema međunarodnom tržištu i pospešivanje stvaranja mase novih malih i srednjih preduzeća. Razvoj novog sektora treba da bude simultan sa odvijanjem procesa privatizacije. Naime, privatizacija preduzeća u Srbiji ima za cilj da podigne ukupnu efikasnost poslovanja. Međutim, 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.

Stvaranje poslovno atraktivnih malih i srednjih preduzeća inicira potrebu za konsaltingom. Konsultantske organizacije pomažu kompanijama da ostvare svoje ciljeve, reše probleme vezane za poslovanje i upravljanje, identifikuju i iskoriste nove mogućnosti, povećaju svoje znanje i primene u praksi predložene promene. Konsalting usluge se mogu razlikovati od slučaja do slučaja, u zavisnosti od ciljeva koje treba postići, ali osnovna uloga je da se kroz proces konsaltinga uveća vrednost i reputacija kompanije – klijenta. Zadatak konsaltinga se često definiše kao profesionalna asistencija u identifikaciji, dijagnozi i rešavanju problema koji se odnose na razne oblasti i aspekte poslovanja i upravljanja preduzećem. U domaćoj ekonomiji nedostaje znanje iz oblasti poslovnog planiranja, koje je neophodno pri otvaranju malih i srednjih preduzeća. Suštinu potrebnih promena možemo da definišemo kao novo preduzetničko društvo koje ohrabruje preuzimanje rizika i stvara nova preduzetnička znanja. Mala i srednja preduzeća (MSP) stimulišu privatno vlasništvo i preduzetničke sposobnosti. Pri tome, povećavaju zaposlenost i kreiraju diversifikovanu ekonomsku aktivnost.

Većina zemalja u tranziciji prihvatile su da su MSP suštinski deo ekonomskih formi (Češka, Madjarska, Poljska, Slovačka i Slovenija). Tranzicija ka tržišnoj ekonomiji ima jaku korelaciju sa razvojem privatnog sektora, i naročito sa MSP koja imaju glavnu ulogu u procesu reformi. Dosadašnja iskustva tih zemalja su pokazala da<sup>2</sup>:

- su MSP generator ekonomskog razvoja,
- je razvoj MSP bio krucijalan element industrijskog restrukturiranja, što se potvrđuje već u početnoj fazi ekonomskih transformacija,

<sup>2</sup> Grupa autora (izvod iz studije SEED-a), 2003. „Razvoj malog biznisa u Srbiji”, Konferencija – Mala i srednja preduzeća, Beograd, 6.-7.10.2003.

– iako mnoge ekonomije u tranziciji smatraju da je razvoj MSP važan element u procesu reformi, vlade se radije bave pitanjima privatizacije u odnosu na preduzetništvo i MSP.

– Okolnosti u kojima se nalaze naša preduzeća kao i globalni trendovi na području globalizacije tržišta i tehnologije, nameću puno urgentnih izazova na području poslovnog restrukturiranja. Od menadžmenta preduzeća se očekuje da optimizira poslovni portfolio, kao i da revitalizuje i kreira novo poslovno područje i tržište i, shodno tome, inovira strategiju.

## 1. Konsalting podrška razvoju malih i srednjih preduzeća u Srbiji

Svi značajni pokazatelji ukazuju da je u sektoru malih i srednjih preduzeća u periodu posle 2000. godine uspostavljen rastući trend. Mala i srednja preduzeća dobijaju sve veći značaj u ekonomskim tokovima Srbije. Ova preduzeća su u 2004. godini angažovala 54,6% zaposlenih u privredi, 31,9% kapitala i pri tome ostvarila 52,5% ukupnog prihoda, 53,6% dobiti i 44,5 gubitaka<sup>3</sup>. Prema podacima Centra za bonitet NBS, u Srbiji je početkom 2005. godine poslovalo 73.097 malih i 2.121 srednjih preduzeća što predstavlja 96,3% ukupnog broja preduzeća. Intenziviranju dinamike osnivanja novih firmi doprinose novi zakonski propisi vezani za osnivanje i poslovanje preduzeća, koji su omogućili znatno brže i jeftinije procedure. Obavezan ulog osnivača za najčešće korišćenu organizacionu formu -d.o.o smanjen je sa 5000 USA \$ na 500 eura. U 2004. godini mala preduzeća angažovala su 388.906 zaposlenih a srednja 264.535. Mala preduzeća zapošljavaju u proseku 5,3, a srednja 124,7 radnika Evidentno je da raste uloga MSP, pre svega malih preduzeća, u zapošljavanju. Broj registrovanih radnji u Srbiji beleži konstantan rast i početkom 2005. godine dostiže cifru od oko 232.000. Ovaj segment privređivanja angažuje oko 430.000 lica. Zajedno sa radnjama, mala i srednja preduzeća zapošljavala su u 2004 godini oko 1,144.000 radnika, što predstavlja 55,8% ukupnog broja zaposlenih u Republici Srbiji. U 2003. godini ovaj udeo iznosio je 53,8 %, a u 2001. godini 44,7%. Nužnost ubrzanog daljeg razvoja sektora MSPP proističe naročito iz potrebe kreiranja novih radnih mesta i time amortizovanja visoke stope nezaposlenosti. Struktura MSP po delatnostima još uvek nije dovoljno razvijena. Uočljiva je najveća koncentracija malih i srednjih preduzeća u tri /četiri delatnosti. Doprinos određenih delatnosti sektoru MSP ima različite domete u zavisnosti od indikatora koji se posmatraju. Prema udelu u formiranju društvenog prizvoda ovog sektora najviše su zastupljene delatnosti trgovine, popravke i servisiranja motornih vozila, sa 31,5% i prerađivačke delatnosti -30,8%. Doprinos građevinskih preduzeća iznosi 10,2%, aktivnosti vezanih za nekrenine, iznajmljivanje i poslovne usluge-9,3 %, a saoraćajnih preduzeća -6,5%. Na razvijenost pojedinih delatnosti u okviru sektora MSPP ukazuje njihov udeo u odabranim reprezentativnim indikatorima.

**Tabela 1.** Udeo vodećih delatnosti u sektoru MSP –2004. godina; MSP=100 ( u %)4

Delatnost	Broj preduzeća	Stalna imovina	Ukupan prihod	Dobit	Gubitak	Broj zaposlenih
Trgovina na veliko imalo	46,0	10,3	31,5	22,4	16,7	15,3
Prerađivačka industrija	22,1	24,0	30,0	37,4	43,7	40,6

<sup>3</sup> www.sme.sr.gov.yu

<sup>4</sup> www.sme.sr.gov.yu

Poslovi sa nekretninama, iznajmljivanje	10,0	5,8	4,7	7,1	3,7	4,4
Saobraćaj skladištenje i veze	5,8	19,9	6,6	15,5	10,4	10,6

Lider u broju MSP jeste trgovina na veliko i malo, ali u pogledu broja zaposlenih, ostvarenih gubitaka i dobiti prednjače prerađivačke delatnosti. Mala zastupljenost MSP u delatnostima vađenja rude i kamena, kao i proizvodnje električne energije, gasa i vode je očekivana pojava. To se međutim, ne može reći i za ribarstvo i hotele (restorani su uglavnom razvrstani u samostalne ugostiteljske radnje) obzirom da u ovim delatnostima postoji objektivan prostor i potreba za bržim razvojem. Struktura delatnosti u radnjama, prema podacima Republičkog zavoda za Statistiku, približna je strukturi koja egzistirara i kod MSP, posmatrano po njihovom broju. Poslovna aktinost radnji uglavnom se odvija u oblasti trgovine i opravke motornih vozila (38,01%), prerađivačke industrije (17,5%), saobraćaja i skladištenja (14,4%), i ugostiteljstva (9,05%).

**Tabela 2.** Najmanje zastupljene delatnosti u sektoru MSP; MSP=100 ( u %)5

Delatnost	Broj preduzeća	Stalna imovina	Ukupan prihod	Dobit	Gubitak	Broj zaposlenih
Ribarstvo	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1
Vađenje rude i kamena	0,3	5,5	8,0	2,6	4,6	5,0
Proizvod.el. energije,gasa i vode	0,4	18,3	7,2	2,1	9,4	4,5
Hoteli i restorani	1,3	1,4	0,5	0,3	1,2	2,1

Inovacije su osnova konkurentnosti. One zahtevaju preduzetništvo i visok stepen ekonomskih sloboda. Programi edukacije i informisanja konsultanata, a zatim preduzetnika, menadžera i zaposlenih omogućavaju širanje inovacija. Prvi Program obuke konsultanata za inovacije (ICDP) u Srbiji je realizovan u 2006. godini<sup>6</sup>. ICPD program je obuhvatio sledeće module:

1. Tokom prvog modula formirana je zajednica koja će zajedno učiti, a cilj je bio da nauče na koji način inovacije mogu pomoći preduzećima. Učesnicima su pokazani različiti modeli konsultantske prakse i specifične veštine koje su povezane sa svakom od ključnih faza konsultantskog zadatka. Posebna pažnja je posvećena metodima za ulazak u sistem novog klijenta, razvoju dogovora o ulogama i dijagnostici potreba i mogućnosti. Svaki učesnik je detaljno procenjivao svoje lične potrebe za razvojem. Podeljen je ‘Pribor za inovacije’.

2. Tokom drugog modula, nastavljen je rad na fazama konsultantskog ciklusa. Uz to, istraživani su specijalistički metodi dijagnostike inovacionih mogućnosti (kao što su tehnološka prognoza i brzo pravljenje prototipa). Razvojni pristup ‘Inovacioni klub’ je proučen i učesnicima je pružena pomoć u pripremi ‘pravog’ zadatka u trećem modulu.

3. U trećem modulu, timovi učesnika su imali ‘pravi’ konsultantski zadatak (3 dana). Detaljno su proučene lične veštine i konsultantski metodi. Razmenili su ključna saznanja

<sup>5</sup> Izvor podataka: NBS, Završni računi za 2004. godinu

<sup>6</sup> Univerzitet iz Brajtona je dodelio diplome za 25 konsultanata koji su uspešno završili obuku. Program je realizovao CENTRIM – Centar za istraživanje upravljanja inovacijama sa Univerziteta u Brajtonu, UK. ICDP je deo inovacionih aktivnosti koje sprovodi Program podrške razvoja preduzeća i preduzetništva (EDEP).

do kojih su došli i tako je razvijena nova verzija Osnova procesa inovacionog konsaltinga za Srbiju. Između modula učesnici su uradili praktičan zadatak i napravili pisani izveštaj koji su ocenjivali profesori.

4. U četvrtom modulu, učesnici su dobili povratne informacije i formulisali nove lične i profesionalne planove razvoja.

Krajem 2004 godine pokrenut je projekat "Program podrške razvoju preduzeća i preduzetništva". Osnovni cilj projekta je da pomogne u stvaranju okvira za razvoj održivog, međunarodno konkurentnog sektora malih i srednjih preduzeća orjentisanih ka izvozu<sup>7</sup>. Projekat realizuje konzorcijum konsultantskih kompanija: ECORYS Nederland BV (NL) u saradnji sa Enterprise plc (UK) i FACET BV (NL).

*Ekoris*<sup>8</sup> je holandska nezavisna konsultantska kompanija za ekonomska istraživanja i konsalting sa preko 320 zaposlenih i velikim iskustvom u pružanju saveta iz oblasti politike i razvoja institucija u privatnom i javnom sektoru širom sveta. Ekspertiza stručnjaka iz Ekorisa obuhvata širok spektar oblasti uključujući sektor strategija i strateških analiza, analizu konkurencije i izveštavanje, upravljanje procesom tranzicije i institucionalnih strategija, pristup EU, razvoj institucionalnih kapaciteta i menadžment promena, procena potreba za obukom, razvoj programa obuka i njihova implementacija. Sektor malih i srednjih preduzeća i inovacija su oblasti u kojima Ekoris radi u velikoj meri odražavajući važnost ove oblasti u EU i zemljama u procesu pridruživanja. Ekoris iza sebe ima 75 godina iskustva u vođenju i implementaciji složenih međunarodnih projekata.

*Enterprise PLC*<sup>9</sup> je jedna od vodičih specijalizovanih evropskih konsultantskih kompanija u oblasti ekonomskog razvoja, pružanja tehničke podrške, direktnih usluga i projekt menadžment, uključujući ogromno iskustvo u razvoju MSP-a i projekata podrške razvoju poslovanja klijentima iz javnog i privatnog sektora u UK i u međunarodnom okruženju. Enterprise PLC pruža usluge upravljanja projektima velikih vrednosti, uključujući konsultacije u upravljanju projektima u zemljama u tranziciji; razvoj institucija i razvoj njihovih kapaciteta; iskustvo u pružanju usluga MSP sektoru – od vremena pre osnivanja, zatim od osnivanja do rasta – turizam, razvoj partnerstva, strukturni fondovi, pružanje usluga pre pristupa EU, kontrola i ocena projekata finansiranih od strane donatora. Trenutno Enterprise plc vodi projekat ekonomskog razvoja u 3 regiona u Srbiji i ima svoje predstavništvo u Beogradu. Takođe, Enterprise ima mrežu kancelarija širom centralne Evrope i bivšeg Sovjetskog Saveza.

*FACET BV*<sup>10</sup> (Financial Assistance, Consultancy, Entrepreneurship and Training) je konsultantska kompanija koja se specijalizovala u oblasti razvoja privatnog sektora sa posebnim naglaskom na razvoj malih preduzeća. Deluju aktivno u tri sektora: finansijske usluge, usluge razvoja poslovanja i održivost preduzeća. Nude širok asortiman usluga kao što su: Implementacija projekata, studije, istraživanja i politike, obuke i razvoj kapaciteta, upravljanje projektima (formulacije, praćenje, backstopping, ocena), saveti menadžmentu, matching i umrežavanje, razvoj organizacije. Klijenti su finansijske institucije (FI), agencije za razvoj preduzeća, organizacije za razvoj malih i srednjih preduzeća i

<sup>7</sup> Glavni partner projekta je Ministarstvo privrede, posebno sektor za razvoj MSP i sektor za privatno preduzetništvo. Drugi glavni partner je Republička agencija za razvoj MSP i preduzetništva (RASME). U ostale partnere se ubrajaju Ministarstvo nauke i zaštite životne sredine, mreža regionalnih agencija.

<sup>8</sup> [www.ecorys.com](http://www.ecorys.com)

<sup>9</sup> [www.enterprise.plc.uk](http://www.enterprise.plc.uk)

<sup>10</sup> [www.facetbv.nl](http://www.facetbv.nl)

preduzeća pojedinačno. U proteklih 15 godina uspešno su realizovane saradnje sa sledećim klijentima Ministarstvo za inostrane odnose Holandije, GTZ, Swiss Development Co-operation, SIDA, strane NVO, Evropska komisija, Svetska banka, Azijska razvojna banka, Inter American Development Bank, Triodos Bank, FMO, nekoliko UN agencija i klijenata uključenih u projekte za održivi razvoj preduzetništva (Max Havelaar Fondacija, Fair Trade Assistance, Solar razvojna fondacija).

Evropska banka za obnovu i razvoj je pokrenula tzv. BAS program (Business Advisory Service). Suština programa je u pružanja pomoći razvoju malih i srednjih preduzeća i trenutno je operativan u preko 17 zemalja. Dosadašnji rezultat BAS programa je više od 4000 uspešno realizovanih projekata. Ciljevi BAS Programa su: 1) Pružanje podrške razvoju i konkurentnosti malih i srednjih preduzeća putem finansijske pomoći koja će se koristiti za dobijanje poslovnih saveta i konsalting usluga od strane najboljih domaćih konsultantskih firmi, 2) Razvoj i poboljšanje kvaliteta usluga domaće konsultantske zajednice u zadovoljavanju potreba preduzeća. BAS Program Srbiji nudi: saradnju i pomoć pri izboru konsultanata u rešavanju specifičnih poslovnih problema, grant do 50% neto troškova pojedinačnog projekta, maksimalno 1.000 evra. Angažovanje konsultanata moguće je u sledećim oblastima: istraživanje tržišta, pronalaženje odgovarajućih poslovnih partnera i investitora, izbor i procena pri kupovini opreme, poboljšanje organizacione strukture i strukture menadžmenta, priprema biznis plana, razvoj i poboljšanje finansijskog i knjigovodstvenog sistema kontrole, razvoj i usavršavanje menadžment informacionog sistema (MIS), priprema i sertifikacija za sisteme kvaliteta menadžmenta (ISO, HACCP, itd). Pravni saveti, kao i revizorske usluge ne mogu biti podržani programom<sup>11</sup>. Da bi se kvalifikovalo za pomoć preduzeće treba da ispunjava sledeće zahteve: malo ili srednje domaće preduzeće u svim industrijskim granama (osim vojne i duvanske industrije, bankarstva i igara na sreću), u privatnom vlasništvu, ili privatizovano sa većinskim domaćim akcionarima, posluje minimum dve godine i ima između 10 i 150 zaposlenih.

U Izveštaju Evropske banke za obnovu i razvoj za 2005 godinu tranzicija u Srbiji je ocenjena visokom ocenom<sup>12</sup>. Međutim, proizvodnja preduzeća u Srbiji nedovoljno ispunjava zahteve tržišta u pogledu kvaliteta, cena, asortimana, rokova isporuke proizvoda i standarda proizvodnje. Nisko korišćenje kapaciteta i nemogućnost plasmana proizvoda posledica su poslovne filozofije po kojoj je proizvodnja cilj za sebe, pri čemu je tržišna dimenzija proizvodnje bila potisnuta u drugi plan. Istovremeno, nedostaje know-how u oblasti planiranja i organizovanja poslovanja, istraživanja tržišta i finansiranja novih poslovnih projekata.

## 2. Konsalting u izradi biznis plana preduzeća

Konsalting podrazumeva brojne aktivnosti koje predstavljaju podršku u poslovanju malih i srednjih preduzeća. Radi se o konsultantskim uslugama koje se odnose na organizaciju preduzeća, finansiranje, istraživanje tržišta, privatizaciju, poslovno planiranje i dr. Imajući u vidu širinu konsalting intervencija, u radu se analizira samo jedan aspekt konsalting procesa. Naime, reč je biznis planiranju, tj. kreiranju biznis plana za preduzeća – klijente. Biznis plan predstavlja svojevrsni konceptualni okvir za osmišljavanje i

<sup>11</sup> Regionalni centar za razvoj MSPP Subotica će vršiti konsalting i organizaciju aktivnosti BAS programa.

<sup>12</sup> Porter, M., E. (2004): Building microeconomic foundation of prosperity: findings from the business competitiveness index, in The Global Competitiveness Report (2004-2005), Palgrave-MacMillan, New York.

adekvatno povezivanje ciljeva, principa i tempa poslovnog ponašanja, kao i programiranje aktivnosti za ključna funkcionalna područja. Priprema biznis planova je redovna servisna linija domaćih i stranih konsultantskih kompanija u Srbiji. Ova konsultantska usluga neće izgubiti na značaju sa završetkom tranzicije i restrukturiranja u našoj zemlji. Naime, razvoj preduzetništva, kao i afirmacija propuzivnog tržišnog poslovanja uvećaće potražnju za ovom dimenzijom konsaltinga.

– Za izradu biznis plana konsultantu su potrebne informacije o relevantnim kretanjima u okruženju, kao i procena mogućnosti samog preduzeća. Takođe, konsultant mora da proceni očekivane međuzavisnosti i uzajamno dejstvo ključnih stake holdera kao što su: kupci, dobavljači, konkurencija, bankari, kreditori, vlada i druge interesne grupe. Za prikupljanje podataka o preduzeću, konsultant koristi tehnike kao što su: upitnici, intervjui i sl.

Biznis planom konsultanti definišu cilj poslovanja preduzeća, na osnovu čega se utvrđuju potrebna materijalna sredstva i kadrovi za realizovanje tako definisanog cilja. U slučaju nesklada između definisanog cilja i poslovanja preduzeća i raspoloživih elemenata proizvodnje, planom se utvrđuje način obezbeđenja nedostajućih kadrova i materijalnih resursa, kako bi se omogućilo realizovanje planiranih ciljeva. Izrada poslovnog plana nije rutina, već je reč o kontinuiranom suočavanju sa novim momentima. Proces pripreme, izrade i usvajanja biznis plana treba temeljno osmisliti. U Srbiji ima poslovnih ideja, ali nedostaju sredstva za njihovu realizaciju i stručnost za adekvatnu valorizaciju. Iznos<sup>13</sup> koji se plaća konsultantu za izradu biznis plana višestruko je manji od iznosa koji preduzeće dobija od kreditora. Naime, konsultanti kreiraju biznis plan koji je uslov za dobijanje finansijskih sredstava od Fonda za razvoj Srbije, banaka i drugih finansijskih institucija. Naravno, podrazumeva se objektivnost i stručnost konsultanta čije poslovne projekcije treba da odgovaraju realnom stanju i sposobnostima preduzeća – klijenta. Da bi se dobila šansa za finansijsku podršku biznis plan mora da<sup>14</sup>:

- pruža dokaz o tržišnoj orijentaciji projekta,
- ukazuje na dokaze o prihvatanju konkretnog programa od strane kupca,
- precizira definisanje vlasničkih odnosa unutar preduzeća,
- vrlo precizno ukazuje na finansijsku stranu projekta,
- prognoze baziraju na realnim pretpostavkama.

Biznis plan faktički predstavlja neku vrstu studije izvodljivosti, kojom se pretpostavke proveravaju u zavisnosti na stanje u okruženju i ažuriraju novim situacijama, kao način za premošćavanje diskontinuiteta u njihovom izvođenju. Biznis plan treba da obuhvati sledećih 12 segmenata<sup>15</sup>:

1. *Podaci o investitoru* (Information about the Investor) obuhvataju: adresne podatke o nazivu i sedištu preduzetnika, pravni status, podatke o kapitalu, kratak pregled poslovnih aktivnosti i kratak uvid u projekat. Kod pregleda aktivnosti navode se vrsta delatnosti, broj zaposlenih, glavni proizvod, glavno tržište, domaće i inostrane firme sa kojima postoje

<sup>13</sup> Cena koja se plaća konsultantu za izradu biznis plana zavisi od: veličine preduzeća – klijenta, visine sredstava koja se traži od kreditora, kao i od toga da li biznis plan kreira konsultant kao pojedinac ili tim konsultanata neke konsultantske kuće. Što je veće preduzeće kao i iznos sredstava za koji se konkuriše, to je veća i cena biznis plana. Naravno, ukoliko je reč o konsultantima renomirane konsultantske kuće, cena će takođe biti veća.

<sup>14</sup> Penezić, N. 2003. „Kako postati preduzetnik“, Republička agencija za razvoj Malih i Srednjih preduzeća i preduzetništva, Beograd, str. 90-91.

<sup>15</sup> Cerović, P. 2002. „Poslovni plan kao teorija u praksi“, Revizor – časopis za teoriju i praksu, Institut za ekonomiku i finansije (mart), str. 19.

značajnije poslovne veze. Kod uvida u sam projekat koji je predmet poslovnog plana, potrebno je ograničiti se na tri podpitanja: 1) vrsta ili tip projekta, 2) troškovi projekta, 3) iznos traženog zajma.

2. *Rukovodstvo – uprava* (Management) – Drugi deo biznis plana, treba da sadrži imena i funkcije ključnih funkcionera, njihovo obrazovanje i kvalifikacije, dosadašnje iskustvo, godine provedene u biznisu koji je predmet poslovnog plana i posebno, osoba zadužena za finansijska pitanja projekta (preduzetnik ili kompetentni stručnjak).

3. *Tržište* (Market) obuhvata trenutnu i planiranu analizu stanja tržišta. Vremenska projekcija se najčešće vrši za naredne tri godine. U ovom delu moraju se definisati kupci ili ukoliko je moguće navesti imena tri najveća kupca. Takođe, treba objasniti kako se zamišlja distribucija na tržištu, kao i razloge zbog kojih će kupci kupovati proizvod iz projekta. Istovremeno, moraju se identifikovati glavni konkurenti na tržištu i cene njihovih proizvoda.

4. Kada je u pitanju *nov proizvod* (Production and Suppliers) onda je potrebno odrediti njegov obim i iskorišćenost kapaciteta, dok ukoliko je reč o proširenju asortimana i povećanju već postojeće proizvodnje, onda njen operativni status. Takođe, treba navesti faze tehnološkog procesa, procenat iskorišćenosti kapaciteta, kao i dobavljače opreme.

5. *Plan ulaganja* (Investment Plan) sadrži listu stavki koje čine projekat. Reč je o ukupnim ulaganjima u osnovna i obrtna sredstva. Plan ulaganja sadrži i izvore finansiranja i to za svaku stavku posebno. Posebno mogu biti od koristi i neke alternative ponude, ili alternativna tehničko-tehnološka rešenja koja ukazuju na prednost projekta.

6. *Lista implementacije* (Implementation Schedule) sadrži kalendarski iskaz o vremenu realizacije investicija, o početku proizvodnje i prodaji prvih proizvoda. Ovde treba navesti i potrebne uslove za ostvarivanje realizacije investicije.

7. *Očekivani efekti* (Expected Effects) su deo poslovnog (biznis) plana u kome se iskazuje dodatno zapošljavanje osoblja, zatim povećanje vrednosti i narudžbi, očekivani izvoz i bruto i neto ekonomski efekti.

8. *Zaloge i finansijske garancije* (Collateral and Financial Guaranties to be provided) koje investitor nudi, podrazumevaju detaljan opis i zakonsko vlasništvo. Ako je u pitanju materijalna imovina, treba opisati način njene procene (ovlašćeni procenjivač ili vlastito mišljenje).

9. *Procena rizika* (Summary Risk Assessment and Initigation) obuhvata sve potencijalne rizike koje bi mogli da ugroze očekivanja projekta u biznis planu. Među takve se najčešće ubrajaju snabdevanje sirovinama i rezervnim delovima, nedostatak kvalifikovane radne snage, jaka konkurencija, zatim tehničke poteškoće u proizvodnji, vremenske prilike, inflacija i sl.

10. *Finansijski podaci* (Financial Information) moraju da pruže jasnu sliku o dosadašnjem poslovanju. Projekcije profitabilnosti i likvidnosti treba da pokažu da nakon implementacije projekta, investitor ima sposobnost da vraća preuzete dugove i da istovremeno poboljša ekonomiku poslovanja.

11. *Ekološki rizici* (Ecology Risk) podrazumevaju iskaz otpada, koji je posledica tehnološkog procesa, podrazumevajući ugrožavanje vazduha, količine i vrste otpadnih voda, kako će se odlagati i reciklirati otpad i sl.

12. *Izjave i ovlašćenja* (Declaration and Authorisation) su segment biznis plana u kome preduzetnik daje pismenu potvrdu da su podaci i informacije dati pošteno i istinito. Reč je o podacima i informacijama koje se ne istražuju i ne projektuju, već predstavljaju redosled činjenica kojima preduzetnik raspolaže.

Navedene faze izražavaju logičan redosled aktivnosti.. Suština poslovnog planiranja je upravo u pripremanju biznisa na promene sa kojima se potencijalno može suočiti, kao i za njegovo brzo reagovanje i prilagođavanje novonastalim okolnostima. Izrada više varijanti plana za određen planski period podrazumeva da konsultant obuhvati moguća zbivanja u budućnosti na fleksibilan način. Od velikog značaja je objektivnost konsultanta koja omogućava da se adekvatno sagledaju različite alternative. Neophodno je poći od tri varijante: optimističke, normalne i pesimističke. To podrazumeva promene u kupovnoj moći stanovništva, poreskoj politici i drugim manifestacijama društvene zajednice koji su od značaja za poslovanje preduzeća. Iskustvo preduzetničke prakse u razvijenim zemljama pokazuju da najbolji proizvodi (usluge) ili poslovna ideja često ne dobijaju finansijsku podršku ali zato to uspeva temeljno urađenom, sadržajnom i dobro prezentiranom biznis planu. Međutim, to ne znači da je biznis plan sam po sebi dovoljan da garantuje siguran uspeh. Finansijske institucije, dobavljači, institucije za podršku malih i srednjih preduzeća i drugi, očekuju biznis plan kao sveobuhvatnu i dobro organizovanu dokumentacionu osnovu, pre nego što svoju podršku ponude novom biznisu ili onom koji se širi.

U Srbiji postoje veliki ekonomski i društveni problemi koje treba rešiti. Ekonomski rezultati su upola manji od onih koji su ostvareni 1989. godine, a procene su da bruto domaći proizvod po glavi stanovnika u Srbiji iznosi tek 10% od prosečnog u zemljama EU. Ponuda konsalting sektora se prilagođava aktuelnim poslovnim i finansijskim performansama domaćih preduzeća. Međutim, treba spomenuti ograničavajuće faktore kao što su: visok rizik ulaganja, pravne i regulatorne prepreke, razvoj ljudskih resursa, nepotpune informacije i statistički sistem za sektor malih i srednjih preduzeća (MSP).

## Zaključak

Razvoj sektora malih i srednjih preduzeća u Srbiji moguće je ubrzati adekvanim i pravovremenim konsaltingom. U cilju kompatibilnosti sa relevantnim tržišnim ekonomijama, kao i potrebe anuliranja negativnih efekata tranzicije, novi sektor je postao nužnost. U takvim uslovim značaj konsaltinga ogleda se snabdevanju preduzeća sa adekvatnim poslovnim znanjima, veštinama i informacijama, što vodi razvoju održivog, međunarodno konkurentnog sektora MSP.

Konsultantske organizacije su jedan od značajnih faktora razvoja tržišne ekonomije u Srbiji i unapređenja poslovne prakse. Naime, izloženost konsultantskih organizacija raznovrsnim kombinacijama poslovnih okolnosti i iskustvima različitih kompanija omogućili su da akumuliraju dragoceno znanje i poslovno iskustvo. Osim toga njihov cilj je da budu kontinuirano obaveštene i da drže korak sa inovacijama u domenu teorije, koncepata, metoda i sistema menadžmenta. Celokupni konsultantski „know-how” i poslovne ideje nastale na bazi direktnog i indirektnog iskustva i istraživanja stoje preduzetnicima i menadžerima na raspolaganju u cilju sprovođenja raznih inicijativa, inovacija i poboljšanja u velikom broju oblasti i funkcija biznisa. Radi se o pronalaženju novih poslova i poslovnih kontakata, postizanju optimalne strukture finansijskih resursa, razvoju novih proizvoda i pronalaženju novih tržišta, poboljšanju kvaliteta proizvoda i usluga i motivisanju zaposlenih.

1. Cerović, P. 2002. „Poslovni plan kao teorija u praksi”, Revizor – časopis za teoriju i praksu, Institut za ekonomiku i finansije, mart, 2002.
2. Grupa autora (izvod iz studije SEED-a), 2003. „Razvoj malog biznisa u Srbiji”, Konferencija – Mala i srednja preduzeća, , Beograd, 6.-7.10.2003.
3. Porter, M., E. 2004 . Building microeconomic foundation of prosperity: findings from the business competitiveness index, in The Global Competitiveness Report (2004-2005), Palgrave-MacMillan, New York.
4. Penezić, N. 2003. „Kako postati preduzetnik“, Republička agencija za razvoj Malih i Srednjih preduzeća i preduzetništva, Beograd.

## WEB PREZENTACIJA FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA

### Uvod

Relevantnu simptomatičnost moderne tržišne privrede predstavlja kretanje kapitala, računovodstvenih i ostalih inherentnih informacija, razmena roba i usluga, razmena naučno – tehnoloških dostignuća, razmena visoko kvalifikovane radne snage, et cetera. Savremeno tržišno poslovanje devalvira ranije kriterije podele, poput verskih, socioloških, političkih, rasnih, klasnih, ideoloških, i podvrgava ih bazičnom ekonomskom kriteriju. Podele odnosno distinkcije postaju periferne na uštrb realizacije ekonomskih interesa. Internet, kao jedan od moćnijih instrumenata za ostvarivanje interesnih ciljeva, egzistira, već, tridesetak godina. Međutim, prvi koraci, u smislu implementacije, Interneta se vezuju za kraj 60 – tih godina XX veka. Primarni zadatak koji je trebalo rešiti bilo je međusobno povezivanje dva udaljena računara radi razmene informacija, odnosno uspostavljanje međusobnih korelacija između tih računarskih sistema. Informativnu osnovu za finansijsku analizu predstavljaju svi relevantni finansijski izveštaji, poput Bilansa stanja, Bilansa uspeha, Cash Flow – a, Izveštaja o promenama na kapitalu i Napomena uz pomenute finansijske izveštaje. Njihov glavni zadatak predstavlja utvrđivanje poslovne versus finansijske situacije bilo kog poslovnog entiteta. Takođe, napominjemo da je ovaj način prezentovanja finansijskih izveštaja, u preambuli kada je reč o domicilnim poslovnim entitetima. Prezentovani naučno – stručni članak je u funkciji daljeg omasovljenja implementacije Interneta.

### **1. Značaj primene zakonskih pravila za finansijsko izveštavanje na Web sajtu**

Sama pojava versus nagli porast popularnosti Interneta doveo je do novog sistema alokacije finansijskih informacija od kompanije ka relevantnim internim i eksternim korisnicima. Kompanije se opredeljuju za korišćenje napredne tehnologije s intencijom omogućavanja korisnicima ovih informacija da pronađu opcione puteve za prikupljanje

je versus analizu akumuliranih podataka. Istraživanja, na mondijalnom planu, na temu kvaliteta finansijskog izveštavanja, bilo putem WEB – a ili na klasičan način, su sve propulzivnija.

Internet je, u signifikantnoj meri, povećao protok informacija, koje su dostupne investitorima kao i drugim inherentnim korisnicima. Simptomatično je da se informacije, putem Interneta, distribuiraju bez troškova ili po vrlo niskoj ceni. Internet je poput vazduha, sveprisutan i u signifikantnoj meri jevtin, iz čega proizilazi konkluzija da ga mogu priuštiti široke narodne mase. Internet predstavlja rezultat isključivo ljudskog intelekta. Internet odnosno Web kao glavni nosilac informacija na istom je generisan na opštu dobrobit svih ljudi kao potencijalnih korisnika. Putem Web – a je ostvaren višestruk efekat pozitivnih momenata. U tom kontekstu implementacija Interneta je doprinela, između ostalog, i do uspostavljanja ekvilibrija u tzv. cost – benefit analizi. Međutim, prisutna su i nastojanja da se na Web – u postigne značajan nivo kontrole i to od strane velikih web kompanija poput Googl – a i Yahoo – a. Potonje pomenute, najveće web kompanije regulišu ogroman protok informacija. Telekomunikacione kompanije se zalažu da web kompanije snose deo troškova, vezanih za saobraćaj informacija. To će, naravno, imati svojih reperkusija na krajnje konzumente istih, jer će se, u krajnjoj instanci, značajan deo troškova prometa informacija preneti na njih. Problem se, de facto, javlja usled permanentno prisutne želje kompanija za ostvarivanjem monopolističke tržišne pozicije. Sve veći stepen popularizacije Interneta će, u svojoj biti, dovesti do potencijalne negativne pojave koja se opetuje u kontraproduktivnosti.

Sve značajniju popularnost, putem ovog medija, imaju sadržaji koji kreiraju sami aplikanti. U tom smislu, kreiran je tzv. BLOG (etimološki radi se o kovanici reči weB LOG), koji predstavlja specifičan dnevnik na web – u, koji je transparentan za sve zainteresovane. Heterogena je struktura korisnika BLOG – ova, a čija je sadržina, najčešće, koncipirana iz stručnih tema raznih oblasti ljudskog bitisanja, te, simultano, predstavljaju koristan generator informacija. Takođe, fenomen širokopojsnih veza omogućio je i emitovanje videa u realnom vremenu u kancelarijskim versus kućnim kondicijama. Koristeći ovu naprednu tehnologiju, u simplifikovanoj formi je moguće ostvariti video konferenciju sa učesnicima širom sveta. Internet je osnovni konstituent sad već realizovane informatičke revolucije, ali sa primesama evolutivnih evaluacija. Futuristički posmatrano, prejudicira se, od strane mnogih relevantnih interesenata iz ove oblasti, da će Internet inkorporirati u sebi radio, knjige, novine, telefon, televiziju, et cetera, odnosno da će izvršiti substituciju oblika u kojem egzistiraju. Pa, ipak, činjenična stanja ukazuju na to da televizija nije zamenila radio, niti je radio zamenio štampane medije. Možda su, jedino, sentimentalni razlozi dovoljni za objašnjenje opstanka potonje navedenih načina protoka informacija. Usled propulzivnog progresa novih tehnoloških dostignuća, tradicionalni računari gube na monopolskoj poziciji u odnosu na Internet. Zahvaljujući čitavom setu novih tehnoloških inovacija, poput džepnih računara, zatim telefona sa podrškom za WAP i GPRS, kao i konzola za igru kao što je Sony Playstation realno je ostvarljiva disperzija mogućnosti pretraživanja Interneta. Analogija je prisutna i na softverskom planu gde web čitači, kao što su Internet Explorer, Mozile ili Fair Fox nisu više jedini izlaz na web. Takođe, na bazi novog formata za opis podataka – XML (eXtensible Markup Language) moguće je podatke sa Interneta preuzeti direktno u programe kao što su RSS čitači ili programe iz Office porodice. Čitav niz navedenih i mnogih drugih okolnosti je uticao na to da je Internet sve zastupljeniji prilikom obavljanja bilo kog vida ljudske delatnosti. Usled dejstva procesa globalizacije svega postojećeg, propulzivno progresivna tehnologija, prosto izaziva pojedinca da se uključi ne samo u grupu korisnika već i generatora novih informacija. U

neko tako davnoj prošlosti kompanije su svoje kvartalne finansijske izveštaje slali limitiranom krugu stručnjaka iz oblasti finansija kao i drugim inherentnim stakeholders – ima. Bez obzira što su i tada finansijski izveštaji bili transparentni versus javno prezentovani, ipak su bili dostupni relativno limitiranom krugu stručnjaka. Tek sa pojavom Interneta problem limitiranosti publikovanja bilansnih agregata signifikantno širokom krugu korisnika je prevaziđen. Ono što predstavlja distinkciju između Interneta i drugih medija jeste mogućnost povezivanja sa drugim izvorima informacija, zahvaljujući implementaciji tzv. Hiperveza (HyperLinks). Na potonje ekspliciran način se pristupa nepreglednom izvoru heterogenih informacija koji mogu uticati na volju versus determinisati mišljenje korisnika istih. Međutim, bez obzira na već pomenutu svojevrstu revoluciju koja je izvedena na polju tehnologije, Internet, takođe, pokazuje izvesne negativnosti, a koje se opetuju u nerealnom prikazivanju finansijskih izveštaja, sitnijih ispravki vrednosti u bilansnim agregatima odnosno u krupnijim prikrivanjima, napr. finansijskog rezultata.

Interni versus eksterni korisnici finansijskih izveštaja mogu biti, u signifikantnoj meri, nesigurni po pitanju njihove validnosti, odnosno iz aspekta usaglašenosti prezentovanih finansijskih izveštaja i zakonskih pravila za finansijsko izveštavanje na web stranici. Upravo iz pomenutog razloga, svetska zakonska regulativa omogućava da se prenebregnu poteškoće, koje bi se, eventualno, mogle pojaviti. Naime, intencija jeste da se finansijskim izveštajima na web stranici obezbedi zakonska dimenzija. De facto, norme koje se implementiraju prilikom generisanja godišnjih bilansnih agregata na papirno – zasnovanoj tehnologiji, trebalo bi da se primenjuju i na finansijske izveštaje koji se javno publikuju putem web – a. Prema mišljenju Savetodavnog komiteta o internacionalnoj komunikaciji i internacionalnoj politici (Advisory Committee on International Communications and Information Policy – AICIP), a iz aspekta finansijskog izveštavanja, postoje izvesne rezerve iz razloga što finansijsko izveštavanje na web – u nije eksplicitno i uniformno determinisano<sup>1</sup>. Ako izvršimo komparaciju adekvatne papirne dokumentacije sa kompanijskim web finansijskim prezentacijama doći ćemo do konkluzije da određeni broj istih, na svojim web stranicama prikazuju, isključivo, ukupne finansijske informacije<sup>2</sup>. Proizilazi konkluzija da pomenute kompanije mogu, svoje web prezentacije obogatiti destiniranim, graničnim i specifičnim informacijama koje nisu niti mogu biti supstitut za njihove bilansne agregate zasnovane na tradicionalnoj papirnoj izveštajnoj dokumentaciji.<sup>3</sup> Tzv. „On line“ posredništvo, putem web informacija, i pored markiranih poteškoća, najrazvijenije je u SAD – u i u Kanadi, s tendencijom daljeg povećanja i širenja u planetarnim okvirima. Ukoliko krenemo od akta broj 33 – 7233, u sferi zakonskog regulisanja hartija od vrednosti, čiji je autor Komisija za hartije od vrednosti i berze, prema kome se zahteva da prezentacije na vlastitim web stranicama budu istovetne kompanijskim papirnim bilansnim

<sup>1</sup> Član 550, paragraf 16 (u okviru informacija dokumenata, koji sadrže revizorske finansijske obračune i izveštaje, revizija i njena interpretacija), završava se pitanjem: „Kad obavljate reviziju bilansnih izveštaja i formirate nezavisne revizorske izveštaje, koji su uključeni na elektronski sajt, koja je revizorska odgovornost, s obzirom na postojanje drugih, tj. dopunskih informacija, koje su, takođe, prisutne na sajtu? Mr Stanislav R. Polić, op. cit., strana 52.

<sup>2</sup> Web sajt će, ponekad, inkorporirati, isključivo zbirni obračun prihoda, zbirni bilans stanja i pismo predsednika borda direktora kompanije. Najčešće su izostavljeni elementi, koji se odnose na primedbe revizora, vezane za njihov finansijski obračun, iako bi trebali da budu njihovi konstituenti.

<sup>3</sup> Nekompletan prikaz na Web stranici može devalvirati mogućnost kvalitetnog generisanja inherentnih poslovnih odluka, a, simultano, može doći i do potencijalne zloupotrebe finansijske terminologije izveštavanja.

agregatima, s jedne strane, te inhibira fenomen namernog ili nenamernog narušavanja tekuće regulative godišnjeg finansijskog izveštavanja, sasvim je razumljivo da će kompanije, u bliskoj budućnosti, suptilno razmotriti sopstvene „On line“ prezentacije.

## 2. Dostupnost informacija na WEB – u

Usled permanentno prisutnog principa akceleracije, u svetu novih tehnologija, kompanije nisu samo evaluirale formalnu stranu finansijskog izveštavanja, već su se izmenile i inherentne okolnosti elektronskog prikazivanja bilansnih agregata. Baza mogućih aplikacija finansijskih informacija je postala signifikantno veća i heterogenija. U savremeno doba, mnoge kompanije, bez obzira na simptomatičnosti u smislu prirode poslovanja, broja zaposlenih, veličine kompanije, pravne forme, et cetera, čine finansijske informacije transparentnim versus dostupnim javnosti kroz implementaciju web sajtova. Godišnji finansijski izveštaji, mogu se prepisati sa web sajta u posebnom prenosivom dokumentacionom formatu (Portable Document Format – PDF) softverske kompanije Adobe Acrobat, koja je generisala poseban alat za prikaz podataka na Internetu, i čijom implementacijom posetioci web sajtova mogu date podatke prepisati na personalni računar, zarad kasnije analize. Egzistira nekoliko relevantnih motiva kojima su kompanije vođene da prezentuju finansijske informacije na Web sajtu:

- Redukovanje troškova i vremena za distribuciju finansijskih informacija
- Povećanje broja i vrste informacija
- Komunikacija sa prethodno nepoznatim korisnicima informacija
- Bolji pristup mogućim investitorima
- Dopuna tradicionalnom načinu izveštavanja.

Međutim, postoje i izvesna ograničenja, među kojima se akcenat stavlja, pre svega, na činjenicu da mnogi posetioci koji su novi u računarskoj tehnologiji, bez obzira na simplifikovanost samog postupka, ne znaju implementirati isti. Sledeći, takođe bitan oblik limitiranosti primene odnosno dostupnosti Web izveštaja se odnosi na akcionare koji su priključeni na Internet (kroz heterogene specifikum per se Internet sprave, kao što je Web TV ili kroz novu Internet jedinicu namenjenu za kućnu upotrebu kao što je Compaq's i PAQ), nisu u mogućnosti da prepisu podatke i instaliraju softverski alat Adobe Acrobat čitač (Adobe Acrobat Reader – AAR), softverske kuće Adobe Acrobat, kako bi podaci bili prepoznatljivi. Takođe, poteškoća je i u samoj veličini prezentovanih bilansnih agregata. U principu, čak i najmanji tipični fajlovi godišnjih bilansnih agregata sadrže dosta veliku datoteku podataka versus finansijskih informacija. One se kreću već od 1,8 MB memorije, dok oni veći fajlovi tj. sa, signifikantno, više podataka zauzimaju memoriju i do 60 MB. Aplikanti, koji poseduju sporije modeme tipa DIAL – UP, često su na samom startu obeshrabreni da pristupe prepisivanju kompleksnih fajlova iz razloga što je proces prepisivanja predug. Potonje pomenuti postupak nameće aplikantu dosta truda i vremena.

Međutim, broj kompanija koje prezentuju finansijske informacije, putem Web sajta, je u konstantnom progresu. Prema statističkim pokazateljima 56% kompanija kojima se permanentno trguje na Beogradskoj berzi je na svojim Web stranicama publikovalo Bilans stanja i Bilans uspeha. Takođe, u domicilnim uslovima posmatrano, bankarski sektor je najfleksibilniji u objavljivanju finansijskih informacija, što se može prikačiti vremennoj želji bankara da ostave utisak postojanosti na komitente. Detaljističke kompanije nisu na svojim Web stranicama značajno prezentovali bilansne agregate. Simultano sa rastom broja kompanija koje prezentuju finansijske informacije putem Web – a, povećava se i tražnja

za datim informacijama a od strane potencijalnih investitora. Sve više fizičkih lica i kod nas počinje da trguje na berzi nate melju finansijskih informacija koje pristižu sa Interneta. U skladu sa prethodno ekspliciranim anticipira se propulzivnije involviranje pojedinaca na finansijsko tržište, zatim življa komunikacija između kompanija i investitora putem živih video prenosa putem Interneta, zatim Online sastanke uz prenos slike, video objavljivanje bilansnih agregata, et cetera.

### **3. Saglasnost WEB prezentacije finansijskih izveštaja sa Opšteprihvaćenim računovodstvenim principima (Generally Accepted Accounting Principles – GAAP)**

Najveća poteškoća koja se javlja od strane generatora relevantnih finansijskih izveštaja versus menadžera kompanije jeste u tome što se isti ili ne prikazuju ili se prezentuju u redukovanoj formi. Naime, menadžment kompanije je, često, ukoliko i prikazuje bilansne agregate, prikazao iste po principu sažimanja. S druge strane, jedan od inherentnih eksternih korisnika finansijskih informacija kompanije tj. potencijalni investitor je uskraćen za iste, prilikom donošenja adekvatnih poslovnih odluka. Naime, kod mogućih investitora, koji po principu analitičnosti pristupaju implementaciji finansijskih informacija, permanentno egzistira zabrinutost zbog sveprisutnog leveridža usled dejstva procesa redukovanja potonje pomenutih informacija kompanija. Radi se, de facto, o ne kompletnom godišnjem finansijskom izveštaju. Nezavisno od toga da li se potonje pomenuti proces dešava slučajno ili je, možda, rezultat tehničkih prepreka, može se postaviti suštinsko pitanje tj. da li je kompanija, koja inkorporira finansijski versus revizorski izveštaj, putem Web stranice na sintetizovan način, iz aspekta leveridža usaglašen sa Opšteprihvaćenim računovodstvenim principima (Generally Accepted Accounting Principles – GAAP). Implicira konkluzija da kompanije moraju prezentovati bilansne agregate koji su unificirani sa Opšteprihvaćenim računovodstvenim principima. Međutim, kompanija koja izostavlja, za interno – eksterne korisnike, relevantne finansijske informacije, prihvata leveridž da bude optužena za neadekvatnu prezentaciju. Takve kompanije, uglavnom, prikazuju, putem njihove Web stranice, finansijske i/ili revizorske izveštaje koji su pozitivne konotacije, a diskretno izbacuju finansijske informacije negativnog karaktera.<sup>4</sup> U takvim okolnostima, kompanija, zaista, prikazuje nerealne finansijske ili revizorske informacije. Prilikom implementacije principa sumarnog načina prezentovanja finansijsko – revizorskih informacija, putem Web stranice, kompanija mora biti izuzetno pažljiva versus eksplicitna upravo zbog onih informacija koje neće biti uključene u publikovanju interno – eksternim aplikantima. Opšteprihvaćeni računovodstveni principi bi mogli, u našim, nedovoljno, razvijenim oblicima realizacije poslovnih aktivnosti kompanija, poslužiti kao paradigma, odnosno da se od samog starta ekonomskog progressa determiniše decidan i odgovarajući pristup implementaciji nove tehnologije prilikom generisanja publikovanja godišnjih bilansnih agregata. Posmatrano iz sadašnjeg aspekta primene potonje pomenutih

<sup>4</sup> Komentar na Web sajtu IFAC – a, koji sprovodi istraživanja i izveštaj od Ettore, Richardson and Scholz iz 1999. godine, je, u signifikantnoj meri, uznemiravajući, tj. konstatuje se da je mala verovatnoća da će kompanije, revizorski izveštaj sa mišljenjem s izvesnom rezervom, involvirati na svoj Web sajt, pre nego kompanije koje imaju neuslovljeno revizorsko mišljenje. Na selektivni izbor finansijskih informacija na Web sajtu, kod kompanija koje u finansijskim i revizorskim izveštajima dobijaju aktuelnu zabrinjavajuću kvalifikaciju se ukazuje i u kasnijoj studiji, Ettore, Richardson and Scholz. Videti detaljnije Glen L. Gray, Professor, California State University at Northridge, Roger Debreceny, Associate Professor, Nanyang Technological University.

kanona, zarad postizanja optimalnog, decidnog i eksplicitnog finansijsko – revizorskog izveštavanja, situacija na domicilnom terenu nije, čak, ni dobra. Neadekvatne finansijsko – revizorske informacije se ne podudaraju sa potrebama interno – eksternih korisnika u smislu postizanja objektivnosti, realnosti versus fer prezentacije istih. IFAC, kao kompetentna međunarodna institucija, preporučuje našem Savezu računovođa i revizora da sugeriše i sve više obavezuje domicilne kompanije da se predaje kompletno, a ne sumarno finansijsko – revizorsko izveštavanje putem Web stranica.<sup>5</sup>

#### 4. „Granice“ godišnjeg finansijskog izveštavanja na WEB – u

Putem korelacionih tačaka versus linkova, kompanija je u mogućnosti da na svakom inherentnom nivou realizuje sofisticiranu horizontalnu podelu finansijsko – revizorskih informacija versus pojmova. Na osnovu potonje iznete konstatacije, proizilazi konkluzija da su mogućnosti publikovanja bilansnih agregata, preko Web stranice, u pragmatiskom smislu, bez limita. Drugačije rečeno, respektujući mogućnosti kombinovanja heterogenih tehnoloških momenata, mogućnosti prezentovanja finansijskih informacija, iz ugla implementacije Web sajta su, praktično, neograničene. Međutim, unutar samog tehnološkog sistema se, simultano, javljaju i njegove protivrečnosti koje, de facto, proizilaze iz činjenice upražnjavanja tekućih navika versus empirije potencijalnih investitora. Iz ekspliciranog sistema modeliranja prezentovanja bilansnih agregata izvlačimo nekoliko relevantnih distinkcija. Prva bitna razlika proizilazi iz činjenice da je veća izvesnost da kompanija publikuje svoj kompletan finansijsko – računovodstveni izveštaj kroz aplikaciju Web stranice. Ipso facto, kao specifikum per se problem se ističe da se atraktivnim superlinkovima, baziranim na godišnjim finansijsko – računovodstvenim izveštajima, navede interno – eksterni aplikant istih versus potencijalni investitor da napusti obračunski finansijski izveštaj tj, da se uputi na drugu stranu, a da on toga nije ni svestan.<sup>6</sup> Godišnji finansijsko – računovodstveni izveštaji kompanija, u najvećem procentu slučajeva, idu u paketu sa ostalim inherentnim promotivnim, komercijalnim versus marketing informacijama, i sve to putem globalnog kompanijskog Web prikaza. Međutim, u svemu tome, odnosno u moru drugih podataka, vezanih za realizovanje poslovnih aktivnosti kompanije, na globalnoj Web strani iste, obračunski finansijski izveštaji su zastupljeni u signifikantno manjem procentu nego što bi to inače trebalo da bude. Informacije, iz domena obavljanja heterogenih poslovnih funkcija, unutar kompanije, su prve među jednakim. Pa, ipak, korisniku

<sup>5</sup> Konstatacija implicira iz razloga što je naša zakonska regulativa usvojila i Međunarodne računovodstvene standarde i Međunarodne standarde revizije. Međutim, bez obzira na plauzibilnu stranu prethodno rečenog, javlja se problem usled neeksplicitno definisanih Web publikacija bilansnih agregata u njima. Simultano, problem se javlja i usled toga što naš prevod standarda nije ažuriran (tzv. naš prevod standarda, u okviru standarda 550, ne obuhvata paragraf 17, kao ni određene alineje u paragrafu 16, jer su te evaluacije skorijeg datuma.

<sup>6</sup> U situaciji, kada je potencijalni investitor došao u posed tradicionalnog obračunskog bilansnog izveštaja, zasnovanog na papirnoj tehnologiji izveštavanja, tada se generiše eksplicitan osećaj o početku i kraju obračunskog bilansnog izveštaja. Međutim, kada je reč o Web sajt načinu prezentovanja obračunskog bilansnog izveštaja, u eksplicitnoj versus decidnoj formi, u odnosu na klasičan način prezentovanja, tj. uz pomoć papirologije, tada egzistira vice versa pravilo u smislu markiranja početka i kraja istog. Potonje pomenuti problem, u kontekstu nemogućnosti jasnog razgraničavanja početka i kraja obračunskog bilansnog izveštavanja implicira iz disperzije heterogenih tehnoloških mogućnosti Web sajt načina prezentovanja. Limiti početka i kraja obračunskog bilansnog izveštaja, u datoj ekspliciranoj konstelaciji, nisu sasvim razumljivi za potencijalnog korisnika.

bi trebalo, u jednoj odvojenoj formi, prezentovati godišnje finansijsko – računovodstvene izveštaje putem koji se može sagledati ne samo finansijska već i ukupna poslovna situacija kompanije.

U okolnostima implementiranja agresivnijeg vida prikazivanja finansijskih informacija, postoji realna opasnost od skretanja pažnje potencijalnom, bez empirije, investitoru sa relevantnih finansijskih pokazatelja. Na bazi Web sajt načina prezentovanja finansijskih izveštaja, u pragmi, isti može biti limitiran na svega nekoliko strana, koje su namenjene specijalnim analizama i relacijama za potencijalne investitore. Izvodljivo je da kompanije, u aneksu finansijskog izveštaja involviraju heterogene aneksne oblike godišnjih finansijskih obračuna kao specifikum per se prikaz finansijskih izveštaja. Takođe je moguće dati prikaz izjave za štampu kao i druge inherentne materijale koji su u sig-nifikantno – korelacionoj vezi sa potencijalnim investitorima. Međutim, takva struktura informacija nosi sa sobom dozu opasnosti, jer, umesto da bude od koristi, dovodi poten-cijalnog investitora u konfuziju versus usmerava njegovu pažnju na pogrešnu stranu.<sup>7</sup> U datoj konstelaciji argumenata proizilazi imperativ jasnog i korektnog markiranja granica obračunskog finansijskog izveštaja na bazi implementacije Web sajta. Kompanije, koje prezentuju svoje bilansne agregate putem Web sajta, a u smislu ostvarivanja što boljeg kontakta sa potencijalnim investitorima versus privlačenja njihovog kapitala, bi trebale da uključe sve raspoložive multimedijске opcije, kako zvučne tako i video zapise. Međutim, otvara se čitav niz relevantnih pitanja, koja proizilaze iz izveštaja Odbora za standarde finansijskog računovodstva (Financial Accounting Standards Bord – FASB). Naime, prema stanovištu pomenutog Odbora multimedijски fajlovi skordo da i ne involviraju bilo koji oblik odobrenog revizorskog odricanja ili poricanja, odnosno implicira logično pitanje koji je i kakav rizik da će korisnici verovati i znati da su multimedijски fajlovi unutar obima obračunskog finansijskog izveštaja.<sup>8</sup> Ovakav vid limitiranja prezentovanja bilansnih agre-gata kompanije kroz implementaciju Web sajta, a u smislu selekcije prikazanih finansijskih i revizorskih informacija, postiže svoje negativne konotacije i iz aspekta revizora. Naime, kompanije su slobodno dodale superlink koji se povezuje na revizorski izveštaj, dok su u pragmi kompanije napravile i superlink unutar revizorskih izveštajnih stranica uključujući ih, takođe, u revizorski izveštaj. Dakle, radi se o formi penetriranja u revizorski izveštaj, po osnovnoj vokaciji, nezavisne revizorske institucije. Ipso facto, vrši se influencija kompanije na donošenje revizorskog mišljenja<sup>9</sup>. U datom kontekstu potonje navedenih faktora iskazuje se pozitivno mišljenje revizora, iako, u čestom procentu slučajeva to nije tako. Istovremeno, dobija se pogrešna „krvna slika“ versus dijagnoza finansijsko – poslovne situacije kompanije, što interno – eksterne korisnike, a posebno potencijalne investitore može odvesti u „pogrešne vode“ odnosno u propast. Upravo u tom smislu na IFAC – ovom sajtu cirkuliše određeni broj pitanja enigmatskog karaktera, tj. da li je kompanija-ma dozvoljeno da kreiraju granični superlink koji je usmeren ka revizorskom izveštaju, odnosno feedback i istovremeno da li se može determinisati stepen rizika za aplikante finansijskih izveštaja na Web sajtu. Naravno, reper implementaciji postignutih tehnoloških mogućnosti za potrebe publikovanja finansijskih informacija putem Web sajta bi trebalo da posluži zakonska regulativa.

<sup>7</sup> Videti detaljnije dr Slobodan Vidaković, *Finansijsko izveštavanje – Osnova upravljanja biznisom*, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, 2005. god., strana 113.

<sup>8</sup> Videti detaljnije dr Slobodan Vidaković, *Finansijsko izveštavanje – Osnova upravljanja biznisom*, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, 2005. god., strana 114.

<sup>9</sup> Videti detaljnije dr Slobodan Vidaković, *Finansijsko izveštavanje – Osnova upravljanja biznisom*, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, 2005. god., strana 114.

## 5. Identifikacija konačnog korisnika finansijskih izveštaja

Generalno, Web prezentacije su transparentne odnosno javnog karaktera, što znači da ih mogu koristiti različite osobe, na različitim lokacijama i u različito vreme. Web prezentacije su, po svojoj prirodi, neodređenog karaktera, iz čega implicira konkluzija da je prisutna zainteresovanost heterogenih aplikanata Web – a. Međutim, s intencijom redukovanja pojave disperzije korisnika finansijskih informacija neophodno je iste kanalisati odnosno izvršiti identifikaciju konačnog korisnika finansijskih izveštaja. Već prilikom generisanja sopstvenog obračunskog finansijskog izveštaja, putem Web – a, kompanija može projektovati aplikanta versus korisnika istog. Jedna od relevantnih grupa korisnika bilansnih agregata uključuje finansijske analitičare. Za ovu specifičnu grupu korisnika na Web sajtu, stranice su zaštićene adekvatnom šifrom. Ova praktična sugestija proizilazi iz činjenice da, često puta, korisnici finansijskih informacija nisu specijalisti iz ove oblasti, već je struktura korisnika istih, de facto, heterogena. Finansijske izveštaje koriste nepoznata nestručna lica, najčešće, ne znajući pravu svrhu njihove primene. Za takva lica, kompanije bi trebale, prilikom dizajniranja godišnjeg finansijskog izveštaja da markiraju svrshodnost Web sajta. S druge strane, potencijalnom investitoru bi trebalo, pored bazičnih, prezentovati i aneksne finansijske ali i druge relevantne informacije koje bi olakšale proces donošenja poslovnih versus investicionih odluka. S obzirom da je poslovnom svetu imanentan poslovni, finansijski odnosno složeni leveridž, prilikom donošenja investicione odluke, potonje napomenute oblike rizika treba minimizirati, odnosno svesti na razumnu meru.<sup>10</sup> U skladu sa prethodno iznetim pretpostavkama moguće je derivirati konkluziju da su kompanije u poslovno – moralnoj obavezi da na eksplicitan, realan, objektivian i fer način prezentuju finansijske informacije njihovim interno – eksternim korisnicima. Dakle, u našim uslovima funkcionisanja, sve relevantne institucije, koje se bave prethodno ekspliciranom oblašću bi i trebalo da se pozabave ovom problematikom u jednoj serioznoj formi. Naravno, pri tome je neophodno preuzimati pozitivnu pragmu koja je generisana u državama, koje su ostvarile zavidan stepen ekonomskog razvoja, kao i respektovati etičke kodekse poslovanja kompanije.<sup>11</sup> U skladu s iznetim neophodno je udovoljiti mnoštvu kondicija s intencijom ostvarivanja skladnosti kompanije sa potencijalnim korisnicima, odnosno realizovati adekvatnu identifikaciju konačnog korisnika bilansnih agregata.

## 6. Propisi za priključak kod finansijskog izveštavanja na Web – u

Inicijator generisanja versus implementacije Propisa za priključak, prilikom prezentovanja bilansnih agregata putem Web sajta, bio je Komitet za Međunarodne računovodstvene standarde (International Accounting Standards Committee – IASC). De facto, skup opštih formulisanih načela, pod nazivom Propisi za priključak (Code of Conduct), prilikom Web načina bilansnog izveštavanja, determinisan je i sugerisan još 1999. godine, od strane potonje navedene institucije. U konstelaciji sa Propisima za priključak na Web – u, eksplicirana su 43 relevantna elementa, koji se opetuju kroz ispunjavanje određenih zahteva. Naime, prilikom Web prezentacije obračunskog bilansnog izveštavanja,

<sup>10</sup> U pragmi je čest slučaj da nedovoljno stručan odnosno neiskusni potencijalni investitor, kao osnovu za generisanje tj. donošenje investicione odluke, koristi samo informacije sa Web sajtova. Međutim, u situaciji pogrešno realizovane investicione odluke, postavlja se inherentno pitanje tj. da li će se kompanija moći odbraniti od naraslog stepena nezadovoljstva, prigovora i sumnji investitora da Web sajt nije namerno pripremljen za donošenje pogrešne investicione odluke.

<sup>11</sup> Videti detaljnije dr Slobodan Vidaković, Finansijsko izveštavanje – Osnova upravljanja biznisom, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, 2005. god., strana 115.

neophodno je detaljno eksplicirati versus respektovati ispunjavanje određenih kondicija. Model Propisa za priključak bi trebalo da zadovolji višedimenzionalnu formu. On se manifestuje u realnom Web prikazu i štampi, simultano, zatim, mora biti baziran na GAAP kanonima, dalje, mora inkorporirati najpotpunije podatke, omogućiti valutnu konverziju, pristupačnost i bezbednost, odnosno mora imati jasno definisanu formu aplikacije linkova.<sup>12</sup> Informacije, publikovane putem Web sajta, ne bi smele biti u kontradiktornoj korelaciji sa drugim tipovima prezentovanih bilansnih izveštaja.

U Web sajt formi prezentovanja bilansnih izveštaja mora biti eksplicitno eksplicirano šta je izostavljeno, a, simultano, mora biti determinisano i lice za komunikaciju, putem kojeg se i mogu dobiti potonje pomenute relevantne informacije. U skladu s prethodno navedenim pretpostavkama, greške na „on – line“ relaciji između potencijalnog korisnika odnosno Web sajta su moguće, a u kontekstu izostavljanja određenih informacija u odnosu na njihove ortodoksne obrasce. Iz pretpostavke da bi neke inherentne poslovno – finansijske informacije mogle biti, namerno, izostavljene, onda bi to trebalo decidno naglasiti<sup>13</sup>. Dakle, s intencijom prenebrgavanja vakuma finansijskog informisanja, neophodno je, pridržavajući se Propisa za priključak, u jednoj aneksnoj formi saopštiti interno – eksternim korisnicima pomenuto. Simultano, sa inauguracijom 43 inherentna elementa, zarad determinacije optimalnog Web sajta oblika prezentovanja bilansnih izveštaja, definišu se i sugestije za kreiranje granica za obračunski bilansni izveštaj. Iz aspekta kompanijskog Web sajta, potonje navedene kondicije, bi trebalo da budu saopštene u eksplicitnoj, decidnoj versus transparentnoj formi. Sve prethodno eksplicirano bi trebalo da se ispuni da bi potencijalni aplikant u svakom momentu znao kada je ušao versus izašao iz oblasti koja saopštava obračunski bilansni izveštaj. Dakle, u konstelaciji sa pridržavanjem Propisa za priključak prilikom bilansnog izveštavanja, istovremeno bi trebalo poraditi i na determinisanju optimalnih granica godišnjeg finansijskog izveštavanja. Prethodno rečeno implicira iz činjenice o kompatibilnosti ovih dveju relevantnih oblasti funkcionisanja Web sajta. Potencijalni krisnici, i de jure i de facto, ne smeju biti u dilemi vezano za sagledavanje validnosti prezentovanih finansijskih informacija.

## **7. Prošireni poslovni izveštajni jezik (Extensible Business Reporting Language – XBRL)**

XBRL predstavlja multinacionalni, proširivi jezik za potrebe poslovno – finansijskog izveštavanja, odnosno on je međunarodni standard i nezavisan je od hardvera versus softvera. XBRL omogućava preduzećima i drugim poslovnim entitetima efikasnije upravljanje poslovno – finansijskim podacima. Predstavlja transparentan jezik, odnosno specifikacija XBRL – a je javno dostupna svim interno – eksternim korisnicima, a za progres odnosno širenje jezika zadužen je XBRL konzorcijum. Članovima konzorcijuma smatraju se države versus međunarodne organizacije koje su zadužene za inaugurisanje standarda u oblasti finansija. Reprezentativne međunarodne organizacije su Međunarodna federacija računovođa (IFAC) i Međunarodni odbor za računovodstvene standarde (IASB). Sve ono što je prezentirano na Web sajtu je dato u digitalnoj formi. Web sajt se predstavlja kao velika, organizovana baza podataka integrisanih relacionih baza ogromnih kapaciteta, plauzibilnih za heterogene vrste upita, a vezano za poslovno obaveštavanje. Putem po-

<sup>12</sup> Videti detaljnije dr Slobodan Vidaković, *Finansijsko izveštavanje – Osnova upravljanja biznisom*, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, 2005. god., strana 115.

<sup>13</sup> Videti detaljnije dr Slobodan Vidaković, *Finansijsko izveštavanje – Osnova upravljanja biznisom*, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, 2005. god., strana 116.

tonje pomenutih baza podataka omogućen je prepis (download), koji omogućava korisniku relativno lakše analiziranje finansijskih informacija, komparirajući ga sa manualnim načinom unošenja podataka na osnovu papirne dokumentacije. Proces prepisa podataka sa Web sajta je izuzetno kompleksan posao iz razloga što ne egzistira podređeni softverski jezik, putem kojeg bi računari uniformno identifikovali elemente bilansnih izveštaja na Web stranicama. Međutim, eklatantno rešenje je pronađeno u implementaciji tehnike XBRL – a.<sup>14</sup>

S intencijom obezbeđivanja konzistentnog načina prezentovanja računovodstvenih, finansijskih versus poslovnih informacija, u formi Web stranice, kompanija bi trebala da omogući da prošireni poslovni izveštajni jezik (XBRL) preraste u Ekstenzivni napredni jezik (XML – Extensible Markup Language). Bez obzira da li se radi o XML ili XBRL varijanti, obe su nezavisne u odnosu na hardversku i softversku podršku. Iz prethodno navedenog implicira konstatacija da su dokumenta determinisana u XBRL jeziku čitljiva odnosno mogu ih koristiti heterogeni aplikanti, nezavisno od tipa hardvera ili softvera. Dosadašnje bilansno izveštavanje nije bilo u dovoljnoj meri efikasno u komunikaciji sa potencijalnim investitorima. Takođe, nisu se, u dovoljnoj meri, implementirale metode za prikupljanje agregatnih podataka versus njihovu analizu, a kreatori su pokazali nizak stepen efikasnosti pri generisanju finansijskih informacija. Inventivnost XBRL jezika je u restrukturiranju poslovnog izveštavanja s intencijom postizanja njegove inherentnosti, jednostavnosti, brzine i efikasnosti u odnosu na tradicionalne oblike komuniciranja. Među relevantnim konstituentima XBRL jezika, u signifikantnoj meri, preferiramo mogućnosti implementacije Interneta i elektronskog poslovanja. S ciljem eliminisanja fizičkog versus papirnog načina prezentovanja bilansnih izveštaja, bilo da se generišu periodično ili ad hoc, u vremenu izuzetno propulzivnog naučno – tehnološkog progressa kao i grandioznih investicionih poduhvata, neophodno je zauzeti stav o plauzibilnosti implementacije XBRL jezika. Adaptiranje dizajniranja versus standardizacije programskih specifikacija putem kojih se generišu bilansni izveštaji na Web sajtu, postiže se preko implementacije XBRL jezika. Potonje pomenuti elektronski jezik omogućava interno – eksternim aplikantima relativno lakše pronalaženje determinisanih poslovno – finansijskih informacija na Web – u. Ovim putem se postiže simplifikacija izbora inherentnih poslovno – finansijskih informacija koje su u službi realizacije gotovih proizvoda i trgovinskih roba, zatim, sagledavanja visine troškova, marže, sredstava i obaveza kao i determinisanja sadržine beleški finansijskih obračuna, et cetera. Intencija XBRL jezika je u eliminisanju aktuelnih nedostataka, odnosno inklinira ka supstituciji fizičkog izveštavanja na papiru u efikasno i brzo elektronsko izveštavanje. Jedan od eklatantnih nedostataka koji XBRL jezik otklanja manifestuje se u eliminisanju unosa identičnih podataka za potrebe generisanja heterogenih oblika bilansnih izveštaja. Ova vrsta elektronskog jezika nije, de facto, dizajnirana kao neka nova forma u finansijsko – računovodstvenim procesima, već, samo, kao signifikantno efikasan instrument prilikom kreiranja poslovno – finansijskih informacija koje kompanija prezentira u jednoj transparentnijoj versus plauzibilnijoj formi iz aspekta potencijalnih korisnika.

XBRL jezik predstavlja samo jednu od inherentnih varijanti XML jezika, čija je simptomatičnost u davanju deskripcija podataka. Ipso facto, izbegava se mogućnost manipulisanja tzv. „Ogoljenim podacima“, tj. isti su eksplicirani u egzaktnoj odnosno eksplicitnoj formi. Dakle, XBRL jezik ukazuje na strogo destiniranu varijantu XML – a, preferirajući sve relevantne vrste poslovnog i bilansnog izveštavanja. Interno – eksterni

<sup>14</sup> Videti detaljnije dr Slobodan Vidaković, Finansijsko izveštavanje – Osnova upravljanja biznisom, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, 2005. god., strana 116.

aplikanti koji imaju potrebe za sofisticiranim finansijskim informacijama, iste mogu pronaći na XBRL.org., koji je generisan na osnovu inicijative AICPA, a on involvira, u ovom trenutku, preko 70 organizacija. Među njima ubrajamo ubrajamo domicilna i međunarodna nadzorna tela, razvojne male računovodstvene firme, finansijske analitičke i izveštajne organizacije koje generišu materijal za prezentovanje putem Web sajta, glavne računovodstvene firme, revizore, glavne softverske kompanije, korisnike i „middleware“ komunikacije tj. softver koji posreduje između aplikacionih programa i mreže. Unutar Opšteprihvaćenih računovodstvenih principa (GAAP – a), SAD upotpunile su prve XBRL specifikacije, za potrebe komercijalne i industrijske organizacije. U višoj fazi progressa proširen je na Međunarodni računovodstveni standard i njegove kanone, kao i za druge oblike poslovnih entiteta, kao što su vlade i zajednički fondovi. XBRL nije determinisani skup standarda koji ukazuje na obim sadržaja koji bi kompanije trebale involvirati u svoj Web sajt. Iz aspekta kompanija ovaj problem se ne razmatra na globalnom nivou, već predstavlja stvar individualnog izbora. Prva faza inaugurisanja XBRL tehnologije jeste, de facto, izbor informacija unutar kompanije. Druga faza, zaista, predstavlja proces involviranja XBRL jezika, koji predstavlja adekvatan standardizovani dizajn, putem kojeg se, potencijalno, povećava versus poboljšava vidljivost informacija za automatsko pretraživanje.

## Zaključak

Brojne su prednosti Interneta, u smislu realizacije određenih poslovnih poduhvata heterogenih entiteta. Putem permanentnog implementiranja Web sajta, poslovanje postaje propulzivnije, povećava se tržišna utakmica, redukuju troškovi poslovanja, poslovna dokumentacija u elektronskoj formi je preglednija, et cetera. Za kvalitetno pružanje informacija za akcionare versus potencijalne investitore, relevantni finansijski izveštaji, putem Web sajta, se prikazuju kombinovano, odnosno uz prikaz finansijskih iznosa i tekstualnih delova, začinjeno boksovima za pretraživanje, zatim uz implementaciju hiperteksta... Međutim, osim što se insistira na maksimalnoj primeni Web sajta, takođe, prezentacije na sopstvenim Web sajtovima moraju biti analogne kompanijskim dokumentovanim bilansnim agregatima, a sve to u konstelaciji sa Opšteprihvaćenim računovodstvenim načelima (Generally Accepted Accounting Principles – GAAP). Naime, finansijsko – računovodstvene informacije, objavljene putem Web sajta, ne smeju biti u suprotnosti sa drugim verzijama transparentnih bilansnih agregata. Permanentno, s jedne strane, odnosno realno, objektivno i fer prezentovanje, s druge strane, bilansnih agregata, putem Web sajta, omogućava, de facto, ne samo pravnim već i fizičkim licima, da donose optimalne poslovne versus lične odluke, a sve s intencijom adekvatnog plasiranja tezaursanih, slobodnih finansijskih sredstava. Ukoliko su na Web sajtu prisutna određena odstupanja, odnosno ne pruža potpunu informaciju u odnosu na izvorni document, tada je neophodno informisati potencijalne korisnike. U konkluziji proizilazi da Web način prezentovanja bilansnih agregata predstavlja, u domicilnoj makroekonomiji, perspektivu.

## LITERATURA

1. Milosavljević Milan, Veinović prof. dr Mladen, Uzunović prof. dr Petar, „Modul 7”, Univerzitet „Singidunum”, Fakultet za poslovnu informatiku, Beograd, 2005.
2. Ranković prof. dr Jovan, Izveštaj o tokovima kapitala, časopis Ekonomika preduzeća br. 11 – 12, Beograd, 1992.

3. Vidaković prof. dr Slobodan, Eksterna revizija finansijskih izveštaja, Novi Sad, 2005.
4. Vidaković prof. dr Slobodan, Finansijsko izveštavanje – osnova upravljanja biznisom, Novi Sad, 2005.
5. Vidaković prof. dr Slobodan, Računovodstvo, Megatrend, Beograd, 2002.
6. [www. Internetworldstats.com](http://www.Internetworldstats.com)
7. [www. Biznisforme.com](http://www. Biznisforme.com)

## ЛЕОН ДИГИ, ХАРОЛД ЛАСКИ, ХАНС КЕЛЗЕН И ОТРИЦАНИЕ СУВЕРЕНИТЕТА

### Резюме

В данной работе автор сосредоточил внимание на принципы оформления глобального мира. В творчестве Леон Диги, Харолд Ласки и Ханса Келзема эта проблема занимает важное место. Глобализм и отрицание суверенитета последовательно связаны. Автор исследует концепции этих ученых.

## ЛЕОН ДИГИ, ХАРОЛД ЛАСКИ, ХАНС КЕЛЗЕН И НЕГАЦИЈА СУВЕРЕНОСТИ

Француски правник Леон Диги је један од аутора који су се бавили проблемом суверености. Код њега преовлађује тенденција негације суверености. Он сматра да сувереност није ништа друго до издавање заповести једне воље другој вољи. Држава, по њему, нема вољу, па не може ни бити суверена. Мишљења је да се у овом случају ради само о суверености државних органа односно људи. Пошто су све људске воље једнаке, оне своју власт добијају од **права**. У суштини, државни орган одређен је правом и поступа по њему. Сувереност, по њему, не постоји због контроверзи самог појма. Нико не поседује вољу која је као таква виша од друге, ни држава, ни нација, ни појединац, једино се ту издваја Бог. Овако постављен проблем значи да држава не ствара право, већ нека пранорма или, како смо већ навели, Бог – коме се она, разуме се, покорава. Иако Диги то не признаје, на овај начин, он се приближава Аристотеловом мишљењу и теорији природног права. Међутим, Диги признаје да појединци, пошто имају у рукама власт, односно апарат за насиље, намећу своју вољу и да је тај апарат у односу на друге јачи. Ово у бити значи да и Диги прихвата,

уистину посредно, да сувереност није метафизичка категорија него поседовање апарата за насиље и то таквог да је он најјачи у друштву, па самим тим и намеће своју вољу. Леон Диги спада у грађанске теоретичаре.

Његова **солидаристичка теорија** промовисала је социјалну функцију државе. Она је, по њему, надкласна установа која има општекорисну друштвену улогу, где убрја и приватну својину. За Дигија „**јавни интерес** представља превасходни обзир који треба да надвлада све остале“<sup>1</sup>. Појам **јавне службе** на тај начин замењује појам суверености и напросто држава је „група појединаца која располаже силом, и који су дужни ову силу употребити на стварање и управљање **јавним службама**. Појам јавне службе постаје основни појам савременог јавног права“<sup>2</sup>. Очигледно је да Диги појам јавне службе замењује појмом суверености. Он види суштину савремене државе у њеној социјалној функцији која се не огледа у јавној власти нити у суверености државе, већ у **јавној служби**. По њему, систем јавног права чија је основа јавна власт, ишчезава. Критикујући класичну теорију, по којој народ има своју личност и вољу, која је јача од сваке појединачне воље и ту снагу чини сувереност или јавна власт, Диги каже: „То је метафизички систем, пошто се заснива на појму субјективног права, које је несумњиво метафизички појам. То је најзад империјалистички систем, пошто по њему управљачи врше увек власт заповедања, империум народа организованог као држава“<sup>3</sup>.

Диги сматра да метафизички појмови више не служе правном систему. Такву метафизику створила је Француска револуција. Од државе се не захтева само **заштита**, већ и **организаторска** улога. Зато је улога државе у контрапункту са сувереношћу. Све то поткрепљује чињеницом измењених околности у другој половини 19 века. Научна открића и развој економије чине неупотребљивом метафизику у разрешавању проблема суверености.

Дигијеви савременици, традиционални теоретичари, критиковали су његов концепт схватања правног правила, називајући то правним nihilизмом. Они су сматрали да је Диги одбацио природно-правни концепт државе и права у замену за исто то само у другом виду. Наиме, он је социјалним правом понудио трансценденталну категорију. Марксисте су касније оштро критиковали Дигијев концепт државе. Сматрали су да је то покушај да се држава наметне као институција друштву која ће интервенисати за добробит целог друштва, а у суштини, то је чинила само у корист владајуће класе, налазећи да је његова солидаристичка теорија била блиска фашистичкој идеологији и корпоративистичкој визији државе.

Овако супротстављена мишљења допринела су да мисао о негацији суверености у расправама буде незаобилазна тема. Дигијев концепт државе јавних служби у функцији друштва и друштвене солидарности значио је оштро опонирање традиционалном учењу о суверености (национална сувереност).

Он је створио путеве за размишљање о суверености као превазиђеној категорији. Дакле, није случајно што је управо Диги са својим схватањима придобио један број следбеника који ће развијати његову теорију. Његов концепт негације суверености није ништа друго до наговештај кризе идеје која ће посебно ескалirati у 21. веку.

<sup>1</sup> Харолд Ласки, Слобода у модерној држави, Радничка штампа, Београд, 1985, стр. 286.

<sup>2</sup> Леон Диги, Преображаји јавног права, Плато, Београд, 1929, стр. 20.

<sup>3</sup> Исто, стр. 16.

Други значајан истраживач феномена суверености био је Харолд Ласки (1893-1950), истакнути британски социјалиста, професор на Харвардском и Лондонском универзитету. По мишљењу Ласкија, противуречност између политичке и економске демократије тражи решавање које је могуће једино „револуцијом по пристанку“. Шта под овом синтагмом подразумева Ласки? Пре свега, да владајући економски слојеви, или боље речено капиталисти, пристану на промене добровољно, како би се поправило стање потлачених. Иако нигде то није тако формулисао, очигледно је да се овде ради о „револуцији без крви“, као предуслову да једно друштво преживи. Он све то елаборира на следећи начин:

„Дубина наше неједнакости је тако мало дотакнута прогресом политичке демократије за последњих четрдесет година да није претерано рећи да две нације на које је Британија подељена, још увек је тешко да имају културу која би била заједничка. А веровање богатих у политичку демократију је строго условљено прећутном претпоставком да њени принципи нису применљиви на економску област<sup>4</sup>, приметивши да „се не можемо надати да ћемо постићи демократизацију економске моћи, ако су они који контролишу својину, специјално у ери гигантских корпорација, због тога у ситуацији било да приграбе специјалне привилегије или да поступају на један арбитреран начин. Тешко је видети како можемо спречити рађање ових појава, сем да витална средства за производњу буду поседована од стране заједнице као целине и непосредно у њеном сопственом интересу<sup>5</sup>. Ласки се очигледно од некадашњих плуралистичких схватања приближава концепцији етатизма фабијанског типа. Он сматра да држава мора посредовати и контролисати земљу, односно да је неопходно успостављање државног власништва и контроле транспорта, горива, енергије итд. Уистину, ограђивао се, наводећи да „је још увек битна моћ финансијера који имају последњу реч<sup>6</sup>. Ова противуречност најбоље сведочи о времену у коме су се и научници тешко сналазили. Динамика и дубина промена рађале су нове дилеме. Отуда и овако методолошки неусаглашени ставови код Ласкија. Треба знати да су се схватања Харолда Ласкија временом мењала, нарочито између два светска рата. Енглези су извукли поуку још из владавине Кромвела да у сваку власт треба сумњати, јер свака тежи да буде неограничена. Овај принцип је био важан и за схватања Ласкија, не само у његовом формирању, него и по опсесивним темама које су прожимале његове најзначајније књиге (**Политичка граматика** и **Слобода у модерној држави**). Почетак двадесетог века био је изазован, пре свега, по питању будућности индустријске цивилизације што је наравно, интересовало и Ласкија. Ласки је уважавао и неке аргументе оксфордских идеалиста неохегеловаца за које су социјалне функције државе примарне. Дакле, дивергентни су утицаји на овог британског научника. Отуда су и разумљиве одређене противуречности у појединим ставовима изнетим у **Слободи у модерној држави** и првом издању **Политичке граматике**: „Одбацујући појам опште воље и уводећи једно плуралистичко схватање друштва са социјалном организацијом која би требало да омогући остварење таквог концепта, Ласки је имао да реши и проблем – како оправдати државну сувереност? Овај је неспојив са доследно развијеним плуралистичким схватањем друштва<sup>7</sup>. Међутим, ни Ласки није отишао даље од

<sup>4</sup> Harold Laski, *Reflektions on the Revolution of Our Time*, London, 1943, p. 34.

<sup>5</sup> Isto, p. 307.

<sup>6</sup> Harold Laski, *L'Etat, L'Ouvrier et le Technicien*, Paris, 1949, p. 157.

<sup>7</sup> Харолд Ласки, *Слобода у модерној држави*(цит.из уводне студије В. Становчића), Радничка штампа, Београд,1985, стр. 92.

гилдесоцијалиста у ограничавању суверености. Држава је задржавала право да буде носилац суверености по основи да је она „представник грађана као таквих или (по формулацији Вебових) као потрошача, што опет значи свих грађана“<sup>8</sup>.

Очигледно је да нагласак остаје на концепцији државне суверености иако би по њему модерна држава организовала широку мрежу саветодавних тела. Он даље каже: „У демократији влада мора да одговара, живи стално у сенци пораза који може наићи: то је нагони да настоји да задовољи оне чија јој је судбина поверена“<sup>9</sup>. Ласки ограничава сувереност државе: „Посебно место државе у великом друштву не даје јој ... неограничено право да остварује координацију, која иначе представља њену функцију, онако како јој се свиди. Принципи једне законите координације обавезују исто толико државу колико и сваку другу групу људи“<sup>10</sup>. Апсолутну сувереност државе Ласки уочава као проблем који у модерним друштвима мора да буде преиспитиван. Права државе треба ограничити правима међународне заједнице: „Државна сувереност је у смислу у којем је овај израз био коришћен у 19. веку застарео и опасан у свету као што је наш. Он нацији – држави даје овлашћења која су у светлу чињеница, непомирљива са благостањем читавог света. Он обухвата фактор престижа у области у којој не може имати никакве законите примене“<sup>11</sup>. Ласки истиче да се он не бори за супремацију међународне власти над националном државом ради њеног уништења, већ напротив да се национализам као такав сведе у подношљиве оквире, што је „болна и деликатна операција“<sup>12</sup>. Оснивање Друштва народа за њега је покушај „да се ограничи неометано вршење националне суверене власти.“<sup>13</sup> Национална сувереност и међународна заједница супротстављени су као непомирљиве чињенице. Друштво народа је као пакт чија логика води у правцу међународне владе. У том смислу, Ласки види потребу да се свака земља одрекне дела националне суверености у корист међународне заједнице: „Верујем да не можемо задржати све што је битно за слободу националног живота, а ипак признати у потпуности импликације међународне заједнице. Енглеској, на пример, можемо оставити њену потпуну културну независност, њене посебне унутрашње установе, њене посебне везе са домионима које је створила... али она би и даље остала Енглеска ако буде жртвовала право на превласт њене морнарице да помоћу ове диктира законе на мору... Ако Суецки канал буде интернационализован, а Гибралтар враћен Шпанији. Француска не би ништа мање била Француска ако би се политика њене банке у односу на злато подвргла међународној власти, ако би своје границе пре градила на недокучивој чврстини пријатељства, него на несталним водама Рајне. Не могу да видим ништа у једној схватљивој политици јачег од Друштва народа“<sup>14</sup>. Ласки је оваквим разумевањем улоге међународне заједнице био на неки начин претеча учења које је дошло са уједињеном Европом (Европска заједница), с тим што у разради оваквог предлога није могао да не примети да „међународни живот у овој области би вероватније био **режим утицања и давања примера** пре него законске присиле, просто зато што би кажњавање националних одступања исувише оптерећивало

<sup>8</sup> Исто, стр. 93.

<sup>9</sup> Исто, стр. 202.

<sup>10</sup> Исто, стр. 295.

<sup>11</sup> Исто, стр. 353.

<sup>12</sup> Исто, стр. 357.

<sup>13</sup> Исто.

<sup>14</sup> Исто, стр. 359.

структуру власти која би тражила наметање своје воље на начин који није мудар... Решења наметнута силом имају своје последице, које су исувише озбиљне да би биле задовољавајуће у својој примени<sup>15</sup>.

Мора се признати да су се данас многе од идеја Ласкија оствариле, а многе претвориле у своју супротност. Сведоци смо добровољног одрицања дела националне суверености земаља Европске уније који је утопљен у заједницу која има своју перспективу, своје законе, па чак и Устав. У исто време се, посебно малим државама, намећу силом поједина решења па се чак и формира респектабилна војна сила за брзе интервенције у свету што, наравно, није била идеја Ласкија.

Када говори о нестанку националне суверености, Ласки првенствено мисли на велике државе, па тек онда на мале. Ево како то он види: „Сагласност је нашла место у међународној сфери; а она је чувар националног права, стваралачког овде као и другде. Стварно би се могло са правом тврдити да ће са **нестанком националног суверенитета**, фактор суверенитета вероватно бити ефикаснији, далеко боље у сагласности са стварношћу света, него што је то случај са садашњошћу. Јер, сагласност између две силе као што су рецимо, Америка и Никарагва, или Велика Британија и Ирак, има у себи нешто иронично. То је сагласност, увек уз сазнање да ће **одбијање сагласности имати мало озбиљног утицаја на резултат** до кога мора доћи. Међутим, напуштање националног суверенитета јесте напуштање агресивне снаге; а нација онда може да живи слободније, јер сада зна да више не живи у сенци међународне неправде“.<sup>16</sup>

Ови закључци Ласкија, не антиципирају до краја оно што ће се потом догодити: Иако се велике силе одричу дела суверености стварајући заједнице (Европска унија), оне ипак прибегавају сили, затим различитим економским уценама и слично како би оствариле свој утицај и корист у подручјима богатим нафтом (конфликт у Ираку) или подгревања конфликта са истим циљем (конфликт у Чеченији), што доводи до нестабилности у свету. Манипулативни и лобистички карактер униполарног света често није у сагласности са истинском правдом и та чињеница део Ласкијевих идеја претвара у утопију, бар за сада.

Трећи значајан истраживач који се бавио проблемом суверености био је **Ханс Келзен**. Своју каријеру започео је на Правном факултету у Бечу као доцент, а после тога и као ванредни и редовни професор (1919) Јавног права и Философије права. Он је 1929. године прешао у Келн за професора Међународног права. Једна од његових научних преокрупација је била проблематика **суверености и међународног права**. Разраду ове проблематике извршио је у **Општој теорији државе** (1925) и предавањима на Хашкој академији за међународно право (1926). Овим он утире пут за своју **Чисту теорију права** (1934, 1960) и **Општу теорију права и државе** (1945).

У нашој стручној критици, његова су дела приказивана убрзо после њиховог изласка из штампе. Тако је Слободан Јовановић појаву књиге **Проблем суверености и теорија међународног права** приказао у часопису **Друштвени живот** исте године.<sup>17</sup> Ова врста ревносног праћења Келзеновог рада важила је и за Ђорђа Тасића, Евгенија Спекторског, Радомира Лукића итд. Ово само указује на значај дела Ханса

<sup>15</sup> Исто, стр. 361.

<sup>16</sup> Исто, стр. 361.

<sup>17</sup> Слободан Јовановић, Наука о држави Ханса Келсена „Das Problem der Souveränität und die Theorie des Völkerrechts“, Друштвени живот II/1920, стр. 218-228.

Келзена. С обзиром на тему нашег рада, књига **Проблем суверености и теорија међународног права** представља репрезент учења Ханса Келзена о суверености. Већ сами наслови неких од поглавља упућују на Келзенову систематичност у разradi ове идеје. Ми издвајамо оно што је најбитније за сагледавање Келзеновог доприноса деликатној и сложеној теми суверености државе. Учење **о правној суверености** издваја Келзена као творца **нормативистичке теорије** која у ствари представља обрачун са појмом суверености. По овој теорији, држава **постоји само у праву и кроз право**. Очигледно је да овако постављен проблем има одраза у монистичкој теорији права и државе и концепту који промовише међународну заједницу као основу правног поретка државе. Сувереност нема значај који јој је до Келзана приписиван и напросто добија улогу неадекватне категорије, јер не може да опстане као персонификација права. Келзен сматра „да је чињеница заповедања власт само ако се то заповедање ослања на неку норму која је призната као обавезна и која овлашћује дотични субјект на заповедање. Таква норма, међутим, важи само уколико сама истиче из неке још више норме“<sup>18</sup>. Келзен у својој књизи **Проблеми суверености и теорија међународног права** каже: „Субјективно и објективно схватање права боре се за данашњу јуриспруденцију. Особито се теорија међународног права недоследно тетура тамо амо између супротности државно-индивидуалистичког и човечанствено-универзалистичког начина разматрања, између субјективизма примата државног правног поретка и објективизма примата међународног права. Међутим, незадовољавајуће стање те гране правне науке потиче, у суштини, отуда што социјална свест, у свом развоју од индивидуалног ка све ширим круговима, још није разбила границе **нације и државе** која је ограничена национално или на неки други начин, још се није проширила до свести о човечанству. Па, ипак, у том правцу несумњиво делују моћне снаге. Половичност прелазног стања одражава се у противречностима теорије међународног права која, на једној страни, у једном скоро трагичном сукобу тежи ка висини **заједнице светског права** подигнуте изнад појединачних држава, а на другој страни остаје заробљена у сфери моћи суверене појединачне државе. Ипак, и она се налази на сигурном путу ка објективистичком схватању права“<sup>19</sup>.

Овај пасус најбоље одсликава Келзенову способност да антиципира догађања и то језиком који није догматичан и који на језгровит и стручан начин (ако се изузме неоговарајућа синтагма „тетура тамо амо“ што приписујемо преводиоцу) промовише супремацију права над сувереношћу. Келзен одаје признање Кристијану Волфу за заслуге што је „са становишта једне чисте теорије права спознао и изрекао примат поретка међународног права. Правна хипотеза да су норме међународног права универзални правни поредак који се налази изнад правних поредака појединачних држава... што се може означити као персонификација универзалног поретка или поретка светског права, као универзална или светска држава, као *civitas maxima*“<sup>20</sup>.

Келзен трага за пранормом коју је пронашао у међународном праву. Сматра да је дефиниција правне државе могућа само ако је међународно право важећи поредак. Државни правни поредак дефинише као „релативно централизован при-

<sup>18</sup> Радомир Д. Лукић, Теорија државе и права, Завод за уџбенике и наставна средства: БИГЗ, Београд, 1995, стр. 266.

<sup>19</sup> Ханс Келзен, Проблем суверености и теорија међународног права, Службени лист, Београд, 2003, стр. 268.

<sup>20</sup> Исто, стр. 215.

нудни поредак чија су територијална лична и временска подручја важења одређена међународним правом и чије је материјално подручје важења истим ограничено<sup>21</sup>. По њему обавеза државе да поштује међународне уговоре искључује идеју суверености: „Државе су суверене догод међународно право не постоји, или се не претпоставља да постоји. Али, ако међународно право постоји или се то претпоставља, онда је пуноважан један правни поредак који је виши од поретка држава“<sup>22</sup>. Овде је, очигледно, реч о хијерархији која произилази из логике више и ниже норме што ће рећи из примата међународних над државним нормама. Ово наводи на закључак да је сувереност релативан појам. Он даље закључује да, ако би било другачије онда би се радило о апсолутној суверености. Морамо запазити да Ханс Келзен на неки начин промовише постулат непроменљивости, јер иако она постоји, то је само у небитним стварима, суштина остаје иста.

Свесни смо замерки да се Келзенова мисао креће у оквирима Кантовог философског опредељења и метафизике. Тако му спочитавају да се он креће **идеализованим** универзумом блиском Платону, где се сувереност искључује у име више хармоније. Та врста примедби је посебно била карактеристична за догматске марксистичке писце који су му уз то замерали да нормативистичком теоријом оправдава буржоаску власт пред налетом револуционарних покрета.

Ове примедбе, то данас најбоље видимо, не стоје из више разлога. Биполарни свет је већ прошлост, а и на међународно право све се више позивају државе, бранећи демократске тековине и цивилизацијски напредак, како у економској тако и у политичкој и свакој другој сфери. Келзеново елаборирање светске државе је у блиској вези са проблемом негирања суверености, јер „представа о суверености мора се радикално потиснути. Пре свега је нужно револуционисање културне свести! Не само, рецимо, зарад једне правне конструкције – иако правнотеоријски тачан увид може да отклони препреку развоја права. Јер до сада је представа о суверености сопствене државе – с правом или не – стајала на путу свему ономе што циља на уобличавање међународноправног поретка у организацији која дела на основу поделе рада, што има за циљ успостављање посебних органа за даљу изградњу, примену и спровођење међународног права, затим даљи развитак међународноправне заједнице од њеног стања примитивности у једну *civitas maxima* – такође у политичко-материјалном смислу те речи. А таква светска држава као организација света мора свакој политичкој тежњи бити постављена као бесконачни задатак“<sup>23</sup>.

Овај текст Ханса Келзена данас звучи као опште место. Он је, изгледа, антиципирао суштину глобалистичких тежњи које ће своју идеју светске државе градити управо на ограничавању, па и негирању националне суверености. Изазови 21. века доказ су да оно што је само пре пола века личило на утопију сада постоји као прагматични циљ коме теже и ондашњи опоненти.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Леон Диги, Преображаји јавног права, Плато, Београд, 1929.
2. Слободан Јовановић, Наука о држави Ханса Келсена „Das Problem der Souveränität und die Theorie des Völkerrechts“, Друштвени живот II/1920.

<sup>21</sup> Ханс Келзен, Општа теорија права и државе, Просвета, Београд, 1951, стр.

<sup>22</sup> Исто, стр. 350.

<sup>23</sup> Ханс Келзен, Проблем суверености и теорија међународног права, Службени лист, Београд, 2003, стр. 269.

3. Ханс Келзен, Општа теорија права и државе, Просвета, Београд, 1951.
4. Ханс Келзен, Проблем суверености и теорија међународног права, Службени лист, Београд, 2003.
5. Harold Laski, Reflektions on the Revolution of Our Time, London, 1943.
6. Harold Laski, L'Etat, L'Ouvrier et le Technicien, Paris, 1949.
7. Харолд Ласки, Слобода у модерној држави(цит.из уводне студије В. Становчића), Радничка штампа, Београд,1985.
8. Харолд Ласки, Слобода у модерној држави, Радничка штампа, Београд, 1985.
9. Радомир Д. Лукић, Теорија државе и права, Завод за уџбенике и наставна средства: БИГЗ, Београд, 1995.

Mr Zoran Simonović

*Institut za ekonomiku poljoprivrede – Beograd*

Dr Drago Cvijanović

*Institut za ekonomiku poljoprivrede – Beograd*

## NEKI AKTUELNI PROBLEMI ZADRUGARSTVA SRBIJE U TRANZICIONIM KRETANJIMA<sup>1</sup>

### Rezime

U ovom radu autor ističe nerešeno pitanje vlasništva nad imovinom zadruga koja onemogućava razvoj i funkcionisanje većine zadruga. Pitanje vlasništva može se rešiti jedino uspostavljanjem genrealnog pravila koje podrazumeva sagledavanje svakog slučaja pojedinačno. Takođe jedan od glavnih problema u zadrugarstvu Srbije danas se sastoji u tome što se najveći broj zadruga na pridržava zadružnih pravila, tj. njima ne upravljaju zadrugari već to čine ili zaposleni u zadrugama kod kojih su radnici – zadrugari, u upravljačkom smislu nadvladali proizvođače odnosno nastavili su da samoupravljaju. Kod privatnih zadruga se takođe ne poštuju zadružna pravila jer su one registrovane kao zadruge, a zapravo u pravom smislu reči su privatne kompanije u vlasništvu jednog ili nekoliko pojedinaca. I pored svih ovih problema zadruge i udruženja poljoprivrednika predstavljaju veoma važne organizacione jedinice sa aspekta unapređenja proizvodnje, tržišnosti i razvoja sela.

**Ključne reči:** *zadruge, zadružni pokret, tranzicija, tržište, zadružno zakonodavstvo.*

---

<sup>1</sup> Rad predstavlja deo rezultata istraživanja na projektu br. 149007D „Multifunkcionalna poljoprivreda i ruralni razvoj u funkciji uključivanja Republike Srbije u Evropsku Uniju“ finansiranog od strane MNZZS.

# SOME BURNING ISSUES OF COOPERATIVES IN SERBIA IN THE PROCESS OF TRANSITION

## Summary

In this paper, the author highlights the unresolved issue of property ownership of cooperatives, which makes the development and functioning of most of the cooperatives impossible. The ownership issue can only be resolved by establishing a general rule: to deal with it on a case by case basis. One of the main issues as far as cooperatives in Serbia are concerned is also the fact that a large number of cooperatives do not obey the cooperative rules, that is, they are not run by cooperators but by the employees of the cooperatives who have overpowered. The rules are not obeyed in private cooperatives either because they are registered as cooperatives but are, in fact, private companies owned by one or several individuals. Despite all these problems, cooperatives and farmer unions are essential organizational units in respect of production increase, merchantability and development of villages.

**Key words:** *cooperatives, cooperative movement, transition, market, cooperative legislature.*

## Uvod

Savremeni uslovi poslovanja poljoprivrednih proizvođača u mnogo čemu doprinose njihovom strateškom razmišljanju koje je prvenstveno usmereno u funkciji što efikasnijeg zadružnog pokreta. Udruživanje poljoprivrednika u zadruge olakšava njihov zajednički nastup na sve zahtevnijem tržištu. Udruživanje se može posmatrati kroz više dimenzija. Udruživanje resursa i finansijsko jačanje predstavljaju dve bitne komponente važne za dugoročnu strategiju zadružnog udruživanja. Njima se sugeriše određena vrsta discipline koja neće biti lako ostvariva. Pored ova dva elemena strateškog razmišljanja postoje i drugi elementi koji podrazumevaju očuvanje sigurnosti zadružnog pokreta uopšte u svim situacijama uz saradnju sa vladinim institucijama. Sa druge strane uloga vlade u predviđanju budućnosti zadružnog pokreta je na neki način u stalnom opadanju. Međutim, ne treba potcenjivati značaj nacionalnog zakonodavstva i politike determinisanja zadružnih organizacija koju sprovodi vlada. Strateško razmišljanje bi trebalo da znači produbljivanje istraživanja i procene u smislu:

- prednosti članstva,
- zadružne raznolikosti,
- jačanje ekonomske moći ljudi,
- kombinovanje resursa i udruživanje akumuliranog kapitala.

Sve ovo bi trebalo da predstavlja budućnost onoga što bi moglo biti realno i ostvarivo u sistemu strateškog opredeljivanja udruživanja poljoprivrednika.

Siguran način za unapređenje zadružnog organizovanja jeste poboljšanje kvaliteta poljoprivrednog proizvoda, koji se ogleda u primeni savremenih tehnoloških znanja u proizvodnji i inovaciji marketing strategija, kako bi kvalitetna ponuda na kvalitetan način

bila dostupna kupcima kako u zemlji tako i u inostranstvu. Kod nas ne postoji dobar marketing za domaću robu. Ono što proizvedemo ne umemo da brendujemo i čvrsto vezemo za potrošače (vidi /5/ str. 449 - 451).

Da bi smo istakli značaj izvoza poljoprivredno-prehrambenih proizvoda iz Srbije, i potencirali značaj zadrugarstva u ovome, dajemo ovaj statistički pregled.

Tabela 1. Izvoz poljoprivredno-prehrambenih proizvoda iz Srbije, 2003-2005. godine (u milionima US dolara)

Specifikacija	Godine					
	2003.		2004.		2005.	
	vrednost	%	vrednost	%	vrednost	%
Hrana i žive životinje	498,9	100,0	656,3	100,0	779,3	100,0
Žive životinje	4,1	0,8	2,8	0,4	2,4	0,3
Meso i prerade od mesa	16,3	3,3	23,0	3,5	33,0	4,2
Mlečni proizvodi i jaja	8,9	1,8	8,6	1,3	11,8	1,5
Ribe i prerađevine	0,6	0,1	0,8	0,1	2,2	0,3
Žitarice i proizvodi	75,9	15,2	106,6	16,2	184,1	23,6
Povrće i voće	227,2	45,5	245,4	37,4	262,5	33,7
Šećer i med	82,5	16,5	170,6	26,0	175,8	22,6
Kafa, čaj, kakao i začini	35,4	7,1	40,0	6,1	45,6	5,9
Stočna hrana	18,5	3,7	20,8	3,2	18,5	2,4
Razni proizvodi za ishranu	29,4	5,9	37,7	5,7	43,4	5,6

Izvor: Spoljnotrgovinski robni promet Republike Srbije, decembar 2004, saopštenje br. 019, RSZ; Spoljnotrgovinski robni promet Republike Srbije, decembar 2005., saopštenje br. 022, RSZ, Beograd.

1. Pitanje očekivanog reagovanja zadruga na socijalne i ekonomske promene predstavlja neku vrstu sučeljavanja zadruga sa budućnošću. Zadržni pokret na ovaj način traga za načinom da što više ljudi nauči o beneficijama koje mogu ostvariti kroz zadržno organizovanje. Time se omogućuje da što više ljudi nađu načina da pomažu sebi i da ne budu pomagani u formi donatorske zavisnosti. Na ovaj način skoncentrisani su mnogi trendovi koje je ceo svet prihvatio. Ovi trendovi se posebno odnosi na zemlje u tranziciji. Nabrojimo samo neke od ovih trendova:

- rast populacije,
- sve veća koncentracija ekonomske moći,
- održivi razvoj čovečanstva,
- povećanje teškoća u normalnom funkcionisanju ljudske zajednice,
- zapošljavanje mladih,
- pitanje socijalne pravde. (vidi /3/ str. 329)

Udruživanje poljoprivrednika zbog same strukture gazdinstva nameće se kao imperativ. Zadrugarstvo je često zloupotrebljavano najviše od strane „državnih zadruga“ koje ne daju mogućnost proizvođačima da u potpunosti upravljaju i kontrolišu rad zadruge. Ovaj tip zadruga takođe ima veliki pasivni kapital. Sa druge strane „privatne zadruge“ koriste ime zadruge, a u stvari predstavljaju privatne kompanije, u kojima proizvođači nemaju nikakav uticaj. U oba ova slučaja ideja zadrugarstva se uništava. Doduše u posled-

nje vreme počinju da se osnivaju zadruge modernog tipa u kojima proizvođači učestvuju u potpunosti u odlučivanju i gde su spremni da prihvate rizik osvajanja novih tržišta. Ipak, ovaj tip zadruga još nije dovoljno razvijen da bi imao značajniju ulogu u razvoju tržišta.

Državne zadruge imaju prerađivačke i skladišne kapacitete u svom vlasništvu. Ovim kapacitetima državne zadruge upravljaju na isti ili sličan način kao što bi to činili agrokombinati.

Trenutno je opstanak zadruga ugrožen aktuelnim tranzicionim kretanjima. Tranzicioni proces zahteva da poljoprivredne zadruge vrata nasilno oduzetu zemlju njihovim pravim vlasnicima ili njihovim naslednicima. Takođe je neophodno da se vratiti i zemljište oduzeto od zadrugara na upravljanje zadrugama. Ovaj proces je u velikoj meri već završen. Pojedine poljoprivredne zadruge su se raspale u tranzicionim kretanjima. Međutim, većina poljoprivrednih zadruga je nastavila da živi na poljoprivrednom zemljištu koje pripada njenim članovima, kao i na zemlji koju su kupili tokom godina. U poslednje vreme gubi se motiv za dalji proces restrukturiranja zadruga. Postoje potrebe sa druge strane da se osavremeni način rada zadruga, kao i da Zadrudni savez uvede modernije zakonodavstvo.

Poljoprivredne zadruge iako nisu velike kao agrokombinati imaju iste probleme za upravljanje kao i oni. Ovi problemi vezani su:

- za upravljanje,
- manjak investicija i višak radne snage,
- i suočavaju se sa istim problemima koji vode na putu ka profitabilnosti.

Poljoprivredne zadruge se pretežno nalaze u vlasništvu zaposlenih. Iz tog razloga će problem viška radne snage teško biti rešen. (vidi /6/ ).

Poljoprivredne zadruge predstavljaju jedno od sredstava poljoprivrednog razvoja u razvijenim zapadnim ekonomijama, naročito na polju marketinga, prerade i snabdevanja inputima. Srbija ima dugu tradiciju korišćenja poljoprivrednih zadruga. Međutim, poljoprivredne zadruge koje su nekada uspešno poslovale sada su blizu stanja nesolventnosti ili su ostale potpuno bez posla. Stare državne poljoprivredne zadruge pružale su usluge poljoprivrednoj zajednici tokom socijalističkog perioda snabdevajući je poljoprivrednim inputima, kupujući i prerađujući primarne proizvode koji su dolazili od privatnog poljoprivrednog sektora. Ove zadruge nisu uspele da ostvare prelazak na nove tržišne uslove. Državne zadruge su bile zadruge samo po imenu, dok su po svojoj suštini i metodi rada u stvari bile poljoprivredna preduzeća.

2. Jedan od glavnih problema u zadrugarstvu Srbije danas sastoji se u tome što se najveći broj zadruga na pridržava zadrudnih pravila, tj. njima ne upravljaju zadrugari već to čine ili zaposleni u zadrugama kod kojih su radnici – zadrugari, u upravljačkom smislu nadvladali proizvođače odnosno nastavili su da samoupravljaju. Kod privatnih zadruga se takođe ne poštuju zadrudna pravila jer su one registrovane kao zadruge, a zapravo u pravom smislu reči su privatne kompanije u vlasništvu jednog ili nekoliko pojedinaca. Ove zadruge koče ukupan razvoj zadrudnog sektora u Srbiji jer većina njih nema nameru da se pretvori u istinske zadruge. Njihov glavni cilj je da zadrže trenutni status. Zadrudni savezi niti žele niti su u stanju da se suoče sa ovim problemom koji je nastao u okviru saveza, uglavnom iz razloga što su u strukturama saveza predstavljeni pretežno direktorima zadruga koji se ne pridržavaju zadrudnih pravila. U zadrudnim savezima sa druge strane ima malo proizvođača. Rukovodstvu zadruga ovakav položaj odgovara i ne žele promene. U zadrudnim savezima nema jasno određene slike o položaju u institucionalnoj strukturi. Takođe ne postoji ni vertikalne i horizontalne povezanosti zadruga.

Posle gašenja velikog broja zadruga, poljoprivrednici u ogromnom broju sela nisu međusobno poslovno organizovani. Da bi savezi mogli više da učine za zadrugarstvo u združnom organizovanju, neophodno je da budu bolje tehnički i kadrovski organizovani. Kada se sva ova pitanja regulišu onda može da se potraži odgovornost združnih saveza za razvoj zadrugarstva. (vidi /4/ str. 209)

Transformaciju postojećeg združnog sektora treba izvršiti u skladu sa načelima ICA i EU.

Na svojim zemljišnim površinama, zadruge bi trebalo da organizuju savremenu proizvodnju. U sadašnjoj praksi situacija je sasvim obrnuta. Zadruge su izgubile značajne zemljišne površine primenom raznih zakona o vraćanju zemljišta koje je prešlo u društvenu svojinu (*Tabela 2.*). Zbog objektivnih nemogućnosti da vrate zemljište seljacima, jer je zemljište promenilo namenu, ili je prodato, zadruge su zapale u veoma nepovoljan materijalni položaj.

**Tabela 2.** Poljoprivredno zemljište u zemljoradničkim zadrugama (u 000 ha)

Godine	Svega	Obradivo	Oranice i bašte	Voćnjaci	Vinogradi	Livade	Pašnjaci	Ribnjaci	Trstici
1989.	60	30	21	2	0,2	8	30	0,1	0,2
1990.	69	39	27	2	0,3	9	30	0,1	0,2
1991.	154	98	80	3	0,7	14	55	0,0	1,4
1992.	149	95	79	2	0,6	14	52	0,0	1,5
1993.	151	107	91	2	0,9	13	41	0,2	1,7
1994.	144	103	88	2	0,9	12	40	0,3	1,3
1995.	146	107	92	2	0,9	12	38	0,3	1,0
1996.	136	98	85	2	0,8	11	36	0,5	1,1
1997.	134	96	82	2	0,8	11	36	0,4	1,2

Izvor: Statistički godišnjaci Jugoslavije za 1994. i 1998, Savezni zavod za statistiku, Beograd, 1994. i 1998.

Razloge za neuspeh zadruga mogu se naći u nedostacima postojećeg Zakona o zadrugama koji je usvojen 1996. godine a izmenjen 1998. godine. Iz tog razloga bi trebalo usvojiti novi zakon o zadrugama koji bi se bavio sledećim pitanjima:

- finansijska osnova zadruga,
- prava zaposlenih i radnika u odnosu na članove,
- uloga združnih udruženja,
- provera računa zadruga.

Novi zakon bi trebalo da omogući jednostavno osnivanje, upravljanje, zatvaranje i transparentnost u poslovanju zadruga uz pridržavanje svih združnih principa i pravila. Zakon bi trebao da obaveže sve postojeće zadruge da izvrše restruktuiranje prema novim zakonskim odredbama u periodu od godinu dana od donošenja novog zakona.

Poboljšanja u zakonskom regulisanju združne organizacije ne samo da su moguća već su i poželjna. Zadruge je moguće organizovati kao organizacije porodičnih poljoprivrednih gazdinstava. To bi trebalo da znači da osnivači zadruge budu članovi jednog ili dva – tri domaćinstva. U suprotnom dešavalo bi se da zadrugu osnuje pojedinac sa članovima uže i šire porodice i to za špekulativne ciljeve. Na ovaj način bi se poslovalo zadrugom mimo združnih načela i principa.

Zakonodavac bi trebalo da podstakne osnivanje zadruga davanjem većih olakšica u početnom periodu rada zadruga. Odgovarajuća obuka zadružnih rukovodioca stvorila bi mogućnosti da zadruga preživi početna iskušenja i da se što pre osposobi za uključivanje u posao. (vidi /4/ str. 210)

Zadružno zakonodavstvo će u postojećem periodu biti važan faktor u razvoju zemljičaradničskog zadrugarstva. Postoji naša obaveza da harmonizujemo naše zakone sa zakonima međunarodne zajednice. U Evropskoj Uniji važi pravilo da se svi problemi rešavaju zakonskim putem. Pri Evropskoj direkciji Međunarodnog zadružnog saveza formirana je posebna grupa pravnika koja će pružati pomoć u pravljenju zakonskih projekata iz oblasti zadrugarstva. Zadružni savezi su, zajedno sa zadrugama i zadrugarima uočili nedostatak važećeg Zakona o zadrugama i sačinili predloge za izmene istog. Ovi predlozi su upućeni nadležnim ministarstvima na razmatranje. Predlozi u sebi sadrže, pitanja otklanjanja sadašnjih slabosti u sprovođenju postojećeg zakona. Odnose se na sledeće:

- povećanje broja osnivača zadruga,
- sprečavanje pojave da samo zaposleni radnici mogu da budu zadrugari u zadruzi,
- ograničavanje broja zaposlenih u organima upravljanja u zadrugom,
- najkonkretnije definisanje titulara zadružne svojine u zadruzi,
- predlog za uspešnije vraćanje zadružne imovine,
- intervencije za uspešnije obavljanje zadružne revizije,

preciziranje zadataka okružnih, pokrajniskih i republičkog zadružnog saveza i drugo. (vidi /1/ str. 17).

Prethodne petnaest godina, karakteristicne su po ruinanju zadružnog pokreta, udaljavanju od zadružnih principa i tržišne ekonomije. Država stalnim intervencijama, ne samo u zadrugarstvu, već i u drugim oblastima privređivanja doprinela je smanjenju poverenja poljoprivrednika u zadruga kao i u povezivanja i udruživanja poljoprivrednika uopšte.

**Tabela 3.** Broj zadruga u Srbiji, u periodu od 1993. do 1996. godine

Godina	Centralna Srbija	Vojvodina	Kosovo i Metohija
1993.	467	191	119
1994.	478	186	96
1995.	473	185	92
1996.	471	189	88
1997.	463	200	79
1998.	536	318	131

Izvor: Bilteni i poljoprivredna preduzeća i zemljičaradničke zadruga. Savezni zavod za statistiku, Beograd, 1999. god.

U Srbiji danas radi oko 1200 zemljičaradničkih zadruga sa oko 120.000 zadrugara i više stotina hiljada kooperanata. Najbolji primer nedovoljnog broja zadruga kod nas predstavlja Grčka. Grčka ima približan broj stanovnika kao Srbija a takođe je i Balkanska zemlja. Globalna slika poljoprivrednih zadruga u Grčkoj, u periodu 1996-1999. godine, prikazana je u Tabeli 4.

**Tabela 4.** Globalna slika poljoprivrednih zadruga u Grčkoj, u periodu 1996 do 1999. godine

Specifikacija	Godine			
	1996.	1997.	1998.	1999.
Broj zadruga	6.800	6.520	6.330	-
Broj članova zadruga	782.000	760.000	738.600	-
Broj zaposlenih	10.500	14.200	18.000	-
Obrtna sredstva (u milijardama €)	0,085	-	0,105	-

Izvor: Agricultural co – operation in the European Union, Issus and Trends, FAO,2000., pp. 24.

Zemljoradničko zadrugarstvo u Srbiji se nalazi u secifičnom pložaju koji je iza van procesom tranzicije. Opšta ocena je da su zadrugarstvo i poljoprivreda zapali u ve- like teškoće. U Srbiji danas postoji preko 2000 zemljoradničkih zadruga sa oko 120.000 zadrugara i više stotina hiljda koperanata.<sup>2</sup> Pored Zadružnog saveza Srbije postoji i dva pokrajinska i dvanaest okužnih saveza. Neke od ovih zadruga su tradicionalno poznate firme sa dugom tradicijom zadrugarstva. Zbog loše ekonomske situacije koja je prisutna mnoge zadruge su prestale sa radom. Neadekvatna agrarna politika takođe je doprinela da su mnoge zadruge izgubile svoje poslove. Zadruge koje su pak temeljile svoju aktivnost na resurskima zemljoradnika – zadrugara, uspele su da izbegnu teškoće. One danas pred- stavljaju snažne i stabilne organizacije. (vidi /2/ str. 12)

Na osnovu svega izloženog napred možemo da naglasimo da je potrebno utvrditi strategiju razvoja zadrugarstva u Srbiji.

## Zaključak

Nerešeno i nerazgraničeno vlasništvo nad imovinom zadruga onemogućava razvoj i funkcionisanje većine zadruga. Ova komplikovana situacija koja je u stvari pojedinačna i odnosi se od slučaja do slučaja može se rešiti uspostavljanjem genrealnog pravila, ali uz uvažavanje i sagledavanje svakog slučaja pojedinačno. U rešavanje ovog problema neo- phodno je uključiti sve zainteresovane a vodeću ulogu u ovom procesu trebalo bi da imaju zadrugari. Vlada bi osnivanjem kancelarije za područsku zadrugarstvu mogla da pomogne u rešavanju dve osnovne uloge:

- pomoć pri restruktuiranju i rešavanju vlasništva zadruga,
- podršku pri osnivanju novih zadruga.

Kancelarija bi takođe trebalo da privremeno ispravi neuspeh tržišta vezan za funk- cionisanje zadružnih unija.

Zadruge i udruženja predstavljaju veoma važne organizacione jedinice sa aspekta unapređenja proizvodnje, tržišnosti i razvoja sela. Iz tog razloga zadruge u dodeljivanju bespovratnih sredstava za razvoj sela, kao i ostalih subvencija moraju da budu podržane i da imaju prioritet prilikom dodeljivanja istih. Sredstva bi trebalo prvenstveno da budu usmerena u pravcu unapređenja kvaliteta, prodaje, organizovanosti zadruga i njenih članova.

Na kraju možemo da zaključimo da je potrebno uraditi sledeće:

- rešiti problem vlasništva nad imovinom zadruga,
- osnovati Kancelariju za podršku zadrugarstvu,

<sup>2</sup> Koperanti su lica koja nisu formalno članovi zadruge, ali sa njom i preko nje posluju i rade.

- usvojiti zakonsku osnovu po kojoj će se vršiti rešavanje prava vlasništva i restrukturiranje zadruga kod kojih ima spora,
- prilagoditi program subvencija Ministarstva s ciljem nadgradnje proizvodnih kapaciteta i marketinške funkcije u poljoprivrednim zadrugama,
- dati poreske olakšice za sredstva uložena u nedeljivu imovinu zadruge koje će podstaći razvoj zadrugarstva. (vidi /6/).

## LITERATURA

- Rezolucija o razvoju zemljoradničkog zadrugarstva, Zadružni savez Srbije, Kongres zadrugara, Beograd, 2002.
- Dragoljub Govedarević, Stanje i razvojne mogućnosti poljoprivrednog zadrugarstva Srbije, Zadružni savez Srbije, Beograd, 2004.
- Zorka Zakić, Agrarna ekonomija, Ekonomski fakultet – Beograd, Beograd, 2001.
- Hristivoje Pejčić, Ekonomika poljoprivrede, Ekonomika, Niš, 2004.
- Vladana Hamović, Vesna Paraušić, Branko Mihailović, Konkurentnost srpske privrede u funkciji podsticanja izvoznih aktivnosti, Ekonomika poljoprivrede, broj TB/2006., Beograd, str. 449 – 451.
- <http://www.minpolj.sr.gov.yu/article.php?sid=215>.

## KONCEPT BANKARSKOG INFORMACIONOG SISTEMA

U bankarstvu brza, tačna i sigurna informacija  
je ključ uspeha i za menadžera i za klijenta

### Rezime

Cilj ovog rada je da ponudi koncepciju razvijenog bankarskog informacionog sistema u Srbiji. U skladu sa tim, biće, u poglavljima koji slede, razmotrena implementacija i razvoj informacionog sistema u bankarstvu. Da bi se stekla prava slika o BIS razmotrićemo proces informatizacije u bankarstvu na malo i osvrnuti se na neka bankarska informaciona rešenja u Srbiji.

***Ključne reči:*** *bankarski informacioni sistem, informacione potrebe, konkurentska prednost, Internet, zaštita podataka.*

### Uvod

Bankarski informacioni sistem (u daljem tekstu BIS) podrazumeva primenu programskih rešenja na područjima elektronskog bankarstva, elektronskih obrazaca, arhiviranja dokumenata, klirinških sistema i upotrebe tehnologije za zaštitu podataka. BIS podrazumeva da se sve informacije evidentiraju i obrađuju na mestu i u trenutku nastanka, on-line. BIS obuhvata sve poslove koji se obavljaju u bankama, glavno finansijsko poslovanje, izveštavanje Narodne banke, rad sa kreditnim karticama, elektronsko poslovanje uz primenu Interneta i druge finansijske poslove.

Korisnik ovog programa na bazi instaliranog softvera ima uvid u dinarska i devizna plaćanja, izvode po svim računima, povrde o izvršenim plaćanjima, pregled stanja i prometa po računima, obaveštenje i raspored priliva iz inostranstva, kursne liste sa mogućnošću biranja datuma i preuzimanja, promene na računima i tome slično.

BIS treba da pruži mogućnost banci za tačno i potpuno kvalitativno i kvantitativno utvrđivanje sadašnjih i prognozirane budućih informacionih potreba, kao i da zadovolji i

neke od sledećih zahteva, kao što su: informacije o likvidnosti, solventnosti, rizicima koji su u vezi sa sredstvima i obavezama iskazanim u bilansu stanja, ali i vanbilansnim pozicijama, prihodima, rashodima i rezultatu.

Klijentima razvijeni BIS omogućava: raspoloživost 24 časa dnevno, racionalno korišćenje vremena, smanjenje obimne papirologije, i brzo, jednostavno, kvalitetno i sigurno obavljanje platnog prometa.

## 1. Razvoj i implementacija informacionog sistema u bankarstvu

Informacione sisteme definišemo kao sisteme koji obezbeđuju prikupljanje generisanje i čuvanje informacija za odlučivanje.<sup>1</sup> Pošto se radi o dinamičkom sistemu, treba imati u vidu kretanje i stalnu promenu stanja sistema. Iz tog razloga informacioni sistem predstavlja deo sistema upravljanja u banci.

Osnovni zadatak informacionog sistema u bankama je da pruži informacije koje služe upravljačkim nivoima banke. Do odgovarajućih odluka koje usmeravaju akciju dolazi se putem transformacije informacija u nova znanja.

Neophodnost primene informacionog sistema u bankama proizilazi iz postojanja informacionih zahteva koji su rezultat informacionih potreba. Informacione potrebe u banci se mogu klasifikovati na sledeće:

- informacione potrebe za upravljanje razvojem i funkcionisanjem banke i
- informacione potrebe operativnog rada u službi banke.

Za banku je veoma značajan informacioni sistem finansija koji obezbeđuje i informacije svim učesnicima i nosiocima odlučivanja. Korisnici finansijskih izveštaja banaka (centralna banka, preduzeća, koja su komitenti banke druge banke država, pojedinci i ostali zainteresovani) očekuju da iz finansijskih izveštaja banaka saznaju informacije potrebne za razumevanje specifičnih bankarskih poslova.<sup>2</sup>

U finansijskom knjigovodstvu, kao podsistemu informacionog sistema sumiraju se tokovi izvora sredstava, ostvareni prihodi i nastali troškovi po vrstama, odnosno dobijaju se informacije koje su vezane za obračun ukupnog prihoda i dobiti. Iz tog razloga informacioni sistem predstavlja važan deo sistema upravljanja u banci.

Razvoj informacionih sistema predstavlja kompleksan zadatak. Treba obaviti niz aktivnosti koje proizilaze iz potrebe stalnog usavršavanja i razvoja postojećih informacionih sistema.

Osnovne faze u razvoju informacionog sistema su:

- Planiranje razvoja,
- Analiza i dizajn;
- Implementacija;
- Funkcionisanje i održavanje;
- Vrednovanje i kontrola.

---

<sup>1</sup> Jovanović, Radmila, Tošić, Živko, Stanković, Milena: Informatika za ekonomiste, Ekonomski fakultet u Nišu, Niš 1999. str. 7.

<sup>2</sup> Uvažavajući specifičnosti operacija banaka i njihov poseban značaj za normalno funkcionisanje privrednog sistema zemlje Međunarodni komitet za računovodstvene standarde, pored MRS-1 - Prezentacija finansijskih izveštaja, doneo je poseban MRS koji se odnosi na prezentaciju finansijskih izveštaja banaka i drugih finansijskih institucija.

**Planiranje razvoja informacionog sistema** je deo strateškog planiranja banke. Najvažnije aktivnosti u okviru ove faze su:

1. *I identifikacija i definisanje problema.* Ova aktivnost se odnosi na probleme sa postojećim informacionim sistemom, želju za iskorišćavanjem novih šansi i pogodnosti, rastuću konkurenciju i promene na tržištu i okruženju.

2. *Analiza postojećeg informacionog sistema.* U okviru ove aktivnosti treba sagledati stanje hardvera, sistemskog i aplikativnog softvera, informatičkih kadrova, troškova funkcionisanja; iskorišćenosti postojećih resursa i na kraju treba proceniti kvalitet, pravovremenost, prezentacije informacija koje postojeći sistem pruža.

3. *Dilema oko uvođenja potpuno novog ili modifikovanog informacionog sistema* može se razrešiti na osnovu razlika između projektovanog i trenutnog informacionog sistema.

4. *Definisanje koncepcije tehničke podrške* odnosi se na odluke o obimu i strukturi računarskih resursa, komunikacione i periferijske opreme, sistemskog softvera i drugo.

5. *Specifikacija potrebnih ulaganja* obuhvata procenu ulaganja u osnovne elemente informacionog sistema, kao što su: hardver, sistemski softver (softver za rad sa bazama podataka), softver za automatizaciju kancelarijaskog poslovanja i razvoj i obuku informatičkih kadrova.

**Analiza i dizajn informacionog sistema** je faza koja sledi kada je plan razvoja informacionog sistema usvojen. Analiza se sprovodi detaljno i odnosi se na sve automatizovane i neautomatizovane poslove.

**Implementacija** je faza u kojoj se projekat treba implementirati na realni sistem u realnim uslovima. Jedna od najvažnijih faza je formiranje baze podataka, jer je to kičma informacionog sistema. Za izbor i instalaciju opreme treba raspisati tendere, voditi računa o vremenu isporuke, garantnim rokovima, obezbeđenom servisu i dr. Postoji mogućnost da se banka u skladu sa svojim potrebama i raspoloživim kadrovima opredeli za kupovinu gotovog softvera, razvija softver sa sopstvenim kadrovima ili kombinuje prethodna dva načina.

Kod faze **funkcionisanja i održavanja** sistema treba imati u vidu da troškovi održavanja rastu tokom vremena i to mnogo brže na stranu softvera.

Kada informacioni sistem postoji i funkcioniše nastaje faza **vrednovanje i kontrola informacionog sistema**. Da bi se informacioni sistem ocenio mora biti razvijen objektivni set kriterijuma, a najvažniji su sledeći: neophodno je razmotriti uticaj informacionog sistema na poslovanje u smislu ubrzanja pojedinih aktivnosti, pogodnost informacionog sistema za korišćenje, troškovi održavanja i druga pitanja u životnom ciklusu informacionog sistema, odnosno u njegovom nastajanju i menjanju.

Razvoj informacionih sistema je kontinuirani proces. Informacioni sistem ima za cilj stvaranje i usavršavanje informatičkih sistema koji će biti korisnički orijentisani, adaptibilni i efikasni u zadovoljenju osnovnih informacionih potreba.

## 2. Savremena kretanja informatizacije u bankarstvu na malo

Primena informatičkih rešenja u bankarstvu na malo dugo je odlagana zbog relativno male vrednosti prosečne transakcije. Razvoj tehnike i tehnologije, međutim, doveo je do pada cena odgovarajuće opreme, tako da je danas moguće izvršiti automatizaciju transakcija u bankarstvu na malo uz prihvatljive troškove po jednoj transakciji.

Ovaj proces je započet šezdesetih godina prošlog veka. Prvi elektronski transfer novca izvršen je još davne 1860. godine. Transfer je izvršila firma *Western Union* iz SAD-a, uz pomoć telegrafa.

Osnovni razlog za uvođenje računara u bankarske poslove je to što su banke centralizovane institucije i što im je veoma važno da u svakom trenutku mogu imati informaciju sa koliko novca raspoložu, koji deo novca je spreman za reinvestiranje i koji prilivi se očekuju. Širenje velikih bankarskih sistema na velike geografske udaljenosti nametnulo je potrebu da se izgrađuju informacioni sistemi. Pravu revoluciju u dugoj istoriji bankarstva napravila je pojava računara.

Uglavnom se odgovarajuća računarsko - komunikaciona mreža projektuje kao velika Internet funkcionalna mreža. U tu mrežu su integrisane sve poslovne jedinice, a njihove lokalne mreže se tretiraju kao ravnopravni Internet učesnici. Ovakva integrisana baza podataka omogućava pristup u bazu podataka zavisno od upravljačkih potreba rukovodstva banke, s jedne strane, ali omogućava i neposredno priključenje korisnika u domenu sigurnosne politike konkretne banke. Internet spada u javne, tj. otvorene mreže, kojima svako ima neograničen pristup. Upotreba Interneta za automatizaciju transakcija plaćanja na malo vrlo je povoljna s aspekta troškova po jednoj transakciji<sup>3</sup>, ali je nepovoljna s aspekta bezbednosti.

Pošto su sada banke izložene oštroj tržišnoj utakmici, svaka od njih želi da ponudi što više pogodnosti za svoju klijentelu koju treba zadržati i pridobiti novu. Zato se svaka banka hvali svojim e-banking rešenjem, mada u suštini nema mnogo različitih softverskih paketa, što u neku ruku može predstavljati i prednost za krajnjeg korisnika.

Nakon instalacije softvera, sledi povezivanje sa bankom. Postoji mogućnost povezivanja preko Interneta ili direktnim zvanjem brojeva u banci. Neki softveri rade preko klijentskih aplikacija a neki kroz Njeb interfejs, dakle iz Internet Edžplorer-a. Svaki od ovih rešenja ima svoje prednosti i mane, ali je činjenica da je Internet<sup>4</sup> u trendu, ili u suprotnom dial-up konekcija direktno sa bankom.

Da bi adekvatno mogao da upravlja svojim sredstvima, komitentu je potrebna tačna i pouzdana informacija o stanju njegovog računa u banci. Tradicionalni model pribavljanja informacije podrazumeva odlazak do šaltera banke ili zvanje odgovarajuće ekspoziture, što iziskuje znatan utrošak vremena i novca. Daleko bolje rešenje je ono koje podrazumeva upotrebu mobilnog telefona i SMS-a. (*Short Message Service*) Servis kratkih poruka, SMS je opšteprihvaćeni servis u GSM bežičnoj telefoniji koji omogućava razmenu poruka ne dužih od 160 znakova između dva mobilna telefona. Takođe, SMS servis omogućava razmenu tekstualnih poruka u formi elektronske pošte između mobilnog telefona i desktop računara u Internet mreži.

Stalne promene tehnologija i implementacija novih vrsta i kvaliteta servisa koje te tehnologije omogućavaju čine poslovno okruženje sve konkurentnijim. Glavno pitanje

---

<sup>3</sup> Američka istraživanja pokazuju da je finansijska transakcija obavljena preko Interneta oko sto puta jeftinija od one obavljene na uobičajeni način. Usluga je na raspolaganju klijentu 24 časa dnevno, bez obzira gde se on nalazi.

<sup>4</sup> Internet je infrastruktura koja povezuje računare putem telekomunikacija. Nastao je 1969. godine, kada je pseudo - nezavisna Agencija za napredne istraživačke projekte (Advanced Research Projects Agencdž — ARPA), koju je osnovala američka vlada pri Ministarstvu odbrane Sjedinjenih Država u cilju razvoja strateških projekata iz oblasti komunikacija, Rezultat ovih napora bio je ARPANET, prva računarska mreža. ARPANET je zamišljen kao mreža koja je trebalo da obezbedi komunikaciju vojnih laboratorija, vladinih biroa i univerziteta, na kojima se realizuju brojni projekti od interesa za armiju.

koje opterećuje banke je: Gde pronaći prednost u odnosu na konkurenciju? To nije uvek lako jer će klijenti biti verni onoliko dugo koliko su u mogućnosti da konformno obavljaju svoje transakcije. Ukoliko konkurentska banka ponudi kvalitetniju uslugu klijenti će otići kod konkurencije. Primera radi, klijent može da preseli svoje poslovanje u drugu banku u kojoj je moguće preko interneta prebaciti sredstva sa jednog na drugi račun u banci i u slučaju da je iznos u devizama veći od trenutno raspoložnog, automatski konvertovati potreban deo sa dinarskog računa.

Da bi bankarsko poslovanje imalo odlike savremenog i fleksibilnog sistema, mora da se zasniva na upotrebi informacionog sistema koji odgovara potrebama menadžera i bankarskih korisnika. Pošto je vernost klijenata na probi svakog dana probleme treba kontinuirano rešavati, jer je svaki novi problem istovremeno i prilika da se pronađu novi načini u pružanju kvalitetnije ponude proizvoda i usluga radi zadržavanja postojećih i privlačenje novih klijenata. Za klijenta je najbitnije kvalitet usluge i sigurnost u raspolaganju sredstvima.

Primena informacionih rešenja u banci podstiče poslovanje i razvoj banke i doprinosi konkurentske prednosti na finansijskom tržištu. Banka ostvaruje brojne prednosti na tehničkom i poslovnom području, a pre svega: povećanje nivoa sigurnosti poslovanja i podataka, povećanje brzine poslovanja, povećanje adaptibilnosti i visok stepen iskorišćenosti potencijala integrisanog sistema. Konačni efekat ovih nabrojanih prednosti je smanjenje troškova poslovanja, veća profitabilnost banke i zadovoljenje najzahtevnijih klijenata.

Osnovne karakteristike savremenog i fleksibilnog bankarskog informacionog sistema su:

**Ekonomičnost i dostupnost podataka.** Korisnici BIS imaju bolju kontrolu troškova i vremena dobijanja finansijskih informacija, jer savremeno rešenje uvođenja BIS i tehnika uvođenja novog softvera na raznim lokacijama ima u obzir geografsku rasprostranjenost bančinih klijenata. Klijenti koriste servise 24 časa dnevno, čak i ako se transakcije vrše samo u određenom periodu, uglavnom od 08 do 16 časova. Zbog toga bankarski novi „službenici“ treba da rade 24 časa dnevno, a od njihovog „ponašanja“ zavisi ugled banke isto kao i od toga kako će se ponašati službenici za šalterom.

**BIS za banku znači dugoročnu investiciju.** Primenom nove tehnologije, banka osigurava kompatibilnost sa postojećim programskim rešenjima na tržištu, u cilju pojednostavljenja i ubrzanja procesa informisanja čime se dugoročno smanjuju troškovi nabavke softvera. Informacioni sistem u ovom domenu ima značajnu ulogu jer podrazumeva implementaciju standardnih poslovnih procesa.

**Za banku je od velike važnosti kontrola i ograničen pristup podacima, odnosno njena sigurnosna politika.** Banka može precizno da odredi ograničenje nadležnosti pojedinih korisnika, uz istovremeno permanentno praćenje dešavanja u sistemu. Prema tome, smanjena je na najmanju moguću meru mogućnost nepoštovanja sigurnosne politike, a ako i dođe do greške može se utvrditi lična odgovornost.

**Razvijen BIS obezbeđuje stabilnost funkcionisanja osnovnih delatnosti banke.** Ovaj sistem ima za cilj ispunjavanje poslovne misije, ali i visoke performanse u zadovoljenju njenih klijenata.

Ostaje otvoreno pitanje koliko su banke zadovoljne novim servisom, jer klijenti rade deo poslova koje su do skoro obavljali službenici banke, preuzimajući na sebe odgovornost za ispravnost unetih podataka.

### 3. Osvrt na neka bankarska informaciona rešenja u Srbiji

Naša zemlja je dugi niz godina u krizi, koju karakteriše zaostajanje u svim oblastima, izuzev informatike, koja prati izvestan razvoj u svetu. Prva primena automatske obrade podataka datira još iz 1955. godine primenom „mehanonografskih uređaja” za obradu podataka na „bušenim karticama” u Saveznom, Republičkom i Gradskom zavodu za statistiku.

Tokom 60-ih godina započeo je razvoj personalnih računara, domaćeg digitalnog teleprintera, kućne telefonske centrale i još mnogo drugih digitalnih uređaja, kao i razvoj u oblasti elektronike.

Početak 70-ih naša zemlja je u primeni računara spadala među prvih 10 zemalja u svetu. Evidencije kao što su katastar, zemljišne knjige, registar ulica, birački spiskovi i dr. bile su organizovane kao sekvencijalne datoteke na magnetskim trakama.

Strategija razvoja informatike nastavljena je tokom 80 i 90-ih godina. Predviđeni su osnovni zadaci koji su aktuelni i danas, a to su: razvoj nacionalnih informacionih sistema, masovna informatizacija u zemlji, razvoj zasnovan elektronskom poslovanju, informatičko opismenjavanje i mnogi drugi. Krajem 90-ih godina internet infrastruktura, doneti propisi i programski dokumenti nisu se dovoljno koristili i nisu pružili očekivane efekte jer je zemlja bila pod blokadom i u dubokoj ekonomskoj i političkoj krizi.

Krajem 2000. godine u Srbiji mali je broj onih koji su elektronski preko modema pristupali žiro-računu svoje firme kod tadašnje Službe za Platni Promet.

Poslednjih godina realizovani su veliki projekti kao što su informatička pismenost najvećeg dela mlade populacije, masovna primena informacionih i komunikacionih tehnologija (ICT), informatička podrška prenošenja platnog prometa u poslovne banke, uvođenje elektronskog plaćanja, brži razvoj i primena interneta, pristup internetu preko mobilnog telefona i druge odlike informacionog društva.

Veliku novinu u platnom prometu doneo je početak 2003. godine. Banke su konačno počele da rade svoj posao tako da račun u banci ima svoj smisao. Nema više Službe društvenog knjigovodstva (SDK). Prednosti su i na strani korisnika ali i banke.

Korisnici mogu imati više računa u jednoj ili više banaka. Korisnik može u svakom trenutku da dobije neophodne informacije vezane za svoje račune ili izvršiti plaćanje. Tako se informacije dobijaju na vreme, ali se i štedi vreme osoba koje su za to zadužene, jer nema napuštanja radnog mesta radi izmirenja obaveza. Kompjuter i komunikacije su već odavno na nivou koji omogućava obavljanje poslova iz „fotelje”, dakle bez odlaska na šalter.

S druge strane i banke su zainteresovane da kod klijenata ohrabruju ovakav vid poslovanja. Na mnogim šalterima smanjuje se gužva, a na nekim mestima šalteri postaju suvišni. Za one poslove za koje je šalter neophodan sklapaju se ugovori sa bankama koje imaju razvijenu šaltersku mrežu.

Uspešnu primenu BIS u našoj zemlji mogu da ilustruju sledeći primeri:

Delta banka je prva omogućila elektronsko bankarstvo i elektronsko plaćanje. Uspešno ovladavanje elektronskim plaćanjem podrazumeva da se od kuće ili sa posla preko interneta može izvršiti uplata, videti stanje računa i dr. Razvijen bankarski sistem predstavlja veliki potencijal za budući razvoj i efikasno poslovanje.

Raiffeisen banka dobila je prestižnu nagradu jednog od najuglednijih svetskih finansijskih časopisa „The Banker“ za „Banku godine” 2007. u Srbiji, na ceremoniji od-

ržanoj u Londonu 3. decembra, 2007. Odluke se ne zasnivaju samo na kvantitativnim kriterijumima, kao što su rast bilansne aktive ili profitabilnost, već se dodeljuju i za razvoj savremenih tehnologija i infrastrukture, kao i za razvoj strategija orijentisanih ka budućnosti i njihovu primenu. Uspeh je utoliko veći, jer je ostvaren treći put za redom, čime je potvrđena prepoznatljivost leaderske pozicije banke na srpskom tržištu. Razvijen informacioni sistem banke obezbeđuje stabilnost funkcionisanja osnovnih delatnosti banke i ispunjavanje poslovne misije, kao i visoke performanse u zadovoljenju potreba bančinih klijenata.

Informacioni sistem A Banke zasniva se na naprednim tehnologijama i savremenim mrežnim rešenjima Microsoft kompanije i na opremi renomiranih proizvođača: Henjlett Packard, Cisco, 3Com i Njincor-Nidždorf itd Odgovarajuća računarsko - komunikaciona mreža se projektuje kao velika Internet funkcionalna mreža. Sa stanovišta ukupnog informacionog sistema, u mrežu su integrisane sve poslovne jedinice i njihove lokalne mreže kao ravnopravni Intranet učesnici. BIS je otvoren za direktno priključenje korisnika u finansijskom sistemu zemlje. Integrisana baza podataka omogućava pristup u bazu podataka shodno izveštajnim i upravljačkim potrebama rukovodstva banke.

Informacion sistem Zepter banke omogućava održavanje računa stranih banaka, ispunjavajući propisane standarde u svetu (na primer: dnevna ažurnost u slanju izvoda putem Snjift poruka MT950). Banka ima uspostavljene konto - korentne odnose sa svim vodećim bankama u Evropi. S aspekta širenja mreže korespondentskih odnosa na zemlje sa kojima klijenti banke ostvaruju trgovinsku razmenu ubraja se među prvim bankama na domaćem tržištu sa otvorenim računom u Americi. Imajući u vidu vidu da je proces tehničke saradnje upravo završen dana 21.5.2007. godine spajanjem Niške banke a. d. Niš, Zepter banke a.d. Beograd i Kulske banke a.d. Novi Sad u jedinstvenu OTP banka Srbija a.d. Novi Sad, umesto dosadašnjeg poslovanja preko „SAGE”<sup>5</sup>, prešlo se na poslovanje preko „HALCOM”. Radi se o off-line aplikaciji koja ima lokalnu bazu podataka. Rad sa programom je mnogo brži i konformniji od on-line programa kada se radi direktno preko interneta. Nalazi se mogu kreirati u off-line režimu i oni se snimaju lokalno. Nakon toga dovoljno je da se izvrši sinhronizacija, pri čemu se mora biti u on-line režimu. Ova aplikacija omogućava korisnicima koji već koriste aplikaciju kod neke druge banke, da preko jednog programa i jedne kartice, posluju sa svim bankama kod kojih imaju otvorene račune i sa kojima žele da rade elektronski.

Kao primer implementiranja informacionih tehnologija i njihov pozitivan efekat na podmirivanje potreba klijenata u kratkom roku može se navesti i primer Studije slučaja namenskog rešenja. Republička Vlada za konsolidaciju bankarskog tržišta nakon likvidacije 12 državnih banaka, zahtevala je od menadžmenta Nacionalne štedionice da servisira komitente zatvorenih državnih banaka sa ukupno 3,5 miliona korisnika usluga zatvorenih banaka i preko 200 miliona transakcija. Tako su nastale tri ekspoziature i novi jedinstveni informacioni sistem sa bazama podataka u koje su premešteni svi podaci iz starih sistema. IT odeljenje Nacionalne štedionice je u saradnji sa firmom PEDŽIM odabralo Microsoft SLJL Server 2000 Enterprise Edition. Radi se o bazi podataka u koju je moguće brzo implementirati core banking rešenja uz podmirivanje potreba velikog broja korisnika. Zahvaljujući ovom rešenju Nacionalna štedionica je u rekordnom roku, nešto manje od tri nedelje od osnivanja bila u stanju da ponudi većinu bankarskih servisa.

Kao podrška razvoju privrednog sistema, ali i bankarstva korisno je navesti da je informatička kompanija Pedžim solutions svojom donacijom od 200,000 €, koja se sas-

<sup>5</sup> „Saga“ je kompanija za integraciju sistema i pružanje ICT usluga. Korisne informacije mogu se dobiti na sajtu [www.saga.co.yu](http://www.saga.co.yu)

toji iz softvera za bankarsko poslovanje, podržala projekat Ministarstva prosvete i sporta Republike Srbije i Nemačke organizacije za tehničku saradnju (GTZ).<sup>6</sup> Ideja ovog projekta je da se u 32 škole u oblasti ekonomije, prava i administracije u svim regionima Srbije opremi kabinet u kome će učenici simulirati “Banku za učenje”. Imajući u vidu da u poslednjih dvadeset godina nije postojao obrazovni profil bankarskog službenika, ovo ulaganje predstavlja “investiciju u budućnost”. Ovaj projekat omogućava završenim srednjoškolcima sagledavanje praktičnih problema u banci, s jedne strane, a banke će dobiti zaposlene koji su sposobni da rukuju najsavremenijim informacionim sistemima tako da bez problema prate buduće potrebe banke, njenog rasta i razvoja.

Informatička kompanija Pedžim Solutions je jedan od lidera na regionalnom tržištu softverskih rešenja za finansijske institucije. Kompanija je u 2006. ostvarila prodaju u vrednosti od preko 18 miliona evra i rast u odnosu na prethodnu. Pri tom oko 60 odsto banaka ima instalirano neko Pedžim rešenje, dok 32 odsto koriste “core”, bazična rešenja. Ova kompanija ima tri linije proizvoda “core solutions”, rešenja koja omogućavaju osnovno poslovanje banke, “e-solutions”, rešenjima za elektronsko poslovanje i “business intelligence” sisteme. U okviru ove firme formiran je i Advanced Infrastructure Services, koji se bavi planiranjem, dizajniranjem, implementacijom i podrškom tehnoloških infrastrukturnih rešenja za banke, ali i druge krupne korisnike.<sup>7</sup>

Slični su i drugi primeri koji potvrđuje visok nivo poznavanja i implementiranja naprednih informacionih i komunikacionih tehnologija i korisne efekte u njihovoj primeni na brži i kvalitetniji razvoj Srbije.

## Zaključak

BIS je upravljački sistem namenjenom praćenju poslovanja banke. Ovaj sistem podrazumeva primenu savremenih ideja i modernih tehnologija. Zasniva se na računarskoj podršci kompletne delatnosti banke.

Primenom ovog sistema, banka ostvaruje niz prednosti na tehničkom i poslovnom području. Poseban naglasak je na podršci rukovođenju i upravljanju po sistemu kvaliteta. Pored prednosti u korist banke, jer menadžment ima na raspolaganju trenutne informacije i klijenti banke, takođe imaju prednost s aspekta ažurnosti podataka.

Bankarski informacioni sistem je osnova za ostvarenje opštih bančinih ciljeva. Najvažniji cilj je sačuvati vernost klijenata i pridobiti nove klijente pružanjem novih proizvoda, efikasnijem i konformnijem vidu obavljanja finansijskih transakcija. U tom smislu, svaka banka treba da intenzivira aktivnosti na razvoju poslovne mreže filijala i ekspozitura i mogućnost efikasne i operativne komunikacije preko „virtuelnih šaltera“. Vodeći se principom da je samo „zadovoljan klijent dobar klijent“, poslovna strategija banke mora uvek biti zasnovana na orijentaciji ka klijentu.

U prisutnoj dinamičnoj tržišnoj situaciji u bankarskom okruženju, za banku je od izuzetne važnosti da brzo i adekvatno da reaguje na promene na finansijskom okruženju. Banka može da ostvari svoju konkurentsku prednost nad drugim bankama uvođenjem novih bankarskih proizvoda i usluga ili usavršavanjem već postojećih.

<sup>6</sup> Nemačka organizacija za tehničku saradnju (GTZ) d.o.o. je preduzeće za međunarodnu saradnju na postizanju održivog razvoja.

<sup>7</sup> Za više informacija o proizvodima i uslugama kompanije Pexim posetite Web lokaciju [www.pexim.net](http://www.pexim.net)

Sve postojeće (tzv. standardne usluge, kao što su: transakcioni računi fizičkih i pravnih lica, domaći platni promet, depoziti, štednje) i napredne usluge banke (kao što su: devizni platni promet, investiciono bankarstvo, krediti i povezane usluge - limiti, kartice, trajni nalozi, direktna odobrenja i zaduženja i sefovi) treba da budu dostupne preko interneta. Korišćenjem interneta svi fizički atributi banke gube značaj u virtuelnom svetu, ali se otvaraju nove mogućnosti.

Mnoge informacije koje banka može da stavi na raspolaganje svojim klijentima nisu dostupni širem krugu njenih korisnika. To se odnosi na mogućnost plasmana i zapošljavanje novca po najpovoljnijim uslovima, investiranje u neki projekat ili savetodavne usluge. Zbog toga je neophodno implementirati niz poslova i transakcija preko korisničkog interfejsa. Informacije koje su smeštene u bazi podataka prikazuju se korisnicima, što se definiše kao informativni šalter. Za privilegovane korisnike može se staviti na raspolaganje poverljiva baza podataka sa specifičnim podacima u zavisnosti od želje komitenata.

Posebna pažnja u BIS posvećena je sistemu zaštite podataka, korišćenjem savremenih tehnoloških rešenja. Nivo sigurnosti u internim i eksternim sistemima može se povećati upotrebom Adacta Card Pro pametnih kartica, što omogućava pouzdanu identifikaciju, zaštitu tajnosti podataka i niz prednosti. Kao dodatne mere sigurnosti mogu se primeniti i kombinovana zaštita Smart card i PIN kod (primera radi, ovo je jedna od mera sigurnosti koja se primenjuje u Piraeus banci).

## LITERATURA

1. Jovanović, Radmila, Tošić, Živko, Stanković, Milena: Informatika za ekonomiste, Ekonomski fakultet u Nišu, Niš 1999. str. 7.
2. [www.saga.co.yu](http://www.saga.co.yu)
3. [www.pexim.net](http://www.pexim.net)

## НЕДОВОЉНА ИНФОРМИСАНОСТ ПОТРОШАЧА

### Резиме

Потрошач има право да буде информисан о квалитету и карактеристикама производа и услуга на тржишту. Недовољно и нестручно информисање може имати озбиљне последице по здравље и безбедност потрошача. Циљ многих удружења потрошача је контрола информисања у интересу заштите потрошача и друштва. Информације се односе на: карактеристике производа и услуга; цене; дистрибуцију производа и обезбеђење услуга; правила понашања код пропагандних порука и др.

*Кључне речи:* потрошач, информисање, економска пропаганда

### Abstract

Consumers have a right to information on the qualities and characteristics of products and services on the market. Information which is difficult to understand or read may have serious repercussions for the health or safety of the consumer. The aim is to control misleading advertising in the interests of consumers and the general public. In order to determine whether advertising is misleading in nature, the following factors are taken into account: the characteristics of the goods or services; the price; the conditions governing the supply of the goods or the provision of services; the nature, qualities and rights of the advertiser.

*Key words:* consumers, informations, advertising

### Увод

Познато је да је потрошач недовољно и нестручно информисан о квалитету производа који намерава да купи. Већи део средстава информисања дају краће извештаје о резултатима оцењивања квалитета производа, понекад сензационалистички и непотпуно, што дезинформише потрошаче. Ако резултати оцењивања буду доступни већини потрошача, онда се може очекивати њихов већи и дубљи утицај на

развој производње и потрошње квалитетних производа. Фаза тражења информација код потрошача почиње када оцени да потреба треба да буде задовољена. Тражење информација је непрекидан процес. „Интерно тражење односи се на повлачење информација из дуготрајне меморије у вези производа и услуга којима се може решити проблем. Подразумева да потрошач има довољно искуства у задовољавању одређене потребе.“ (Маричић, 1993) Поменути аутор наводи, да екстерно тражење информација подразумева прикупљање информација из различитих спољних канала, као што су пријатељи, пропаганда, потрошачки информатори итд. То се односи на потрошаче који имају мало искуства са одређеним производом или услугом. Спољни извори информација могу се поделити на меморију, личне (породица, пријатељи и др.), маркетиншке (привредна пропаганда), независне или јавне (масмедији, организације потрошача) и искуствене изворе. Персоналним изворима припада функција оцењивања, а маркетиншки су комерцијални и информативни по карактеру. Према [www.consumer.org.yu](http://www.consumer.org.yu) информациона технологија, публикације и емитовање преко медија пружа могућности за обавештавање потрошача и рад удружења потрошача. Удружења потрошача би требало да:

- заступа интересе потрошача код агенција које се баве, међународном информационом технологијом и политиком медија – поготово по питањима приватности, регулатива и оглашавања и услугама које прелазе националне границе и регулативе интерактивних услуга;

- успостави ефективну заштиту потрошача преко интернета: приступ, приватност, сигурност; применљиви закони и надлежност над интернетом и електронском трговином треба да се укључе у било који легални стандард;

- развије механизам међународно признате треће стране за накнаду штете;

- омогући светски компјутеризовану потрошачку базу података, информационе програме које организације могу користити – ово треба да укључи и информације о штетним производима;

- у сарадњи са регулаторним органима обезбеди посебне законе у вези са оглашавањем које је упућено деци, или које ће највише гледати деца;

- покрије оглашавање у свим медијима и свим маркетиншким техникама и праксама које укључују дечије клубове, телевизију и радио, паковање производа, директну пошту, спонзорство и интернет.

„Схватајући заштиту потрошача као веома значајну и комплексну област, Национална организација потрошача Србије – НОПС и све њене чланице (35 локалних организација) редовно информишу потрошаче о свим битним чињеницама. Радимо то из убеђења да ћемо у скорој будућности достићи ниво заштите какав уживају потрошачи у било којој земљи Европске уније. Одговорност за сваку изнету тврдњу подразумева се сама по себи. Али, да постоје и они којима је та реч потпуно непозната говори и следећи пример: у свом гласилу „Потрошачки репортер“ број 12 из октобра текуће године АПОС (није члан НОПС-а) је објавио врло убедљив чланак у коме тврди да „детерџенти (прашкови и течне супстанце) који се продају у Србији нису исти са онима који се продају у ЕУ“. Извор ове тврдње, како наводи АПОС, јесте независна организација потрошача из Берлина (Немачка) *Stiftung Warentest*. У жељи да обавестимо наше потрошаче о овом резултату обратили смо се колегама из поменуте немачке организације са молбом да нам доставе предметни тест. Међутим, оно што смо добили јесте званична информација да *Stiftung Warentest* није вршио никаква испитивања детерџената у Србији нити их упоређивао

са онима у ЕУ!? На основу наведеног упозоравамо комплетну јавност о учесталој појави да се стање у нашој земљи представи горим него што заиста јесте путем оваквих и сличних активности АПОС-а. Иста – лажна информација је пласирана и на међународном скупу у Београду почетком новембра када смо први пут скренули пажњу „колегама“ да се што пре објави комплетан тест о испитивању детерџента. Крајње забрињавајуће делује оваква тврдња некога ко „промовише права и заступа интересе потрошача“. Осим тога, обмањујуће оглашавање кажњиво је и на основу актуелног Закона о оглашавању. На крају, упозоравамо све којима је заштита потрошача у стварном интересу на овакве појаве и скрећемо пажњу на одговорност и оних који објављују овакве и сличне текстове.“ (Понових, 2007) „Маркетинг са становишта пословно-управљачке логике је скуп активности привредног субјекта са циљем задовољавања интереса потрошача и истовремено постизање оптималних економских резултата пословања. Стога читав систем пословне активности произвођача треба усмеравати ка потрошачу.“ (Божидаревић, 2002) Поменути аутор наводи, да је потрошач у жижи интересовања произвођача и зато га треба спознати. „Заједничко свим дефиницијама маркетинга је, да је маркетинг активност у складу са тржиштима која истражују а потом задовољавају потребе потрошача са циљем да се створи профит своје предузеће.“ (Цвијановић, 2007) Поменути аутор истиче, да сви процеси, односи и појаве еволуирају, па и маркетинг, јер се процедуре и инструменти маркетинга перманентно мењају и усавршавају у новонасталим тржишним околностима.

## Недовољна информисаност потрошача

Као последица динамичног и брзог ширења тржишта потрошње и појаве нових производа и услуга јесте недовољна информисаност потрошача. Према [www.nops.org.yu](http://www.nops.org.yu), политика заштите потрошача промовише доношење прописа, успостављање институција и пружање информација са циљем побољшавања квалитета живота и подстицања људи да промене начин живота у том правцу. Овом политиком жели се осигурати да су основна људска права призната као и промовисала схватање о значају потрошачких права и одговорности. Права потрошача су: право на задовољавање основних потреба, право на сигурност, **право на информисаност**, право на избор, право да се чује глас потрошача, право на обештећење, право на образовање потрошача, право на здраву животну средину. Производи и услуге који су на располагању потрошачу на тржишту, повећали су се по количини и сложености. Савремени потрошач због активности, интересовања, прихода и других разлога нема довољно времена да буде довољно информисан да би оптимално одлучивао у куповини производа и услуга. Време које потрошач потроши у куповини је „скупо“ и никад га нема довољно. Потрошачи се у информисању претежно ослањају на лично искуство које је обично најреалнији извор информација, али је далеко од тога да буде систематично или комплетно. Комерцијални извори информисања су често недовољни и „искривљени“. Разни потрошачки информатори имају ограничен домет у покривању тржишта потрошача. Ови проблеми се могу посматрати и са становишта колико постојећи извори информација доприносе побољшању квалитета живота и образовању потрошача. Информисање и образовање потрошача о битним чињеницама у вези потрошних садржаја представља једно од најефикаснијих средстава самозаштите потрошача. Потрошачки образован индивидуални потрошач ће се другачије понашати од воље оних који покушавају да га изиграју. Организације потрошача путем јавних медија могу да утичу на негативне појаве у

области потрошње. Најважнији садржаји тих публикација и емисија треба да буду информације о квалитету, цени, месту продаје, начину плаћања, начину допреме, новим предметима потрошње и њиховим карактеристикама, као и о другим релевантним чињеницама. Информисање потрошача треба да буде:

- Објективно;
- Благовремено;
- Стално;
- Без тенденције.

Према *Мартиновићу, Нићин, Невенки, (1995)*, најуверљивије су оне поруке које износе најверодостојнији извори. Чиниоци који поспешују веродостојност поруке су: стручност, поузданост и привлачност. Стручност подразумева специјализовано знање које поседује комуникатор да би удовољио одређеном захтеву. То су лекари, научници и професори као експерти одређене области. Поузданост се односи на запажање колико је одређени извор објективан. Привлачност означава атрактивност одређеног извора за аудиторијум. Извор чине привлачним следећа својства: искреност, хумор и природност. Потрошачи су често необразовани при куповини производа или коришћењу услуга, без обзира на њихово опште образовање и интелектуални ниво. Они мало познају своја права по основу куповине и односа са трговином, а што је регулисано прописима у промету робе на мало. Следе неки примери које не смеју да раде продавци, односно на шта имају право купци – потрошачи:

– Не сме се стављати роба бољег квалитета изнад робе лошијег квалитета да би се прикриле мане друге робе која се продаје;

– Потрошач има право да прегледа робу коју хоће да купи;

– Потрошач има право да бира робу коју хоће да купи ако није пробана и одстрањена неупотребљива роба, као што су нагњиле јабуке и слично;

– Не сме се потрошач убеђивати да купи робу неког добављача мимо оног којег он жели и слично.

Образовање је важна компонента информисања.

## Информационо означавање

Информационо означавање је активност која пружа потрошачу објективну информацију о битним својствима производа који нису предмет стандарда: величину, састав сировине из којих је производ израђен, употребне карактеристике, упутство за чишћење и пеглање (у текстилу), упутство за одржавање и слично. Ови подаци се морају према потреби допунити и упозорењем на одређене предострожности и опасности. У систему информационог означавања могу се укључити идеје за знак вишег квалитета, задржавајући при томе објективност коју пружа стандардизација а у вези с тим предвиђа:

– Дефиниције карактеристика и начина проверавања информационим означавањем се морају базирати на стандардима;

– Обавеза националног тела за означавање и носиоца дозволе за означавање морају бити одређени правилницима;

– Производ са етикетом мора да испуњава све захтеве закона;

– Могућност периодичне ревизије садржаја етикете треба да укључи искуства из праксе узимајући у обзир гледишта потрошача и напредак технике.

Неистинито обележавање производа је у свету а и код нас забрањено. Међутим, произвођач на пример може да, наслика праве плодове поморанце и тиме створи илузију код потрошача да је реч о природном соку. „Није свеједно како се производ назива и где и како је смештен назив. Амерички прописи то питање прецизно дефинишу – илустрацијом. Тражи се прави назив, а ако га нема, онда треба употребити алтернативан назив, али се тачно мора знати шта се крије иза производа. То је важно – и прописано – зато што се називом, потрошач може довести у заблуду. На пример, уобичајени назив за допунску храну за бебе, формула, мора се ближе објаснити, тј. мора се рећи „млечна храна за бебе” иза чега следи додатно објашњење, „до 3 месеца живота”. На етикети за сиреве требало би декларисати врсту млека од којег је добијен (ако је реч о смеси, треба навести састав), количину млечне масти, количину холестерола, је ли ферментиран или не и шта је све додано. Ако сир није добијен природним процесом већ разним стартер културама, требало би назначити „имитација”. Код воћних сокова такође постоји неколико могућности; густ, редак, газиран и негазиран. Ако се „заборави” декларација, производ се сматра фалсификованим. Дакле, није важно само оно што пише, већ и оно што не пише, а требало је бити написано! Ако пише да је сок „100% природан”, онда ништа не сме бити додано, па ни шећер, ароме и боје. Ако пак на соку пише „заслађен”, мора се навести којим сладилом. Сви прописи за воћне сокове важе и за повртне. Назив *juice* даје се само 100% природним соковима. Све остало су воћни напици. Ако је сок начињен од више врста воћа, може носити назив *cocktail*, али морају бити наведене све врсте воћа по количинском редоследу.” ([www.coolinarika.com](http://www.coolinarika.com)) У интересу боље заштите потрошача потребно је да се у декларацијама поред навођења месеца и године производње наведе рок трајања како би се избегло стављање у промет производа после његовог рока трајања. Када је реч о техничким и електричним уређајима намењеним потрошачима, обележавање таквих производа мора да се прилагоди потребама просечног потрошача. Компликовани технички детаљи могу да збуне потрошача приликом упознавања потрошача са природом и начином његове употребе. Произвођачи цигарета и флашираних алкохолних пића обавезују сваки појединачни производ контролном маркицом како би се потрошачи заштитили од евентуалних отварања флаша алкохолних пића и паковања цигарета. Ово је само један од примера начина обележавања у циљу заштите потрошача.

## Одредбе о еколошком етикетирању производа

Еколошко етикетирање означава употребу етикета да би се потрошачи информисали о томе да ли је или не етикетирани производ еколошки „*more friendly*” у односу на друге производе исте категорије. Критеријуми за еколошко етикетирање захтевају глобалну процену еколошког утицаја неког производа током његовог животног циклуса. „Етикета са појединачним исходом” упућује само на један еколошки квалитет производа (нпр. биоразграђивање). „Негативна етикета” садржи упозорење да коришћење тога производа може бити опасно (нпр. здравствено упозорење на кугијама цигарета). Потрошачи дају предност „зеленим” производима. На таквим производима етикета служи као инструмент промоције. То даје подстицај произвођачима да побољшају еколошки квалитет својих производа, а потрошачима подижу свест о потреби за заштиту природне средине. „ЕУ је прописала посебну

схему за додељивање знака еколошког квалитета. Да би он био додељен произвођима, морају бити испуњени одређени услови који захтевају свеобухватну процену производа кроз све фазе његовог животног циклуса. То значи да се детаљно посматра његов утицај на животну средину од употребљене сировине, технолошког процеса производње, дистрибуције, потрошње, уклањања отпада и амбалаже. Савремени потрошачи опредељују се за производе са додељеним еко-знаком без обзира на високу цену.» (*Штрбац, Маја, и сар., 2007*) Производи који показују општу опасност као што су неке хемикалије за коришћење у домаћинству се искључују из програма еколошког етикетирања. Прехрамбени и фармацеутски производи се не укључују у еколошко етикетирање јер подлежу националним и међународним одредбама о обавезном етикетирању.

## Декларација производа

Важан елемент информисања потрошача о квалитативним својствима производа је декларација производа. Она треба да представља основну и праву информацију сваком потрошачу о производу који намерава да купи. Често се кроз декларацију производа дају непотпуни или нетачни подаци. Посебно се јавља нетачност декларације и оскудност података код увозних производа. Непотпуност и нетачност декларације производа представља кршење постојећих правила стандарда, пословног морала на релацији произвођач – потрошач, а и обману потрошача.

## Међународни кодекс понашања у области економске пропаганде

Овај кодекс понашања сведочи да све стране заинтересоване за економску пропаганду прихватају своју друштвену одговорност у односу на појединачног потрошача, као и потребу успостављања праведне равнотеже између интереса потрошача с једне, и интереса предузећа с друге стране. Према *Лончару, (1997)*, функција привредне пропаганде састоји се у смишљеном систематском информисању и анимирању потенцијалних потрошача. Ниједна пропагандна порука не сме да буде такве природе да умањи поверење потрошача. Она не сме да садржи изјаву или визуелну презентацију, које би биле супротне пристojности. Економска пропаганда не сме да користи недостатак знања или искуства потрошача, као и осећање страха на страни „потрошача“ сем у изузетним случајевима. Економска пропаганда не сме да:

- Допусти коришћење празноверја;
- Садржи никакво посредно или непосредно подржавање насиља;
- Подстиче никакву врсту дискриминације;
- Доводи у заблуду потрошача у погледу карактеристика производа, вредности производа, услова плаћања, испоруке, замене, услова признања, ауторских права, награда и диплома, званичних потврда, признања, обима прилога и предмета прибављених путем добротворних акција;
- Преувеличава стварну вредност статистичких података;
- Садржи изразе без стварног значења;
- Доведу потрошаче у заблуду и морају поштовати принципе лојалне конкуренције када порука садржи упоређења;

– Цитира ниједну потврду која не би била истинита и везана за искуство лица које издаје такву потврду;

– Користи застареле изјаве;

– Изазове презир, подсмех према субјекту или објекту „оговарања“;

– Да представља нити да се позива на једну личност, без њене претходне сагласности;

– Имитира текст, визуелне презентације, уколико такво имитирање може да наведе на заблуду.

Економска пропаганда не сме да садржи опис опасне праксе или ситуације у којима је угрожена нечија сигурност, сем у порукама које имају проверени васпитни или друштвени карактер. Акције везане за економску пропаганду не смеју да користе природну лаковерност деце и недостатак искуства омладине као ни да злоупотребљавају њихов смисао за лојалност, наносе психичку, моралну или физичку штету. Економска пропаганда која садржи услове продаје у закуп, продаје на кредит или остале услове потрошачких кредита, не сме да изазове неспоразуме што се тиче цена плаћања, каматне стопе и услова продаје. Правила понашања код пропагандних порука намењених деци испод 14 година се односе на идентификацију пропагандне поруке, насиље, важеће моралне и социјалне вредности, сигурност, притисак на другог, истинитост, цене. Пропагандна порука не сме да:

– Подстиче насиље код деце;

– Нарушава важеће друштвено социјалне вредности код деце;

– Доводе дете у опасну ситуацију;

– Директно подстиче дете да наговара друге особе на куповину неког производа;

– Значи превару деце у односу на вредност, димензије и др.;

– Доводе децу до погрешног сазнања у погледу цене.

Према *Божидаревих, Десанки, (2002)*, приговори привредне пропаганде би се могли укратко формулисати на следећи начин:

– Трошкови за привредну пропаганду повећавају цену робе и не доприносе подизању употребне вредности и квалитета производа;

– Привредна пропаганда наглашава материјални аспект роба и услуга, а занемарује духовне аспекте;

– Привредна пропаганда веома често пропагира и оне производе који су штетни и опасни по здравље људи;

– Привредна пропаганда нудећи нове моделе производа, доводи потрошаче до стања да буду незадовољни са још употребљивим производима;

– Привредна пропаганда, не тако ретко „терорише“ потрошаче путем средстава јавних комуникација, наметајући поједине производе, и томе слично.

## Међународни кодекс понашања у области унапређења продаје

Овај Кодекс се први пут појавио 1973. године и он показује да трговински и индустријски кругови прихватају своју друштвену одговорност у односу на потрошаче. Основни принципи који су опште прихваћени су да свака акција унапређења продаје мора да:

- Обезбеди потрошачима лојалан и поштен третман;
- Избегне „оправдане“ преваре;
- Буде промптна и ефикасна;
- Буде једнака у односу на све мишљенике таквих акција;
- Избегне изазов на било какав акт насиља;
- Избегне могућност довођења у заблуду оних којима је намењена;
- Омогући „кориснику“ да размисли пре него што преузме обавезу за било какву куповину.

Правила која морају да поштују они који су „иницијатори“ акције унапређења продаје су да унапређење продаје мора да:

- Буде замишљена тако да не злоупотребљава поверење „корисника“ или „посредника“;
- Омогући и олакша кориснику јасну процену услова понуде;
- Буде презентована у истинитом облику;
- Буде таква да се врши уз постојање одговарајућих средстава и довољне контроле;
- Поштује приватни живот сваког појединца;
- Обезбеде нормалне услове безбедности;
- Буду тако замишљење да не користи природно поверење или недостатке искуства деце и омладине.

Посебна правила код презентације понуде „корисницима“ су да презентација посебно мора да обезбеди прецизне услове у смислу на:

- Начин коришћења услова за добијање поклона или премије;
- Временски рок који мора бити утврђен за добијање промовисане понуде;
- Ограничења у погледу географске зоне, количине артикла за промоцију и количине „допунских користи“;
- Евентуално тражене доказе о куповини;
- Све трошкове;
- Потпуно име и адресу „иницијатора“;
- Адреса на коју треба слати рекламацију.

## Закључак

При већој информисаности и подучености потрошача, организовање потрошача биће масовније. Дневна штампа и телевизија би требало систематичније да информишу потрошача о садржајима потрошње и другим питањима организовања потрошача. **Национална Организација потрошача Србије у Акционом про-**

граму од 2005-2009. године планира путем електронске поште, израдом сајта НОПС-а и широм сарадњом Организације потрошача, министарства Републике Србије, инспекцијских служби, Завода за статистику и других, формирати „базу података“ неопходну за коришћење, пре свега од организација потрошача, а затим и од осталих којима су неопходни. У „базу података“ би се убацивали носиоци прекршаја и престапа на штету потрошача у трговини, угоститељству, занатству, јавним комуналним предузећима, великим системима (ЕПС, ТЕЛЕКОМ, ПТТ, ЖТП, авио-саобраћај, међуградски аутобуски саобраћај и др.). Полазећи од међународних искустава ови подаци ће бити веома значајни приликом одлучивања о куповини и набавци производа већих вредности. Служиће и организацијама потрошача приликом додела јавних признања и у друге сврхе. Такође, у листу „Потрошачки информатор“ би се објављивали сви подаци битни за размену искустава у раду организација потрошача, сарадње са органима управе, међународна искуства и друго. Носиоци акције су: НОПС, министарства и инспекцијске службе РС и други.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Божидаревић, Десанка*, (2002): *Маркетинг пољопривредних и прехрамбених производа*, Нови Сад
2. *Цвијановић, Д.*, (2007): „Маркетинг, марка и рурални развој»-уводни реферат на Међународном научном скупу „Мултифункционална пољопривреда и рурални развој у Републици Српској», 13-14. децембра 2007.године , Јахорина, Република Српска-БиХ, Тематски Зборник, стр.20-29.
3. *Лончар, Ж.*, (1997): *Како водити пројекат маркетиншких активности*, Панчево
4. *Мартиновић, С., Нићин, Невенка*, (1995): *Менаџмент данас*, Нови Сад
5. *Маричић, Б.*, (1993): *Понашање потрошача*, Београд
6. *Поповић, Г.*, (2007): *Лажна информација*, [www.pops.org.yu](http://www.pops.org.yu)
7. *Штрбац, Маја, и сар.*, (2007): „Стандарди ISO 22000 и НАССР у функцији права потрошача на здравствено безбедну храну“, Међународни научни скупу „Мултифункционална пољопривреда и рурални развој у Републици Српској“, 13-14. децембра 2007.године , Јахорина, Република Српска-БиХ, Тематски Зборник, стр.518-526.
8. [www.pops.org.yu](http://www.pops.org.yu)
9. [www.coolinarika.com](http://www.coolinarika.com)

## POVODOM SMRTI PROFESORA DR NIKOLE KLJUSEVA

Po pravilu svaki stvaralac traga za nečim novim, nepoznatim, neviđenim, neiskustvenim. Mnogo se traži, ali se proporcionalno malo nađe. U tome i jeste dragocenost traganja i avantura stvaralaštva. Koliko se samo ekonomisti trude, lutaju, umuju i luduju da se odvoje od ekonomskih foskula, a onda prođe više godina pa da se vodeći ekonomista našeg prostora Nikola Kljusev proslavi ostavljajući mladim generacijama bogatu literaturu.

Ekonomska literatura brojna je kao i ostala iz domena društvenih nauka. Mnogo je muka i napora oko toga kako je unaprediti i doći do novih rešenja, bilo funkcionalnih, bilo ekonomskih. Do funkcionalnih, i kako tako, do ekonomskih sizifovski i na jedvite jade beskrajno skromnim pomeranjima. To i zbog toga što je ekonomska literatura novijeg doba toliko shematizovala, da je danas npr. organizacija preduzeća gotovo identično postavljena svuda u svetu. Naime, uobičajeno preduzeće, u osnovi danas izgleda skoro potpuno isto, bez obzira na koordinate na kojima se nalazi.

Neverovatno je, ali istinito, da neke izuzetne ljude, bilo umetnike, bilo naučnike, lako zaboravimo. Nestanu iz kulturnog i naučnog života i polako padnu u zaborav. Ovih dana se navršilo četrdeset dana od smrti jednog od, u svoje vreme, najeminentnijih naučnika ekonomskog opusa – akademika Nikole Kljuseva.

Nijednom, nakon njegove smrti, nije bilo ni pomena o ovom izuzetnom, rafiniranom intelektualcu i renomiranom ekonomskom stvaraocu. Otišao je tiho i dostojanstveno kao što je i živeo, a taj odlazak sa scene nije u potpunosti nadomestilo njegovo izuzetno delo, koje i te kako odoleva vrednosnim sudovima i ocenama vremena, a izuzetno se kotira u procenama visokih ekonomskih krugova.

Kažemo da je bio naučnik visokih razmera, ogromne kulture, istorije i sudbine. Bio je, pre svega, ekonomista od talenta, ekonomski stvaralac najfinijeg, rafiniranog i velikog obrazovanja, urođene nežnosti i pamučne mekoće, slikar ekonomske stvarnosti, talentovane lirike, egzistencijalnog nemira i svetski shvaćenog razmišljanja. Ekonomista od poverenja u naučnu istinu, s aristokratskom distancom, udaljen od svakog cinizma i destrukcije, ali sa osećanjem za živu senzaciju, blagu ironiju, osećanjem za svoje vreme i realnu percepciju, za tragiku života u kojoj se podrazumeva večnost smrti, razaranja i zla. U finom spoju prošlosti utopljene u sadašnjost Nikola nas upućuje na svoj filozofski stav,

usmerava da odgonetnemo odjeke smisla onoga što je nasleđe, prošlost, folklor, arhaično, univerzalno u većitom dijalogu čoveka sa prirodom podjednako kao i u dijalogu stvarnosti i duha.

Kao i za mnoge druge ekonomiste, njegovog kalibra, ne verujemo ni da će za Nikolu Kljuseva, ekonomiste, pisca, diplomate, akademika, biti napravljena adekvatna retrospektiva njegovih dela, ili kakvo sveobuhvatno podsećanje na njegov značajan opus. Ili se možda varam? Valjda će se u poslednjem trenutku, ipak, probuditi naša ekonomska javnost, univerziteti i druge institucije i organizovati naučne rasprave dostojne učenja Nikole Kljuseva.

Srazmerno malo prostora posvećeno je specifično ekonomskim, teoretičari bi rekli privrednim kvilitetima, zapravo onim magijskim svojstvima zahvaljujući kojima dela savremene ekonomije probijaju barijere vremena i prostora. Povećajmo ga.

Prof. dr Borivoje B. Prokopović