



МЕЂУНАРОДНИ ЧАСОПИС  
ЗА ЕКОНОМСКУ ТЕОРИЈУ И ПРАКСУ И ДРУШТВЕНА ПИТАЊА  
**ЕКОНОМИКА**

Часопис излази четири пута годишње

Година LVI, IV-VI 2010, број 2

ИЗДАВАЧ: Друштво економиста "Економика" Ниш

СУИЗДАВАЧИ: Економски факултет у Приштини, Факултет за услужни бизнис - Сремска Каменица, Институт за економику пољопривреде - Београд, Факултет за индустријски менаџмент - Крушевац, Факултет за образовање дипломираних правника и дипломираних економиста за руководеће кадрове - Нови Сад, Факултет за трговину и банкарство, Универзитет Алфа - Београд, Савез економиста Србије - Друштво економиста Ниш, Друштво рачуновођа и ревизора Ниш, Друштво за маркетинг региона Ниш.

ГЛАВНИ И ОДГОВОРНИ УРЕДНИК:

Проф. др Драгољуб Симоновић

ПОМОЋНИЦИ ГЛАВНОГ И ОДГОВОРНОГ УРЕДНИКА

Мр Зоран Симоновић (економија)

Др Александар Ђурић (право)

УРЕДНИШТВО:

Проф. др Снежана Ђекић

Економски факултет - Ниш

Проф. др Славомир Милетић

Економски факултет - Приштина

Др Александар Андрејевић

Факултет за услужни бизнис - Сремска

Каменица

Др Милица Ратковић

Факултет за трговину и банкарство,

Универзитет Алфа - Београд

Проф. др Драго Цвијановић

Институт за економику пољопривреде -

Београд

Проф. др Драган Момировић

Факултет за индустријски менаџмент -

Крушевац

Проф. др Живота Радосављевић

Факултет за образовање дипломираних

правника и дипломираних економиста за

руководеће кадрове - Нови Сад

РЕДАКЦИЈСКИ КОЛЕГИЈУМ

Академик Зоран Лакић, Подгорица

Др Слободан Видаковић, Сремска Каменица

Др Геза Де Си Тарис, Лугано (Швајцарска)

Др Јован Давидовић (Румунија)

Др Јуриј Књазев, Москва (Русија)

Др Биљана Предић, Ниш

Др Слободан Марковски, Скопје (Р. Македонија)

Др Ана Јовановић, Београд

Академик Станислав Сергијович Јанецко, Кијев (Украјна)

Др Радмило Тодосијевић, Суботица

Др Ливију Думитраску (Румунија)

Др Срећко Милачић, Приштина

Др Бранислав Ђорђевић, Ниш

Др Иван Чарота, Минск (Белорусија)

Др Милица Вујичић, Нови Пазар

Др Драгутин Шипка, Бања Лука (Р. Српска)

ИЗДАВАЧКИ САВЕТ

Др Бобан Стојановић, Ниш

Др Слободан Цветановић, Ниш

Др Душан Здравковић, Ниш

Др Боривоје Прокоповић, Лесковац

Мр Бранислав Јованчић, Ниш

Др Љубиша Митровић, Ниш

Др Христивоје Пејчин, Приштина

Др Живорад Глигоријевић, Ниш

Др Софија Лихова, Кијев (Украјна)

Др Јонел Субић, Београд

Др Александар Грубор, Суботица

Др Петар Веселиновић, Крагујевац

Др Зоран Аранђеловић, Ниш

Др Драган Илић, Сремска Каменица

Др Бранислав Митровић, Ниш

Др Бранко Михаиловић, Београд

У финансирању "ЕКОНОМИКЕ" учествује  
Министарство за науку и технолошки развој Републике Србије

1. Часопис “Економика” покренут је јула 1954. године и под називом “ Нишки привредни гласник” излазио је до јуна 1957. године, а као “Привредни гласник” до краја 1969. године. Назив “Наука и пракса” носио је закључно са бројем 1/1973. год. када добија назив “Економика” који и данас има.

2. Часопис су покренули Друштво економиста Ниша и Друштво инжињера и техничара Ниша (остало као издавач до краја 1964. године). Удружење књиговођа постаје издавач почев од броја 6-7/1958. године. Економски факултет у Нишу на основу своје одлуке броја 04-2021 од 26.12.1991. године постао је суиздавач “Економике”. Такође и Економски факултет у Приштини постао је суиздавач од 1992. године. Почев од 1992. године суиздавач “Економике” је и Друштво за маркетинг региона Ниш. Као суиздавач “Економике” фигурирали су у току 1990-1996. године и Фонд за научни рад општине Ниш, Завод за просторно и урбанистичко планирање Ниш и Корпорација Винер Брокер Ниш.

3. Републички секретаријат за информације СР Србије својим Решењем бр. 651-126/73-02 од 27. новембра 1974. године усвојио је захтев “Економике” за упис у Регистар новина. Скупштина Друштва економиста Ниша на седници од 24. априла 1990. године статутарном одлуком потврдила је да “Економика” има статус правног лица. На седници Скупштине Друштва економиста Ниш од 11. новембра 1999. године донета је одлука да “Економика” отвори посебан жиро-рачун.

4. Према мишљењу Републичког секретаријата за културу СР Србије бр. 413-516/73-02 од 10. јула 1973. године и Министарства за науку и технологију Републике Србије бр. 541-03-363/94-02 од 30. јуна 1994. године “Економика” има статус научног и ранг националног часописа “Економика” је поћев од 1995. добила статус међународног економског часописа.

5. УРЕДНИЦИ: др Јован Петровић (1954-1958), Миодраг Филиповић (1958-1962), Благоје Матић (1962-1964), др Драгољуб Стојиљковић (1964-1967), др Миодраг Николић (1967-1973), др Драгољуб Симоновић (1973-1984), др Миодраг Јовановић (1984-3-4/1988) и др Драгољуб Симоновић (1990-до данас).

#### ТЕХНИЧКО УПУТСТВО ЗА ПИСАЊЕ РАДОВА

1. Радове намењене објављивању у часопису слати у електронској форми: а) на дискети, или б) електронском поштом на е-майл: zoki@medianis.net. Радове слати писане ЋИРИЛИЦОМ у програму MS Word, на страни B-4 формата (17x24 cm). Користити тип слова Times New Roman величине 10. У language bar-у за ћирилицу бирати тастатуру Serbian (Cyrilic), а за латиницу Serbian (Latin); 2. Текстови радова по правилу не би требало да буду дужи од десет страна; 3. Уз рад треба доставити на српском и енглеском језику кратак садржај (резиме) обима око једне стране нормалног прореда, кључне речи и наслов рада; 4. Аутори могу доставити текстове и на једном од страних језика, с тим што у том случају треба приложити наслов рада, резиме и кључне речи на српском језику; 5. На крају рада треба написати списак кориштене литературе; 6. Навести назив и место институције у којој аутор ради и е-майл; 7. Рукописи се не враћају.

Компјутерска обрада текста и графике:

МИЛАН РАНЂЕЛОВИЋ

Ликовна опрема:

ПЕТАР ОГЊАНОВИЋ, ДРАГАН МОМЧИЛОВИЋ

Адреса:

“Економика” Друштво економиста

18000 Ниш, Максима Горког 5/36

Телефон Редакције: +381 (0)18 4245 763; 211 443

е-майл: zoki@medianis.net WEB: <http://www.ekonomika.org.rs>

Жиро рачун: динарски 160-19452-17; девизни 54430/3-Ба-22300/0

Штампа:

ГРАФИЧКО ПРЕДУЗЕЋЕ “СВЕН”

18000 Ниш, Стојана Новаковића 10

Тираж: 500 примерака

Према мишљењу Министарства за науку, технологију и развој Републике Србије бр. 413-00-139/2002-01 од 21.02.2002. “Економика” је публикација од посебног интереса за науку.



INTERNATIONAL JOURNAL  
FOR ECONOMIC THEORY AND PRACTICE AND SOCIAL ISSUES

**ЕКОНОМИКА**

The Journal is issued four times a year.

Year LVI, IV-VI 2010, Vol. 2

PUBLISHER: Society of Economists "Ekonomika", Nis

COPUBLISHERS: Faculty of Economics, Pristina, Faculty of serve business, Sremska Kamenica, Institute of agricultural economics, Belgrade, Faculty for industrial management, Krusevac, Faculty for Education of Executives, Novi Sad, Faculty of Commerce and Banking, Alfa University Belgrade, Union of Economistst of Serbia - Society of Economists, Nis, Society of Accountants and Inspectors of Nis, Society for Marketing of the Region of Nis.

EDITOR-IN-CHIEF:

Prof. Dragoljub Simonovic, Ph.D

ASSISTANT EDITORS-IN-CHIEF:

Zoran Simonovic, MSc (economics)

Aleksandar Duric, Ph.D (Law)

EDITORS:

Prof. Snezana Djekic, Ph.D

*Faculty of Economics, Nis*

Prof. Slavomir Miletic, Ph.D

*Faculty of Economics, Pristina*

Aleksandar Andrejevic, Ph.D

*Faculty of serve business, Sremska Kamenica*

Milijanka Ratkovic, Ph.D

*Faculty of Commerce and Banking, Alfa*

*University, Belgrade*

Prof. Drago Cvijanovic, Ph.D

*Institute of agricultural economics, Belgrade*

Prof. Dragan Momirovic, Ph.D

*Faculty for Industrial Management, Krusevac*

Prof. Zivota Radosavljevic, Ph.D

*Faculty for Education of Executives, Novi Sad*

EDITORIAL BOARD

Academician Zoran Lakic, Podgorica

Slobodan Vidakovic, Ph.D, Sremska Kamenica

Geza De Si Taris, Ph.D, Lugano (Switzerland)

Ioan Davidovici, Ph.D, Bucharest (Rumania)

Jurij Knjazev, Ph.D, Moskva (Russia)

Biljana Predic, Ph.D, Nis

Slobodan Markovski, Ph.D, Skopje (R. Macedonia)

Ana Jovanovic, Ph.D, Beograd

Academician Stanislav Sergijovic Jacenko Kijev (Ukraine)

Radmilo Todorovic, Ph.D, Subotica

Liviu Dumitrescu, Ph.D, (Rumania)

Srecko Milacic, Ph.D, Pristina

Branislav Djordjevic, Ph.D, Nis

Ivan Carota, Ph.D, Minsk (Belarus)

Milica Vujicic, Ph.D, Novi Pazar

Dragutin Sipka, Ph.D, Banja Luka (Republika Srpska)

PUBLISHING COUCIL

Boban Stojanovic, Ph.D, Nis

Slobodan Cvetanovic, Ph.D, Nis

Dusan Zdravkovic, Ph.D, Nis

Borivoje Prokopovic, Ph.D, Leskovac

Branislav Jovanic, MSc, Nis

Ljubisa Mitrovic, Ph.D, Nis

Hristivoje Pejcic, Ph.D, Pristina

Zivorad Gligorijevic, Ph.D, Nis

Sofja Lihova, Ph.D, Kijev (Ukraine)

Jonel Subic, Ph.D, Beograd

Aleksandar Grubor, Ph.D, Subotica

Petar Veselinovic, Ph.D, Kragujevac

Zoran Arandelovic, Ph. D, Nis

Dragan Ilic, MSc, Sremska Kamenica

Branislav Mitrovic, Ph.D, Nis

Branko Mihailovic, Ph.D, Beograd

*EKONOMIKA is also financially supported by the Ministry of Science  
and Technological Development of the Republic of Serbia*

1. The journal EKONOMIKA was initiated in July 1954. It was published as "Nis Economic Messenger" till June, 1957 and as "The Economic Messenger" till the end of 1969. The title "Science and Practice" it had till the issue 1/1973 when it changed its name into EKONOMIKA as it entitled today.

2. The Journal was initiated by the Society of Economists of Nis and the Society of Engineers and Technicians of Nis (the latter remaind as the publisher till the end of 1964). The Society of Accountants became its publisher starting from the issue no. 6-7/1958. The Faculty of Economics, Nis, on the basis of its Resolution No. 04-2021 from December 26, 1991, became the co-publisher of EKONOMIKA. Likewise, the Faculty of Economics of Pristina became the co-publisher since in 1992. Starting from 1992, the co-publisher of EKONOMIKA has been the Society for Marketing of the Region of Nis. Other co-publishers of EKONOMIKA included, in the period 1990-1996, the Foundation for Scientific Work of the Municipality of Nis, the Institute for Spatial and Urban Planning of Nis and the Corporation Winner Broker, Nis.

3. The Republic Secretariat for Information of the Socialist Republic of Serbia, by its Resolution No. 651-126/73-02 from November, 27, 1974, approved of EKONOMIKA's requirement to be introduced into the Press Register. The Assembly of the Society of Economists of Nis, at its session on April 24, 1990, by its statutory resolution, confrmed the legal status of EKONOMIKA. At the session of the Assembly of the Society of Economists, Nis, on November 11, 1999, the resolution was adopted the EKONOMIKA was to open its own bank account.

4. According to the Opinion of the Republic Secretariat for Culture of the Socialist Republic of Serbia No. 413-516/73-02 from July 10, 1973 and the Ministry for Science and Technology of the Republic of Serbia No. 541-03-363/94-02 from June 30, 1994, EKONOMIKA has the status of a scientific and national journal. Starting from 1995, EKONOMIKA has been having the status of international economic journal.

5. EDITORS: dr Jovan Petrovic (1954-1958), Miodrag Filipovic (1958-1962), Blagoje Matic (1962-1964), dr Dragoljub Stojiljkovic (1964-1967), dr Miodrag Nikolic (1967-1973), dr Dragoljub Simonovic (1973-1984), dr Miodrag Jovanovic (1984-3-4/1988) i dr Dragoljub Simonovic (1990-till the present day).

#### AUTHOR GUIDELINES FOR PAPER SUBMISSION

1. Papers intended for publication in the magazine need to be sent in electronic format: a) on a CD or b) by e-mail to: [zoki@medianis.net](mailto:zoki@medianis.net). Papers should be written in CYRILIC using MS Word, on B4 paper size (17x24 cm) with Times New Roman font, font size 10 point. In the language bar choose Serbian (Cyrilic) for Cyrilic and Serbian (Latin) for Latin; 2. Papers must not be longer than 10 pages; 3. A short abstract of the paper – 1 page single-spaced – needs to be enclosed. The abstract should be in both English and Serbian and should include the title and key words; 4. Authors can send papers in any foreign language provided that they send an abstract (including the title and key words) in Serbian; 5. References should be added at the end of the paper; 6. Author affiliations – position, department, name and place of the institution, e-mail address – should also be included; 7. Manuscripts are not returned to authors.

Computer Support:

MILAN RANDJELOVIĆ

Cover:

PETAR OGNJANOVIĆ, DRAGAN MOMČILOVIĆ

Address:

"EKONOMIKA", Society of Economists  
18000 Nis, Maksima Gorkog 5/36

Phone: +381 (0)18 4245 763; 211 443

e-mail: [zoki@medianis.net](mailto:zoki@medianis.net) WEB: <http://www.ekonomika.org.rs>

Bank Account: 54430/3-Va-22300/0

Printed by:

GRAFIČKO PREDUZEĆE SVEN  
18000 Nis, Stojana Novakovica 10

Copies: 500

*According to the Opinion of the Ministry for Science, technology and Development of the Republic of Serbia  
No. 413-139/2002/01 from February 21. 2002, EKONOMIKA is a publication of special interest for science.*

МЕЖДУНАРОДНИЙ ЖУРНАЛ  
ПО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ ОБЩЕСТВЕННЫМ ВОПРОСАМ

# ЕКОНОМИКА

Журнал издається чотири раз в році.

Год LVI, IV-VI 2010, № 2

ІЗДАТЕЛ: Общество экономистов „Экономика” Ниша.

СУЙЗДАТЕЛИ: Економички факултет у Приштине, Факултет у послужни бизнис, Сремска Каменица, Институт економики сельскога хојзяйства у Белграду, Факултет промышленога менеджмента, г. Крушевац, Факултет за образовање дипломираних правника и дипломираних економиста за руководеће кадрове - Нови Сад, Факултет тоговли и банковскога дела, Альфа Университет Белграда, Сојуз економистов Сербии, Общество экономистов г. Ниша, Общество бухгалтеров и ревизоров г. Ниша, Общество маркетинга региона г. Ниша.

ГЛАВНИЙ И ОТВЕТСТВЕННИЙ РЕДАКТОР

Проф. д.н. Драголюб Симонович

ПОМОЩНИК ГЛАВНОГО И ОТВЕТСТВЕННОГО РЕДАКТОРА

К.н. Зоран Симонович (экономия)

Д.н. Александр Джурчић (право)

РЕДАКТОРЫ

Проф. д.н. Снежана Ђекић

Економички факултет г. Ниши

Проф. д.н. Славомир Милетић

Економички факултет г. Приштина

Проф.д.н. Александар Андрејсић

Факултет у послужни бизнис, Сремска Каменица

Проф.д.н. Милица Ратковић

Факултет тоговли и банковскога дела, Альфа Университет, Белграда

Проф. д.н. Драго Цвийанович

Институт економики сельскога

хозяйства - Белград

Проф. д.н. Драган Момирович

Факултет промышленога

менеджмента, г. Крушевац

Проф. д.н. Живота Радосављевић

Факултет за образовање дипломираних правника и дипломираних економиста за руководеће кадрове - Нови Сад

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Академик Зоран Лакич, Подгорица

д.н. Слободан Видакович, Сремска Каменица

д.н. Геза Де Си Тарис, Лугано (Швейцария)

д.н. Иоан Давидовић, Бухарест (Румунија)

д.н. Юрий Князев, Москва (Россия)

д.н. Биљана Предић, Ниш

д.н. Слободан Марковски, Скопље (Р. Македонија)

д.н. Ана Јовановић, Белград

Акадс. Сташслав Српкович Яценко, Кијев (Украјина)

д. н. Радмило Тодосијевић, Суботица

д.н. Ливиу Думитраску, (Романија)

д. н. Сречко Милачић, Приштина

д.н. Бранислав Ђорђевић, Ниш

д. н. Иван Чарогта, Минск, Минск, (Беларусь)

д. н. Милица Вуйчић, Нови Пазар

д. н. Драгутин Шипка, Бања Лука (Р. Сербија)

СОВЕТ ИЗДАТЕЛЕЙ

д.н. Бобан Стојановић, Ниш

д.н. Слободан Цветановић, Ниш

д.н. Душан Здравковић, Ниш

д.н. Боривоје Прокоповић, Лесковац

к.н. Бранислав Јованчић, Ниш

д.н. Любиша Митровић, Ниш

д.н. Христије Пејчић, Приштина

д.н. Живорад Глигорић, Ниш

д.н. София Лиховая, Кијев (Украјина)

д.н. Јонел Субић, Белград

д.н. Александар Грубор, Суботица

д.н. Петар Веселиновић, Крагујевац

д.н. Зоран Аранђловић, Ниш

к.н. Драган Илич, Сремска Каменица

д.н. Бранислав Митровић, Ниш

д.н. Бранко Михаилович, Белград

В финансировании „ЭКОНОМИКИ” участвует Министерство науки  
и технологического развития Республики Сербии

1. Журнал „Экономика” начал издаваться с июля 1954 года и под названием „Нишский хозяйственный вестник” выходил до июня 1957 года, а как „Хозяйственный вестник” - до конца 1969 года. Название „Наука и практика” носил заключительно с № 1/1973 г., когда и получил название „Экономика”, которое имеет и сейчас.

2. Журнал основали Общество экономистов Ниша и Общество инженеров и техников Ниша (оставались издателями до конца 1964 года). Объединение бухгалтеров становится издателем начиная с № 6 - 7 / 1958 года. Экономический факультет в Нише на основании своего Решения № 04 - 2021 от 26.12.1991 года стал соиздателем „Экономики”. Так же и Экономический факультет в Приштине стал соиздателем с 1992 года. Начиная с 1992 года соиздателем „Экономики” становится Общество маркетинга региона г. Ниша. Как соиздатели „Экономики” в течении 1990 - 1996 года фигурировали Фонд по научным работам, опционы Ниша, Институт урбанистического планирования Ниша и Корпорация Winner Broker Ниша.

3. Республиканский секретариат по информации СР Сербии своим Решением №651-126/73-02 от 27 ноября 1974 года принял заявление „Экономики” о входе в состав Регистра газет. Собрание Общества экономистов г. Ниша на заседании от 24 апреля 1990 г. Уставным решением подтвердил, что „Экономика” имеет статус правового лица. На заседании Собра-ния Общества экономистов г.Ниша от 11 ноября 1999 г. принято решение об открытии „Экономикой,, отдельного расчетного счета.

4. Согласно мнению Республиканского секретариата по культуре СР Сербии №413-516/73-02 от июля 1973 г. и Министерства науки и технологии Республики Сербии №541-03-363/94-02 от 30 июня 1994 г., „Экономика” имеет статус научного и ранг национального журнала. С начала 1995 года „Экономика” получила статус международного экономического журнала.

5. СОСТАВИТЕЛИ: д.н. Јован Петрович (1954-1956), Миодраг Филиппович (1958-1962), Благое Митич (1962-1964), д.н. Драголюб Стойилькович (1964-67), д.н. Миодраг Николич (1967-1973), д.н. Драголюб Симонович (1973-1984), д.н. Миодраг Јованович (1984 - 3-4/1988) и д.н. Драголюб Симонович (1990 и настоящее время).

#### ТЕХНИЧЕСКАЯ РЕКОМЕНДАЦИЯ ДЛЯ ПУБЛИКАЦИИ НАУЧНЫХ РАБОТ:

1. Приготовленные для публикации статьи направлять в электронном виде: (а) на дискете, либо; (б) по электронной почте, e-mail: zoki@medianis.net. Статьи направлять на сербском языке (кирилицей) в программе MS Word, формат Б-4 (17 x 24 см). Использовать фонд Times New Roman, размер 10. В language bar для кириллицы выбирать клавиатуру Serbian (Cyrilic), а для латиницы Serbian (Latin);
2. Научная статья, согласно существующему требованию, должна быть не более чем на 10 страницах;
3. Вместе со статьей необходимо направить на сербском и английском языках название статьи, краткую аннотацию (резюме) объемом в одну страницу нормального интервала, ключевые слова;
4. Авторы могут направить научные статьи на одном из иностранных языков (в программе MS Word, формат Б-4/17 x 24 см/, фонд Times New Roman, размер 10, нормального интервала), при этом, вместе со статьей необходимо направить на сербском языке ее название, резюме, ключевые слова;
5. В конце статьи необходимо указать список использованной литературы;
6. Указать название и место учреждения, в котором работает автор и его электронную почту;
7. Рукописи возврату не подлежат.

Компьютерная обработка текста и графика:

МИЛАН РАНЂЕЛОВИЋ

Худ.оформление:

ПЕТАР ОГНЯНОВИЧ, ДРАГАН МОМЧИЛОВИЧ

Адрес:

„Економика” Друштво економиста

18000 Ниш, Максима Горког 5/36

Телефон редакции +381 (0)18 4245 763; 211 443

e-mail: zoki@medianis.net WEB: <http://www.ekonomika.org.rs>

Расчетный счет: 54430/3-Va-22300/0

Печать:

ПРЕДПРИЯТИЕ ГРАФИКИ „СВЕН”

18000 Ниш, Стојана Новаковића 10

Тираж:500

Согласно мнения Министерства науки, технологий и развития Республики Сербии № 413-00-139/2002 - 01 от 21.02. 2002 „Экономика” является публикацией особо интересной для науки

# САДРЖАЈ

## ОРИГИНАЛНИ НАУЧНИ РАД

Др Слободан Цветановић, Зенаида Шаботић, Химлија Рецић  
РЕГИОНАЛНА КООПЕРАЦИЈА У ФУНКЦИЈИ УНАПРЕЂЕЊА  
КОНКУРЕНТНОСТИ ЗЕМАЉА ЗАПАДНОГ БАЛКАНА ..... 1

Др Славољуб Вујовић, Mr Драгана Петровић, Dr Никола Петровић  
ТИРАНИЈА СТРАНИХ ДИРЕКТНИХ ИНВЕСТИЦИЈА ..... 10

## ПРЕГЛЕДНИ ЧЛАНЦИ

Др Славомир Милетић  
КРЕИРАЊЕ КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ У МАРКЕТИНГ КАНАЛИМА ... 24

Др Александар Б. Ђурић  
МОТИВ И ЦИЉ КРИВИЧНОГ ДЕЛА ..... 31

Др Милијанка Ратковић, Dr Гордана Ђорђевић  
ДИСТРИБУЦИЈА У ОКРУЖЕЊУ ИНТЕРНЕТА И НОВИХ ТЕХНОЛОГИЈА .... 38

Др Љиљана Арсић, Кристина Цветковић  
БЕНЧМАРКИНГ КАО ИНСТРУМЕНТ ЗА ЕФИКАСНО ПОСЛОВАЊЕ  
ПРЕДУЗЕЋА У УСЛОВИМА КРИЗЕ ..... 49

Др Милорад Бејатовић  
ПРАВО КОНКУРЕНЦИЈЕ ..... 57

Др Ана Ануфријев, Dr Саво Радоњић, Dr Горан Дашић  
ФИНАНСИЈСКИ ИЗАЗОВИ У СЕКТОРУ ОСИГУРАЊА У СРБИЈИ ..... 66

Др Бранко Михаиловић, Mr Зоран Симоновић, Mr Весна Параушић  
МЕТОД ВРЕДНОВАЊА КОНСУЛТАНТСКОГ РАДА ..... 80

Др Гордана Мрдак  
МАКРОЕКОНОМСКА ОСНОВА КОНЦИПИРАЊА ТРАНЗИЦИОНЕ  
СТРАТЕГИЈЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ ..... 94

Др Небојша Ђокић  
ПРЕДУЗЕТНИЧКЕ СТРАТЕГИЈЕ И САВРЕМЕНО ОКРУЖЕЊЕ ..... 106

Др Небојша Закић, Dr Драган Дукић  
МЕНАЏМЕНТ ТРАНЗИЦИЈЕ У МОДЕЛУ УПРАВЉАЊА  
ОРГАНИЗАЦИОНИМ ПРОМЕНАМА ..... 113

Др Зоран Стојковић, Габријела Божиновић  
АНАЛИЗА ИНДИКАТОРА ЗА ОЦЕНУ ЕФИКАСНОСТИ ИР ..... 127

Mr Адмир Хамзагић, Dr Горан Анђелић, Mr Владимира Ђаковић  
ИНВЕСТИЦИОНЕ АКТИВНОСТИ И ПРИМЕНА ПОРТФОЛИО ТЕОРИЈЕ ... 137

## **СТРУЧНИ ЧЛАНЦИ**

Мр Изет Банда КОРПОРАТИВНО УПРАВЉАЊЕ У УСЛОВИМА САВРЕМЕНЕ РАЧУНОВОДСТВЕНЕ ПРОФЕСИЈЕ .....	147
Мр Иван Ђекић СТРАНЕ ДИРЕКТНЕ ИНВЕСТИЦИЈЕ У ТРАНЗИЦИОНИМ ЕКОНОМИЈАМА ЈУГОИСТОЧНЕ ЕВРОПЕ .....	160
Маријана Милуновић МЕЂУНАРОДНО КРЕТАЊЕ КАПИТАЛА У ФУНКЦИЈИ ПРИВРЕДНОГ РАЗВОЈА СРБИЈЕ .....	171
Иван Стефановић УСПОСТАВЉАЊЕ БАЛАНСА ИЗМЕЂУ СТАБИЛНОСТИ И ФЛЕКСИБИЛНОСТИ У ОРГАНИЗАЦИОНИМ СТРУКТУРАМА .....	180
Маја Мартиновић МОДЕЛИ НАДЗОРА НАД ФУНКЦИОНИСАЊЕМ ПРИВАТНОГ ПЕНЗИЈСКОГ ОСИГУРАЊА .....	191
Владимир Костић ЦИЉЕВИ И ПРИОРИТЕТИ У ИЗРАДИ СТРАТЕГИЈЕ ПРИВРЕДНОГ РАЗВОЈА .....	198
Мр Енес Ђоровић ТЕКСТИЛНА ИНДУСТРИЈА СРБИЈЕ У ПРОЦЕСУ ЛИБЕРАЛИЗАЦИЈЕ ТРГОВИНСКИХ ОДНОСА .....	205
Милена Николић О РЕФОРМИ НАШЕ ДРЖАВНЕ АДМИНИСТРАЦИЈЕ .....	216
Предаг Вуковић, Славица Арсић, Светлана Рольевић СТАЊЕ И УСЛОВИ РАЗВОЈА ТУРИЗМА У БАЊИ ВРУЛЦИ .....	220
<b>IN MEMORIAN</b>	
Др Боривоје Прокоповић ПОВОДОМ ПЕТ ГОДИНА ОД СМРТИ ПРОФЕСОРА Ж. ЗЛАТКОВИЋА .....	231

# **CONTENTS**

## **ORIGINAL SCIENTIFIC ARTICLE**

- Ph.D Slobodan Cvetanovic, Zenaida Sabotic, Himlja Redzic  
REGIONAL COOPERATION IN FUNCTION OF IMPROVING  
COMPETITIVENESS IN WEST BALKAN'S COUNTRIES ..... 1

- Ph.D Slavomir Vujovic, MSc Dragana Petrovic, Ph. D Nikola Petrovic  
TYRANNY FOREIGN DIRECT INVESTMENT ..... 10

## **SCIENTIFIC REVIEW ARTICLE**

- Ph.D Slavomir Miletic  
CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE IN MARKETING CHANNELS ..... 24

- Ph.D Aleksandar B. Djuric  
THE MOTIVE AND PURPOSE FELONIES ..... 31

- Ph.D Milijanka Ratkovic, Ph.D Gordana Djordjevic  
DISTRIBUTION IN ENVIRONMENTAL OF INTERNET AND NEW TECHNOLOGIES ... 38

- Ph.D Ljiljana Arsic, Kristina Cvetkovic  
BENCHMARKING AS A TOOL FOR EFFECTIVE BUSINESS ENTERPRISES IN  
CRISIS CONDITIONS ..... 49

- Ph.D Milorad Bejatovic  
LAW CONCURRENCE ..... 57

- Ph.D Ana Anufrijev, Ph.D Savo Radonjic, Ph.D Goran Basic  
FINANCIAL CHALLENGES IN THE SECTION OF INSURANCE IN SERBIA ..... 66

- Ph.D Branko Mihailovic, MSc Zoran Simonovic, MSc Vesna Parausevic  
OF CONSULTING WORK VALUING ..... 80

- Ph.D Gordana Mrdak  
MACROECONOMIC STRUCTURE BASE TRANSITION STRATEGY IN  
REPUBLIC OF SERBIA ..... 94

- Ph.D Nebojsa Djokic  
ENTREPRENEURIAL STRATEGIES AND MODERN ENVIRONMENT ..... 106

- Ph.D Nebojsa Zakić, Ph.D Dragan Dukic  
MANAGEMENT OF TRANSITION IN THE MODEL OF MANAGING  
ORGANIZATIONAL CHANGES ..... 113

- Ph.D Zoran Stojkovic, Gabrijela Bozinovic  
INDICATOR ANALYSIS FOR EVALUATION OF R&D EFFICIENCY ..... 127

- MSc Admir Hamzagic, Ph.D Goran Andjelic, MSc Vladimir Djakovic  
INVESTMENT ACTIVITIES AND APPLICATION PORTFOLIO THEORY ..... 137

**SCIENTIFIC ARTICLE**

MSc Izet Banda CORPORATE GOVERNANCE IN MODERN CONDITIONS ACCOUNTING PROFESSION .....	147
MSc Ivan Djekic FOREIGN DIRECT INVESTMENT IN TRANSITION ECONOMIES SOUTH EASTERN EUROPE .....	160
Marijana Milunovic THE INTERNATIONAL CAPITAL FLOW AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF SERBIA .....	171
Ivan Stefanovic BALANCING BETWEEN STABILITY AND FLEXIBILITY WITHIN ORGANIZATIONAL STRUCTURES .....	180
Maja Martinovic MODELS OF SUPERVISION OF PRIVATE PENSION INSURANCE OPERATION .....	191
Vladimir Kostic OBJECTIVES AND PRIORITIES IN DESIGNING THE ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGY .....	198
MSc Enes Corovic SERBIAN TEXTILE INDUSTRY IN THE PROCESS OF LIBERALIZATION OF TRADE RELATIONS .....	205
Milena Nikolic ABOUT OUR STATE ADMINISTRATION REFORM .....	216
Predrag Vukovic, Slavica Arsic, Svetlana Roljevic STATE AND CONDITIONS FOR TOURIST DEVELOPMENT AT THE SPA VRUJCI .....	220

**IN MEMORIAN**

Ph.D Borivoje Prokopovic ON THE FIFTH ANNIVERSARY OF THE DEATH OF PROFESSOR Ž. Zlatković ...	231
---	-----

## ОРИГИНАЛНИ НАУЧНИ РАД

Др Слободан Цветановић,  
Економски факултет Ниши  
Зенаида Шаботић,  
Хилмија Рецић

### РЕГИОНАЛНА КООПЕРАЦИЈА У ФУНКЦИЈИ УНАПРЕЂЕЊА КОНКУРЕНТНОСТИ ЗЕМАЉА ЗАПАДНОГ БАЛКАНА<sup>1</sup>

#### Апстракт

*Мала предвидивост турбуленција у савременом окружењу и немогућност спознаје њихове природе пре него се дододе терају привредне субјекте на „принудну“ кооперацију. Међутим, кооперација била она „принудна“ или не, има своја ограничења и недостатке. Корен тих недостатака је у различитој структури привредних субјеката. За неке привредне субјекте кооперација означава само мала прилагођавања, а за друге цео сет организационих и пословних промена.*

*Оно што емпирија препоручује јесте да кооперација на регионалном нивоу може бити јако ефикасна под условом да је вођена ваљаном регионалном регулативом. Кооперација на глобалном, регионалном, националном и локалном нивоу увек је вођена мотивом да они који сарађују буду у бољем положају него пре кооперације. Достићи бољи пословни положај на светском тржишту данас значи бити конкурентан. Стога је конкурентност један од основних мотива кооперације пословних субјеката у савременим економијама.*

**Кључне речи:** Регионална кооперација, „принудна“ кооперација, микро конкурентност, макро конкурентност, интерна и екстерна турбулентност, политичка нестабилност.

### REGIONAL COOPERATION IN FUNCTION OF IMPROVING COMPETITIVENESS IN WEST BALKAN'S COUNTRIES

#### Abstract

*Small predictability of turbulence in the modern environment and the impossibility of knowledge of their nature before they happen force economic entities on "forced" cooperation. However, cooperation was she "forced" or not has its limitations and shortcomings. The root of these deficiencies in the structure of different business entities. Well, for some subjects of economic cooperation means only small adjustments, and for some business entities whole set of organizational and business changes. What is the recommended practice of cooperation at the regional level can be very effective if guided by a valid regional regulations. Cooperation at the global,*

<sup>1</sup> Rad je realizovan u okviru projekta 149052, koji finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

*regional, national and local level has always been guided by the motive to cooperate with those who are in a better position than before the co-operation. Achieve better business position in the world market today means to be competitive. Therefore competitiveness of one of the main motives of co-operation of business entities in modern economies.*

**Keywords:** regional cooperation, "forced" cooperation, micro competitiveness, macro competitiveness, internal and external turbulence, the political instability.

## Увод

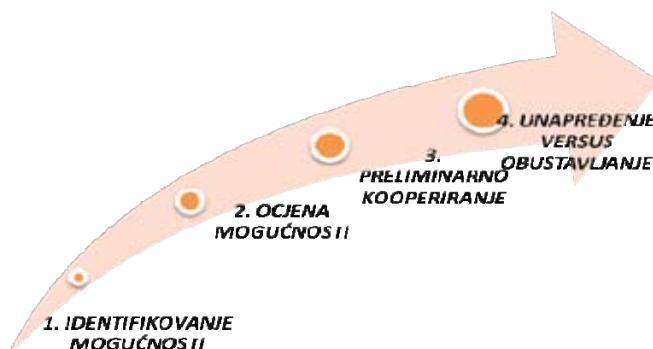
Бити конкурентан основни је услов опстанка на глобалном тржишту. Основна карактеристика савременог окружења је турбулентност. Турбуленције у сваременом окружењу се веома тешко предвиђају, а иако дође до предвиђања одређене турбуленције привредним субјектима остаје непознаница природа те турбуленције. Бити регионално конкурентан и на такав начин побољшавати сопствену конкурентност на глобалном тржишту показало се јако ефикасним на примеру региона Јужне Азије. Регионалном кооперацијом је могуће побољшати како микро тако и макро конкурентност. Ово су наравно теоријске тврђње. Да ли је такво нешто могуће спровести у пракси у земљама нашег региона (под тим земљама у овом раду подразумевамо земље Западног Балкана без Албаније, односно: Хрватску, Босну и Херцеговину, Србију, Македонију и Црну Гору)? Како успоставити успешну кооперацију међу земљама које још нису решиле одређена политичка питања која знатно дестабилизују саму националну економију, а тиме и економију целе регије? Да ли је регионална кооперација за земље које су некад биле у истим границама и функционисале као једна држава олакшавајућа или отежавајућа околност? Који ниво кооперације је достигнут до сада, у којим секторима и каква је перспектива те кооперације у нашем региону? Одговоре на ова питања покушаћемо да дамо у овом раду.

## Фазе регионалне кооперације

Регионална кооперација је сложен процес и може се генерално посматрати кроз четири фазе испољавања. Међутим, у конкретним ситуацијама регионалне сарадње број фаза може бити мањи или већи у зависности од степена кохезије земаља које улазе у процес регионалне кооперације.

Генерално гледано, регионална сарадња се одвија кроз следеће фазе:

Фаза идентификација могућности регионалне кооперације. У овој фази се сагледавају релане могућности кооперације. Могућности кооперације се могу препознati у различитим секторима производње роба и услуга. Искуство показује да су најуспешније регионалне кооперације базиране на економским мотивима. Међутим, нису изоловани случајеви да се успостављене економске сарадње између земаља касније унапреде на више нивое, укључујући и фазу политичких регионалних интеграција (пример ЕУ).



Слика 1. Фазе регионалне кооперације

Фаза оцене могућности регионалне кооперације. Основни критеријум ове оцене јесте будућа корисност за регион који улази у процес кооперације. Најчешће коришћен алат за оцену испуњености овог критеријума јесте cost/benefit анализа.

Почетна фаза процеса кооперације. Представља најосетљивију фазу процеса регионалне сарадње. Код региона са одређеним структурним карактеристикама може манифестиовати почетне негативне ефекте. То се најчешће дешава код региона у којима се субјекти кооперације разликују по географској величини, економској снази, стабилности регулационог механизма, итд. У том случају се од субјекта који је географски мањи, економски слабији и регулационо нестабилнији захтева сет промена за које пједини економски субјекти често нису спремни. Међутим, код оваквих случајева неопходна је активна политичка контрола процеса регионалне кооперације да би процес прошао кроз ову фазу и достигао ниво када су користи израженије од трошкова овог процеса.

Унапређење или обустављање процеса кооперације. Након окончања претходне фазе након што процес кооперације покаже своје позитивне ефекте потребно га је унапредити. Та унапређења се најчешће односе на политичку и правну хармонизацију међу регионима који кооперирају. Међутим, када се дође до овог нивоа регионалне кооперације могући су негативни ефекти као резултат последица активности усмерених на политичку и правну хармонизацију. Ове активности могу довести до потпуног обустављања регионалне кооперације. Узрок томе треба тражити у могуће различитијој традицији правних система земаља регионалне кооперације.

## Раст конкурентности – кључни мотив регионалне кооперације

Слика глобалне конкурентности је значајно изменењена током двадесетог века, посебно у годинама последње две деценије.[1, стр. 27] За разлику од раних деведесетих година прошлог века, информационо-комуникационе технологије су данас од далеко већег значаја за иновације и технолошку конкурентност [2, стр. 9] Тако је, на примјер, привреда Јапана имитацијом технолошких решења високо индустријализованих земаља Запада дugo остваривала високе стопе раста, да би

раних 90-их «искусила» рецесију од које се никада није у потпуности опоравила. Бруто домаћи производ САД (ГДП) је у последњих пет година XX века се увећавао по просечној стопи од 5% годишње, што се, углавном, приписује ефектима улагања у развој и примену информационих технологија, као и свеобухватних организационих промена. ЕУ (независно да ли се посматра као ЕУ-15 или ЕУ-25, а тим горе ако је реч о ЕУ-27) је постепено губила свој удео у глобалном ГДП, а једини регион који је показао континуиран пораст је Источна Азија (која успех дугује различитим стратегијама технолошког развоја). [3, стр. 22]

И поред оваквих промена и тенденција на глобалном нивоу у региону Западног Балкана је дошло до дезинтеграционих процеса. Међутим, глобалне тенденције и нужност повезивања националних привреда у економске регионе како би се опстало на глобалном тржишту поново чине актуелним идеје о сврсисходности регионалне економске кооперације.

Економска кооперација у овом региону сукобљава се са бројним препекама и принудама. Препреке представљају бројне хипотеке које је оставил распад СФРЈ, а принуду означава неминовност укључивања нвоформираних земаља у глобалне процесе. Све државе настале распадом бивше СФРЈ, изузев Словеније која територијално и не припада Западном Балкану, а уз то је чланица Европске уније од 2004. године, гледајући појединачно (Хрватска, Босна и Херцеговина, Македонија, Црна Гора и Србија) су недовољно спремне да уђу у неминовни процес економске интеграције. При том, није спорна констатација да интеграција земаља Западног Балкана у Европску унију као најразвијенију регионалну интеграцију на свету, представља начин да се ефикасно и уз најмање трошкове уђе у споменуте глобалне процесе, с једне, и услов очувања економска стабилности на овом подручју, с друге стране. Интеграција захтева од споменутих држава да чвршиће регионално сарађују и да афирмишу међусобну сарадњу, а не протекционизам и аутархичност као доминантну караткеристику садашњег начина привређивања.

Према *The Global Competitiveness Report 2009–2010* главни проблем у пословању предузећа у земљама Западног Балкана су [7]: *корупција, политичка нестабилност, пореска регулација, високе пореске стопе, инфлација, криминал итд.*

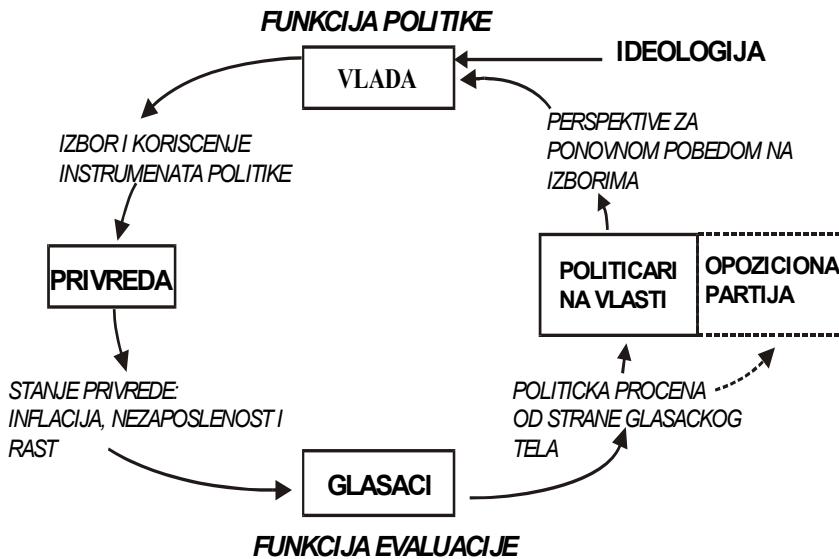
Постоји широк опсег негативних фактора који онемогућавају да ове земље напредују на листи глобалне конкурентности. Земље Западног Балкана јачајем регионалне економске интеграције могу значајно унапредити своју макроекономску конкурентност, чиме би оне истовремено повећале своје изгледе за брже приступање Европској унији.

## Предуслови успешне регионалне кооперације

Успешна регионална кооперација претпоставља постојање бројних предуслова. На простору региона Западног Балкана основни предуслов за отпочињање успешног процеса економске кооперације земаља као значајног фактора раста њихове глобалне конкурентности јесте политичка стабилност.

Значај политичких фактора за функционисање привреде, посебно за макроекономску стабилност, доспео је у жижу интересовања економске науке током XX века. Кејнсова теорија артикулисана у захтеву за активним деловањем државе у економској сferи је имала кључну улогу. Упркос "елитистичком" ставу Кејнса о добронамерности креатора економске политике којим се претпоставља да њихове економске одлуке увик иду у правцу остваривања економске стабилности и просперитета, у складу са интересима друштва, нова економска реалност коју је кејнсијанизам поспешио, отворила је питање стварних мотива креатора економске политике, укључујући њихове страначке, односно политичке циљеве. [4]

Сви модели политичких циклуса, без обзира на специфичне претпоставке о карактеру политичара или гласача, заснивају се на тзв. политичко-економском моделу кружног тока у коме се политичко понашање сагледава на идентичан начин као што се чини истраживање понашања економских субјеката, као потрошача или произвођача. Конвенционална макроекономска анализа се допуњава елементима који рефлектују оптимални избор креатора економске политике на основу њихових преференција и ограничења са којима се суочавају.



Слика 2. Политичко-економски модел кружног тока [5]

Дефинисање појма политичке стабилности/нестабилности је такође изузетно комплексно и може се издвојити неколико група дефиниција:[5]

Политичка стабилност подразумева континуитет одређеног типа политичког система током најмање 25 година, доминирала је до 1960-тих, политичка нестабилност је изражена недостатком легитимитета политичког система у очима јавности. Са повећањем броја оних који су нездовољни друштвено-политичком ситуацијом смањује се легитимитет владе, што изазива политичку нестабилност.

Политичка нестабилност је везана за честе промене политичких циљева владе које делују у правцу смањење њене ефикасности, јер се ефикасност владе везује за политичку подршку коју јој јавност пружа. Честе промене стратешких политичких циљева указују изостанак неопходне подршке влади. У оквиру ове групе дефиниција, развијених у политичко-економској литератури, издвајају се оне које акцентирају стање друштвено-политичког окружења. Политичка нестабилност поистовећује са испољавањем различитих друштвено-политичких тензија (политичка убиства, отмице, штрајкови и сл.).

Наглашавање политике коју владе спроводе, односно честих промена владе које истовремено представљају и промене политичких циљева или преференција креатора политике, представљају параван иза кога се крије недостатак политичке подршке влади и њеној политици.

Политичка нестабилност се поистовећује са ситуацијом у којој је влада слаба, односно у којој су присутне тензије које значајно прете опстанку владе, што је најближе свакодневном схватању политичке нестабилности.

Политичка нестабилност се поистовећује са учесталошћу којом се неки социо-политички догађај дешава, нпр. промена владе (регуларна – на изборима, нерегуларна – кроз политичке преврате).

Политичка стабилност није једини услов успешне регионалне кооперације, али неспорно једна од основних њених премиса и све док политички проблеми на врху листе приоритета у овим земљама не постоји могућност да се отпочне успешан процес регионалне кооперације. Свака од наведених земаља има своје унутрашње политичке проблеме који дестабилизују саму земљу и негативно утичу на економску активност. Споменута унутрашња дестабилизација се преноси на регион. Наиме, Хрватска је имала политичких проблема са Словенијом, Босна и Херцеговина има пред собом уставно уређивање земље, Србија има сепсијом Косова и Метохије, Македонија још увек има политичке проблеме везане за своје име, док је Црна Гора у том погледу нешто стабилнија, али ни она није изузета од поседовања овог својства, а то се огледа у недовољном кредитабилитету владе и њених институција.

Овакви сигнали политичке нестабилности су узрок недоласка страних директних инвестиција у наведене земље у већем обиму од постојећег. Земље Западног Балкана у циљу подизања своје конкурентности на светском тржишту чији је важан генератор регионална кооперација морају што пре решити ове политичке проблеме на најбољи могући начин.

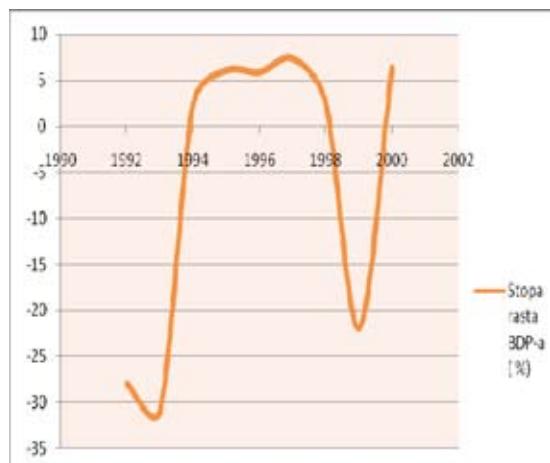
ЗЕМЉА	ПОЛИТИЧКИ ПРОБЛЕМ
Хрватска	Територијално уређење - спор са Словенијом
Босна и Херцеговина	Уставно уређење
Србија	Територијално уређење - независност Косова
Македонија	Проблем са Грчком – име земље
Црна Гора	Међународни "кредитабилитет" владе

Табела 1. Кључни политички проблеми у земљама Западног Балкана

Политичка нестабилност на први поглед и није толико озбиљан ограничавајући фактор, међутим, позивајући се на искуство нашег региона, она може бити кључан фактор економског заостајања.

Такав пример нуди Србија (тј. бивша Савезна Република Југославија у чијем је саставу била и Црна Гора). Србија као наследница СР Југославије и данас сноси последице негативних стопа раста из 1992., 1993. и 1999. године, чији је узрок била управо политичка нестабилност.

ГОДИНА	СТОПА БДП-А (%)	РАСТА
1992	-27.9	
1993	-30.8	
1994	2.5	
1995	6.1	
1996	5.9	
1997	7.4	
1998	2.5	
1999	-21.9*	
2000	6.4*	



Слика 3. Стопа раста БДП-а у СР Југославији

\* Подаци за 1999. и 2000. годину не укључују Косово и Метохију

Извор: Ребилнички завод за статистици [6]у, Народна банка Србије [4] и ОЕЦД Економији Сурвеј: Федерал Републици оф Југославија-Економији Асесмент 2002.

### Хармонизација регулативе као претпоставка регионалне кооперације

Након што земља успостави дугорочну политичку стабилност створила је услове за успешну регулацију економских и финансијских токова, као најважнији сегмент регулације који директно тангира привредни систем једне земље. Привреде које међусобно кооперирају морају приситупити хармонизацији регулативе која се односи на економске и финансијске токове. Та хармонизација не може и не треба бити апсолутна, али треба бити таква да доприноси унапређењу процеса регионалне кооперације.

Земље које у раду анализирамо су биле некада део једног политичког и правног система. Ово на први поглед може изгледати као предност када је у

пиитању регулација. Међутим, када се проблем постави на другачији начин приметићемо да то може бити и недостатак. Наиме, ради се о томе да ове земље одређену регулативу која је важила за време егзистирања бивше политичке творевине коју су сматрале неефикасном. У том смислу, свака будућа хармонизација регулативе међу земљама овог региона може бити од стране поједињих политичких фактора третирана као покушај поновног стварања сличне политичке творевине. Међутим, ово не би смело да буде кочница развоју регионалне кооперације као важној премиси раста конкурентности земља Западног Балкана. Оправдано је рећи да то није недостатак и ограничавајући фактор, већ предност и подстицајни фактор развоју регионалне кооперације. То се пре свега односи на регулативу која уређује привредне и финансијске токове.

Ваљана регулатива је такође један од предуслова успешне регионалне кооперације која ће довести до побољшања како микро тако и макро конкурентности. Регулативом би дате земље требале подстицати како кооперацију на макро нивоу, тако и сарадњу на микро нивоу. Посебно је важно подстицати сарадњу на микро нивоу, због једноставности и брзине њеног успостављања.

Регулацијом подстакнута регионална кооперација није гарант успеха процеса регионалне кооперације, али јесте његов предуслов. Зато би ове земље морале покренути озбиљне акције да се ова кооперација успешно успостави и да се на тај начин поспеши процес интеграција у ЕУ.

Оваквом стратегијом регионалне кооперације формирао би се један стабилан простор који би додатно привукао страна улагања и тиме доприносео економском напретку свих земља региона. Међутим, да би се тако нешто дододило потребно је пажљиво имплементирати сваку активност усмерену на подстицање овог процеса.

## Закључак

Кооперација унутар региона и региона са екстерним окружењем омогућава привредним субјектима из региона да се успешније укључе у глобални систем привређивања. Процеси кооперације представљају важан подстицај унапређења конкурентности целог региона, земља које га чине и привредних субјекта који у њему послују.

Унапређењем конкретности, регион привлачи страна улагања. Конкуренција страних и домаћих субјеката додатно подстиче конкурентност. Ове констатације подразумевају постојање *политичке стабилности и ефикасна регулативе*.

На простору бивше Југославије може се формирати регион који би поспешио економске активности свих земља које га чине, а тиме и убрзао процес интеграција земље у политички стабилнији и ефикасније регулисанији регион ЕУ.

## **Литература**

1. Дахлман, Ц. (2007): 'Тецхнологу, глобализацијон, анд интернационал цомпетитивенесс: Цхалленгес фор девелопинг цоунтриес': УН (2007), Индустрисал Девелопмент фор тхе 21 ст Центру: Сустаниабле Девелопмент Перспективес, Департмент офф Економиц анд Социал Аффаирс, Унитет Нацијонс, Нью Йорк,
2. Фагерберг, Ј., Срхолец, М. анд Кнелл, М. (2005): 'Тхе Цомпетитивенесс офф Нацијонс', папер пресентед ат тхе ДРУИД Тентх Анниверсару Суммер Цонференце, Аалборг, Денмарк, Јуне 2005
3. Манић, С. (2008), Зашто нам је потребан нови индикатор конкурентности?, Економске теме ХЛВИ - 2, Економски факултет
4. Народна банка Србије, <http://www.nbs.rs/export/internet/cyrilica/>
5. Прашчевић, А.(2002): Утицај политичких фактора на макроекономску нестабилност – шта нас уче парламентарне демократије?, Економски анализи, бр. 153-4., Економски факултет, Београд
6. Републички завод за статистику Републике Србије, <http://webrzs.stat.gov.rs/axd/index.php>
7. Сала-и-Мартин, Х., Тхе Глобал Цомпетитивенесс Репорт 2009-2010, Ворлд Економиц Форум

## ОРИГИНАЛНИ НАУЧНИ РАД

Др Славољуб Вујовић  
Економски Институт, Београд  
Мр Драгана Петровић,  
Др Никола Петровић  
ВШПЕП, Београд

## ТИРАНИЈА СТРАНИХ ДИРЕКТНИХ ИНВЕСТИЦИЈА

### Апстракт

*Сходно теоријама о директним страним улагањима и примерима у пракси, користећи упуства нормативне и историјске методе, у раду се анализира тиранија и погубност Страних директних инвестиција за привреде земља у које улазе, посебно апострофирајући пољопривреду.*

*Хвалоспева о Страним директним инвестицијама (СДИ), у земљама попут Србије, Хрватске, Албаније, Македоније и сл., има много, где посебу пажњу привлаче хвалоспеви научних радника прозирних биографија.*

*Међутим, реално стање привреда земља где су СДИ дочекиване са фанфарама (Польска, Мађарска, Мексико, Египат, Хрватска, Србија, Костарика, Бразил, Боливија, Чиле, Тајланд и остale) које су са посебном радошћу њихових корумпираних влада, гутале пилуле «структурно прилагођавање», «макроекономска стабилност и конкурентност», «либерализација трговине», прописане од стране Међународног монетарног фонда и Светске банке, открива право лице СДИ-а.*

*Немилосрдну потрагу за најнижим надницама, најблажим (по могућности криминалним) прописима и најјевтијим ресурсима у циљу остваривања екстра профита, многи називају «трком до дна», где се «запослени и владе такмиче за посао са осталим радницима и другим земљама, а конкуранција се заснива на следећем: Ко ће радити за мање новца? Ко ће пристати на пола радног времена? Ко ће се одрећи здравственог осигурања и прописа о заштити на раду? Ко ће дозволити да му се отровни отпад баца у двориште?»<sup>1</sup>*

*Чувени Нобеловац Ј. Стиглиц боравећи у Београду, на питање новинара, шта мисли о Страним директним инвестицијама, јавно, на ТВ Србије, одговорио је «Стране директне инвестиције нису добро дошли земљи домаћину ни у ком сличају осим ако су у функцији преношења знања и искуства-привремено, наводећи пр. експлоатације нафте у Индонезији».*

**Кључне речи:** стране инвестиције, привреде, земље, влада

<sup>1</sup> Goldsmith E., and Mender J., (1996), The Case Against the Global Economy: And for a Turn Toward the Local, Sierra Club Books, San Francisco, see in Frances Moore Lappe, Joseph Collins and Peter Rosset, (1998), World Hunger, The Institute for Food and Development Policy

# TYRANNY FOREIGN DIRECT INVESTMENT

## Abstract

*According to theories of direct foreign investment and examples in practice, using the instructions normative and historical methods, the paper analyzes the tyranny and execution Foreign direct investment for the economies of countries in which we invest, especially to accent agriculture.*

*Praise of foreign direct investment (FDI) in countries like Serbia, Croatia, Albania, Macedonia and the like, there are many, especially where attention is drawn praise scientists transparent biography.*

*However, the real state of the economy of countries where FDI meet to flourish (Poland, Hungary, Mexico, Egypt, Croatia, Serbia, Costa Rica, Brazil, Bolivia, Chile, Thailand and others) that have the special joy of their corrupt government, swallow pills "structurally adjustment", "macroeconomic stability and competitiveness", "trade liberalization", as prescribed by the International Monetary Fund and World Bank, reveals the true face of the FDI's.*

*Relentless search for the lowest wages, to say the least (preferably criminal) rules and cheapest resource to achieve extra profits, many are called "race to the bottom", where "government employees and compete for jobs with other employers and other countries, and is based competition on the following: Who will work for less money? Who will agree to part-time? Who will deny sanitary insurance and regulations on safety? Who will let him throw toxic waste into the courtyard? "*

*The famous Nobel J. Stiglitz staying in Belgrade, when asked, what he thinks of foreign direct investments, publicly, on TV Serbia, he replied "Foreign direct investments are welcome to the host country is by no means resembles unless they are in the function of transferring knowledge and experience -temporarily, citing the example of oil in Indonesia.*

**Key words:** *foreign investment, economy, land, government*

## Шта кажу познате теорије о страним директним инвестицијама

Данас, сходно привредним кретањима или боље речено карактеристикама проблема који потресају привреде и развијених и неразвијених земаља, може се закључити да су велике корпорације генератори истих. Реалну моћ, реалне токове капитала на глобалном нивоу одређују велике корпорације. Политичка моћ је само пречица (често организованим криминалом) до реалне моћи, док је економска моћ права моћ. „Целокупан се друштвени живот одвија под контролом трију група, политичара: финансијских политичара, корпорацијских политичара и владиних политичара“ (Драгичевић, 1997, 287).

Велике корпорације из западних држава једноставно надиру и поробљавју све остале где процене да могу доћи до екстра профита. Релизација ових њихових циљева неби била изводљива без помоћи локалних влада (владе држава где улазе СТИ).

Чињеница да само три америчка пензиона фонда имају 500 милијарди долара, потврђује моћ која може да руши или успоставља не само владе већ и државе, издижући економску моћ корпорација изнад држава.

,„Њихова тежња за економском и политичком превлашћу у земљи и иностранству нема граница и не бира средства. Осим свих класичних метода сада се примењују и такве мере које нас подсећају на добро познато фашистичко насиље. Оно понекде поприма монструозне облике и достиже размере какве не памти историја цивилизације. И експлоатација властитих суграђана и других народа често осигурува незапамћано фантастична богаћења и појединача и многих интересних група којима то друштвени положај и утицај омогућава“ (Драгичевић, 1997, 293).

Укратко, директна страна улагања су пословни подухвати мултинационалних корпорација у циљу остваривања екстра профита, а тиме и сопственог раста и развоја кога прате токови капитала, технологије и предузетничка искуства према другој земљи у производњи роба за локална и друга тржишта широм света. Овај трансфер инпута као, и касније остварених резултата пословања, остаје под контролом матичне корпорације која инвестира без обзира што се пословне активности обављају у њеној организацијој јединици било где у свету. Пракса је да трансфери ових фактора буду комбиновани са увозом инпута од матичне корпорације од других њених организационих јединица из других земаља који се утређују у производни процес или извозне садржаје готових производа те организационе јединице и пласирају широм света. Према томе, теорије директних страних улагања могу бити схваћене у правом смислу речи као теорије међународног пословног ангажовања мултинационалних корпорација.

Предходни теоријски приступ СДИ-а требао би дати одговор на три важна питања:

- зашто корпорације инвестирају у иностранству на овај начин,
- како се успешно надмећу са локалним фирмама и
- зашто корпорације радије улазе на инострана тржишта преко производње, него као извозници или даваоци лиценци.

Посебна објашњења међународне размене путем директних страних улагања дају теорије (монопола предности, међународног портфолио улагања и интернализације) директних старних улагања које се дјелимично допуњују.

У процесу глобализације светске економије, оваква улагања су имала значајан допринос због њиховог утицаја на подизање укупног нивоа међународне робне размене. Познато је да страна директна улагања представљају кључну карику интеграције пословања предузећа са светским тржиштем. Као категорија међународне економије, СДУ су у суштини постала битан елемент инвестиционих и производних стратегија великих корпорација, и као интегрални део процеса интернализације и глобализације могу се често узети као неопходан предуслов да корпорација сачува или оствари експанзију на међународном тржишту уколико не жeli да се суочи са губљењем сопствене позиције.

Теорије монопола предности, међународног портфолио улагања и интернализације објашњавајући директне иностране инвестиције у циљу давања одговора на горе наведена питања, не успевају у потпуности да објасне зашто се мултинационалне корпорације у процесу улагања капитала разликују у пословној пракси од земље до земље. Пракса увек одступа од њене теоријске профилације. Међутим, теорија заснована на парадигми имперфектног тржишта види ове корпорације као

дуополисте или олигополисте који извлаче своје специфичне предности по основу власништва над капиталом, посебно специфичним облицима капитала: трговачка марка, издавачка права, знања и искуства (тадемарк, цопуригхт, know-xow), омогућавајући им истовремено диференцирање од конкуренције.

Уз власништво, као допуна појашњењу предходних теорија, електички модел издваја два важна фактора—интернализацију и специфичне предности локације—тако да комбинацијом елемената претходних теорија покушава да објасни директно инвестирање у иностранству. По творцу ове теорије Е. Дамингу, предности по основу располагања капиталом иду у прилог корпорацији која улаже, а специфичне предности локације иду у прилог земљи у коју се улаже. Међутим, Деминг заборавља или из неког разлога запоставља дејство асиметричних информација, институција (законодавно-правна регулатива) и остале екстерналије. У пракси, захваљујући институционалном привредном криминалу првенствено земаља домаћина, сви фактори су под контролом великих корпорација, тако да и екс-пост и екс-анте приступи директним страним улагањима, чувене Стокхолмске школе постају сувисли. Према томе, објашњење склоности корпорације да директно инвестира у иностранству укључујући се у међународне производне токове подразумева испуњавање три услова:

- располагање сопственим капиталом (омогућава предности у односу на конкуренте на истом страном тржишту),
- да користи средства своје активе у комбинацији са расположивим факторима који се налазе на иностраним тржиштима што је за корпорацију профитабилније него да даје предност опслуживању тржишта кроз извоз (фактор локације) и
- за корпорацију која има ове предности корисније је да их искориштава самостално него да их продаје или уступа право коришћења другим иностраним фирмама (процес интернализације) (Вујовић, 2007).

Приступу поменутих теорија Страним директним инвестицијама сугеришу да све форме међународне производње у свим земљама треба посматрати у складу са овим аспектима. Принцип интернализације као један од оквира предходних појашњења помаже и у објашњењу зашто овакве корпорације представљају директно улагање разним облицима уговорних неправедних аранжмана (нон-ејуиту форме) када извоз не може бити реализован.

Код портфолио улагања корпорација обично полази од разлика у каматним стопама, остваривању већег профита у поређењу са локалним фирмама захваљујући низим трошковима међународног пословања, где већим приходом који оствари у односу на локалне партнere покрива низ трошкова везаних за дистанцу, информациони геп, културне разлике и остале аспекте који имају предност у поседовању супериорнијег знања, пословног и управљачког искуства у односу на локалну конкуренцију.

Монопол предности је у принципу специфичност саме корпорације а не земље где она жели да директно инвестира јер се налазе у њеном поседу-know-xow, итд. Међутим, монополске предности корпорација које директно инвестирају у иностранство огледају се првенствено у: **поседовању супериорног знања и могућности економије обима.**

Теорија интернализације појашњавајући карактеристике СДИ, иде даље од теорије монопола предности, јер нуди објашњења зашто директно инвестирање у иностранству може бити ефективнији начин искоришћавања ресурса и тржишта у

иностранству, у поређењу са извозом или лиценцним аранжманима. Главне перформансе теорије интернализације су:

- сумња да тржишта могу пропустити ефикасно релоцирање коришћења инпута услед дејства екстерних ефеката (екстерналије),
- тржишта и корпорације су алтернативни облици организовања размене фактора потребних за производњу,
- размена се интернализује у оквиру корпорације када су такви трошкови нижи од тржишне размене,
- мултинационална корпорација интернализује размену фактора између држава путем директног страног улагања (међународна производња).

Теорија интернализације сматра да корпорација може заменити екстерна тржишта са интерним токовима у коришћењу инпута када су трошкови такве активности нижи од трошкова организовања тржишта. Значи, корпорација прибегава интернализацији када може обухватити више екстерналија кроз интерне трансфере него путем продаје и куповине на тржишту, с обзиром да мултинационална корпорација инвестира у иностранство у циљу обухватања екстерних ефеката како би их укључила у цену. На тај начин мултинационална корпорација остварује међународне трансфере фактора производње ефикасније него на спољном тржишту (нпр извозом или продажом лиценци). Из перспективе теорије интернализације мултинационалне корпорације су организоване тако да остварају и користе ефекте и интерних и екстерних тржишта.

### **Искуства поједињих земаља са страним директним инвестицијама-посебно у пољопривреди**

У овом делу рада изнете су чињенице-реална слика СДИ-а у одређеним земљама уз анализе-коментаре и закључке. Дакле, током осамдесетих и деведесетих година двадесетог века, Међународни монетарни фонд и Светска банка интензивно су наметале структурне промене привредама Трећег света, разним кредитима условљавајући их њиховом успешношћу у спровођењу програма „структурног прилагођавања“, под изговором да постану „ефикасније“, „конкурентније“ и способне за самостални развој.

Међутим, прави циљ ових аранжмана био је да ове земље омогуће улазак инвестиција великих међународних корпорација и то под условима који њима одговарају (великим страним корпорацијама). То је постигнуто наметањем разноврсних мера слободног тржишта, укључујући ту и приватизацију државних предузећа, дерегулацију (уклањање ограничења за стране инвестиције), смањивање буџета за здравство, образовање и социјалне службе, уклањање увозних баријера.<sup>2</sup> Утицај ових прилагођавања у свим земљама које су прихватале овакве услове, био је катастрофалан.

---

<sup>2</sup> Бело са Канингеном и Рујом, Мрачна победа: Сједињене Америчке државе, структурно прилагођавање и глобално сиромаштво (Dark Victory: The United States, Structural Adjustment and Global Poverty), Pluto Press/Food First Books/Transnational Institute, London, 1994, 4 и 8 поглавље, у Frances Moore Lappe, Joseph Collins and Peter Rosset, (1998), World Hunger, The Institute for Food and Development Policy

На почетку 2004.год. Србија је међународним финансијским организацијама и банкама дуговала 12 милијарди долара, четири милијарде више него пре санкција УН и пре почетка уласка Страних директних инвестиција (данас је, само спољни дуг Србије већи од 30 милијарди долара).

Процесом криминалних приватизација диктираних од стране представника великих међународних корпорација-првенствено ММФ, Светске банке и локалних експерта и владе, корист од институција и ресурса са целог друштва преношена је на приватне компаније. Концентрација капитала у рукама мањег броја људи (мањих криминалних група организованих у оквиру државних институција) доводи до све већег јаза између богатих и сиромашних. Глад у земљама Трећег света повећава се брзо, посебно у Лтинској Америци, Африци или Србији где су локалне елите ревносније спроводиле „програме структурног прилагођавања“.

Тако је нпр. Костарика, после једне деценије дисциплинованог спровођења програма структурног прилагођавања, трговински дефицит повећала за скоро 100%, са 350 на 532 милиона долара.<sup>3</sup>

Шокантно звуче подаци да у свету 800 милиона људи свакодневно пати од глади, 34.000 деце млађе од 5 година умире од глади и болести везаних са њом. Годишње 12 милиона деце умире<sup>4</sup>. Зашто и ко, пласира лажи да нема хране, нема услова за производњу хране итд.? Одговоре треба тражити на страни оних који контролишу-имају власништво над земљом, оних који распоређују јавне ресурсе<sup>5</sup> и корпорација које управљају светском трговином посебно робама од животног значаја за земље Трећег света. Према подацима Организације за исхрану и пољопривреду Уједињених нација (ФАО), производња хране од 1950. повећавала се брже од пораста становништва у свим областима сем у Африци. Америчко удружење за унапређење науке је у једном истраживању 1997. године открило да 78% све неухрањене деце испод пет година старости у земљама у развоју живи у земљама где постоје вишкови хране<sup>6</sup>. Током истраживања проблема глади у свету Амартја Сен са универзитета Харвард утврдио је да проблем глади у свету није у недостатку хране већ у гажењу права људи на храну<sup>7</sup>. Овде треба истаћи да постоје

<sup>3</sup> Годишња вредност увезене робе широке потрошње у коју су спадале 32 нијансе кармина „макс фактор“, кућице за Барби лутке и лтчице са ликом Аладина, повећала се са 134 на 657 милиона долара. Мерцедеси, поршеи, тојоте и хонде били су међу 76800 аутомобила који су увезени у ту малу земљу за само три године. Јевтино увозно жито довело је локалне земљорднике до просјачког штапа. Број оних који су узгајали кукуруз, пасуљ и пиринач, основну храну локалног становништва опао је са 70.000 на 27.000. То је губитак средстава за живот за око 42.300 људи или за отприлике једног земљорадника на сваких 1,8 увезених аутомобила. Ово су укратко биле предности тржишта за становнике Костарике.

<sup>4</sup> Frances Moore Lappe, Joseph Collins and Peter Rosset, (1998), World Hunger, The Institute for Food and Development Policy, page 8

<sup>5</sup> Мог је у рукама оних који не полажу народу рачуне, антидемократске владе које полажу рачуне елити коју затрпавају кредитима, субвенцијама и разним облицима помоћи.

<sup>6</sup> Годишњак производње ФАО, за 1966, 1974, 1984. и 1995.

<sup>7</sup> A. Sen, Poverty and Famines, Clarendon Press, Oksford, 1981, и Frances Moore Lappe, Joseph Collins and Peter Rosset, (1998), World Hunger, The Institute for Food and Development Policy, page 40

тврђе<sup>8</sup> да статистика ФАО озбиљно потцењује производњу у Африци зато што, између осталог, рачуна само призводе који су продати путем званичних тржишних канала, што је довело до смањења удела производње која се продаје тим каналима, због тога што пољопривредници продају своје производе другим каналима као одговор на вештачки ниске цене. Цене су одређиване од стране страних корпорација које су имале интересе за то. Африка располаже огромним неискоришћеним потенцијалом да узгаја храну, са могућим приносима житарица за 25% до 30% већим од највећих могућих приноса у Европи и Северној Америци. И остале земље познате као земље глади- Сомалија, Етиопија, Судан, нпр., имају много више земљишта неискоришћеног него што обрађују, управо због контроле мањине контролисане са поља.<sup>9</sup>

Полемен (Т. Полеман<sup>10</sup>) анализирајући вишеструке проблеме од којих пати већина пољопривредних статистика и статистика исхране, тврди да и „најгладније земље“ имају довољно хране за своје становништво. Своје откриће темељи на званичним статистикама, мада стручњаци упозоравају да државе које се тек однедавно модернизују без изузетка потцењују своју пољопривредну производњу, алудирајући да се пре једног века бар трећина америчког приноса пшенице није евидентирана<sup>11</sup>.

Процењује се да у **Индiji** гладује више од 200 милиона становника без обзира што је у скупини земаља Трећег света на самом врху извозника пољопривредних производа. Индија је 1995. извезла пшенице и брашна у вредности од 625 милиона долара, пиринча у вредности од 1,3 милијарде (5 милиона тона), а то су две основне намирнице у индијској исхрани.<sup>12</sup>

Као у Индији ситуација је слична у доста земаља. У **Бразилу** 70 милиона Бразилаца гладује, немју довољно хране, док је 1994. године извезао храну у вредности више од 13 милијарди долара (други на листи земаља у развоју). Или **Бангладеш**, симбол глади и страшних последица глади, тврде стручњаци, да има услове да обезбеди храну свим становницима да нико не остаје гладан али, под условом да их стране директне инвестиције оставе на миру.

У **Пољској** је 2002-е године 72% националног производа одпадало на приватни сектор, пред почетак ултимативних преговора о учлањењу у ЕУ. Наравно највећи залогаји у најуноснијим гранама пољске привреде осигурани су страним корпорацијама из Француске, Њемачке и САД. Укратко о СДИ-а у Пољској најбоље говори пример Аутомобилске индустрије. После планског слома домаћег Daewoa, аутомобилска индустрија Пољске стављена је под контролу две стране мултинационалне корпорације Ценарал моторса (Опел) и Фиата (Хофбауер, 2004). Стране корпорације су предходно, захваљујући корупцији и криминалу

<sup>8</sup> Видети, Frances Moore Lappe, Joseph Collins and Peter Rosset, (1998), World Hunger, The Institute for Food and Development Policy, page 21

<sup>9</sup> G. Heilig (1996), How Many People Can Be Fed on Earth, The Future Population of the World: What Can We Assume Today?

<sup>10</sup> T. Poleman, Quantifying the Nutrition Situation in Developing Countries, Food Research Institute Studies 18, no. 1-9.

<sup>11</sup> Ибидем

<sup>12</sup> FAOSTAT, Food and Agriculture Organization, 1990-1997.

државне управе Польске, осигурале пореске олакшице и све остале погодности њима потребне од стране владе (државе Польске).

Пољопривредници у Польској и остали ситни поседи, на којима живи између четири и осам милиона људи (Хофбауер, 2004, 134) плански су уништавани од Брисела у режији великих корпорација (Унилевер, Унитет Бисцвитис, Нестле, Данонеи сл.). Польски пољопривредници су преживели комунистичку колективизацију али нису Бриселску криминализацију. Ситни пољопривредници у Польској су уништени што је и био циљ великих страних корпорација. Два милиона сељака је протерано из земље (види Хофбауер, 2004, 143).

Некадашња житница Аустроугарске монархије и познати извозник жита, млека, меса, дувана итд, **Мађарска** је постала велики увозник свих наведених роба захваљујући искључиво СДИ-а. У пољопривреди у Мађарској постоји двојана економска структура. С једне старне антиколективистичке одредбе с почетка деведесетих година довеле су до разбијања комбината и задруга које су некада биле јавно власништво, у многим случајевима дошло је до комадања великих поседа, као и до борбе најпримитивнијим средствима за опстанак и приступ регионалном тржишту међу наследницима ранијих власника. На другој страни су велики погони које су у комунистичко време водили тзб. „зелени барони“, а сада продати западним агрокомпанијама које су међусобно поделиле тржишта. Све извозно оријентисане и способне за конкуренцију субјекте воде стране корпорације али преко такозваних закупца (домаћих криминалаца) који су их закупили од државних агенција за приватизацију и холдинг компанија (Хофбауер, 2004, 117). Управо ови закупци су дупли криминалци. Раде и за стране корпорације и за домаће криминалне владе. Страни агрогиганти као Унилевер (В. Британија), Нутриција (Холандија), Церол (Француска), Борсоди (Њемачка), Нестле (Швајцарска), Дрехер (Јужна Африка) контролишу мађарску пољопривреду и прерађивачку индустрију. Интересантна је чињеница, која посебно потврђује тиранију СДИ, да Унија из Брисела легализује против законите уговоре којима 60.000 хектара аустријанци користе као своје власништво, поред закона којим је 1994 забрањена директна зарада странаца на основу земљиштата.

Зашто велике корпорације поробљавају остале привреде кад имају бољу технологију, повољну пореску и кредитну политику, неупоредиво већи БНП, једноставно неупоредиво боље услове живљења? Тешко да могу наћи оно што по сваку цену траже. Управо то сто траже ставља им демаклов мач иза сопственог врата. Траже масе потрошача онога што им они (велике стране корпорације) нуде али које ће истовремено радити за несхватљиво мале накнаде. По могућности да раде као робови. Међутим, следећи непремостиви јаз и велика мука јесте, како наћи образовану и стручну радну снагу а платити је само мало. Некада у давна времена робова и феудалаца радило се само за хлеб и воду. Послови су били једноставни, Свако их је могао обављати ко је физички био способан. Пропало је и робовласништво и феудализам, или бар у оним формама.

Велике корпорације су учиниле да данас на планетарном нивоу 20% популације контролише 85% материјалног богатства. Они 15% материјалног богатства остаје осталој популацији 80% планете Земље.

Стање поједињих природних ресурса на планети Земљи, поред бројних, илуструју и следећи подаци:

- годишње се око 15,2 милиона хектара пошумљеног земљишта у тропским земљама прокрчи и промени намену, уништавају се шуме као екосистем;
- деградацијом земљишта обухваћено је око 3600 милиона хектара од укупне светске копнене површине која износи 13.041.713.000 хектара;
- више од 16% пољопривредног земљишта је угрожено процесом деградације;
- око 24% (1130) кичмењака и 12% (1183) врста птица се тренутно сматрају угроженим;
- више од две милијарде људи се свакодневно суочава са проблемима везаним за недостатак воде а процењује се да ће 2025. године тај број бити око 3,5 милијарде;
- око 75% морских риба је угрожено и то у ситуацији када скоро 1 милијарда становника зависи од рибарства као примарног извора хране, и сл.;
- на прерану смрт или болести које су повезане са ризицима у животној средини отпада око 20% смртности или болести у земљама у развоју;
- у свету више од 34 000 деце умире дневно од глади и разних болести;
- више од 1,5 милијарди људи у свету има мање од 1 долара дневно за живот, док више од 2,5 милијарди има мање од 2 долара дневно (Тодић и Вукасовић, 2002);

Карактеристике еколошких проблема данас, указују да се ради о проблемима који угрожавају живот становништва у будућности. Но, из угла СДИ то није вазно, вазно је да ли велике корпорације власници СДИ-а остварују планирани профит.

„Највише жртава није бачено у ропство, купљено и продато од иностраних профитера, већ су то учинили њихови сународници. И ова неочекивана, перверзна веза демократије и ропства директна је последица онога што ћу назвати „олош економија“, (Наполеони, 2008, 11). Даље у књизи ова ауторка тврди „у свим деловима света олош економија господари животом и смрћу“.

### **Економија олоша<sup>13</sup>**

Почетком 80-тих година 20. века кинеска влада је настојала да избегне репризу онога што се дешавало у Польској, где је радницима било дозвољено да формирају независан покрет који је оспоравао монопол партије на власти. Влади није био циљ да заштити пољопривредне комуне и фабрике у цавном власништву већ су се залагали на прелазак на корпоративно-утемељену привреду. Главни саветник Милтон Фридман је обучио стотине општинских функционера, професора и партијских економиста основама своје слободнотржишне теорије са

---

<sup>13</sup> Naslov uzet od autorke knjige Ološ ekonomija-Loretta Napoleoni (2008), Ološ ekonomija-tamna strana novog svetskog poretku, HESPERIAedu, Beograd

изговором „колико обичан свет боре живи у капиталистичким него у социјалистичким земљама“. Партија је желела да отвори привреду за приватно власништво и конзумеризам, уз истовремено задржавање потпуне власти, план који је обезбеђивао да ће, кад распродараја почне, партијски функционери и њихови рођаци поотимати најбоље послове за себе и тако бити први у реду за највеће профите. У Кини, где је држава користила немилосрдне методе застрашивача, тортуре и убијстава, резултат је из тржишне перспективе био потпун успех. Према таквој верзији „транзиције“, исти људи који су контролисали државу у комунизму контролисаће је и у капитализму, с том разликом што ће уживавати у приметном побољшању сопственог стандарда.

Талас реформи је пред крај 80-их година претворио Кину у светску израбљивачницу, омиљену локацију за уговорне фабрике свих мултинационалних фабрика на планети. Ниједна држава није нудила уносније услове од Кине: мали порези и царине, подмитљиви функционери, изобиље радне снаге спремне да ради за мизерну дневницу, која се из страха од репресалија пуних насиља, година није усудила да затражи пристојну зараду или најосновнију заштиту на раду.

За стране инвеститоре и партију је то био обострано повољан аранжман. Према студији из 2006 године 90 процената кинеских милијардера јесу деца (око 2900) функционера Комунистичке партије који контролишу око 260 милијарди долара.

Током 1997 године земље Југоисточне Азије биле су нарочито подложне теоријама завере и тражењу етничких жртвених јараца, јер финансијска криза, на први поглед није имала никаквог рационалног разлога. Неколико недеља пре него што је све пошло наопако, те земље навођене су као примери економског здравља и виталности – такозвани Азијски тигрови. Берзански брокери су у једном тренутку уверавали своје клијенте да је најбољи начин да увећају своје богатство улагањем у азијско растуће тржиште. Након неколико недеља продавали су њихове валуте – бахт, рингит, рупију стварајући огромне губитке, али унутар привреде Азијских тигрова ништа се није променило. Није их погодила никаква природна катастрофа или рат, није било великих дефицита, а продаја им је ишла одлично. Испоставило се да су ове земље биле жртве најобичније панике, коју су брзина и колебљивост глобализованих тржишта довеле до пропasti, почевши од Тајланда, Индонезије, Малезије, Филипина, па чак и Јужне Кореје једанаесте најаче привреде на свету.

У напору да поврате стабилност валута, азијске владе биле су приморане да исцеде своје националне банке и склизнуле су у финансијску пропаст. За само годину дана изгубиле су 600 милијарди долара. Криза је подстакла посезање за очајничким мерама. У Јужној Кореји медији су позивали грађане да донирају свој златни накит, како би се злато претопило и употребило за отплату дугова земље. И поред две тоне сакупљеног драгоценог метала, пад корејске валуте се наставио на светским берзама. Као што се десило за време Велике економске кризе, ова криза је довела од великог броја самоубистава. У Јужној Кореји, стопа самоубистава порасла је 1998 године за 50 процената. Азијска криза била је изазвана класичним врзиним колом страху, а једино што је могло да је заустави је кредит од стране ММФ-а. Већина финансијских стручњака изашла је са поруком да им се не

помаже. Чак и Милтон Фридман је рекао да их треба пустити да сами себе доведу у ред.

ММФ као светска организација створена да би спречавала такве крахове ипак је реаговала, али не са брзим стабилизационим кредитом какав изискива финансијска криза, већ са списком захтева одушевљен сигурношту да је катастрофа Азије заправо прикривена шанса. Једино Малезија није прихватила помоћ ММФ-а ради малог спољњег дуга.

ММФ је од влада захтевао да смање сва буџетска трошења, што је довело до масовног отпуштања радника у јавном сектору и поступио је попут хирурга који се усред операције на отвореном срцу, одлучио да изведе одређене захвате на плућима и бубрезима. Након што је ММФ одузео Тигровима право да упражњавају старе навике и начине пословања, те земље су биле спремне за препород у чикашком стилу: приватизовање основних служби, независност централних банака, флексибилна радна снага, мала друштвена потрошња и слободна трговина. Тајланд је морао да допусти странцима да поседују велике уделе у њиховим банкама, Индонезија је морала да смањи субвенције за храну, а Кореја да укине законе који су штитили раднике од отпуштања. Међународна организација рада (ИЛО) процењује да је посао у овом периоду изгубило 24 милиона људи, а да је стопа незапослености у Индонезији порасла са 4 на 12 процената. Тајланд је на врхунцу реформи губио 2.000 радних места дневно. У Јужној Кореји сваког месеца отпуштено је 300.000 радника месечно што је био резултат потпуно непотребних захтева ММФ-а смањењем државног буџета и непримереним порастом камата.

Два месеца после постизања коначног споразума између ММФ-а и влада земља Југоисточне Азије, америчке фирме крећу у куповину азијских опустошених фирм на челу са Мерил Линч & Ко. (Мериил Лунц & Цо.) и Морган Стенлијем. Корејски титан Самсунг распарчан је и продат у деловима, Волво је добио његово оделење тешке индустрије, СЦ Џонсон & син (СЦ Џохнсон & Сон) његов фармацеутски огранак, а Ценерал електрик (Генерал Електрик) оделење расвете. Неколико година касније, Даевуово некад моћно оделење за производњу аутомобила, које је компанија проценила на шест милијарди долара продао је Ценерал моторсу за само 400 милиона долара. Међу осталим великим играчима који су се окористили азијском стечајном распродажом били су Сиграмс (Сеаграм'с), Хјулет-Пакард (Хјулетт-Пацкард), Нестле, Интербрю енд Новартис (Интербрю анд Новартис), Карфорп (Царрефоур), Теско (Теско) и Ериксон. Нисан је купио једну од највећих корејских аутомобилских компанија, а Ценерал електрик је купио контролни удео у ЛГ-у, корејској компанији за производњу расхладних уређаја.

Стране мултинационалне компаније су за двадесет месеци обавиле 186 интеграција и аквизиција фирм у Индонезији, Тајланду, јужној Кореји, Малезији и на Филипинима. Снаге мултинационалног капитала успеле су да у Азији унесу капитал кроз директне инвестиције. Азијска криза је показала свету да нагли одлив капитала може да баци на колена чак и најуспешније земље.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Klajn, N. 2009, Доктрина шока – процват капитализма катастрофе, Самиздат Б92, Нови Београд, стр.297-314

## **Феномени слободна трговина и компаративне предности као омча пољопривреде**

Теоретски компаративне предности омогућавају свакој земљи да производи и извози све оно што може најјевтиније произвести и да увози оно што не може или је прескупо да производи, међутим, у пракси је потпуно другачије посебно где су више присутне стране директне инвестиције.

Интересантан је случај Бразила. Крајем седамдесетих и током осамдесетих година двадесетог века постиже феноменалне успехе у производњи и извозу пољопривредних производа. Соја која се раније скоро и није гајила крајем седамдесетих постаје главни извозни артикал али који се истовремено у потпуности извози у Европу и Јапан као храна за стоку. С друге стране број гладног становништва се брзо повећава, са 1/3 становништва шездесетих на 2/3 осамдесетих година. До средине деведесетих Бразил је постао трећи извозник пољопривредних производа у свету (после САД и Кине), а површина под сојем порасла је за 37% између 1980 и 1995, дистижи 11,6 милиона хектара, уништавајући пред собом шуме и растерујући ситне пољопривреднике. У исто време производња пиринча по глави становника-а пиринач је једна од основних прехрамбених намирница Бразилаца, опала је за 18%.<sup>15</sup>

Случај Тајланда је исти као Бразил. Почетком деведесетих двадесетог века Бразил је извозио 35% укупно извезеног пиринча у свету, двоструко више од САД. У истом том периоду 43% процента сеоског становништва живело је испод линије сиромаштва. Идентична ситуација је са Чилеом, Боливијом, и бројним другим примерима који причају своје приче. Тамо где су масе осиромашиле да немогу купити храну која се гаји на њеној територији, они који имају контролу над производним ресурсима окрећу производњу на нова тржишта, онима који могу да плаћају.

Нажалост, данас, и компаративне предности формулишу страни инвеститори као стратегије поробљавања других држава, једноставно, уџбеничке компаративне предности су утопија. Како другачије појаснити појаву у пракси-извоз се повећава, а стање за већину људи се погоршава. Није тачна ни констатација да су ниске наднице компаративна предност неразвијених земаља, јер и ниске цене надница одређују стране корпорације. Једноставно спречавају раднике да склапају колективне уговоре и заобилазе законе о бедним минималцима што потврђује и случај Мексика. Мексико извози парадајз, не зато што има бољу климу од Флориде или Калифорније (осим пар недеља зиме) већ зато што радници на фармама у Мексику зарађују за један дан мање него њихове колеге за сат у Калифорнији<sup>16</sup>. У Мексику, дуж границе са САД захваљујући СДИ-а отворена су предузећа ограници великих америчких корпорација која су безобразно због екстериторијалности ослобођена плаћања пореза Мексику, радници раде у катастрофалним условима за бедне плате, а Мексико губи више од 15 милијарди долара годишње<sup>17</sup>.

Тако, нпр. званична власт у Тајланду перфидно интегрисана у профитне стратегије великих страних корпорација износи у светску јавност податке о

<sup>15</sup> Frances Moore Lappe, исто.

<sup>16</sup> Ибидем

<sup>17</sup> Dušanić, J., Cena gostoljubivosti, Politika, 19. april 2010.

перманентној успешности тајландске привреде<sup>18</sup>. Међутим, стварност је сасвим другачија. Делује збуњујуће. Истовремено расте извоз али расте и број сиротиње-сиромашних и гладних у Тајланду. Иста ситуација је у свим осталим Тајландима-земљама где долазе СДИ.

Још један пример Олош економије и пример уласка СДИ-а у Србију јесте у Прокупљу. Њемачка компанија Леони купила је фабрику у Прокупљу азбестних производа Фиаз за 56 милиона долара (око 600 хиљада евра). Компанија Леони запослила је или оставила да раде 350 радника са зарадом 15000 динара (или око 155евра)месечно што је 50% мање од просечне зараде у Србији. Влада Р.Србије доделила је фабриц Леоне 6,5 милиона евра на име подстицаја директних страних инвестиција и по 5000 евра по наводно новоотвореном рандом месту.

Тиранија СДИ у сарадњи са Владом Србије огледа се у следећем:

1. фабрика Фаз вредила је много више од 600 хиљада евра,
2. за 6,5 милиона евра Влада је могла направити своје, тј. владино ново предузеће, нпр., за рециклажу стакла или производњу здраве хране или, ...
3. ових 5000 евра по наводно новоотвореним радним местима је екстра безобразлук.

Додатни безобразлук и тиранија јесте, што званичници Владе Србије овакве радње износе на свим медијима као сопствене похвале за добра дела према становништву Србије који сопственим новцем кроз порезе и разноразне таксе све то плаћа.

Табела бр. 1. Прилив СДИ у свет и Србији у 2000 и 2007. години  
У милионима долара

ГОДИНА	ПРИЛИВ СДИ У СВЕТУ	ПРИЛИВ СДИ У СРБИЈИ	УЧЕШЋЕ СРБИЈЕ У %
2000	1.392.957	50	0,0036
2007	1.833.324	2.195	0,1197

Извор: UNCTAD, World Investment Report 2008, New York and Geneva и Статистички билтен Народне Банке Србије

Србија може да избегне даљу тиранију СДИ-а једино ако прихвати Путинизам као модел привредних реформи и развоја привреде. У оваквим

<sup>18</sup> БАНГКОК, Током прве половине текуће године вредност тајландског извоза хране достигла је 380 милијарди бата (11,3 милијарде долара), што у односу на првих шест месеци 2007. представља повећање од 28 одсто, објављено је у Бангкоку. Раст се највише приписује повећању цене пољопривредних производа на светском тржишту, нарочито риже, који је у периоду јануар – јун поскупила за више од 100 одсто, преноси агенција ДПА. Директор тајландског Националног института за храну Јутасак Суфасорн предвиђа мање успоравање раста извоза домаћих прехранбених сировина током другог дела 2008. Јутасак прогнозира да ће његова земља у периоду између јула и децембра испоручити на светско тржиште хране за 367 милијарди бата (10,9 милијарди долара). Укупна вредност тајландског извоза пољопривредних сировина, рибе, меса, прехранбених прерађевина и пића требало би да ове године да достигне 750 милијарди бата (22,3 милијарде долара), или 20 одсто више него у 2007, предвиђа Јутасак. Највећи извозник риже на свету, Тајланд је једна од само неколико азијских земаља нето извозника хране. Осим риже, главни прехранбени извозни продукти Тајланда су тапиока, смрзнута пилетина и рачићи. Izvor: <http://www.capital.ba/>

околностима, Србија и посебно пољопривреда је интересантна страним инвеститорима.

У укупном извозу Србије од 8,3 милијарди долара у 2009. години, учешће пољопривреде и прехрамбене индустрије износило је 1,95 милијарди<sup>19</sup>.

## Литература

1. Frances Moore Lappe, Joseph Collins and Peter Rosset, (1998), World Hunger, The Institute for Food and Development Policy
2. Gligorov, V., Serbia and Montenegro: Transition with Organized Crime (Current Analyses Nr. 19, July 2003) Wien
3. Goldsmith E., and Mender J., (1996), The Case Against the Global Economy: And for a Turn Toward the Local, Sierra Club Books, San Francisco
4. Клајн, Н. 2009, Доктрина шока – процват капитализма катастрофе, Самиздат Б92, Нови Београд
5. Хансес Хоффбајер, Проширење ЕУ на Исток, Филип Вишњић, Београд, 2004
6. T. Poleman, Quantifying the Nutrition Situation in Developing Countries, Food Research Institute Studies 18
7. Вујовић, С., и остали, (2009), Економска теорија менаџмента-менаџерска економија, Прима, Требиње
8. Драгичевић Адолф у, Лундберг, Ф., Богати и најбогатији, књига 2, Глобус, Загреб, 1977
9. Лундберг, Ф., Богати и најбогатији, књига 2, Глобус, Загреб, 1977.
10. Лоретта Наполеони (2008), Олош економија-тамна страна новог светског поретка, ХЕСПЕРИАedu, Београд

---

<sup>19</sup> Statistiski zavod Srbije

## ПРЕГЛЕДНИ ЧЛАНЦИ

---

Др Славомир Милетић

Универзитет у Приштини, Економски факултет Косовска Митровица

### КРЕИРАЊЕ КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ У МАРКЕТИНГ КАНАЛИМА

#### Апстракт

*Рад се бави проблематиком креирања одрживе конкурентске предности предузећа у условима убрзане глобализације пословања, коришћењем маркетинг канала. Потенцирана је важност креирања маркетинг канала који имају будућност, који базирају на придобијању више потрошача коришћењем оних канала који испуњавају њихове потребе и захтеве боље од конкуренције.*

*Реч је о померању продајних трансакција ка каналима са нижим трошковима у циљу драматичног смањења трошкова продаје, унапређењу сатисфакције и задржавања купаца обезбеђењем флексибилнијих начина пословања са њима.*

**Кључне речи:** конкурентска предност, маркетинг канали, конкуренција, предузеће.

### CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE IN MARKETING CHANNELS

#### Abstract

*The works deals with the problems of creating a sustainable competitive advantage of companies in terms of rapid globalization of business, using marketing channels. Emphasize the importance of marketing channels that have the future that are based on recruiting more and more consumers using those channels that meet their needs and requirements better than the competition.*

*It is a moving sale transactions to channels with lower costs to a dramatic decrease in sales costs, improving customer satisfaction and customer retention by ensuring flexible way of doing business with them.*

**Key words:** competitive advantage, marketing channels, competition, enterprise.

#### Увод

Данас се модерни бизнис сушчава са једним озбиљним проблемом. Производи више не обезбеђују тако значајну предност као раније. Цене као извор конкурентске предности све су тежи за коришћење. Низи трошкови пословања су раније обезбеђивали стварну оштрицу конкурентске предности, а данас скоро све индустрије, укључујући и текстилну остварују паритетну пословну ефикасност. Чак и квалификована продајна снага није више најподеснији диференцијатор. Другачије

речено, многа предузећа немају одрживе изворе конкурентске предности. Она имају полазне моменте повремене супериорности на својим одабраним тржиштима, углавном у карактеристикама новог производа, или у вештој пропагандној кампањи.

Отуда, одрживу конкурентску предност ваља тражити у маркетинг каналима. У овом раду у предметном контексту, биће потенцирана важност креирања маркетинг канала који нису прошлост, који базирају на придобијању више потрошача коришћењем канала који испуњавају њихове потребе и захтеве боље од конкуренције. Реч је о померању продајних трансакција ка каналима са низом трошковима у циљу драматичног смањења трошкова продаје и о побољшању сatisфакције и задржавања купца стварањем флексибилнијих облика пословања са њима. Маркетинг канали могу бити коришћени за бржи раст пласмана и прихода, профита и тржишног учешћа. Најнапреднија предузећа у свету раде све ово.

## 1. Конкурентска предност базирана на маркетинг каналима

Заједничко многим водећим предузећима на тржишту у смислу конкурентске предности јесте то што су она улагала веће напоре и примењивале већу креативност у тражењу одговора на питања: Како изаћи на тржиште? и Шта изнети на тржиште? Таква предузећа се нису превише ослањала на изворе конкурентске предности који су базирани на производима и снижењима цена. Нове технологије канала продаје, као што су Интернет, *call centri* и системи маркетиншке базе података, отвориле су нове опције и пружиле предузећима широк опсег алтернатива за креирање и примену нових врста конкурентске предности - предности маркетинг канала.<sup>1</sup>

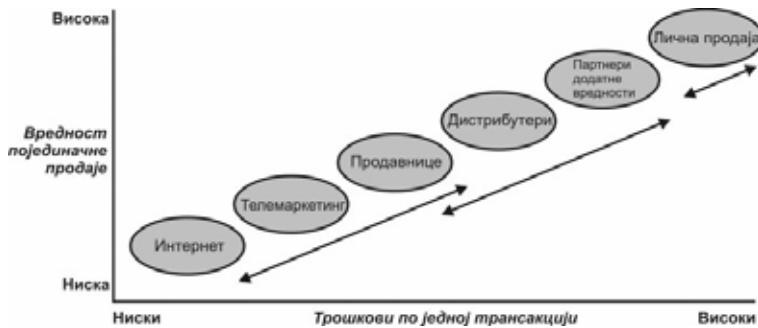
Теорија која стоји иза предности стратегије центриране на канале је веома једноставна. Предузећа имају веома широк варијетет опција за повезивање производа са купцима, од личне продаје до дистрибутера, од директне поште до интернета и све остale опције између ових типова продаје (слика бр. 1.). Сваки од ових канала продаје има одређену снагу. Нпр., директна лична продаја је најпогоднија за комплексне и скупе трансакције, где је интеракција лицем у лице очекивана и тражена. Наредни канал, *call centar*, који обезбеђује пружање услуга и решавање проблема 24 часа дневно, може смањити трошкове продаје за 40% и више. Он је најпогоднији у условима постојања лојалности купцима. Интернет може бити коришћен за пружање порука неописивом милионском аудиторијуму по екстремно ниским трошковима.

На другој страни, сваки маркетинг канал има видна ограничења. Продавци личне продаје поступају комплексно и задржавају купце добро, али су врло скupи. Интернет функционише ваљано за одређене типове производа, али не и за друге који захтевају много тренинга или обуке за руковање производом. Дистрибутери могу драматично повећати покривеност тржишта, али могу удаљити предузеће од финалних купаца/ потрошача чија је лојалност неопходна и чији актуелни захтеви су потребни за боље разумевање њихових потреба и захтева.

<sup>1</sup> Миленовић, Б., *Канали маркетинга*, Факултет за трговину и банкарство Универзитета „БК“, Београд, 2007.

стр. 238

Употреба само једног маркетинг канала лимитира тржишни учинак предузећа. Ако предузеће користи само канале директне продаје, оно може бити способно да обезбеди добре услуге купцима/ потрошачима, али она неће имати друге предности у односу на конкуренте који су одлучили да користе друге канале. Ако предузеће користи само Интернет канал оно ће вероватно бити лимитирано на продају једноставних јевтиних производа, али ће се суочити са значајним проблемима и изазовима у развоју лојалних односа са купцима/ потрошачима. Један канал маркетинга не може обављати све функције и задатке конкурентно.



Слика бр.1. Канали маркетинга: повезивање производа са купцима

Предузећа која одаберу и вешто интегришу праву комбинацију маркетинг канала могу изградити систем изласка на тржиште који одговара оптимално на сваки захтев њихових производа и тржишта. На пример, предузећа могу користи скупе канале директне продаје за придобијање и раст најзначајнијих кључних купаца, а дистрибутере за допирање до дисперзованих група мањих муштерија и за обезбеђење локалне продајне подршке. Она могу користити *call centre* за затварање једноставних продаја, креирање продајне предности других канале и за праћење кампање преко директне поште. Она могу користити Интернет за придобијање купаца који преферирају да сами себе услужују и који желе да уштеде новац. На тај начин предузећа се могу фокусирати на коришћење канала са ниским трошковима који ће функционисати најбоље у свим типовима куповних ситуација. Све то може резултирати у огромну конкурентску предност чији исходи могу бити раст продаја и прихода, проширење тржишта, лојалност купаца и високи профити.

## 2. Могући извори конкурентске предности у маркетинг каналима

Чланови маркетинг канала могу пројектовати и спроводити менаџмент канала као средство развоја и одржавања одређене дугорочно одрживе конкурентске предности. У ту сврху они могу користити: ексклузивну дистрибуцију, дуалне и нетрадиционалне маркетинг канале, стварање и одржавање супериорније мреже посредника уз обезбеђење супериорније услуге купцима, коришћење нових

технологија попут Интернета,<sup>2</sup> наступ на специјална тржишта и остваривање лидерства у ниским трошковима.

За разлику од других стратегија маркетинга које конкуренти могу лако копирати, стратегије базиране на наведеним предностима могу бити дугорочно ефективне.

Стратегије базиране на коришћењу наведених предности доступне су свим учесницима у каналима маркетинга: произвођачима, трговцима на велико и на мало; продавцима производа и услуга; корисницима кратких и дугих канала, једноструких и дуалних канала и учесницима у домаћим и међународним каналима маркетинга. Члан маркетинг канала може одлучити да користи само једну од наведених предности или комбинацију неколико. На пример, предузеће може користити нову технологију за смањење трошкова и за обезбеђење супериорније услуге купцима. Такође, предузеће може користити нетрадиционалне канале као део дуалних канала маркетинга за продају исте линије производа истовремено кроз традиционалне и нетрадиционалне канале. Понекад увођење новог канала за продају истог производа може представљати погубан потез.<sup>3</sup>

Заједничка карактеристика ефективног коришћења дистрибуционе конкурентске предности јесте интегрисаност стратегије маркетинг канала са укупном стратегијом маркетинга. Кључна карактеристика ефективне дистрибуционе предности јесте њена дугорочност. Многи уговори о франшизама су обновљиви на 20 година. За развој ефективне мреже малопродаје потребно је више година. Многи велепродајци неће репрезентовати произвођаче са конкурентским маркама и производима. Креирани и остварени добри односи у маркетинг каналу су најтежи за копирање од стране конкуренције.

## 2.1. Коришћење иновација за креирање диференцијалних предности у маркетинг каналима

Иновације у маркетинг каналима укључују увођење нових метода или технологија за појачање односа у каналу. Добар пример иновације у маркетинг каналима јесте виртуелна елиминација физичких залиха. Предметни систем користи телекомуникационе технологије за прецизну испоруку производа и услуга елиминишући потребу за држањем физичких залиха. Малопродајци могу користити електронску дистрибуцију за испоруку одређених информација и производа забаве директно потрошачима код куће или у канцеларији. Преко виртуелног шопинга предузећа покушавају да ојачају своје односе са купцима. Неке иновације у маркетинг каналима су евидентне у маштовитим формама нових малопродајних punktova. Тржишне појаве, као телевизијска продаја код куће и мреже компјутерске продаје, присилавају малопродајце са продавницама да напусте традицију.

<sup>2</sup> Барац, Н. и Г. Миловановић, *Менаџмент канала дистрибуције*, Економски факултет Ниш, 2007. стр. 74.

<sup>3</sup> Barbara, D., et al., *How Cannibalistic Is the Internet Channell?* International Journal of Research in Marketing 19, no. 4, 2002., стр. 337-348.

Иновација маркетинг канала јесте ефективно коришћење интерних предности и екстерних могућности за остваривање позиције тржишног победника, а не само коришћење нових метода или технологија. Примери успешних компанија у различитим областима пословања, као што су Dell Computer у продаји персоналних рачунара, AutoByTel у продаји моторних возила, Merrill Lynch у пружању финансијских услуга и друге компаније, потврђују како иновације маркетинг канала воде у повећању пласмана и тржишног учешћа.

Бројним предузећима изгледа интуитивно и лако коришћење интернета и њему сродних технологија за унапређење маркетинг канала. Шта год имају за продају она покушавају да ставе на интернет или у друге нове канале да би видела шта ће се дододити. Поставља се питање: Да ли интернет, директну пошту, електронске киоске у шопинг алејама и друге технолошке иновације користити што пре и што више као главне стубове канала маркетинга кад год је то могуће? Базична формула која стоји иза овакве помамне активности јесте: ако предузеће користи више канала оствариће веће продаје.

У наведеној формулама има извесне логике. Више маркетинг канала пружа већем броју купаца да набаве производ из више извора, а то обично резултира у повећању продаја. Многе водеће глобалне компаније су присталице овог приступа. Нпр., Microsoft продаје своје софтвере преко малопродавача, дистрибутера, креатора апликација, интегратора система и произвођача компјутерске опреме. Ова компанија је присталица филозофије да више начина допирања до купаца даје боље резултате продаје. Али, не може свака компанија остваривати импресивне резултате увођењем много канала маркетинга. Нови маркетинг канали<sup>4</sup> морају бити уведени са јасним циљевима, усмерени на права тржишта/ праве купце и обезбеђени потребним ресурсима и добро интегрисани са осталим маркетинг каналима.

Многа предузећа се суочавају са озбиљним проблемима, не толико због аверзије према новим каналима или продајним иновацијама, већ због недостатка искуства у креирању оптималне комбинације маркетинг канала као кохерентног тржишно фокусираног и високо продуктивног система продаје. Није доволно само увести *web* сајт, унајмити неколико дистрибутера, или формирати одређени центар за информисање. Раст продаја и тржишног учешћа, високи приходи и профити, које остварују водећа предузећа центриране на канале, не долазе случајно, нису резултат хаотичног експериментисања маркетинг каналима. Такви ефекти су резултат планиране, стратешке и добро осмишљене иновације маркетинг канала којом се креира дугорочно одржива конкурентска предност.

## 2.2. Дистрибуциони исходи технолошких иновација

Дистрибуциони исходи иновација остварених у информационим и телекомуникационим технологијама су бројни и разноврсни. У раду је укратко размотрено тек само неколико кључних:<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Rosenbloom B, *Marketing Channels: A Management View*, 1999. стр. 173.

<sup>5</sup> Милетић, С. и Г. Топић, *Дистрибуциони исходи примене нових информационих технологија*, Економика, Ниш, 3-4/2003, стр. 99.

- скенирање (електронско снимање) података у малопродаји и компјутерско управљање залихама,
- електронска размена података,
- маркетиншка база података и унапређење маркетинг информационог система.

При том не треба занемарити ни остале, не мање важне исходе као што су: електронски маркетинг канали, директна продаја и директни маркетинг.

Подаци засновани на електронском снимању резултат су примене универзалног бар-кода производа и електронских регистратора. Универзални бар код производа јесте прихваћени систем означавања за малопродају који представља дигитални број помоћу којег се врши идентификација робе. Свакако, кодирање није везано само за коришћење у малопродајним објектима или на наплатним местима у њима. Произвођачи користе бар-кодове за праћење напретка у производном процесу, набавци, испоруци и дистрибуцији. Кодирање, користе и чланови маркетинг канала за праћење складишних функција и долазећих и одлазећих транспортах контејнера. Уз помоћ кодирања предузеће може одредити најподеснији конвејер за свако паковање у складишту, сортирати робу за различите испоруке и сл.

Електронска размена података омогућава електронски пренос и размену докумената (трансфере, поновљене продаје производа, и друга документа) међу члановима канала или одређених мрежа ради олакшавања токова информација кроз маркетинг канал, обезбеђујући предности и недостатке различитог нивоа.<sup>6</sup>

Маркетиншка база података укључује креирање и одржавање одређене банке информација о купцима у циљу анализирања њихових куповина и усмеравања промоција намењених специфичним типовима купаца. Ова база података може бити коришћена као средство комуницирања са купцима и као инструмент маркетинг истраживања.<sup>7</sup> Као елемент система информисања у маркетинг каналу, маркетиншка база података се најчешће користи за описивање понашања купаца и праћење интеракције са истим.

#### **4. Услови дугорочне одрживости конкурентске предности у маркетинг каналима**

Дугорочно одржива конкурентска предност у маркетинг каналима може бити успешно креирана.<sup>8</sup>

- ако је дистрибуција најважнија варијабила за задовољавање тражње циљног тржишта,
- ако постоји једнакост конкурената у остале три варијабиле маркетинг mix-a,
- ако постоји висок ниво конкурентске рањивости због занемаривања дистрибуције и

---

<sup>6</sup> Dealing, B., *The Strategic Benefits of EDI*, Journal of Business Strategy, January - February 1990. стр. 4.

<sup>7</sup> Aaker, A. D., Kumar, V. and G. S. Day, *Маркетиншко истраживање*, 9. издање, Copyrgiht© Економски факултет Београд, 2008. стр. 658.

<sup>8</sup> Lawrence, G., at all.. *The Channel Advantage*, Butterworth Heinemann, Oxford, 2001. стр. 174.

- ако дистрибуција може ојачати предузеће креирањем синергије у каналу маркетинга.

Исходиште одрживе конкурентске предности предузећа, значи разумевање стратегијских импликација наведених услова који обезбеђују дугорочну одрживост дистрибуционе предности, а затим могућности креирања ефективног mix-а маркетинг канала.

## Закључак

Конкурентску предност предузећа на тржишту могу да изграде из бројних извора. Обично се ради о јединственој комбинацији више извора, а не о једном универзалном решењу. У одрживу конкурентску предност предузеће мора да угради још низ додатних предности које се међусобно подупиру око основне идеје бизниса.

Подршку имплементацији овакве стратегије креирања одрживе конкурентске предности, нека предузећа траже у померању продајних трансакција ка каналима са низим трошковима и њиховој иновацији у циљу рапидног смањења трошкова продаје и побољшањем сатисфакције и задржавања купаца обезбеђењем флексибилнијих начина пословања са њима. Маркетинг канали, дакле, могу бити коришћени за бржи раст пласмана и прихода, профита и тржишног учешћа.

Предузећа која одаберу и вешто интегришу праву комбинацију маркетинг канала могу изградити систем изласка на тржиште који одговара оптимално на сваки захтев њихових производа и тржишта. Наравно, један маркетинг канал не може обављати све функције и задатке конкурентно. Више маркетинг канала пружа већем броју купаца могућност да набаве производ из више извора, а то обично резултира у повећању продаја.

Значи предузећа се могу фокусирати на коришћење више канала са низим трошковима који ће функционисати најбоље у свим типовима куповних ситуација. Све то у крајњем, може резултирати у огромну конкурентску предност чији исходи могу бити раст продаја и добити, проширење тржишта, лојалност купаца и високи профити.

## Литература

1. Barbara, D., et al., *How Cannibalistic Is the Internet Channell?* International Journal of Research in Marketing 19, no. 4, 2002.
2. Миленовић, Б., *Канали маркетинга*, Факултет за трgovину и банкарство Универзитета „БК“, Факултет за трговину и банкарство Београд, 2007.
3. Dealing, B., *The Strategic Benefits of EDI*, Journal of Business Strategy, January - February 1990.
4. Милетић, С. и Г. Топић, *Дистрибуциони исходи примене нових информационих технологија*, Економика, Ниш, 3-4/2003.
5. Lawrence, G., at all, *The Channel Advantage*, Butterworth Heinemann, Oxford, 2004.
6. Барац, Н. и Г. Миловановић, *Менаџмент канала дистрибуције*, Економски факултет Ниш, 2007.
- 7 Aaker, A. D., Kumar, V. and G. S. Day, *Маркетингско истраживање*, 9. издање, Copyrgiht© Економски факултет Београд, 2008.
8. Rosenbloom B, *Marketing Channels: A Management View*, 1999.
9. [www.ennovation.co.uk](http://www.ennovation.co.uk)

## ПРЕГЛЕДНИ ЧЛАНЦИ

---

Др Александар Б. Ђурић

Привредна Академија Нови Сад, Војводина

Правни факултет за привреду и правосуђе

### МОТИВ И ЦИЉ КРИВИЧНОГ ДЕЛА

#### Апстракт

Кривица је општи субјективни елементи, а сви остали општи елементи су објективни. Криминални мотив, као унутрашњи повод и узрок криминалног понашања, манифестије се кроз опште и посебне елементе извршеног кривичног дела. Будући да кривица има двоструку функцију у науци кривичног права (1-кривица је општи субјективни елемент кривичног дела; 2-кривица је садржина кривичноправне одговорности у форми умишљаја и нехата), и криминални мотив као психолошко-врљни (субјективни) сегмент кривице, такође, има двоструку функцију. Садржина и степен кривице (умишљаја и нехата) је одређен, делимично или у потпуности, квалитетом криминалних мотива и мотивације, тј. нема кривице без криминалних мотива и криминалне мотивације. Мотив је истовремено и субјективна (тј. психолошко-врљна) и нормативна, кривичноправна категорија. У кривичноправном смислу мотив је интегрални психички фактор који ствара и детерминише криминално понашање које се састоји у извршењу кривичноправне радње. Правилно разумевање криминалних мотива и криминалне мотивације, неопходно је због побољшавања квалитета делатности државноправних органа и судова у сferи кривичне јуриспруденције, а нарочито код правне квалификације кривичних дела и одмеравања казне за њихово извршење. Циљ је резултат који човек жели да оствари свесном и вольно предузетом радњом. Представа о циљу је психолошка категорија. Свака људска радња је циљна, зато што је усмерена на остварење неког резултата. Циљ је садржан у ефекту који се реализује предузимањем радње, а манифестије се као противправна последица кривичног дела којој учинилац тежи. У кривичном праву, циљ се поклапа са оном противправном последицом кривичног дела којом се задовољава криминални мотив.

Мотив и представа о забрањеној последици, с једне стране, и реално остварена противправна последица кривичног дела, с друге стране, су апсолутно подударне код предумишљаја и директног умишљаја. Код евентуалног умишљаја постоји релативна подударност између представе о последици и реалне противправне последице кривичног дела. Представа о противправној последици код умишљајне кривице улази у мотивациони ток и појачава вольну активност усмерену на реализацију те последице. За разлику од умишљајне, нехатна кривица се заснива на немарном или непажљивом понашању учиниоца. Овде мотив није криминалан и делује само у односу на радњу која није противправна. Основ кривице и прекора код нехата се налази у обавези учиниоца да је према субјективним околностима могао, а према

*објективним околностима морао, имати свест и вољу у односу на насталају противправну последицу кривичног дела.*

*Кривичноправна и криминолошка анализа конкретне криминалне мотивације представља изучавање психолошке структуре личности конкретног учниоца и психо-етичко-правно оцењивање његових понашања и делатности. Успех кривичног суда у остваривању принципа утврђивања кривице у кривичном поступку зависи од професионалног и личног моралног квалитета судија кривичара, а квалитет судија кривичара зависи од квалитета мотива /не/утицаја извршне власти на судску власт у једној држави.*

**Кључне речи:** криминални мотив, криминална мотивација, мотивираност, кривица, циљ – противправна последица.

## **МОТИВ И ЦЕЛЬ УГОЛОВНОГО ПРЕСТУПЛЕНИЯ**

### **Резюме**

*Вина является общим субъективным элементом, все остальные элементы являются объективными. Криминальный мотив, как внутренняя причина криминального поведения проявляется через общие и особенные элементы совершенного уголовного преступления. Учитывая, что вина имеет двойную функцию в науке уголовного права (1. вина - это общий субъективный элемент уголовного преступления; 2. вина - это содержание уголовно-правовой ответственности в форме умысла и неосторожности), и криминальный мотив как психологически – волевой (субъективный) сегмент вины, также имеет двойную функцию. Содержание и степень вины (умысла и неосторожности) определен, частично или полностью, качеством криминального мотива и мотивации, т.е. нет вины без криминального мотива и криминальной мотивации. Мотив одновременно является и субъективной (психологическо-волевой) и нормативной, уголовно-правовой категорией. Мотив определяем в психологическом (как осознанное побуждение, возникающее на основе потребностей) и уголовно-правовом (как интегральный психологический фактор, определяющий преступное поведение) смыслах, а мотивацией считаем процесс возникновения мотивов и влияние последних на человеческое поведение. Преступная мотивація - это интегральный психологический процесс создания, развития, выбора, реализации преступных мотивов, который предполагает преступную деятельность виновного. Правильное понимание мотива преступления (равно как и его мотивации) необходимо для совершенствования деятельности правоохранительных органов и суда в сфере уголовной юстиции, в частности, при квалификации преступлений и назначении наказания за их совершение. Целью является результат, который человек желает осуществить сознательным и своевольно предпринятым деянием. Представление о цели является психологической категорией. Каждое человеческое действие целенаправленно потому, что направлено на*

*осуществление какого-то результата. Цель содержитя в эффекте, который реализуется предпринятием деяния, а провозглашается как противоправное последствие уголовного преступления, к которому лицо стремится. В уголовном праве, цель совпадает с тем противоправным последствием уголовного преступления, которым удовлетворяется уголовный мотив.*

*Мотив и представление о последствиях уголовного преступления, с одной стороны, и реально осуществленное последствие уголовного преступления, с другой стороны, абсолютно идентичны при преднамеренном и прямом умысле. При косвенном умысле существует относительная идентичность между представлением о последствиях уголовного преступления и реально осуществленное последствие уголовного преступления. Представление о последствиях уголовного преступления в умысле входит в мотивационное течение и усиливает волевую активность, направленную на реализацию этого последствия. В отличии от преступлений с умыслом, преступления по неосторожности основываются на небрежном или легкомысленном поведении лица. Здесь мотив не является криминальным и действует только в отношении деяния, которое непротивоправно. Основа вины и наказания в преступлении по неосторожности находится в обязательстве лица, совершившего деяние, которое в соответствии с субъективными обстоятельствами могло осознавать, а при объективных обстоятельствах должно было осознавать и иметь волю относительно последствий уголовного преступления.*

*Уголовно-правовой и криминологический анализ, конкретной криминальной мотивации, представляет собой изучение психологической структуры личности конкретного виновного лица. Успех уголовного суда в осуществлении принципа утверждения вины в уголовном процессе зависит от профессионального и личного морального качества судей, а качество судей зависит от качества мотивов влияния исполнительной власти на судебную власть в государстве.*

**Ключевые слова:** криминальный мотив, криминальная мотивация, мотивировать, мотивировка, вина, цель - противоправное последствие.

## **Мотив и цель кривичног дела**

Кривично дело чине четири општа елемената: дело - радња и последица; противправност; одређеност дела у закону; и кривица (члан 14. став 1. КЗС). Нема кривичног дела уколико је искључена противправност или кривица, иако постоје сва обележја одређена кривичним закоником (члан 14. став 2. КЗС). Кривица постоји ако је учинилац у време када је учинио кривично дело био урачунљив и поступао са умишљајем, а био је свестан или је био дужан и могао бити свестан да

је његово дело забрањено; док је кривично дело учињено са кривицом и ако је учинилац поступао из нехата, уколико закон то изричito предвиђа (члан 22. КЗС).<sup>1</sup>

Структуру кривице чине: (1) урачунљивост; (2) умишљај или нехат; (3) свест о противправности. Дакле, кривица је општи субјективни елементи, а сви остали општи елементи су објективни. Криминални мотив, као унутрашњи повод и узрок криминалног понашања, манифестије се кроз опште и посебне елементе извршеног кривичног дела. Будући да кривица има двоструку функцију у науци кривичног права (1-кривица је општи субјективни елемент кривичног дела; 2-кривица је садржина кривичноправне одговорности у форми умишљаја и нехата), и криминални мотив као психолошко-врљни (субјективни) сегмент кривице, такође, има двоструку функцију.

Кривица представља психички однос (квантум психичке енергије) урачунљивог кривца-учиниоца према кривичном делу као сопственом остварењу. Садржина и степен кривице (умишљаја и нехата) је одређен, делимично или у потпуности, квалитетом криминалних мотива и мотивације, тј. нема кривице без криминалних мотива и криминалне мотивације.

Мотив је истовремено и субјективна (тј. психолошко-врљна) и нормативна, кривичноправна категорија. Као субјективна категорија мотив је свесно схваћена побуда настала на бази потреба која може бити биолошке, психолошке и социјалне природе. Као нормативна категорија мотив је један од основа за упућивање етичко-правног прекора учиниоцу кривичног дела, тј. кривични суд мора проценити етички садржај и кривичноправни значај мотива у конкретној кривичној ствари и на тој процени засновати садржину прекора. Нормативни карактер мотива се заснива и на морализацији кривичног дела и кривичноправне одговорности. Кроз радњу и последицу кривичног дела материјализују се и криминални мотиви, тј. криминална мотивација. Примера ради, планирано и извршено убиство човека на спавању представља *Тешко убиство на свиреп и подмукао начин* (члан 114. став. 1. КЗС). Свиреп и подмукао начин извршења ове противправне радње, узрокован је криминалним мотивима свирепошћу и подмуклошћу.

Код умишљаја криминални мотив се више од 50% материјализује у радњи и последици извршеног кривичног дела. Извршено упоредноправно истраживање криминалних мотива у Украјинској и Српској судској пракси показали су учестало неутврђивање криминалних мотива у кривичном поступку, у оквиру процедуре утврђивања кривице, за намерно-умишљајна убиства из чланова 115-116. КЗУ и чланова 113-115. КЗС. То је традиционални тренд у овим кривично-судским праксама, а узрок његовог постојања је непоштовање креативне снаге кривичносудске праксе, и доктрине, од стране извршне власти у творењу кривичних законодавстава наведених држава.<sup>2</sup>

Мотив означава побуду, повод, подстрек, подстицај, разлог и може се појмовно одредити и у кривичноправном смислу. У кривичноправном смислу мотив је интегрални психички фактор који ствара и детерминише криминално

<sup>1</sup> Кривични законик Србије, Службени гласник РС бр. 85/2005, 88/2005. и 107/2005.

<sup>2</sup> Ђурић, А.: Мотив у кривичном праву (монографија), издавач Александар Б. Ђурић, г. Ниш – Србија, 2006, стр. 285-310.

понашање које се састоји у извршењу кривичноправне радње. Основне функције криминалног мотива су стварајућа и детерминирајућа. Детерминирајућа функција је снага мотива којом се усмерава ток људског понашања или делатности према тачно одређеном циљу. Ову функцију мотива, ми називамо мотивираност. Правилно разумевање криминалних мотива и криминалне мотивације, неопходно је због побољшавања квалитета делатности државноправних органа и судова у сфери кривичне јуриспруденције, а нарочито код правне квалификације кривичних дела и одмеравања казне за њихово извршење. Међутим, у кривичноправној доктрини нема јединства у погледу решења питања, као што су: појам криминалних мотива генерално и њихова класификација; појам појединачних врста криминалних мотива и њихове класификације; обавезност процесног откривања и утвђивања садржине и врсте криминалног мотива *causa criminalis*; степен утицаја конкретног криминалног мотива на утврђивање садржаја и степена кривице *causa criminalis*; степен утицаја криминалних мотива на квалитет одмеравања кривичне санкције, тј. индивидуализацију казне *causa criminalis*; и друго. Степен актуелности истраживања такве субјективне компоненте *causa criminalis* (субјективне стране делинквенције тј. криминалних мотива конкретне кривичне ствари), повезана је са реформом кривичног законодавства, а у том смислу и реформом Српског кривичног законодавства. Због тога је потребно осмислити и израдити Закон о криминалној мотивацији.<sup>3</sup>

Криминални мотив треба разликовати од намере. Они су општи субјективни сегменти кривице, а посебни субјективни елементи конкретног кривичног дела могу бити само онда када су изричito предвиђени кривичним закоником. У законском прописивању када су криминални мотиви посебни субјективни елемент конкретне инкриминације, мислим да би наш законодавац морао много више поштовати судску праксу.

Циљ је резултат који човек жeli да оствари свесном и вољно предузетом радњом. Пре него што предузме радњу учинилац, под утицајем мотива, формира представу о циљу који жeli да оствари извођењем радње. Представа о циљу је психолошка категорија. Свака људска радња је циљна, зато што је усмерена на остварење неког резултата. Циљ је садржан у ефекту који се реализује предузимањем радње, а манифестије се као противправна последица кривичног дела којој учинилац тежи. За разлику од мотива, циљ је објективна категорија и налази се изван психолошке структуре личности. Мотив се појављује као узрок људске делатности, а циљ као резултат те делатности.

У кривичном праву, циљ се поклапа са оном противправном последицом кривичног дела којом се задовољава криминални мотив. На пример, код кривичног дела краје намерним одузимањем туђе покретне ствари на противправан начин се задовољава мотив користолубља. Међутим, у неким случајевима циљ се остварује посредством већег броја претходних противправних последица да би се дошло до главне последице којом се задовољава мотив. Примера ради, да би се задовољио мотив користолубља лице А је одлучило да изврши разбојништво. Мотив делује на циљ тако што га одређује. Уколико

---

<sup>3</sup> Ibidem, str. 1-340.

кривичном суду није познат криминални мотив, онда остаје нејасно зашто је учинилац одабрао тачно одређени циљ а не неки други.

Криминални циљ има повратног утицаја на настанак и дејство криминалног мотива. Представа о циљу може да проузрокује настанак мотива, а мотив даље да усмерава радњу ка остваривању циља. Примера ради, лице А примети велику количину новца код пијаног лица Б кога овај пијанац троши немилосрдно. Како је оскудног имовног стања лице А пожели да одузме један део новца од Б, зато што ће га овај некорисно потрошити. Велика сума новца подстиче жељу за присвајањем код лица А. Та жеља ојачана емоцијама и личним /не/моралом прераста у криминални мотив. Тако представа о циљу формира мотив користољубља, а тај мотив покреће радњу одузимања новца ради реализације противправног циља - крађе.

Наше мишљење о односу мотива и циља (тј. мотива и противправне последице кривичног дела) - Мотив и представа о забрањеној последици, с једне стране, и реално остварена противправна последица кривичног дела, с друге стране, су апсолутно подударне код предумишљаја и директног умишљаја. Код евентуалног умишљаја постоји релативна подударност између представе о последици и реалне противправне последице кривичног дела. Представа о противправној последици код умишљајне кривице улази у мотивациони ток и појачава вольну активност усмерену на реализацију те последице. За разлику од умишљајне, нехатна кривица се заснива на немарном или непажљивом понашању учиниоца. Овде мотив није криминалан и делује само у односу на радњу која није противправна. Основ кривице и прекора код нехата се налази у обавези учиниоца да је према субјективним околностима могао, а према објективним околностима морао, имати свест и вољу у односу на насталу противправну последицу кривичног дела.<sup>4</sup>

Сматрамо да кривични суд у конкретном кривичном догађају истовремено са утврђивањем садржаја кривице (принцип утврђивања кривице) мора утврђивати и садржај криминалних мотива. Утврђивање криминалних мотива у кривичном поступку подразумева: (1) тачну правну квалификацију кривичног догађаја; (2) утврђивање садржине и степена материјалне стране противправности кривичног дела и кривца; (3) утврђивање садржине и степена кривице; (4) утврђивање садржине навика или склоности ка криминалном понашању личности учиниоца; (5) утврђивање врсте кривичне санкције; (6) индивидуализирање утврђене врсте кривичне санкције; (7) утврђивање садржине ресоцијализације личности учиниоца; и (8) утврђивање садржине постпеналне помоћи кривцу-осуђенику.

Криминална мотивација представља многообразни психолошки процес који подлеже етичко-правној оцени кривичног суда. Кривичноправна и криминолошка анализа конкретне криминалне мотивације представља изучавање психолошке структуре личности конкретног учиниоца и психо-етичко-правно оцењивање његових понашања и делатности.

Успех кривичног суда у остваривању принципа утврђивања кривице у кривичном поступку зависи од професионалног и личног моралног квалитета судија кривичара, а квалитет судија кривичара зависи од квалитета мотива

---

<sup>4</sup> Ibidem, str. 67-68.

/не/утицаја извршне власти на судску власт у једној држави. Као доказ за изречено наводим песму *Свети Сава* српског песника Војислава Илића из 1889. године и цитирам речи Чезаре Бекарија из његове књиге „О зличинама и казнама“ - *Побрините се да се људи боје закона и да се само њих боје. Страх пред законима је спасоносан, али погубан је страх људи пред људима.*

### **Литература:**

1. Ђурић, А.: Мотив у кривичном праву (монографија), издавач Александар Б. Ђурић, г. Ниш – Србија, 2006, 340стр. /ISBN 86-909147-0-6; COBISS.SR-ID 133358348/
2. Кривични законик Србије, Службени гласник РС бр. 85/2005, 88/2005. и 107/2005.

## **ПРЕГЛЕДНИ ЧЛАНЦИ**

---

Др Милијанка Ратковић,

Др Гордана Ђорђевић

*Факултет за трговину и банкарство, Универзитет Алфа, Београд*

## **ДИСТРИБУЦИЈА У ОКРУЖЕЊУ ИНТЕРНЕТА И НОВИХ ТЕХНОЛОГИЈА**

### **Апстракт**

*Број могућности за повећање конкурентске предности се временом смањује, тако да компаније на глобалном тржишту морају уложити велике напоре у покушају да одрже постојећу позицију тражећи алтернативне изворе и начине снабдевања. Имплементација нових технологија на данашњем тржишту је постала уobičajena, али проналажење оптималне мере њиховог учешћа је и даље изазов за многе компаније. Разлог томе је динамично окружење, односно све учествајуће промене у жељама и захтевима купаца. Међутим, са сигурношћу се може рећи да нове технологије представљају изврстан начин унапређења већине пословних активности, и то захваљујући могућностима ефективне комуникације, како са крајњим учесницима у ланцу снабдевања, тако и са свим партнерима који се налазе на том путу. Поред потенцијалних предности у подручју комуникације, нове технологије, на чelu са интернетом могу унапредити одређене активности у процесу дистрибуције, утицати на смањење конфликата између учесника и преузети одређене функције од њих.*

**Кључне речи:** Дистрибуција, Нове технологије, Функције посредника, Интернет, CRM

## **DISTRIBUTION IN ENVIRONMENT OF INTERNET AND NEW TECHNOLOGIES**

### **Abstract**

*The number of possibilities for enhancement of competitive advantage is decreasing as time passes by, thus the companies on global market must make great effort trying to sustain present position seeking for alternate sources and supply forms. The implementation of new technologies on present market has become common, but finding the optimal measure of their involvement is still challenge for many companies. The reason for that is dynamic environment, i.e more frequent changes in customers wishes and demands. However it can be stated with certainty that new technologies represent exquisite way for improvement of the most business activities, and that is to thank to possibilities of more efficient communication with the final actors in the supply chain and with all partners which are present on that line as well.*

**Key words:** Distribution, New Technology, Function of Mediator, Internet, CRM

## **Увод**

Укључивање нових технологија у различитим подручјима пословања је постало императив у данашњем окружењу. Једно од изазовних подручја примене је управо дистрибуција, односно интеграција интернета у постојеће канале дистрибуције, али и креирање могућности које ће омогућити купцима комплетну купопродајну трансакцију на бази нових технологија. Искоришћење предности интернета и сродних технологија у правцу креирања алтернативног канала за обављање куповног процеса, постаје пракса многих успешних организација. Међутим, како нове технологије напредују, тако су и доступније ширем тржишту, што се у контексту конкуренције може тумачити као неповољна околност. Наиме, примена техничко-технолошких достигнућа постаје једноставнија и лакша за све већи број учесника на тржишту, тако да диференцијације предности које оне носе су све мање. Али, са друге стране, одговарајући и флексибилан спој традиционалних начина и електронских могућности може пружити неке нове предности коришћења поменутих новина. У том тумачењу треба размотрити два предуслова за креирање овакве стратегије и то: одговарајући спој традиционалних и електронских средстава и флексибилност у примени.

Проналасање одговарајуће мере, односно интензитета учешћа нових технологија у традиционалне оквире пословања је задатак који захтева прецизне и актуелне информације од купца, као и знање и вештину маркетара који ће дати процену. Овај задатак је комплексан и зависи од многобројних фактора који чине укупну стратегију организације. Такође, брзина имплементације и континуитет су нераздојиви део одлука о дефинисању одговарајуће мере учешћа нових технологија. Уско везано за брзину усвајања нових електронских решења је и фактор флексибилности. Наиме, прогресиван развој технологија доноси све боља решења за одређене пословне проблеме, због чега се њихова континуирана и правовремена имплементација очекује уколико се ради о успешним компанијама које су на време схватиле значај и предности њихове примене. То је и разлог због чега је неопходно креирати флексибилне стратегијске оквире који се могу једноставно надограђивати. Поред наведеног, ту је и добро позната чињеница, а то је да се захтеви купца све брже мењају, како у односу на саму понуду, тако и у односу на начин комуникације и изглед канала куповине. Зато, флексибилност у примени нових технологија има широко тумачење и један је од најважнијих предуслова за њихову успешну интеграцију и коегзистенцију са традиционалним путевима пословања.

## **Канали дистрибуције у окружењу нових технологија**

Нова економија је креирала ново пословно окружење засновано на дигиталним технологијама, укључујући дигиталне комуникационе мреже, савремена софтверска решења и друге повезане информационе технологије. Данас, пословне организације користе информационо комуникационе технологије за побољшање квалитета производа и услуга, повећање продуктивности рада, уштеду енергије и новца и на крају за повећање профита поступком реинжињеринга

пословних процеса.<sup>1</sup> У савременим условима пословања, компаније се врло често одлучују на редизајнирање традиционалних функција и иновацију круцијалних пословних процеса у циљу повећања обима пословања, унапређења пословне ефикасности, приступа новим тржиштима и унапређења односа са купцима и пословним партнеријама. У том процесу многе формално старе компаније примењују у великој мери резултате развоја нових технологија.<sup>2</sup> Коришћење мрежа и нових, посебно Веб технологија, у каналима дистрибуције донеће компанијама читав низ значајних предности.

Пре него што се приступи дефинисању потребе за учешћем нових технологија у каналима дистрибуције, неопходно је одабрати циљне сегменте, као и стратегије наступа које ће определити врсту и број посредника. Важност избора посредника је веома велика будући да се ове одлуке не доносе тако често, јер пројектовање, али и адаптација канала маркетинга представљају дуготрајан и скуп процес. Са друге стране, могућности које доносе нове технологије су многобројне, али и лаке за копирање од стране конкуренције. Међутим, остварење болих и дуготрајнијих односа између учесника у ланцу испоруке вредности може бити један од најкориснијих исхода њихове примене.<sup>3</sup> Канал дистрибуције је група независних фирм које раде заједно у циљу трансфера производа и информација од добављача до потрошача.<sup>4</sup> Односи између чланова тог ланца се могу побољшати коришћењем нових технологија, али под условом да су обезбеђени одређени предуслови у смислу јасног дефинисања улоге сваког од учесника.

Одлуке о избору канала дистрибуције односе се на процес дистрибуције производа до потрошача, укључујући избор врсте и броја посредника, као и одлуке у вези транспорта и складиштења, уз минимизирање трошкова свих пратећих активности. Све пословне активности које чине овај процес треба да су непосредно или посредно усмерене ка потпунијем испуњавају захтева купаца. У том циљу неопходно је што прецизније сагледавање њихових захтева, чиме се бави процес CRM. Нема сумње да управљање односима са купцима може бити веома важан фактор остављивања конкурентске предности, али лоша примена CRM може бити узрок губљењу купаца који не могу бити никада враћени.<sup>5</sup> Зато, овај комплексан процес треба да пружи одговоре на следећа питања:

---

<sup>1</sup> Вељовић Алемпије, Вуловић Радислав, Дамњановић Александар, Информационе комуникационе технологије у менаџменту, Технички факултет у Чачку, Универзитет у Крагујевцу, Чачак, 2009.год. стр.11.

<sup>2</sup> Миленовић Божидар, Ратковић Милица, Стратегије маркетинга, како ући на тржиште и успешни опстани на њему, Факултет за привреду и банкарство, Универзитет БК, Београд, 2009.год. стр.235.

<sup>3</sup> Ово се односи на процес CRM (Customer Relationship Management – управљање односима са потрошачима), али у контексту садржаја који следи односи између учесника у ланцу испоруке вредности биће сагледани из угла примене нових технологија, а биће разматрана и питања потребе укључивања учесника.

<sup>4</sup> Strauss Judy, El-Ansary Adel, Frost Raymond, E-Marketing, Pearson Education, New Jersey, 2006.год. стр. 312.

<sup>5</sup> Malcom McDonald, On the right track, Marketing Business, April 2000. стр. 28-29.

- Колико је учесника потребно у ланцу испоруке вредности са аспекта потреба купаца?
- Која врста учесника ће на најбољи начин испунити захтеве купаца?
- Која је одговарајућа мера употребе нових технологија?

У циљу одржавања конкурентске предности најчешће је неопходно понудити јединствену вредност купцу. Постоје три традиционална пута којима компаније могу да постигну међусобну диференцирају:

- производња иновационих производа;
- понуда производа и услуга са низом ценом;
- утврђивање јачих брендова.

У окружењу нових технологија, ограничавајући ефекат на глобалном нивоу је постојање могућности копирања производа, много више него што је то било пре њихове појаве.<sup>6</sup> Период копирања је све краћи, а посебно за оне компаније које су међу првима усвојиле предности нових технологија и унапређивале своје пословање у складу са њиховим растом и новим могућностима. Ово указује на један нови моменат у конкурентској борби који производи велики проблем малим фирмама. Као једно од решења, на које многи указују, јесте удружилање и искоришћење предности економије обима, посебно када су у питању малопродајници. Тенденција јачања малопродајаца, због добровољног удружилања, или под претећим утицајем конкуренције, је данас актуелна тема, јер се због ових промена могу потпуно променити односи између постојећих партнера у ланцу испоруке вредности. Наиме, јаки, удруженi малопродајници могу да избаце велетрговину и директно наручују од производија. Као такви, они су у прилици да наручују веће количине, али и да смање цене производа које продају. Ово је једна од последица коју треба имати у виду, посебно када се процењује атрактивност тржишног сегмента.

Основни разлог све краћег трајања иновативних производа на тржишту налази се управо у масовном коришћењу нових технологија од стране конкуренције. Све је краћи период фазе увођења производа на тржиште, јер је конкуренција у позицији да коришћењем нових техничко технолошких достигнућа веома брзо дође до сазнања о начину и технологији производње иновације. Пре појаве нових технологија, управо је фактор времена обезбеђивао основну предност компанијама које су производиле иновације. У том периоду је било могуће без постојања конкурентског фактора, привући потрошаче, упознати њихове жеље и потребе, и користити добијене информације као помоћ у континуитету иновација производа и услуга. Такође, овакве ситуације су биле погодне за развијање партнерства и веза са компанијама које произведе комплементарне производе како би се једноставније доспело на нова тржишта.

С друге стране, купци су увек осетљиви на цену производа и услуга, осим у случајевима када добијају већи квалитет или неке друге предности. Дешава се да фокусирање на цену може бити опасно. Докле год је могуће смањивати трошкове кроз ланац набавке и ефикаснију производњу, креирање дизајна и остale

<sup>6</sup> Посебно када су у питању нове технологије, као што су мобилни телефони, компјутери, интернет услуге и др.

активности, компаније могу покушавати да остваре конкурентску предност помоћу ниже цене у односу на конкуренцију. Такође, треба знати да купци понекад имају ограничено знање о многим производима које купују и често се ослањају на помоћ експерата у доношењу одлука. Дистрибутивне предности у оваквим случајевима омогућавају компанијама да утичу на понашање купаца приликом куповине стварајући јаке везе између канала у којима они купују.

## Предности употребе интернета у каналима дистрибуције

Најновија хардверска и софтверска решења, али и имплементација савремених информационих технологија омогућили су да се пословне активности обављају брзо, ефикасно и сигурно. Тако интернет и информационе технологије постају најважнији део инфраструктуре за реализацију разноврсних функционалних захтева компанија и њихових купаца, односно пословних партнера<sup>7</sup>. Интернет као глобална мрежа има огромну моћ пре свега због своје величине односно броја корисника. Према Metcalfovom закону вредност мреже одређена је управо бројем корисника те мреже и може се квантитативно изразити формулом (број корисника мреже)<sup>2</sup>. Ако је крајем 2008. године било 1.4 милијарди интернет корисника у свету (што је за 15% више него у 2007. години)<sup>8</sup>, онда је сасвим лако може сагледати моћ ове мреже.

Избор канала дистрибуције у великој мери утиче на остале елементе микса, без обзира да ли се ради о пословању у традиционалном или виртуелном окружењу. Основни услови које треба да подржи физичка дистрибуција су : расположивост производа/услуга, благовременост и квалитет понуде. Сваки од ових елемената је подржан од стране интернета, а посебно када се ради о дигиталним производима/услугама. Простор за стварање конкурентске предности у виртуелном окружењу се налази управо у наведеним елементима, јер интернет има глобални домашај и испуњава захтев за правовременим информацијама у вези са производом, чиме се повећава квалитет укупне понуде.

Као и остале одлуке о елементима маркетинг микса, и ове, из подручја дистрибуције, зависе од фазе животног циклуса у којој се производ налази. Утицај интернета на промену одлука о каналима дистрибуције у складу са животном фазом циклуса производа је врло велики. Сада је могуће брже и једноставније добити информације са тржишта, и утицати на прилагођавање у свакој фази појединачно. На пример, колико год да је присутна тенденција умножавања производа због претећег утицаја конкуренције и недостатка времена за истраживање, оне компаније које развијају иновације могу да у првој фази животног циклуса, управо са категоријом купаца иноватора, развију интерактивне односе на бази електронских канала комуникације и на тај начин добију свеже и прецизне информације које ће искористити за даљи развој понуде.

<sup>7</sup> Ђорђевић Гордана., Интернет и информационе технологије – темељи е-лидерства, *Лидерство у земљама транзиције - испољене и будуће тенденције*, ФТБ и Институт за високе европске студије, Београд, 2008. год., стр. 218

<sup>8</sup> UNCTAD, Information Economy Report 2009, New York and Geneva, 2009. год., стр. 8

Е-трговина је омогућила организацијама поновну процену својих стратегија и логистике и на тај начин креирала пут за потпуније остварење захтева купца. Примена нових информационих технологија, посебно интернета, доприноси већој флексибилности маркетинг информационог система и смањењу трошкова дистрибуције без повећања обима продаје.<sup>9</sup> Употреба интернета у менаџменту ланца понуде (електронска дистрибуција) је могућа у управљању долазећим и одлазећим процесима испоруке, а може утицати на смањење цена и времена реализације активности из овог подручја. Прецизније речено, предности електронске дистрибуције се огледају у:

- аутоматизацији примања и обраде поруџбина;
- персонализацији процеса услуге;
- смањењу трошкова продаје;
- побољшању нивоа услуге купцима.

Циљ успостављања система електронске дистрибуције је “зближавање” добављача и малопродајца и ослобађање интерних продајних ресурса ради фокусирања на активности које јачају међусобне односе. У том ланцу испоруке вредности као крајњи корисници налазе се индивидуални купци, којима интернет омогућава следеће:

- Претраживачи базирани на Web-у омогућавају купцима лакше налажење нових продаваца и прегледнији приказ ширине њихових производа и услуга;
- Купцима је обезбеђена могућност комуникације са осталим учесницима на тему датог производа, асортимана, Web сајта, компаније и сл. На овај начин они могу да упореде искуства на основу директних информација;
- Интернет апликације значајно олакшавају и убрзавају процес наручивања и континуирано и усмерено управљају током свих активности наручивања;
- Средства комуникације која су базирана на Web технологијама отварају ефикасније начине комуникације и омогућавају лакшу реализацију процеса персонализације;
- Регистрацијом на одређеној Web страници купац допушта компанији да персонализује приступ. Ово значи да ће добијати само захтевани садржај од компаније;
- Web технологије нуде купцима опције за куповину неприступачних искустава из прошлости и др.

Атрибути као што су 24/7/365 доступност услуге, правовремене информације, *online* подршка, тренутна расположивост документације, самоуслужни сервиси и персонализоване Web стране, за купце представљају нове

---

<sup>9</sup> Божидар Миленовић, Милица Ратковић, *Дистрибуциони исходи интернета у маркетингу*, Зборник радова: Развој маркетинга, нове тенденције, Univerzitet Универзитет у Нишу, Економски факултет Ниш, Друштво за маркетинг - Ниш, 2001.год.стр.243.

путеве реализовања вредносних подухвата који испуњавају њихове индивидуалне потребе. Продавцима, на пример, Веб технологије дозвољавају развој кастомизираних Веб сајтова који се обраћају врло уској групи купаца. Прецизније, интернет продаја омогућава компанијама да добију детаљну слику куповних навика њихових купаца што могу да искористе за *cross-selling*, *up-selling* и потрошачке сервисе.

Одговарајућом интеграцијом нових технологија могуће је креирати основу за остваривање конкурентске позиције, док се у каналима дистрибуције њихове предности истичу у креирању добрих дугорочних односа између учесника, односно партнера. Међутим, када је реч о производима/услугама са којима су сви аспекти пословних активности могући у виртуелном окружењу, постојање посредника је често сувишно. Реч је о малобројним производима, попут софтвера, музике или резервације и куповине карата за путовања и сл. У већини других случајева, није могуће креирати искључиво електронски канал продаје, али су предности укључивања нових технологија и даље велике. У том правцу се воде расправе, у којима је главно питање да ли је искључивање посредника исплативо, и да ли интернет може заменити одређене чланове у каналима испоруке вредности. Како тренутна пракса показује, купци показују различита интересовање приликом избора канала куповине. Већина је спремна да консултује интернет пре него што обави куповину у традиционалној малопродаји, али има и оних који прво истражују у традиционалном окружењу, а затим преко интернета наруче производ који им стиже на кућну адресу. Купци су све захтевнији, како у смислу квалитета, тако и у смислу избора канала куповине. У циљу потпунијег испуњења њихових захтева неопходно је креирати алтернативне начине информисања и снабдевања, уз помоћ тренутно актуелних технологија. Проблем дефинисања одговарајућег учешћа нових технологија, наспрам традиционалног пословања, односно учешћа људског фактора на компјутера има велики значај. Међутим, уколико се омогући шири избор и ускладе традиционални и е-канали продаје у смислу да купац може лако и брзо да пређе са једног на други начин куповине, требало би да буде задовољнији и као такав потенцијално лојалан.

Постојање посредника у каналима дистрибуције има својих предности које су различите у односу на појединачне ситуације. Насупрот томе, њихово укидање је у одређеним ситуацијама такође логично. Међутим, оно што се не може укинути, то су функције које они извршавају. Функције посредника се могу померати унапред, или уназад, али се не могу елиминисати. Зато, у расправама о замени традиционалних посредника са интернетом треба знати да се њихове функције не укидају, него се само преносе на чланове који се налазе у каналу. Уколико су предложени чланови способни да их изврше, онда се може говорити о таквом уређењу канала. У супротном, немогућност извршавања функција је први елиминацијони фактор у одлучивању о врсти и броју посредника у каналу.

## Могућност дистрибуције без посредника

Интернет као подршка субјектима у каналу маркетинга повезује произвођаче и купце на електронски начин, тако да неки од посредника могу постати сувишни. Међутим, сви одабрани учесници у каналу имају одређену

функцију која мора бити испуњена кроз активности у процесу дистрибуције производа. Врста производа и пословна политика фирмe одређују структуру канала маркетинга. Учесници у њему могу имати следеће основне функције:<sup>10</sup>

- усклађивање потреба произвођача и потрошача;
- унапређење ефикасности дистрибуције;
- унапређење доступности производа купцима;
- пружање специјалних услуга;
- креирање асортимана;
- транспортовање и складиштење;
- размена права својине и информације;
- пружање кредитних услуга и
- преузимање ризика.

Интернет може олакшати спровођење наведених активности или учинити сувишним неке посреднике у каналу маркетинга. Усклађивање потреба производа и потрошача би могло бити у функцији интернета. Класичан начин обављања ове функције подразумева постојање посредника (на пример: великопродаја) који ступа у пословни однос са великим производјачем и његове производе нуди великим броју купца. Други случај обављања ове функције подразумева прикупљање великог броја понуда од стране ситних производа и укупљивање понуде великим купцу. Подршка интернета у овом случају своди се на постављање сајта од стране производа (или од треће стране) ради повезивања са великим бројем купца.

Успостављање односа који укључују елиминисање једног посредника, захтева одређено прилагођавање купца новом начину пословања. Ако они немају могућност повезивања на интернет и посете сајта производа, обављање трансакције неће бити изводљиво. Међутим, када је реч о купцима које преферирају онлайн окружење, компаније треба да размотре коју би функцију интернет могао да преузме и да у њој буде најефикаснији од свих могућих решења. То не мора бити једна функција, јер се интернет може ефективно користити и као носилац више њих. Компаније морају да, пре свих активности, спроведу истраживање понашања купца, и у складу са резултатима представљеним кроз диференциране групе у односу на претпостављени обим профита, направе матрицу у којој би друга група елемената била интернет и различита информатичка решења. На основу циљева компаније и могућих комбинација матрице, компанија може изабрати најповољније решење у датом тренутку.

Друга функција која би могла да буде у домену интернета јесте унапређење доступности производа. На сајту производа или другог посредника могу се налазити стране са опцијама наручицања производа у било које време и са повратним информацијама о периоду за који ће наручен производ стићи. Такође, велики значај има и висока доступност информацијама. Ово је једна од најважнијих предности пословања преко интернета, јер омогућава купцима погодност куповине са аспекта времена и места куповине, што повећава њихову

<sup>10</sup> Миленовић Божидар., *Канали Маркетинга*, треће издање, Факултет за трговину и банкарство, Универзитет “Браћа Карић”, Београд 2007.год, стр. 17-18.

сатисфакцију, али и смањује трошкове пословања. Циљ максималног искоришћења ове предности јесте стварање лојалних купаца. Међутим, треба знати да чак и највећи квалитет услуге неће донети лојалност у ситуацијама када не постоји поверење. У циљу остваривања максималне ефикасности ове функције, али и укупне ефикасности пословања, организације треба да изграде однос поверења са купцима. Треба знати, да унапређење доступности може имати максималан ефекат посебно у случајевима када организације обезбеде ефективно коришћење мулти канала. Уколико купац пронађе информацију на интернету, а производ жели да купи у традиционалном окружењу, док, нпр. додатне информације жели да сазна преко цалл центра, компанија треба да омогући континуитет и квалитет у обављању свих активности које се односе на овакво понашање купца. Подршка укупних аспеката мулти канала у процесу придобијања лојалности је од велике важности, не само у ситуацијама када интернет директно утиче на фактор доступности (било да су у питању информације о производу, или сам производ/услуга), већ и у свим осталим подручјима његовог могућег утицаја.

Интернет може преузети и функцију креирања асортимана када је реч о раду *online* малопродаја, што је све чешће решење у недостатку простора у традиционалном окружењу. Наиме, у онлине простору је могуће изложити много већи број производа „на полицама”, као у случају познатог малопродајаваца Теско. Ова функција решава неслагање између производње велике количине једног производа и потребе за куповином великог броја различитих производа. Као уобичајени посредници појављују се трговина на велико и трговина на мало, међутим они се могу заменити постављањем сајта производијача који би садржао и линкове других фирм, како би корисник могао посетом једног сајта ићи и на друге сајтове, тј. видети понуду других фими.

Свакако, не може се предложити потпуно укидање традиционалних посредника за наведене функције, али очигледно је да интернет може бити квалитетна подршка пословној стратегији канала маркетинга у данашњем пословном окружењу. Поред наведених потенцијалних предности, постоји велики број других фактора који опредељују фирму за избор стратегије, односно пројектовање канала. Један од тих фактора јесте врста производа. Поменути фактор може бити ограничавајући у зависности да ли се ради о производима широке потрошње, индустријским производима, пољoprивредним и сл. Како се на виртуелном тржишту може нудити и продавати велики број производа услуга, тако су се појавиле различите категорије учесника. Једна од познатих класификација чланова *online* канала је следећа:<sup>11</sup>

1. Спонзори садржаја
  2. Директна продаја
  3. Обавештавачи
  4. Посредници
- Брокери

---

<sup>11</sup> Strauss Judy. El-Ansary Adel, Frost Raymond, E-Marketing, Pearson Education, New Jersey, 2006. год. стр. 302.

- Агенти
- *Online* малопродајци

Спонзори садржаја су фирме које креирају Веб сајтове, које имају много саобраћаја и које продају рекламе, као што је Yahoo! или MSN. Овај модел подржавају традиционални медији, попут телевизије и штампаних медија. На њему се често нуди комбинације других модела, као што је Buu.com у узору *online* малопродајца.

Директна продаја као е-пословни модел омогућава велике уштеде, посебно у случајевима продаје производа који се могу дигитално испоручити. Код већине производа то није могуће, али врло често, уколико је изводљиво, дигитализација свих осталих аспекта продаје може значајно унапредити пословање. Добар пример директне продаје је компанија DellComputers.

Обавештавачи су *online* организација која прикупља и дистрибуира информације, док се као посредници јављају брокери, агенти и *online* малопродајци. Брокери омогућавају *online* размене, као што је Autobutel, и *online* аукције, као што је eBay. Агенти се појављују у облику агената који представљају продавца и агената који представљају купца. Трећа категорија посредника су *online* малопродајци који могу продавати дигиталне и опипљиве производе.

## Закључак

Данашње променљиво окружење дефинише нова правила пословања, а једно од актуелних је неизоставна примена нових технологија. Више није питање да ли укључити интернет и сродне технологије, већ је питање у одређивању одговарајуће мере и начина. Интензивна конкуренција не оставља пуно простора за остваривање диференцијалних предности, зато фирмe које желе да опстану и напредују морају проналазити алтернативна решења.

Предности примене нових технологија су очигледне у домену комуникација између пословних партнера у ланцу испоруке вредности, али и између фирмe и крајњих корисника. Такође, интернет и сродне технологије могу унапредити пословне активности у подручју дистрибуције. Једна од потенцијалних предности интернета је управо у могућности преузимања одређених функција посредника у каналу дистрибуције. У одређеним случајевима, интернет се може наћи у узору посредника и на тај начин утицати на повећање ефективности канала.

Будући да је допринос интернета у узору посредника највећи када се он користи као алтернативни канал, неопходно је усагласити његово функционисање са традиционалним каналом дистрибуције. Наиме, важно је да канали буду компатibilni и да приликом преласка из једног у други, купац несметано обави процес куповине.

Прогресиван раст нових технологија омогућава фирмама које су у континуитету пратиле иновације из ове области, боља решења и алтернативне начине доласка до нових купаца. Процес управљања односима са купцима постаје ефективнији, јер нове технологије пружају могућности остваривања боље сарадње и дугорочнијих веза. Све чешће промене у захтевима купаца, у највећем броју

случајева, је могуће претпоставити и испунити само уз помоћ нових технологија. Њихово учешће више није спорно, док интензитет њиховог коришћења зависи управо од актуелних жеља и потреба купаца. Зато, треба омогућити избор, креирати традиционалне могућности куповине истовремено са електронским каналима, тако да купац може несметано прелазити из једног у други канал приликом обављања куповног процеса.

### **Литература:**

1. Миленовић Божидар, Ратковић Милица, Стратегије маркетинга, како ући на тржиште и успешно опстати на њему, Факултет за трговину и банкарство, Универзитет БК, Београд, 2009.год.
2. Вељовић Алемпије, Вуловић Радислав, Дамњановић Александар, Информационе комуникационе технологије у менаџменту, Технички факултет у Чачку, Универзитет у Крагујевцу, Чачак, 2009.год.
3. Turban Effraim, King David, Lee Jae, Warkentin Merrill, Chung Michael, Elektronic commerce 2002 a managerial perspective, Prentice Hall, New Jersey 2002.год.
4. Миленовић Божидар, Канали Маркетинга, треће издање, Факултет за трговину и банкарство, Универзитет “Браћа Карић”, Београд 2007.год.
5. Chaffey Dave, Mayer Richard, Johnston Kevin, Ellis-Chadwick Fiona, Internet Marketing, Strategy, Implementation and Practice, Prentice Hall, Financial Times, 2003.год.
6. Strauss Judy. El-Ansary Adel, Frost Raymond, E-Marketing, Pearson Education, New Jersey, 2006.год.
7. Божидар Миленовић, Милица Ратковић, Зборник радова: Развој маркетинга, нове тенденције, *Дистрибуциони исходи интернета у маркетингу*, Универзитет у Нишу, Економски факултет Ниш, Друштво за маркетинг – Ниш, 2001. година
8. Malcom McDonald, On the right track, Marketing Business, April 2000.год.
9. Pelton Lou, Strutton David, Lumpkin James, Marketing channels, a relationship management approach, McGraw-Hill, New York, 2002.год.
10. Ђорђевић Гордана., Интернет и информационе технологије – темељи е-лидерства, *Лидерство у земљама транзиције - испољене и будуће тенденције*, ФТБ и Институт за високе европске студије, Београд, 2008.год.
11. UNCTAD, Information Economy Report 2009, New York and Geneva, 2009 год.

## ПРЕГЛЕДНИ ЧЛАНЦИ

---

Др Љиљана Арсић,

Економски факултет у Приштини-Косовска Митровица

Кристина Цветковић,

Висока пословна школа стручних студија-Блаце

### БЕНЧМАРКИНГ КАО ИНСТРУМЕНТ ЗА ЕФИКАСНО ПОСЛОВАЊЕ ПРЕДУЗЕЋА У УСЛОВИМА КРИЗЕ

#### Апстракт

*Остварити ефикасно пословање у време светске економске кризе и сачувати тло под ногама прави је изазов. Може се рећи да нас криза враћа у финансијски слом из тридесетих година прошлог века. Како превазиђи претње и искористити шансу? Како остварити успешно пословање? У доба рецесије, покушај да се поредите са успешнијим од себе, бенчмарковати се и искористити све позитивне резултате успешних корпорација, јесте можда једно од решења загонетке: остварити ефикасно пословање!*

**Кључне речи:** ефикасност, бенчмаркинг, криза.

### BENCHMARKING AS A TOOL FOR EFFECTIVE BUSINESS ENTERPRISES IN CRISIS CONDITIONS

#### Abstract

*How to realize effective work in the time of the world economy crisis and how to keep ground, it is real challenge. It is possible to tell that crisis is moving us back in the period of financial break, in the time around years of the 30, to the passed century. How to watch of threats and take the opportunities? How to do the business in the successfully way? Trying to compare yourself with somebody who is better then you in the time of crisis, to do the Bench mark and use all good results, from successful corporations, it is maybe a possible answer to the problems in what we are: how to do the effective job!*

**Keyword:** efficiency, benchmarking, the crisis

#### Увод

Тешко је данас успешно пословати, собзиром да живимо у доба енормно велике конкуренције, рецесије и светске економске кризе која запљускује све обале ове планете. Претње су свуда око нас, морамо препознати шансе и искористити их у право време. То је тешко стварно реализовати у пракси! Уколико посматрамо Србију како се она снази рекли би смо: *српски*. Политички ризик земље је ипак смањен, раст БДП ће донекле осетити последице светске кризе, дефицит текућег биланса ће се повећати, али ће индикатори задужености и

међусобне ликвидности Србије ипак остати стабилни. Дакле, постићи ефикасно и ефективно пословање, остварити развојни и маркетингски помак у фирмама јесте заиста изазов. Адекватним коришћењем бенчмаркинга може да се крене ка остварењу успешног пословања. Покретачка снага овог рада свела се на актуелну садашњост. Потенцијал би био: промена, просперитет, талас компарирања, пребродити кризу.

Структурне промене остварују тренд мењања привредног амбијента данашњице. Интеграцијом се остварује сплет конкуренције и сарадње, где пословни успех зависи од сарадње са осталим корпорацијама. Мали и глобални бизнис немају исту фреквенцију рада. Зато се на бази релевантних истраживања и менаџерских акција често поставља питање његовог деловања у условима глобализације и светске економске кризе. У условима турболенције средине, где организације обављају своју мисију, управљање променама је функција развоја уз коришћење стратегијског менаџмента. Питање је како одржати организацију која треба да удовољи изазову промена?

## 1. Бенчмаркинг као алат унапређења пословања

Benchmarking (бенчмаркинг) је компаративна анализа сопственог пословања са пословањем најбоље организације. То је техника компаративне анализе, алат који је у функцији поспешивања унапређења свог пословања. То су заправо стандарди за поређење, репер, референтне тачке, ознаке висине знака за нивелацију приликом мерења земљишта, модела. Јапанске фирме су посећивале компаније у САД-а и Европи прикупљајући знања и идеје које су модификоване и унапређиване све у циљу: изаћи на светко тржиште, носити се са захтевима тржишта, удовољити критеријуме, постићи конкуренцију и све то уз коришћење бенчмаркинга. Питање је како бенчмаковати у условима кризе када и успешне корпорације треба да се носе са проблемима. Према А.Т.Kearney „Бенчмаркинг има за циљ упоредну оцену процеса коришћених индикатора утврђених кроз усмеравање истраживања између репрезентативне групе сличних или конкурентских организација, који могу водити имплементацију најбоље праксе“<sup>1</sup>

Према Америчком центру за продуктивност и квалитет (APQC) „Бенчмаркинг представља систематски и континуирани процес мерења и упоређивања пословних процеса једне организације у односу на пословне процесе лидера било где у свету ради добијања информација које ће помоћи организацији да преузме акције за побољшање својих перформанси.“<sup>2</sup>

Процес бенчмаркинга има више фаза. Према Tomlisonu фазе бенчмаркинга су: планирање, анализа, интеграција, акција. У првој фази која је заправо: планирање и утврђивање елемената бенчмаркинг процеса, идентификују се шест активности:

1. идентификовати шта подвргнути бенчмаркингу,
2. добијање подршке топ менаџмента,

<sup>1</sup> Watson,G.H., *Strategic Benchmarking How to rate your Company's Performance against the World's Best*, Jonh Njiley and Sons,inc.New York,1993, p. 63.

<sup>2</sup> Watson,G.H., Ibid, p.3.

3. израда плана мерења,
4. израда плана прикупљања података,
5. преглед планова са стручњацима,
6. утврђивање елемената бенчмаркинг процеса.

У другој фази врши се прикупљање и анализа података о властитом стању, иначе она обухвата:

- а) прикупљање и анализу интерно објављених података,
- б) селекцију потенцијалних интерних бенчмаркинг позиција,
- в) прикупљање информација које су резултат оригиналних интерних истраживања,
- г) спровођење интервјуа и анкета,
- д) формирање интерног бенчмаркинг одбора и
- ђ) вршење интерних оцена унутар компаније.

Трећа фаза представља прикупљање и анализу података о другим компанијама, у себи инкорпорира:

- прикупљање екстерно објављених података и
- прикупљање информација које су резултат оригиналних екстерних истраживања.

У оквиру четврте фазе побољшања властитог стања уочавамо:

- идентификовање корективних акција,
- развој плана примене,
- добијање подршке топ менаџмента за будућа решења,
- примену будућих решења и мерење њихових активности.

Фаза пета подразумева континуирана побољшања где убрајамо:

1. унапређење бенчмаркинг базе података и
2. примену континуираног побољшања властитог пословања<sup>3</sup>.

Кораци у бенчмаркинг процесу могу да се деле на: планирање, анализу, акцију и зрелост. Кораци у планирању су: идентификација шта треба да се бенчмаркује, идентификација компаније за компарирање и утврђивање метода за прикупљање података. Код анализе разликујемо: утврђивање гепа у постојећим перформансама, пројектовање будућих нивоа перформанси, саопштење налаза бенчмаркинга и обезбеђење прихватања и постављања функционалних циљева. Акција инкорпорира: развој планова акција, имплементацију специфичних акција и праћење напредовања и поновно утврђивање бенчмаркова. Зрелост представља достигнуту позицију лидерства, праксе која је у потпуности интегрисана у привредне токове.

Најизраженији пример у коришћењу бенчмаркинга узима се фирма Xerox у периоду седамдесетих година прошлог века. Ова фирма је примећивала да губи тржиште јер су јапанске компаније продавале фотокопир апарате по нижој ценама од Xeroxa. Почиње да делује у датом моменту компарирајући јапанцима са Fuji Xeroхом. Почетком седамдесетих година уз коришћење бенчмаркинга Xerox редуцира трошкове производње 1/2 и залихе делова за производњу за 2/3, повећава продуктивност одељења за дистрибуцију, смањује издатке радника. Данас је

---

<sup>3</sup> Harrington H.Y.&Harrington J.S., *High performance Benchmarking 20 step to Success*, McGraw-Hill, 1996., p.94.

фирма усмерена на усавршавање пословања. Наиме, може се рећи да је бенчмаркинг један од главних фактора кризног опоравка Хероха, он је кључ побољшања квалитета и стицања конкурентске предности на тржишту. Ова фирма је у својој пракси бенчмаркинга користила конкурентски приступ, тако да је унутар своје организације изналазила бенчмаркинг репере, утврђивала је које радно место или јединица имају најбољи производни процес, подизала је друге делове организације до тог нивоа. Херох се узима као претеча успешног бенчмаркинг пројекта.

## 2. Резултати истраживања

Бенчмаркинг је упоређење са бољим од себе. Бенчмаркинг је алат који омогућава фирмама анализу и поређење базирано на чињеницама, и кроз то реалистично стање ствара услове за побољшање њених пословних процеса. То је дакле, потврђена и тестирана методологија која узима растући тренд у свету у великом броју фирмама без обзира на делатност или величину.

Зато је неопходно модел сачинити, употребити и применити бенчмаркинг у своје пословање. Истраживање у раду спроведено је у пет малих предузећа (запослених мање од 50) са циљем да покажемо како се бенчмаркинг примењује у нашим предузећима<sup>4</sup>.

Предузећа која су посматрана су: 1) **Бес Уна**, приватно предузеће из Лазаревца за производњу силикона за прозоре, боје и фарбе; 2) **Ауто Лаки Д.О.О.**, мало и средње предузеће из Лазаревца, Ибарски пут ББ, регистровано као мешовито, послужно предузеће за трговину и производњу, пружа услуге техничког прегледа, регистрације и продаје возила; 3) **Том и Ђери**, приватно предузеће које се бави пружањем угоститељских услуга и производњом пића; 4) **Ветас Д.О.О.** приватно предузеће врши књиговодствене услуге, продају рачунара и компоненти; 5) **Центар паспорта** предузеће које се бави пружањем услуга.

Од свих испитаних 77% користи бенчмаркинг, 20% не користи док 3% користи делимично. 14% испитаника користи интерни а 86% испитаника користи екстерни бенчмаркинг. 67% испитаника поседује стратегијски бенчмаркинг док 33% испитаника не поседује исти. Код коришћења екстерног бенчмаркинга 68% користи исту област док 32% испитаника бенчмаркује различиту област. 51% испитаника користи све фазе бенчмаркинга, планирање и анализу користи 39% испитаних док 10% испитаних користи интеграцију и акцију као фазе бенчмаркинга. 72% испитаника идентификује шта подвргава бенчмаркингу док не подвргавању овој идентификацији приступа 28% испитаних. 91% испитаних прикупља податке о интерном стању у компанији док 9% испитаних не приступа истом. 96% испитаних прикупља податке о осталим компанијама а 4% то не ради. 49% испитаних жели да буде бољи од конкурената док 51% сматра да ће побољшање свог пословања остварити уз побољшање својих

<sup>4</sup> Цветковић, К., *Бенчмаркинг као менаџерска акција у транзицији* (докторска дисертација), Факултет за менаџмент, Нови Сад, 2006. стр.188-199.

услуга. 88% испитаних врши конкурентску анализу а 12% не. 18% има тим за бенчмаркинг док 82% га не поседује. 86% идентификује бенчмаркинг партнера а 14% то неради. 79% испитаних прикупља информације на бази производа и стратегије, 15% једнострano прикупља информације, 6% користи групу –тим, док 0% утврђује бенчмаркинг геп. 76% испитаних предузима акције за такмичење а 24% испитаника то не ради.

Мале приватне фирме у Србији можемо рећи у великој мери користе бенчмаркинг. Он је најчешће екстерни и у већој мери из исте области.

Фирме у великој мери прикупљају податке о осталим компанијама и о интерном стању. Процент који идентификује бенчмаркинг партнера је за похвалу. Главна замерка је што мали број фирм поседује тим за бенчмаркинг, такође велика грешка је управо то што фирмe заправо нимало не утврђују бенчмаркинг геп.

Наредна истраживања су текла у правцу примене бенчмаркинга, како се ко понаша приликом планирања, код анализе стања, приликом интеграције, приликом акције и како код зрелости. 12% испитаних приликом планирања има опцију шта бенчмаркује, 49% идентификује компаније за компарирање, 39% утврђује методе за прикупљање података. 87% испитаних код анализе утврђује геп у постојећим перформансама док само 13% пројектује нове. Код интеграције 12% испитаних саопштава налазе бенчмаркинга док 88% поставља циљеве. Приликом акције развојни план користи 62% испитаника, 22% имплементира акцију док 16% поново утврђује бенчмаркинг. Код зрелости 5% испитаника користи достигнуте позиције лидерства, 7% користи праксу а 88% испитаних определило за обе могућности. Може се похвалити што већи проценат фирм идентификује компаније за компарирање и што као потенцијалну могућност користи и лидерство и праксу. Ипак негативно је то што мали проценат фирм ствара нове идеје, док већи процена користи постављене перформансе. Путоказ ка новим закључцима водио је код анализе екстерне средине, селекција одлука и анализирање приоритета. Добили смо следеће резултате: 8% испитаника даје приоритет конкуренцији, 7% испитаних даје предност шансама и 85% испитаних даје приоритет претњама. Код анализе интерне средине 5% испитаних прати трендове, 7% показатеље, 88% врши анализу интерне средине. 49% испитаних приоритет даје шансама-савладати слабост, док 51% испитаних даје приоритет претњама, како избећи слабост? Приликом селекције одлука 35% врши селекцију против мера, 17% користи показатеље ефеката и 48% се определило за селекцију одлука и циљеве одговорности.

Дакле, мало приватно предuzeће жели да успе. Зато највише мора да води рачуна о претњама, 51% испитаних даје предност претњама у жељи да избегне слабост док 49% да је предност шансама како би савладало слабости. У највећем проценту се врши селекција одлука и циљева одговорности. Циљеви због којих се користи бенчмаркинг јесу: финансијски, маркетиншки, интерни и развојни. Око 3% испитаника жели да преживи, 8% да успе, 89% има жељу за приоритетом. На основу маркетиншког циља 25% даје приоритет новим производима, 50% брзој испоруци, 21% преферира добављачима док 4% води рачуна о потрошачким односима. Сходно интерном углу, 78% испитаних даје приоритет технологији док

22% извршној производњи. Код развојног угла за циљ технолошког вођства определио се 21% испитаних док је 79% испред свега ставило искуство.

Мало, приватно предузеће зна да бенчмаркингом (компаративном анализом са успешним фирмама) може да постигне више у свом пословању. Највећи проценат жели да просперира, половина испитаника жели да оствари бруз испоруку својих производа и велики приоритет даје новим технологијама. Искуству се даје висок степен приоритета, док се као замерка узима проценат од 25% испитаних који су се определили за нове производе. Већи успех ће се остварити уколико се предузећа окрену ка иновативношћу и инвенцији, док се не препоручује успех у већ оствареним оквирима.

Бенчмаркинг је новаnota пословања, поспешује и усавршава мали и глобални бизнис. Менаџерске акције бенчмаркингом утичу на повећање ефикасности пословања, на успешнију организациону структуру. Дакле, бенчмаркинг се користи као скуп мера за планирање, организацију, функционисање и еволуцију многобројних и међусобно повезаних елемената система који се остварују као потенцијални циљеви што предњачи потенцијалном побољшању пословног процеса. Он дизајнира модел за ентитете компанија везане за различиту област и земљу.

### **3. Како се носити са кризом**

Бенчмаркинг помаже организацији да ради и постави изазов идеалности и изврсности. Њиме се креира сваки од елемената и утврђује сигурност организације (лидерство, купци, визија, шта је успешност код компарисане организације). Побољшава се инвентивност, усавршавају процеси и уводе се иновације. Питање је како се фирма понаша у условима кризе? У време рецесије, светске економске кризе и сталних турболенција, једини прави начин да се оствари ефикасност пословања као и место на тржишту, одржати ниво пословања и превазићи критични период своди се на однос према ресурсима предузећа. Криза поприма светске разmere и као тајфун нас враћа у финансијски слом из тридесетих година прошлог века. Поставља се питање како повећати успешност пословања редуцирајући залихе са тежњом не угрозити одрживост пословног процеса? Општа рецесија поставља питање реализације лимитирајућих ресурса? Како превазићи проблем лимитирајућих средстава у условима светске кризе и задовољити логичан захтев: повећати рентабилност компаније уз смањење залиха са тежњом за одрживи пословни процес. Криза се заиста захуктава, како је превазићи и опстати комплексно је и захтевно питање? Одговор је у узроцима кризе, последице нас већ сламају.

Истраживачи и аналитичари предвиђају да ће криза у Америци трајати до 2010. године, негде око осамнаест месеци, код нас се предвиђа трајање око две године. У САД-у ће она условити стопу незапослености од око 10%. Ствара се државни капитализам. Време је показало да држава не може да буде добар предузетник на тржишту, нити добар инвеститор, нити власник. Транзиција као плурализам интереса, својине, настојала је да изврши трансформацију и то посебно власничку.

Криза јесте глобална. Она обухвата многе економске агрегате и води их унеповољна и неизвесна кретања на пример: повећава се стопа незапослености, смањује се стопа раста бруто домаћег производа, лоше утиче на платни биланс. Оно што јесте умирујуће је да криза не ствара високу стопу инфлације. Лоши показатељи су да се успорава стопа раста бруто домаћег производа која се заправо узима као мера производње. Смањена незапосленост има економске, психолошке и политичке аспекте. Неки су сматрали да је криза последица неодговорности америчког руководећег естаблишмента, криза се осим у САД-у рефлексовала на све остале земље. Тржишни систем је крајње не предвидив. Социјализам је доживео много разорнију кризу од ове кризе или од кризе тридесетих година. Ипак на чврстим ногама још увек је Кина која се окренула приватном капиталу и тржишту. Проблем је ако компаније схватају да ће им држава помоћи сваки пут када западну у потешкоће. Велика економска криза трајала је од 1929-1933. године. Кејнз је своје разрешавање кризе дао тек 1936. године. Тада је привреда нашла излаз из кризе, сопственим механизмима спонтаног функционисања. Можда би ту требало искористити бенчмаркинг.

Како се понашати у кризи? Криза је претња сама по себи. У датим и постојећим условима треба водити рачуна о екстерном окружењу, интерно би требало водити у следећем правцу. Осим што ћемо компарирати и сагледавати успешне компаније задатак је изградити поверење у сопственом пословном окружењу. Лидери треба да створе окружење у коме влада међусобно поверење и поштовање. Да би се једно такво поверење изградило потребна су четири фактора: прави људи, прави процес, права структура и заједничка визија и вредности. Каже се да структура једне организације одређује начин на који она дистрибуира, мери надлежности, награде и овлашћења. Организациона структура надлежности мора да препозна да се краткорочни задаци морају одвојити од дугорочних, то је неопходно да се оствари ефективност и ефикасност и краткорочно и дугорочно.

## Закључак

Криза је заиста глобална јер погађа цео свет и погађа све економске агрегате. У САД-у, после слома финансијског тржишта, сваки четврти американац остао је без посла, тако да је заправо 15. милиона људи без посла. Приход од пољопривреде је пао за 50%, просечне зараде су пале за 60%. Криза се рефлексовала на сва остала подручја света. Последице су ипак највеће у индустријским земљама.

Неки експерти сматрају да ће криза трајати до 2011. године, руски економисти проценjuју да ће се криза завршити 2020. године. Сматрао се важним даном састанак групе Г20 у Вашингтону, али и он није променио ништа битно. Можда криза ствара крај неолибералне идеје која у бити има свеобухватну слободу тржишта уз померање снаге и контроле са нивоа државе на приватни ниво.

Бенчмаркинг ствара нову ноту пословања. Поспешује бизнис па компартивном анализом доводи до најбољих резултата. То значи да ћемо извући закључке компарирањем садашње кризе са претходном кризом из тридесетих

година прошлог века, као и компарирањем сопственог пословања са пословањем успешније компаније.

## Литература

1. Bendlell T., Boulter L., Gatford K (1997),*The benchmarking workout*, Bitman Publishing.
2. Маџар, Ј., (2009), *Криза никога неће поштедети*, Магазин бизнис, бр. 37/02, Београд.
3. Миливојевић, З.,(2008),У „живом блату“економске кризе, Магазин Бизнис, бр33/10, Београд.
4. Watson, G.H., (1993), *Strategic Benchmarking: How to rate your Company's Performance against the World's Best*, John Wiley and sons Inc.New York.
5. Цветковић, К.(2006), *Бенчмаркинг као менаџерска акција у транзицији* (докторска дисертација), Факултет за менаџмент, Нови Сад.
6. Harrington H.Y.&Harrington J.S., (1996), *High performance Benchmarking 20 step to Success*, McGraw-Hill.
7. Шуклев,Б., (1987), *Економско предвиђање*, Економика , Београд.

## ПРЕГЛЕДНИ ЧЛАНЦИ

---

Др Милорад Бејатовић  
Привредна Академија Нови Сад  
Правни факултет за привреду и правосуђе

## ПРАВО КОНКУРЕНЦИЈЕ

### Апстракт

*Право конкуренције је једна грана права коју чини скуп норми којима се регулишу права и обавезе тржишних учесника у тржишној утакмици.*

*Комуникација и квалитет су основни инструмент усмеравања и контролисања и понављања људи, појединача и група у организацији. Кад менаджери организују оно скупљају информације организације о стању у организацији и саопштавају нову структуру другима. Данас се не може замислiti квалитет и пословни успех без ефикасног комуникаирања . Комуникација је срећство којим убеђујемо , информишемо и водимо појединца ка групном циљу.*

*Контрола људских ресурса данас је у свету замењена управљањем квалитетом. Основна одлика контроле је провера и преглед напретку према постизању циља а сврха контроле је побољшање извођења.Контрола је активна за утврђивање одступања резултата од задатих парометара. Она починје постављањем дати циљева .стандарда рада .Кад се контроле не примењује адекватно, немогу се побољшати услови за активирање кадровских потенцијала.*

*Организациона контрола је оквир сваког организационог амбијента.Она настаје у процесу социјалне интеракције чланова и кроз одржавање организације као целине.*

**Кључне речи:** Комуникација, квалитет, организација, информација, контрола, циљ, услови, кадрови, потенцијал.

## LAW CONCURRENCE

### Abstract

*Law of concurrence is a branch of law which is a group of norms that are regulating rights and obligations of market players in a market game.*

*Communication and quality are basic instruments for steering and controlling and reiterating peoples, individuals and groups in organization. When managers are working, they are gathering information's about organization, current status of organization , and announcing new structure to others. Today we cannot imagine quality and business success without effective communication. Communication is a tool with whom we are persevering, notifying and leading individuals towards group goal.*

*Control of human resources is today replaced with quality management. Main excellence of control is review and summary of progress in comparison of a goal, and main point of control is making a score better. Control is active element for ratifying deviations from results that are profound. Control begins by locating goals and standards of work. When control is not applying properly, is not possible to make a progress for triggering personnel potential.*

*Organization control is a frame of every organization ambient. She evolves in a process of socially interaction of members and thru maintaining organization as whole.*

**Key words:** communication, quality, organization, information's, control, goal, conditions, personnel, potential.

## 1. Комуникација и квалитет

Функционисање сваког дела унутар организације и организације као целине пресудно је условљено карактером и системом процеса комуникација. Комуникације су основни инструмент усмеравања и контролисања деловања и понашања људи, појединача и група у организацији. Није могуће успешно обучавати, усмеравати, руководити или мотивисати запослене без примерених комуникација. Ефикасан систем комуницирања је снажно оружје менаџмента за обезбеђење и интегративне функције и синергије у активностима запослених. Комуникација пружа све менаџерске функције. На пример, када менаџери врше функцију планирања, они скапљају информације, пишу писма, белешке и извештаје, а онда се састају са другим менаџерима да објасне план. Када менаџери организују, они скапљају информације о стању у организацији и саопштавају нову структуру другима. Комуникационске вештине су фундаментални део сваке менаџерске активности<sup>1</sup>.

Обезбеђење квалитета подразумева да сви запослени буду укључени у трајан процес побољшања производа или услуга, уочавање и брзо откривање узорка грешака и излажење у сусрет потребама купаца и потрошача, није могуће остварити без примереног система комуникације. Систем комуникација треба да омогући правовремену, континуирану, размену информација између руководилаца и запослених и обратну, запослених међусобно, организације и тржишта, односно окружења у коме организација делује. Потребно је унутар организације, као и између организације и окружења постоје одговарајуће, потпуне комуникације које организацији омогућавају да делује као јединствена целина усмерена ка заједничким циљевима.

Квалитет и пословни успех не може се замислити без ефикасног комуницирања. Комуникације је средство којим убеђујемо, информишемо и водимо појединца ка групном циљу. Суштина групних напора је радња а кључ за сарадњу је комуникација. Успешан руководилац мора бити способан за

---

<sup>1</sup> Инић Б., Ђорђевић Г., Дедић В.: Менаџмент и информационе технологије, Београд, 2006, стр. 168.

међуљудску комуникацију<sup>2</sup>. Односи међу људима у организацији зависе од тога колико успевају да међусобно успешно комуницирају. Да би се управљало комуникацијама треба разумети саму суштину процеса комуникација.

Да би комуникација била ефикасна потребно је да пошиљалац и прималац информације говоре истим језиком. Унутар организације, развијају се посебни језици „јаргони“ који убрзавају комуникацију између припадника организације или истовремено представљају баријеру за оне који су изван ње. О овој чињеници неопходно је водити рачуна при увођењу новопримљених радника као и при комуникацијама са купцима. Посебно је важно да руководиоци разумеју језик којим говоре различите категорије запослених и језик окружења, а што су руководиоци на вишем нивоу то је потреба за познавањем више језика већа.

Поред комуникација вербалним знацима знатан део информација у животу и у организацији се разменjuје невербалним путем. Када је у питању квалитет невербалне информације су важне колико и вербалне. Под невербалним комуникацијама се подразумева серија порука које непосредно преноси људско тело, на првом месту. Затим предмети, амбијент, па чак и атмосфера. Невербалне поруке су веома важне у комуникацијама између руководијаца и сарадника као и у комуникацији са купцима, пословним партерима. С једне стране важно је успоставити контролу над сопственим невербалним порукама, а са друге стране бити читач порука других. Предмети који се налазе у одговарајућој просторији на радном месту, амбијент и атмосфера којом одише средина такође су порука за оне који посматрају и долазе у додир са организацијом. Организација која држи до квалитета производа и услуга мора о овој чињеници да води рачуна. На првом месту је уредност просторија, а затим стил премања јер је важно остварити утисак угодности и пријатности на особе са којима се комуницира. Утисак о квалитету зависи од изгледа запослених.

Неопходна комуникација је постигнута онда када прималац реагује (делује, говори, мења се, понаша се) на основу примљене поруке. Онај који комуницира треба да води рачуна о томе да ли је порука примљена и како је схваћена. О комуникацији се заправо не може говорити ако не постоји повратна реакција. Обезбеђење квалитета подразумева, не само редовно добијање повратних информација, било да се ради о комуникацијама са запосленима или купцима, већ њихово стално подстицање и унапређење. На основу повратних информација од стране запослених, купаца, менаџмент организације добија полазну основу за управљање интерним односима, као и прилагођавања захтевима тржишта, опстанка и даљи развој. Повратном информацијом менаџмент добија потврду о квалитету и корективним мерама које треба предузети.

Саставни део комуникација и његова подршка је систем информисања. Овај систем обухвата: пословне информације, јавно информисање екстерне и интерне јавности и циљно интерно информисање запослених о важним збивањима у организацији, релевантно за њихово ангажовање и понашање. Циљно интерно информисање је важно за стварање интегративне климе, смањење конфликтака, подизање морала, усмеравање и вођење запослених према остварењу циљева организације.

<sup>2</sup> Бојановић Р.: Психологија међуљудских односа, Београд, 1998, стр. 187.

Не одговарајуће комуникације у организацији могу да изазову бројне проблеме који се одражавају на квалитет процеса рада, производа и услуга. Последице лоших комуникација суеу најчешће:

- лоше донете одлуке,
- неразумевање и неспоразуми између организацијских целина,
- погрешно схватање или несхватање циљева организације и могућности остварења личних циљева у организацији,
- конфликти и разилажења,
- лоши квалитет производа или услуга као последица неразумевања сопствене улоге у процесу управљања квалитетом,
- отпор променама и развоју,
- недовољно ангажовање запослених и друго.

Модеран менаџмент комуникацијама поклања изузетну пажњу. Запослени се баш због остварења квалитета, креативности и иновативности подстичу на партиципацију, држе стално у курсу збивања и третирају се као партнери и сарадници. Важност комуникација за обезбеђење квалитета је таква, да менаџери који намеравају да уведу систем квалитета, побољшају процес рада, решавају проблеме у организацији и уводе промене, своје намере треба да започну образовањем и тренингом руководилаца и запослених у области комуникација.

## 2. Контрола, људски ресурси и квалитет

Раније контрола се сматрала кључним инструментом за обезбеђење квалитета. Говорило се о контроли квалитета као организацијској функцији чији је задатак да се стара о смањењу шкарта и унапређењу квалитета производа и услуга. Данас, у савременом менаџменту и пракси најуспешнијих привредних организација се уместо контроле квалитета примењује управљање квалитетом или тотално управљање квалитетом.

Пре су руководиоци командовали и контролисали док руководиоци у савременом друштву делегирају и тренирају. Контролна функција заснована на компарацији циља и остварења, саставни је део свих природних и друштвених система. Кроз њено обављање се осигурува ефикасност и напредак па је контрола средство смисленог и ефективног остваривања било каквог резултата. Основна одлика контроле је провера и преглед напретка према постигању циља а сврха контроле је побољшање извођења. Ефикасан систем контроле ставља нагласак на размену информација као и давање коментара на постигнуте резултате у поређењу са планираним циљевима. Контрола треба да обезбеди да стварне активности буду подударне са планираним.

Активност је контрола која се односи на то да се утврде одступања резултата од задатих параметара, анализу ових одступања, спровођење корективних мера и управљање према побољшаном циљу. Она започиње већ постављањем планских циљева, параметара, стандарда рада, процедура, стандарда понашања, техничких услова и др. Контрола врши првенствено оне функције у организацији које постављају циљеве, параметре и стандарде и које су одговорне за њихову реализацију. То су првенствено руководиоци свих нивоа а кључну улогу

имају топ менаџмент и непосредни руководилац. Оправданост контроле за руководиоце је да се осигура извршење циљева, задатака, стандарда рада и понашања уз поштовање екстерних и интерних правила и очувања и унапређења имица организације.

Топ менаџмент је по својој функцији одговоран за цео систем контроле у организацији за контролу реализације докумената које доноци, за процену успешности у раду својих сарадника, руководилаца низег нивоа и контролу остварења циљева и резултата послова организације. Он је одговоран за систем управљања квалитетом и сам ниво квалитета производа и услуга.

Непосредни руководилац контролише како се испуњавају постављени задаци и стандари у погледу квалитета, количине, рокова и понашања сарадника у свом делокругу рада. Контролом руководилац добија податке о обучености сарадника, достигнутом нивоу успешности и недостасима које треба отклонити додатним обучавањем, реорганизовањем послова или на други начин. Контрола извршења задатка је важна за мотивацију јер омогућава задовољење мотива постигнућа који се храни познавањем резултата рада и постигнутим успехом.

Упосленим контрола значи обезбеђење сигурности у поступцима рада и понашања, обезбеђење осећаја важности послова који обављају, легитимата зараде и признања. Контрола од стране руководиоца је неопходна али није довољна. Квалитет се мора обезбедити предупређењем грешака и контролом у континуитету а то је могуће постићи само личном контролом од стране извршилаца или самоконтролом. За самоконтролу су потребни јасни стандарди рада и понашања, висока стручност, висок степен идентификације са циљевима организације и висок степен одговорности. Свака организација која жели да обезбеди квалитет својих производа и услуга мора да развија код својих сарадника способност самоконтроле. Самоконтрола се данас сматра најефикаснијом врстом контроле. Сарадници са развијеним мотивом постигнућа и осећајем одговорности, што више слободе имају у свом раду, то показују више самоиницијативе, спремност за рад и креативност. Активирању људског потенцијала највише одговара самоконтрола, способност сарадника да сами контролишу своје понашање према стандардима и захтевима организације. Да би овај вид контроле био могућ потребна је одговарајућа селекција кадрова и правовремено обучавање, постепено увођење и усмеравање. За стицање способности самоконтроле важне су диспозиције сарадника али и стил руковођења.

Кад се контрола не примењује на адекватан начин не само да неће побољшати услове за активирање кадровских потенцијала, него може пореметити однос између руководилаца и сарадника, изазвати нездовољство, фрустрацију, демотивацију. Честа контрола је потребна код увођења нових радника на посао нарочито почетника. Новопримљени радник не сме бити препуштен сам себи и учити на сопственим грешкама. Паралелно са постизањем сигурности у раду и понашању новог радника контрола непосредног руководиоца треба да се проређује. Учесталост контроле зависи од: природе делатности, технологије, организације, личности руководиоца, личних карактеристика запослених. Да би се смањила потреба за честом контролом, треба благовремено реаговати програмима обучавања, подстицати самоучење и самообразовање и поставити што је прецизније стандарде рада и понашања. Повременом и периодичном контролом се

проверава какве је резултате сарадник постигао у одређеном периоду и колико поред самог резултата рада могу бити: самосталност у раду, иницијативност, предлози за побољшања процеса рада (иновативност), понашање према сарадницима, руководиоцима, странкама, купцима, добављачима, итд. Контрола реализације циљева се примењује када су у питању сложени послови, пројекти који се делегирају сарадницима да раде самостално. Сарадници су обучени, владају технологијом и методама рада. Руководилац по свом нахођењу може, у одређеним периодичним, временским размасцима да контролише поједине репрезентативне поступке, који му указују да ли се сарадници придржавају смерница, норми, упутства и да ли је досадашњи рад усмерен ка задатом циљу. Ова врста контроле даје већи степен самосталности сарадницима у односу на стриктну и честу контролу поступка.

### 3. Организациона култура

Организациона култура је основна димензија и оквир сваког организационог амбијента. Организациона култура је сиже важних закључака, измишљених, откривених или развијених од стране дате групе док се сучавала са проблемима спољне адаптације и унутрашње интеграције, формулисаним доволно добро да се могу сматрати вредним и као такви преносити новим члановима организације, као исправан начин перцепције, размишљања и осећања за исте проблеме. Култура су заједничка и релативно стабилна веровања, ставови и вредности који постоје у организацији. Организациона култура подразумева карактеристичан дух и веровање организације, норме и вредност које се уопштено односе на начин понашања и опхоења људи, на природу радних односа које треба развити и на ставове које треба променити<sup>3</sup>. Постоје две врсте културе: прилагодљива (у којој се сви брину о купцима, запосленима, интересним групама, поштовању људи, присутна је добра комуникација као и склоност према ризику и иновацијама) и неприлагодљива (где руководиоци брину о себи својим најближим сарадницима, нису склони ризику, иновације теже пролазе, комуникација се овија унутар руководства). Култура се може препознати на бази различитих симптома као што су: исказ мисије организације, систем вредности и пословна етика, организациона структура, приступу одлучивања, приступ ауторитету, начину комуницирања, ширења информација, делегирању одговорности, нагласак на тимском раду, фокусу на квалитет, толерација према различитости, методама контроле<sup>4</sup>.

Јединствено за све дефиниције културе су: социјални карактер, садржаји ефекта на организацију и њене чланове, начин настанка, стабилност, одржавање и јединственост.

Бит организационе културе односи се на значења која стварима, појавама или догађајима придају чланови организације, затим веровања, вредности, ставови, норме понашања.

<sup>3</sup> Torrington D., Hall L., Taylor S.: Менаџмент људских ресурса, Београд, 2004, стр. 94.

<sup>4</sup> Инић Б.: Менаџмент, Београд, 2005, стр. 104.

Социјални карактер организационе културе упућује на чињеницу да она постоји само у оквиру совијалних група (организације, професије, нације).

Ефекти на организацију и њене чланове остварује се тако што организациона култура утиче на психичке процесе (опажања, мишљења, вредновања, емоције, ставове) и понашање чланова.

Начин настанка битно одређује културу. Она настаје кроз процес социјалне интеракције чланова, њихове међусобне односе и заједничка искуства која стичу у решавању проблема адаптације на окружење и унутрашње интерације и кроз одржавање организације као целине. Стабилност и одржавање се истичу као важне карактеристике организационе културе, преношењем на нове чланове организације.

Јединственост и специфичности организационе културе је општа карактеристика која указује на чињеницу да свака група, организација има своју специфичну и непоновљиву културу.

У друштву су одређене вредности као више или мање доминантне. Под вредностима подразумевамо схватања о томе шта се оцењује као добро или лоше и зашта се према уверењу припадника неке организације треба борити и чему треба тежити. Док квалитет не постане вредност за коју се треба борити, чему треба тежити за највећи број чланова организације (друштва) не треба имати илузије да се лако може обезбедити у пракси.

Ставови су трајни системи позитивног или негативног оцењивања, осећања или тенденције да се предузме акција за или против у односу на различите објекте. Ставови обухватају увек три компоненте: когнитивну (знања о објектима, оцене), емоционалну (осећања у вези са објектима) и вољну, акциону компоненту (тенденција да се учини нешто према објекту према коме постоји став). Ако рецимо продавац нема сазнања да од купца зависи успех организације и његов лични статус у организацији, највероватније да његов став и понашање у комуникацији са купцима неће бити увек позитиван што ће се битно одразити на квалитет услуга.

Разумевање садржаја организационе културе и њеног утицаја на квалитет значајна је и посебна врста ставова које се називају предрасуде а то је доношење суда без претходног расуђивања. Могу бити позитивне и негативне а могу битно да утичу на стање међуљудских односа у организацији. У нашим организацијама распрострањене су многобројне штетне предрасуде као нпр. негативни ставови између руководилаца и запослених, производних и непроизводних радника, између производње и продаје.

Ставови и вредности – централни појмови културе имају динамичко дејство на личност, делују на све менталне функције, опажање, памћење, суђење, мишљење, емоционалне реакције и мотивацију, а самим тим и на понашање људи. Ставови настају социјализацијом, социјалним учењем од најранијег детињства и као такви представљају релативно трајне диспозиције за реаговање на одређени начин или се ипак могу мењати. Могућност промене културе у многоме зависи од могућности и брзине промене ставова. Менаџмент који жeli да мења организациону културу мора у своју активност да укључи и промену ставова руководилаца и запослених.

Основни типови организационе културе:

### **3.1. Култура моћи**

Оријентација ка лидеру. Организација средсво за остваривање циљева у рукама вође. Однос лидера и чланова заснован на послушности, страху, страхопоштовању. Моћ лидера је у контролисању ресурса личним надзором а селекцијом се бирају људи по укусу лидера. Главна предност је брзина реаговања а главни недостатак је што лидер нема наследника а сарадници несамостални и послушни.

### **3.2. Култура улога**

Доминирају правила и процедуре. Извор моћи руководиоца је хијерархија и експертско знање а одговара људима који траже сигурност и избегавају ризик. Главна предност је поузданост и ефикасност а недостаци споро реаговање, нефлексибилност, недостатак иницијативе и предузетништва.

### **3.3. Култура задатка**

Све је оријентисано ка послу а људи се не цене по хијерархији већ по способности да обаве задатак. Основне вредности су самосталност, флексибилност и прилагодљивост. Главне предности су оријентација на успех и резултат а главни недостатак зависност од људи и њиховог квалитета.

### **3.4. Култура подршке**

Организација постоји да би омогућила својим људима да остваре своје циљеве интереса. Фокус је на појединцу. Високо се цени лична слобода и пружа жесток отпор угрожавању личних слобода.

Ниједан од ових типова културе не одговара у потпуности остварењу квалитета односно одговара сваки од зависности низа фактора. Посматрајући дате карактеристике типова културе произилати да је за обезбеђење квалитета потребна и лидерска моћ (култура моћи) и стандардизација поступака и процеса (култура улога) и орјентација на успех и постигнуће (култура задатака) као и подршка развоју сарадника (култура подршке) у оговарајућој сразмери. Који ће од ових елемената бити доминантан зависи од врсте делатности, карактеристика посла и запослености, старости и величине организације.

Клима у организацији се дефинише на различите начине. Клима организације је посебан облик социјалне климе која се одређује као стање психосоцијалних односа припадника неке социјалне групе (организације) и њихових односа према групи у целини. Организациона клима има битан утицај на задовољство, мотивацију, ставове и понашање запослених. Клима је емотивно-вредносни одраз културе организације и променљивија је од културе. У највећем степену зависи од стила руководења, система расподеле зарада, политике

управљања кадровима. Климу чине релативно трајни, емотивни, социјални односи и међуљудски односи чланова организације, као и утицај тих односа на понашање. Климу организације стварају сви запослени а првенствено руководиоци.

Обезбеђење квалитета погодује демократска клима коју карактерише партиципативно руководење, сарадња, добре комуникације, одговорност и поверење између руководилаца и запослених и осталих чланова међусобно, као и уважавање потреба купца, клијената.

Клима организације је важан чинилац који показује како запослени осећају, како опажају перспективу организације и своје место у њој, како се односе према раду и купцима. Клима битно утиче на ставове запослених према раду и квалитету као и на актуелно радно понашање, ефекте и квалитет производа и услуга. Клима за квалитет постоји онда када сваки запослени осећа да припада организацији, да је користан и важан, да се од њега очекује допринос остварењу циљева организације и да сви запослени у сарадњи под водством руководилаца раде за потребе тржишта, јер од успеха на тржишту зависи успех организације као целине и сваког њеног члана појединачно.

Промена климе може настати и бити изазвана већ првим убедљивим потезима на плану промене начина руководења, политике управљања кадровима, системима награђивања и кажњавања, начина планирања. Само организације које негују и развијају добру радну климу и односе према својим запосленима и сарадницима могу очекивати висок квалитет својих производа и услуга, чиме осигуравају и задовољство купца и трајну и сигурну будућност.

### **Литература:**

1. Бојановић Р.: Психологија међуљудских односа, Београд, 1998.
2. Инић Б.: Менаџмент, Београд, 2005.
3. Инић Б., Ђорђевић Г., Дедић В.: Менаџмент и информационе технологије, Београд, 2006.
4. Torrington D., Hall L., Taylor S.: Менаџмент људских ресурса, Београд, 2004.

## ПРЕГЛЕДНИ ЧЛАНЦИ

---

Др Ана Ануфријев,

Др Саво Радоњић,

Др Горан Дашић

*Алфа Универзитет Факултет за трговину и банкарство „Јанићије и Даница Карић“, Београд*

## ФИНАНСИЈСКИ ИЗАЗОВИ У СЕКТОРУ ОСИГУРАЊА У СРБИЈИ

### Апстракт

*Данас се пословна концепција коју тржишни систем привређивања намеће свим институционалним инвеститорима, па и осигуравајућим компанијама, базира на анализи окружења, истраживању тржишта, односно, прикупљању свих релевантних информација за пословање тј. доношење одлука и идентификацију свих потенцијалних екстерних извора ризика. На основу прикупљених информација и извршених анализа, приступа се креирању стратегије тржишног наступа. Осигуравајуће компаније су у константном прилагођавању организационе структуре, културе корпоративног управљања, финансијског управљања, управљања људским ресурсима и свих других активности, уз развој система интерних контрола, који ће осигурати усклађеност пословања са постављеним обрасцима и остваривање циљева, а предупредити прекомерну изложеност ризицима различитог порекла. Јак и развијен сектор осигурања има задатак да ублажи притисак на јавне финансије, у толикој мери да приватно осигурање смањи тражињу за владином програмима социјалног осигурања. Са друге стране, индустрија осигурања доприноси и развоју тржишта капитала, груписањем средстава која су доступна како зајмопримцима, тако и издаваоцима хартија од вредности, будући да осигурачи имају дугорочне обавезе.*

**Кључне речи:** индустрија осигурања, портфолио структура, животно осигурање, неживотно осигурање, ризици

## FINANSIAL CHALLENGES IN THE SECTION OF INSURANCE IN SERBIA

### Abstract

*Nowadays the business concept imposed by the trade system of doing profitable business to all institutional investors, including insurance companies, is based on the analysis of surroundings, on market research, on gathering relevant business information, that is on making decisions and identification of all potential external sources of risk. Only on the base of gathered information and performed analyses it is possible to start creating strategies of market approaches. Insurance companies are in*

*constant process of adjusting their organizational structures, their financial management and management of human resources, as well as other activities supposed to contribute to the development of systems of internal controls - all this with the aim to insure the harmonization of doing their business with given models, that is to ensure the fulfilment of their goals and to prevent their excessive exposure to risks of various origins. The task of a strong and well developed section of insurance is to alleviate the pressure on public finance so much that the private insurance be able to reduce the demand for government's programs of social insurance. On the other hand, the industry of insurance contributes to the development of market of capital by grouping the means accessible not only to borrowers but also to issuers of securities, with regard to the fact that the insurers have long-term obligations.*

**Key words:** Insurance industry, portfolio structure, life insurance, non-life insurance, risks

## Увод

Осигуравајуће компаније налазе се у породици институционалних инвеститора и шире посматрано, то су финансијске институције које у пословању интегришу обележја свих других финансијских посредника, па чак и елементе дезинтермедијације. Данас институционални инвеститори одлучујуће утичу на обрасце креирања и трговине финансијским инструментима. Карактеристике које осигуравајуће компаније сврставају у ову групу финансијских посредника огледају се у следећем: оне нису предмет монетарног регулисања, нити имају функцију плаћања, имају превасходно фидуцијарну улогу; преузимају ризике који не проистичу из нормалне економске активности, већ из околности које су везане за услове живота и одређене природне услове.

Осигуравајуће компаније су такви финансијски посредници, који за утврђену накнаду (премију) обезбеђују исплату уговорене суме, уколико се деси одређени случај који је предмет осигурања. Осигуравајућим сектором обезбеђује се трансфер ризика чијом би појавом, односно испољавањем корисник осигурања за резултат могао да има економски негативне последице. Трансфер ризика подразумева дистрибуцију ризика на већи број носилаца ризика, полазећи од вероватноће учсталости његовог испољавања. Неизвесност за појединачног носиоца ризика, која се тешко може предвидети, постаје предвидива на основу деловања теорије вероватноће везане за шири круг носилаца ризика. Суштина у деловању осигуравајућих компанија подразумева да што се ризик више може поделити, појединац га лакше може поднети.

### 1. Суштинска одређеност сектора осигурања

Основни принцип на коме осигуравајуће компаније послују јесте осигурање од ризика. Ризици који се могу осигурати су бројни и везани су како за животне околности, тако и за имовину појединача, предузећа и институција. Они могу бити специфични или масовни, зависно од обима њиховог дејства. Такође, могу бити условљени активнишћу

носилаца ризика или других лица. У свом деловању осигуравајуће компаније представљају институционалне инвеститоре и финансијске посреднике, који се за унапред утврђену суму обавезују да пружају услуге осигурања и врше исплату наканада у случају реализације штетних догађаја, тј. осигураног случаја. На тај начин ови посредници преузимају на себе ризик, односно омогућавају трансфер ризика са појединачних субјеката. Трансфер ризика осигуравајуће компаније врше дистрибуцијом на већи број носилаца ризика, при чему се полази од вероватноће учсталости његовог појављивања. Удруживањем више појединача изложених датом ризику врши се његова подела, чиме га они индивидуално могу „финансијски лакше“ поднети. За осигуравајуће компаније укупна сума коју прикупе од осигураних лица на име премије осигурања већа је од укупне суме коју треба да исплате осигураним лицима у виду осигураних сума и као таква, позитивна разлика представља профит.

Елементи који одрђују сектор осигурања јесу: ризик, сума, премија и осигурани случај.

**Ризик** као битан елемент осигурања означава будући, неизвестан догађај чијим остварењам може настати нека штета, или супротно, нека корист. Техничка и правно релевантна подела ризика је на: сталне и променљиве ризике. Стални ризици су они код којих шансе за реализацију остају сталне у току читавог временског периода трајања осигурања, те дозвољавају својом учсталошћу успостављање сталне премије која одговара правој тежини ризика. Променљиви ризици су они код којих се у току осигурања шансе реализација ризика нагло повећавају или смањују. Сваки ризик не може бити подобан за осигурање. Како би поседовао погодност, ризик мора да испуњава одређене услове, како техничке организације осигурања, а који се односе на дисперзију, хомогеност и учсталост; тако исто морају да се стекну правно релевантни услови. Они подразумевају да постоји могућност наступања осигураног случаја, јер је само могућ догађај предмет осигурања, као и да постоји неизвесност, која је елемент ризика уткан у саму нит осигурања<sup>1</sup>.

**Сума** је дефинисана законом или/и уговором о осигурању и представља горњу границу обавезе осигуравача. Осигурана сума највећи значај има у случајевима осигурања лица, где се изједначава са накнадом из осигурања коју осигуравач исплаћује када наступи осигурани случај. Сума се одређује споразумом између осигуравача и осигураника, али може бити и дефинисана законом. Осигурана сума утврђује се у полиси осигурања и она није у вези са висином претрпљене штете. Код осигурања имовине осигурана сума је само један од елемената за израчунавање накнаде; док на саму висину накнаде утичу и вредност осигуране имовине и висина претрпљене штете. Уколико се осигурана сума не уговори, онда се одређена вредност осигуране имовине сматра сумом осигурања. На пример, вредност осигураног моторног возила је набавна вредност новог возила умањена за степен амортизације. Када је реч о осигурању од одговорности, осигурана сума има специфичну улогу, јер је зависно од врсте делатности и осталих релевантних фактора осигураник бира самостално, и као таква, осигурана сума представља лимит покрића по једном штетном догађају. У константној борби са конкуранцијом и трци за осигураницима све већи број осигуравајућих компанија које се баве неживотним осигурањем у пакету осигурања од одговорности нуде вођење судских

<sup>1</sup> Шулејић Ж. Предраг „Право осигурања“, Мисао, Нови Сад, 1992.год.

спорова у име клијента и одбране од неоснованих или претераних одштетних захтева, како у парничном поступку, тако и у свим другим случајевима.

**Премија** се дефинише као цена ризика и постоји специфична уска веза која се огледа у томе да се висина премије одређује према просечном интензитету ризика. Премија мора да одговара ризику у одређеном временском периоду, тј. да је сразмерна величини временског периода у коме се ризик покрива. Премија је такође и цена осигурања. Поред ризика на израчунавање премије утичу и: осигурана сума, трајање осигурања, каматна стопа уложених средстава осигурања, општи трошкови осигурања и др. Премија која се исплаћује сукцесивно назива се текућа премија, док се она која се плаћа одједном назива миза. Са гледишта осигураника премија је јединствена, док је са гледишта осигуравача она састављена из више делова који имају различиту намену. Осигуравајућа компанија издваја техничке резерве на крају обрачунског периода за покриће послова из осигурања. За послове осигурања живота осигуравајућа компанија утврђује техничке резерве за: преносне премије, резервисане штете, учешће у добити и математичку резерву<sup>2</sup>. Преносне премије образују се издвајањем из укупне премије осигурања на крају обрачунског периода, одвојено за сваку врсту осигурања, а сразмерно периоду трајања осигурања. Резервисане штете образују се у висини процењеног износа за настале пријављене, а нерешене штете и за настале непријављене штете у текућем периоду. Ако се штете за поједине врсте осигурања појављују у облику ренте, резервисане штете утврђују се у капитализованом износу свих будућих обавеза. Резерве за учешће у добити образују се у висини износа на који осигураници имају право по основу учешћа у добити из уговора о осигурању живота, ако су осигураници прихватили да учествују у ризику депоновања и улагања средстава техничких резерви. Математичке резерве су техничке резерве обрачунате посебно за сваки уговор о осигурању живота, тако што се вредност обавезе исказује у време израчунавања математичке резерве. За послове неживотног осигурања осигуравајућа компанија утврђује техничке резерве за: преносне премије, резервисане штете и изравнање ризика. Резерве за изравнање ризика образују се на терет расхода осигуравајуће компаније, посебно за сваку врсту неживотних осигурања, а и користе се за временско изравнање тока штете у појединим врстама осигурања. Резерве се образују на основу стандардног одступања меродавних техничких резултата за сваку врсту неживотних осигурања којима се компанија за осигурање бави у посматраном периоду.

**Осигурани случај** представља догађај чије наступање јесте остваривање ризика који је обухваћен осигурањем. Не постоји јединствени појам осигураних случаја, јер је осигурани случај у тесној вези са ризиком, па је исто као и ризик у свакој врсти осигурања различит. Осигурани случај треба да се догоди у време трајања покрића осигурања, у месту предвиђеном уговором.

## 2. Портфолио структура осигуравајућих компанија

Осигуравајуће компаније послују на финансијским тржиштима инвестирајући своје слободне резерве. Класична портфолио теорија у осигуррњу захетва да процес инвестирања слободних резерви мора да буде усклађен са структуром и роковима доспећа обавеза из осигурања, односно моледом управљања имовином и обавезама у

<sup>2</sup> Закон о осигурању члан 107 Службени гласник РС бр 116/08

осигурању<sup>3</sup>. Дугорчони пласмани у некретнине и обvezнице током 90-тих година 20. века показали су се као најбоље средство које осигуравајуће компаније користе за заштиту својих осигураника, пре свега због високог степена сигурности које у себи носе овакви облици инвестицирања. Поред тога, показало се да су пласмани у некретнине веома популарни у инфлаторним условима и то из два разлога: прво, улагањем у некретнине избегавају се инфлаторни губици и друго, њиховим рентирањем могуће је остварити значајан финансијски принос. У циљу максималне опрезности и заштите од ризика осигуравајуће компаније део свог портфолија држе у државним обvezницама са фиксном каматом. Избор хартија од вредности у које ће се вршити улагање, као и циљеви који се желе остварити нису једини фактори који утичу на структуру инвестиционог портфолија осигуравајућих компанија. Веома важан утицај на инвестициону политику има и законска регулатива у појединим земљама.

Улагање слободних средстава у дугорочне пласмане реализује се најчешће из осигурања живота. Заправо, улагање се врши из математичке резерве чија дугорочна природа обавеза то дозвољава. Животно осигурање карактерише штедни карактер, те је потпуно логично што у укупном портфолију компанија животног осигурања доминирају дугорочни и профитабилни пласмани. Како су код компанија неживотног осигурања исплате чешће и веће него исплате код животног осигурања, оправдано је њихово све чешће пласирање средстава у високоликвидну активу (благајничке и комерцијалне записе, депозитне сертификате и др.)

Осигуравајуће компаније имају одређене специфичности на страни обавеза, које се састоје у томе да се компаније не задужују на финансијском тржишту, него се већина обавеза односи на резерве, које представљају будуће обавезе за исплату штета и осигураних суми осигураницима. Осигуравајуће компаније активно управљају својим портфолијом, што значи да анализирају и контролишу инвестиције са циљем постизања што већег профита, уз што је могуће мање излагање ризику<sup>4</sup>.

Теоријска техника формирања оптималног портфолија у осигурању јесте ALM концепт, који се дефинише као посебна техника помоћу које се управља инвестицијама и обавезама у циљу одржавања солвентности осигуравајуће компаније. Међутим, сама примена ове технике различита је код компанија животног у односу на неживотно осигурање. Компаније животног осигурања традиционално су усмерене на ризик каматне стопе, а најчешћа коришћена стратегија ALM концепта јесте стратегија имунизације. Са друге стране, компаније неживотног осигурања усмерене су на знатно шири спектар ризика и сходно томе примењују посебну технику управљања имовином и обавезама, познату као динамичка финансијска анализа.

Посматрајући структуру пасиве осигуравајућих компанија у њој доминирају позајмљена средства, односно резерве као будуће обавезе према осигураницима. Из тог разлога, веома је важно како ће и на који начин осигуравајућа компанија проценити своје резерве, као и како ће их накнадно пласирати на финансијском тржишту. Процена резерви зависи од искуства и података које поседују осигуравајуће компаније, док пласмани средстава детерминишу квалитет и рочност обавеза. Када говоримо о пласману новчаних средстава компанија које се баве животним осигурањем, морају

<sup>3</sup> ALM модел (Asset Liability Model)

<sup>4</sup> Нововић Милијана „Имунизација инвестиционог портфолија компанија животног осигурања“ Montenegrin Journal of Economics No 3, 2006. стр. 193

одржавати равнотежу између својих обавеза и пласмана. Како увек морају имати довољно средстава за исплате осигураних сума у првим годинама трајања осигурања, када је математичка резерва недовољна, потребно је да део техничке премије улажу на краћи рок. У каснијим годинама осигурања, услед соловентности која представља императив свакој осигуравајућој компанији, акумулирани део резерве може се и дугорочно улагати.

### 3. Актуелна финансијска структура осигуравајућих компанија

Када говоримо о сектору осигурања, најразвијеније је тржиште осигурања у САД. Следе Јапан, Велика Британија па Француска. У Великој Британији, на тржишту осигурања нето приходи од премија осигурања опали су у 2008.год. за 18%, иако је у истој години Велика Британија учествовала са уделом од 10,5% у глобалној премији осигурања. Такође, нето приходи од премија остали су ниски и током 2009.год., а раст је забележен почетком 2010.године. Пад нето премија који је забележен у 2008.год. директно је условљен светском економском кризом. Исте године укупне нето премије од осигурања износиле су 168,16 милијарди фунти. Највећи пад премија од осигурања забележен је код компанија животног осигурања. Номинално, приходи од премија животног осигурања у првих девет месеци 2009.год. износили су 23 милијарде фунти, што је за 35% мање у односу на исти период 2008.год. Међутим, општа премија осигурања је повећана за 8% у 2008.год и износила је 47,2 милијарде фунти, што је највећим делом резултат пословања са иностранством.

**Табела 1 Највећа тржишта осигурања у свету (у милијардама \$)**

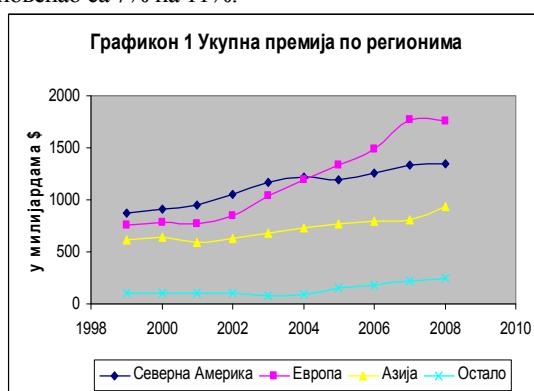
	2007		2008	
	Приходи од премија	Процентуално учешће	Приходи од премија	Процентуално учешће
САД	1,238	30	1,241	29
Јапан	393	10	473	11
В.Британија	539	13	450	11
Француска	273	7	273	6
Немачка	224	5	243	6
Кина	92	2	141	3
Италија	142	3	141	3
Холандија	102	2	113	3
Канада	101	2	105	2
Јужна Кореја	115	3	97	2
Остало	608	15	666	16
<b>Укупно</b>	<b>4,128</b>	<b>100</b>	<b>4,270</b>	<b>100</b>

Извор: SwissRE

Посматрајући период од протекле три деценије, ово је први пут да су приходи од премије од осигурања забележили пад. Премија неживотног осигурања опала је за 0,8%, а животног за 3,%. Због руралног и неразвијеног финансијског тржишта, земље у развоју су мање погођене финансијском кризом, него земље са зрелим и развијеним финансијским тржиштем. Општи закључак је међутим да је индустрија осигурања ударе севтске хипотекарне кризе веома стоички поднела и да иако је као и остатак финансијског сектора забележила губитке, исте је брзо

амортизовала и успјшно се опоравља. Осигуравајуће компаније без обзира да ли се баве животним или неживотним исогурањем имају мању изложеност ризику од хипотека. Нестандардни ризици у осигурању обухватају: пропусте у потраживању, грешке службеника, ризик везан за обрачун резерве и сви се они могу уочити и отклонити добрим системом интерних контрола. Такође, финансијски левериџ је мањи код осигуравајућих компанија, обзиром да имају и дугорочне обавезе и инвестиције него што је код банака. Због тога је највећи део осигуравајућих компанија имао доволно капитала да апсорбује губитке изазване кризом хипотекарног тржишта у јесен 2008.год. која је брзо ескалирала у светску економску кризу. Изузетак су биле мање европске и америчке осигуравајуће компаније попут: ING, Fortis и Aegon које су затражиле помоћ владе. У већини случајева компаније које су тражиле помоћ од својих влада јесу оне којима је основна делатност у осигурања у комбинацији са банкарским пословањем и финансијским гаранцијама предузећа.

Са нето приходима премија од осигурања које су у 2008.год. износиле 1,753 милијарди \$, Европа је била најважнији регион у 2008.год., следе Северна Америка са 1,356 милијарди \$ и Азија са 933 милијарде \$. САД и Јапан сами чине заједно 40% светског осигурања, а према демографским показатељима свега 7% светске популације. Тржишта која су у развоју чине 85% светске популације, али су генерисали само 10% премија од осигурања у укупним премијама посматраним на светској сцени. Међутим, тржишта другачије расту. Тржиште осигурања Велике Британије је највеће у Европи и у 2008.год. и бележило је активу од 450 милијарди \$, што је 10% од укупне премије. Током протеклих двадесетак година тржиште САД залебежило је укупан пад од 29% у односу на светско тржиште. Јапански удео забележио је пад са 25% на 11%, док се удео Велике Британије повећао са 7% на 11%.



Извор: SwissRE

На ниво премије од осигурања може утицати неколико фактора. У земљама као што су Индија и Кина, које имају високе стопе прираштаја са демографске тачке гледишта, а са аспекта макроекономије, то су земље са суфицитом у платним билансима; експерти из финансијског сектора увидели су велике потенцијалне могућности за сектор осигурања, јер је константнована мала потрошња осигурања. Ове земље приступиле су бројним стратегијама промоције осигурања и напорно и плански раде на изградњи економске, социјалне и културне свести о важности осигурања како од стране

појединача, тако и предузећа. Промене које у скорој будућности треба да дотакну овај сектор, биће детерминисане смањењем баријера у међународној трговини и у развоју и унапређењу информационе технологије. Јапан спроводи нове понуде у осигурању и од почетка 2008. године у Јапану је присутно осигурање кућних љубимаца, које је у 2009.год. забележило 430.000 полиса. Компанија “Pers Best Insurance” је у Јапану пионир у овој области осигурања а долази из САД.

### 3.1. Анализа прихода премија од осигурања

Иако се тржиште осигурања често посматра као један ентитет, оно се може аналитички сегментирати на: 1) животно осигурање; и 2) неживотно осигурање. Животно осигурање је важна карика у укупном развоју институционалних инвеститора, који су свој раст забележили 60-тих година 20.века усмеравајући класичну штедњу, до тада резервисану искључиво за комерцијалне банке, у свој сектор. У 2008.год. укупни приходи премија од животног осигурања изосили су 4,290 милијарде \$, односно 58% укупних премија од осигурања. Услед забележених стопа инфлације и пада хартија од вредности на светским финансијским тржиштима, приходи премија од животних осигурања пали су у посматраној години за 3,5%, док су годину дана раније, у 2007.год. забележили раст од 5%. Пад прихода премија од животног осигурања забележен је у Великој Британији, Италији, Француској и Ирској. На тржиштима у развоју приходи премија од животног осигурања порасли су за 15% у 2008.год., док су годину раније забележили нешто мањи раст од 13%. Трендови који се крећу у правцу јачања појединачних одлука за приходе појединача по пензионисању и већу и квалитетнију здравствену нету, уз минимално ослањање на први стуб пензионог осигурања, треба да обезбеде индустрији животног осигурања могућност раста у будућности. Укупна премија осигурања која представља збир премија животног и неживотног осигурања, порасла је за 5,5% у 2008.год., номинално за 1,779 милијарди \$, што је пре свега индицирано снажним растом тржишта у развоју. Такође је вредан помена статистички показатељ, према коме су губици од природних катастрофа и вештачких доаѓаја у 2008.год. били изнад дугорочног просека. Посматрајући тржиште осигурања у САД, значајни губици који су ови финансијски посредници претрпели, везани су за ризике хипотека и финансијске гаранције. Ризик хипотека представља немогућност да се хипотеком на непокретностима које су уписане у интабулационим књигама покрије основица кредита који је финансијска институција одобрила.

Табела 2 Густина осигурања у 2008

Земља	Укупно у \$	% неживотног	% животног
В. Британија	6,858	19	81
Холандија	6,850	66	34
Швајцарска	6,379	44	56
Данска	5,419	32	68
Ирска	4,915	27	73
Финска	4,393	21	79
Белгија	4,299	30	70
Француска	4,131	32	68
САД	4,078	53	47
Шведска	3,996	29	71

Извор: SwissRE

Поред већ поменутих параметара који у земљама са зрелим и развијеним финансијским тржиштем одређују степен развијености индустрије осигурања, све чешће се користе и мера густине осигурања и израчунавање премије по глави становника. Према овим савременим параметрима у 2008.год. Велика Британија забележила је највећу густину осигурања. Ови параметри такође су показали да је премија животног осигурања по глави становника брже порасла од премије неживотног осигурања у већини посматраних земаља.

**Табела 3 Коефицијент пенетрације осигурања 2008  
(удео премије у БДП-у)**

Земља	Укупно	Удео неживотне премије у БДП-у	Удео животне премије у БДП-у
Тајван	16.2	18	82
В. Британија	15.7	18	82
Ј. Африка	15.3	18	82
Холандија	12.9	66	34
Ј. Кореја	11.8	32	68
Хонг Конг	11.2	12	88
Бахами	10.2	75	25
Швајцарска	9.9	45	55
Јапан	9.8	22	78
Португал	9.2	29	71

Извор: SwissRE

У највеће осигуравајуће компаније спадају: Axa, Allianz и AIG. Приход највеће компаније за осигурање у 2008.год. износио је 125 милијарди \$. У октобру 2009.год. компанија ING из Холандије била је принуђена да се подели на два дела, да би испоствовала правила ЕУ усмерена ка компанијама за осигурање које су добиле финансијску помоћ својих влада за сузбијање ефеката кризе. Стога је наредним годинама могуће очекивати веће консолидације на тржишту осигурања.

**Табела 4 Највеће осигуравајуће компаније у 2008.год.**

Компаније	Земља	Приходи у милијардама \$
Axa	Француска	124.6
Allianz	Немачка	97.4
AIG	САД	96.6
Generali	Италија	95.1
Aviva	В. Британија	67.2
ING	Холандија	64.5
Munich	Немачка	58.4
Zurich	Швајцарска	51.9
CNP	Француска	41.6

Извор: Data monitor

#### 4. Тржиште осигурања у Великој Британији

Као што је већ речено приходи премија од осигурања у Великој Британији у 2008. год. пали су за укупно 18%, односно, номинално за 215.3 милијарде фунти. Ови показатељи не узимају у обзир приходе од премија из иностранства који се односи на стране филијале и експозитуре у Уједињеном краљевству, јер нису у обавези да пријаве Великој Британији. Око 80% премије је из дугорочног осигурања, док је тај параметар у 1990. год. износио 60%. Пошто се сврставају у ред инвеститора који преферирају улагање у дугорочне хартије од вредности, осигуравајуће компаније око 35% улагања држе у акцијама. Годинама уназад, осигуравајуће компаније остварују приносе између 15-20%. Но, смањене каматне стопе нешто пре 2008. год. резултирале су смањеним приносима. Срећом, осигуравајуће компаније у В. Британији имале су добру структуру капитала, те у кризним дешавањима на глобалном финансијском тржишту нису имале потребе за докапитализацијом. Како би повећале свој капитал, неке осигуравајуће компаније у В. Британији заузеле су стратегију продаје делова активе или права. И на позицији иностраних прихода премија од осигурања удружење британских осигуравача забележило је приход по овом основу од 168.1 милијарду фунти<sup>5</sup> у 2008. год.

Дугорочно осигурање обухвата трајно здравствено осигурање, пензије и основно осигурање живота. Нето приход од премија у индустрији осигурања Велике Британије је опао за  $\frac{1}{4}$  у 2008. год. Узрок је у смањењу дамаћег прихода од премија, посебно премије професионалне пензије и у мањој мери премије осигурања живота. Мерење перформанси показало је пад дугорочних прихода од премија у првих девет месеци 2009. год. Од 35% у односу на исти период 2008. год. Приходе од премија осигуравајуће институције су уложиле како би се испуниле обавезе о року доспећа. Дугорочни фондови осигурања смањени су за 9% у 2008. год. односно за 1.167 милијарди фунти. Овај пад је индукован смањеном ликвидношћу тржишта капитала.



<sup>5</sup> IFSL Reports "Insurance 2009" стр. 11

Опште осигурање покрива широк спектар ризика, док су уговори о осигурању ограниченог, фиксног периода, најчешће једне године. Када је реч о општем осигурању, нето премије у Великој Британији порасле су за 8% у 2008.год. односно за 47.2 милијарде фунти. Према проценама које је Lloyds<sup>6</sup> објавио, нето премија општег осигурања износила је 56 милијарди фунти у 2008.год.

Ризици који покривају опште осигурање су бројни и укључују:

- Осигурање моторних возила које је у 2008.год. генерисало 11.7 милијарди фунти;
- Осигурање имовине које представља други по величини сегмент општег осигурања и генерисало је 10.2 милијарде фунти<sup>7</sup>.
- Премије по основу осигурања од несрћног случаја које су у посматраној години чиниле 9% општег осигурања, односно 4.9 милијарде фунти.
- Осигурање пловних објеката, авио саобраћаја и транспорта генерисали су 5.4 милијарде фунти у 2008.год.
- Материјалне штете од опште одговорности у 2008.год. забележиле су значајни губитак премија од 15%.

**Табела 5 Највеће осигуравајуће компаније у Великој Британији**

Компаније	У милијардама фунти	% учешће
Aviva	5,415	16.0
RBS Insurance	4,646	13.7
AXA Insurance	2,979	8.8
RSA	2,569	7.6
Zurich Insurance plc	2,227	6.6
BUPA	1,608	4.8
Allianz Insurance	1,213	3.6
AIG UK	1,029	3.0
HB OS	964	2.9
NFU Mutual	835	2.5
Остале	10,314	30.5
<b>Укупно</b>	<b>33,799</b>	<b>100.0</b>

Извор: *Association of British Insurers*

## 5. Прилагођавање сектора осигурања Србије са осигурањем ЕУ

Када је реч о тржишту осигурања у Србији, оно није остало имуно као развијено на глобалне ефекте које је светска економска криза произвела. Иако је до сада већ неколико пута Србија усаглашавала законску регулативу у области осигурања, предстоји јој још неколико активности на овом сложеном пољу.

<sup>6</sup> [www.lloyds.com](http://www.lloyds.com)

<sup>7</sup> Повећање пословања са хипотекама утицало је на раст овог подсектора осигурања у посматраном периоду

Циљ доброг регулаторног оквира представља јасно антициклично деловање заједно са супервизијом, како би се у добрим временима осигуравајућа друштва припремила за евентуално лоша и финансијски неповољна. Наравно, криза подразумева одређени степен регулаторне релаксације, али таква активност не сме да води у други крај ка релаксираном управљању ризицима. Данашњи светски финансијски систем у коме скромно учествује и Србија, богат је глобалном испреплетаношћу и мултидисциплинаран је, те је неопходан константан проактиван приступ како би се на време извршила идентификација ризика. Ризици се данас брзо селе из сектора у сектор, па је више него пожељан и макро, али и микро приступ супервизији. Још увек актуелна светска економска криза која је произвела тренутну рецесију јесте узрочно криза ликвидности, трансформисана последично у кризу солвентности која дегениерише поверење у финансијски сектор и ескалира у кризу поверења.

**Табела 6 Показатељи структуре осигурања у Србији**

	2004	2005	2006	2007	2008	2008	2009
Укупна премија	22,6	34,7	38,3	44,8	52,2	28,7	28,5
Премија животног осигурања	1,7	3,3	4	4,9	6,3	3	3,7
% у укупној премији	7,4	9,5	10,6	11	12,2	10,4	13,1
Премија неживотног осигурања	20,9	31,4	34,3	39,8	45,8	25,7	24,8
Пр. по глави становника у еур	38	55	65	77	80		
Пр. Животног осигурања по глави становника у еур	3	5	7	8	10		
Учешће у БДП-у	1,6%	2,1%	1,9%	1,9%	1,9%		
Укупна имовина	30,8	46,4	56	70,6	84,8	83	96,7
Капитал	15,5	18,6	20,7	24,7	25,3	26,4	26,2
Техничке резерве	11,5	22,9	28,9	39,5	51,5	48	59,7
Бр. Друштава за осигурање	40	19	17	20	24	21	24
Бр. запослених	5.407	7.283	7.876	9.697	11.713	10.732	12.2 88

Извор: *Народна банка Србије*

Очекивани ефекти финансијске кризе у сектору осигурања одразили су се у другом кварталу 2009. год. кроз бележење пада премије имовинских осигурања од 16,6%, као и осигурања моторних возила – каско од 9,6%<sup>8</sup>. Утицај на обавезо осигурање није забележен, што доказује пораст од 12% премије осигурања од одговорности због употребе моторног возила. Отпорност на ефекте светске економске кризе која је забележена у сектору осигурања у Србији базира се на конзервативним инвестиционим политикама (које за последицу имају мање ризичну активу), и одсуству пласмана у ризичне финансијске деривате. Ипак, први квартал 2010. год. доказао је да сектор осигурања превасходно зависи од стања реалног сектора.

Када је реч о законским изменама које су неопходне, оно што примарно треба урадити јесте пореско ослобађање животних осигурања. Искуства земаља које су примениле пореске олакшице показују да је након примене у тим земљама повећана стопа раста животних осигурања. Наравно, предуслов развоју тржишта осигурања представља развој тржишта капитала.

<sup>8</sup> [www.nbs.rs](http://www.nbs.rs)

Но, не треба запоставити најзначајније активности које су до сада спроведене у осигурању у Србији. Прво, извршена је регулаторна релаксација инвестиционих ограничења при улагању средстава за покриће техничких резерви, односно повећани су лимити за пласмане у банке. Друго, регулаторним оквиром пласман техничких резерви у иностранство дефинисан је као неризични и акценат је стављен на квалитетне хартије од вредности. Треће, са рачуноводственог аспекта извршено је регулаторно усаглашавање са МРС 39 и МСФИ 7, а у циљу адекватнијег исказивања стања капитала. И четврто, постигнут је циљ макроекономске и финансијске стабилности потписивањем тзв. „Бечког споразума.“ Ово су свакако активности које се не могу занемарити.

Потписивањем споразума о стабилизацији и придруживању априла 2008. год. Србија се обавезала на постепено усклађивање законодавства са правним тековинама Европских заједница. Влада републике Србије је у октобру исте године усвојила Национални програм за интеграцију Републике Србије у Европску Унију (НПИ) чији је основни циљ усклађивање домаћег са европским законодавством. У оквиру спроведених активности НПИ формирана је подгрупа за финансијске услуге и НБС означена је као првонадлежни орган за усаглашавање домаћег законодавства са регулативом ЕУ из области осигурања.

Средњорочни приоритети према НПИ треба да буду спроведени до 2012. год. и њиховом реализацијом била би постигнута пуна хармонизација. Приоритети су дефинисани у следећим подручјима осигурања: директно осигурање (животно и неживотно) и реосигурање; годишњи рачуни и консолидовани рачуни друштава за осигурање; интермедијација у осигурању; реорганизација и ликвидација друштава за осигурање; финансијски конгломерати; и осигурање од одговорности.

Нови закон требао би да обухвати следећа питања: надзор групе друштава за осигурање; повезана лица и квалификовано учешће; обавезу информисања осигураника; професионалну тајну – уговор о сарадњи и размени информација; обавештење од стране ревизора; редовно извештавање и праћење пословног плана; и престанак дозволе за рад у fit & proper.

Највећи утицај на стабилност тржишта осигурања у Србији требало би да изврши усаглашавање са Директивом EU Solvency II. Ова 2010. год. проглашена је годином ревизије НПИ. Уколико динамика која је предвиђена у НПИ буде испоштована<sup>9</sup> Србија би требало да буде технички спремна да преузме све обавезе из области услуга осигурања које проистичу из чланства у ЕУ.

## Закључак

Сектор осигурања представља финансијску полугу која је у сталном расту већ дуги низ година. Индустрija осигурања од како је преузела 60.-тих година 20. века класичну штедњу из банкарског сектора у сталном је прогресу, напретку и усаглашавању са савременим тековинама финансијског тржишта. Нове димензије у осигурању, односно нове врсте осигуравајућих услуга су бројне и у будућности ће овај сектор бележити већу имовину којом управља, мада је до данас задржана класична подела на област животног и неживотног осигурања. Због добрe капитализације, ово је

<sup>9</sup> Крај 2012. год.

сектор који је веома успешно преbroдио болне ударце светске економске кризе. Србија је иако је 80-тих година 20. века имала изразито развијену финансијску архитектуру друштава за осигурање у свом финансијском систему, после санкција, кризе, хипер инфлације и политичких промена правила поново прве почетничке кораке на овом пољу. Савремена економија богата је перманентним реформама, усаглашавањима и изменама у регулативи пословања, па је и Србија, иако је доста урадила у реформама осигуравајућег сектора, и даље на путу реформи и очекују је одређене измене законске регулативе у наредном периоду. Посебну инстанцу представља животно здравствено осигурање које је у порасту у земљама са развијеном тржишном привредом.

## Литература

1. Шулејић Ж. Предраг „Право осигурања“, Мисао, Нови Сад, 1992.год.
2. Закон о осигурању, Службени гласник бр 61/05 и 116/08
3. Миле Бијелић „осигурање и реосигурање“, Тектус 2002
4. Кочовић Јелена, Шулејић Предраг „Осигурање“ ЦИД Економски факултет, Београд,2006
5. Ф. Мишкин „Financial Markets and Institution“ 5/E Stenley, 2006
6. Нововић Милијана „ Имунизација инвестиционог портфолија компанија животног осигурања“ Montenegrin Journal of Economics No 3, 2006. стр. 191-199
7. IFSL Reports “Insurance 2009”, Лондон
8. [www.lloyds.com](http://www.lloyds.com)
9. [www.nbs.com](http://www.nbs.com)

## ПРЕГЛЕДНИ ЧЛАНЦИ

---

Др Бранко Михаиловић,

Мр Зоран Симоновић,

Мр Весна Параушић

Институт за економику пољопривреде, Београд

### МЕТОД ВРЕДНОВАЊА КОНСУЛТАНТСКОГ РАДА<sup>1</sup>

#### Апстракт

Уколико пођемо од теоријске апстракције да предузеће садржи само технологију без запослених, неуређеност система биће минимална, а његова предвидивост велика. Међутим, чим инволвирамо фактор човека, предузеће поприма карактер социо-економског система са карактером стохастичности. Човек је носилац корисног рада, али уједно и фактор повећања ентропије услед одступања стварне продуктивности од објективно условљене. Сходно томе, евалуација консултантског учинка представља разраду приступа чија је улога више контрола консултантског процеса, него егзактно мерење које би се могло спровести у природним наукама. На перформанс предузећа делују бројни фактори који имају испреплетан и мултипликован утицај. Последично, прецизно мерење консултантског утицаја је значајно отежано, а у многим ситуацијама захтева високо софистицирану статистичку методологију, за чију примену је потребна испуњеност бројних услова.

**Кључне речи:** консалтинг, учење, менаџмент, клијенти, евалуација. **METHOD**

### OF CONSULTING WORK VALUING

#### Abstract

*If we start from a theoretical abstraction that company contains only technology, with no employees, system non-organization will be minimal, and its predictability will be great. However, as soon as we involve a human factor, a company takes a character of socio-economic system with likeliness character. Man is the holder of useful work, but he is also the factor of entropy increase due to deviation of actual productivity from one that is objectively conditioned. Accordingly, consulting performance evaluation is a development approach, whose role is to obtain more consulting process controls, unlike the exact measurement that could be carried out in natural sciences. Performance is influenced by numerous factors, that have interwoven and multiplicaded impact. Consequently, accurate measuring of consulting impact is considerably complicated, in many situations requires highly sophisticated statistic methodology and its appliance requires fulfilment of numerous conditions.*

**Key words:** consulting, learning, management, clients, evaluation.

---

<sup>1</sup> Рад представља део резултата истраживања на пројекту 149007 “Мултифункционална пољопривреда и рурални развој у функцији укључења Републике Србије у Европску унију” финансираног од стране Министарства за науку и технолошки развој Републике Србије.

## **Увод**

Предузећа често ангажују консултанте због њихове екстерне перспективе и експертског мишљења, надајући се да ће консалтинг интервенција унапредити пословне перформансе. Многе негативне консеквенце неефективних консалтинг интервенција превентивно се спречавају ако су предузети одговарајући кораци за процењивање консултаната, од почетка па до краја консултантског задатака. Уколико консултант пружи неадекватан савет, консеквенце по клијента могу бити различите, од успореног темпа раста, изазивања кризне ситуације, па све до самог банкрота предузећа. Такође, каријере менаџера који су ангажовали неадекватну консултантску организацију, могу бити доведене у питање.

Потреба за мерењем консултантског импакта на перформансе довела је до заокрета у консалтинг парадигми. Консалтинг заснован на активностима, замењен је консалтингом заснованим на резултатима. Консалтинг интервенције су повезане са специфичним пословним потребама предузећа, при чему се консалтинг посматра као мерљива варијабла која има значајан утицај на перформансе.

У ситуацији када се не знају ефекти консалтинга сигурно најважнија консеквенца по предузеће је да без контроле троши драгоцену средства. Истовремено, при ангажовању консултантске организације велики број запослених у предузећу клијенту не обавља у потпуности пословне активности, већ је ангажовано на обезбеђивању података и пословних информација за консултанта.

Такав приступ пословном проблему без евалуације резултата може представљати расипање времена као критичног ресурса за предузеће. У вези са тим је и ефекат који консалтинг пројекат има на запослене. Већина запослених консултанта види као особу која од њих прикупља податке и даје препоруке за специфичне пословне ситуације. Међутим, често се дешава да запослени не уочавају ефекте консалтинга или имају утисак да је консултантски допринос перформансама веома мали. У таквој консталацији односа између консултанта и кљента, запослени постају демотивисани, што отежава имплементацију промена у организацији.

### **Мерење реакције и степена задовољења корисника консултантских услуга**

Због сложености и различитости приступа за сакупљање података на различitim нивоима консултантског процеса (1-реакција и задовољење; 2-учење; 3-примена; 4-утицај), главне фазе процене у виду техника и питања подељене су у неколико категорија. Подаци се скупљају на сва четири нивоа. Удруженi, они чине ланац утицаја чиме се обезбеђује успешност пројекта. Код учесника у консултантском пројекту морају постојати позитивне реакције на пројекат и његову потенцијалну примену за коју ће се они додатно обучити. Потребно је доћи до промена у понашању људи који обављају посао, у њиховим акцијама и задацима, тако да дође до позитивне примене пројекта. Успешна примена мора покренути промене у пословном утицају.

Прво питање које се поставља је зашто уопште мерити реакције и степен задовољења. Било би тешко замислiti пројекат консалтинга који се обавља без сакупљања повратних података од клијента. Они су од суштинског значаја за разумевање степена квалитета обављеног посла или мерење успешности након обављеног посла.

Ови повратни подаци су увек укључени у сваки консалтинг пројекат због свог суштинског значаја. Међутим, предност сакупљања овог типа података јесте у томе што се укључују и многе друге ставке поред степена задовољства клијента, што га чини најзначајнијим типом сакупљања података.

У данашњим условима када су све услуге окренуте првенствено кориснику, од значаја је мерити његов степен задовољства. Консултантска фирма тешко може наставити своје пословање без непрекидног усавршавања које се може остварити помоћу података и позитивних рекција корисника. Од значаја је размотрити различите типове корисника који су повезани са пројектом. Три типа корисника постоје за готово сваки вид консалтинг интервенције.<sup>2</sup>

*Прво, појединци који су директно повезани са пројектом.* Они имају директну улогу у пројекту и често се називају учесницима у консалтингу. Они су **кључни учесници** који су под директним утицајем консалтинг интервенције и због тога често морају да мењају своје радне процедуре и да врше додатна прилагођавања у свом послу, која су повезана са пројектом. Поред тога, често морају да науче нове вештине, задатке и понашања како би пројекат био успешан. Они су веома битни за успех пројекта и подаци са њихове стране су од суштинског значаја за подешавање и промене у пројекту у току његовог развоја и примене.

*Други скуп корисника јесу они који се налазе по страни и који нису директно укључени, али који и поред тога имају одређено интересовање за пројекат.* Ове **присталице**, како се понекад називају, занимају се за пројекат и на неки начин га подржавају. Њихов доживљај успеха или потенцијалног успеха пројекта је значајан повратни податак, јер ће ова група корисника бити у позицији да утиче на пројекат у будућности.

*Трећи скуп учесника јесте можда најзначајнији. То је група клијената који плаћају обављени посао.* Ови појединци или групе појединача, траже консалтинг пројекте, подржавају пројекте, одобравају буџет, одвајају средства и на крају живе са успехом или неуспехом пројекта.

Ова група мора бити у потпуности задовољена или уз данашње консалтинг гаранције, неће платити пројекат. Степен задовољења клијента мора се одредити на самом почетку (и поново на самом крају пројекта), а у међувремену се морају вршити неопходна подешавања и прилагођавања.

Укратко, задовољење корисника јесте кључ успеха и мора се остварити на различите начине који се фокусирају на успех, па је што раније добијање повратних информација од суштинског значаја. Пројекти врло лако могу скренути са зацртаног пута, а понекад је изабрани пројекат лоше решење за конкретни проблем.

<sup>2</sup> Philips, J. (2000): *The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting projects*, McGraw-Hill Companies, Inc., str. 92.

Дешава се да пројекти не буду усклађени од самог почетка. Зато је важно да се у почетним фазама процеса добију повратне информације како би се благовремено извршиле корекције. Ово помаже да не дође до неразумевања, погрешног тумачења, лоше комуникације итд, омогућавајући да се лоше дефинисан пројекат промени лако и брзо пре него што дође до јављања озбиљнијих проблема.

Концепт непрекидног процеса усавршавања (побољшања) указује да се пројекат мора прилагођавати и усклађивати током целог свог трајања. Мора постојати одговарајућа веза између добијања повратних информација и вршења промена и извештавања о извршеним променама групама људи који пружају информације. Ова петља повратних информација је од суштинске важности за било који тип консалтинг интервенције.

*Слика 1.* показује темпирање повратних података код пројекта који траје шест месеци. Овај посебан пројекат има и фазу сакупљања података пре стварног отпочињања са пројектом. Ово је значајно како би се обезбедило одговарајуће окружење и подршка пројекту. Препројектна процена може бити драгоцене искуство, јер се тада могу открити прикривене препреке и кочнице које ће захтевати измене пројекта како би се остварио успех. Сходно томе, сатисфакција се мери како би се њоме успешно управљало. У овом конкретном примеру, процена је обављена на почетку пројекта, при чему је дато попутно објашњење пројекта.

Даље, процена се врши након једног месеца, па након три и четири месеца, а при завршетку пројекта врши се финална процена. Коришћење овог оквира са пет одвојених процена за неке пројекте може бити исувише обимно, али је сасвим на месту код великих пројеката. Поред ових могућности сакупљања података, шеста процена може се планирати након имплементације пројекта. Темпирање пројекта ће зависити од доступних средстава, потребе за добијањем директних повратних информација од учесника и значаја догађаја или активности које су планиране током пројекта.

**Слика 1. Временски распоред феедбак-а за шестомесечни пројекат**



### Како измерити промену вештина и знања током консалтинг интервенције

Имајући у виду потребу отварања Србије према економском и политичком окружењу које представља Европска унија као и њену спремност да нас прихвати ако испуњавамо важеће услове, предоминантно је значајно да димензионирамо и временски ускладимо наше задатке како када је у питању репертоар макроекономски потеза, тако и када је у питању афирмација предузетничке

филозофије засноване на савременим маркетиншким принципима и парадигми стратегијског менаџмента.<sup>3</sup> Либерализација домаће економије подразумева не само међународну конкуренцију већ и строжије услове пословања. Нови услови пословног такмичења подразумевају познавање и имплементацију прописа из области заштите животне околине, здравства, сигурности, заштите производа и адекватности производа.<sup>4</sup>

У таквим условима, оно што се чини неопходним након сваког обављеног консалтинг пројекта јесте мерење наученог знања. Када се прате променљиве величине утицаја на пословање, успех пројекта постаје сасвим видљив.

Међутим, понекад је од суштинске важности схватити степен у коме су прихваћена нова искуства, посебно код пројекта у којима долази до значајних промена пословања, процедура, усвајања нових алатки, нових процеса и нове технологије.

Један од битнијих фактора успеха пројекта је степен у коме су учесници пројекта успешно савладали нове радне задатке и процедуре. Ово поглавље се фокусира на веома једноставне технике мерења наученог. Велики број ових техника годинама се користи у програмима обуке у смислу формалног тестирања и практичне обуке, док су друге неформалније по уређењу и могу бити довољне када се морају смањити трошкови или утрошено време.

Мерење промена у вештинама и знању које су резултат консултантске интервенције резултат је потребе да се управља знањем у организацији. Циљ за покретање иницијативе управљања знањем је побољшање перформанси организације и појединача кроз: идентификацију, усвајање, вредновање и трансфер знања.<sup>5</sup>

Значајан проблем који је годинама био повезан са облашћу обуке и усавршавања јесте недостатак трансфера наученог знања. У великом броју ситуација, научене ствари се не преносе у стварно радно окружење. Током консалтинг интервенције учесници могу бити ангажовани у бројним активностима учења и од суштинског је значаја да се осигура да се ово научено знање пренесе на пословне активности.

Резултат преноса се мери током трећег нивоа процене, где се мери примена. Међутим, учење које се одвија мора се мерити раније како би се видело колики је напредак остварен, тако да се зна који се степен трансфера може очекивати.

Велики број организација све више се интересује за знање, експертизу и компетенције. Велики број консалтинг пројекта односи се на развој стручног знања (усавршавање), где запослени користе алатке и технике које претходно нису користили. Неки пројекти се фокусирају директно на суштинске компетенције и усвајање битних знања, вештина и понашања на нивоу организације.

<sup>3</sup> Хамовић, В., Ћвијановић, Д., Михаиловић, Б. (2007): "Претпоставке и правци укључивања српских предузећа у светске трговинске токове", прегледни научни рад, *Тeme*, април - јун 2007., ТМ Г. XXXI Бр. 2, стр. 381.

<sup>4</sup> Михаиловић, Б., Савић, М., Катић, Б. (2007): "Консалтинг, одрживи развој и органска производња: перспектива Србије", *Индустрија*, број 4/2007., стр. 81.

<sup>5</sup> Crager, J., Lemons, D. (2003): *Measuring the Impact of Knowledge Management*, American Productivity and Quality Center.

Када постоји непрекидни фокус на менаџмент знања, значајно је да запослени схвате и прихвате добијене информације и да их користе на продуктиван начин. Иако се у неким интервенцијама користи дosta нових процеса, процедура, нова опрема и технологија, људски фактор је и даље најбитнији.

У ситуацијама када постоји значајно преуређење система или додавање новог, запослени прво морају научити како да раде у новом окружењу и усвоје ново знање и вештине. Учење постаје све већи део консалтинга због великог броја техника, процеса и технологија које се примењују у интервенцијама чији је циљ побољшање учења. Прошли су дани када су се једноставни задаци и процедуре уgraђивали у посао и аутоматизовали унутар процеса.

Када се фаза примене успешно заврши, најбитнија ствар јесте пронаћи оступања од постављених стандарда. Када се учење мери, лако је видети степен у коме недостатак новог знања постаје проблем.

Другим речима, без мерења учења, консултант не може знати зашто запослени не раде на начин на који би требало да раде или зашто се одређени делови консалтинг интервенције не извршавају како би требало.

Ове кључне ставке чине од учења значајну ставку у консалтинг интервенцијама, која захтева подједнаку пажњу као и осталих пет ставки у консалтинг РОИ процесима.

**Мерење учења уз помоћ формалних тестова.** Процес којим се утврђује до ког су се степена, обима и у ком квалитету јавили и развили поједини облици понашања, назива се вредновање (евалуација).<sup>6</sup> Веома је честа евалуација резултата коришћењем тестова, пре и после интервенције. Побољшана оцена у тестовима показује промену вештина, знања или ставова учесника који доприносе успеху консалтинг пројекта. У САД је током 90-их дошло до видног повећања употребе тестова. Принципи примене тестова су веома слични онима за пројектовање и примену упитника и прегледа.

Типови тестова који се користе у консалтинг пројектима могу се класификовати на три начина. Прва класификација је заснована на *медију* који се користи за примену тестова (коришћење симулираних алатки или стварне опреме и коришћење компјутера и видео приказа). Тестови знања и вештина су обично писани, јер су тестови учинка најскупљи за развој и примену.

На популарности добијају компјутерски тестови и они код којих се користи интерактивни видео приказ. Код ових тестова, компјутерски монитор или видео екран приказује питања или ситуације, а учесници одговарају куцањем по тастатури или додирајући екрана. Интерактивни видео прикази носе са собом снажан елемент реализма јер људи који се тестирају могу реаговати на слике, често покретне и видео вињете које репродукују реалне услове на послу.

Други начин да се класификују тестови јесте *по циљевима и садржају*. У овом контексту, тестови се могу поделити на тестове способности или тестове остварења. Тестови способности мере основне вештине које су потребне да би се научио посао, док тестови остварења процењују знање особа или компетенције у одређеној области.

<sup>6</sup> Ђорђевић, Д. (1982): "Планирање израде теста знања", Зборник 2: *Истраживања у педагошкој психологији*, Савез друштава психолога Србије, стр. 274.

Трећи начин да се класификују тестови јесте по њиховом дизајну. Најчешћи типови јесу тестови циљева, тестови правила, критеријумски тестови, есејски тестови, усмена испитивања и тестови учинка. Тестови циљева имају питања која су конкретна и прецизна, на основу циљева програма.

Ставови, осећања, креативност, процеси решавања проблема и друге апстрактније вештине и способности не могу се измерити прецизно помоћу ових тестова. Усмена испитивања и есејски тестови имају ограничену употребу у проценама консалтинг интервенција, док највећу примену у консалтингу имају критеријумски тестови и тестови учинка.

**Критеријумски тестови.** Критеријумски тест је тест циљева са предодређеним укупним оценама. Критеријумски тестови пажљиво мере описане циљеве за компоненте учења у консалтинг пројекту. Код критеријумских тестова, интересовање лежи у томе да ли учесник у консалтингу испуњава одређени минимум стандарда, а не како се учесник рангира међу осталима. Примарна брига јесте мерење, извештавање и анализа учинка учесника, у односу на циљеве учења.

*Табела 1.* истражује формат извештавања на основу критеријумског тестирања. Овај формат помаже да се објасни како се примењују критеријумски тестови у напорима процене рада. Четири учесника попунило је компоненту учења са три измерена циља која одговарају сваком модулу. Стварне оцене на тесту се бележе и означава се минимално прихватљив стандард. На пример, на првом циљу, четврти учесник је добио пролазну оцену на тесту који нема бројну вредност и једноставно се означава са положио или пао.

Исти учесник је остварио други циљ са оценом 14 (10 је минимум пролазне оцене). Учесник је имао оцену 88 на циљу 3, али није положио јер је стандард 90. Укупно, учесник бр. 4 задовољава компоненту учења. Колона на крају десној страни показује минимални стандард пролазности који је бар два од три циља. Четврти учесник остварио је два циља, тј. потребни минимум.

**Табела 1. Формат извештавања на основу критеријумског тестирања<sup>7</sup>**

	Циљ 1 П/Ф	Скор	Циљ 2 стд	П/Ф	Скор	Циљ 3 стд	П/Ф	Укупно положен о	Минималн и стандард	Укупни скор – оценка
Учесник 1	П	4	10	Ф	87	90	Ф	1	2 од 3	Ф
Учесник 2	Ф	12	10	П	110	90	П	2	2 до 2	П
Учесник 3	П	10	19	П	100	90	П	3	2 до 3	П
Учесник 4	П	14	10	П	88	90	Ф	2	2 од 3	П
УКУПНО	3 П		3 П				2 П	8 П		3 П
	1 Ф		1 Ф				2 Ф	1 Ф		1 Ф

Критеријумско тестирање је популарна алатка за мерење у консалтингу. Овај приступ је од помоћи када је потребно да група запослених усвоји нове системе, процедуре или технологије као део консалтинг пројекта. Његова употреба постаје све чешћа. Процес се често обавља компјутерски, што олакшава тестирање. Заснован је на циљевима, прецизан је, а резултати се релативно лако обрађују. Захтева јасно дефинисане циљеве који се мере тестовима.

<sup>7</sup> Philips, J. (2000): *The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting projects*, McGraw-Hill Companies, Inc., str. 124.

## **Мерење имплементације**

Мерење имплементације омогућава клијенту и консалтинг тиму да награде оне који најбоље обављају свој посао применом процеса и имплементацијом консалтинг пројекта. Мерење на овом нивоу даје јасне доказе о напорима и улогама појединача, пружајући одличну базу за обављање прегледа.

Због своје флексибилности, ниске цене и лаке обраде, **упитници** су постали главна метода за сакупљање података који служе за мерење имплементације. Један од најтежих задатака јесте одређивање конкретних ставки које се морају решити приликом смишљања завршних упитника.

Иако елементи садржаја код ових завршних упитника могу бити исти као и код упитника који се користе за мерење реакције и степена задовољења, следеће ставке садржаја пожељније су за бележење информација о имплементацији и утицају интервенције (подаци четвртог и петог нивоа).

**Интервју и фокус групе** се такође могу користити у завршној фази за сакупљање података о имплементацији.<sup>8</sup> Кораци који се морају сmisлити су исти као и они који су представљени у делу о мерењу сатисфакције и реакције клијента.

Друга потенцијално корисна метода за сакупљање података јесте **посматрање учесника на послу**, бележење промена у понашању и конкретних предузетих акција. Ово је квалитативна метода која је посебно корисна када је битно да се прецизно познаје начин на који учесници у консалтингу користе нове вештине, знања, задатке, процедуре или системе.<sup>9</sup> Посматрање учесника често се користи у продаји и пројектима за подршку продаји. Посматрач може бити члан консалтинг тима, надзорник учесника, члан управе или неко са стране. Најчешћи посматрач и вероватно најпрактичнији јесте члан консалтинг тима.

## **Мерење пословног утицаја**

У овом делу пажња је директно усмерена на праћење мерила пословног учинка и последња је фаза која се бави сакупљањем података. Неки консултанти и клијенти сматрају да су подаци о пословном утицају најбитнији тип података јер повезују остале податке са пословним успехом.

Често се интервенција фокусира на вештине и понашања која одражавају оно што ће учесници моћи да ураде када се пројекат реализује. Исходи неких интервенција лако се уочавају и процењују. На пример, врло је лако измерити брзину и квалитет нове производне линије.

Међутим, исходи понашања повезаних са променом менаџмента нису тако лако уочљиви и мерљиви. Доказивање да је менаџер успешан у промени пословања много је теже од доказивања да производна линија одражава стандарде

<sup>8</sup> Krueger, R. A. (1994): *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* (2d ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.

<sup>9</sup> Gummerson, E. (1991): *Qualitative Methods in Management* (2 d ed.), New York: McGraw-Hill.

квалитета и количине. Генерално, консалтинг интервенција ће имати позитиван пословни утицај уколико се стимулише процес организационог учења.

Организационо учење постоји када чланови организације делују као агенти учења за организацију, када одговарају на промене у интерном и екстерном окружењу организације и детектују и коригују грешке у организационој теорији која је тренутно у примени у оквиру организације.<sup>10</sup>

Како би се помогло клијентима да се фокусирају на жељена мерила, прави се разлика између две опште категорије података: **чврсти (хард) и меки (софт)**. Чврсти подаци су примарна мерила побољшања, представљени преко рационалних, необоривих чињеница које се лако сакупљају.

Ово је најпозаљенији тип података за сакупљање. Врховни критеријум за мерење ефикасности менаџмента заснива се на ставкама чврстих података попут продуктивности, профитабилности, контроле трошкова и контроле квалитета.

Чврсти подаци се:

- лако мере и обрачунавају;
- релативно лако претварају у новчане јединице;
- објективно одређују;
- често користе за мерење учинка организације;
- сматрају поузданим.

Како промене ових података могу каснити за променама у организацији за неколико месеци, често се препоручује да се ова мерила допуњују привременим проценама мерила меких података попут ставова, мотивације, задовољења и употребе научених вештина.

Иако је пројекат консалтинга замишљен тако да побољша стручно знање или да омогући промене, а требало би да има крајњи утицај и на ставке чврстих података, он се ефикасније мери помоћу ставки меких података. Меки подаци се теже сакупљају и анализирају, али се користе чешће када су чврсти подаци недоступни.

Меки подаци се:

- понекад теже мере или обрачунавају директно;
- теже претварају у новчане јединице;
- у великом броју случајева одређују субјективно;
- сматрају непоузданим као мерила учинка;
- обично фокусирају на понашање.

Чврсти подаци се могу груписати у четири категорије. Ове категорије – излазне величине, квалитет, трошкови и време – типична су мерила учинка у готово свакој организацији. Када не постоје ови подаци, основни приступ је претварање меких података у чврсте тј. у оне из четири основних категорија.

⇒ **Оутпут.** Можда су најуочљивији чврсти подаци они који су повезани са побољшањима излазних резултата радне јединице. Свака организација, без обзира на тип, има основна мерила радних резултата, који се појављују у различитим видовима. Пошто се ови фактори прате у организацији, промене се лако могу измерити поређењем радних резултата пре и после интервенције.

<sup>10</sup> Argyris, C., Schon, D.A. (1978): *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison-Wesley Publishing Co, str. 23.

- ⇒ **Квалитет.** Један од најзначајнијих резултата чврстих података је квалитет. Свака организација се бави квалитетом и обично постоје процеси којима се он мери. Велики број консалтинг пројекта осмишљен је тако да се побољша квалитет, а резултати се лако могу документовати коришћењем великог броја различитих мерила квалитета.
- ⇒ **Трошкови.** Веома битни резултати јесу трошкови. Велики број консалтинг пројекта који доводи до остварења директних уштеда у трошковима могу лако доказати свој позитивни утицај. Може постојати онолико ставки трошкова колико и рачуна у систему обрачунавања трошкова.
- ⇒ **Време.** Четврта категорија чврстих података је време. Ово је лака категорија за мерење и од подједнаке је важности као и трошак и квалитет. Уштеда у времену може значити да се пројекат обавља брже него што је планирано, да се нови производи уводе раније или да се смањује време за поправку опреме. Уштеде у овој категорији преводе се у додатне резултате или ниže оперативне трошкове.

Понекад је нејасно разликовати ове четири групе чврстих података, пошто се преклапају фактори који на њих утичу. На пример, трошкови незгода могу се набројати под категоријом трошкова, број незгода под квалитетом, а губитак радних дана под категорију времена. Незгоде представљају трошкове који се лако могу одредити. Оне су обично изазване тако што је неко направио грешку и често су одраз квалитета у раду запослених. Изгубљени дани представљају временски губитак за организацију. Бонус за добро урађен посао може се схватити као резултат, пошто је сума бонуса обично директно повезана са резултатима запосленог или групе запослених. Међутим, бонус се обично изражава у готовини, што представља трошак за организацију.

Поједина истраживања указују да постоји веза између перформанси, учења и перцепција запослених у организацијама.<sup>11</sup> Међутим, постоје тренуци када не постоје чврсти рационални бројеви. Када је ово случај, меки подаци могу бити корисни у процени консалтинг пројекта. Најчешћи типови меких података могу се категоризовати у шест области: радне навике, радна клима, нове вештине, развој, задовољење и иницијатива.

Могу постојати и други начини за поделу меких података у категорије. Због великог броја ове врсте података, могућности су готово неограничне.

У свакој организацији доступни су подаци за мерење пословног учинка. Праћење података о учинку омогућава управи да мери учинак у смислу резултата, квалитета, трошкова, времена, испуњења послом и задовољства корисника. Приликом одређивања извора података за процену, прво разматрање мора се односити на постојеће базе података и извештаје. У великом броју организација, подаци о учинку погодни су за мерење напретка који настаје као последица консалтинг интервенције, ако су ови подаци доступни. Уколико нису доступни, морају се развити додатни системи чувања података у циљу мерења и анализе. У таквим условима појављује се питање исплативости (економичности). Да ли је економично образовати системе за чување података који су неохподни за процену консалтинг интервенције? Ако су трошкови већи од очекиваног

---

<sup>11</sup> Swanson, R.A. and Elwood F. H. III (1999): *Results: How to Assess Performance, Learning, and Perceptions in Organizations*, San Francisco: Berrett-Koehler.

пovраћаја целе интервенције, тада је бесмислено образовати овакве системе. Међутим, ако већ постоје нека мерила учинка, препоручује се постављање система за мерење.

## ROI анализа

Годинама је вођена јака дебата о томе шта би требало мерити и како. Са једне стране, преферира се прикупљање софт података од клијената и потрошача, док се са друге, већа пажња поклања хард подацима који су усмерени на оутпут, квалитет, трошкове и време. **Методологија consultant's scorecard** користи балансирани приступ који узима у разматрање хард и софт податке.

Сходно томе, мерење повраћаја инвестиције у консалтинг (ROI) постало је глобалан приступ са значајном применом у развијеним тржишним економијама. Развој кредитабилне евалуације консалтинг ефеката на перформансе захтева следеће активности:

- ⇒ дефинисање различитих нивоа евалуације чиме треба да се покаже на који начин ће се подаци прикупљати из различитих извора у различитим временским интервалима;
- ⇒ креирање ROI модела по принципу “step-by-step”, где први корак обухвата изоловање ефеката консалтинга, а затим њихову компарацију са консултантским трошковима;
- ⇒ развој оперативних смерница или оперативних стандарда који ће одражавати природу сваке фазе консултантског процеса и укупан процес евалуације учинити кредитабилним;
- ⇒ процењивање ресурса неопходних за имплементацију консултантских решења, као и одређивање одговорности, политика, процедуре, смерница, циљева и сл;
- ⇒ примену модела која даје искуство о његовом функционисању у реалним пословним ситуацијама.

**Однос користи и трошкова.** У неколико последњих деценија развијен је велики број савремених система за мерење перформанси предузећа, што указује на промену потреба савремених предузећа у овом домену.

Савремени услови пословања из корена су променили основне претпоставке креирања конкурентске успешности предузећа. Из тог разлога традиционални системи мерења перформанси предузећа више нису у могућности да задовоље потребе савремених предузећа у погледу мерења перформанси и контроле предузећа.<sup>12</sup>

Међутим, једна од најранијих метода за процену консалтинг интервенција јесте однос користи и трошкова (cost benefit). Овом методом се пореде користи консалтинг интервенције са трошковима. У виду обрасца, овај однос се изражава као:<sup>13</sup>

$$BCR = \text{користи од консалтинга} / \text{трошкови консалтинга}$$

<sup>12</sup> Гајић, Б. (2004): “Интегрисани савремени системи за мерење перформанси предузећа”, *Економски анализи*, број 161, април - јун 2004., стр. 151-164.

<sup>13</sup> Philips, J. (2000): *The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting projects*, McGraw-Hill Companies, Inc., str. 203.

BCR пореди годишње економске користи од консалтинг интервенције са трошковима примене консалтинга. БЦР са вредношћу 1 значи да су користи једнаке трошковима. БЦР од 2, што се обично пише као 2:1, указује да за сваки евро потрошени на консалтинг, добијате 2 евра на крају.

**ROI образац.** Можда је најбољи приступ за процену консалтинг улагања програм у којем се нето користи деле са трошковима. Овај однос се обично изражава као проценат када се разломачке вредности множе са 100%. У виду обрасца, ROI постаје:<sup>14</sup>

$$ROI(\%) = (\text{нето користи од консалтинга} / \text{трошкови консалтинга}) * 100$$

Нето користи јесу користи минус трошкови. ROI вредности су повезане са BCR преко фактора 1. На пример, BCR од 2,45 јесте исто што и вредност ROI од 145 процента ( $1,45 * 100$ ). Овај образац је у суштини исти за ROI у другим типовима улагања. На пример, када фирма прави нову фабрику, ROI се рачуна тако што се деле нето годишњи приходи са улагањем. Годишњи приходи се пореде са нето користима (годишње користи минус трошкови). Улагање се пореди са трошковима консалтинг интервенције, што представља улагања у консалтинг. ROI од 50 процената на консалтинг интервенцију значи да су трошкови повраћени и да је додатних 50 процената остварено у виду зараде. Консалтинг интервенција од 150 процената указује да су трошкови повраћени и да је додатних 1,5 пута вредности трошкова забележено у виду зараде.

### **Представљање нефинансијске користи од консалтинг интервенције**

У савременим условима конкурентски успех предузећа зависи пре свега од његове способности да ангажује и ефикасно употреби своје нематеријалне ресурсе, од способности да се брзо прилагоди стално променљивим условима у окружењу и да пре других препозна и задовољи стално променљиве потребе и захтеве потрошача.<sup>15</sup>

Испуњење циљева предузећа зависи од успешности управљања материјалном и нематеријалном активом. Већина консалтинг пројекта поред опипљивих монетарних вредности има и нематеријалне користи.<sup>16</sup> Последично, резултати консалтинг пројекта односе се и на опипљива и на неопипљива мерила. Неопипљива мерила јесу користи или штетни утицаји који су директно повезани са консалтинг пројектом који се не могу претворати у новчане вредности.

Неопипљива мерила су од суштинског значаја за представљање успеха једног консалтинг пројекта. Иако немају вредност мерила која се изражавају у монетарним вредностима, она су значајан део укупне процене. Неопипљива мерила се морају одредити, истражити и пратити истовремено са променама које су повезане са консалтинг интервенцијама. Заједно, она помажу да се добије јединствена процена обављеног консалтинг пројекта, пошто интервенције често утичу и на неопипљиве и апстрактне ствари у једној радној организацији.

<sup>14</sup> Philips, J. (2000): *The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting projects*, McGraw-Hill Companies, Inc., str. 204.

<sup>15</sup> Гајић, Б. (2004): "Интегрисани савремени системи за мерење перформанси предузећа", *Економски анализи*, број 161, април - јун 2004., стр. 151.

<sup>16</sup> Philips, J (2007), *Measuring ROI: The Process, Current Issues, and Trends*. [www.roinstitute.net](http://www.roinstitute.net)

Нека мерила се не могу претворити у новчане вредности. По својој сврси, неке варијабле се бележе и представљају као неопипљиве. Иако се често сматра да ова мерила нису толико корисна као она опипљива, неопипљива мерила су суштински део укупног процеса процене. У неким консалтинг интервенцијама, развој тима, испуњеност послом, комуникација у предузећу и задовољење корисника јесу битније ствари од новчаних мерила. Због тога, ова мерила се морају пратити и представити као део укупне процене. У пракси, свака интервенција, без обзира на своју природу, опсег или садржај, доводи до стварања неопипљивих мерила. Изазов је да се ова мерила одреде ефикасно и да се представе на одговарајући начин. Неопипљива мерила могу се узети из различитих извора и у различитим тренуцима процеса.

## Закључак

Објективност евалуације захтева прикупљање квантитативних и квалитативних података у различитим временским интервалима како би се стекао комплетан профил резултата пројекта. Методологија процене консултантског учинка садржи шест кључних мерења која обухватају квантитативне и квалитативне податке. При томе, мора се уважити чињеница да већина консалтинг пројеката показује ефекат током неколико наредних година након имплементације. Имајући то виду, клијенти не желе да оцењују исплативост пројекта после дужег периода, већ постоји интерес да се процени утицај консалтинга у првој години по завршетку пројекта.

Различите групе у предузећу специфично реагују на реалност и погодност пројектног планирања и постављених циљева, као и на унапређања која су остварена планираним техникама. Релевантност пројекта је критична за учеснике консултантског процеса, јер уколико се консалтинг пројекат перципира као ирелевантан, имплементација ће засигурно бити неуспешна. Подршка консултантском пројекту, укључени ресурси и интегрисаност са осталим системима у предузећу представљају важна подручја за анализу. Сваки корак, елемент, задатак или део пројекта представља потенцијалну област за феедбацк. При томе, важно је да постоји веза између феедбацк-а, креирања промена и подношења извештаја о резултатима групама у предузећу које обезбеђују информације.

Потенцијални извори за добијање података о успешности консалтинг пројекта су: менаџмент, учесници консултантског процеса, руководиоци пројекта и други. Постоје многе области које су критичне тачке за феедбацк, пре свега због тога што су у један типичан консалтинг пројекат укључени многобројни приступи и процеси. Повратне информације су потребне о сваком приступу, кораку или процесу како би се стекао реалан увид у ефикасност консултантске услуге.

Одређивање степена у коме је одређени консултантски процес имплементиран пружа информације не само о успеху пројекта, већ и о факторима који доприносе успешној имплементацији уколико је консалтинг пројекат у потпуности интегрисан у организацију клијента. Мерење имплементације представља кључну фазу у евалуацији консултантског утицаја на перформансе предузећа.

Оцена успешности имплементације консултантске услуге не служи само за добијање увида у степен ефикасне реализације пројекта, већ и за дефинисање других подручја у предузећу којима су неопходна унапређења. Технике мерења се

прилагођавају величини и сложености пројекта. Компликовани пројекти захтевају јасан приступ који мери све елементе који су укључени у имплементацију, док се код једноставнијих и мањих пројеката може применити мање формалан приступ.

## Литература

1. Argyris, C., Schon, D.A. (1978): *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison-Wesley Publishing Co.
2. Crager, J., Lemons, D. (2003): *Measuring the Impact of Knowledge Management*, American Productivity and Quality Center.
3. Гајић, Б. (2004): "Интегрисани савремени системи за мерење перформанси предузећа", *Економски анализи*, број 161, април - јун 2004., стр. 151-164.
4. Gummerson, E. (1991): *Qualitative Methods in Management* (2 d ed.), New York: McGraw-Hill.
5. Ђорђевић, Д. (1982): "Планирање израде теста знања", Зборник 2: *Истраживања у педагошкој психологији*, Савез друштава психолога Србије.
6. Хамовић, В., Цвијановић, Д., Михаиловић, Б. (2007): "Претпоставке и правци укључивања српских предузећа у светске трговинске токове", прегледни научни рад, *Теме*, април - јун 2007., ТМ Г. XXXII Бр. 2.
7. Krueger, R. A. (1994): *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* (2d ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
8. Михаиловић, Б., Савић, М., Катић, Б. (2007): "Консалтинг, одрживи развој и органска производња: перспектива Србије", *Индустрија*, број 4/2007., стр. 81-94.
9. Михаиловић, Б., Симоновић, З., Хамовић, В. (2009): "Евалуација и контрола ефикасности консалтинг пројекта", *Индустрија*, број 1/2009., стр. 101-120
10. Philips, J. (2000): *The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting projects*, McGraw-Hill Companies, Inc.
11. Philips, J (2007), *Measuring ROI: The Process, Current Issues, and Trends*. [www.roiinstitute.net](http://www.roiinstitute.net)
12. Симоновић, З., Симоновић, Д. (2008): "Утицај европских економских интеграција на развој земаља југоисточне Европе-чланица CEFTE", International Scientific Meeting: „*Regional Development and Demographic Flows of South-East European Countries*”, XIII SCIENTIFIC CONFERENCE, Тематски зборник, Faculty of Economics Niš, Niš, 20<sup>th</sup> June 2008, str. 177-182.
13. Swanson, R.A. and Elwood F. H. III (1999): *Results: How to Assess Performance, Learning, and Perceptions in Organizations*, San Francisco: Berrett-Koehler.
14. Stern, C., W., Deimler, M., S. (2006): *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives*, John Wiley & Sons Inc; 2Rev Ed edition.

## ПРЕГЛЕДНИ ЧЛАНЦИ

---

Др Гордана Мрдак

Висока школа примењених стручних студија, Врање

### МАКРОЕКОНОМСКА ОСНОВА КОНЦИПИРАЊА ТРАНЗИЦИОНЕ СТРАТЕГИЈЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

#### Апстракт

*Да би се разумео процес транзиције потребно је разумети целину концепта привредних и политичких реформи у једној земљи. Три међусобно зависна програма транзиције обухватају: промену својине ка приватизацији, макроекономску стабилизацију са либерализацијом и дерегулацијом и демократизацију политичког живота. Ниједан од ових задатака се не може реализовати док се не изврше и остали, као што занемаривање једног од ових програма може дискредитовати процес демократизације и економске трансформације.*

**Кључне речи:** системски приступ транзиције, реална и финансијска сфера, власничка трансформација, инвестиције.

### MACROECONOMIC STRUCTURE BASE TRANSITION STRATEGY IN REPUBLIC OF SERBIA

#### Abstract

*To understand the transition process is necessary to understand the whole concept of economic and political reforms in the country. Three mutually dependent transition programs include: a change of ownership to privatization, macroeconomic stabilization with liberalization and deregulation, and democratization of political life. None of these tasks cannot be implemented until the complete and others, such as the neglect of one of these programs may discredit the process of democratization and economic transformation.*

**Keywords:** systemic approach to transition, the real and financial spheres, ownership transformation, investment.

#### Системски приступ при дефинисању транзиционе стратегије

Пре дефинисања транзиционе стратегије потребно је урадити анализу стања која ће дати динамички приказ свих макроекономских и привредних фактора ради сагледавања достигнутог степена развијености, досадашњих ограничења као и проблема који оптерећују рад појединих сектора. Такође је потребно дефинисати приоритетне циљеве са макроекономским пројекцијама,

односно створити конкурентну, тржишну привреду засновану на знању, са амбијентом привлачним за инвеститоре, са могућностима за запошљавање и развој.

Програм стабилног раста постсоцијалистичких привреда мора да садржи својинску и ценовну реформу, стабилизацију и стварање здравог банкарског система. Повезивање ових компоненти програма је комплексно и није могуће спровести их све у исто време. Тржишну реформу социјалистичких привреда мора да реализује држава, и том приликом врши се реорганизација целокупног привредног механизма земље.

Суштина проблема макроекономске стабилности у периоду транзиције лежи у некомпатибилности између новог тржишног окружења и понашања предузећа и очекивања која су наслеђена из прошлости. Најважнији принципи који се морају поштовати када је реч о стратегијама и приоритетима реформи земља у транзицији је да се држава мора усмерити на оно што је најважније и што представља суштински проблем транзиције. Реформе треба да стварају погодности и прилике које треба да буду испуњене иницијативом свих у циљу решавања проблема.

Да би се ишло напред ка тржишној привреди, држава мора без одлагања омогућити приватизацију у привреди и либерализацију у економском одлучивању. Уколико се реформски захвати спроводе са оклевашњем, економски колапс је известан и покушаји увођења тржишне економије пропадају. Некомплетна реформа је такође бескорисна, јер у неким случајевима неке мере могу имати поражавајуће ефекте.

Макроекономска регулација представља важан део стратегије тржишне транзиције и институционална је база како за израду нове развојне стратегије, тако и за дефинисање оквира макроекономске регулације. Савремено схватање развоја кроз процес континуираног решавања многих друштвених и економских потреба, тражи преиспитивање основних регулационих механизама привреде.

Макроекономско планирање и економска политика се схватају као ефикасан начин утицаја на развој, полазећи од тржишних и других прихваћених правила понашања. Развијају се широки инструменти економске политике и разни облици државног планирања и програмирања. Изграђује се стратегија на дужи рок, и она подразумева контролу инфлације, подстицање запослености, обезбеђење унутрашње и спољне економске стабилизације, као и структурно и стратешко прилагођавање међународном окружењу, при чему се унапређује тржишни амбијент.

Велики део трансформације привреда земља у транзицији своди се на обликовање институција тржишног карактера. У новим условима се не прекида са макроекономском регулацијом, јер она представља услов и нужност. Привреда се широко отвара према међународном окружењу. Полази се од концепције развоја и стратешког планирања, све до праћења процеса трансформације, економског опоравка и координације вођења макроекономске политике.

У свим земљама у транзицији један од значајних покретача економског раста и развоја и увећања богатства једне државе јесте институционално регулисано тржиште капитала, које треба да омогући слободно деловање тржишног механизма и развој предузетничке способности учесника на тржишту.

Постојање оваквог тржишног механизма условљава високи степен административног регулисања. Излаз је у развијању нове привредне структуре и конституисању интегралног тржишта. У тим процесима држава мора да преузме на себе велики део активности у циљу стварања амбијента за тржишно привређивање. Приликом предузимања интервентних мера, државни органи имају у виду знатно шире интересе. Први корак у процесу реструктуирања великих предузећа у РС преузимају државни органи ради формулисања модела реструктуирања прилагођеног његовим специфичностима. Садашња привредна кретања резултат су инерционих кретања из периода планско-тржишног привређивања.

Национална стратегија развоја РС одређује опште смернице које обухватају:

- смањење непосредне улоге државе у привреди уз делимично преношење надлежности и финансирање јавних служби у посебан сектор,
- побољшање ефикасности и учешћа политичког одлучивања, јачањем институционалног дијалога са цивилним друштвом,
- напуштање политичког избора кадрова у надзорним саветима и одборима и већа транспарентност у избору кадрова,
- координација рада надзорних служби и агенција, као и полиције и тужилаштва.

### **Однос промена у реалној и финансијској сferи**

У циљу одржавања макроекономске стабилности битно је водити синхронизовану монетарну и фискалну политику, као и наставити са спровођењем структурних реформи. Поред ове две политике, политика доходака је најважнији инструмент за успоравање инфлације, домаће тражње и раст конкурентности. Према званичној статистици, годишњи раст зарада од 2001-2005. године био је (15%) и бржи је од пораста бруто друштвеног производа (5,5%) и продуктивности рада (5,8%). Приватизацијом поједињих сектора и технолошким улагањима дошло је до раста продуктивности у тим секторима и до пораста зарада. Због пораста трошкова рада, непродуктивни сектори не могу да одрже своју профитабилност, због чега подижу цене својих производа и услуга. Негативне последице оваквих кретања огледају се у порасту инфлације и реалној апресијацији.

Мере у циљу избегавања оваквих негативних ефеката морају ићи у два правца:

- што брже завршити процес приватизације и тржишног реструктуирања привреде, где раст зарада не сме бити већи од раста продуктивности, а профите усмеравати у нове инвестиције и већу ефикасност привређивања и
- споразумима Владе РС, синдиката и послодаваца поставити механизме колективних уговора где ће се прописати минималне зараде које не смеју да расту беже од продуктивности.

Битно обележје банкарског механизма представља мобилизација и концентрација вишке финансијских ресурса, као и посредовање између финансијски суфицитних и финансијски дефицитних сектора. Транзициона стратегија у банкарству РС подразумевала је активности на институционализовању тржишног концепта банке, као пословно способне и ефикасне финансијске институције. Овај концепт реализован је својинским преструктуирањем банака, што је омогућило рекапитализацију банкарског система, чиме су створени услови за функционалну транзицију у којој банке могу да делују као ефикасни пословни системи.

У РС институционална транзиција је извршена самим конституисањем банке као акционарског друштва. Следећи корак био је враћање поверења тржишних трансактора у банкарски систем. Основу ове транзиционе стратегије чини однос између развоја финансијске сфере и развоја реалне сфере.

За формулисање транзиционе стратегије у привредном систему РС, у периоду функционисања југословенског привредног система, прихваћен је интеракциони концепт, који сматра да је потребно истовремено развијати и реалну и финансијску сферу уз међусобно условљени развој. Да ли ће једна од ових сфера имати већу или мању предност у односу на ону другу, зависи од конкретних услова и амбијента у некој привреди, од степена економске развијености, од степена деловања економских и тржишних законитости и од степена отворености националних економија и њихове повезаности са светским тржиштима.

Досадашња пракса је показала да је за земље у развоју карактеристичнији развој реалне сфере, док у високо развијеним земљама преовладава развој финансијске над реалном сфером. Ово из разлога што су високо развијене земље већ прошле ове промене и што се на њиховом примеру показало шта и у ком тренутку треба предузети од активности ради бржег развоја једне од ових двеју сфера. За српске услове привређивања предност је дата развоју финансијске сфере у односу на реалну, јер је развој финансијске сфере дugo времена био занемариван, као и због чињенице да нерационално финансијско посредовање наноси велике губитке реалном сектору. Јединствени циљ коме треба да теже и предузећа и банке у транзиционом периоду требало би да буде у чишћењу њихових биланса од дубиоза у који су запали лошим пословним политикама, и да се тако «очишћени» окрену тржишном начину привређивања.

## **Власничка трансформација привредних субјеката у РС**

Завршавање транзиције и континуиран процес реструктуирања у предузећима су нужни за повећавање конкурентности корпоративног сектора. Да би се то довело до краја потребно је убрзати и завршити приватизацију, решити проблем великих друштвено-својинских производних система и унапредити управљање у већ приватизованим предузећима. Реформа постојећих својинских односа је неминовна пошто друштвена својина нема моћ репродукције. Губици у периоду санкција преполовили су вредност друштвеног капитала и велики број предузећа је у кризи програма, ликвидности и рентабилитета. Нека предузећа су у

потпуности изгубила способност управљања над капиталом, тако да у условима закаснелог преструктуирања имају негативну вредност сопственог капитала.

Применом «Савезног Закона о друштвеном капиталу» 1990/91.год. покренут је огроман талас приватизације у СРЈ, захваљујући пре свега изразито либералном, децентрализованом и стимулативном концепту који фаворизује раднике у предузећима. Закон практично омогућује преузимање предузећа од стране запослених уз обавезу докапитализације, чиме се насллања на самоуправни модел, омогућавајући да се радничко акционарство касније мења на тржишту капитала.

Распад државе 1991.године условио је доношење републичког закона којим се даље уређују даљи процеси институционалне приватизације и врши контрола обављених приватизација по Савезному закону. Овим законом смањује се степен приватизације извршене коришћењем «Закона о платама» и налаже се велико плаћање доприноса. Попусти запосленима се смањују од (30%) на (20%), искључује се попуст грађанима и уноси лимит да се не може сав капитал приватизовати са попустом, већ само (50%). Смањује се рок отплате са (10) на (5) година и уместо књиговодствене вредности уводи се процењена вредност која је (4-8) пута већа. Уводи се лимит од (20.000) ДЕМ за куповину акција са попустом и уводи се обавезна контрола приватизације од стране државе. Процес приватизације се успорава.

С обзиром да је 1993.године СРЈ ушла у хиперинфлацију, јавља се потреба заустављања приватизације у нестабилним условима. Тек 1994.године се усваја «Закон о измени и допуни закона о условима и поступку претварања друштвене у друге облике својине», чиме се ствара основ за ревизију свих извршених приватизација у СРЈ. У условима процењивања капитала када инфлација бележи врло високи раст, вишеструко су повећани износи имовине и капитала предузећа, чиме је онемогућена било каква приватизација. У овом периоду је доказано да нефункционисање чврсте монетарне политike не зауставља процес преструктуирања, због нереално процењеног капитала који је вишеструко увећан у условима инфлације.

Усвајањем већег броја системских закона током 1996/97. године створене су законске претпоставке за радикалне промене привредног система земље. Доношењем републичког «Закона о својинској трансформацији» заокружена је правна инфраструктура за преструктуирање предузећа у профитабилне организације. Предузећима се пружа могућност избора организационог облика зависно од компаративних предности. Законом се обезбеђује управљање предузећем од стране власника сразмерно проценту власништва у трајном капиталу, наглашава одговорност органа предузећа за управљање предузећем, конституише начело партиципације – предузеће припада и власнику, и повериоцу, и запосленом. По закону, предузећа су била дужна да до 4. јула 1998. године изврше усклађивање општих аката са одредбама закона. Предузећа су takoђе у обавези да утврде вредност друштвеног капитала и капитала других власника и да укупну вредност искажу у обрачунским акцијама. Морало се приступити темељној анализи постојећег стања свих функција предузећа, идентификовати проблеме и тешкоће које спречавају ефикасно пословање и развој и извршити реалну оцену тржишне позиције предузећа. Она предузећа која то нису урадила престају са

радом, над њима се спроводи поступак ликвидације и бришу се из судског регистра.

У 2003. и 2005. години «Законом о приватизацији» утврђен је нови модел приватизације који је дао значајне резултате. Процесом реструктуирања обухваћена су велика друштвена предузећа са развојним проблемима, предузећа наменске индустрије и јавна предузећа од републичког значаја. Овај процес је започео 2001. године доношењем низа закона, предузимањем одговарајућих мера и активности у области политike цене, препрограмирањем спољних дугова, обезбедењем средстава за инвестиционо и редовно одржавање производних капацитета и неопходне инфраструктуре. У поступку реструктуирање налазило се (74) великих друштвених предузећа са (155.000) запослених.

Споријом динамиком се одвијало реструктуирање јавних републичких и локалних предузећа инфраструктурног карактера (електрична енергија, пошта, нафта, гас, железница, аеродром, шуме, воде и сл.) у периоду од 2001-2005. године. До убрзања реструктуирања дошло је током 2005. и 2006. године али у погледу смањења броја запослених, уз отпремнице из буџетских средстава, смањења дугова кроз отпис државних потраживања и поделу великих предузећа на основну и споредне делатности.

У РС је недовољно развијен сектор осигурања и домаћег тржишта капитала, али је од 2004-2006. године дошло до помака јер су донета три системска закона 2006. године, чиме је заокружен законодавни оквир који уређује финансијско тржиште у РС.

У процесу структурног прилагођавања задаци Коморе Србије огледају се у пружању помоћи предузећима код припреме и израде програма, у усклађивању развоја и давању одговарајућих мишљења по конкретним програмима, повезивању предузећа, банака и других субјеката који су заинтересовани за реализацију конкретних програма, као и повезивању са потенцијалним страним партнерима и пружању помоћи у реализацији конкретних програма. Комора мора такође да промовише развојне програме нових производа и нових технологија, да окупља и повезује предузећа у оквиру интересних групација на основу капитала, статусних промена и уговорне сарадње.

Приватизацијом се мора обезбедити јасан својински режим са доминирајућом приватном својином и државном својином у традиционалном сектору (железница, ПТТ и др.) и она мора да се спроведе комбинацијом више модела. Основни циљеви приватизације иницирају ефикасност, имовинску одговорност, јасне односе управе и власника као и компатибилност система са међународним окружењем. Основни принципи приватизације морају да буду праведност, социјална прихватљивост, јавност и правна стабилност.

## **Инвестиције као услов развоја земље**

Макроекономски аспект дефинише инвестиције као употребу једног дела друштвеног тј. расположивог производа за замену и повећање основних фондова у привреди и ванпривредним делатностима и за повећање залиха сировина, недовршене производње и готових производа у привреди.

Инвестиције у основна средства јављају се у новчаном облику и потичу из дохотка, амортизације, кредита или сличу бесповратним примањем од других привредних или друштвених субјеката. Укупне инвестиције у основна средства РС у 2004. години износиле су (280.456.651) динара, са највећим учешћем у прерађивачкој индустрији (61.368.831) динара, трговини на велико и мало (53.042.207) динара и саобраћају (42.918.990) динара.

Највеће остварене инвестиције у основна средства у 2004. години су у друштвеној својини у области саобраћаја, складиштења и веза (38.279.012) динара, државне управе и социјалног осигурања (28.303.664) динара и прерађивачке индустрије (24.522.798) динара.

Од укупно остварених инвестиција према карактеру изградње (115.662.223) динара, највише је у области реконструкције, модернизације и проширења постојећих капацитета (52.817.045) динара, у нове капацитете (38.570.629) динара и одржавање постојећих капацитета (24.274.549) динара.<sup>1</sup>

У процесу инвестирања средства за инвестиције се троше на грађевинске радове, набавку и инсталирање опреме и остало (куповина лиценци и документације, истраживања за реализацију инвестиционих пројекта и сл.). Почетне етапе привредног развоја одликују доминација грађевинских објеката и мало учешће опреме у техничкој структури инвестиција. Инвестициона политика је усмерена на градњу нових привредних објеката у циљу повећања основних производних фондова. У каснијим фазама привредног развоја, инвестициона политика иницира реконструкције и модернизације већ постојећих привредних објеката. То за последицу има повећање удела опреме у техничкој структури инвестиција, све док удео опреме не постане доминирајућа ставка техничке структуре инвестиција, док је учешће грађевинских објеката на маргиналном нивоу.

Почетна фаза привредног развоја утиче на повећање запослености јер се у том периоду граде грађевински објекти који захтевају ангажовање радне снаге. Истовремено са изградњом грађевинских објеката граде се и инфраструктурни објекти. Уколико се у грађевинске објекте уградије опрема највишег нивоа, последица ће бити веће учешће опреме у техничкој структури инвестиција, али и мање учешће радне снаге која треба да се ангажује.

Један од најтежих задатака за остваривање жељене динамике привредног раста јесте повећање учешћа фиксних инвестиција у бруто друштвеном производу са (17,3%) у 2005. години на (25%) у 2012. години. Ово повећање је могуће уколико просечни годишњи раст инвестиција до 2009. године износи око (15%). У периоду од 2006-2012. године у привреду РС треба уложити (70) миљ. \$. Од тога (23) миљ. \$ уложиће се у инфраструктурне делатности (саобраћај, енергетика, телекомуникације, водопривреда и др.), док преостали део (47) миљ. \$ се улаже у корпоративни сектор.<sup>2</sup>

Када је у питању структура прерађивачке индустрије РС у 2005. години, шест профитабилних индустријских сектора генерише (64,9%) прихода и (70,2%)

<sup>1</sup> Републички завод за статистику, «Општине у Србији 2006.», стр. 258-269.

<sup>2</sup> «Национална стратегија привредног развоја Републике Србије од 2006.-2010.», Сл. гласник РС од 21.02.2007, с. 33

добрити, док у укупном броју запослених имају учешће од (46,4%). Трећину прихода прерађивачке индустрије чине искључиво прехрамбени производи, пића и дуван (32,3%). У РС су недовољно заступљене високо технолошке индустријске гране и оне генеришу свега (14,6%) прихода прерађивачке индустрије и свега (13,5%) добити.<sup>3</sup>

Општи проблем који је присутан током досадашњег процеса транзиције привреде РС је слаба искоришћеност и застарелост капацитета и опадајућа конкурентност. Инвестиције су услов реализације развоја. Инвестициони политики представља политику улагања у реализацију развоја. Она дефинише приоритете, даје основне критеријуме за селекцију инвестиционих пројекта и базира се на основним принципима развојне политике. У недостатку финансијских средстава за реализацију свих расположивих пројекта, инвестициони политики треба да пружи основне елементе за селекцију и избор пројекта.

### **Критички осврт на остварене токове, динамику и резултате транзиционог процеса у републици Србији**

У задњих пет година економске транзиције у РС завршена је прва фаза реформи у којој је успостављена макроекономска стабилност и остварени услови за другу фазу реформи која се односи на привредни раст и структурне промене, чиме је обезбеђено повећање запослености и стандарда становништва. Привредно системске реформе од 2001. године омогућиле су стварање ефикасне тржишне привреде по стандардима Европске уније, ради стварања услова за прикључење ЕУ.

Индикатори Европске банке за обнову и развој показују да је РС успешно завршила прву фазу транзиције. На пољу инфлације у периоду од 2000-2006. године постигнута је макроекономска стабилност, инфлација је смањена са (111,9%) у 2000. години на (17,7%) у 2005. години. Значајан допринос даје рестриктивна монетарна политика Народне банке Србије, која делује у правцу апресијације девизног курса, као и успоравања кредитне активности. Политика девизног курса спровођена је у оквиру руковођеног пливајућег девизног курса. Политика економских односа са иностранством била је усмерена на припрему за интеграцију земље у Европску унију, склапању споразума о либерализацији спољне трговине, усклађивању закона са правним нормама ЕУ. Индикатор конкурентности показује напредак у 2006. години (са 1,0 на 1,7), али то није доволно. У том циљу потребно је подстицати економску активност, владавину права и створити услове за убрзанији привредни раст.

Анализа индикатор ЕБРД у 2006. години показује да је РС добила највећу оцену (4) за либерализацију цена, која представља стандарде развијених тржишних привреда, (3,7) за приватизацију малих предузећа где је транзициони процес највише одмакао и (3,3) за режим спољнотрговинске размене. Република Србија је у 2006. години остварила напредак у две области: приватизација малих предузећа и политика конкуренције. Највеће заостајање је и даље у области конкуренције,

<sup>3</sup> Републички завод за статистику, «Статистички годишњак», 2007., стр. 262.

где је најнижа вредност индикатора (1,7). Просечан напредак је остварен у процесу приватизације великих предузећа, реформи банкарског сектора и реструктуирању предузећа. Скроман резултата (2) је остварен за сигурност тржишта и небанкарске финансијске институције и у области инфраструктурних реформи.<sup>4</sup>

Реструктуирање је обухватило и велика друштвена предузећа са проблемима у пословању, и по оцени Европске банке за обнову и развој у 2006. години тај индикатор је порастао од (1,0) (колики је био у 2001. години) на (2,3) у 2006. години.

Реформа банкарског сектора обухватила је консолидацију домаћих банака која је извршена на почетку транзиције, чиме је омогућено јачање финансијске позиције банкарског сектора и повећање нивоа капитала. Број банака је преполовљен и створени су услови за модеран и функционалан финансијски систем.

У инфраструктурним секторима усвојени су основни закони у области телекомуникација, енергетике, железнице и поштанских услуга. Власничка структура у овим областима је још увек у већинском власништву РС, али је зато започео процес реструктуирања јавних предузећа.

Привреда Републике Србије има потенцијала да снажно напредује у средњорочном периоду, али њено напредовање зависи од политичке стабилности и повољног пословног окружења. Својим законодавством РС се приближила стандардима Европске уније, а у наредном периоду се очекује реформа правосудног система и стварање одговарајућих институција.

Бројна ограничења привредном развоју у периоду после 2000. године односе се на: низак ниво укупне привредне активности (брuto друштвени производ у 2005. години износе 60% од нивоа из 1990. године), низак ниво инвестиционе активности (учешће инвестиција у основна средства у бруто друштвеном производу у периоду од 2001-2005. године било је око 15%), висок степен незапослености, унутрашњи и спољни дуг, висок спољно-трговински дефицит, социјалне тензије и сл. Додатна ограничења привредног развоја Републике Србије односе се на унутрашње сукобе, међународну изолацију, бомбардовање 90-тих година прошлог века.

Употребу бруто друштвеног производа карактерише високо учешће личне потрошње, ниско учешће инвестиција и висок спољнотрговински дефицит. Учешће бруто инвестиција у основна средства је на ниском нивоу (око 18%) и ниže је од земаља у окружењу (Бугарска 20,8%, Румунија 21,6%, Хрватска 29,4%). Ради превазилажења технолошке заосталости потребне су инвестиције од око (25%) бруто друштвеног производа. Стране директне инвестиције од 2001-2005. године и износиле су укупно (4.447) милиона УСД, и највећи део се односи на куповину дела домаћих државних предузећа и банака при приватизацији истих.<sup>5</sup>

Привреду РС од 2000-2005. године карактерише висок раст бруто домаћег производа по стопи од (5,2%) годишње, а у 2004. години је износио (8,4%). Забележено је високо учешће пољопривреде (15,3%), а учешће индустријске производње (око 24,4%) у бруто додатој вредности у 2005. години је нешто изнад

<sup>4</sup> EBRD, «Оцена Европске банке за обнову и развој», 2006, Сл. гласник РС од 21.02.2007., стр. 25.

<sup>5</sup> Републички завод за статистику, «Статистички годишњак 2006.», стр. 192.

просека Европске уније. Ниво физичког обима производње у 2005. години износио је (45,2%) нивоа из 1990. године, а у односу на 2000. годину је већи за (6,6%).<sup>6</sup>

У протеклих пет година транзиције остварена је ценовна стабилност. Инфлација мерена ценама на мало је смањена са (40,7%) у 2001. години на (17,7%) у 2005. години. Висок раст цена био је условљен растом цена нафте и базичних метала на светском тржишту и контролисаним ценама и монополским понашањем на домаћем тржишту. Процеси реструктуирања привреде и приватизација предузећа спроводили су се ради стварања конкурентне и отворене привреде ради укључења у процесе глобализације светске привреде.

**Табела 1: Основни макроекономски индикатори (стопе раста у %), 2008.**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	08/3м
БДП, реалан раст	4,8	4,2	2,5	8,4	6,2	5,7	7,5	7,1
Цене на мало (у односу на исти месец претходне године)	40,7	14,8	7,8	13,7	17,7	6,6	10,1	11,8
Базна инфлација (у односу на исти месец претходне године)	20,5	4,4	6,1	11,0	14,5	5,9	5,1	7,0
Девизне резерве НБС (мил УСД)	1169, 1	2280, 1	3550, 1	4144, 5	5842, 8	11887, ,5	14215, ,8	15084, 1
Извоз (у мил. УСД)	2435	2961	4358	5559	6606	8763	11798	3532
Увоз (у мил. УСД)	-4499	-6059	-8177	-	-	-	-	-6192
Незапосленост у %	21,8	24,5	26,1	23,9	25,3	26,6	24,0	24,2
Просечне зараде у ЕУР	89,9	151,7	176,7	194,4	210,4	260	347	365
БДП (у мил. УСД)	11.81 2	15.84 1	20.34 5	24.51 7	26.19 3	30.41 2	40.69 7	10.951

Извор: Извештај о инфлацији НБС од 15.05.2008, стр. 51, веб-сајт НБС: <http://www.nbs.yu>

Процеси реструктуирања привреде и приватизација предузећа спроводили су се ради стварања конкурентне и отворене привреде ради укључења у процесе глобализације светске привреде. У периоду од 2002-2006. године приватизовано је (1.805) предузећа. У периоду од 2002-10.11.2006. године од приватизације финансијски ефекти износе две милијарде евра прихода и обезбеђена је 1 милијарда евра за инвестиције. Тендерском приватизацијом продато је (68) предузећа, аукцијском приватизацијом продато је (1.324) предузећа, док су преко Берзе продате акције (413) предузећа.<sup>7</sup>

Укупне економске активности у 2007. години мерење бруто домаћим производом и исказане у сталним ценама 2002. године, имају раст од (7,5%) у односу на претходну годину. Највећи раст бележе сектор саобраћаја, трговине,

<sup>6</sup> Исто, стр. 113-120.

<sup>7</sup> «Закон о хартијама од вредности РС», Сл. гласник РС бр. 21. од 21.07.2007., стр. 22.

грађевинарства и финансијског посредовања. Једино сектор пољопривреде бележи пад у 2007. години од (8,1%) што је резултат суше.

Индустријска производња је наставила раст и у 2007. години и то по стопи од (4,6%), чиму је највише допринео раст сектора прерађивачке индустрије који износи (5,4%). Грађевинарство бележи раст од (19,1%) што је највећи раст у последњих неколико година. Трговина на мало је наставила раст и он износи (22,8%), док је раст трговине на велико био спорији и износи (16,2%). У сектору угоститељства забележен је раст од (6,4%), док је број ноћења порастао за (10,6%). Саобраћај расте по стопи од (1,7%), телекомуникације по (39,7%), а делатност пошта од (1,5%). Број запослених је исти као и претходних година и има тенденцију малог пада од (1,2%). Зараде у 2007. години су у односу на 2006. годину веће за (19,5%).<sup>8</sup>

У оквиру привлачења инвестиција и решавања проблема незапослености, фискална политика је развила широку лепезу мера. У складу са «Законом о порезу на добит предузећа СРЈ» из 1996. године (чл.47. и 50 б), регионални аспект подстицања улагања подразумева подстицање привредне активности и решавање питања незапослености преко двогодишњег умањења пореза на добит предузећа у висини сразмерно оствареној добити коју је предузеће реализовало у недовољно развијеном подручју, као и петогодишње ослобађање ако у периоду улагања додатно запосли најмање пет лица на неодређено време.

Слободно формирање зарада утицало је на њихов раст по стопи од (15%), што је изнад раста укупне привредне активности и продуктивности рада.

У анализи одобрених кредита од стране Фонда за развој Републике Србије по окрузима у периоду од 2002-2006. године може се запазити да учешће недовољно развијених подручја у укупном кредитирању опада, док учешће развијених бележи пораст. Последњих година политика Фонда за развој није била у функцији подстицања регионалног развоја, што се у наредном периоду мора исправити ради спречавања диспропорција у привреди.

## Закључак

Транзиција представља прелаз недовољно развијених и неефикасних привреда у тржишно оријентисане и развијене привреде. Ради се о процесу стварања тржишног привредног система, где елементе привредног система заснованог на социјалистичким принципима замењују елементи тржишне привреде.

Централни процес транзиције је приватизација и трансформација друштвене својине и друштвеног капитала, која треба да се одвија на основу јасно дефинисаних програма транзиције, уз уважавање развијених тржишних односа. Приватизација изазива ланчану реакцију промена преко које се преламају сви битни аспекти тржишне привреде. Она се у земљама у транзицији показала исувише великим проблемом, јер се одвија у ограниченим материјалним и неадекватним институционалним условима, што захтева политичке компромисе.

<sup>8</sup> РЗС, «Саопштење републичког завода за статистику» бр. 326. од 27.12.2007., стр.2 .

Република Србија је у последњих година економске транзиције завршила прву фазу реформи у којој је успостављена макроекономска стабилност и постављени темељи за другу фазу реформи, која се односи на привредни раст и структурне промене, ради повећања запослености и животног стандарда становништва.

## Литература

1. EBRD, «Оцена Европске банке за обнову и развој», 2006, Сл. гласник РС од 21.02.2007. стр. 25.
2. «Национална стратегија привредног развоја Републике Србије од 2006.-2010», Сл. гласник РС од 21.02.2007., стр. 33.
3. «Општине у Србији 2006.», Републички завод за статистику, стр. 258.-269.
4. «Саопштење републичког завода за статистику», бр. 326 од 27.12.2007., Републички завод за статистику, стр. 2.
5. «Статистички годишњак 2006.», Републички завод за статистику, стр. 192.
6. «Статистички годишњак 2007.», Републички завод за статистику, стр. 262.
7. «Закон о хартијама од вредности РС», Сл. гласник РС бр. 21. од 21.07.2007., стр. 22.

## ПРЕГЛЕДНИ ЧЛАНЦИ

---

Др Небојша Ђокић

Економски факултет Приштина-Косовска Митровица

## ПРЕДУЗЕТНИЧКЕ СТРАТЕГИЈЕ И САВРЕМЕНО ОКРУЖЕЊЕ

### Апстракт

*Предузећа су организационе форме које су изложене перманентном утицају окружења, у смислу опасности као и могућности које оно пружа, па је стога интерактиван однос у коме ће предузеће бити у стању да препозна опасности и искористи могућности које навиру из окружења кључ успеха т.ј. опстанка и развоја у одређеном окружењу. Такав концепт подразумева, укључивање науци заснованих знања која ће кроз анализу фактора који делују у окружењу, указати на најреалнији пут ка успеху у смислу избалансираног односа могућности предузећа и захтева окружења, преточених у прихватљиву стратегију наступа предузећа.*

**Кључне речи:** Предузетништво, стратегија, менаџмент, окружење, иновативност.

## ENTREPRENEURIAL STRATEGIES AND MODERN ENVIRONMENT

### Abstract

*Companies are organizational forms that are permanently exposed to the environment, in terms of risks and opportunities that it provides, and therefore interactive relationship in which the company will be able to recognize danger and take advantage of opportunities that come from the environment that is the key to success, survival and development in a particular environment. Such a concept implies the inclusion of science-based knowledge through analysis of the factors that operate in the environment, point out the most realistic path to success in terms of balanced relations between enterprises and opportunities requires the environment, expressed through acceptable strategy in the enterprise performance.*

**Key words:** Entrepreneurship, strategy, management, environment, innovation

### Увод

Профил предузетника сутрашњице треба посматрати кроз призму динамичног развоја привреде и друштва. Турбулентно окружење, пред предузетника као примат ставља предвиђање будућег тока развоја, као и стратегијску примену научних и

техничко – технолошких иновација, чиме се поставља реална основа за стварање прилике која ће омогићити повољне пословне трансформације.

Иновативни предузетник захтева подршку свих релевантних пословних фактора на свим нивоима, а посебно менаџера, у смислу њихове иницијативности у погледу праћења савремених развојних тенденција, подржавању истраживачког елана, као и у стварању предузетничко – иновативне атмосфере.

Савремени услови пословања, карактеристични по муњевитим променама захтева, као и понуда окружења, намећу потребу за профилисањем предузетника који је иновативан дневно, који ствара, аплицира и имплементира сазнања и знања у реалном простору и времену у циљу стварања повољне пословне климе. Овакво профилисање предузетника свакако претпоставља поседовање талената, али у мањем проценту, као и знања која ће омогућити изградњу напред изнетог профила мултипрактик предузетника. Знање, као пресудна компартивна предност, свакако се неможе стечи у кратком року. Стицање знања претпоставља континуирано образовање предузетника у више смерова, што може бити добра основа за будуће акције и реакције усмерене ка партиципацији у креирању окружења.

Садржај образовања треба усмеравати ка остваривању стратегијских циљева, прилагођавању променама у окружењу, овладавању иновацијама, као и на хуманизацију односа. Дакле, профил савременог предузетника карактерише лидерство, креативност и ризичност, па се управо због наведених карактеристика савремени предузетник у литератури и пракси веома ћесто пореди са спортским тренером по питању способности ауторитативног вођења тима као целине, коришћењу способности појединца, професионалности, сопствене и тимске мотивисаности,...

Темељи оваквог приступа сагледавању профила предузетника данашњице, налазе се с једне стране у брзини промена у окружењу, а с друге стране у свеобухватности и дубини тих промена, које неминовно имају своје реперкусије на начин и организацију коришћења расположивих ресурса како окружења тако и сопствених потенцијала. У том смислу се у научној и стручној литератури посебно апострофира место организације будућности као могућег латентног потенцијала који ће своју предност испољавати кроз одабир људи који ће како Alvin Toffler наводи брзо учити како би снагом свог интелекта могли да разумеју новонастале промене, односно који ће имати машту за изналажење нових решења, предлога и сугестија. У том смислу се предузетник у савременим условима пословања посматра као особа која је веома прилагодљива, подстицајна и особа која је способна да на једноставан начин извршава компликоване задатке.

## 1. Предузетничке стратегије

Веома комплексна улога предузетника у функционисању модерних организационих целина која проистиче из напред наведеног, нужно подразумева коришћење одређених помагала која би у одејеном проценту смањила неизвесност и трасирала пут ка циљу у смислу проучавања и предвиђања шанси и опасности на које предузетник може наићи. Такав вид помоћи може се очекивати од предузетничких стратегија, које се могу сагледати са различитих аспеката у зависности од конкретног окружења и од конкретног пословног ангажмана, али су свакако основне предузетничке стратегије садржане у поставци Питера Дракера који их је обухватио кроз стратегију:

- Први, али истовремено и најбољи,
- Погодите их тамо где не очекују,
- Еколошке нише,
- Промењене вредности и карактеристике.

## **1.1. Стратегија „први, али истовремено и најбољи“**

Ово је стратегија која са собом носи велику дозу ризика, али по старој синтагми да без ризика нема ни успеха, може да омогући изузетан успех. Циљ предузетника који се одлучи за ову стратегију јесте да тржишту понуди нешто сасвим ново, па су и припреме у смислу темељних анализа неопходне како би пројекат успео, у супротном потпуна пропаст је загарантована. Дакле, ово је стратегија „бити или небити“ јер не допушта поновни покушај. Успех, предузетника доводи у монополски положај, што за резултат има вишестрико увећање капитала. Међутим, овим се посао не завршава јер „непријатељ увек прислушкује“, па ће у намери да отме део тржишта отпочети са копирањем, које предузетник иноватор може да искористи као погодну подлогу за учвршћивање своје позиције на тржишту, обзиром на почетни успех који му даје предност у повлачењу потеза.

На позитиван исход ове стратегије утичу многобројни фактори, где је један од најбитнијих време када ће се ова стратегија применити, И то пре свега у смислу максималног скраћивања времена потребног за истраживање И развој пројекта И времена његове имплементације.

Дакле, наведена стратегија не допушта поправни покушај , па би погрешна процена била кобна , имајући то у виду сматра се да је то стратегија високог ризика И њена се примена препоручује у условима потпуне сигурности у процени наступа и резултата.

## **1.2 Стратегија „погодите их тамо где не очекују“**

Стратегија „ погодите их тамо где не очекују“ карактеристична је по муњевитој имплементацији ка окружењу, у чему се могу користити два њена вида конкретизације у смислу подстратегија и то:

- креативна имитација,
- предузетнички цудо.

### **1.2.1. Подстратегија креативна имитација**

Ова подстратегија представља озбиљну претњу стратегији „први, али истовремено и најбољи“, јер је пре свега усмерена ка покушају имитација иновација. Дакле, ова стратегијска опција темељи се на праћењу иновативних покушаја и то посебно оних који нису дали жељене резултате и код којих би се са извесним изменама иновативног покушаја могао очекивати успех. Суштина се дакле своди, на праћењу добрих идеја које

нису на пододан начин имплементиране . У таквој ситуацији предузеће пратилац-имитатор користи погодна тржишна кретања у смислу постојања тржишних навика на иновацију и преузима тржиште са редефинисаном иновацијом. Овакав сценарио иницијатора, потпору налази у чињеници да је тржиште већ обрађено, па базну иновацију третира као пробни балон за редефинисање својих тржишних активности.

Међутим, напред изнета запажања имају смисла само уколико је процена ризика за примену ове стратегијске опције сигурна, у супротном, примена ове стратегијске опције имитатора може довести у веома незавидан положај на тржишту на коме је ова стратегија била пласирана и то у дужем временском интервалу, па чак и угрозити дотадашњу позицију окарактеришићи га као неуспелог имитатора. Управо из наведених разлога припреме за примену ове стратегије требају бити опсежне, озбиљне и дубоке , како би се ризик минимизирао.

### **1.2.2. Подстратегија предузетнички цудо**

Подстратегија предузетнички цудо представља вид компромисне стратегије између стратегија „први, али истовремено и најбољи“ као крајње иновативне стратегије и стратегије“погодите их тамо где не очекују“ као делимично иновативне стратегије. Суштина се крије у прихватању изворних, неуспелих иновација, које се имплементирају на нови начин, прилагођен захтевима тржишта.

## **1.3. Стратегија еколошке нише**

Применом ове стратегије предузеће остварује монополску позицију, тако да непостоји интерес конкуренције да интервенише. Разликују се три аспекта примене ове стратегијске опције, и то: 1. стратегија „наплатне рампе“, 2. стратегија специјализованих вештина, и 3. стратегија специјализованог тржишта.

### **1.3.1.Стратегија „наплатне рампе“**

Ова стратегијаска опција је веома ограниченог карактера, а може бити имплементирана код иновативних захвата који представљају незаменљиву компоненту неког производа или услуге. Дакле, упућеност на ову стратегијску опцију предпоставља иновацију у делу карактеристика производа или услуга које немају алтернативу, што овој стратегијској опцији даје преност у коришћењу, јер је производ тржишно већ позициониран па је учињена иновација усмерена ка додатном ужвршћавању тржишне позиције, што ће свакако деловати дестимулативно на конкурецију, у смислу могућег напада на позиционирани тржишни сегмент.

Ограничења у примени и резултатима ове стратегијске опције произилазе из чињеница да се она односи на постојећи производ или услугу, као и да је тржиште већ одређено па се са примењеном иновацијом неможе очекивати повећање тржишног учешћа.

### **1.3.2. Стратегија специјализованих вештина**

Стратегија специјализованих вештина се може разумети као препорука за перманентно усавршавање тј. стицање знања као пресудне компартивне предности. Суштина се односи на схватању потребе за константним учењем на свим нивоима и у свим сегментима предузећа, што ће неминовно допринети специјализацији предметног предузећа, која ће се валоризовати на тржишту. Међутим, специјалистичка оријентација предузећа може умногоме затамнити видокруг потенционалних нових тржишних могућности, па са те стране се примена ове стратегијске опције мора веома пажљиво спроводити.

### **1.3.3. Стратегија специјализованог тржишта**

Примена ове стратегијске опције условљена је дубрим познавањем предметног тржишта као и тржишном супериорношћу у односу на конкуренцију. Овакав опрез произилази из чињенице да је сваки тржишни сегмент под сталном лупом потенцијалних нападача, јер је евидентна тржишна тескоба, па је свака најава могућности заузимања дела тржишта аларм за потенцијалне освајаче.

## **1.4. Стратегија промењене вредности и карактеристике**

Ова стратегија оријентисана је ка изналажењу могућности за повећање потрошње, односно ка изналажењу нових потенцијалних потрошача. Њена имплементација се може развири кроз следеће акривности које су усмерене на: 1. креирање корисности, 2. утврђивање одговарајућих цена, 3. прилагођавање друштвено-економској реалности, 4. испоруку онога што за клијента – потрошача ина праву вредност.

### **1.4.1. Стратегија креирања корисности**

Представља стратегијску опцију која је усмерена на задовољавање растућих разноликих потреба потрошача, и то на начин који је прилагођен њиховим потребама. Дакле, ова стратегијска опција је превасходно усмерена на повећање корисности или употребне вредности производа или услуге ка потрошачу, и нема базни иновативни карактер.

### **1.4.2. Стратегија утврђивања одговарајућих цена**

Односи се на усклађивање употребне вредности производа или услуге коју он или она имају за потрошача, и вреноси т.ј. цене за задовољавање потребе за тим производом или услугом. Значи, суштина ове стратегијске опције односи се на реално вредновање понуђеног квалитета у односу на потребу која се задовољава.

Реална сратегијска процена омогућила би учвршћивање и проширивање тржишне позиције предузеће.

#### **1.4.3. Стратегија прилагођавања друштвено-економској реалности**

Усмерена је ка прилагођавању понуда предузећа актуелном друштвено-економском стању потришача, т.ј. изналажењу најпогоднијег начина тржишног експонирања производа и услуга који ће бити у сагласности са тржишним потребама и потенцијалом потрошача.

#### **1.4.4. Стратегија испоруке онога што за клијента-потрошача има праву вредност**

Ова стратегијска опција је пре свега маркетиншки оријентисана, и односи се пре свега на отривању неке латентне или исказане потребе потрошача, а која би могла да постане подручје тржишног интересовања предузећа. Уколико је постојање нове или нових потреба евидентно, а истовремено оне представљају економски исплативу величину у односу на неопходна улагања, приступа се спровођењу ове стратегијске могућности.

## **2. Стилови рада предузетника**

Предузетник у савременим условима пословања или мултипрактик предузетник каоко је у претходном излагању назван, напрото треба да прати савремене токове не само у домену менаџеровања предузећа, већ и у области усклађивања стила свог рада са променама и потребама окружења. У економској теорији стилови рада предузетника обрађивани су са различитих аспекта, у зависности од потреба конкретне анализе, па ће из тог разлога у овом раду бити третиран опште организациони аспект, који ову проблематику обухвата кроз административни, менторски и кооперативни стил рада предузетника.

Административни стил рада предузетника карактеристичан је за предузетнике са ником менаџерском квалификацијом. Одликује га наглашена одвојеност предузетника на ангажоване менаџере, па се њихова комуникација одвија преко писаних информација у облику извештаја, налога и сл.

Менторски стил рада, карактерише пренаглашена надређеност предузетника у односу на менаџере, при чему менаџери безпоговорно извршавају постављене им задатке. Дакле, за менторски стил рада карактеристична је пренаглашеност власничке позиције што неповољно утиче на развој организације и општу климу пословања.

Кооперативни стил рада карактеристичан је за предузетнике са високим нивоом менаџерске квалификованости, који негују избалансиран однос према менаџеру, што омогућује перманентан раст и развој организације, а на тај начин и остваривање планираних циљева.

## **Закључак**

Рад је усмерен ка сагледавању предузетника у турбулентном окружењу и представљању једног од аспеката његовог деловања, нормално да су активности предузетника као и начини имплементације резултата њихове активности хетерохени, што незначи да су мање битни од изложеног схватања, али многообројност и различитост могућих предузетничких активности омогућују издвајање и презентовање поједињих од њих.

Предузетник се пре свега представља као иноватор. Иновација је специфичан инструмент предузетништва, и она представља основни агрегат промена. Предузетник заправо трага за могућим променама, реагује на њих, користи их, и преводи као своје предности. Дакле, суштина предузетничке активности односи се на праћење потреба које окружење исказује, и по том основу формирање иновативних корака који ће моћи да исказане потребе задовоље. Основна мисија предузетника јесте праћење и прилагођавање потребама окружења, али је свакако примат у креирању потреба окружења, што предузетнику даје могућност за иновативним лидерством, а на тај начин и пословном успеху на одређеном тржишту.

## **Литература**

1. Адижес И.: *Управљање променама*, Ассе, Н.Сад, 2008.
2. Drucker, P. : *Менаџмент за будућност*, ПС Гргач, Београд, 1995.
3. Salvatore, D. : *Економија за менаџере у светској привреди*, Мате, Загреб, 1989.
4. Robbins, S.: *Менаџмент*, Дата сратус, Београд, 2005.
5. Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J. : *Стратешки менаџмент*, Мате, Загреб, 2008.
6. Ставрић, Б., Кокеза, Г., Молачић, С., *Менаџмент*, Економски факултет Приштина, 2004.
7. Ђокић, Н.,: *Пословна стратегија и организациона структура предузећа*, Економски факултет Приштина- К.Митровица, 2005.

## ПРЕГЛЕДНИ ЧЛАНЦИ

---

Др Небојша Закић

Универзитет Унион – Факултет за предузетнички бизнис

Др Драган Дукић

Универзитет Унион – Факултет за менаџмент некретнине

## МЕНАЏМЕНТ ТРАНЗИЦИЈЕ У МОДЕЛУ УПРАВЉАЊА ОРГАНИЗАЦИОНИМ ПРОМЕНАМА

### Апстракт

У раду се обрађује стадијум менаџмента транзиције у оквиру модела управљања организационом променом. Организације у стадијуму транзиције активно спроводе промену и то је најтежи део промене где се троши већина времена и енергије. Стога је менаџмент транзиције кључан за успешну реализацију промене. Основне активности менаџмента транзиције су комуникација визије и планова, додељивање овлашћење запосленима, као и реализација планова. Поред тога, приказане су и активности које се односе на завршетак транзиције укључујући и оцену реализације промене.

**Кључне речи:** Менаџмент транзиције, комуникација промене, овлашћење запослених, реализација промене, завршетак транзиције

## MANAGEMENT OF TRANSITION IN THE MODEL OF MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGES

### Abstract

*The paper deals with the stage management of transition in the model of managing organizational change. Organizations active in the transition stage of implementing change and the worst part of the changes where spent most of the time and energy. Therefore, transition management is the key to successful implementation of change. General management of transition activities are communication and vision plans, authority employees and implementation plans. In addition, are shown and activities related to the completion of the transition, including the evaluation of the implementation of changes.*

**Key words:** transition management, communication changes, authority employees, implementation changes, the completion of transition

### 1. Увод

Модели и програми управљања организационим променама заснивају се на перспективама и теоријама организационих промена. На основу ових теорија и концепата, креирају се модели и програми организационих промена, који се користе у

практичне сврхе. Неопходно је да организације схвате потребу да се мењају, а у том смислу да граде и институционализују организациону машинерију потребну за успешно планирање и реализација промена [8, ст.3]. Организације не треба да сваку нову промену третирају као да је једнократни догађај, већ морају стицати знања из сваке промене и овладавати управљањем променама. Такође и појединци у организацији морају да схвате да су промене у пословању неминовност и да своје ставове, схватања и компетенције, развијају у правцу успешне реализације промене.

У литератури се може наћи велики број модела управљања организационим променама или многи међу њима се односе на конкретне програме, као што су реинжењеринг, организациона трансформација, смањење обима, мерцери, аквизиције и др. Један од најједноставнијих приказа промена у предузећима, дат је Lewinovim моделом, који обухвата три фазе: одмрзвање, промену и замрзвање [9, ст.34]. Општи модел, који уводи Elise Walton [22] састоји се из пет фаза: дијагноза, разјашњавање и грађење коалиције, акција, консолидација и одржавање промене.

Сваки од ових модела се у основи заснива на померању од садашњег ка будућем стању организације, пролазећи стање транзиције. Сходно томе, можемо говорити о три основна стадијума општег модела управљања организационим променама који могу агрегирати више фаза у моделима других аутора (Слика 1.). Ти стадијуми су: иницирање промена, транзиција и одржавање покретне сile.

Иницирање промене односи се на активности и одлуке потребне за напуштање садашњег стања као што су разумевање промене, дијагноза стања, успостављање потребе за променом, успостављање лидерског тима за промену и креирање визије, стратегије и генералног плана промене.

Менаџмент транзиције је стадијум где се одвијају пројекти и акције промене. У овом стадијуму егзистирају две структуре: постојећа структура служби за извршавање редовног пословања, док се паралелна структура гради за остварење нових пројеката дизајна и имплементације.

Одржавање покретне сile. Организација мора да настоји да избегне ригидност и инерцију новог система, тј. стање потпуног еквилибријума. Организација наставља са даљим променама, при чему прелази из режима дисконтинуалне у режим континуалних промена. Често ова фаза не буде потпуно комплетирана [22], већ се завршава када организација започне нову главну промену. При томе, иако нова промена може да се заснива на потпуно различитим претпоставкама у односу на дотадашње, постоји повратна веза која се односи на акумулирање знања из претходних промена и организационо учење.



Слика 1.: Модел управљања организационим променама

Суштинске промене се дешавају у стадијуму транзиције, који захтева највише ресурса, времена и енергије. Управо је управљање активностима у овом стадијуму, односно менаџмент транзиције, у фокусу овог рада. Putem интервјуа различитих актера ових промена, као и анализом релевантне стране литературе из ове области, дају се основне смернице за успешну реализацију овог стадијума организационих промена.

## 2. Менаџмент транзиције

Према Beckhardu i Harrisu [2] транзиција је скуп стања и активности кроз које организација мора проћи да би се померила од садашњег до будућег стања. Ackermanova [1] означава менаџмент транзиције као процес систематског планирања, организовања и имплементације промене, од “демонтирања” постојећег стања до потпуне реализације будућег стања.

Постоје два основна облика транзиције – а) транзиција вођена догађајем, и б) разни облици организационих трансформација [4, ст.17]. Први облик транзиције односи се, између остalog, на спајање, припајање и смањења предузећа (downsizing). Други тип транзиције се односи на планирану и свеобухватну промену културе предузећа, прихваташе TQM филозофије и сл. У литератури, нешто је мање слагање међу ауторима у погледу на стадијум иницирања промене. Morris i Raben [15] истичу да су критичне активности у овом стадијуму комуницирање јасне слике будућности, конзистентне промене различитих организационих варијабли, транзициона средства (паралелна структура) и развој механизама повратне везе. Holland [8, ст.157] ставља нагласак на инжењеринг промене (дизајн организационих компоненти), креирање акционог плана и имплементацију. Аутор наводи да управљање организацијом захтева два засебна дневна реда: дневни ред који се односи на промену и дневни ред који се односи на садашње пословање. Beckhard i Pritchard [3] као кључне активности наводе креирање паралелне структуре менаџмента која треба да реализује пројекте промене, рад са отпором промени и повећање ангажовања, дизајнирање комуникационих стратегија и механизама и ангажовање људских ресурса укључујући и спољне консултанте.

Оно око чега се аутори слажу је неопходност рада на два колосека. У стању транзиције постоје две структуре: паралелна (привремена) структура која се креира за дизајнирање организационих компоненти и имплементацију пројектованих решења и постојећа структура која служи за садашње пословање. Занемаривање једне од ове две компоненте озбиљно нарушава напор промене. Лидерски тим за промену мора да посвети пажњу грађењу паралелне структуре, давању овлашћења пројектним тимовима, пружању подршке и контроли реализације пројекта. Пројектни тимови не могу бити препуштени сами себи без подршке, помоћи и контроле. С друге стране, ако се занемари постојећа организација услед недостатка информација, недовољне или лоше комуникације, изостајања одговарајуће обуке и неактивности носилаца промене, може да дође до неразумевања шта треба чинити, озбиљног отпора промени и опасности да промена буде блокирана. Нарочита пажња треба да буде посвећена средњим

менаџерима и менаџерима прве линије јер су они најближи радницима и њихови ставови и понашање имају велики утицај на залагање оних којима руководе.

Pots i LaMarsh [20, ст.97,132] наводе да исувише много чинилаца може конвергирати и саботирати промену. Истраживања показују да услед неодговарајућег управљања променом више од 75% процената свих напора промене организационе архитектуре не производи очекиване резултате. Транзиција захтева темељан образац који укључује план и процес, као и способне људе да дизајнирају, имплементирају и предвиде импликације промене. Кључне активности у управљању транзицијом су:

1. Комуникацију визије и планова,
2. Овлашћење запослених за широку акцију, као и
3. Реализацију генералног плана промене.

## 1.1. Комуникација

У току планиране промене потребе за комуникацијом драстично расту. Свакодневно пословање мора се неометано одвијати док у исто време промена треба да буде успешно припремљена и имплементирана. Ови процеси морају бити добро координисани и пажљиво усклађени. То је могуће само ако свако ко је непосредно или посредно укључен и на кога промена директно или индиректно утиче, зна прецизно шта треба да се дешава, када и зашто. Према Doppleru i Lautterburgu [5] компетентна комуникација постаје један од одлучујућих фактора за успех промене.

У пракси комуникација представља велики проблем у већини организација током периода транзиције. Сувише често долази до подбачаја у комуникацији и емитовање недоследних порука. Оно што допира до циљних група ("мета") може се знатно разликовати од изворних порука. Kotter [11] истиче да се чланови лидерског тима често понашају као да су сви у организацији у потпуности схватили и прихватили успостављени правац. Потребно је наћи одговарајуће путеве како би комуникација била једноставнија и унутар прихватљивог буџета али још увек ефективна. Два питања на том путу, којима истраживачи који се баве управљањем променама придају велики значај, односе се на:

- препознавање инхибитора ефективне комуникације, и
- креирање стратегија за ефективну комуникацију.

Они који шаљу поруке морају да разумеју да уколико се ослањају само на логичке аспекте промене њихове поруке неће изазвати реакције које очекују [7]. Забринутост, страх, конфузија и љутња су неки од основних инхибитора комуникације и покретача емоционалних реакција. Пошиљаоци порука морају разумети да неодговарајући речник, недостатак или прекомерно коришћење маште, канали комуникације које примаоци не преферирају или притисци са којима су људи суочени, јесу важни фактори који отежавају комуникацију.

Одговарајуће стратегије треба да уклоне или умање утицај чинилаца који коче комуникацију и омогуће ефективну комуникацију. Стратегије које препоручују Kotter [11] и Doppler i Lauterburg [5] односе се на вођење рачуна о људским емоцијама, коришћење једноставног језика ради избегавања конфузије,

коришћење метафора, аналогија и примера, прилагођавање поруке различитим циљним групама, употребу различитих формалних канала комуникације, коришћење неформалних канала комуникације, често понављање исте поруке, потврђивање речи својим делима, активно слушање, као и одговарање на питања и објашњавање.

Избор стратегије за комуникацију је полазна основа за грађење обухватног плана комуникације који треба да подржи напор промене. Коришћењем плана комуникације се специфицирају комуникациони захтеви, координишу различити комуникациони напори и прати напредак. Развој комуникационог плана састоји се од:

- припреме,
- дефинисања ко су учесници (циљне групе) у комуникацији,
- разматрања зашто треба да се комуницира са њима,
- описивања шта ће бити комуницирано,
- одређивања начина на које ће се обављати комуникација,
- одређивања за које време ће се обављати комуникација,
- развоја поруке,
- тумачења поруке за сваку циљну групу, и
- испитивање поруке.

Један од најважнијих елемената успешне комуникације је избор одговарајућих комуникационих канала. Да би се постигло стално обогаћивање информација, потребно је користити различите комуникационе канале истовремено. Laske i Luxem [12] предлажу следеће канале комуникације:

- Информациони догађаји (велике групе) - преношење информација већим групама запослених.
- Публикације и пошта - периодично извештавање о статусу програма или пројекта. Учешће запослених не мора да буде пасивно, они треба да дају повратну везу кроз одговоре путем електронске поште, попуњавање упитника, писма групи која уређује публикације и др.
- Мултимедијална презентација пројектног излаза - мултимедијална презентације на рачунару или у комбинацији са видео трракама, постерима, плакататима и другим средствима. Ово омогућује да се константно визуелизује циљ пројекта. Најбоље средство за ширење рачунарских презентација је интранет компаније.

Комуникациони канали се могу ширити и укључивањем других формалних као и неформалних канала. Doppler i Lauterburg [5] наводе форуме запослених, радионице, мреже запослених са заједничим интересима и многе друге. Иако неформални канали у принципу треба да остану спонтани, Galbraith и сарадници [6] указују на могућност подршке неформалној комуникацији, давањем простора, опреме, координатора, и др.. Неформални канали су погодни за размену информација, ширење искуства и знања, те их стога компаније не препуштају случају.

Кључни комуникациони канал чини структура менаџмента која омогућује директан контакт менаџера на неком нивоу у хијерархији са менаџерима нижег нивоа који му подносе извештај. Сваки ниво менаџмента је одговоран да промена буде комуницирана и прихваћена на нивоу испод њега и тако редом. Тако се

преносе детаљи промене све до радника на њиховим радним местима. Према Laskeu i Luxemu [12, ст.207-232] сваки менаџер има задатак да информише и обучи групу менаџера који су му непосредно подређени. На овај начин, сви битни аспекти промене могу бити лично представљени сваком запосленом. Сврха поруке није само да информише запослене, већ и да мења начине на који се они понашају, мисле и раде [18, ст.113]. Успешни пројекти промене су показали да радници најбоље прихватају промену када је директни партнери за контакт њихов непосредни надзорник. Ово међутим захтева да менаџери прве линије и кореспондентно средњи менаџери морају бити постављени на ту позицију што је брже могуће, што значи да морају добити одговарајуће улоге у промени и бити обучени за те улоге. Неприпремљени средњи менаџери и менаџери прве линије могу искривити поруке и нарушисти процес комуникације чинећи да комуникација буде мање ефективна. Такође да би били способни да компетентно одговарају на многа стручна и људска питања, поред обуке, менаџери морају бити подржани од стране менаџера виших нивоа све до лидерског тима.

Дакле, план комуникације се гради пре почетка транзиције и треба да обухвати сва важна питања која се односе на процес комуникације. Постојећа структура менаџмента треба да буде главни канал комуникације а остали канали треба да буду коришћени у мери у којој се процени да је то неопходно не прекорачујући буџет намењен за комуникацију. По креирању плана промене, укључујући и план комуникације и извршеним припремама, генерални директор према плану објављује званичан почетак транзиције свима којих се промена тиче. Лидерски тим треба да координише спровођење комуникационог плана и да прати да ли се процес комуникације одвија како је планирано. Средњим менаџерима и менаџерима прве линије треба редовно да стижу ажурирани материјали у току промене и они треба да шаљу извештаје. Механизми повратне везе треба да буду успостављени како би радници, путем електронске поште и на друге начине, могли да траже информације које им њихови менаџери не могу обезбедити.

## 1.2. Овлашћење запослених

Транзиција захтева активно учешће великог броја чланова организације. Стога се приликом дисконтинуалних радикалних промена у организацији, посебно дефинишу лидерски тим и пројектни тим, док се посебна пажња придаје средњем менаџменту, као и информисању, едукацији и укључивању запослених у активности везане за организационе промене.

Лидерски тим је главни носилац промена. Овде су у првом плану нови облици компетентности лидера савременог предузећа, као што су интерперсонална проницљивост, интерперсонална компетентност, емпатија, и сл [19, ст.197]. Чланови овог тима појединачно имају велика овлашћења. Према Nadleru [16] постоје два аспекта овлашћења чланова лидерског тима: објективна и симболичка. Објективна овлашћења односе се на аутономију и ресурсе. Симболичка овлашћења укључују комуницирање поруке (нпр. кроз информације, симbole, церемоније и сл.) што показује да су ови чланови кључна компонента лидерства промене. Учешће у управљању променом захтева да лидерски тим различито

размишља о пословању и управљању у односу на ранији период. Такође чланови тима треба да буду способни да иницирају уверљиве и веродостојне акције на начин који је конзистентан са њиховим личним стиловима. Међутим проблем је што су чланови лидерског тима често производ самих система, структура и вредности који треба да се мењају што тражи личну промену сваког члана тима. То значи да чланови тима, сами и уз помоћ лидера, морају да се мењају у циљу успеха промене. Негативне стране лидерских тимова су да они теже да буду изоловани од остатка организације, развијају обрасце дисфункционалног конформизма, испољавају групно мишљење, немају еквивалентан износ ангажовања свих чланова и временом развијају обрасце научене некомпетенције. Два приступа могу помоћи да се избегну ове негативне последице:

- Приступ отвореног система, према којем тим мора да буде отворен за спољне идеје и информације. Ово може бити остварено укључивањем консултаната и различитих стејхолдера да учествују на састанцима тима, затим честим контактом са купцима, посетом тимовима на врху других организација, и др.
- Развој групног процеса, где се утиче на ефективно групно лидерство, грађење вештина члanova тима, боље коришћење времена на састанцима, стицање вештина групног одлучивања и решавања проблема, стварање норми које промовишу ефективно учење, иновације и решавање проблема. Да би се постигле ове користи може бити неопходно ангажовати екстерне стручњаке за групну динамику и изградњу тима [13, ст. 93].

Лидерски тим за промену, обезбеђује ресурсе, поставља очекивања и контролише напоре дизајна и имплементације.

Пројектни тимови добијају широка овлашћења како би могли да испоље креативност и понуде квалитетна решења, али зауврат они морају да испоруче резултате. То подразумева успостављање механизама повратне везе, сталну комуникацију између лидерског тима и пројектних тимова и контролу напретка сваког пројекта. Анализу и дизајн организационих компоненти, као и планирање и имплементацију пројектованих решења, врше посебни пројектни тимови. Према Lytleu [14] обично су ови тимови састављени од представника различитих група и нивоа у организацији и њихови чланови раде део радног времена или пуно радно време на задацима дизајна и имплементације. Да би се спровели пројекти дизајна и имплементације, пројектни тимови морају бити овлашћени. Само овлашћени пројектни менаџери и чланови пројектних тимова могу доносити одлуке неопходне да се реше проблеми и искористе могућности иначе ће напор промене бити закочен. Goetsch i Richburg [7] истичу да је сам процес доношења одлука један од критичних чинилаца добрих или лоших одлука што се често пренебегава у пракси. Развијање одговарајућег процеса доношења одлука унутар пројектних тимова може довести до знатно бољих решења од чега напослетку зависи и успех промене.

Пројектни менаџер је агент промене и централна фигура у пројектном тиму. Пројектни тимови су привремени и треба да остваре резултате унутар ограниченог времена пројекта и буџета. Услед природе пројекта, они не могу бити самоуправни тимови (без лидера). Чланови пројектног тима морају такође бити

овлашћени пошто учествују у доношењу одлука и решавању проблема. Они се могу схватити као “сувласници” одлуке у чијем стварању учествују и морају имати довољно ауторитета да решавају проблеме унутар датих параметара, укључујући све што је потребно за доношење одлука и решавање проблема. Четири компоненте овлашћења пројектних тимова према Vergmi [21] су:

- Ауторитет да се доносе и имплементирају одлуке;
- Одговорност да се оствари виши ниво ангажовања уз разумно коришћење ауторитета;
- Ресурси, који се односе на буџет, опрему, време као и обуку да се изврше задаци;
- Комплетне и тачне информације на којима се заснивају исправне одлуке.

Овлашћење чланова тима подразумева охрабрење за креативности и иновације. Чланови пројектног тима морају да буду флексибилни, иновативни и креативни у доношењу одлука. Уколико се чланови тима фокусирају само на логику, траже један одговор, избегавају неодређеност и ризик, они неће моћи да испоље креативност. Један од значајних задатака пројектног менаџера је да поспести креативност чланова тима и да отклони инхибиторе који коче испољавање креативности.

Менаџери који су један или два нивоа испод менаџера на врху у организационој хијерархији, могу бити врло проблематични, пошто су они обично више “уклопљени” у постојећу структуру и системе него чланови лидерског тима за промену. Због тога су знатно мање припремљени на промене и могу се осећати одвојени од генералног директора, лидерског тима и пројектних тимова, посебно ако уоче да се нови људи доводе ван организације. Средњи менаџери у току дисконтинуалне промене могу се осећати као потенцијалне жртве и пружати отпор промени. Постоји реална бојазан ових менаџера да изгубе позиције које су до тада имали поготово што је општи тренд у корпорацијама које спроводе значајне организационе промене смањивање броја средњих менаџера. Задатак лидерског тима за промену је да се ови менаџери мотивишу, да им се омогући да делују као продужена рука лидерског тима за промену у постојећој структури тј. да добију овлашћења као подржавајући покровитељи и агенти промене за своје јединице. Према Nadleru [16] део решења за веће ангажовање средњих менаџера је преузимање одговорности чланова лидерског тима за ангажовање менаџера који им подносе извештај.

Morris i Raben [15] наводе да користи партиципације (учешћа у промени) превазилазе цену њене примене. Учешће у промени доводи до пораста узбуђења, смањења отпора и мотивисања људи да се јаче ангажују ради успеха промене. Учешће води до постизања нових информација оних који су укључени у промену што повећава ефективност промене. Један од конзистентних налаза у радовима многих истраживача је да партиципација има бројне бенефите. Кроз учешће у процесу промене људи боље схватају “велику слику” и разумеју опасности и могућности са којима се суочава њихова организација. Боље се схвата неопходност промене, расте енергија и повећава се сарадња кроз организационе границе. Партиципација ослобађа креативност, људи на свим нивоима се подстичу да износе своје идеје и предлоге у циљу задовољења корисника и побољшања

перформанси. Капацитет за будуће промене расте пошто људи на тај начин развијају процесе и вештине, не само да задовоље садашње, већ и будуће изазове.

### 1.3. Реализација генералног плана промене

За разлику од креирања визије и плана промене, који су орјентисани на будућност, реализација плана се бави практичним детаљима и односи се на садашњост. Према Goetschu i Richburgu [7] ефективно извршавање плана промене је процес који систематски иницира и комплетира све неопходне задатке да се изврши жељена промена. Поред успостављања и комуницирања визије и генералног плана промене, додељивања ауторитета, одговорности, ресурса и информација, потребно је идентификовати и отклонити препреке, детаљно планирати пројекте и акције, контролисати и пратити прогрес и вршити прилагођавања када је то неопходно. Свака акција или пројекат промене могу да имају препреке. Добра пракса је да се унапред назначе могуће препреке и превентивно делује на њиховом отклањању.

Они који додељују ауторитет, одговорности, ресурсе и информације учесницима у промени, морају бити спремни на различите врсте интервенција у току спровођења промене, како би отклонили препреке које се појављују у “ходу” јер оне могу озбиљно угрозити промену. Према Kotteru [11] најчешће препреке које се појављују у пракси су: недостатак обуке, поједини проблематични средњи менаџери и супервизори, неприлагођена структура и системи. Лидерски тим за промену и кореспондентно својим улогама остали учесници у промени морају откривати препреке и интервенисати у правцу њиховог отклањања како напор промене не би био закочен.

Према Hollandu [8, ст.181] да би организације успешно извршавале и своје редовне активности и активности које се односе на промену оне треба да имају два одвојена дневна реда која треба да буду једнако јасна. Сви менаџери унутар постојеће структуре су на неки начин укључени у активности постојећег пословања и активности промене, али главни менаџмент је тај који одређује правац у ком се организација креће и мора да посматра промену као приоритетну. Док компаније имају јасно успостављене задатаке у погледу извршавања редовног пословања у случају промене често се остаје на уопштеним и недовољно јасним плановима без улажења у детаље. Штавише многе компаније не сматрају да треба да имају специфичне задатке за промену као што то имају за свакодневно пословање.

Пројекти промене захтевају примену ригорозне методологије управљања пројектима, што подразумева постављање циља, планирање, организацију и контролу пројекта. У пројектним плановима се назначују све активности које треба остварити укључујући и оне које извршавају појединци и групе ван састава пројектног тима. Потребно је дефинисати стања неопходна за пројектни успех при чему пројектни менаџер и чланови тима треба да прихвате одговорност да ће задовољити пројектне захтеве. У плану се назначава како је пројектни рад организован, идентификују се активности и носиоци тих активности, време и ресурси, као и методи и алати. План обезбеђује контекст за мерење перформанси и

одлучивање о томе како вршити прилагођавања плана ради усклађivanja са текућим реалностима. Контрола пројекта који су део генералног плана промене подразумева успостављање система контролних тачака и повратних информација како би лидерски тим за промену пратио ток напредовања сваког пројекта.

Део активности на пројекту обављају појединачни и групе ван састава пројектног тима. Услуге тиму пружају спољни консултантни, различити експерти унутар организације, ад хок радне групе које се посебно оснивају за ту прилику, одељења и запослени унутар редовне структуре. За задатке који се додељују извршиоцима унутар постојеће структуре, одговорна лица су њихови супервизори. Они треба редовно да прате напредак и пружају подршку и помоћ извршиоцима. Између пројектног тима и екстерних учесника треба да постоји интензивна комуникација и сарадња, како би се задаци редовно извршавали и сва питања и проблеми ефикасно решавали.

Сваки пројекат промене има пројектног покровитеља који је истовремено члан лидерског тима за промену. Потребно је да постоји јака комуникација између учесника у пројекту а нарочито између пројектног менаџера и пројектног покровитеља. Ова комуникација захтева документоване извештаје, ажурирање пројектног буџета, живе пројектне планове који се добрађују и прилагођавају, као и преиспитивање различитих аспекта пројектног менаџмента укључујући и људске релације.

Лидерски тим за промену увек мора да има у виду да неке акције и пројекти неће бити потпуно комплетирани или морају бити знатно промењени. Према Nadleru i Tushmanu [17] само се у инкременталној промени може очекивати да ће померање до будућег стања бити потпуно. Према Goetschu i Richburgu [7] када је очигледно да нема жељеног резултата боље је пресећи и изабрати другу алтернативу него наставити даље са планираном опцијом. Могућа опција је и потпуни прекид неког пројекта. Лидери промене не смеју по сваку цену настојати да спроведу зацртану опцију када је евидентно да нема очекиваних резултата, они морају да прилагођавају постојеће иницијативе и рекалибришу циљеве у току подухвата промене.

## 2. Завршетак транзиције

Превођењем генералног плана промене у дело тј. имплементирањем пројектованих решења, жељено стање постаје "ново" садашње стање. Организација треба у дужем временском интервалу да прати ово стање и да врши неопходна подешавања. Не сме бити опуштања услед увек могућих тенденција враћања на старо. Један од важних корака у том периоду је оцена резултата и вредновање промене. У литератури се често овај период назива организационом стабилизацијом. Према Lytleu [14] у овом периоду сви нови облици су имплементирани али организација се стабилизује и учи како да стиче предност од нових начина рада. Још увек се чине одређене промене пошто се организација подешава за оптимум перформанси. Основне активности менаџмента током овог периода су:

- Праћење новог садашњег стања и спровођење интервенција;

- Вредновање промене; и
- Закључење промене.

## 2.1. Праћење новог стања и спровођење интервенција

Праћење мора бити вршено и у оквиру нове структуре. Менаџери су одговорни за прикупљање података у својим јединицама и пружање информација вишим нивоима. То подразумева и обуку менаџера и коришћење помоћи стручних лица унутар организације као и спољних консултаната. Такође, задржава се одређена група која је играла важну улогу у имплементирању промене, како би координисала активности праћења новог стања и спровођења одговарајућих акција. Без обзира колико промена била добро планирана и имплементирана, “ново” садашње стање захтева време да се учврсти. Да би напор промене дугорочно успео, ретроградна кретања и проблеми треба да буду решени што пре, по могућству чим онај који прати промену идентификује да се то дешава [20].

Многи аутори истичу објективну реалност да се, услед своје природе и комплексности, дисконтинуалне промене веома ретко потпуно имплементирају. Према Kilmannu [10] промена великих размера се никада потпуно не завршава. Резултати сваке јединице се вреднују да би се установили проблеми (препреке) који још постоје у тој јединици, или нови проблеми који наилазе. Процес промене је непрекидан и поступак има итеративни ток. Али, следећи циклуси захтевају пре “фину” подешавање тј. инкременталне а не радикалне промене.

Што се степен конгруенције компоненти организације повећава то се организација помера ка већој ефективности, ефикасности и стабилности, односно да организација брзо долази до тачке када ће транзиција бити окончана. У супротном случају период стабилизације ће дуже трајати. Уколико је промена остварила постављене циљеве много је лакше оснажити и наградити нова понашања и усадити нову пословну праксу у културу. У неповољном случају потребно је одредити одговарајућу излазну стратегију. Када су резултати половични могући су различити модалитети али увек треба имати у виду ограничења са којима се организација суочава: динамика окружења, ресурси, људски капацитет, (не)задовољство унутрашњих и спољних стејкхолдера и многа друга. Лидери промене морају бити спремни и способни да прилагођавају иницијативе и редефинишу циљеве али то може бити само до тачке док није угрожена сврсисходност промене.

## 2.2. Вредновање промене

У првом периоду након успостављања новог стања перформансе неће одражавати стварне домете промене. Потребно је извесно време да се људи навикну на промењене околности, нове улоге, начине рада, нове руководиоце, колеге, технологију, односе са корисницима и сл. У овом периоду се прати раст перформанси, идентификује се темпо раста, уочавају и решавају проблеми, врше се подешавања укључујући и могуће крупније интервенције. Међутим не може се

са оценом одувожачити у недоглед. Један од разлога је тај да стејкхолдери (пре свега управни одбор и власници/акционари али и други стејкхолдери укључујући и запослене) морају да знају резултате подухвата. Такође, лидери промене треба да имају јасну слику дometа промене без обзира каква она била. Ово ће омогућити преиспитивање и вредновање промене на прави начин и одређивање одговарајућих даљих акција.

Оцена резултата промене се обично спроводи путем провере коју врши посебан тим састављен од менаџера и стручних лица који су обучени за послове провере. Приликом оцене резултата мора да постоји могућност поређења садашњих перформанси и перформанси старог стања. Стога организација мора имати систематски прикупљене и једнозначне податке старог стања да би могла да их упоређује са подацима након промене. На тај начин се најтачније уочава колико су перформансови новог стања побољшане у односу на старо стање, тј. да ли су и у којој мери циљеви достигнути.

Организација се може определити да оцени не само остварене перформансе у односу на планиране већ и друге варијабле. Један обухватан преглед треба да обухвати:

- Перформансове организације;
- Задовољство власника/акционара;
- Задовољство корисника;
- Оперативне перформансе;
- Успешност пројектног менаџмента (време, буџет и др. категорије);
- Кадрове који су имали одговорне улоге у промени; и
- Запослене (нпр. знања и вештине, задовољство послом и др.).

Критеријуми оцене треба да се установе још у раној фази промене. На тај начин организација за постојеће (старо) стање може да прикупи све неопходне податке који недостају у документацији, водећи рачуна да то буде у оквиру реалних ограничења времена и буџета. Потпуна оцена треба да да укупну стопу успеха промене укључујући задовољство свих релевантних стејкхолдера (пре свега главног менаџмента, власника/акционара, корисника и запослених).

Без обзира на остварене резултате промене организација мора даље наставити да функционише и тражи начине да побољшава своје перформансе. Стална адаптација на прилике у окружењу, тражење бољих начина за остварење стратегије и повећавање организационе ефективности и ефикасности, даље се врши путем континуалних промена.

### **2.3. Закључење промене.**

Промена треба формално да буде закључена. Људи желе да знају да се враћају на један колосек рада и да улазе у релативно мирнији период (са мање стреса и конфликтака). Они који су имали одговорне улоге у промени желе да знају да су завршили њихове задатке везане за промену.

Промена мора бити окончана и формално, а у ту сврху израђује се документ који у сажетом и прегледном облику изражава ток промене по фазама и резултате промене. Као интегрални документ, или у посебној брошури, даје се опис главних

научених лекција. Лидерски тим за промену се по закључењу промене распушта а чланови тима настављају да врше своје менаџерске улоге (или су већ добили нове улоге у складу са редизајнираном организационом структуром). Формално окончање промене обезбеђује схваташање закључења и емоционално ослобађање за учеснике. Током промене најактивнији учесници су вероватно међу собом створили блиске и пријатељске релације. Међутим и промене које су оствариле мање успешне резултате треба одговарајуће обележити, што ће такође обезбедити схваташање закључења промене и може помоћи бОльим релацијама и бољој радној атмосфери за наредни период.

Током промене генерише се и акумулира велики број докумената - од документације која се односи на дијагнозу постојећег стања до завршних извештаја на крају промене. Потребно је сложити и архивирати сву документацију у папирном и електронском облику. Архива програма промене представља вредан референтни водич за будуће промене. Важно је да ова архива буде комплетирана и садржи све документе везане за промену, и то тачно хронолошки поређане од почетка до краја промене. Документација треба да буде прегледна и разумљива и онима који нису учествовали у промени, тако да и нови менаџери, када ступе на дужност, могу лако да приступе и нађу све што их интересује у вези остварене промене.

## Закључак

Предузећа су системи који су веома подложни интерним и екстерним утицајима. Као таква, морају да се прилагођавају променама, јер је то услов њиховог опстанка. Стога је организациона транзиција веома често, начин прилагођавања предузећа притисцима са тржишта. Пошто се ради о веома сложеном процесу, вођство предузећа се налази пред изазовом да на ефикасан и ефективан начин њиме управља. Овај процес постаје још сложенији ако се има у виду да се у пракси таласи транзиција једног предузећа преклапају.

Стадијум радикалне организационе транзиције носи битне последице, а ефекти тих промена, зависе у првом реду од квалитета управљања променама. Од менаџера се очекује да буду трансформациони лидери, тј., да имају способност креирања визије, мисије, циљева, политике и стратегија, али и способност њихове имплементације, постижући при том значајно већу општу вредност за потрошаче и крупне трансформационе заокрете у кратком року. У циљу постизања што бољих ефеката промене, неопходно је обезбедити квалитетну комуникацију визије и планова кроз целу организацију, затим усагласити овлашћења и одговорности за широку акцију, као и способност обављања текућих послова уз истовремену реализацију генералног плана промене.

Организационо прилагођавање је практично бесконачан низ мањих и већих промена, али свака од тих промена мора да има свој почетак и крај, како суштински тако и формално. Исто тако, мора да буде познат и резултат тих активности, и то за све заинтересоване стране, власнике, менаџере, запослене, клијенте, и др.

Посебна пажња се мора посветити индивидуалној адаптацији запослених на извршену транзицију, јер уколико се она не реализује, доводе се у питање планирани резултати посттранзиционе организације.

## Литература

1. Ackerman, L.S. Transition management: an in-depth look at managing complex change, *Organizational Dynamics* 11 (1982) 46–66
2. Beckhard R. and Harris R.T. (1987) *Organizational Transitions: Managing Complex Change*, Addison-Wesley.
3. Beckhard, R., Pritchard, W., (1992) *Changing the essence*, Jossey-Bass, San Francisco.
4. Burke R. (2002) *Organizational Transitions*, York University, Canada,
5. Doppler, K., Lauterburg, C., (2001) *Managing corporate change*, Springer Verlag, Berlin.
6. Galbraith, J., Downey, D., Kates, A., (2002) *Designing dynamic organizations: A hands-on guide for leaders at all levels*, Amacom, New York.
7. Goetsch, D. L., Richburg, J. R., (2005) *Effective change management*, Pearson education, New Jersey.
8. Holland, W. E. D., (2000) *Change Is the Rule: Practical Actions for Change: On Target, on Time, on Budget*, Deaborn, Chicago.
9. Janićijević N. (2002) *Organizacione promene i razvoj*, Ekonomski fakultet Beograd.
10. Kilmann, H. R., (1989) *A completely integrated program for organizational change*, in *Large-scale organizational change*, ed. S. A. Mohrman et al., Jossey-Bass, San Francisco.
11. Kotter, J. P., (1998) *Vodenje promene (prev.)*, Želnid, Beograd.
12. Laske, M., Luxem, R., (2003) *Process implementation - Process roll out*, in *Process management*, J. Becker, M. Kugeler, M. Rosemann, eds., Springer Verlag, Berlin.
13. Lee Marks, M. (2003) *Charging Back Up the Hill – workplace recovery after mergers, acquisitions, and downsizing*, Jossey-Bass, San Francisco.
14. Lytle, O. W., (1999) *Designing a high performance organization*, BPW, New Jersey.
15. Morris, K.F., Raben C.S. (1995), *The fundamentals of change management*, in Nadler, D.A, Shaw, R.B, Walton, A.E. (Eds), *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation: 47-65*, Jossey Bass, San Francisco, CA.
16. Nadler, A. D., (1995) *Beyond the heroic leader, “Discontinuous change: Leading organizational transformation”*, D. Nadler, R. B. Shaw, A. E. Walton, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
17. Nadler, A. D., Tushman, L. M., (1995) *The challenge of discontinuous change*, in *Discontinuous change: Leading organizational transformation*, D. Nadler, R. B. Shaw, A. E. Walton, Jossey-Bass, San Francisco.
18. Napier, N. K., Thomas D.C., (2004) Managing Relationships in Transition Economies [20]
19. Noer D. (1993) *Healing The Wounds - overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
20. Potts, R., LaMarsh, J., (2004) *Master change, maximize success*, Chronicle Books, San Francisco.
21. Verma, K. V., (1997) *Managing the project team, Volumen three*, Projec management Institute, Newtown Square.
22. Walton, A.E., (1995) *Staging discontinuous change*, in: Nadler D.A., Shaw R.B., Walton A.E., *Discontinuous change: Leading organizational transformation*, CA: Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

## ПРЕГЛЕДНИ ЧЛАНЦИ

---

Др Зоран Стојковић,  
Габријела Божиновић  
*Факултет за менаџмент, Зајечар*

### АНАЛИЗА ИНДИКАТОРА ЗА ОЦЕНУ ЕФИКАСНОСТИ ИР

#### Апстракт

Индикатори научно-истраживачког рада одређују степен развијености научно-истраживачке активности друштва. Светска банка је развила одговарајуће КАМ индикаторе помоћу којих оцењује спремност земаља Европе и Централне Азије за пружање подршке комерцијалној иновацији. На основу тога земље се рангирају у три категорије: оне које су „спремне“ за примену инструмената за подршку иновације, земље без адекватног функционисања иновационог система, и земље којима недостаје један или више елемената НИС. Према наведеној процени спремности за пружање подршке комерцијалној иновацији, према индикаторима Светске банке, Србија се налази на доста ниском нивоу, што указује на потребу развоја ИР.

**Кључне речи:** индикатори, КЕИ индикатори, НИС, ЕЦА регион, ИР, иновација

### INDICATOR ANALYSIS FOR EVALUATION OF R&D EFFICIENCY

#### Abstrakt

*Research indicators define a level of scientific activity of a society. The World Bank has developed adequate KAM indicators which help assess the readiness of ECA countries to support commercial innovation. Therefore, countries are ranked in three categories: countries that are „ready“ for implementing innovation support instruments, countries without proper innovation system, and countries that lack one or more of the elements NIS. According to this kind of assessment based on the World Bank's indicators, Serbia has a very low score which indicates a need for enhancing R&D.*

**Key words:** indicators, KEI indicators, NIS, ECA region, R&D, innovation

#### 1. Увод

Знање као резултат организованог научно-истраживачког рада представља најзначајнији фактор развоја савременог друштва, а научни радници – истраживачи најзначајнији људски ресурс XXI века. Степен развијености савремених друштава одређује степен развијености научно-истраживачке активности и његове интегрисаности у све сегменте друштва стварајући тако

јединствен систем – **иновативно друштво**. У даљем тексту навешћемо који индикатори изражавају степен развијености научно-истраживачке активности друштва.

Традиција изврсности у учењу и базичним истраживањима у нашој земљи указује на постојање основаних очекивања да комерцијална иновација може бити прихваћена и изграђена „на раменима прошлости“. Економична и продуктивна комерцијална употреба базичног истраживања је ипак и даље критичан део који недостаје нашој као и земљама Европе и Централне Азије. Министарство је формирало већи број радних група и комисија у којима се налази већи број истраживача, које ће активно учествовати у припреми нове политике научних и развојних истраживања у Србији.

Институт за развој знања Светске банке (World Bank Institute's Knowledge for Development – K4D) развио је одговарајућу методологију процене знања. Програм се односи на груписање земаља ЕЦА (Europe and Central Asia) према КАМ индикаторима и процену које земље у ЕЦА су спремне за државну подршку у погледу комерцијалне иновације. Захваљујући тим индикаторима моћи ћемо да сагледамо тренутну позицију наше земље која се тиче развијености економије знања.

## 2. Развој индикатора

**Индикатори** који одређују степен развијености научно-истраживачке активност друштва су:

1. **истраживачки коефицијент – висина и структура улагања у научно-истраживачки рад,**
2. **број истраживача односно величина и структура истраживачке популације,**
3. **стање научно-истраживачке инфраструктуре и**
4. **стање интелектуалног капитала – новостворене (ефективне и ефикасне) вредности научно истраживачког рада.**

**Истраживачки коефицијент – висина и структура улагања у научно-истраживачки рад;** Опште прихваћена оцена односа друштва према научном и технолошком развоју једне земље је висина (проценат) издавања из бруто националног доходка за научно-истраживачки рад. Често се износи и показатељ: износ финансијских средстава (у америчким доларима) по глави становника земље, односно по истраживачу, који се инвестира у истраживање и развој. Извори финансирања научног и технолошког развоја у европским земљама засновани су на три сектора: државном буџету, пословном сектору и донацијама. Преовладава став да када улагање у научно-истраживачки рад пређе критичну границу од 2-3% бруто националног дохотка, знање постаје битан чинилац раста друштвеног производа и продуктивности, односно свеукупног напретка земље. Критичну границу улагања одређују маса креативних истраживача, опсег средстава по истраживачу – ствараоцу и укупна улагања у нову технологију, која се заснива на најновијим тековинама науке, односно иновацијама.

**Стање научно-истраживачке популације;** Број истраживача односно величина и структура истраживачке популације је важан индикатор који одређује

степен развијености истраживачке популације, а мери се њеним учешћем на 10.000 становника или на 1.000 запослених, односно структурном расподелом: бројем истраживача на факултетима, истраживачким институтима и привредним организацијама. Уобичајено је да се истраживачка популација мери у односу на радно активну популацију једне земље. Поред тога треба имати у виду да у европским земљама радно активно становништво чини у просеку више од 40% укупног становништва земље.

**Стање научно-истраживачке инфраструктуре** укључујући иновациона предузећа, иновационе центре итд. подразумева у експлицитном облику успостављање следећих информатичко-комуникационих фактора:

- **Савремену лабораторијску опрему и материјале** за експериментална истраживања у областима дате истраживачке организације;
- **Савремену информатичко-комуникациону опрему**, опремљену апликативним софтверима и базама података који су значајни за поједине истраживачке области;
- **Савремену библиотеку**, као извор научних информација (треба обезбедити релевантне научне часописе за области које се развијају у ИР одељењу и савремене референтне књиге); и
- **Интензивну међународну размену кадрова**, њихово усавршавање уз инсистирање на **заједничком раду на пројектима међународне заједнице** са развојним радом примене научних резултата у комерцијалне производе.

**Стање интелектуалног капитала – новостворене (ефективне и ефикасне) вредности научно-истраживачког рада;** Један од начина оцене научне и технолошке моћи једне земље, као и резултата инвестиција у научни и тенолошки развој је број регистрованих домаћих и страних патената у земљи, али још више њихов однос, и њихова примена и дифузија у привреди. Овај индикатор је тешко утврдити јер се односи на водеће земље света – извознике нових технологија, а међу њима се води константан сукоб ниског интензитета за предност на светском тржишту и плод је високо софистициране политике управљања и међународног маркетинг наступа. У малим, економски недовољно развијеним земљама у транзицији, ситуација је таква да је проблем развоја науке сложен, јер се привреда у тим земљама споро развија и није у стању да поднесе потребна издвајања средстава за науку, стога брига о развоју науке прелази на државу, односно на одговарајућа министарства.<sup>1</sup>

### 3. Модел оцене

Сада се користи методологија процене знања (the knowledge assessment methodology – КАМ) коју је развио Институт за развој знања Светске банке (World Bank Institute's Knowledge for Development – K4D). На тај начин врши се груписање ЕЦА земаља према КАМ индикаторима и процена у погледу спремности истих за државну подршку комерцијалне иновације. Повећава се број

<sup>1</sup> Стојковић, З. (2005), Управљање истраживањем и развојем, Зајечар, Факултет за менаџмент, стр. 58-69

индекса који су развијени у сличне сврхе, а који могу бити употребљени уместо КАИ индикатора. ЕУ је развила сличну методологију звану Европски Иновациони Семафор (European Innovation Scoreboard) како би проценила и упоредила деловање иновације њених земаља чланица. UNDP, UNIDO, Конференција Уједињених нација за трговину и развој (United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD) и WEF имају оформљене индексе помоћу којих процењују иновациони капацитет земље. За потребе овог рада, КЕИ је примаран из разлога што је његов фокус на комерцијализацији и има више информација о економским подстицајима и инвестиционој клими. Даље, КЕИ има податке везане за већину земаља у ЕЦА региону, пошто неки од других индекса не покривају све ЕЦА земље. Ради поређења, додато је пет земаља који представљају репер – три из реда мање развијених ЕУ15 земаља (Шпанија, Португал, Грчка) и две које представљају мале отворене економије које су биле успешне у технолошком успону (Финска и Израел).

КЕИ сумира успех земље који је заснован на четири стуба НИС (економски подстицаји и институционални режим, образовање, иновациони систем, информациона инфраструктура). Он производи сложене индексе који комбинују 12 варијабли (по 3 за сваки стуб). КЕИ је доступан за све ЕЦА земље осим за Азербејџан, Македонију и Туркменистан.

Покушано је груписање на основу „земље медијане“, а не на основу просечног КЕИ; утврђено је да је КЕИ половине ЕЦА земаља виши него код Украјине, а КЕИ друге половине земаља је нижи. Медијана је сигурно прикладнија мера величине него просек из разлога што је мање осетљива на екстремне резултате. Анализе уз помоћ медијане такође омогућавају прављење претпоставке о групама која је базирана на конкретној земљи медијани (Украјина). Ове анализе не мењају рангирање земаља са највише (најмање) развијеним НИС, које имају највише (најниже) КЕИ резултате. Ипак, оне нас воде до интересантних питања о земљама у средини дистрибуције (око наведеног прага): Да ли је Украјина, као земља која представља праг, спремна за инструменте који су предложени? Ако је тако, да ли су земље које се налазе одмах изнад или испод једнако спремне? У ствари, Светска банка се управо укључила у пројекат који се тиче економије знања у Румунији која се на ранг листи налази одмах изнад Украјине.

У израчунавању просечног КЕИ за земљу, индикатори су једнако мерени. Очигледно је да је таква пракса спорна: Да ли је образовање једнако важно као и коришћење Интернета као индикатора иновативног капацитета земље или квалитета његовог НИС? Прво, упоређено је рангирање ЕЦА земаља према укупном КЕИ са рангирањем према четири одвојена индикатора: подстицајима, образовању, иновацији и ИЦТ. Иако постоје неке разлике у рангирању, рангирање према КЕИ није много другачије од рангирања према наведена четири индивидуална стуба. Друго, промењен је притисак на индивидуалне стубове, приписивањем 50 процената вредности заредом сваком стубу, а остала три једнако деле преосталих 50 процената. Иако се резултати мењају коришћењем различитих средстава, рангирање земаља остаје прилично конзистентно, што значи да употреба истог средства значајније не искривљује резултате.

Приликом одређивања да ли се укључити у иновационе интервенције, биће корисно прегледати резултате у индексима индивидуалних стубова за

идентификовање и одређивање приоритета у интервенцијама усмерених на одређена уска грла и за идентификовање одређених институционалних снага које могу увећати потенцијал за успех. Добро је уколико земља има прилично висок ниво образовања и добра развијену информациону инфраструктуру, али уколико има слаб режим економских подстицаја комерцијализација истраживања ће бити суочена са озбиљним уским грлом. У том случају, земља може размотрити агресиван приступ уском грлу пре укључивања иновационе интервенције. Када је оруђе КЕИ индикатора комбиновано са прегледом усих грла и институционалних снага, дозвољава земљама које се налазе око земље која представља праг да критички процене да ли су спремне да размотре иновационе интервенције и начин на који могу набоље да их имплементирају. На пример, слаби режими економских подстицаја могу представљати уско грло за владину интервенцију чак и ако постоје резултати што се тиче образовања, иновације и ICT, који су високи па је и КЕИ релативно виши. Овако, земље са несавршеним режимима економских подстицаја (као што је Русија) требало би да ближе размотре елементе који формирају овако слаб стуб, упоређујући свој наступ са другим земљама.<sup>2</sup>

#### 4. Приказ резултата

На слици бр.1 приказан је нацрт (логаритам од) БДП по глави становника (GDP per capita у 2004. базираним на актуелним стопама размене) у односу на КЕИ. На тој слици може се идентификовати однос између иновације и БДП по глави становника. Земље се могу груписати према сличности КЕИ резултата за сличан ниво развоја (GDP per capita). На пример, Турска, са БДП по глави становника који је сличан оном у Литванији или Словачкој, биће у другачијој групи због својих дosta низих КЕИ резултата.

КЕИ резултати на слици бр.1 показују да осам ЕЦА земаља (Естонија, Словенија, Чешка, Летонија, Литванија, Мађарска, Пољска и Словачка) имају КЕИ изнад 6,5. Полазећи од претпоставке да је 6,5 праг КЕИ резултата (на скали од 1 до 10) сматра се да земље изван овог прага имају већу вероватноћу да имају почетни НИС који је довољан за почетак програма иновационе подршке. Интересантно је да, неколицина земаља изнад поменутих, имају виши резултат него неке од ЕУ5 земаља репера, Португала, Шпаније и Грчке. Извршена је провера да ли неки од наведених стубова представљају уско грло у овој групи или не. На основу табеле 1 утврђено је да ни један резултат који је везан за ова четири стуба није нижи од 5, за било који стуб. Имајући то у виду, ни један од ових стубова не представља ограничење у овој групи земаља.

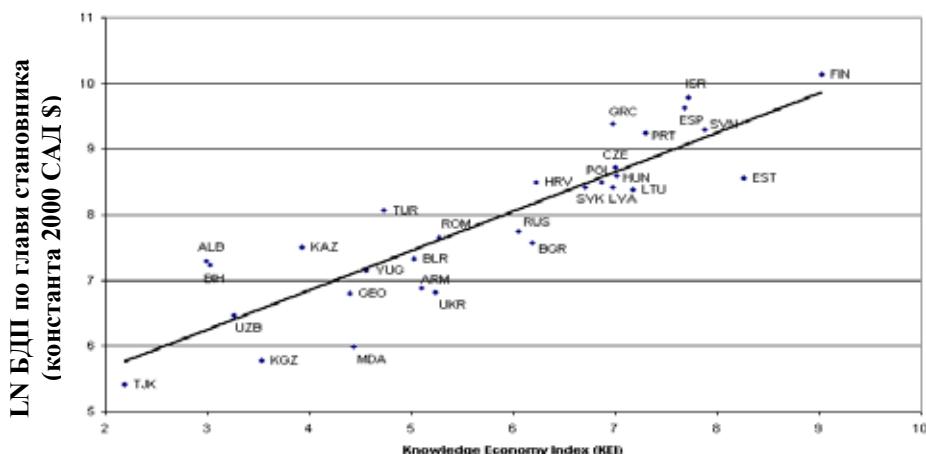
Земље са низким КЕИ резултатима (испод 6,5 и изнад 4) су укључене у другу групу (Хрватска, Русија, Бугарска, Србија, Румунија, Белорусија, Јерменија, Украјина, Турска и Молдавија). Ове земље се могу сусрести са проблемима који су везани за један или више стубова економије знања, што доводи до стварања уског грла за владину интервенцију у подршци иновације. На пример, Турска има слабе резултате у погледу образовања, а Србија има слабе резултате у погледу режима за

<sup>2</sup> <http://www.worldbank.org> (датум доступности: 18/11/2008)

економске подстицаје. Белорусија са резултатом од 1,4 у погледу режима економских подстицаја ( трећа је одоздо у цеој групи) требало би да размотри усмеравање ка реформи њеног режима економских подстицаја пре него на дизајнирање програма финансирања иновације због пословног окружења са оштрим ограничењима, због кога иновације често доживљавају неуспех у комерцијализацији упркос томе што Белорусија има релативно висок ниво образовања. Земље, такође, могу желети да сагледају структуру појединачних стубова. На пример, што се тиче стуба иновационог система, Јерменија се суочава са проблемом управо у погледу универзитета и приватног сектора. Овај приступ посматрања више информација у оквиру различитих стубова НИС-а је следећи корак у анализама уског грла, али ни у ком случају не искључује дубљу анализу сваке земље појединачно.

Конечно, постоји и трећа група земаља са прилично ниским КЕИ резултатима. Ако за праг узмемо 4, испод кога се налазе земље за које се претпоставља да имају НИС који не води комерцијалној иновацији, већина CIS (Commonwealth of Independent States – Заједница независних држава) и неколико земаља Балкана ће ући у ову трећу групу, испољавајући озбиљне недостатке једног или неколицине стубова. Земље са КЕИ резултатом испод 4 би требале пре свега, на неко време, да се концентришу на реформу других области свога НИС и само након значајнијег напредка који је начињен у тој сфери, треба да разматрају програме државне подршке за негу комерцијалне иновације. То не искључује земље са дисфункционалним НИС од развоја иновације и ИР, такође у оквиру њиховог приватног сектора. Цео поредак државне интервенције је прикладан – али одређена природа предложених инструмената и циљеви који отежавају имплементацију из тог разлога нису одговарајући за одређена економска и политичка окружења. Ауберт (2005) обезбеђује богато разматрање типова

**Сл. 1.** Однос између БДП по глави становника и КЕИ



иновационих система доступних у земљама на различитим нивоима развоја.

*Source:* World Development Indicators

У целини гледано, треба нагласити да земље које имају ниске или просечне КЕИ резултате имају велику потребу за детаљном и критичком анализом својих НИС пре укључивања у иновационе интервенције. Детаљнија анализа коју ће предузети Светска банка као процена економије знања (КЕА) може помоћи у одлучивању да ли инвестирати државна финансијска средства у иновациону интервенцију или алоцирати фондove и напоре, бар иницијално, ка ојачавању институционалног оквира НИС. Такође, тај приступ може помоћи земљама у означавању неких од уских грла као дела у дизајнирању програма.<sup>3</sup>

**Табела бр.1** Поређење рангирања земаља према КЕИ и четири НИС Стуба

Земља	КЕИ	Ранг КЕИ	Екон. под. режим	Ранг екон. под. реж.	Инов.	Ранг инов.	Обр аз.	Ранг обр.	Инф. инфр.	Ранг инф. инфр.
<b>Албанија</b>	2.99	29	2.66	23	1.65	28	4.81	28	2.82	27
<b>Јерменија</b>	5.10	19	4.90	15	5.72	20	6.00	22	3.77	24
<b>Белорусија</b>	5.02	20	1.40	29	5.83	18	7.64	11	5.20	19
<b>БиХ</b>	3.02	28	2.62	24	1.02	30	4.00	30	4.45	21
<b>Бугарска</b>	6.19	15	6.05	12	5.94	17	6.73	17	6.03	15
<b>Хрватска</b>	6.22	14	4.31	18	7.12	7	6.55	19	6.91	12
<b>Чешка Република</b>	7.00	9	6.01	13	6.92	10	7.10	15	7.96	5
<b>Естонија</b>	8.26	2	8.77	1	7.29	6	8.14	5	8.83	2
<b>Финска</b>	9.02	1	8.44	2	9.73	1	9.21	1	8.71	3
<b>Грузија</b>	4.39	24	1.75	26	6.07	16	6.43	21	3.30	25
<b>Грчка</b>	6.97	11	6.75	7	6.73	11	7.61	12	6.77	13
<b>Мађарска</b>	7.01	8	6.42	10	7.00	9	7.65	10	6.98	11
<b>Израел</b>	7.72	4	6.70	8	8.37	2	6.93	16	8.90	1
<b>Казахстан</b>	3.92	25	1.47	28	4.07	25	7.11	14	3.05	26
<b>Киргистан</b>	3.53	26	3.09	20	1.79	27	6.53	20	2.70	28
<b>Летонија</b>	6.98	10	6.65	9	6.12	15	8.11	6	7.02	9
<b>Литванија</b>	7.17	7	6.91	6	6.46	13	8.32	3	7.01	10
<b>Молдавија</b>	4.43	23	3.91	19	4.43	24	5.40	26	3.97	23
<b>Пољска</b>	6.86	12	6.36	11	6.15	14	8.32	4	6.60	14
<b>Португал</b>	7.30	6	7.35	3	7.07	8	7.37	13	7.42	8
<b>Румунија</b>	5.27	17	4.37	17	5.20	21	5.60	25	5.93	16
<b>Русија</b>	6.05	16	3.01	21	4.47	5	7.85	9	5.88	17
<b>Србија и Црна Гора</b>	4.55	22	2.15	25	5.17	22	5.93	23	4.94	20
<b>Словачка</b>	6.70	13	5.96	14	6.70	12	6.65	18	7.47	7
<b>Шпанија</b>	7.68	5	7.30	4	7.65	4	8.10	7	7.68	6
<b>Таџикист.</b>	2.18	30	1.71	27	1.22	29	5.36	27	0.43	30
<b>Турска</b>	4.73	21	4.50	16	4.89	23	4.19	29	5.35	18
<b>Украјина</b>	5.23	18	2.83	22	5.82	19	7.98	8	4.31	22
<b>Узбекистан</b>	3.26	27	1.40	30	3.77	26	5.64	24	2.23	29

**Source:** [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

<sup>3</sup><http://www.worldbank.org> (датум доступности: 18/11/2008)

## **5. Осврт на стање ир у рс**

У већини индустријских грана, које су биле окосница привреде, а тиме и технолошког развоја, стопа технолошког развоја Србије и пре 90-их је била негативна. У 90-им годинама наступа даље назадовање, како због физичких разарања током рата, тако и због лошег коришћења постројења након рата. Примери који потврђују ову тезу су компаније у класичним индустријама: Застава-Крагујевац, РТБ Бор и др. Поред ратних разарања, основни узрочници заостајања у технолошком развоју и данашњег ниског нивоа развоја су и базна структура индустрије Србије, као и друштвено-економски систем који није стимулисао технолошки развој.

Ситуација у погледу кадрова, као носилаца технолошких трансформација, такође бележи негативне трендове. У последњој деценији најбољи кадрови су напустили земљу, а већина оних који су остали зауставили су свој развој. Нови кадрови који су у позицији да играју активну улогу у индустрији, премда им не недостаје ентузијазма, нису дорасли захтевима технолошког развоја и углавном се уче на својим грешкама.

Посебно је критично стање са "новим лидерима", младим менаџерима који владају знањима и техникама потребним за технолошки развој у глобалној економији 21. века. Нарочито је забрињавајуће стање у владама, где су генерације министара показали катастрофално знање у области привредног развоја и менаџерских вештина као и у схватљу важности НТР за економски развој земље. Под знаком питања је и квалитет кадрова који су стекли универзитетска знања у току рата, као и њихових способности да примене стечена знања у стварању иновација.

Забрињавајуће је да је универзитет схваћен као искључиво образовна институција, те да се у великој мери и свео само на ову функцију преноса знања. Наиме, веома мало или скоро никако на универзитету се развијају остале две интегративне функције: стварање знања, односно научноистраживачки рад и трансфер знања са окружењем или апликативно-развојни рад. Даљњем назадовању високог образовања доприноси и правни систем Србије. Ситуација са индустријским институтима је још гора. Делови ових институција (процена је не више од 10-15% предратних капацитета) који још функционишу, углавном се баве инжењеринг пословима, пројектовањима и пословима рутинских испитивања и мерења. Истраживачко-развојна функција ових институција је у потпуности замрла.<sup>4</sup>

Научна и развојна истраживања у Србији, као и примена најновијих научних достигнућа, знања и савремених технологија, треба да буде један од основних фактора убрзаног економског развоја Србије који треба да се одрази растом друштвеног производа од најмање 8% годишње у наредних 10 година. Циљ развојних истраживања је развој међународно конкурентних иновативних производа и савремених технологија које треба да обезбеде иновативност и конкретност нових производа.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> <http://europa.eu.int>, (датум доступности: 11/12/ 2008)

<sup>5</sup> Домазет, Д. (2002), Политика научно-технолошког развоја Србије – верзија 2.3., Београд, Министарство за науку, технологију и развој, стр. 2 и стр. 14

## Закључак

Земља не треба да донесе одлуку да ли да се укључи или да се не укључи у финансирање програма државне подршке за иновацију на бази анализа КЕИ индикатора. Саветује се дубља анализа земље и њених прилика. Наведена анализа показује следеће:

1. ЕЦА земље се доста разликују у погледу њихових иновационих капацитета, режима економских подстицаја и ИСТ, али мање у погледу образовања.
2. Периодизирање је критично. Неке земље је боље саветовати да прво инвестирају у неопходне реформе осталих компоненти НИС пре – или у неким посебним случајевима, паралелно – са укључивањем у програм државне подршке за иновације.
3. На основу анализа свог НИС, земље треба да инвестирају у решавање питања усих грла која спутавају иновацију.

Владини фондови су оскудни и треба да буду коришћени у случајевима када су повраћаји највећи. Ако земља нема одговарајући институционални оквир и иновациону инфраструктуру или ако нема одговарајући сет економских политика, подстицаја и институција, фондови коришћени за подршку ИР и иновације могу бити протрађени или могу донети ниже повраћаје него инвестирање у друге области (као што је унапређење људског капитала или економско и пословно окружење).

Инвестирање у знање не треба се вршити само због претње конкуренције, већ такође и због могућности које обезбеђују овакве инвестиције. Традиција учења и истраживања у социјалистичким економијама, иако са слабим комерцијалним применама, обезбеђују основану наду да базична истраживања и комерцијална иновација могу бити реструктуирани, прерађени и изграђени „на раменима прошлости“, доводећи до транзиције ка економији засноване на знању, креирања иновације и технологије лакше него у другим земљама у којима такве основе не постоје.

Концепт економског развоја Србије условљаваће и концепт НТР-а Србије. Због тога је неопходно приступити изради стратегије НТР-а као важног дела опште развојне стратегије. У том документу потребно је поставити концепт система НТР, уважавајући настале промене у односу на предратно стање:

- децентрализација одлучивања о НТР-у,
- промена индустријске структуре узроковане колапсом индустријских система и фокусирањем предузетништва и малих и средњих предузећа као окоснице економије.

Неопходно је развити мрежу институција, преко којих ће се реализовати технолошка подршка предузећима (министарства, истраживачке установе, технолошки центри, инкубатори и паркови и сл.). То ће неминовно резултирати потребом за реструктуирањем преосталих институција НТР-а. У целини, транзиција система треба да наглашава већу улогу тржишта, принцип конкурентности институција и пројеката, као и обезбеђење извора финансирања НТР-а. При томе ће се морати потенцирати диверсификација извора финансирања

пројекта: из буџетских средстава, из приватних извора предузећа и из међународних програма.

Реструктуирање научно-технолошког система у Србији, као и у земљама у транзицији генерално, треба посматрати у оквиру процеса транзиције са централно-планске привреде у отворену тржишну привреду.

### **Литература**

1. Домазет, Д. (2002), *Политика научно-технолошког развоја Србије – верзија 2.3.*, Београд, Министарство за науку, технологију и развој, стр. 2 и стр. 14;
2. Стојковић, З. (2005), *Управљање истраживањем и развојем*, Зајечар, Факултет за менаџмент, стр. 58-69
3. <http://www.worldbank.org> (датум доступности: 18/11/2008)
4. <http://europa.eu.int> (датум доступности: 11/12/2008)

## ПРЕГЛЕДНИ ЧЛАНЦИ

---

Мр Адмир Хамзагић

Др Горан Анђелић

Мр Владимир Ђаковић

Факултет техничких наука, Нови Сад

## ИНВЕСТИЦИОНЕ АКТИВНОСТИ И ПРИМЕНА ПОРТФОЛИО ТЕОРИЈЕ

### Апстракт

Пошли смо од претпоставке да је читалац упознат са математичко-статистичким инструментаријем и терминологијом која се односи на портфолио теорију. Настојали смо да без графичке илустрације изложимо теоријске поставаке портфолија, користећи изворне радове аутора из ове области. Ако инвестиције у оквиру економије носе са собом највише порука за будућност, произилази да би "промашене инвестиције" у виду погрешних одлука доприносиле обезвређивању и кашињењу долазеће будућности. Мотивација за индивидуалног инвеститора лежи у очекивању повраћаја уложених сртедстава и добити на инвестицију, али ризик представља препреку. Портфолио теорија помаже да се оствари контрола ризика и повраћаја и да се донесу одговарајуће одлуке.

**Кључне речи:** портфолио теорије, ризик,

## INVESTMENT ACTIVITIES AND APPLICATION PORTFOLIO THEORY

### Abstract

We assume that the reader is acquainted with the mathematical – statistical instrumentation and terminology referring to Portfolio Theory. We tried, without graphic illustration, to explain theory basis of portfolio using original papers of authors in this area. If investments within economy bring the most messages for the future, it comes out that “failed investments” in the form of wrong decisions contributed in the way of making in coming future to be worthless and to be late. The individual investor is motivated by expecting the return of investments and profit from investments, but there is the restraint in the risk. Portfolio theory helps in controlling the risk and return and reaching appropriate decision.

**Key words:** portfolio theory, risk

## **1. Дво активни портфолио**

Указујемо на конструисање инвестираног портфолија, односно инвестиционих вредности и реперкусија на очекивани повраћај - односно добит од инвестиције, било да се она односи на ствари, процесе, уопште узев активу, која је фиксна и чије је функционисање условљено обртним средствима или се односи на инвестирање у хартије од вредности - деонице или обvezнице. У суштини портфолио се заснива на статистичком резултату: јер, када се неколико вероватних дистрибуција комбинује а њихове аритметичке средине и варијансе су познате, заједно са степеном са којим њихови повраћаји коварирају, тада аритметичка средина и варијанса које произилазе из вероватних дистрибуција могу бити специфициране.

Узмимо деонице неколико различитих компанија и комбинујмо их у инвестициони портфолио са очекиваним повраћајем, варијансе повраћаја и коваријансе су по правилу тада познате за деонице сваке од компанија, тада се очекивани повраћај и варијансе инвестиционих портфолија могу одредити. Ипак значај портфолио теорије није толико у изведеном статистичком резултату, него у опсервацији која произилази из овог резултата.

Ова опсервација значи да иако је очекивани повраћај портфолија инвестиције просечне вредности од очекиваног повраћаја индивидуалне инвестиције која употребљују портфолио, ризик код портфолија (мерен стандардном девијацијом повраћаја) је мањи него просечна вредност ризика индивидуалне инвестиције.

Другим речима, статистички резултат на ком је портфолио теорија утемељена подржава мудрост старе изреке "не дирати сва јаја (инвестиције) у једној корпи" - ризик може бити смањен кроз измене.

## **2. Ризик и очекивани повраћај**

Претпоставимо да неки индивидуални инвеститор има одређену суму новца с којом жели да конструише инвестицију портфолија купујући редовне деонице различитих компанија.

Како би се задржала аритметичка средина, иницијално ћемо посумњати да ће купити деонице само две компаније - због чега конструише нешто што се назива дво активни ризични портфолио.

Накнадно ћемо видети како коришћени приступ може бити директно проширен да укључи портфолију који садржи деонице у многим компанијама.

Узмимо две компаније, чије се деонице састоје од индивидуалних инвестиција портфолија, буду назване **A** и **B** појединачно.

Појединач примењује пропорцију  $x$  својих инвестиираних главница да би купио деонице у компанији **A**, а остатак својих главница ( $1-x$ ) да купи деонице у

компанији В. Статистички резултат који је утемељио портфолио теорије, допушта нам да детерминишемо очекиван повраћај,  $E(r_p)$ , и варијансу повраћаја,  $Z_p^2$ , резултирајуће инвестиције портфолија:

$$E(r_p) = XE(r_A) + (1-X)E(r_B)$$

$$Z_p^2 = X^2 Z_A^2 + (1-X)^2 Z_B^2 + 2X(1-X) \text{Cov}(r_A, r_B)$$

За тренутак било би нам прикладније да радимо с портфолиом, и тада би израз за ризик помоћу стандардне девијације повраћаја, З, гласио:

$$Z_p = \sqrt{[X^2 Z_A^2 + (1-X)^2 Z_B^2 + 2X(1-X) \text{Cov}(r_A, r_B)]}$$

## 1. Представљање коваријансе

Израз  $\text{Cov}(r_A, r_B)$  представља меру коваријансе повраћаја деоница у компанијама А и В. Другим речима, коваријанса испитује степен "с" којим варијабилност повраћаја деоница обе компаније тежи да се крећу упоредо.

Коваријанса може бити или позитивна или негативна и може бити слабија или јача. Позитивна коваријабилност указује на то да повраћај од две деонице тежи да варира заједно у истом правцу (тј. ако је, у одређеном периоду, повраћај створен деоницама компаније А изнад очекивања, тада ће постојати тенденција да се открије да ли ће и повраћај деоница компаније В бити слично изнад очекивања), с обзиром на то негативна коваријабилност указује да ће повраћаји тежити да се крећу у супротним правцима.

Већа снага коваријабилитета (нпр. позитивног варијабилитета) доводи до јаче тенденције за варијабилитетом у повраћајима између две компаније да се крећу складно. То помаже у објашњењу значења коваријансе ако су компоненте испитиване. Тако можемо на следећи начин изразити коваријабилност повраћаја:

$$\text{Cov}(r_A, r_B) = Z_A \times Z_B \times q_{AB}$$

У суштини коваријанса повраћаја у компаније А и В представља производ ризика А и В (мерен стандардном девијацијом повраћаја) и корелационог коефицијента ( $q_{AB}$ ) међу повраћајима у компанијама А и В. Корелациони коефицијент одражава снагу линеарног односа међу двема варијаблама - у овом случају повраћаји деоница компаније А и В - и може имати било коју вредност између "+1" и "-1".

Корелациони коефицијент с вредношћу "+1" указује на перфектно позитивну корелацију, такву да повраћаји две деонице варирају у перфектном "лоцк-степ" с обзиром на то корелациони коефицијент "-1" указује на перфектно негативну корелацију. У том случају повраћаји две деонице кретаће се у перфектно негативном "лоцк-степ". Позитивни корелациони коефицијент, али мањи од "+1" - указује да постоји тенденција да се повраћаји двеју деоница крећу заједно у истом правцу; а негативни корелациони коефицијент мањи од нуле али

већи од "-1", указује на то да постоји тенденција да се повраћаји крећу у различитим правцима.

Што је даље корелациони коефицијент од "+1" или "-1" (и близу "0") слабија је тенденција индицирана знаком корелације; или је већа тенденција да кретање повраћаја деонице буде неповезано или некорелативно. То је, наравно, знак припојен корелационом коефицијенту онај који детерминише знак коваријансе.

## 2. Ефекти смањења ризика

Можемо испитати узроке ефеката смањења ризика као разлике инвестиција вративши се на израз за ризик и очекивани повраћај двоактивног портфолија, али проширивши термин коваријансе у израз ризика:

$$E(\text{rp}) = x E(r_A) + (1-x) E(r_B)$$

$$ZP = \sqrt{x^2 Z_A^2 + (1-x)^2 Z_B^2 + 2x(1-x) Z_A Z_B q_{AB}}$$

Први од ова два израза не даје разлога за забринутост јер једноставно показује да је очекивани повраћај портфолија уствари просек очекиваног повраћаја две компоненте инвестиција [ $E(r_A)$  и  $E(r_B)$ ], вреднованих по важности (вредности) у укупном портфолију.

То је управо оно што бисмо помислили, међутим, други израз је од знатно веће користи. Ова корист је узрокована последњим елементом у изразу - корелациони коефицијент повраћаја - који може имати било коју вредност између "+1" и "-1", (укључујући и 0).

Трећи термин у изразу за портфолио ризик:  $2x(1-x) Z_A Z_B q_{AB}$  је од највеће важности када је корелациони коефицијент "+1". Што је корелациони коефицијент удаљенији од "+1" мања је важност трећег термина и због тога је мањи његов допринос портфолио ризику. У суштини кад корелациони коефицијент постане негативан, термин представља негативни допринос ризику, које достиже максимум кад су повраћаји у негативној корелацији тј. "-1".

Овај трећи термин (особито корелациони коефицијент којег садржи) је разлог ефекта смањења ризика различитих инвестиција.

Мерећи портфолио ризик стандардном девијацијом повраћаја, можемо рећи да је портфолио ризик просечне вредности ризика компонената инвестиција (као и са очекиваним повраћајем), али само ако су повраћаји деоница у две компаније у перфектно позитивној корелацији (тј.  $q_{AB} = +1$ ). Ако је корелациони коефицијент мањи од "+1" и од просечне вредности ризика индивидуално инвестиралих компонената, тада ће и портфолио ризик бити мањи. Што је удаљенији корелациони коефицијент од "+1", већи ће бити ефекат смањења ризика.

Показује се да ће портфолио ризик бити максималан тамо где су обе компоненте у перфектно позитивној корелацији и минималан где су оне у перфектно негативној корелацији. Корелациони коефицијент између ових двеју крајности ће показивати да ће се портфолио ризик налазити у одређеном

интервалу поверења тежећи артитметичкој средини. Портфолио ризик може бити пак мењан варијацијом пропорција инвестиционе главнице.

Полазећи од претпоставке да су две портфолио компоненте у перфектној негативној корелацији, то би нам помогло да илуструјемо чињеницу да под одређеним околностима постоје портфолија доступна инвеститорима која ће бити схваћена као непожељна. Разлог за ово је у томе што ће увек постојати бољи портфолио, који ће дати већи очекивани повраћај за одређену количину ризика. Инвеститор ће увек бити наклоњен оном портфолију који укључује исту количину ризика, са очекивањем да ће доћи до супстанцијалног већег повраћаја. Тада ће произаћи закључак да портфолио који има краћи крај и краћу временску димензију управља портфолијом са дужим крајем. Портфолио који има растућу димензију и временски се продужава називамо ефикасни и сваки представља максимум очекиваног повраћаја за дати ниво ризика. Ризик портфолија се по правилу мења у зависности од вредности корелационог коефицијента.

### 3. Мулти-активни портфолио

Портфолио анализе могу бити проширене и на портфолија која садрже много компоненти (нпр. редовне деонице различитих компанија), за разлчите врсте улагања. Ризик (мерен варијансом) и очекивани повраћај који се састоји од "N" различитих компоненти може бити израчунат помоћу израза доле представљеног, где "x<sub>i</sub>" представља пропорције главница инвестицираних у компоненту "i":

$$E(rp) = \sum_{i=1}^N x_i E(r_i)$$

$$Zp^2 = \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N x_i x_j Z_i Z_j Q_{ij}$$

То је метод рачунања портфолио варијансе која је посебно временски - осетљива, јер се рачуна као сума вредности варијансе свих могућих комбинација инвестиционих компоненти комбиновано по паровима као двоактивни портфолио, јер сва могућа портфолија могу бити сачињена од две активе с одређеним корелационим коефицијентом. Комбинацијом инвестиционих потеза јавља се тежња за доминацијом, где се са аспекта ризика инвеститора, једини портфолио интерес налази на северозападној позицији конструисане портфолију матрице, јер се на тој позицији налази највећи могући очекивани повраћај за дати ниво ризика и тиме се избегава "градица ефикасности" и прелази у неризично подручје.

Онај Инвеститор који је суочен са могућностима различитих портфолија састављених од деоница у три или више компанија, биће заинтересован само за онај портфолиј који се налази на граници ефикасности и изабраће онај који доводи до максимума његову корист уз претходни став о ризику и повраћају. Портфолио анализа је

корисна за идентификовање ризика и очекиваног повраћаја, што се јавља као карактеристика комбинованих инвестиција. Ако бисмо добијене практичне резултате графички представили, онда би став био следећи: индивидуални инвеститори који не воде рачуна о другима, који одлучују о својој користи, обично не воле да буду свесни природе сетова индиферентних кривих. У термину индиферентне криве, инвеститор бира портфолио који му омогућава да добије највећу могућу индиферентну кривину. Камен спотицања за практичну употребу ових идеја је процес рачунања којим би требало да се идентификује граница ефикасности у пракси. Узмимо у обзир пример инвестирања који садржи три ризичне активе и само један могући портфолио. Рачунски процес мора бити свеобухватан и целовит а то траје. У стварности инвеститор се суочава са огромним бројем ризичних актива, па су информације и математичко статистички инструментариј неопходни за идентификовање границе ефикасности, при чему постоји опасност да се приближимо астрономским бројевима. Ако би пак инвеститор био упознат са сопственим сетом индиферентне криве, мало је вероватно да би био у стању да идентификује границу ефикасности, већ би допустио да се оптимални портфолио смести дуж те границе.

#### **4. Неризичне инвестиције двоактивног портфолија**

Из позиције веће практичне користи, портфолио може бити сачињен, ако је неризична инвестиција укључена у анализу.<sup>1</sup> Са таквом инвестицијом тачно се зна повраћај и нема колебања.

Државне обvezнице држане до доспећа се обично сматрају таквом инвестицијом. Да би видели ефекат представљања неризичне инвестиције почећемо испитивање карактеристика двоактивног портфолија где је једна актива неризична инвестиција (нпр. владине деонице), а друга је ризична инвестиција (нпр. деонице компанија).

Повраћај без ризика ће бити обележен  $T_F$  (то више није очекиван, већ сигурни повраћај), и због тога што је сигуран његов ризик мерен или стандардном девијацијом ( $Z_F$ ) или варијансом ( $Z_F^2$ ) - је нула. Тада из резултирајућег портфолија имамо следеће:

$$E(\text{rp}) = xE(r_A) + (1-x)T_F$$

$$Z_p^2 = x^2 Z_A^2 + (1-x)^2 Z_F^2 + 2x(1-x) Z_A Z_F q_{AF}$$

Како је неризична инвестиција  $Z_\Phi$  и  $Z_\Phi^2$  једнак нули, израз за портфолио ризик је скраћен на:

$$Z_p^2 = x^2 Z_A^2 \quad \text{или} \quad Z_p = \sqrt{(x^2 Z_A^2)} = x Z_A$$

<sup>1</sup> Тодосијевић и др. Како унапредити постојећи и започети нови бизнис, Регионална привредна комора Суботица, 2008.

## **5. Безризично - ризична граница**

Показаће се да можемо конструисати портфолио ризика и очекиваног повраћаја на бази комбиновања ризичних инвестиција с очекиваним повраћајем и стандардном девијацијом с неризичном инвестицијом и тада обезбеђујемо сигурни повраћај.

Комбиновањем слободог ризика и ризичне инвестиције, портфолио ризик добија просечну вредност ризика компоненти.<sup>2</sup>

Идентификација посебане портфолио границе назива се ризично безризична граница. Портфолио на тој граници може бити сачињен од одређеног процента ризичних инвестиција и процента неризичних инвестиција. У зависности од односа процента ризичности и неризичности показује се путања граничне линије између неризичне активе (владине деонице) и ризичне (деонице компанија).

Сваки проценат повећања портфолио ризика или неризика ствара могућност повећања или смањења екстра процента очекиваног повраћаја.

## **6. Ризични портфолио и безризична актива**

Представљајући овај приступ, претпоставимо да се инвеститор суочава са избором између много алтернатива ризичних инвестиција.

Када је могућност предузимања неризичне инвестиције представљена, тада можемо узети у обзир конструисање двоактивног портфолија, где је једна актива неризична, а друга ризична.

Тада је разлика између ситуација таква да када ризична актива није самостална инвестиција (деонице у једној компанији) тада инвестиције у једном ефикасном портфолију фигурирају као ризична актива.

Дефинишући претпоставку да је инвестиција била ефикасни ризични портфолио онда дво-активна портфолија која су нам доступна налазиће се на граници оригиналне ефикасности.

Дуж границе ефикасности смештени портфолио су по правилу доминантни у односу на друге.

Ефикасни ризични портфолио даје већи очекивани повраћај за исти ниво ризика. Дво-активни портфолио се састоји од комбинација реалних деоница и ризичног портфолија.

Владине деонице и њихово комбиновање са ефикасним ризичним портфолијом није међутим најбоља двоактивна комбинација. Владине деонице и портфолија доминирају свим портфолијима, на оригиналној ефикасној ризичној портфолију граници.

Произлази да је у најбољем интересу инвеститора да комбинује владине деонице са ефикасним ризичним портфолијом што креира најстрмију могућу криву безризично-rizичне гране.

Располагање владиним деоницама се може посматрати као позајмљивање новца влади и због тога је повраћај на владине деонице, неризично позајмљивање

---

<sup>2</sup> Lumby S. Investment Appraisal and Financial Decisions, Chapman & Hall 1991

са уделом у цени. Оригинална граница ефикасности мења се и проширује са процесом укључивања неризичне инвестиције. Додатно мењање може такође бити постигнуто укључивањем могућности додавања од стане инвеститора инвест-главницама.

Појимо од чињенице да инвеститори могу позајмити неограничену суму (с обзиром на способност да отплате) и претпоставимо да су обе ставке, и исплата интереса и позајмљене суме сигурни, тада можемо приказати промене и екstenзије које су могуће за оригиналну границу ефикасног ризичног портфолија. Тада портфолији дуж дела оригиналне границе ефикасности нису више непожељни. Пошто је то тачно не саветујемо практичност портфолију теорије ни за који већи обим, јер још морамо да се поуздамо у знање инвеститоревог сета индиферентних кривих да би идентификовали који портфолијо ризичних актива треба да буде подржан, па се тада јавља још и проблем идентификације састава ризичног портфолија. Ако не можемо да идентификујемо састав комплетне границе ефикасности ризичног портфолија тада морамо бити у стању да идентификујемо пропорцију ових граница.

## 7. Одређивање тржишног праваца

Показује се да само портфолии ефикасности сачињени искључиво од ризичних инвестиција и који се налазе дуж дела границе ефикасности могу бити сегмент оптималне границе ефикасности од интереса за инвестиције. У тим околностима граница ефикасности постаје права линија која се јавља као тангента оригиналне границе ефикасности ризичног портфолија.

## 8. Теорема раздавања

Када инвеститор може позајмити и посудити неогранчену суму са неризичном каматном стопом, онда је то важан због чињенице да у таквим околностима сви инвеститори ће бити заинтересовани само за један портфолијо ризичних инвестиција. Он ће или ставити све инвестиционе главнице на овај портфолијо, или само део главнице и позајмити остатак неризичне каматне стопе, или позајмити додатну суму и сместити све своје главнице и ове позајмљене на изабрани портфолијо.

Због тога, која год инвестиција била конструисана од стране инвеститора - тј. где год он одлучи да инвестира - он ће бити заинтересован само за један портфолијо чисто ризичних актива<sup>3</sup>. То ће бити онај портфолијо чији смо резултат у стању да идентификујемо и сместимо у портфолију ризичних актива које инвеститор жели да задржи без знања о сету индиферентних кривих (осим претпоставке да је у већини случајева противан ризику)<sup>4</sup>. Овде нам се намеће теорема раздавања која има значење слично теореми раздавања за периодни инвестиционо - продајни модел на основу кога доносимо одлуке о инвестирању у

<sup>3</sup> Lumby S. Investment Appraisal and Financial Decisions, Chapman & Hall 1991

<sup>4</sup> Тодосијевић Р, Стратегијски менаџмент, Економски факултет Суботица, Књига 2.2009 г.

ризичне активе које су у предности за инвеститора јер нема потребе за било каквим знањем о специфичним карактеристикама њихових индиферентних кривих. Другим речима, можермо правити разлику између индивидуалног ризика инвеститора и избора очекиваног повраћаја и избора оптималног портфолија.

Дефинишући оптимални портфолио, указујемо да је то онај портфолио, где се инвеститори могу прилагођавати без опасности сопственог портфолија, не мењањем портфолија, него мењањем нивоа позајмљивања или посуђивања са аспекта безризичне цене. Због тога ће инвеститори са другачијим ризиком - предностима задржати исти ризични портфолију деоница или са другачијим пропорцијама посуђивања или позајмљивања. Представљање идеје о ризичном портфолију помаже унапређивање практичности портфолија теорије, не само из позиције теореме раздавања.

## 9. Тржишни портфолио

Пођимо од предпоставке да сви инвеститори показују карактеристике које смо прописали самосталном инвеститору (општа одбојност према ризику, рационалност и доследност) онда под наведеним претпоставкама сви ће инвеститори желети да инвестирају део или целу главницу у најсигурнији портфолијо. Пошто ће то бити једина комбинација у портфолију ризичних интереса за коју се опредељује инвеститор, тада произилази да неко мора подржати сваку доступну ризичну инвестицију, па онда следи да ризични портфолијо мора садржати све ризичне инвестиције које су доступне. Тако се формира тржишни портфолиј који мора у себи да садржи деонице свих компанија које се појављују на берзи у вези предметне инвестиције. Инвеститор који жели да подржи тржишни портфолиј као део својих свеукупних инвестиција, настојаће да се укључи у поиртфолиј са деоницама у свим компанијама на берзи са сумама које су пропорционалне њиховим тржишним вредностима.

Приступ тржишног портфолија ствара дефиницију равнотеже тржишних цена. Ако се тржишни портфолиј састоје од деоница одређених компанија онда тржишне цене ових деоница (и очекивани повраћај) морају бити такве да представљају прихватљиве инвестиције за уклапање у тржишни портфолиј. Другим речима, цене деоница су у равнотежи када дају очекиван повраћај који је довољна компензација за ризик који је укључен.

Примећујемо, да ако је дат ефекат смањења ризика тада долази до промена тржишног портфолија, а то значи да је елиминисан сав ризик из портфолија ризичних активи у којима је сав ризик који је било могућно елиминисати. Ипак, онај ко чита може поставити питање о практичности концепта тржишног портфолија. Који инвеститор може настојати да задржи ризични портфолиј који се састоји од деонице изабраних компанијама?

На срећу, нека искуства показују, на више примера и ситуација, да састављајући случајно изабран портфолиј деоница који садрже између 15 и 20 различитих обvezница (уместо више хиљада које се могу појавити на берзи), по правилу резултира у елиминацији од око 90% максималне количине ризика који би било могуће елиминисати кроз измене.

Као резултат, релативно је лако задржати портфолија ризичних актива који скоро личи на тржишни портфолио у терминима ризика и очекиваног повраћаја.

Демонстрирајући тежњу да илуструјемо ефекат елиминисања ризика, морамо уважити и чињеницу да не могу сви ризици бити уклоњени. Постоји и назначен остатак непроменљивог ризика. Различите ситуације показале су да до 65% тоталног ризика, у просеку, може бити уклоњено. Осталих 35% тоталног ризика је немогуће уклонити.

Многе претпоставке неопходне за доношење одлуке су познате јер су коришћене у развијању теорије финансијског одлучивања. Инвеститор који има стварну моћ предвиђања тада мањак реализма његових претпоставки није толико битан. Када се многе претпоставке ублаже налазимо да модел има одређену проходност и да његови закључци настављају да важе.

Постоје две међусобно повезане ставке које треба добро разумети. Прва је да треба приметити да тржишна цена ризика указује на суму додатних повраћаја који се могу очекивати за сваки 1% преузетог тржишног портфолија ризика.

Знамо да тржишни портфолио представља основни измењени портфолио и отуда, по дефиницији, ризик који садржи је ризик који се не може елиминисати променама. Због тога, тржишна цена ризика указује на додатни очекиван повраћај (и прекорачење неризичног повраћаја) омогућен од тржишта за инвеститоре за сваки 1% за неуклоњив ризик који су преузели на себе.

Претпоставка коју треба имати у виду је да тржиште није спремно да да инвеститорима било какву награду (у виду очекиваног повраћаја) за преузимање ризика које је могуће елиминисати процесом мењања. У суштини повраћај који треба очекивати везује се за ефикасни инвестициони портфолио.

## Литература

1. Dickinson J. Portfolio Theory, in Issnes in Finance by M. Firth and S.M. Kean (eds) Philip Alen, 1986, Lumby S. Investment
2. Apraisal and Financial Decisions, Chapman & Hall 1991
3. Markowitz, H.M. Fundations of Portfolio Theory, Journal of Finance, juni 1991
4. Тодосијевић Р. и др. Менаџмент, Економски факултет Суботица, 1994.
5. Тодосијевић Р. Портфолио теорија у функцији инвестиционих активности, Уводни реферат на међународном научном скупу у Приштини 1998 г.
6. Тодосијевић Р., Стратегијски менаџмент, књига 2, Економски факултета Суботица, 2009г.
7. Wagner W.H. and Lau S. The Effects of Diversification on Risk, Financial Analzsts Journal, Novembar-Decembar 1971.

## СТРУЧНИ ЧЛАНЦИ

Мр Изет Банда

*ФАБУС, Сремска Каменица*

### КОРПОРАТИВНО УПРАВЉАЊЕ У УСЛОВИМА САВРЕМЕНЕ РАЧУНОВОДСТВЕНЕ ПРОФЕСИЈЕ

#### Увод

Усклађивање законодавства Републике Србије са правним тековинама Европске Уније иницирало је доношење Закона о привредним друштвима, који је, ослањајући се на одговарајуће европске нормативе, установио нове правне и економске институте уз задржавање решења која су у складу са нашим привредним амбијентом и нашом традицијом.

ИФАЦ (Међународна федерација рачуновођа – светска врховна организација рачуноводствене професије, еминентне међународне финансијске институције), прихватила је ревидирание принципе корпоративног управљања, које је одобрио ОЕЦД. Ови принципи редефинишу и специфицирају улогу екстерних ревизора, тј. јавних рачуновођа и менаџмента компаније, уз заштиту инвеститора и јавног интереса. Оно што је у интересу наших компанија, које морају бити део националног и међународног финансијског тржишта и што је препоручљиво рачуноводственој професији и менаџменту компанија, је прихватање Начела корпоративног управљања ОЕЦД-а.

#### 1. Закон о привредним друштвима – облик усклађивања законодавства Републике Србије са правним тековинама ЕУ

Закон о предузећима који се примењивао од 1996. године престао је да важи ступањем на снагу Закона о привредним друштвима («Сл. Гласник РС», бр. 125/04.) 30. новембра 2004. године, који је представљао један облик корпорацијског устава пратећи трендове у реформи корпоративног законодавства, актуелне не само у транзиционим, већ и у савременим економијама.

Управљање финансијском ситуацијом привредних друштава (најважнијим делом корпоративног управљања), посебно добија на значају у условима нових облика организовања предузећа, предвиђених Законом о привредним друштвима.<sup>1</sup> Формирање препознатљивог стандарда компанијске регулативе је било и циљ усклађивања законодавства Републике Србије<sup>2</sup> са правним тековинама Европске

<sup>1</sup> Проф. др Слободан В. Видаковић, Финансијски дуе дилигенце привредних друштава, Факултет за услужни бизнис, Нови Сад, 2007., стр. 15.

<sup>2</sup> Обавеза усклађивања законодавства Републике Србије са правним тековинама ЕУ први пут се примењује у Резолуцији о придрживању ЕУ након Акционог плана из јула 2003. године, а усвојена је 13.10.2004. године и у њој се наводи да ће усклађивање прописа бити приоритет, при чему се хармонизација несме схватити као потпuna унификација законских решења. Овај закон установљава нове правне и економске институте ослањајући се на одговарајуће европске нормативе, при чему задржва решења која су у складу са нашим привредним амбијентом и нашом традицијом.

Уније. Међународна федерација рачуновођа (IFAC)<sup>3</sup>, као светска врховна организација рачуноводствене професије, прихватила је 30. априла 2004. године ревидиране принципе корпоративног управљања (Corporate governance), које је одобрио OECD (Organization for Economic Cooperation and Development's – Организација за економску сарадњу и развој).

Међународне финансијске институције као што су Међународни монетарни фонд (IMF), Светска банка (WB), Банка за међународна поравнања (BIS) и Међународна организација комисије за вредносне папире (IOSCO), су прихватиле принципе корпоративног управљања који специфицирају и редефинишу улогу јавних рачуновођа и менаџмента компаније у заштити инвеститора и јавног интереса. IFAC, прихватавањем Начела OECD-а, рачуноводственој професији посебно указује на принцип према коме она мора бити одговорна акционарима, а не менаџменту, а управе морају ефикасно надгледати функцију финансијског извештавања обезбеђењем одговарајућег система контроле.<sup>4</sup>

Начела OECD-а су кључни проблем очувања и даљег развоја финансијског тржишта, а пут до повећања ефикасности и успеха, како појединачних компанија, тако и друштва у целини, јесте заштита интереса инвестиционе јавности, акционара и поверилаца јачањем кредитабилитета финансијских извештаја. Ради добробити наших компанија које јесу и намеравају бити део националног и међународног финансијског тржишта, рачуноводствена професија и менаџмент компанија морају прихватити Начела корпоративног управљања OECD-а.

Компаније би морале бити покретач сопственог развоја и развоја менаџмента, јер је то у интересу не само акционара и повериоца, већ та одговорност мора да се односи и на развој државе и друштва у целини.<sup>5</sup>

Закон о привредним друштвима, тј. корпорацијски устав, не одражава само формалне промене, на шта указују наведене чињенице, већ и промене суштинске природе, које се односе на идејну поруку, тј. нужност за удрживање рада, идеја, знања и капитала, што је основа сваке успеле организације.

Закон има 457 чланова распоређених у десет законских делова, и то: основне одредбе; предузетник; правни облици привредних друштава; ликвидација привредног друштва; организација привредног друштва; реорганизација привредног друштва; стицање и располагање имовином велике вредности; посебна права несагласних акционара и чланова; казнене одредбе и прелазне и завршне одредбе. Што се тиче основних одредби, новине се огледају у инплементацији нових правних и економских института који се односе на: органак правног лица; оснивачки акт; ништавност уписа оснивања у Регистар; дејство уписа и објављивање; аутономну процену новчаних улога (изузев код отвореног акционарског друштва); делатност (свака дозвољена законом и без шифри, изузев

<sup>3</sup> У IFAC-у је више од 2,5 милиона рачуновођа у 118 земаља и то: јавних овлашћених рачуновођа, приватних рачуновођа из реалног, услужног и финансијског сектора, државних рачуновођа буџета и непрофитних организација, као и рачуновођа из процеса едукације и науке.

<sup>4</sup> [www.ifac.org](http://www.ifac.org)

<sup>5</sup> Опширније видети: Проф. др Слободан В. Видаковић, Финансијски дуе дилигенце привредних друштава, Факултет за услужни бизнис, Нови Сад, 2007., стр. 16.

за гране); транспарентност пословних прописа; принцип лојалности друштву (начело фидуцијарних дужности, сукоб интереса, клаузула конкуренције, повезана лица-лични интерес); решавање спорова (трговински суд или арбитража и ванпарнични спорови); тужбе (индивидуалне и дериватне).<sup>6</sup>

За разлику од досадашњег Закона о предузећима, Закон о привредним друштвима прецизније регулише статус физичких лица која самостално обављају законом дозвољене делатности, што укључује уметничке и старе занате и послове домаће радиности. Овим Законом је регулисана, такође, неограничена одговорност предузећника која му омогућава да обавља делатност под својим именом, именом неког другог лица или под неким пословним именом.

Ортачко, командитно, друштво са ограниченом одговорношћу и акционарско друштво, као правне форме привредних друштава уводе читав низ новина у свој рад. На пример, код ортачког привредног друштва оснивачи могу бити и физичка и правна лица; новине се односе и на уређење односа између чланова; на правило самосталног пословодства и заступништва; заступник нема органа; пословно име не мора бити лично; није прописан обавезан улог; постоји један оснивачки акт.

Код друштва са ограниченом одговорношћу новине се односе на:<sup>7</sup> лимит броја чланова (50); један оснивачки акт за Регистар; улог може бити и у виду рада и услуга друштву; трошкови оснивања су део улога; основни капитал је 500 евра у динарској противвредности; упис у Регистар једном годишње услед повећања и смањења капитала; нема ограничења за сопствене уделе (услов солвентност); дивиденде и друге дистрибуције могу се делити члановима друштва у свако доба (услов солвентност); јачање овлашћења скупштине; судско сазивање скупштине; одлучивање без седнице за друштво до десет чланова; побијање одлука скупштине и заштита трећих лица; обавезне органе (директор или управни одбор); правило самосталног иступања члanova управе; могућност кумулативног гласања за избор и разрешење скупштине; флексибилност разрешења; избор интерног ревизора или одбора ревизора; држање, чување и приступ актима (отвореност); судско искључење члана друштва; престанак друштва по тужби мањинских акционара; измену оснивачког акта већином гласова.<sup>8</sup>

У Закону о привредним друштвима највећи број новина односи се на акционарска друштва, код којих су дате потпуно нове правне и економске категорије које нису обухваћене у ранијем закону а односе се на: један оснивачки акт за Регистар; трошкови оснивања су део улога; разграничење оснивања нејавним путем ( затворено друштво до 100 акционара) и јавним путем (отворено друштво: котирано и некотирано); непостојање акција на доносиоца; акције са номиналном вредношћу и без номиналне вредности; издате и неиздате (одобрене) акције; ограничење преноса акција код затвореног друштва; прецизирање разлога ограничења преноса акција; емисиону вредност која је тржишна вредност; право

<sup>6</sup> Проф. др Слободан В. Видаковић, Финансијски дуе дилигенце привредних друштава, Факултет за услужни бизнис, Нови Сад, 2007., стр. 16-17.

<sup>7</sup> Проф. др Слободан В. Видаковић, Финансијски дуе дилигенце привредних друштава, Факултет за услужни бизнис, Нови Сад, 2007., стр. 17.

<sup>8</sup> Проф. др Слободан В. Видаковић, Финансијски дуе дилигенце привредних друштава, Факултет за услужни бизнис, Нови Сад, 2007., стр. 17-18.

пречег уписа акционара; основни капитал; дивиденде и друге дистрибуције могу се делити акционарима у свако доба (услов солвентност); стицаје сопствених акција (ако има резерве нема лимита); условно повећање капитала – замена замењивих обvezница; обавезно прецизирање дана дивиденде и дана плаћања; истовремено смањење и повећања капитала; проширење овлашћења скупштине; судско сазивање скупштине; обавезно сазивање скупштине; побијање одлука скупштине и заштита трећих лица; ништавност уговора о гласању: принцип: једна обична акција један глас; органи друштва – затворено (директор или управни одбор); отворено (обавезан управни и извршни одбор); кумулативно гласање за избор и разрешење чланова управног одбора; независне чланове управног одбора; једногодишњи мандат чланова управног одбора и извршних директора; флексибилност разрешења; котирано друштво – интерни ревизор; надзорни одбор или одбор ревизора; независне комисије отворених друштава (за именовање чланова управног, извршног одбора и комисије за накнаде и награде); стручног поверилиса; секретара друштва; корпорацијски кодекс о управљању (кодекс понашања); могућност оснивачког акта од стране управног одбора или квалификоване већине скупштине; прецизирање случајева гласања акционара с повлашћеним акцијама; држање, чување, приступ актима друштва (отвореност); престанак акционарског друштва по тужби мањинских акционара.<sup>9</sup>

У Закону о привредним друштвима можемо разликовати два типа акционарског друштва, и то: затвореног и отвореног. Код затвореног акционарског друштва акције се издају само његовим оснивачима или ограниченом броју особа, док код отвореног упис и уплата акција су јавни у време оснивања друштва које не мора бити котирано на берзи.

Затворено акционарско друштво које може имати највише 100 акционара прераста у отворено уколико се број акционара повећава а затим одржи изнад те границе у периоду од годину дана. Минимални новчани улог основног капитала за оснивање затвореног акционарског друштва је 10.000 евра, док је код отвореног за оснивање потребно 25.000 евра. На основу прописаног закона лимит може бити повећан за оснивање финансијских и осигуравајућих организација.

Новине које се односе на правило ликвидације од стране власника солвентног друштва, непостојање скраћеног поступка, заштиту поверилаца, судску ликвидацију као изузетак, налазе се у делу Закона о привредним друштвима који одређује ликвидацију привредног друштва. Закон предвиђа могућност повезивања друштва капиталом, уговором и мешовито повезана друштва, искључење могућности управљања зависног друштва у матичном, непостојање узајамног власништва, контролно капитал учешће и на заједничко деловање.<sup>10</sup>

Закон је донео битне новине у делу реорганизације привредног друштва који се односи како на статусне промене (спајање, подела, одвајање и комбинација ових промена), тако и на део промена правне форме (прелазак из једне правне форме у другу, промена правне форме у поступку ликвидације).

<sup>9</sup> Проф. др Слободан В. Видаковић, Финансијски дуе дилигенце привредних друштава, Факултет за услужни бизнис, Нови Сад, 2007., стр. 18.

<sup>10</sup> У питању су повезана друштва и повезана лица и друга лица.

Два потпуно нова дела Закона о привредним друштвима односе се на пренос имовине велике вредности и права несагласних акционара и чланова. Овим законом нису уређена кривична дела, већ су препуштена материји кривичног права.

Новине у Прелазним и завршним одредбама односе се на део приватизације и престанак друштвеног капитала, транзициони статус јавног предузећа, корпоративизацију јавног предузећа, ограничење оснивања ортачког и командитног друштва од правних лица са већинским друштвеним и државним капиталом.

Ових десет законских делова који се налазе у Закону о привредним друштвима донеле су највеће промене у сфери управљања финансијском ситуацијом компаније. Кључну подлогу финансијског дуе дилигенце-а представља категорију финансијске ситуације која мора бити приоритет у управљању компанијом. Закон свој кредитабилитет стиче тек у корелацији са другим законима<sup>11</sup> и модеран је, либералан и софистициран.

У процесу глобализације светске привреде који се одвија кроз непрекидни низ преузимања, спајања и припајања<sup>12</sup>, посебно у неразвијеним транзиционим земљама, компанијска регулатива мења се релативно брзо.

## 2. Рачуноводствена професија и корпоративно управљање

Све важне светске политичке, економске, монетарне и рачуноводствене организације прихватиле су Принцип корпоративног управљања OECD -а по коме рачуноводствена професија има веома важну улогу у испуњавању задатих циљева. Принципе треба прихватити и развијати их, на националном нивоу, и у акционарским друштвима, с циљем повећања њихове ефикасности, као и развоја друштва у целини. Почетком 80-их година прошлог века у САД-у се јавља појам корпоративног управљања а представља реакцију аквизиције од стране других компанија.

Корпоративно управљање (ради се о једном генеричком појму) говори о начину поделе права и одговорности корпоративних учесника, а посебно акционара и менаџмента. Корпоративно управљање произилази из правне регулативе<sup>13</sup> привредног друштва и пореског система сваке државе понаособ, а као кључни инструмент за повећање ефикасности компанија представља посебну бригу у државама чланицама OECD-а. Ни у земљама које нису чланице OECD -а не сме бити ништа мање бриге за развојем ефикасности компаније.

Прву целовиту дефиницију корпоративног управљања OECD<sup>14</sup> усваја 1992. године, до када се говорило о корпоративном управљању као о «правилима

<sup>11</sup> Закони се односе на Закон о регистрацији привредних друштава, Закон о агенцији за привредне регистре, Закон о хартијама од вредности, Закон о стечају, Закон о рачуноводству и сл.

<sup>12</sup> Активности познате као «Mergers & Acquisitions».

<sup>13</sup> Предмет регулативе је конфликт интереса између акционара и менаџмента произашао из раздавања власништва од оперативне контроле.

<sup>14</sup> [www.encycogv.com](http://www.encycogv.com)

игре за односе између акционара и менаџмента». Према дефиницији из 1992. године, корпоративно управљање представља систем управљања и контроле акционарских друштава којим се утврђују и распоређују права и одговорности између различитих чланова акционарског друштва као што су управа, акционари и остали повериоци.<sup>15</sup> Према њој се и састављају и правила и поступци за доношење одлука о догађајима у друштвима и утврђује структура короз коју се постижу циљеви акционарског друштва, средства за испуњење тих циљева и контроле извршења. Унапређење корпоративног поштења, транспарентности и одговорности је дефиниција Светске банке као етаблиране светске финансијске институције. 1999. године угледни часопис Financial Times дефинише<sup>16</sup> корпоративно управљање у ужем смислу као однос компаније према сопственим акционарима и у ширем смислу као однос компаније према друштву у целини.

Према неким дефиницијама<sup>17</sup> корпоративно управљање је начин на који би менаџмент и ревизори морали извршавати своју одговорност према акционарима. Према свим овим наведеним дефиницијама долазимо до закључка да корпоративно управљање има за циљ заштиту инвеститора, стабилизацију и развој финансијских тржишта и тржишта капитала, стабилан развој економије и друштва у целини. У испуњавању наведених циљева важну улогу има рачуноводствена професија јер су рачуновође део менаџмента који дефинише и реализује рачуноводствене политике, признавање мерења и обелодањивања финансијских извештаја компанија, с тим што они обављају екстерну ревизију с циљем заштите интереса акционара и реализују систем интерних контрола и интерну ревизију компаније.<sup>18</sup>

Због свега наведеног битно је утврдiti позицију рачуноводствене професије у Принципима корпоративног управљања OECD -а. Различита је пракса корпоративног управљања од државе до државе, без обзира на то да ли су државе чланице OECD -а.

Земље у којима се још пре два века почело развијати акционарство, а самим тим и финансијска тржишта, брже су се економски развијале. У последње време, због глобалних проблема и ломова на највећим финансијским тржиштима, утицајне светске економско-политичке организације (OECD), монетарне (WB, IMF, BIS), финансијске (IOSCO) и рачуноводствене (IFAC), раде на заустављању негативних трендова, тј. сугерисањем упутства, праксе и принципа настоје да редефинишу смисао и улогу акционарских друштава.

У повећању њихове ефикасности, развоју финансијских тржишта и националних економија веома важну улогу има прихватање Принципа корпоративног управљања OECD -а који полазе од различитих концепата развоја корпоративне структуре. У појединим земљама, у зависности од развоја акционарства и корпоративног права, већи утицај у управљању компанијама имали су акционари, док у другим земљама менаџменту припада већа улога. Према ЕСОП-у у неким земљама важно место у управљању компанијом имају запослени.

<sup>15</sup> Држава, финансијске институције, добављачи, запослени и сл.

<sup>16</sup> [www.encycogv.com](http://www.encycogv.com)

<sup>17</sup> [www.encycogv.com](http://www.encycogv.com)

<sup>18</sup> Детаљније видети: Проф. др Данимир Гулин, Место и улога рачуновође у корпоративном управљању, Зборник радова са VII Међународног симпозија, Неум, 2004., стр. 163.

1994. године OECD је полазећи од различитости праксе развоја корпоративне структуре и управљања поједињих земаља дефинисао и развио Принципе, а 1999. године објавио те исте Принципе корпоративног управљања. До краја 2002. године Принципи су прихваћени у светским монетарним, финансијским институцијама и рачуноводственим асоцијацијама. У првом реду сврха Принципа корпоративног управљања OECD -а, који су усмерени на акционарска друштва финансијског и нефинансијског сектора, је развијање и побољшање легалног, институционалног и регуларног оквира корпоративног управљања, а затим пружање упутства и савета за развој финансијских тржишта, корпорација и свих учесника у развоју корпоративног управљања. Основни циљеви<sup>19</sup> Принципа корпоративног управљања су побољшање економске ефикасности и раста пословних субјеката у друштву у целини, као и јачање поверења и развоја финансијских тржишта.

OECD је дефинисао и образложио шест Принципа корпоративног управљања, и то:<sup>20</sup>

- I Обезбедити основ за ефикасан оквир корпоративног управљања,
- II Права акционара и битне власничке функције,
- III Фер третман акционара,
- IV Улога поверилаца у корпоративном управљању,
- V Обелодањивање и транспарентност и
- VI Одговорност менаџмента.

Први принцип гласи,<sup>21</sup> корпоративно управљање треба да промовише и развија транспарентност и ефикасно финансијско тржиште, да конзистентно примењује законске прописе и јасно дефинише одговорности између различитих надзорних и регулаторних тела те извршних ауторитета. Законска регулатива и захтеви регулаторних тела морају бити конзистентни са законима, транспарентни и ефикасни, разграничена права и одговорности између различитих ауторитета у судској пракси морају бити јасно дефинисана, с обзиром на чињеницу да упливише на корпоративно управљање, а чиме се доприноси јавном интересу.

Изузетно је важан други принцип који је усмерен на права акционара и власничке функције и који каже да оквир корпоративног управљања треба да заштити и олакша права акционара. Права акционара у појединим елементима могу се разликовати у зависности од регулативе и правних система различитих држава, због чега их је битно ускладити са минимумом којег је OECD дефинисао у другом принципу. Минимум прописаних основних права акционара, у земљама чланицама OECD-а и нечланицама, је следећи:<sup>22</sup> заштита регистрованог власништва; пренос и продаја акција; на благовременој и законској основи примања релевантних и значајних информација о акционарском друштву; учествовање и гласање на скупштини акционара; бирање и смењивање чланова управе; учествовање у профиту акционарског друштва. Једно од основних права акционарима мора да обезбеди учешће у одлучивању, као и да буду информисани о основним променама у акционарском друштву, као што су: предлагање измене

<sup>19</sup> OECD, Принципес оф Цорпорате Говернанце, [www.oecd.org](http://www.oecd.org), стр. 3-4.

<sup>20</sup> OECD, исто, стр. 6-13.

<sup>21</sup> OECD, исто, стр. 6.

<sup>22</sup> OECD, исто, стр. 17-21.

статута друштва или уговора о оснивању као и сличних докумената који се односе на управљање акционарским друштвом; одобравање додатне емисије акција и ванредне пословне трансакције (укључујући продају укупне имовине или њеног значајног дела, што може резултирати продајом компаније). Акционари морају бити благовремено информисани о датуму, месту и дневном реду скупштине али и добити благовремене информације у вези са питањима о којима ће се на скупштини одлучивати. Морају имати права постављања питања менаџменту, укључујући и питања која се односе на ревизију годишњих извештаја, затим да предлажу тачке дневног реда скупштине, као и да предлажу закључке и условљавају разумна ограничења.

Одлучивање акционара у корпоративном управљању (везано на пример, за номиновање и избор управе), је потребно олакшати. Увид у плате управе извршног менаџмента мора акционарима бити обезбеђен, док пензијски планови за управу и запослене морају бити предмет одобравања акционара. Акционари морају бити у могућности да гласају у присуству или одсуству, а ефекти мрају бити истоветни. Власничка структура и уговори, који омогућавају одређеним акционарима да имају степен контроле несразмерно власничком учешћу, морају се објавити. На ефикасан и транспарентан начин мора функционисати тржиште корпоративне контроле (припајање, спајање и аквизиције).<sup>23</sup>

Права и накнаде, правила и поступци који се односе на припајање, спајање и аквизиције морају бити јасно дефинисани и обелодањени. Неопходно је дозволити консултовање акционара и институционалних инвеститора, што ће олакшати њихов рад, што се односи на основна права дефинисана овим Принципом.

Трећи принцип корпоративног управљања који гласи: оквир корпоративног управљања мора обезбедити фер третман свих акционара, укључујући мањинске<sup>24</sup> и иностране акционаре. Сви акционари морају бити у прилици да добију адекватну накнаду за евентуалну повреду њихових права, процеси и поступци на скупштини акционара треба да обезбеде исти третман свих акционара а све сметње прекограницних гласања треба отклонити. Заштита акционара мора се извршити од манипулатија на финансијским тржиштима<sup>25</sup> или од злоупотреба искоришћавања положаја. Чланови управе и извршни менаџмент треба да објаве да ли они, директно или индиректно или за рачун трећих лица имају материјални интерес или трансакцију која директно утиче на акционарско друштво.

По Принципу улоге поверилаца у корпоративном управљању оквир корпоративног управљања мора да призна права повериоцима дефинисана законом или међусобним уговорима, те јачати активну сарадњу између акционарских

<sup>23</sup> Проф. др Слободан В. Видаковић, Финансијски due diligence привредних друштава, Факултет за услужни бизнис, Нови Сад, 2007., стр. 38-39.

<sup>24</sup> Мањинске акционаре треба заштитити од злоупотреба у интересу контролирајућих акционара делујући директно или индиректно, а морају имати ефикасна средства накнаде. Онај ко чува акције мора и треба управљати гласањем, али на начин договорен у корист власника акција.

<sup>25</sup> Једна од три берзанске манипулатије је «Insider trading» (остале две су «Pump & Dump» и «Trash & Cash»).

друштава и поверилаца у стварању добра, радних места, као и подржавати финансијски значај компаније. Права поверилаца која су успостављена законом или међусобним уговорима морају се поштовати. Уколико дође до злоупотребе њихових права акционари морају имати прилику за добијање адекватне накнаде. Повериоцима мора да буде обезбеђен приступ релевантним и истинитим информацијама на благовременој и законској основи а заједно са појединим запосленима и њиховим представничким телима морају слободно да комуницирају о незаконитостима, неетичкој пракси управе, што је још један разлог да њихова права не смеју бити компромитована.

Оквир корпоративног управљања мора бити допуњен ефикасним оквиром инсолвентности као и ефикасним јачањем права поверилаца.<sup>26</sup> Све земље чланице OECD -а, а посебно чланице IFAC-а, морају да реализују пети Принцип који се односи на обелодањивање и транспарентност, а гласи: корпоративно управљање мора обезбедити да је извршено благовремено и исправно обелодањивање свих значајних питања која се односе на акционарско друштво укључујући и финансијску ситуацију, успех, власништво и управљање компанијом.<sup>27</sup> Објављивање мора укључивати и не сме лимитирати значајне информације о:<sup>28</sup> финансијској ситуацији и пословном успеху компаније; циљевима компаније; већинском власништву акција и гласачким правима; политици плате управе и кључног извршног менаџмента, информацијама о члановима управе укључујући њихову квалификацију, процес селекције, остала питања управљања на нижем нивоу и независност према управи; трансакције повезаних странака; процени ризика; питањима која се односе на запослене и остale повериоце; управљачкој структури и политици, а посебно садржају било којег правилника или политike корпоративног управљања, те процесе у којима се инплементира. У складу са рачуноводственим стандардима информације се морају припремити и објављивати.

Неопходно је обезбедити да годишњу ревизију обављају независни, способни и квалифицован ревизори да би се управи и деоничарима обезбедиле екстерне и непристрасне оцене о томе да ли финансијски извештаји истинито и фер представљају финансијску ситуацију и успех компаније. Ревизија се мора обављати са дужном пажњом и професионалном бригом а екстерна ревизија мора бити одговорна акционарима. Корисницима се путем канала ширења информација мора обезбедити једнак, благовремен и трошковно делотворан приступ релевантним информацијама.

Шести Принцип корпоративног управљања односи се на одговорност управе компаније, а гласи: оквир корпоративног управљања треба да обезбеди стратешки водич компанији, ефикасан надзор менаџмента од стране управе, као и

<sup>26</sup> Проф. др Слободан В. Видаковић, Екстерна ревизија финансијских извештаја, Факултет за услужни бизнис, Нови Сад, 2007., стр. 128.

<sup>27</sup> OECD, Principles of Corporate Governance, [www.oecd.org](http://www.oecd.org), стр. 28.

<sup>28</sup> Проф. др Слободан В. Видаковић, Финансијски due diligence привредних друштава, Факултет за услужни бизнис, Нови Сад, 2007., стр. 41.

одговорност управе компаније и њеним акционарима.<sup>29</sup> Овај принцип је разрађен у неколико елемената, и то: чланови управе морају деловати на основу потпуне информисаности, у добро вези с дужном пажњом и у најбољем интересу компаније и акционара; управа све акционаре мора третирати поштено, посебно у случајевима где одлуке управе могу различито да утичу на групе акционара.

Управа мора примењивати високе етичке стандарде у циљу обезбеђења интереса деоничара али мора да испуни и неке кључне функције, као што су: ревидирање и вођење корпоративне стратегије, главног плана активности, политичке процене ризика, годишњег прорачуна и пословног плана, постављање циљева, надзор извршења, надзор главних капиталних инвестиција, реализација преузимања и продаја. Ефикасност праксе корпоративног управљања треба да контролише управа, али и да ради на променама уколико процени да су оне потребне, што укључује избор, награђивање и контролу, а уколико је потребно смењивање кључног извршног менаџмента и надзирање извршења планова. Функција управе је, такође, обезбеђење формалне и транспарентне номинације, контрола и управљање потенцијалним сукобима интереса између менаџмента, чланова управе и акционара (укључујући и злоупотребу имовине и злоупотребу у трансакцијама повезаних чланова). Управа има функцију и да обезбеди интегритет рачуноводства и система финансијског извештавања компанија, укључујући и независну ревизију и систем интерних контрола, а посебно систем управљања ризицима, финансијску и оперативну контролу и усклађеност са законским прописима и релевантним стандардима. Она надзире процес објављивања и комуницирања са информацијама управе. Све чешће се у компанијама формира служба која се стара за инвестициону јавност и директно извештава управе.

Обезбеђење интегритета финансијског и нефинансијског извештавања, преглед трансакција између повезаних лица, номинације чланова управе и извршног менаџмента и плаћање управе су један од главних задатака службе управе. Чланове управе је потребно обавезати на одговорност, а да би управа могла одговорити свим овим задацима, мора јој се обезбедити приступ тачним, релевантним и благовременим информацијама.<sup>30</sup>

### **3. Улога рачуноводства у реализацији Принципа корпоративног управљања**

Сви субјекти корпоративног управљања, међу којима су најважнији менаџмент и управа компаније, акционари и повериоци, обухваћени су Принципима корпоративног управљања и морамо их схватити као упозорење којим међународне организације индицирају на потребу константног хармонизирања минимума принципа управљања компанијом. Рачуноводствене

<sup>29</sup> Однос менаџмента, управе и акционара је основ успеха компаније, јер управе нису одговорне само према компанији и њеним акционарима, већ морају радити у интересу акционара, запослених и јавног интереса.

<sup>30</sup> Проф. др Слободан В. Видаковић, Финансијско извештавање – основа управљања бизнисом, Факултет за услужни бизнис, Нови Сад, 2005., стр. 99.

професије су детаљно дефинисане у контексту Принципа активности и ова професија се третира као један део менаџмента са специфичним правима и одговорностима. Задаци рачуноводствене професије дистрибуирани су по Принципима на следећи начин, и то:<sup>31</sup> Корпоративно управљање, у Принципу «Обезбедити основу за учинковити оквир корпоративног управљања» захтева оснивање и рад надзорних, регулаторних и извршних тела који ће деловати на професионалан и објективан начин. На основу права акционара, које би требало обезбедити законодавство свих земаља, указује наредни Принцип «Права акционара и кључне власничке функције». Сагласно овом Принципу основна права акционара су: примати релевантне и значајне информације о корпорацији на благовременој и регуларној основи;<sup>32</sup> затим, акционари имају право да постављају питања која се односе на годишњу ревизију финансијских извештаја;<sup>33</sup> и, напокон, акционари имају права да располажу са свим релевантним информацијама које се односе на преузимање власништва компаније.<sup>34</sup>

Према Принципу «Праведан третман акционара» улога рачуноводствене професије је да заштити једнакост између домаћих и страних акционара, а посебно између већинских и мањинских акционара, што се посебно односи нареалну опасност од злоупотребе мањинских акционара, а с друге стране на спречавање манипулација са рачуноводственим информацијама. Посебна је улога рачуноводства у заштити интереса поверилаца, а нарочито оних који евентуално учествују у управљању компанијом према Принципу «Улога поверилаца у корпоративном управљању».<sup>35</sup> «Објављивање и транспарентност» је најважнији Принцип који се односи на улогу и конкретне задатке рачуноводствене професије. Према наведеном Принципу оквир за корпоративно управљање мора да обезбеди благовремене, тачне и значајне информације које укључују финансијску ситуацију, успех и власничку структуру компаније.

Дакле, објављивање рачуноводствених информација треба да садржи и обезбеди:<sup>36</sup>

- финансијске и оперативне резултате компаније;
- циљеве компаније садржане у плановима;
- учешће деоничара;
- информације о платама управе и менаџмента (укључујући и њихове квалификације);
- информације о трансакцијама са повезаним странкама;
- информације о проценама ризика (специфичних ризика индустрије и географских подручја, тржишних ризика, ризике који се односе на дериватне инструменте и изванбилансне трансакције);

<sup>31</sup> Проф. др Слободан В. Видаковић, Финансијски дуе дилигенце привредних друштава, Факултет за услужни бизнис, Нови Сад, 2007., стр. 43.

<sup>32</sup> Тачка А, OECD Principles of Corporate Governance, [www.oecd.org](http://www.oecd.org), стр. 17.

<sup>33</sup> Тачка Б, OECD, исто, стр. 18.

<sup>34</sup> Тачка Е, OECD, исто, стр. 20.

<sup>35</sup> Тачка Д, OECD, исто, стр. 27.

<sup>36</sup> Проф. др Слободан В. Видаковић, Финансијски due diligence привредних друштава, Факултет за услужни бизнис, Нови Сад, 2007., стр. 44.

- информације за корпоративно управљање морају бити у складу са висококвалитетним рачуноводственим стандардима;
- годишњу ревизију морају обављати независни, способни и квалификовани овлашћени рачуновође (ревизори), који требају акционарима да обезбеде за сва значајна питања да финансијски извештаји фер презентују финансијску ситуацију и успех компаније;
- екстерни ревизори морају да буду одговорни акционарима компаније;
- канали дистрибуције информација морају бити на једнак и благовремен начин доступни свим корисницима информација;
- оквир за корпоративно управљање мора бити допуњен финансијским анализама, саветима и информацијама брокерских кућа и реинтинг агенција које су релевантне инвеститорима за доношење пословних одлука.

Према Принципу «Одговорност управе» рачуноводствена професија може обезбедити информације за обављање основних функција управе, а то су: ревидирање и управљање корпоративном стратегијом, процена ризика, доношење пословних планова и прорачуна, контрола успешности компаније, контрола капиталних инвестиција, аквизиције и продаја компанија.<sup>37</sup>

## **Закључак**

Кључну улогу у процесу корпоративног управљања у земљама тржишне економије има рачуноводствена професија. Заштита и максимално увећање вредности капиталног удела инвеститора у предузећу је главни циљ менаџмента привредног друштва. Рачуновођа мора познавати разне варијабле које утичу на тржишну вредност привредног друштва и мора осигурати да процес доношења одлука у области стратегијског планирања и корпоративног управљања константно одржава ово знање.

Дакле, рачуновођа мора познавати читав низ специфичних вештина везаних за финансијски менаџмент, менаџерско рачуноводство, корпоративно финансијско управљање, порески систем, интерну ревизију, стратегијско планирање и маркетинг. Ово су евидентни разлози зашто земље неразвијене привреде, тоталитарне и семитоталитарне државе немају потребе за истинитим, објективним и поштеним финансијским извештавањем, односно зашто не показују интерес да се путем рачуноводствене професије утврди реално стање и резултат пословања привредних друштава. Мало је случајева који се односе на рачуноводствену професију и у нашој земљи који нису заинтересовани за рачуноводственим информисањем типа «лакировке», што подразумева непостојање квалитетне рачуноводствене професије. Само онда када покажемо реалну вољу и жељу за прекидањем праксе незаинтересованости за истинитим и поштеним финансијским извештавањем, можемо ухватити корак са савременим условима привређивања. Према томе, међународно призната рачуноводствена професија је неопходна да би се осећај о ризику од стране међународне

---

<sup>37</sup> Тачка С, OECD, стр. 35.

финансијске заједнице, у погледу инвестирања власничког капитала или кредитирања, свео на прихватљиву меру.

Међународна федерација рачуновођа (ИФАЦ), као светска врховна организација рачуноводствене професије, 2004. године је прихватила ревидиране принципе корпоративног управљања који је одобрио ОЕЦД.

Принципе корпоративног управљања, који редефинишу и специфицирају улогу јавних рачуновођа и менаџмента компаније, као и заштиту инвеститора и јавног интереса прихватиле су и друге интернационалне финансијске институције.

ИФАЦ, рачуноводственој професији, прихватањем Начела корпоративног управљања ОЕЦД-а, посебно наглашава и обелодањује принцип према коме рачуноводствена професија мора бити одговорна акционарима, а не менаџменту, уз напомену да управе морају ефикасно надзирати функцију финансијског извештавања обезбеђењем одговарајућег система контроле.

## Литература

1. Проф. др Слободан В. Видаковић, Финансијски дуе дилигенце привредних друштава, Факултет за услужни бизнис, Нови Сад, 2007. година
2. Проф. др Слободан В. Видаковић, Екстерна ревизија финансијских извештаја, Факултет за услужни бизнис, Нови Сад, 2007. година
3. Проф. др Слободан В. Видаковић, Финансијско извештавање – основа управљања бизнисом, Факултет за услужни бизнис, Нови Сад, 2005. година
4. Проф. др Данимир Гулин, Мјесто и улога рачуновође у корпоративном управљању, Зборник радова са ВИИ Међународног симпозија, Неум, 2004. година
5. Закон о привредним друштвима, «Службени гласник Републике Србије», Београд, бр. 125/04.
6. OECD Principles of Corporate Governance, [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
7. [www.ifac.org](http://www.ifac.org)  
[www.investarwords.com](http://www.investarwords.com)  
[www.encycogv.com](http://www.encycogv.com)

## СТРУЧНИ ЧЛАНЦИ

---

Мр Иван Ђекић

### СТРАНЕ ДИРЕКТНЕ ИНВЕСТИЦИЈЕ У ТРАНЗИЦИОНИМ ЕКОНОМИЈАМА ЈУГОИСТОЧНЕ ЕВРОПЕ

#### Апстракт

Стране директне инвестиције (СДИ) сматрају се једним од кључних инструмената у процесу реформи земаља југоисточне Европе (ЈИЕ). У мери у којој су ове земље спровеле реформе ка тржишној привреди, реструктуирању и приватизацији предузећа, постигле макроекономску стабилност и позитивне стопе раста, зависио је обим прилива СДИ и његова структура. Румунија, Бугарска и Хрватска примиле су највећи део капитала у овом региону, следе их Црна Гора и Србија, док су остале земље оствариле знатно нижки прилив. Такође, структура СДИ у Бугарској и Румунији је повољнија него у осталим земљама овог региона и орјентисана је више ка извозу и производним делатностима. Разлог томе је већа атрактивност ових земаља због њиховог чланства у Европској унији, нивоа достигнутих реформи и повољније инвестиционе клима. Политички и економски ризици су у Србији још увек веома изражени, за разлику од стања у Бугарској, Румунији и Хрватској, као последица кашњења у реформама. С непретком у придрживању Европској унији и економско-друштвеним реформама, Србија може очекивати већи прилив СДИ и промену његове структуре у корист гринфилд инвестиција, производних делатности и извоза.

**Кључне речи:** стране директне инвестиције, приватизација, ниво економских реформи, инвестициона клима.

### FOREIGN DIRECT INVESTMENT IN TRANSITION ECONOMIES SOUTH EASTERN EUROPE

#### Abstract

*Foreign direct investment (FDI) are considered to be one of the key instruments in the reform process of South-East Europe (SEE). The extent to which these countries conducted reforms towards market economy, restructuring and privatization of enterprises, achieved macroeconomic stability and positive growth rates, finished the volume of inflows of FDI and its structure. Romania, Bulgaria and Croatia have received most of the capital in the region, following the Montenegro and Serbia, while other countries have much lower income. Also, the structure of FDI in Bulgaria and Romania was more favorable than in other countries of this region and is more oriented towards the export and production activities. This is more attractive in these countries because of their membership in the European Union, reached the level of reforms, and favorable investment climate. Political and economic risks in Serbia is still very strong, unlike the situation in Bulgaria, Romania and Croatia, as a*

*consequence of delays in reforms. Advancement in association with the European Union and economic and social reforms, Serbia can expect a greater inflow of FDI and the change of its structure in favor of greenfield investment, production and export activities.*

**Key words:** foreign direct investments, privatization, the level of economic reform, investment climate.

## Увод

СДИ се дефинишу као сваки облик улагања капитала у одређено предузеће у иностранству којим се стиче власничка контрола нада тим предузећем. Механизам деловања СДИ обично подразумева оснивање филијале матичне компаније у другој земљи, која је у потпуном власништву инвеститора, или куповину филијале, односно контролног пакета филијале у страној земљи. Оснивање нове филијале у иностранству дефинише се као гринфилд инвестиција, док куповина већ постојећих предузећа може се остварити на два начина: спајањем (merger, fusion) или куповином (acquisition). Главна дестинација гринфилд инвестиција су земље у развоју и транзиционе привреде, док у развијеном свету главни облик СДИ и даље остају мерџери и аквизације.

Пракса је показала да СДИ омогућавају динамичан развој земаља и региона, при чему је у последњих осам година забележен њихов изузетан раст. Према подацима UNCTAD-а, прилива СДИ у свету је повећан са око 400 милијарди долара у 2000. години на рекордних 1833 милијарди долара у 2007. години. Значајан податак је да су све три групе земаља: развијене земље, земље у развоју и транзиционе земље забележиле пораст СДИ у 2007. години. Међутим, нагли раст прилива СДИ у свету, који је почeo 2004. године, завршио се 2008. године као последица светске економске кризе. С тим што је пад прилива СДИ у свету у 2008. години износио 15%, и наставио се у 2009. години. Овај пад је најизраженији у развијеним земљама, нешто је мањи у земљама у развоју, а у транзиционим земљама забележен је незнатни раст почетком 2008. године. Све три групе земаља забележиле су пад прилива СДИ крајем 2008. и почетком 2009. године (UNCTAD, 2009).

Највећи број страних инвеститора у земљама ЈИЕ потиче из Европске уније, САД-а, Русије и самих земаља ЈИЕ. Основни циљ који земље ЈИЕ теже остварити кроз привлачење СДИ јесте постизање стабилног и дугорочног привредног раста, побољшање технолошке базе и повећање конкурентности својих производа на међународном тржишту.

Земље ЈИЕ налазе се већ дуже време у транзицији, док СДИ играју веома битну улогу у њиховом развоју. У почетном периоду процеса транзиције, СДИ су највећим делом одлазиле у постојеће капацитете ових земаља, тиме омогућујући бољу употребу расположивих ресурса и раст продуктивности. Услед тога долазило је до великих осцилација прилива СДИ из године у годину, јер су биле везане за динамику окончања одређених пројектата приватизације и евентуални почетак нових. У другој фази спровођења транзиције, након иссрпљивања постојећих резерви (привођења крају процеса приватизације), дугорочни привредни раст се

може остваривати пре свега кроз утицај гринфилд инвестиција, због чега се најпрогресивније од ових земља оријентишу на њихово привлачење. На ове начине СДИ доприносе процесу транзиције директно, кроз прилив капитала и индиректно кроз трансфер технологије, менаџерског, производног и организационог know-how-a, кроз стварање нових продајних канала за домаћа предузећа и кроз јачање конкуренције и процеса реструктуирања у домаћој привреди (Стефановић, 2008).

## **1. Обим и динамика прилива страних директних инвестиција у земљама југоисточне европе**

У последњих ддвадесет година земље ЛИЕ налазе се у процесу транзиционих промена, а проблеми са којима се и даље сучељавају су макроекономске неравнотеже, институционална неизграђеност и политичка нестабилност. Ипак, земље које су постале чланице Европске уније (Румунија и Бугарска), одвојила су се од осталих земаља у региону према постигнутим економским резултатима и степену економске транзиције и интеграције у светску привреду. Оне су оствариле значајан напредак у расту продуктивности и реструктуирању привреде. Друга група, тзв. земље западног Балкана, у односу на претходну групу, заостају у спровођењу реформи, па се у наредном периоду у тим земљама очекују интензивне реформске промене, и то у многим областима привреде и друштва. Карактеристично за све земље западног Балкана је да су то углавном мале привреде, да имају недовољну усклађеност са европским и међународним нормама и стандардима (иако је тај поступак усклађивања у току), да су им производи недовољно конкурентни, да све земље имају дефицит трговинског биланса и буџета. Све земље ЛИЕ, мање више, имају незадовољавајућу инфраструктуру, недостатак обртног капитала и недовољну и неадекватну кредитну подршку, високо учешће сиве економије и још увек релативно значајније присутну корупцију и криминал.

**Табела 1. БДП, промене у % према претходној години**

Држава	2002	2003	2004	2005	2006	2007*	2008*
Црна Гора	1,7	2,5	3,0	4,0	6,5	5,0	5,0
Србија	4,5	2,4	8,6	6,2	5,7	5,0	5,0
Хрватска	5,2	4,3	3,2	4,3	4,8	5,0	5,0
Македонија	0,3	2,8	4,0	3,8	3,1	4,0	4,0
Бугарска	4,8	4,5	4,5	6,2	6,1	6,0	6,0
Румунија	4,9	4,7	4,5	4,1	7,7	6,0	5,5

(Извор: Стевановић, 2008), \* процена

Земље ЛИЕ забележиле су у периоду 2004.-2008. године значајан привредни раст од почетка транзиционих промена. Раст је био углавном резултат нагле експанзије кредита којим су финансиирани потрошња и улагања, а један од важних фактора напретка

су и СДИ. Приливи капитала у региону углавном је сконцентрисан у неколико земаља (земље Европске уније и земље кандидати за чланство у Унију) и у најатрактивније секторе по земљама (телекомуникације; производња нафте, гаса и струје; прехрамбена производња; производња челика и туризам).

Улога страног капитала у земљама ЛИЕ расла је сразмерно брзини којом су оне остваривале трансформацију и реформу ка тржишној привреди и постизању одређеног степена економске стабилизације и раста. Низак прилив СДИ до 2004. године, последица је ниске атрактивности овог региона, његовог високог политичког и пословног ризика, као и негативних економских трендова у водећој светској економији у периоду 2001.-2003. године. Међутим, прилив СДИ у региону ЛИЕ је постепено растао да би у 2004. и 2005. години дошло до његовог наглог раст, који је трајао све до почетка 2008. године. Разлог повећаног прилива СДИ у овом периоду настали су услед перспективе уласка региона ЛИЕ у Европску унију, реализације CEFTA споразума, наглог раста прилива СДИ у целом свету, као и прогреса земља ЛИЕ у економским и друштвеним реформама. Прилив СДИ у транзиционим земљама ЛИЕ у периоду 2002.-2007. године износио је око 90 милијарди долара, с тим што је био недовољан у већини земаља западног Балкана. У структури СДИ региона ЛИЕ доминирају инвестиције у облику спајања и куповине, а гринфилд инвестиције су у заостајању. Искуство транзиционих привреда показује да гринфилд инвестиције заостају у првој фази транзиције, претежно због тога што се на почетку транзиције већина земаља одлучи за велике приватизације у којима прекограничне M&A играју веома важну улогу. Предност мерџера и аквизиција у таквим условима је то што се њима реструктурирају постојећи капацитети који би иначе били суочени са ризиком пропадања и гашења. Поред тога што је прилив СДИ доминантно зависио од приватизације, неизграђени привредни и институционални амбијент ометао је прилив гринфилд инвестиција, нарочито у земљама западног Балкана (Беговоћ, 2008).

Табела 2. Прилив СДИ у регион ЛИЕ у периоду 2002.-2007. године (у мрд. долара)

Држава	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Укупно
Албанија	0.13	0.18	0.34	0.26	0.32	0.65	1.88
Црна Гора	0.08	0,04	0.06	0.48	0.6	0.88	2.14
Србија	0.47	1.4	0,97	1.5	4.3	2.2	10.84
Хрватска	1.1	2.0	1.1	1,78	3,6	2.5	12.08
БиХ	0.26	0.38	0.7	0.59	0.7	1.4	4.63
Македонија	0.08	0,1	0.16	0.97	0.42	0,32	2.05
<b>Западни Балкан</b>	<b>2.12</b>	<b>4.1</b>	<b>3.33</b>	<b>5.58</b>	<b>9.94</b>	<b>7.95</b>	<b>33.02</b>
Бугарска	0.9	2.1	3.45	3.92	5.2	3.5	19.07
Румунија	1.1	1.8	6.44	6.48	11,37	9.77	36.96
<b>Регион ЛИЕ8</b>	<b>4.12</b>	<b>8.0</b>	<b>13.22</b>	<b>16.0</b>	<b>26.51</b>	<b>21.22</b>	<b>89.05</b>

(Извор: Беговоћ, 2008; Ranieri, 2008)

Бугарска и Румунија су у периоду 2002.-2007. године оствариле 70% од укупног прилива СДИ у региону ЈИЕ. Од земља ЈИЕ, Румунија је са 362 програма гринфилд инвестиција у 2006. години била на 7 месту у свету, а следиле су је Пољска, Бугарска, Мађарска и Чешка. Међутим, услед утицаја светске економске кризе, прилив СДИ у Бугарској је опао за 30% у 2008. години, и 50% у 2009. години, слично стање је задесило Румунију.<sup>1</sup>

Србија је у 2007. години по броју гринфилд пројеката испред свих земља у региону, изузев Румуније, као последица раста од 174%. У истој години значаја раст броја гринфилд пројеката забележила је у БиХ, око 40%, Румунија свега 6%, док је Хрватска имала пад од 20%, а Бугарска 12% (Стевановић, 2008). Али, као што се види из табеле 2, Румунија, Бугарска и Хрватска су у дужем периоду остваривале значајан прилив СДИ у односу на остale земље ЈИЕ. С тим што је Црна Гора у периоду 2005.-2008. године остварила нагли скок прилива од преко 20% свога БДП, тако да је он у периоду 2001.-09.2008. године износио 2,89 милијардни евра. Висок прилив СДИ имао је велики утицај на брз привредни раст ових земаља и успостављање макроекономске стабилности, мада је изазвао и одређене неравнотеже (Фабрис, 2008). Укупно посматрајући у Црној Гори и Хрватској, СДИ су убрзали развој туризма, грађевинарства и банкарског сектора. Док су Македонија, Албанија и БиХ оствариле знатно нижи и незадовољавајући прилив, тако да он није ни могао битније да утиче на привредни раст и развој ових земља. Проблем који је одредио низак прилив СДИ у овом делу регион ЈИЕ јесу недовршене тржишне реформе, укључујући управљање и реструктуирање пословања, политику конкуренције и инфраструктуру.

Табела 3. Политички, економски и инфраструктурни ризик у 2007. години

Држава	Општи ризик	Политички ризик	Макро-економски ризик	Финансијски ризик	Инфраструктурни ризик
<b>I група</b>					
Србија	Ц-52	Ц-60	Ц-50	Д-63	Ц-44
Албанија	Ц-51	Ц-55	Б-40	Д-63	Д-63
БиХ	Ц-49	Ц-50	А-20	Ц-54	Д-63
Македонија	Ц-50	Ц-60	Б-35	Д-63	Ц-59
Хрватска	Б-39	Ц-45	Б-30	Б-38	Б-38
<b>II група</b>					
Румунија	Б-39	Б-25	Б-40	Ц-54	Ц-47
Бугарска	Б-35	Б-25	Б-30	Б-38	Ц-44

(Извор: Михаиловић, 2007)

Према процени ризика коју објављује *Economist Intelligence Unit*, јасно је да Румунија и Бугарска имају најмањи ризик у свим категоријама. Зато су оне оствариле највећи обим прилива, с најповољнијом структуром СДИ. Међу првом групом земаља, најмање ризична јесте Хрватска, док је Србија и даље ризична земља. Тачније, са рангом

<sup>1</sup> Прилив СДИ у Бугарској само у априлу 2009. године износио је 205 милиона долара што је смањење од 71,6 % у односу на исти месец прошле године када је он износио 722 милиона долара (Извор: [www.emportal.rs/vesti/region/91468.html](http://www.emportal.rs/vesti/region/91468.html))

општег ризика Ц и оценом 52, Србија је најrizичнија земља у региону, лошије рангиран и од Албаније. Њена ризичност се повећава у току 2008. и 2009. године услед проблема са Косовом, политичке нестабилности и светске економске кризе. Укључивање страних инвеститора у процес приватизације у Србији, БИХ, Македонији и Албанији није се показао као ефикасан метод реструктуирања економије у транзицији. Разлог томе је што су СДИ у случају ове групе земља ишла у непроизводне делатности и освајање домаћег тржишта, зато нису у пуном обиму утицале на раст конкурентности и извоза.

## 2. ПРИВАТИЗАЦИЈА У СРБИЈИ И СТРАНЕ ДИРЕКТНЕ ИНВЕСТИЦИЈЕ

Србија дели транзициона истакнута земља ЛИЕ, а ефекти досадашњег прилива СДИ на привреду су скромни. СДИ у Србији су пратиле процес приватизације, и у највећем делу пласирање су у преузимање постојећих фирм. На гринфилд инвестиције је отпа мањи део, а оне тек последњих година почину да расту, са првоћењем приватизације крају и напретком у институционалним реформама и побољшањем услова пословања.

Укупан износ СДИ у Србији у 2002. години износио је 504 милиона евра, а у његовој структури доминирају страни улози у новцу као последица предузимања значајних инвестиционих подухвата. При чему се истичу тендерске породаже следећих цементара: „Беочинске фабрике цемента“ страном партнери из француске „Financier Lafarge S.A“, цементаре „Нови Поповац“ страном партнери из Швајцарске „Holcim“ и цементаре „Косјерић“ грчкој компанији „Titan“. У Србију је у 2003. години путем СДИ ушло 1204 милиона евра, пре свега као последица повећаног обима приватизације. Па је тако априла 2003. године, Агенција за приватизацију објавила тендерску продају две највеће дуванске индустрије из Ниша и Врања. Процес приватизације је комплетиран продајом 70% акција друге по величини нафтне индустрије „Беопетрол“ руском партнери „Lykoiy“. Наредне године дошло је до пад прилива СДИ од 35%, тако да је износио 776,6 милиона евра. Пад прилива средства по основу СДИ последица је политичке нестабилности и пада придаје предузећа, а тиме и пада уговорених инвестиција.

Табела 4. Највеће стране инвестиције у Републици Србији

Компанија	Земља порекла	Сектор	Врста улагања	износ (мил. евра)
Telenor	Норвешка	Телекомуникације	Приватизација	1602
Gazprom neft	Русија	Нафтна индустрија	Приватизација	947
Fiat	Италија	Авто индустрија	Заједничко улагање	700
Intesa Sanpaolo	Италија	Банкарство	Аквизација+ приватизација	660
Philip Morris	САД	Дуванска индустрија	Приватизација	611
Mobilkom	Аустрија	Телекомуникације	Гринфилд	570
Cuprom	Румунија	Рудник	Приватизација	533
Plaza Centers	Израел	Некретнине	Гринфилд	500
Stada	Немачка	Фармацеутска индустрија	Аквизација	475
InBev	Белгија	Храна	Аквизација	462

(Извор: Привредна комора Србије, 2008; Стевановић, 2008; СИЕПА, 2009)

Главни носиоци инвестиција у периоду 2002.-2004. године били су субјекти из реалног сектора, да би се у следећим годинама ситуација променила у корист финансијског сектора. Па тако, у 2005. години остварен је прилив од 1244,6 милиона евра, и то у областима: финансијског посредовања (39%), трговине (23%) и прерађивачкој индустрији (19,6%) (Росић, 2007).

Ниво гринфилд инвестиција у Србији у периоду 2002.-2005. године био је изузетно низак и износио је мање до 100 милиона евра. Ситуација се променила набоље у периоду 2006.-2008. године, а велики прилив гринфилд инвестиција десио се 2007. године као последица доласка *VIP mobajla*, који се позиционирао као трећи на тржишту телекомуникација.<sup>2</sup> Међутим, прилив гринфилд инвестиција је још увек низак према развојним потребам Србије, посебно пошто се приватизације приближава крају па ће прилив инвестиција кроз приватизацију бележити нагли пад.

Прилив СДИ у 2006. години износио је 3492 милиона евра, а поклопио се са кулминацијом СДИ у читавом региону и дододио се првенствено као последица приватизације Мобтела, кога је купила норвешка фирма *Telenor*. Током 2006. године, чак 46% укупних страних улагања у Србији припало је области финансијског посредовања, 36% области саобраћаја (телекомуникације), а 22,7% инвестиција било је усмерено у прерађивачку индустрију (Михајловић, 2007). Значајан раст прилива СДИ, који се десио у 2006. години, опао је у 2007. години за 48 % и износи 1820,8 милиона евра.

Страни инвеститори су смањили темпо улагања у Србији у периоду 2008.-2009. године, али је она за њих очигледно и даље веома профитабилно подручје. Током тог периода остварено је неколико великих инвестиција, као што је улагање капитала из Руске Федерације у Нафтну индустрију Србије, или италијанског капитала у аутомобилску индустрију Застава у Крагујевцу. Током претходне четри године прилив СДИ био је доминантан у сектору финансијског посредовања, послова са непретнинама и изнајмљивања, као и трговине, па су тако у 2008. години СДИ у ове секторе чиниле 69%, док су СДИ у пољопривреду биле 1,7% и прерађивачкој индустрији 17,2%.

---

<sup>2</sup> Аустријски *Mobilkom* је водећи гринфилд инвеститор са уложених 320 милиона евра у лиценцу за развој мобилне телефоније и 250 милиона евра у развој мреже, следе *Mercator* са 240 милиона евра, немачки *Metro cash and carry* и аустријски *OMV* са 150 милиона евра и Дрога колинска са уложених 100 милиона евра. На листи значајних гринфилд инвеститора су још и словеначки *Merkur* и *Bol korporacija* са уложених 60 милиона евра, затим *GTC* - 58 милиона евра, *Hellenic petroleum* - 50 милиона евра, грчки трговински ланац *Veropoulos* - 34 милиона евра, *Grawe osiguranje* - 30 милиона евра и *hotel IN* - 20 милиона евра. (Извор: [www.seebiz.eu/sr/makroekonomija/srbija/mobilkom-najveci-greenfield-investitor-u-srbiji,3786.html](http://www.seebiz.eu/sr/makroekonomija/srbija/mobilkom-najveci-greenfield-investitor-u-srbiji,3786.html))

Табела 5. Динамика приватизације и прилива СДИ у периоду 2002.-03.2009.г. (у мил. евра)

	Број продатих предузећа	Приход од продаје	Уговорне инвестиције	Прилив СДИ
<b>2002</b>	212	319	320	502
<b>2003</b>	641	840	320	1208
<b>2004</b>	241	158	101	777
<b>2005</b>	311	377	102	1245
<b>2006</b>	281	276	313	3492
<b>2007</b>	344	482	131	1821
<b>2008</b>	291	302	66	1812
<b>03.2009</b>	67	68	100	643
<b>Укупно</b>	2372	2833	1442	11500

(Легенда: Уговорне инвестиције по основу продаје предузећа)

(Извор: Министарство финансија, април 2009)

Према расположивим подацима из табеле 5, од доношења Закона о приватизацији до марта 2009. године, буџетски приходи од приватизације 2370 предузећа достигли су износ од 2.83 милијарде евра, а уговорене су обавезне инвестиције од 1.44 милијарде евра. Треба напоменути да је више од двадесет значајних мултинационалних компанија до сада инвестирало у Србији путем тендарске приватизације, међу којима се истичу: „Titan“, „Lukoil“, „British American Tobacco“, „Galaxy“, „Hellenic Sugar industry“, „Holcim“, „Philip Morris“, „Henkel“, „Lafarge“, i „Telenor“.

Прилив СДИ у периоду 2002.-03.2009. године износио је 11,5 милијарди евра, од чега је највећи прилив остварен у 2006. години. Извесно је да је од укупног износа страних инвестиција које су ушле у земљу добар део дошао путем приватизације (55%), мада је у последње време све учесталија појава гринфилд инвестиција (21%) и аквизиција (24%).

Квалитетне СДИ које имају пресудну улогу у развоју привреде, у Србији су још увек мање него у Румунији, Бугарској и Хрватској. Досадашње СДИ углавном потичу од куповине дела домаћих државних и друштвених предузећа и банака у процесу тендарске приватизације, а нешто мање и путем тржишта капитала и аукција. Забринутост у вези са тренутним приливом СДИ постоји и због тога што су инвестиције улазиле углавном у сектор неразмењивих добара - банкарство, осигурање, енергетику, телекомуникације, некретнине и трговину на мало. Из развојне перспективе, најзначајније су инвестиције које подстичу конкурентност и извоз. Док велики прилив инвестиција у сектор неразмењивих добара, често доводи до кредитне експанзије, пораста цена имовине, који води расту плате и доводи додатно до премештања ресурса од размењивих ка неразмењивим добрима. Са растућом тражњом за увозом и смањеном понудом размењивих добара, расте дефицит текућег платног биланса. У том погледу, Србија остаје земља са једним од најнижих учешћа размењивих добара у региону ЈИЕ (Беговић, 2008). Такође, СДИ у Србији нису извозно орјенитисане, већ су доминантно орјентисане на куповину и освајање домаћег тржишта. Зато СДИ у Србији веома мало утичу на раст извоза и смањење спољнотрговинског дефицита. Укупно посматрајући прилив СДИ у Србији је недовољан, како по обimu тако и по структури, и испод

апсориционих могућности земље, а као главни узроци слабе атрактивности Србије за њихово привлачење налазе се:

1. у политичком ризику (проблем Косова и Хага, чести изборни циклуси, слаба регионална и међународна сарадња, велики јаз између кључних политичких фактора о даљем развоју земље);
2. у економским ризицима (спољи дуг је у 2008. години премашио цифру од 21,8 милијари евра (или 64,4% БДП), дефицит текућих трансакција је 2007. године износио 16,2%, а 2008. године 17,8% БДП, индустријска производња бележи велике осцилације током последњих осам година, са бројем од око 750 хиљада незапослених (Министарство финансија, 2009));
3. у веома спором прогресу у структурним реформама, а посебно приватизацији јавних предузећа;
4. у правним и институционалним ограничењима (неизграђеност институција тржишне привреде, бројне административне процедуре, незаокружен пакет законских прописа, мањкавост у раду регулаторних и контролних тела, појава корупције);
5. и у додатном негативном ефекту светске економске кризе, која је повећала политички ризик и економске неравнотеже (Stamer, јануар 2009; Erste Group, октобар 2008).

Последица свих наведених ризика, ограничења и реалних токова у Србији јесте њено 86 место по лакоћи пословања у 2008. години и 94 место у 2009. години од 181 земље. Што преставља практично враћање на позицију коју је Србија заузимала у рангирани за 2006. годину (95) и значајно погоршања у односу на 68 позицију коју је заузимал 2007. године. Према рангирању Heretage Fondation, Србија се по индексу економских слобода за 2009. годину налази на 109 месту (у друштву са Алжиром, Камбоџом и Замбијом) од 179 рангираних земаља и сврстава се према броју поена (56,6 поена, што је испод светског просека) у "углавном економски неслободне земље", што сигурно није препорука за стране инвеститоре и пословне партнere. А кључни ограничавајући фактор Србије у сваком облику пословне сарадње са иностранством, од инвестирања до спољнотрговинских трансакција и виших облика привредне сарадње, је и даље високи тзв. ризик земље. Србија је од стране земаља њених најважнијих економских партнера из OECD-а од 1998. године сврстана у групу најrizичнијих земаља (у коју у Европи спадају још само БиХ и Молдавија) и из ове групе земаља ни после 11 година није изашла (Капор, 2009). Све ово одвраћа стране инвеститоре и може се узети као разлог због којег привреда Србије расте спорије него што би могла.

## Закључак

Последњих година изражана је тенденција премештања страних инвестицира из земаља централноисточне Европе ка земљама југоисточне Европе, пре свега из Польске у Румунију. Поред Румуније, и Бугарска и Хрватска већ остварују значајан прилив СДИ. Стане у региону ЈИЕ се нормализује, па се може очекивати већи прилив СДИ у Србији. А да би Србија постала атрактивна локација за стране инвеститоре потребно је обезбедити политичку и економску стабилности,

изградити правни систем и спровести агресивнију промоцију земље. У светлу околности и дешавања у региону ЈИЕ програм привлачења СДИ у Србији треба поставити на следећим основама:

- Транзициони процеси у Србији још увек нису приведни крају, тако да влада политичка, економска и институционала нестабилност и неизграђеност. Мере које су до сада предузете дају позитивне резултате, али се видљивији помаци могу очекивати тек у наредном периоду. Приватизације у Србији је при крају, тако да она не може бити средство за привлачење СДИ. Мада су остала да се приватизују нека велика јавна предузећа. Емпириска је чињеница да је у свим транзиционим земљама после окончања приватизације порастао удео гринфилд инвестиција у укупном приливу СДИ, зато нема разлога да се то не деси и у Србије. Међутим, гринфилд инвестиције захтевају изграђене институције и одређену пословну климу, а као што је познато Србија је институционално још увек неизграђена и са значајним ризицима за инвестирање;
- Прогресивне земље у региону ЈИЕ, као што су Бугарска, Румунија и Хрватска, имају велике предности у привлачењу СДИ које је тешко умањити, као што су мањи ризик због одмаклих реформи и стабилније политичке ситуације (повољнија инвестициона клима) и досадашњег искуства страних инвеститора. Такође, перспектива скорог уласка Хрватске у ЕУ даје јак подстрек за улагања у њу. Када један инвеститор уложи значајна средства у погон у одређеној земљи, он тежи да своја следећа улагања веже за ту земљу, како би искористио ефекте економије обима, што оставља мало простора за друге земље да привуку дату ТНК. Имајући ово у виду, неопходно је водити активну политику према СДИ која подразумева интензивну промоцију земље и таргетирање потенцијалних инвеститора, уз стално унапређење домаће инвестиционе климе различитим мерама економске политике;
- Структура СДИ у Србији је изразито неповољна, односно оне су и даље доминантно орјентисане на освајање унутрашњег тржишта и у непроизводне делатности. СДИ иду у оне области које нису од приоритетног значаја за развој земље, што доводи до неравнотеже у структури привреде. Разлог тога је лоша инвестициона клима, институционална неизграђеност и неадекватна стратегије привлачења СДИ. Тек у скорије време дошло је до озбиљнијег финасирања прилива СДИ, који још увек није адекватан. Стога програм финансирања СДИ треба конципирати са циљем везивања инвеститора за производне делатности и унапређење извоза;
- Светска економска криза изазвала је пада прилива СДИ у региону ЈИЕ и Србији, услед њеног утицаја на погоршавање инвестиционе климе и услова пословања широм света. Ризичне земље и привредни субјекти у условима светске економске кризе сматрају се још ризичнијим и нико не преферира да развија сарадњу са њима, па чак и да је одржава на нивоу који је постојао пре кризе, тако да су сви постали много опрезнији и пробирљивији. Зато је време кризе потребно искористити као припрему фазу за нови талас инвестиција који ће наступити после периода кризе.

## Литература

1. Беговоћ, Б., Мијатовић, Б., Пауновић, М., Поповић, Д., [2008], „Гринфилд стране директне инвестиције у Србији“, Центар за либерално-демократске студије, Београд, стр. 18-19, 23, 27.
2. Фабрис, Н., [2008], „Стране директне инвестиције као покретач привредног развоја Црне Горе“, Радна студија бр. 6, Централна банка Црне Горе, Подгорица, стр. 24.
3. Erste Group, [октобар 2008], „Извештај Erste Групе о Србији – макроекономија“, стр. 1 i 3.
4. Капор, П., [2009], „Да ли је за све крива светска економска криза?“, стр. 2. (Извор: [www.diplomacy.bg.ac.yu/pdf/20090420\\_PKapor.pdf](http://www.diplomacy.bg.ac.yu/pdf/20090420_PKapor.pdf))
5. Михаиловић, Б., Параушић, В., Симоновић, З., [2007], „Анализа фактора пословног амбијента Србије у завршној фази економске транзиције“, Институт за Економику Пољопривреде, Београд, стр. 33 i 53.
6. Министарство финансија, [април 2009], „Билтен јавних финансија“, Београд, стр. 14, 17 i 23.
7. Привредна комора Србије, [2008], „Стране директне инвестиције у Републици Србији“, Београд, стр. 2.
8. Ranieri, M., [2008], „Foreign Direct Investment in the Western Balkans“, CIRPET, University of Turin, Italy, стр. 5 i 10.
9. Росић, И., Лековић, В., [2007], „Институционалне промене као детерминанта привредног развоја Србије“, Економски факултет, Крагујевац, стр. 219.
10. SIEPA, [2009], „Business opportunities in Serbia“, стр. 20.
11. Stamer, M., [јануар 2009], „Country review: Serbia“, Euler Hermes Group, стр. 2.
12. Стефановић, М., [2008], „Утицај СДИ на развој националне економије“, Економске теме бр. 2, Економски факултет, Ниш, стр. 132-134, 137.
13. Стевановић, С., [2008], „Market entry strategies within foreign investment decision process in transition economies“, Економске теме бр. 4, Економски факултет, Ниш, стр. 91 i 94.
14. Стевановић, С., Ђоровић, М.Т., Милановић, М.Р., [2008], „Анализа неких резултата досадашње транзиције у Србији и источноевропским земљама“, Економске теме бр. 3, Економски факултет, Ниш, стр. 103.
15. UNCTAD, [април 2009], „Assessing the impact of the current financial and economic crisis on global FDI flows“, United Nations Conference on Trade and Development, стр. 7 i 19.
16. Извор: [www.emportal.rs/vesti/region/91468.html](http://www.emportal.rs/vesti/region/91468.html)
17. Извор: [www.seebiz.eu/sr/makroekonomija/srbija/mobilkom-najveci-greenfiled-investitor-u-srbiji,3786.html](http://www.seebiz.eu/sr/makroekonomija/srbija/mobilkom-najveci-greenfiled-investitor-u-srbiji,3786.html)

## СТРУЧНИ ЧЛАНЦИ

---

Маријана Милуновић,

Факултету за трговину и банкарство Алфа Универзитет, Београд

### МЕЂУНАРОДНО КРЕТАЊЕ КАПИТАЛА У ФУНКЦИИ ПРИВРЕДНОГ РАЗВОЈА СРБИЈЕ

#### Апстракт

Међународно кретање капитала као глобални феномен, данас представља основу развоја земаља са недостатком сопствених средстава, али и опасност да се те земље нађу у подређеном положају у односу на центре одлучивања о пласману овог капитала. У овом раду, аутор анализира савремене облике међународног пласмана капитала који кружки планетом, добре али и лоше стране задуживања, афирмишући идеју о домаћинском односу према космополитској улоги међународног капитала. Наша земља, која се налази у транзицији, веома је интересантна за страна улагања. Према мишљењу аутора, без одлагања би наша земља требало да оснује Српску развојну банку ради пласмана капитала из међународних извора за развој, уместо да користи средства од пословних банака. Аутор закључује да Србија треба да следи идеју ЕУ и САД које су основале ЕБРД, односно Америчку националну развојну банку, као одговор на светску кризу.

**Кључне речи:** међународни капитал, страна улагања, директне стране инвестиције, портфолио улагања, банке и берзе, инвестициони фондови, ....

### THE INTERNATIONAL CAPITAL FLOW AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF SERBIA

#### Abstract

*The international movement of capital as a global phenomenon today is the lacking of development of countries with their own funds, but also a danger that these countries find themselves in a subordinate position in relation to the decision-making centers on the placement of the capital. In this paper, the author analyzes modern forms of international planet-circling capital placement, the good and bad sides of debt, supporting the idea of good governance towards the cosmopolitan role of international capital. Our country, which is going through a transition, is very interesting for foreign investors. According to the author, our country should establish immediately the Serbian Development Bank in order to complete the placement of capital coming from international development sources, instead of using the commercial banks assets.*

*The author concludes that, as a response to the global crisis, Serbia should follow the idea of the EU and the USA which founded EBRD, that is, the American Bank for National Development.*

**Key words:** international capital, foreign investment, direct foreign investment, portfolio investment, banks and stock exchanges, investment funds, ....

## Увод

Под међународним кретањем капитала подразумевамо трансфер реалних и финансијских средстава из једне земље у другу, без контра трансфера за одређено време, а у циљу остваривања економских и политичких интереса учесника у том трансферу.<sup>1</sup>

Привредна активност ни једне земље у свету не може нормално да се одвија, уколико у њу није укључено и међународно кретање капитала, како у коришћењу, тако и у пласирању капитала.

Међународно кретање капитала поравнива реалне финансијске суфиците и дефицитете у појединим деловима светске привреде. Према предвиђањима Левинсона, неке привреде, на пример, америчка, претвориће се временом из привреде усмерених на извоз робе у искључиве извознике капитала.<sup>2</sup>

Ефикасно тржиште капитала, рационалност инвестирања и промтна ликвидност суштински су мотиви међународног инвестирања. Политички и валутни ризици, поготово неликвидност земље, смањују приливе капитала у одређену земљу. Камате, дивиденде и девизни курс битно утиче на мотиве међународног инвестирања. Капитал, код определења објекта у који жели инвестирати, узима у рачуницу, најчешће, три показатеља: рентабилност, ликвидност и сигурност.

Када је у питању већи дефицит платног биланса и дефицит буџета, као и политичка нестабилност, капитал бежи из те земље. Чак су у богатој Америци 2000. године израчунали како им је потребан нето годишњи прилив капитала од најмање 450 милијарди долара да би одржали привредни раст и курс долара задржали на жељеном нивоу. Либерализација међународног кретања капитала повећава светску производњу, ефикасност и конкурентност, а обесхрабрује шпекуланте, који штете светској привреди. Једино земље из којих се масовно сели (бежи) капитал, што угрожава привреде и развој тих земаља, морају тражити контролне и регулационе механизме за смањење његовог одлива.

Опште је становиште да се приватни капитал пласира према економским интересима – мотивима, а јавни капитал на основу ширих друштвенополитичких интереса.

Неки аутори међународне токове капитала третирају као одређене масе који се крећу под притиском одређене сile. Масе су везане за суфицитарност капитала у једном и дефицитарност у капиталу у другим земљама, док су сile субјекти који бирају мотиве.<sup>3</sup>

На почетку списка економских мотива приватних токова капитала је остваривање високих профита који су везани за ниво стопе раста у земљи пласмана, а следе мотиви као што је проширење тржишта пласмана, снабдевање сировинама, јефтина радна снага, заobilажење царинских баријера и многи други.

<sup>1</sup> Унковић, М., Међународно кретање капитала и положај Југославије, Научна књига, Београд, 1980, стр. 11.

<sup>2</sup> Левинсон, Ц., Капитал, инфлација и мултинационалне компаније, БИГЗ, Београд, 1974, стр. 108.

<sup>3</sup> Фабине, И., Стратегија међународних економских односа, БИГЗ, Београд, 1976.

Капитал одлази тамо где је сигурност већа и где судство није корумпирено.<sup>4</sup> Такође, капитал бежи из земље у којој влада инфлација, привредна рецесија и високи порези. Страни капитал је реално очекивати ако у земљи постоји чврст правни систем, који гарантује власничка права страних инвеститора и кредитора. Прилив капитала у земље у развоју и земље у транзицији (где се налази и наша земља), мотивисан је потребом за свежим капиталом, без чије активне употребе није могуће покренути развојни процес. Треба имати у виду да страни капитал може покренути развој, али на дугу стазу, развој мора бити ослоњен на домаћу штедњу и инвестиције, јер је страни капитал дуг који треба враћати.

Страни капитал, ако се правилно инвестира, позитивно утиче на основне економске показатеље: привредни раст, запосленост, инфлацију и платни биланс. Код утицаја на привредни раст позитиван је пример Канаде од друге половине деветнаестог века, па до пред Први светски рат, где се привредни раст са преко 40% објашњава инвестицијама страним капиталом. Други пример је послератна Европа везано за Маршалов план, где се око 35% привредног раста у европским западним земљама објашњава приливом страног капитала. Трећи пример су Грчка, Шпанија и Португалија, по уласку у Европску унију, где се око 25% укупног њиховог привредног раста објашњава инвестицијама из фондова Европске заједнице односно Европске уније. Оно што важи за привредни раст важи и за запосленост.

Утицај на стопу инфлације је, такодје, по дефиницији позитиван јер се насупрот истих новчаних средстава као тражње, приливају повећани робни фондови, као ојачана понуда, из иностранства. Такође позитивно утиче на платни биланс и земаља корисница и земаља пласмана капитала. Код земаља корисница јер повећавају увоз који ће се тек касније отплаћивати, а код земаља пласмана јер повећава економију обима и доноси зараде на пласирани капитал.<sup>5</sup>

Сви ови позитивни ефекти важе само ако се капитал корисно инвестира у развој. У противном представља само ставку потрошње која ће се касније отплаћивати из домаће производње, што је посебно проблем код земаља неконвертибилне валуте. Нажалост наша земља спада у негативне примере коришћења страног капитала, поготово после 2000.-те године. „У прве две године (2000.-2002.) добили смо око милијарду помоћи и то за санацију енергетике и решавање социјалних проблема (пензије, дечији дохоци и слично). Желим, међутим да истакнем да ниједан долар од тих средстава није био намењен за оживљавање привреде“.<sup>6</sup>

## 1. Појам страних улагања

Под страним улагањима (инвестицијама) подразумева се "трансфер материјалних вредности из једне државе (држава извозница капитала, држава

<sup>4</sup> На групи најразвијенијих земаља света Г7 плус Русија 2002. године Џорџ Буш је рекао: „Нећемо финансирати друштво које је недовољно транспарентно и корумпирено“.

<sup>5</sup> Унковић, М., Савремена међународна трговина, Београдска књига, 2005, стр. 99.

<sup>6</sup> Ђинђић, З., Србија у Европи, Тањуг, Београд, 2003, стр. 411.

порекла) у другу државу (држава домаћина, рецептивна држава), са циљем коришћења средстава у пословању предузећа у земљи пријема, ради директног или индиректног учешћа у добити предузећа". У најширем смислу, страно улагање (инвестиција) је трансфер капитала из привреде једне у привреду друге државе.<sup>7</sup>

## 2. Врсте страних улагања

Постоји више различитих критеријума поделе страних инвестиција.

С обзиром на врсту економске вредности која се инвестира, разликују се: инвестиције у стварима и инвестиције у правима. Инвестиције у стварима подразумевају улагање опреме, земљишта или објекта. Инвестиције у правима обухватају улагања финансијских ресурса за куповину акција са правом својине и својинских удела, улагање права интелектуалне својине и сл.

Према критеријуму својинског карактера уложеног капитала, разликују се приватне и државне инвестиције.

С обзиром на то да ли је реч о страном капиталу који улази директно из иностранства, или се ради о средствима добијеним из профита већ постојеће инвестиције у држави домаћину, разликују се инвестиције учињене "свежим" капиталом и инвестиције из реинвестираног капитала.

Ова подела је од посебног значаја јер инвестициона законодавства преференцијално третирају инвеститоре који свој профит реинвестирају у држави домаћину, уместо да изврше његову репатријацију (повраћај у земљу порекла).

Према интезитету утицаја страног инвеститора на управљање својом инвестицијом разликују се: стране директне инвестиције; портфолио инвестиције и тзв. "нове форме инвестиција". Интензитет поменутог утицаја карактерише укупан систем правних односа страних улагања, те се ова подела узима као основна подела страних инвестиција.

## 3. Директне стране инвестиције

Под директном страном инвестицијом подразумева се дугорочни међународни трансфер капитала у државу домаћина посредством предузећа које послује у тој држави, са циљем остваривања економске добити и уз непосредан утицај инвеститора на предузетничку делатност, као и сношење предузетничког ризика. Из тога произилазе основни елементи директних страних инвестиција: дугорочност; међународни трансфер капитала; економска добит; непосредан утицај на производњу уз сношење економског ризика и др.

Директне стране инвестиције подстичу и развој земље у коју се капитал улаже јер дају марку производа (eng. brand-name), маркетиншко знање, улаз на страна тржишта, менаџерске способности неопходне за производњу, конкурентност извоза и промену привредне структуре.

<sup>7</sup> Ђуровић, М., Ђирић, А., Међународно трговинско право- Посебни део, Ниш, 2005, стр. 319.

Власништво се најсигурије обезбеђује када улагач поседује преко 50% власништва капитала у предузећу у иностранству у које улаже. Међутим, пракса је изменила ове проценте. US Department of Commerce сматра да је довољно и 25% власништва (акција), ако су остали власници уситњени и неповезани, а по правилима ОЕЦД, чак 10%.

Разлика директних у односу на портфолио улагања јесте да се код директних улагања стиче право управљања одређеним предузећем, што није случај код портфолио инвестиција. Када су улагања мања од 10% вредности капитала третирају се као портфолио инвестиције. Најчешћи мотиви директних страних улагања су:

- обезбеђивање ресурса у земљи домаћина,
- обезбеђивање и проширивање тржишта,
- повећање ефикасности пословања, кроз економију обима, диверсификацију производње и дисперзију ризика,
- остваривање стратешких предности у развоју нових технологија и савлађивање конкуренције у земљи пласмана капитала.<sup>8</sup>

Према овим мотивима капитал мења земље и привредне делатности прилагођавајући се закону већег профита, тако да је пре Првог светског рата 50% укупног пласираног капитала у иностранству ишло у земље у развоју, а 2000. године само 20%. Исто тако највише капитала пре Првог светског рата је било пласирано у рударство, нафту и пљоопривреду, а 2000. године у услуге и прерађивачку индустрију највишег степена обраде технолошког садржаја (тзв. технолошки интензивну производњу).<sup>9</sup>

Директне инвестиције могу бити реализоване у различитим формама: оснивањем предузећа; спајањем са постојећим предузећем домаћег инвеститора, или оснивањем заједничког предузећа са домаћим улагачем. Ова форма зависи од опција дозвољених правним поретком рецептивне државе, али и од инвестиционе стратегије улагача.

Улагање новца, али и "пакета" капитала (земљиште, објекти, машине), финансијских средства, технологије и управљачких знања, може се сматрати улагањем са карактером директне стране инвестиције, односно, то може бити сваки урошак финансијских средстава којим се обезбеђују конкретна средства за обављање привредне делатности.

Директним страним инвестицијама инвеститор жeli да непосредно утиче на предузетничку делатност предузећа у које је инвестирао. Појавни облици овог утицаја могу бити различити. У ОЕЦД полазним основама за стране инвестиције препоручује се да "директна инвестиција буде дефинисана као предузеће у коме страни инвеститор поседује 10 или више процената редовних акција са правом гласа или по другом основу". Нумеричка вредност од 10% установљава претпоставку директног инвестиционог односа, што наводи на закључак о способности инвеститора да утиче на управљање предузећем. Тако директне

<sup>8</sup> Dunning J., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Adison-Wesley Publishing Company, 1992.

<sup>9</sup> Унковић, М., Светска привреда данас, Југославијапублик, Београд, 1988.

стране инвестиције не претпостављају апсолутну контролу страног инвеститора, већ стицање трајног интереса правног субјекта привреде једне државе (директни инвеститор) у правном субјекту економије друге државе. Трајни интерес подразумева постојање дугорочног односа између директног инвеститора и предузећа, као и суштински утицај улагача на управљање предузећем.

Носиоци директних страних инвестиција су мултилатералне компаније које капитал пласирају по сопственим интересима, али и интересима земље пласмана, чији субјекти знају да искористе благодети страних директних инвестиција. Пошто ова улагања омогућавају развој (ако се добро користе), а не постоје фиксне отплате које оптерећују платни биланс земље, него све зависи од оствареног профита и извоза, она дају позитивне ефекте и у земљама пласмана.

#### **4. Портфолио улагања**

Портфолио инвестиције се реализују на међународном тржишту капитала и куповином хартија од вредности. У првом плану је добит у виду дивиденде, при чему улагач не стиче својинска права над предузећем и не врши предузетничке активности.

За разлику од директних страних инвестиција, код портфолио инвестиција постоји разлика између управљања и контроле компаније, са једне и поседовања акција у њему са друге стране.

Портфолио инвестиција не успоставља трајан однос, као што је случај код директних страних инвестиција. Портфолио инвеститори немају утицај на управљање предузећем. Они су првенствено заинтересовани за сигурност њиховог капитала, вероватноћу увећења његове вредности и повраћај улога. Нестабилностима тзв. "портфолио" односа доприносе промене у изгледима за остваривање добити, које су зависне од краткорочних, али и тешко предвидивих, кретања на финансијским тржиштима.

Земље у развоју, оспоравајући портфолио улагањима карактер стране инвестиције, такав став аргументују чињеницом да портфолио улагачи немају дугорочни интерес за поједине инвестиције, упркос чињеници да њихове акције могу утицати на тржишта ових земаља. У случају да држава уђе у економску рецесију, повлачење портфолио капитала имаће за последицу смањење девизних резерви. Дакле, привреда је рањива на повлачење портфолио капитала са тржишта домаће државе.

#### **5. Тржиште капитала**

На новчаном тржишту се тргује папирима (меницама, благајнички записи, комерцијални записи, караткорочне обvezнице и др.), на девизном тржишту девизама, а не тржишту капитала ефектима са роком доспећа дужим од годину дана (акције, обvezнице). Само национална новчана тржишта, где и странци, нерезиденти, могу да тргују спадају у међународна тржишта.

Средином ХХ века светска тржишта капитала била су затворена и изолована. У седамдесетим годинама ХХ века подстrek добијају од тржишта евровалута и синдикализованих зајмова, па тржишта капитала добијају статус отворених тржишта на којима послују не само домаћи већ и страни привредни субјекти.

За развој тржишта капитала потребни су:

- приближно уравнотежена понуда и тражња новца и конвертибилна валута,
- транспарентна и стабилна економска политика,
- стабилан политички систем, динамичан и стабилан привредни развој,
- ефикасна, конзистентна и транспарентна правна регулатива и судска заштита власника,
- одговарајући обим и структура квалитетних финансијских инструмената.<sup>10</sup>

Процес функционисања тржишта капитала (комплементарно са другим облицима међународног кретања капитала) представља битну могућност за финансирање просте и проширене репродукције. Овај начин финансирања је у знатној предности у односу на кредитни однос, јер се односи на власнички однос према имовини. Акционарско пословање у највећој мери увећава привредне и финансијске токове путем емисије и промета акција које се дешавају на берзи, осим у великим кризама када и берзе делују дестабилизационо. На секундарном тржишту капитала остварује се концентрација понуде и тражње дугорочних хартија од вредности и у исто време аукционо одређивање цене, по објективним тржишним критеријумима. На тржишту капитала тргује се тзв. портфолио пласманима (акције и обvezнице). На трговини акцијама је могућа већа зарада него на обvezницама, али је сигурност пласмана код обvezница мања.

Није случајно на Српској берзи далеке 1884. године настала крилатица: "Ко хоће добро да једе нека улаже у акције, а ко хоће мирно да спава нека улаже у обvezнице". То значи да је могућа зарада код акција већа, али је и ризик већи (на акцијама се за један дан може зарадити или изгубити и 50% њихове вредности, док се годишња каматна стопа на обvezнице најчешће креће до 7%).

Развој тржишта капитала је директно повезан са односом штедње и инвестиција, стопом инфлације, каматом и девизним курсом. Без конвертибилне и стабилне националне валуте није могућ ни развој тржишта капитала.

Тржиште капитала:

- обезбеђује по тржишним условима недостајући капитал за привредни развој,
- остварује оптималну алокацију средстава и суфицитима покрива дефиците у капиталу предузећа, грађана и државе,
- утвршћује реалну цену капитала, односно реалне каматне стопе.

Инвестирање у акције је ризично, а тржиште почива на нади да ће сутра цена бити већа, мада може бити и губитак (rizik).<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Волтерсон, Ј., Интервју Економској политици, 26.01.2004. године

<sup>11</sup> Унковић, М., Савремена међународна трговина, Београдска књига, 2005, стр. 103.

Банке и берзе, као основни носиоци тржишта капитала, одавно су постале мултинационалне, са огромном финансијском снагом, опремљене електронски софицираним програмима, што одговара захтевима савременог глобалног финансијског тржишта. Поред банака на тржишту капитала су берзански посредници, институционални инвеститори, комисија за хартије од вредности и институције државног надзора. На тржишту се појављују отворени и затворени инвестициони фондови. Отворени инвестициони фондови прикупљају средства емитовањем докумената о уделу у Фонду, те тако прикупљена средстава улажу у финансијске инструменте. Власници докумената о уделу могу, у сваком тренутку, од Фонда захтевати да те уделе откупи по цени која је једнака нето вредности имовине Фонда, подељеној са бројем удела. Код затворених инвестиционих фондова улагач уместо документа о уделу у Фонду купује акције Фонда, којима може слободно трговати на организованом финансијском тржишту. Фондови (за здравство, пензије и сл.) инвестирају месечно и преко 70 милијарди долара на тржишту капитала у САД, а просечна улагања у државне обvezнице САД износе 73 милијарди долара.<sup>12</sup>

## 6. Нове форме инвестиција

Нове форме инвестиција су облици инвестирања проистекли из "различитих форми сарадње развијених и неразвијених држава с почетка седамдесетих година XX века. Предмет нових форми инвестиција је пренос нових технологија и вршење услуга у држави домаћину, коришћењем уговорних инструмената. Уговори којима се реализују нове форме инвестиција најчешће су уговор о лиценци, уговор о вођењу предузећа, уговор о услугама, уговор "кључ у руке". Код уговора о лиценци, уговора о услугама и уговора кључ у руке ради се о техничком, а код уговора о вођењу предузећа о "предузетничком" инвестирању.

Нове форме инвестиција су по својим карактеристикама међуформа између међународне трговине (размена роба, услуга и новца) и директних инвестиција (вршење предузетничке активности у држави домаћину). Да ли ће се нове форме инвестиција сматрати директном страном инвестицијом или трговачким послом, зависи од намере инвеститора. Уколико је постојала само намера продаје услуге ради се о трговини. Са друге стране, правно утемељено овлашћење инвеститора на управљање предузећем индицира постојање односа карактеристичног за стране директне инвестиције.

Закон о девизном пословању Републике Србије дефинише директне стране инвестиције, као улагања резидената у иностранству и нерезидената у земљи, која улагач обавља са намером успостављања трајних економских односа и остваривања знатног утицаја на управљање правним лицем, у складу са Законом о спољнотрговинском пословању и Законом о страним улагањима.<sup>13</sup>

Под успостављањем "трајних економских односа" и "остваривања знатног утицаја на управљање правним лицем" Закон о девизном пословању подразумева:

<sup>12</sup> World Bank, Global Commodity Markets, Washington, January 2000.

<sup>13</sup> Закон о девизном пословању, Сл. Гласник РС, бр. 62/2006.

- оснивање правног лица или повећање основног капитала правног лица у потпуном власништву улагача, оснивање дела правног лица (филијале) или откуп већ постојећег правног лица у потпуном власништву улагача или улагање ради обављања делатности предузетника;
- улагање у ново или већ постојеће правно лице ако улагач стиче 10 или више процената учешћа у основном капиталу, односно више од 10% гласачких права после испуњења наведених услова;
- кредите ради успостављања трајних економских односа, са роком од пет година или дужим ако имају особину подређеног потраживања (субординирани кредит).

### **Закључак**

Основни циљ овог рада јесте да подстакне већу активност релевантних економских и политичких субјеката у Србији, да пажљиво прате међународно кретање капитала, као саставног дела светске економије данас, и ангажују се у приhvатању форми и облика пласмана, који су најбољи за нашу земљу, привредну структуру и макроекономске показатеље. Веома је важно да се неопходна потреба за приливом капитала усмери на привредни раст и умање негативни ефекти светске економске кризе, који су погодили земље у развоју, које пролазе кроз процес транзиције. Страни капитал, ако се правилно инвестира, може бити снажан генератор привредног развоја са веома позитивним исходом у односу на већу запосленост, стопу инфлације и на платни биланс земље.

Аутор се овим прилогом прикључује определењима, великог броја економиста, да се целокупни капитал, домаћи од продаје привредних субјеката и страни (кредити, зајмови, инвестиције), пласира у развој преко Српске развојне банке, umesto преко комерцијалних банака, јер се на тај начин снажно подстиче привредна активност ка бољем животу људи и богатијем друштву.

### **Литература**

1. Волтерсон, Ј., Интервју Економској политици, 2004.
2. World Bank, Global Commodity Markets, Washington, January 2000.
3. Dunning J., Multinational Enterprises and the Global Economy, Adison-Wesley Publishing Company, 1992.
4. Ђинђић, З., Србија у Европи, Тањуг, Београд, 2003.
5. Ђуровић, М., Ђирић, А., Међународно трговинско право- Посебни део, Ниш, 2005.
6. Закон о девизном пословању, Сл. Гласник РС, бр. 62/2006.
7. Левинсон, Ц., Капитал, инфлација и мултинационалне компаније, БИГЗ, Београд, 1974.
8. Унковић, М., Савремена међународна трговина, Београдска књига, 2005.
9. Унковић, М., Светска привреда данас, Југославијапублик, Београд, 1988.
10. Унковић, М., Међународно кретање капитала и положај Југославије, Научна књига, Београд, 1980.
11. Фабине, И., Стратегија међународних економских односа, БИГЗ, Београд, 1976.

## СТРУЧНИ ЧЛАНЦИ

---

Иван Стефановић

Висока школа за пословну економију и предузетништво, Београд

## УСПОСТАВЉАЊЕ БАЛАНСА ИЗМЕЂУ СТАБИЛНОСТИ И ФЛЕКСИБИЛНОСТИ У ОРГАНИЗАЦИОНИМ СТРУКТУРАМА

### Абстракт

*Стабилне организационе структуре одговарају условима стабилног окружења, док флексибилне организационе структуре представљају адекватан одговор условима честих промена. Међутим, висок ниво конкурентности који је неопходно остварити у условима дисконтинуитета, изискује од свих организација да успоставе својеврсни системски еквилибријум између стабилности и флексибилности функционисања. Три основна организациона модела, за која се у пракси показало да имају одређену дозу успеха у успостављању баланса између стабилности и флексибилности, су: иновативни, front-back и дистрибуирани модел. У раду су укратко анализирана сва три модела.*

**Кључне речи:** Организациона структура, окружење, стабилност, флексибилност.

## BALANCING BETWEEN STABILITY AND FLEXIBILITY WITHIN ORGANIZATIONAL STRUCTURES

### Abstract

*Stable organizational structures correspond to the terms of stable environment, while flexible organizational structures represent an adequate answer to the terms of frequent environmental changes. Necessity of achieving high level of competitiveness in the terms of environmental discontinuity requires that all organizations achieve systemic equilibrium between stability and flexibility of functioning. In practice, three basic organizational models have shown results in balancing between stability and flexibility: innovative, front-back and distributed organizational form. A brief analyse of these models is presented in this paper.*

**Key words:** Organizational structure, environment, stability, flexibility.

### Увод

Организационо деловање је у било ком окружењу условљено великим бројем фактора из тог окружења (спољашњег окружења), као и великим бројем фактора унутар саме организације (интерно окружење). Од природе окружења

зависи начин и динамика функционисања организације, као и њен унутрашњи поредак. Уколико су услови у окружењу релативно стабилни, односно уколико у њему не долази до промена високог интензитета, високе фреквенце или велике брзине, пожељно је успоставити организацију чије ће деловање бити стабилно и предвидљиво, а чија ће организациона структура бити уређена на начин који ће то омогућавати. Са друге стране, у нестабилном или дисконтинуалном окружењу, односно у окружењу у коме промене наступају високим интензитетом, високом фреквенцом или великим брзином, неопходно је да организације постану далеко флексибилније у погледу начина сопственог деловања, односно да буду респонзивније у односу на све промене релевантних фактора у окружењу. Наравно, организациона структура и у овом случају мора да буде стављена у функцију оваквог начина функционисања.

Организационо функционисање у ситуацији релативно стабилног окружења треба да се одликује стабилношћу, док у случају дисконтинуалног окружења оно треба да буде флексибилно. У том смислу, организациона структура у условима стабилног окружења треба да обезбеди потребну стабилност и предвидљивост, док у условима дисконтинуалног окружења она мора да пружи неопходан ниво флексибилности, како би омогућила организацији да се прилагођава непредвидљивим променама већег броја фактора из окружења.

## **1. Организациона стабилност**

Од настанка индустријске револуције, па све до осамдесетих година XX века, све организације (данас се називају традиционалним организацијама) су функционисале у релативно стабилним условима. Другим речима, у том периоду су услови у којима су организације деловале били далеко мање динамични и променљиви. Такво окружење је имало директне импликације по организационо функционисање. С обзиром да оно организацијама није наметало као нужност потребу за развојем механизама за перманентно праћење промена у окружењу и вршења организационе адаптације регистрованим променама, јасно је да су оне биле много мање осетљиве на промене у окружењу, него што је то случај данас. То, између остalog, значи да је организација рада у њиховом случају била прилично једноставна и релативно стабилна.

Једноставна и стабилна организација рада подразумева максималан степен специјализације запослених, постојање већег броја функционалних департмана, низак ниво децентрализације и координацију путем директног надзора. Повећањем степена специјализације се повећава ефикасност организационих процеса, али само у случају да се они у дужем временском периоду значајније не мењају. Тиме се повећава продуктивност процеса до одређеног нивоа услед акумулације организационог и индивидуалног знања у вези са тим процесима. Постојање већег броја организационих целина, које су пројектоване на бази функционалног принципа и у којима раде специјалисти који перманентно унапређују своја знања и вештине искључиво у оквиру струке, у великој мери поспешује већ поменуту ефикасност организационих процеса. Са друге стране, низак ниво децентрализације (висок ниво централизације) одлучивања и координација путем

директног надзора обезбеђују солидну синхронизацију свих процеса, чиме се постиже висок ниво стабилности целокупног организационог система. Постојање и перманентан развој оваквог организационог система је могуће само у ситуацији релативно стабилног окружења. Овакав приказ организације подсећа на одређени механички склоп или машину, због чега се овакве (традиционалне) организације у литератури често и називају механичким организацијама.

У стабилном окружењу дугорочно могу опстати и развијати се само организације које у њему наступају на стабилан и уходан начин, односно на начин који се временом развија и у пракси показао као оптималан. Организациона структура, која се такође концептира као стабилна, обезбеђује овај уходан и непроменљив начин организационог деловања. На тај начин, ове организације временом успевају да генеришу боље резултате на тржиштима која опслужују у односу на конкуренцију, чиме обезбеђују сопствени раст и развој. У случају механичких организација, с обзиром на релативну непроменљивост стратегија и процеса, већа пажња се придаје компоненти организационог раста него компоненти организационог развоја. Самим тим, економија обима добија на значају, при чему она не постаје само резултат циљне функције раста организације, већ умногоме и њен узрок.

С обзиром да организациона стабилност одговара искључиво стабилном и релативно предвидљивом окружењу, логично је закључити да дисkontинуалном, а самим тим и непредвидљивом окружењу, одговара организациона нестабилност, односно организациона флексибилност.

## 2. Организациона флексибилност

Реалност света у коме живимо нас упућује на чињеницу да се у њему све мења. Ове промене су континуираног карактера, а захватају све димензије организованог деловања људи. Због тога се са правом тврди да је савремено организационо окружење турбулентно, односно да је дисkontинуалног карактера.

Природна последица оваквог стања у окружењу је да организације које у њему делују морају да поседују адекватан ниво флексибилности, и то или у смислу проактивног односа или у смислу респонзивности у односу на промене у окружењу, како би се континуирано мењале са променама у окружењу. Оне организације које на време не схвате нужност перманентних промена као услов опстанка у савременом окружењу и не институционализују промене као саставни део своје пословне филозофије, убрзо ће нестати. У њима ће, услед сопствене инерције и недостатка адекватног маркетиншког приступа, доћи до недостатка критичне количине иновација у вези са базним организационим процесима, као и са производима или услугама које пружају. Због тога ће постепено губити тржишно учешће, услед чега ће у наредном периоду доћи до смањења количине производа које продају или услуга које пружају. Самим тим, приходи од реализације производа или услуга на тржишту ће се смањивати, што ће условити повећање залиха (код производа) и смањење волумена производње. Даље импликације се односе на губитак економије обима, што значи да ће се трошкови производње повећати, а уз смањење прихода од продаје, висина профита ће бити

мања. Последице овога ће се манифестијати кроз немогућност апсорбције фиксних трошкова, као и немогућност рефинансирања сопственог пословања. Овакво функционисање ће неминовно водити ка повећању ентропије, односно дезорганизацији система и, на крају, ка његовој ликвидацији. Организације које желе да избегну овакву ситуацију, приморане су да направе радикалне промене у свим својим сегментима. Оне морају да изграде културу перманентног мењања, у складу са променама услова у њиховом окружењу.

Међутим, без обзира на интензитет, фреквенцу или брзину промена које се одигравају у савременом комплексном окружењу, организациона стабилност је стање коме треба да теже све организације. Организациона стабилност се постиже онда када организације достигну сопствени еквилибријум, односно равнотежно стање. Овде је потребно указати на дистинкцију између организационог еквилибријума у релативно стабилном окружењу и у дисконтинуалном окружењу. У стабилном окружењу, организације теже успостављају статичког еквилибријума, чиме се остварује стабилност организације као система. Са друге стране, у условима дисконтинуалног окружења, организације такође теже успостављају еквилибријума, али с обзиром да се ситуација у овој врсти окружења перманентно мења, овај еквилибријум мора да поседује изразито динамичку димензију. Другим речима, у условима промена у окружењу, организације теже успостављају динамичке равнотеже, јер је на тај начин једино могуће остварити стабилност функционисања у динамичним условима.

Организациона флексибилност представља меру којом се тежи достизању динамичког еквилибријума приликом функционисања. Механичка организација са свим њеним карактеристикама није способна да опстане у условима дисконтинуитета јер би честе, брзе или интензивне промене у окружењу представљале препеку њеном континуираном расту и развоју. Због тога је неопходно изградити организациону флексибилност на бази мањег степена специјализације чланова организације, организационих јединица које су конципиране око процеса, а којима управљају кросфункционални тимови, помоћу већег степена децентрализације широм организационе структуре, као и координацијом путем међусобног усаглашавања и неког од облика стандардизације. Другим речима, флексибилне организације захтевају од запослених ширину у погледу знања и вештина како би могли да се прилагођавају новонасталим ситуацијама; промене у процесима не смеју да буду пропраћене бројним проблемима у лошој координацији између функционалних департмана (због чега координација треба да тежи међусобном усклађивању и/или стандардизацији у неком од облика), а степен централизације мора да се смањи како би се процес одлучивања приближио процесу извршавања задатака и тиме смањило потребно време за пренос информација путем хијерархије, чиме се скраћује временски циклус доношења важних одлука.

Организациона флексибилност представља једини прави одговор на перманентно променљиве услове у окружењу. С обзиром да је појава континуираног прилагођавања организација променама у окружењу дosta слична еволуцији живих организама, односно њиховој борби за опстанак у вечној променљивим екосистемима, организације које поседују задовољавајући ниво флексибилности (који им омогућава дугорочни развој у дисконтинуалном

окружењу) се у литератури често називају органским организацијама. Ове организације представљају сушту супротност механичким организацијама. Док су механичке организације прилагођене функционисању у условима стабилности и предвидљивости, органске организације представљају прави одговор на услове нестабилности и непредвидљивости у окружењу. У случају органских организација, с обзиром на континуиране промене стратегија и процеса услед промена у окружењу, већа пажња се придаје компоненти организационог развоја него компоненти организационог раста.

На основу свега што је наведено, лако се може закључити да је организациона стабилност по жељна у релативно стабилном окружењу, док је у дисконтинуалном окружењу неопходна организациона флексибилност. Међутим, ова теоријска подела говори само о граничним вредностима, односно о екстремима одређене скале. На једном њеном крају се налази потпуна стабилност окружења са променама ниског интензитета и фреквенце, као и мале брзине, при чему њима одговара стабилна организациона структура (овде је могуће замислити класичан функционални модел организационе структуре). Са друге стране скале, на њеном другом крају се налазе услови потпуног дисконтинуитета са променама високог интензитета и фреквенце, као и велике брзине, коме одговарају изразито нестабилне структуре (овде би могао да стоји класичан пројектни модел организационе структуре или мрежни, односно модел виртуалне организације). Међутим, поставља се питање адекватних модела организационе структуре унутар ових граничних вредности, односно у ситуацијама када су одређени сегменти окружења стабилни, док друге сегменте одликује нестабилност, јер се оваква ситуација иначе најчешће среће у пракси. У тим случајевима се обично приступа дизајнирању хибридних модела организационе структуре, тј. модела који су у стању да на адекватан начин симултанско одговоре потребама, како стабилних, тако и нестабилних сегмената окружења. Идеја је да се за сваку ситуацију пронађе оптималан компромис између организационе стабилности и флексибилности.

### **3. Организовање за потребе балансирања између стабилности и флексибилности**

Очигледно је да су и стабилност и флексибилност карактеристике које су од великог значаја за све организације. У савременом дисконтинуалном окружењу ће опстати оне организације које буду успешне у балансирању ове две супротности, односно оне које буду успешно остваривале компромис између ове две, наизглед непомирљиве, категорије.

Организациона структура у променљивом глобалном окружењу мора са једне стране да осигура стабилност целокупног организационог система, док са друге стране треба да обезбеди константно мењање организације у складу са променама у окружењу и у складу са променама у њеним стратегијским одредницама [5, стр. 103-109]. Постоје бројни примери у организационој теорији и пракси који су се бавили питањем помирења организационе стабилности и флексибилности. У литератури се често провлачи теза да релативно стабилном окружењу одговара стабилна, механичка организациона структура коју одликује

стабилна (обично функционална) подела рада, централизовано одлучивање и висок ниво формализације и стандардизације, док нестабилном окружењу одговара флексибилна, односно органска организациона структура коју карактерише мањи степен специјализације чланова организације, постојање процесно оријентисаних кросфункционалних тимова, децентрализовано одлучивање и низак степен формализације и стандардизације. Међутим, чињеница је да у пракси треба тежити изградњи организационе структуре која ће имати карактеристике и флексибилности, али и стабилности. Свака организација у својим одређеним сегментима рада исказује потребу за прилагодљивошћу и променом (истраживање и развој, маркетинг, продаја, итд.), док у другим деловима структуре има потребу за стабилношћу (набавка, производња, итд.). Поред овога, потребе организације за стабилношћу и флексибилношћу могу варирати и у зависности од конкретне ситуације у којој се организација налази. У сваком случају, на менаџменту организације је да утврди у којој мери је организацији потребна флексибилност, односно стабилност. Након тога, менаџмент треба да успостави оптимални баланс између ове две наизглед непомирљиве и супротстављене категорије [6].

У пракси се могу наћи бројни примери организација које успешно балансирају између сопствене стабилности и флексибилности. Међутим, ми се у овде нећемо бавити конкретним организацијама које су у томе успеле, већ ћемо дати приказ три модела организационе структуре који су у пракси показали добре резултате на овом пољу.

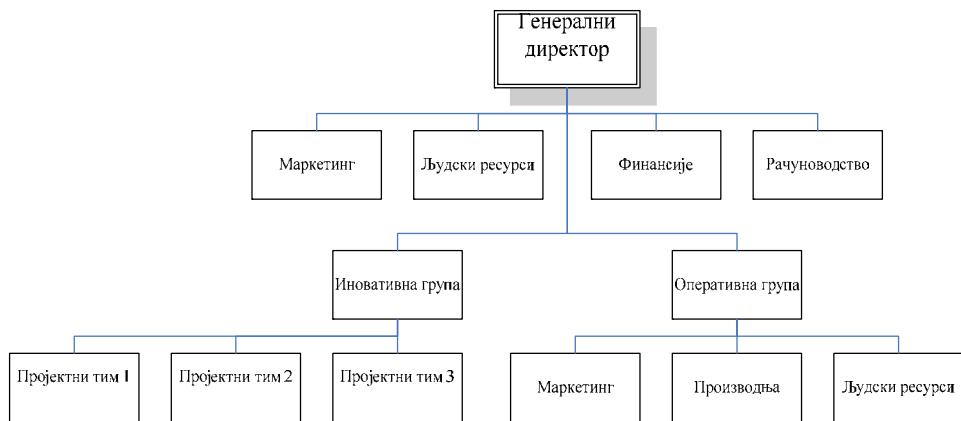
### 3.1. Иновативна организациона форма

Иновативна организациона форма представља одличан пример организације која успешно балансира потребе за стабилношћу и флексибилношћу. Састоји се из два основна сегмента: иновативног и оперативног. Ова два сегмента су структурирана као посебне организационе целине које су повезане посредством стратегијског менаџмента и заједничких функција. То значи да се иновативни организациони модел заправо базира на дуалној организационој структури путем које се успоставља динамичка равнотежа овог организационог система.

Основни разлог за раздавање иновативних од оперативних активности јесте постојање инерције према променама. У циљу отклањања тог отпора, потребно је оформити организационе делове који ће сталним иницирањем нових идеја разбити тежњу за усталењим начином функционисања. За разлику од решења која се примењују у традиционалним организацијама, где је овај задатак обично додељен функцији истраживања и развоја, сада се захтева формирање посебне организационе целине, која у потпуности може да парира оперативном, односно „конзервативном делу“ [1, стр 135].

У иновативној организационој структури применује се пројектни или матрични модел организовања за иновативне активности, а функционални или дивизионални модел за оперативне активности (слика 1). На овај начин се обезбеђује организациона флексибилност креативном делу који је задужен за инвенције и

иновације, односно организациона стабилност делу који има задатак да максимизира ефикасност производње, као и степен комерцијализације резултата иновативне групе.



Слика 1: *Модел иновативне организационе структуре*

Задатак проектних група је израда пројеката нових или иновираних производа или услуга, као и примена нових комбинација производ/тржиште. Иновативна група је одговорна за пројекат све док не дође до његове комерцијалне употребе, што значи да ће у њој бити реализован комплетан пилот пројекат и извршено тестирање тржишта. У тренутку када пројекат постане остварљив, преноси се на оперативну групу и тада се придодаје постојећој дивизијону целини или постаје нуклеус формирања нове. Другим речима, иновација се може прихватити и интегрисати у постојећу дивизијону целину, уколико нова комбинација производ/тржиште може да оствари синергетске ефекте у старој. У супротном, формира се нови дивизијони ентитет, као организациони оквир за реализацију нове комбинације производ/тржиште [1, стр. 136].

### 3.2. Front-back организациона форма

Чувени амерички професор и аутор из области организације Џеј Галбрајт (Jay Galbraith) је теоретски описао и емпириски потврдио тзв. „front-back“ модел организационе структуре организација које делују на глобалном нивоу. У питању је модел који са великим дозом успеха успева да оствари баланс између флексибилности и стабилности организације. Фронт-бацк модел је конципиран на начин којим се успешно дефинише и раздава ланац вредности, тако што се читава организација практично дели на два дела: предњи и задњи. Предњи део треба да дефинише потребе и жеље потрошача, као и да их оствари, док задњи део пружа све потребне услуге предњем делу како би овај могао да оствари своју сврху. У питању је хибридни модел код кога је предњи део структуре организован у односу на територију или тржиште, док је задњи део организован по предметном принципу, тј. организован је у односу на производ или услугу. Функције предњег

дела структуре су функције које су најближе потрошачима, тако да су оне и организоване око потреба потрошача. Функције задњег дела су организоване на начин који им омогућује да остваре изврсност у пословању, као и економију обима [3, стр. 238-240].

Уз овакво решење, овај модел обезбеђује флексибилност предњег дела у односу на променљиве услове који зависе од укупне ситуације на посматраном тржишту, док задњи део омогућава несметано снабдевање предњег дела структуре свим потребним инпутима, остварујући притом све погодности које произистичу из економије обима. Предњи део структуре обухвата функције које морају да се прилагођавају специфичним условима на тржишту. Овде је обично реч о маркетингу, продаји, постпрадајним услугама итд. Задњи део структуре укључује функције које су углавном носиоци високог нивоа трошка, тј. капитално интензивне функције, због чега је неопходна њихова централизација. У питању су функције истраживања и развоја, набавке, производње итд. Пример изгледа овог модела је дат на слици 2.



Слика 2: *Front-back* модел организационе структуре

Кључ за остварење успеха ове организационе форме је у квалитету латералних веза. Као пример се може навести процес развоја нових производа, у коме је веома важна повезаност између задњег и предњег дела структуре. Критичан фактор у овом процесу јесте планирање буџета јер се оно обично одвија између маркетинг менаџера као представника предњег дела структуре и производног менаџера као представника задњег дела структуре [4, стр. 54-55].

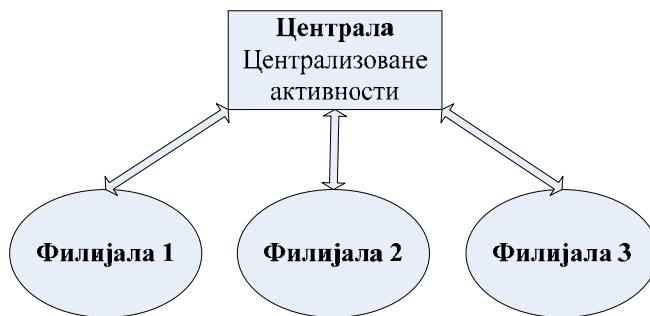
Front-back модел организационе структуре је нашао своју примену у великом броју организација које делују на глобалном нивоу. Као такав, он представља одличан пример раздавања стабилних и флексибилних активности у оквиру организације.

### **3.3. Дистрибуирана организациона форма**

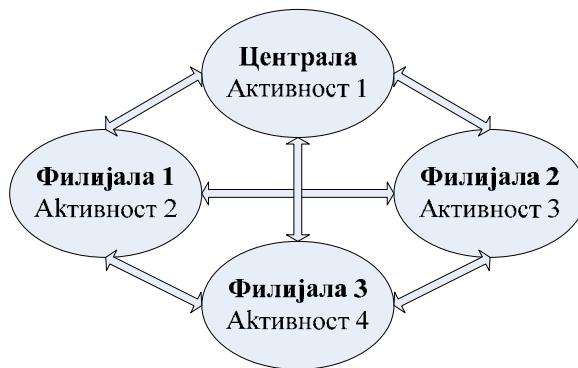
Дистрибуирана организациона форма представља приступ децентрализованом начину организовања код кога се поједине активности дистрибуирају на најбољу доступну локацију за извршавање. Другим речима, основна карактеристика дистрибуиране организације је децентрализација права и одговорности за одлучивање и извршавање одређених активности. Тиме се омогућује обављање конкретних активности на самој локацији на којој постоји потреба за њима, чиме се остварује повећање брзине организационог реаговања на потребе локалног окружења. Међутим, дистрибуирана организација и даље централизује, односно консолидује посматране активности, у смислу да се оне и даље обављају на само једној или свега неколико локација, при чему су ове локације оптималне за обављање ових активности. Овакав аранжман омогућава остваривање изврсности у обављању активности, као и избегавање њиховог дуплирања. То значи да дистрибуирана организација успева да успостави својеврсни компромис између брзине, координације и трошкова [4, стр. 286-287].

Дистрибуирани модел је веома важан за организације које делују на интернационалном нивоу. Реализација глобалних стратегија, за које је веома важно остварење економије обима и конзистентности деловања на глобалном нивоу, изискује централизовано одлучивање и обављање активности на једном месту. Традиционално гледано, обично је најбоља локација за обављање важних организационих активности била централа организације. Данас се све више активности дислоцирају из централа и премештају се на локације које су најпогодније за извршавање тих активности.

Модел дистрибуиране организације је настао као одговор на традиционални модел који се базирао на устаљеном односу централа – филијала, који је настао услед потребе организација да централизују активности које захтевају економију обима и одређени ниво стручности. Смештањем реализације ових активности у централе, оне су се одвијале на једном месту за целокупну организацију. На тај начин се избегавало дуплирање ових активности, смањени су трошкови, а и брзо се успостављала жељена зона криве учења. Са друге стране, одвијање ових активности у централама је било пожељно, с обзиром на њену непристрасну позицију у односу на филијале. Активности које су најчешће биле предмет централизације од стране централе су: развој информационих система, истраживање и развој, набавка, као и развој људских ресурса. Наравно, негативне стране оваквом приступу организовању су већ увељико познате. Услед централизације активности, централа нема исти осећај ургентности по појединим питањима, као што имају филијале. Она пружа у одређеној мери стандардизовану услугу свим филијалама, без обзира на њихову специфичну ситуацију. На овај начин долази до тромости у организационом реаговању на промене у окружењу, односно до губитка организационе флексибилности и респонзивности. Због тога се данас, у пракси организација које делују на глобалном нивоу, све чешће теки успостављању дистрибуираног модела. Његовом имплементацијом се и даље обезбеђује централизовано одлучивање и извршавање конкретних активности на једној локацији, с том разликом што се сада бирају локације које су за то најпогодније, чиме се не губи на флексибилности [2, стр. 108-109]. Традиционални модел централа – филијала и дистрибуирани модел су илустровани на сликама 3 и 4.



Слика 3: Традиционални модел организације централа – филијала



Слика 4: Дистрибуирани модел организације

Међутим, неопходно је постојање одређеног броја услова како би дистрибуирана организација деловала на ефективан и ефикасан начин. Перформансе дистрибуираних активности морају бити мерене у складу са критеријумима који важе на нивоу целокупне организације, као што и систем награђивања мора да буде конзистентан у сваком њеном сегменту. Критеријуми за мерење перформанси извршавања ових активности треба да произилазе из плана који припрема свака организациона целина за себе, а који пролази одобравање осталих организационих целина и централе. Веома често се јавља и потреба за финансирањем ових организационих целина од стране централе [4, стр. 288].

Дистрибуирани модел организовања такође представља добар пример успешног балансирања организације између стабилности и флексибилности. Са једне стране, централизацијом активности се постиже организациона стабилност услед остваривања економије обима и конзистентног одвијања тих активности на глобалном нивоу, док је са друге стране омогућен висок ниво флексибилности као последица премештања ових активности на најпогоднију локацију за њихово извршавање.

## **Закључак**

Опстанак у условима дисконтинуитета никоме није загарантован. Турбулентност окружења захтева од свих организација које у њему делују да се припреме за све алтернативе његовог развоја, али и да континуирано раде на развоју сопствених способности, како би у сваком тренутку биле у стању да на адекватан начин одговоре на све захтеве које промене у окружењу стављају пред њих.

Једна од основних организационих способности у дисконтинуалном окружењу јесте способност успостављања и перманентног одржавања динамичке равнотеже функционисања. Савремене организације морају да теже успостављању својеврсног баланса између рутинских и креативних процеса, односно између стабилности и флексибилности, како би успевале да остваре висок ниво конкурентности у окружењу које се непрекидно мења.

## **Литература**

1. Дулановић Ж., Јашко О., *Организационна структура: методе и модели*, Факултет организационих наука, Београд, 2002.
2. Galbraith J. R., *Competing with Flexible Lateral Organizations*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1993.
3. Galbraith J. R., *Designing the Global Corporation*, Jossey-Bass, San Francisco, California, 2000.
4. Galbraith J. R., Lawler E. E. III, and Associates, *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1993.
5. Kubrak A., Koval K., Kavaliauskas V., Sakalas A., *Organizational Structure Forming Problems in Modern Industrial Enterprise*, Engineering Economics, Vol. 51, No. 1, 2007.
6. Стефановић И., *Основне карактеристике флексибилних организационих структура*, IV Мајска конференција о стратегијском менаџменту, Зајечар, 7-8. јун 2008.

## СТРУЧНИ ЧЛАНЦИ

---

Мјаја Мартиновић  
ДЗУ Комбанк

### МОДЕЛИ НАДЗОРА НАД ФУНКЦИОНИСАЊЕМ ПРИВАТНОГ ПЕНЗИЈСКОГ ОСИГУРАЊА

#### Апстракт

*Процес надзора над функционисањем приватног пензијског осигурања представља комплексну функцију коју обављају надзорна тела која имају овлашћења да надзиру управљање приватним пензијским фондовима и која су институционализована у виду једне или више агенција за надзор. Имплементација функције надзора зависи од административних организација држава, карактеристика пензијског осигурања и др. Издиференцирала су се три моделитета система надзора: специјализовани надзор, делимично интегрисани надзор, интегрисани надзор,*

**Кључне речи:** надзор приватног пензијског осигурања, специјализовани надзор, делимично интегрисани надзор, интегрисани надзор

### MODELS OF SUPERVISION OF PRIVATE PENSION INSURANCE OPERATION

#### Abstract

*The process of supervision over the operation of private pension insurance is a complex function carried out by regulatory bodies that have authority to oversee the management of private pension funds and are institutionalized in the form of one or more supervision agency. Implementation of the functions of supervision depends on the administrative organization of states, characteristic of the pension insurance and others. There are three supervision models: specialized supervision, partly integrated supervision, an integrated supervision*

**Key words:** supervision of private pension schemes, specialized supervision, partly integrated supervision, an integrated supervision

Надзор над функционисањем приватног пензијског осигурања обухвата низ активности којима се контролише рад субјеката који организују и спроводе приватно пензијско осигурање. Основни циљ надзора је заштита корисника приватног пензијског осигурања.

## **Институционални оквир надзора приватног пензијског осигурања**

Функцију надзора обављају одређена надзорна тела која имају овлашћења да надзиру управљање приватним пензијским фондовима и која су институционализована у виду једне или више агенција за надзор<sup>1</sup>. Агенције за надзор врше контролу рада приватног пензијског осигурања у смислу провере усаглашености активности са законском регулативом, која се односи на добијање дозволе за рад/регистровање; испуњавање критеријума за добијање пореских олакшица; избор надокнада; услове за учешће у плану; инвестирање, локацију капитала, перформансе, минимум капитала и резерве; финансијске, актуарске и рачуноводствене методе; административне трошкове; процедуре надзора; процесе фузионисања и ликвидације.

Надзор над функционисањем приватног пензијског осигурања подразумева комплексну интеракцију између сектора социјалне безбедности, пореског, финансијског и сектора осигурања. Уопште, приватно пензијско осигурање углавном је надзирano од стране Министарства финансија, Централне банке и надзорних тела других сектора.

Агенције имају обавезу да њихов рад буде у потпуности транспарентан<sup>2</sup>, и да регуларно достављају потребне податке члановима, предузећима и субјектима који управљају пензијским фондовима. Надзорна тела сачињавају годишње извештаје који се односе на активности агенција, статистичке податке о пензијским фондовима, разна истраживања у вези са приватним пензијским осигурањем и др. Такви подаци, поред многих других који се односе на именовање менаџера и сл. доступни су преко глобалне рачунарске мреже.

Процес координације, кооперације и размене информација између субјеката задужених за надзор пензијског осигурања варира од државе до државе, почевши од оних који су засновани на неформалним договорима и сусретима све до законски јасно утврђених обавеза.

На међудржавном нивоу постоји тенденција интернационализације кооперације, координације и размене информација између агенција на међудржавном нивоу, како би се повећала могућност националног увида у дешавања на глобалном финансијском тржишту.

Већину агенција за надзор над функционисањем приватних пензијских фондова предводе, саветују и контролишу управни одбори које сачињавају стручњаци највишег нивоа, запослени у другим агенцијама, представници субјеката који се надзиру као и чланови из законодавних и судских грана. Управни одбори представљају изузетно значајне институције чија целокупна активност на управљању и контроли агенција за надзор делује у смислу заштите интереса крајњих корисника. У агенцијама са високим степеном финансијске, политичке и

---

<sup>1</sup> Ambrogio Rinaldi, Chair of the OECD WPPP and Director, Covip, Italy; „Supervision on Private Pensions“, Paris, 2001

<sup>2</sup> IOPS(2008), *Guidelines for Supervisory Assessment of Pension Funds*

оперативне самосталности веома је важно да се успоставе механизми<sup>3</sup> којима се спречава могућност менаџера агенција за надзор да делују у сопственом интересу, а на штету интереса корисника приватног пензијског осигурања.

Осим успостављања управних одбора, велики значај у вршењу контроле над радом агенција за надзор приватног пензијског осигурања имају екстерна ревизија финансијских извештаја агенција за надзор и законски утврђена обавеза транспарентности рада агенција за надзор установљевена кроз обавезно редовно извештавање јавности о свим релевантним чињеницама.

Формално зависне агенције немају управне одборе, оне су директно одговорне надређеним министарствима. Примера ради, управне одборе имају агенције за надзор над функционисањем приватног пензијског осигурања у Данској, Немачкој, Мађарској, Исланду, Ирској, Италији, Мексику, Холандији, Норвешкој, Португалији, Шведској, Великој Британији, док агенције за надзор приватног пензијског осигурања у Аустралији, Републици Чешкој, Канади, Шпанији, Јапану, Новом Зеланду, Польској и Турској немају управне одборе.

## Модалитети система надзора

Начин вршења надзора над функционисањем приватног пензијског осигурања варира од државе до државе. Различитост у обављању функције надзора над функционисањем приватног пензијског осигурања јавља се као последица различитих историјских наслеђа у области надзора у различитим државама, затим услед различитих административних организација држава (федерална или унитарна, централизована или децентрализована) као и због карактеристика самог приватног пензијског осигурања (обавезно, добровољно, пензијски планови спонзорисани од стране послодавца, индивидуално пензијско осигурање) и др.

По питању интегрисаности надзора приватног пензијског осигурања са надзором осталих учесника на финансијском тржишту издавају се три модела надзора:

- специјализовани модел, са једном или више агенција за надзор искључиво приватног пензијског осигурања
- делимично интегрисани модел, са једном агенцијом одговорном за надзор свих врста осигурања укључујући и приватно пензијско осигурање
- интегрисани модел са једном институцијом која врши надзор целокупног финансијског сектора укључујући банке, осигуравајуће компаније, инвестиционе фондове, предузећа, приватно пензијско осигурање и др.

<sup>3</sup> Појава да менаџери делују у сопственом интересу а не у интересу компаније у којој су запослени у литератури је познат под називом "агенцијски проблем". О овој појави може да се прочита детаљније у литератури која се односи на корпоративно управљање:

-Andrei Shleifer and Robert Vishny; «A Survey of Corporate Governance»; Journal of Finance; 1997, 737-783.

-Rafael de la Porta, Florencio Lopez-De-Silanes and Andrei Schleifer; «Corporate Ownership Around the World»; Jurnal of Finance; 1999; 471-517.

Сви претходно поменути модели показују предности и недостатке у зависности од аспекта посматрања.

Као најјачи аргумент у прилог примене специјализованог модела надзора над функционисањем приватног пензијског осигурања истиче се значај самог приватног пензијског осигурања. Поред тога приватно пензијско осигурање карактерише специјални порески третман и посебан начин управљања ризиком који је повезан са осигураницима<sup>4</sup>. Постоје земље код којих је заступљен интегрисани модел надзора, при чему у оквиру агенција за надзор целокупног финансијског сектора постоје посебне агенције за надзор над функционисањем приватног пензијског осигурања као што је то случај у Јапану, Шведској или Великој Британији.

У земљама са специјализованим моделом надзора (Велика Британија, Ирска, Италија, Јапан, Мексико, Република Словачка, Сједињене Америчке Државе, Шведска, Швајцарска) различите агенције врше надзор над функционисањем пензијског осигурања спонзорисаном од стране послодавца и индивидуалног пензијског осигурања и углавном су три или више институција укључене у читав процес, што условљава неопходност ефикасне координације и кооперације.

Пензијски планови спонзорисани од стране послодавца у Великој Британији контролисани су од стране Управе прихода («Inland Revenue»), Тела за надзор пензијских планова спонзорисаних од стране послодавца («The Occupational Pensions Regulatory Authority»), Одбора за пензијске надокнаде («The Pension Compensation Board»), Одсека за социјалну сигурност («The Department for Social Security») као и Одбора за финансијски сектор ФСА («The Financial Service Authority»).

Ирска Пензијска комора («Pension board») првенствено је задужена за надзор пензијског осигурања спонзорисаног од стране послодавца, док је надзор над функционисањем индивидуалног пензијског осигурања у домену Одбора за предузетништво, трговину и запослење («Department of Enterprise, Trade and Employment»). У Јапану постоји слична ситуација. Пензијска комора, повезана са Министарством здравља, рада и социјалне заштите («Ministry of Health, Labour and Welfare») која врши надзор над пензијским осигурањем спонзорисним од стране послодавца, док су за индивидуално пензијско осигурање задужене друге агенције.

Италијанска Комисија за надзор пензијских фондова («Commissione de Vigilanza sui Fondi Pensione», COVIP) претежно је задужена за надзор над функционисањем пензијског осигурања спонзорисаног од стране послодавца. Она надзира све пензијске планове дефинисане пре и после закона из 1993. године, које нису организовале банке и осигуравајуће компаније. Надзор фондова које су организовале банке врши Банка Италије («The Bank of Italy») и Институт за надзор приватног осигурања ISVAP («The Institute for Private Insurance Surveillance»). ISVAP у оквиру своје укупне функције надзора контролише и животно осигурање које има карактеристике приватног пензијског осигурања.

<sup>4</sup> David Madero, Stephen Lumpkin; “A Review of Pros and Cons of integration Pension Supervision with that of other Financial Activities and Services”; IOPS, Working Paper no.1; 2007

У Мексику је надзор обавезног индивидуалног пензијског осигурања подељен између Националног Института за социјалну заштиту IMSS («Instituto Mexicano de Seguridad Social») и Националне комисије за пензијску заштиту CONSAR («Comision Nacional del Sistema de Ahorropara Retiro»). IMSS је задужен за надзор у домену доприноса, редовности исплате пензиских надокнада, чланства, преносивости права, услова за висину накнада. CONSAR је одговоран за издавање лиценци, контролу поштовања законских одредби, за финансијске, актуарске и рачуноводствене методе, за деобу, спајање и ликвидацију фонда. Министарство финансија има функцију надзора над добровољним приватним пензијским осигурањем.

У Сједињеним Америчким Државама постоји неколико агенција задужених за надзор приватних пензијских планова. Секретаријат за рад, пензијску и социјалну заштиту PWBA («The US Department of Labor, Pension and Welfare Administration») првенствено се бави заштитом права запослених и обавезама које спонзори пензијских планова имају према члановима. Корпорација за заштиту пензијских надокнада PBGC («The Pension Benefit Guaranty Corporation») осигурава планове са дефинисаном надокнадом. Управа прихода IRS («Internal Revenue Service») која делује у оквиру Државне благајне («The United States Department of Treasury») одређује порески третман пензијских фондова.

Код земаља са делимично интегрисаним моделом надзора (Белгија, Луксембург, Финска итд.) пензијско осигурање спонзорисано од стране послодавца и индивидуално пензијско осигурање предмет су надзора једне исте агенције.

Добровољни пензијски планови спонзорисани од стране послодавца у Польској могу бити регистровани као засебни пензијски планови послодавца или удруженi са инвестиционим фондовима или са компанијама за животно осигурање. У првом случају налазе се у надлежности Комисије за надзор осигурања и пензијских фондова („Ubezpieczen i Funduszy Emerytalnych“) КНУИФЕ, а у другом случају регистрацију плана одобрава надзорно тело за осигурање и пензијско осигурање или управљање средствима пензијског фонда надзире Комисија за хартије од вредности. Под одређеним условима приватни уговори са компанијама за животно осигурање или инвестиционим фондовима имају карактеристике приватног пензијског осигурања, али уопште приватно пензијско осигурање као такво није законски дефинисано.

У Португалији и Шпанији планове спонзорисане од стране послодавца и добровољно пензијско осигурање као и осигуравајуће компаније надзире једна јединствена агенција. Шпански Генерални директорат за осигурање и пензијске фондове («Direccion General de Seguros y Fondos de Pensiones») функционише у саставу Министарства за економију. Надзор над функционисањем приватног пензијског осигурања у Португалији обавља самостална агенција – Португалски институт за осигурање («Instituto de Seguros de Portugal») ISP која је повезана са Министарством финансија.

Присталице интегрисаног модела надзора<sup>5</sup> над функционисањем приватног пензијског осигурања као погодности интеграције надзора над целокупним финансијским сектором, истичу да се на тај начин различита пословна кретања и трансакције са свим укљученим субјектима могу контролисаји истовремено чиме се могућност финансијских нерегуларности значајно смањује. Осим тога, нарочито наглашавају да се консолидовањем надзора уводи стандардизација актуарских, рачуноводствених и финансијских параметара чиме се избегавају разлике у надзору и неусаглашености у регулативи различитих финансијских сектора. На тај начин се штеде људски и материјални ресурси, повећава ефикасност у раду, смањују административни трошкови, избегава дуплирање докумената и преклапање надзора, оптимизира процедура за добијање дозволе за рад и др.

Интегрисани модел надзора над целокупним финансијским сектором заступљен је у Аустралији, Аустрији, Данској, Исланду, Канади, Кореји, Мађарској, Немачкој, Норвешкој, Холандији итд.

Неке државе су се у самом почетку опредиле за интегрисани модел надзора, а неке су се током времена преоријентисале са специјализованог модела над функционисањем приватног пензијског осигурања на интегрисани. Норвешка је прихватила интегрисани модел надзора 1986. године, Данска 1988. године, Канада 1987. године, Шведска 1991.г., а Холандија 2005. године.

Аустралија има интегрисани модел надзора, али су надзорне функције подељене између Аустралијске агенције за надзор осигурања APRA («Australian Prudential Regulatory Authority») и Комисије за хартије од вредности и инвестиције ASIC («Australia Securities and Investment Commission»). APRA је одговорна за издавање лиценци, контролу поштовања законских одредби и др., а ASIC за управљање средствима фонда.

Кореја је 1999. године прешла на интегрисани модел у циљу ојачавања привреде, након економске кризе 1997. године. То исто учинио је и Исланд 1999. године.

Мађарска, од априла 2000. године, прихватала интегрисани модел оснивањем Мађарске агенције за надзор финансијског сектора. Аустрија трансформише систем надзора у интегрисани модел 2001. године. Последња у низу земаља које су се определиле за интегрисани надзор је Немачка (2002. године).

Из изложеног се види да се крајњи циљеви надзора над функционисањем пензијског система, које чине заштита корисника и сигурност плана и фонда, могу остварити кроз различите моделе и институционалне оквире надзора.

Код интегрисаног модела постиже се повезаност<sup>6</sup> циљева надзора у различитим секторима, смањује се могућност проневера различитог типа, олакшава се проток информација, надзор се врши са највише тачке јер се истовремено контролишу све финансијске институције.

С друге стране, поборници специјализованог модела надзора сматрају да је пензијско осигурање веома специфично јер оно подразумева дугорочне уговоре, посебан порески третман и има изузетан социјалан значај, те као такав захтева

<sup>5</sup> Edgardo Demaestri, Gustavo Ferro; «Integrated Financial Supervision and Pension Funds; ISBN-92-64-01697-X; OECD 2004.

<sup>6</sup> Lumpkin Stephen A; «Supervision of Financial Services in the OECD area»; OECD Financial Market Trends, no 81, 2002; OECD, str. 84-85

посебан приступ надзора по питању управљања средствима фондова, ризицима и др.

Делимично интегрисани модел надзора карактеришу описане предности специјализованог система надзора, уз додатну предност која се састоји у обједињавању надзора над групом сродних производа као што су животно осигурање и добровољно пензијско осигурање.

### **Закључна разматрања**

Постоје значајне институционалне и организационе разлике у системима надзора у различитим државама, што се јавља као последица различитих административних организација држава, карактеристика пензијског осигурања и др. У неким државама постоје једна или више агенција специјализованих за надзор искључиво пензијског осигурања, у другим државама је надзор пензијског осигурања обједињен са надзором осталих врста осигурања, док је у трећим надзор целокупног финансијског сектора потпуно интегрисан. Сви напред поменути модели могу представљати добар дизајн надзора над функционисањем приватног пензијског осигурања уколико обезбедију независност, одговорност, транспарентност и интегритет у раду надзорних субјеката при рационалном искоришћењу ресурса .

### **Литература**

1. Ambrogio Rinaldi, Chair of the OECD WPPP and Director, Covip, Italy (2001).*Supervision on Private Pensions*, Paris
2. IOPS(2008), *Guidelines for Supervisory Assessment of Pension Funds*
3. Andrei Shleifer and Robert Vishny (1997), *A Survey of Corporate Governance*; Journal of Finance, 737-783. 4. Rafael de la Porta, Florencio Lopez-De-Silanes and Andrei Schleifer (1999), *Corporate Ownership Around the World*; Jurnal of Finance, 471-517.
5. David Madero, Stephen Lumpkin (2007), *A Review of Pros and Cons of integration Pension Supervision with that of other Financial Activities and Services*, IOPS, Working Paper no.1
6. Edgardo Demaestri, Gustavo Ferro (2004), *Integrated Financial Supervision and Pension Funds*, ISBN-92-64-01697-X,OECD
7. IOPS (2008), *Pension Supervision in Focus*
8. Lumpkin Stephen A (2002), *Supervision of Financial Services in the OECD area*, OECD Financial Market Trends, no 81, OECD, str. 84-85

## СТРУЧНИ ЧЛАНЦИ

---

Владимир Костић  
Економски факултет, Ниши

### ЦИЉЕВИ И ПРИОРИТЕТИ У ИЗРАДИ СТРАТЕГИЈЕ ПРИВРЕДНОГ РАЗВОЈА

#### Апстракт

*Стратегијом привредног развоја се у грубим цртама дефинишу правци развоја националне економије. Ради се о веома одговорном и сложеном процесу коме се мора приступити системски. Системским приступом се постиже складно повезивање делова у целину што води ка равномерном развоју. Добро постављени циљеви ће на дуги рок довести до друштвеног благостања. Приликом дефинисања циљева бирају се приоритети будући да су ресурси којима се располаже ограничени.*

**Кључне речи:** стратегија привредног развоја, национална економија, системски приступ, равномерни развој, циљеви, друштвено благостање, приоритети, ограничени ресурси.

### OBJECTIVES AND PRIORITIES IN DESIGNING THE ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGY

#### Abstract

*The Strategy of economic development in roughly defines development directions of the national economy. It is a highly responsible and complex process which must be systematic. Systematic approach helps us to achieve harmonious connection of parts into a whole and it leads to a balanced development. Well defined objectives in the long run will lead to social welfare. Defining the objectives, it is necessary to choose the priorities because the resources are limited.*

**Key words:** strategy of economic development, national economy, systematic approach, balanced development, objectives, social welfare, priorities, limited resources.

#### Увод

Стратегија привредног развоја је скуп метода помоћу којих се долази до остваривања основних развојних циљева. Њоме се трасирају правци привредних

токова у једној земљи, чија реализација треба да у датом временском периоду обезбеди остваривање кључних развојних циљева.

Израда стратегије развоја је веома сложен и одговоран посао. Привреда се посматра као велики економски систем, који је састављен из много делова – подсистема али и који је уједно и подсистем великог друштвеног система. Не постоји систем који је у тој мери подложен утицајима из окружења као што је то велики економски система. Постоји непрекидна интеракција великог економског сисетема са другим системима, као и са својим подсистемима.

Стратегијом треба да се идентификују три кључна елемента: компаративне предности земље од којих се полази, основни стратешки циљеви и путеви којима се од компаративних предности може доћи до остваривања стратешких циљева.

У дефинисању стратегије развоја потребно је одредити приоритете у развоју. Приоритет се увек даје прогресивнијим факторима. Једном дефинисана листа приоритета није заувек дата и подложна је променама. Треба разликовати фиксне и варијабилне циљеве. Фиксни циљеви су они који морају бити садржани у свакој варијанти стратегије привредног развоја.

## Појмовно одређење и израда стратегије привредног развоја

Постоји више дефиниција стратегије развоја, али се све оне могу свести на следећу: стратегија је скуп метода помоћу којих се долази до остваривања основних развојних циљева. Њоме се одређују основни правци жељених привредних токова у једној земљи, чија реализација треба да у датом временском периоду обезбеди остварење кључних развојних циљева [1, стр. 284.]. Остварење осталих, парцијалних циљева зависиће управо од остварења кључних развојних циљева из којих парцијални и произилазе.

Стратегијом би требало да се идентификују три елемента: компаративне предности земље од којих се полази, основни стратешки циљеви и путеви којима се од компаративних предности најлакше може доћи до остваривања стратешких циљева.

Свака земља, било да се ради о великој или малој, развијеној или неразвијеној, мора имати стратегију свог привредног развоја макар на средњи рок.

Сам процес израде стратегије почиње анализом стања. У овој фази даје се целовит динамички приказ свих макроекономских и привредних фактора развоја који су релевантни за сагледавање достигнутог степена развијености, досадашњих проблема и ограничења који оптерећују рад поједињих сектора. У оквиру ове фазе потребно је направити CWOT анализу. Након тога дефинишу се циљеви са макроекономским пројекцијама и бирају се они приоритетни. Затим се утврђују мере и политике уз помоћ којих ће се остварити претходно дефинисани циљеви. Комплетна матрица утврђених мера и активности подељених на рокове приказује се у акционом плану. Веома значајна активност јесте праћење, извештавање и модификовање, која подразумева праћење имплементације саме стратегије, као и услова у окружењу, у зависности од чега се врши прилагођавање раније утврђених мера.

Приликом израде стратегије развоја постоји велика опасност да се залута у две крајности. Прва је свеобухватност, а друга је положање од врло чврсто и уско дефинисаних општедруштвених приоритета. Први приступ може довести до тога да услед сложености и динамичности самог економског система дође до умањења способности за уочавање основних праваца кретања и развоја тих система, а тиме се и смањује способност за утврђивање приоритета у развоју. Други приступ може да доведе до занемаривања осталих фактора развоја услед чега се не може сагледати систем као целина и на тај начин искористи могући синергијски ефекат. У стварности нити постоји само један фактор који би могао да детерминише карактер и темпо развоја, нити се развој може остварити у мноштву фактора, без њиховог посебног селекционисања и рангирања. Према томе неопходно је да се идентификују кључни фактори развоја тј. потребно је утврдити приоритетете. Током развоја значај поједињих фактора се мења па се самим тим мења и листа приоритета.

Потребно је, поред кључних фактора развоја система утврдити и кључне „ловратне спрече“ система. Није дејство свих фактора увек позитивно и праволинијско. Ниједан постојећи фактор, ниједна економско-политичка мера, ниједан познати метод управљања не дају само позитивне ефекте, већ постоји паралелно дејство позитивних и негативних ефеката, што се мора динамички схватити. Максимална корист за дати велики економски систем јесте изражена у оптималном односу између позитивних и негативних дејстава. Према томе, постојаће и позитивни и негативни ефекти неког фактора, односно доалзиће до преплитања и позитивних и негативних спрече, тако да је коначан позитивни ефекат на развој система могућа само као укупна разлика укупних позитивних и укупних негативних ефеката – „игра на разлици“. Оптимум је највећа позитивна разлика.

Отежавајућу околност представља и чињеница да није лако измерити дејство свих фактора. У сваком систему постоје мерљиви, делимично мерљиви или и потпуно немерљиви елементи. Сматра се да, у целини узето, једва да знамо да меримо једну четвртину утицаја на пораст материјалне производње, или на пораст националног доходка, појединачно по факторима, док све остало можемо мерити за више фактора збирно, или, просто, више од две трећине пораста приписујемо укупно свим осталим знаним и незнаним утицајима [5, стр. 49].

„Многоугаони приступ“ у изради стратегије је неопходан. Како би се потпуно сагледао неки проблем потребно га је посматрати из више углова. Последица тога је вишеваријантни приступ. Према томе, један исти циљ може се остварити на више начина. Па се може говорити о више варијанти стратегије развоја. Свака основна варијанта стратегије развија великог економског система јесте, на средњи, и нарочито изразито на дуги рок, неки други тип великог економског система. Наме, остварењем неке изабране варијанте добијамо, после одређеног времена, другачији велики економски систем него да је била усвојена нека друга варијанта. Мада ни једна варијанта не би требало да буде крутно дефинисана без могућности промена.

У самом поступку креирања своје стратегије наилази се на одређена већа или мања ограничења. Сва та ограничења могу се поделити на интерна и екстерна. Интерна ограничења могу бити различита, почев од системских па до

структурних. Екстерна ограничења су она која долазе споља тј. из екстерног окружења. То су сви они позитивни и негативни ефекти који долазе ван граница посматране земље. Ова ограничења, у неким случајевима, могу бити много јача од интерних, а понекад и непремостива. У сваком случају, креирање добре стратегије мора уважавати сва ограничења, јер њиховим игнорисањем може доћи до потпуно искривљене реалне слике ствари, а на тај начин и до потпуно погрешног конципирања путева помоћу којих би требало постићи основне стратешке циљеве.

Једно од важних питања на које треба да се одговори пре него што се приступи изради саме стратегије развоја јесте за који се ниво друштвеног система прави стратегија. У друштву постоји различити интереси па постоје и најразличитији конфлукти, те је потребно да се за конкретно друштво нађе оптимум друштвене конфлуктности. Што се стратегија прави за виши ниво то је конфлуктност већа будући да постоји већи број супротних циљева. Па је свакако најкомплекснији начин утврђивања стратегије развоја великог економског система. Најправеднији метод у тражењу оптимума представља сусретни или конвергентни метод. Ради се о врло сложеном поступку претварања оптимума на нижим нивоима у оптимуме виших нивоа: од оптималне стратегије сваког појединца у радном колективу, преко радних колективова, затим преко грана и региона па до привреде као целине. Као што се види ово је изузетно сложен поступак који се састоји из више фаза и врло га је тешко спровести.

Врло важан моменат у конципирању стратегије привредног развоја је време. Треба разликовати кратак, средњи, дуги и врло дуги рок. Идући од кратког ка дугом и врло дугом року опада степен определеноности и прецизности предвиђања, али расте способност да се схвате и боље сагледавају велике целине, широки хоризонти, будућност према којој се иде. Узимање разумног временског интервала, не предугог, али не и прекратког, у функцији је дефинисања начина најрационалнијег превазилажења постојећих развојних ограничења. Отуда се намеће потреба сагледавања сваког кратког рока као саставног дела одређеног средњег рока, сваког средњег рока као саставног дела дугог рока, и најзад сваког дугог рока као дела врло дугог рока, што је и суштина динамичког приступа друштвеној стварности. Јер, као што се неки елеменат, или неки подсистем не могу посматрати изоловано од система коме припадају, тако се ни било који процеси кретања и развоја неког система не могу посматрати изван ширих и обухватнијих процеса чији су просторно-временски саставни делови. Сваки покушај изолованог посматрања кретања и развоја било неког од елемената, било неког од подсистема великог економског система само, на пример, на кратак рок, без узимања у обзир његовог средњорочног кретања и развоја, може нас одвести или до прецењивања или до потцењивања неких појава [5, стр. 22.] Сваки проблем има свој оптимални рок у коме га треба посматрати и решавати. Што се стратегије привредног развоја тиче оптималан рок био би нека врста комбинације средњег и дугог рока, односно то би био средњи рок али посматран као део сасвим одређеног дугог рока.

Када већ разматрамо време, као фактор који утиче на израду стратегије развоја, потребно је размотрити и питање граница слободе у изради стратегије. Далеко од тога да је слобода у доношењу одлука поводом стратегије развоја неограничена, уствари на неограничен рок посматрано и слобода избора је

неограничена, али чим се утврди рок на који се стратегија развоја односи, настаје и ограничење слободе у доношењу одлука. Што је тај рок краћи, то је и поље слободе уже. Ова слобода, према томе, стоји у обрнутој пропорцији са временом за које се одлука доноси. Такође, код првог потеза, тј. код доношења начелне одлуке о томе какав се велики економски систем жели добити на крају неког периода постоји и највећа слобода. После такве одлуке, све остале су у великој мери њоме предодређене и из ње проистичу. То значи да се слобода избора смањује што се више удаљава од првог потеза.

## Циљеви у стратегији привредног развоја

Свака стратегија привредног развоја има основне стратешке циљеве од којих се полази у процесу креирања, а касније и имплементације саме стратегије. Циљеви се дефинишу на основу компаративних предности које једна национална економија има. Они се формирају након израде SWOT анализе у којој се јасно могу видети предности (S – strengths), слабости (W – weaknesses), могућности (O – opportunities) и опасности (T – threats) које огу утицати на привредни развој конкретне земље.

Основни стратешки циљ остварује се остваривањем парцијалних циљева. Парцијални стратешки циљеви се пак остварују сетовима конкретних акција, односно политика, којима би требало усмеравати развој у различитим правцима.

Стратешки циљ сваке стратегије привредног развоја требало би да буде усмерен ка повећању друштвеног благостања, што се може остварити подизањем стандарда становништва уз динамичан и одрживи развој.

Концепту одрживог развоја, даје се све више на значају, и он представља стратешки циљ сваке стратегије привредног развоја. Одрживи развој представља интегрални економски, технолошки, социјални и културни развој, усклађен са потребама заштите и унапређења животне средине, који омогућава садашњим и будућим генерацијама задовољавање њихових потреба и побољшање квалитета живота. Гледајући кроз призму концепта одрживог развоја, свака стратегије развоја требало би да буде усмерена на развој који задовољава потребе садашњице, а не доводи у питање способност будућих генерација да задовоље властите потребе.

Пожељна је примена вишеваријантног приступа приликом остваривања основног – стратешког циља. Варијанте стратегија развоја великог економског система јесу различити начини, тј. различити путеви и методи за реализације истог основног - стратешког циља.

Свака основна варијанта великог економског система јесте, на средњи и нарочито на врло дуди рок, неки други тип великог економског система. Варијанта претпоставља други редослед у систему економских циљева, сем оног основног циља као заједничког за све варијанте. Међутим, поред тог основног – стратешког циља, свако друштво има још фиксних циљева, који се морају остварити без обзира на изабрану варијанту. Код оваквих циљева алтернативан је једино начин њиховог испуњења.

Подела између фиксних и варијабилних циљева није ипак тако строга. Поред таквих фиксних циљева који су то увек и у свакој земљи, као на пример основно образовање, одбрана земље, примарна здравствена заштита и слично, постоје циљеви који су фиксни само за неки ниво развијености, за неки тип друштвеног поретка, за неку развојну фазу. Неки се фиксни циљеви морају остварити по сваку цену, док се за друге просто тражи максимална могућа тежња да буду остварени. Ни варијабилни циљеви немају исти степен варијабилности. Неки од њих су врло близу фиксних циљева, док су други сасвим варијабилни [5, стр. 42.].

### **Приоритети у стратегији привредног развоја**

Суштина сваке економске политике јесте утврђивање приоритета у развоју при чему се тачком највеће ефективности приоритетног система јавља једнакост између крајње величине добити на убрзању раста услед брзог развитка приоритетних грана и крајње величине губитка услед успореног развитка неприоритетних грана, тј. политика избора приоритета је најбоља при највећем позитивном укупном резултату у игри на разлици [5, стр 89.].

Избор и ранг листа приоритета није универзална, она зависи од бројних фактора, како унутрашњих тако и спољашњих, тако да се не може говорити о универзалној листи приоритета која ће важити за сваку земљу.

Постоје крупне разлике код избора приоритета у великој и малој земљи. Велике земље имају проблем да саставе ранг листу по принципу приоритетности. Мале земље, имају првенствено као проблем да изврше селекцију приоритета, а да потом начине ранг листу по принципу селективности. Према томе код великих земаља сви приоритети долазе на ред пре или касније, док код малих земаља треба се прво извршити селекција приоритета а потом се врши њихово рангирање.

Када велика земља увиди грешку у ранг листи приоритета, онда то, исправком скале приоритетности, најчешће може већ у наредном инвестиционом циклусу да сматра као питање које је мање-више скинуто с дневног реда. Међутим, када мала земља направи погрешан избор при селекционирању, онда се то лако не исправља. За крупније погрешне изборе потребна је помоћ већих земаља. У великој земљи, нека инвестиција може само временски да буде преурањена, односно закаснела због неадекватног места на листи приоритета (под условом да се не ради о бесмисленим улагањима – промашене инвестиције). За малу земљу она може да значи сасвим погрешну, тј. сасвим непотребну инвестицију, чист губитак уложеног капитала.

### **Закључак**

Изради стратегије привредног развоја треба приступити одговорно. Потребно је реално сагледати шансе и могућности које једна држава поседује и

максимизирати њихово дејство, а уз то бити свестан претњи и опасности и покушати да се њихов утицај сведе на минимум.

Треба сачинити листу приоритета у развоју система, која треба да буде таква да конфликти између субјеката у систему не буду велики. Не може нико добити све, али би требало да свако добије по нешто.

Једном сачињена листа приоритета и конципирана стратегија развоја није заувек дата, треба оставити могућност прилагођавања, у зависности од дешавања у окружењу.

Услед деловања позитивних и негативних ефеката друштвених акција, коначан позитиван ефекат на расвој система могућ је само као разлика укупних позитивних и укупних негативних ефеката, тј. као игра на разлици. Оптимум је највећа позитивна разлика.

## Литература

- 1.Аранђеловић З. (2008) Национална економија. Ниш: Економски факултет
- 2.Ковач О. (2003) Стратегија развоја у отежаним условима. Београд
- 3.Марковић Д. (2007) Глобална економија. Ниш: Економски факултет
- 4.Национална стратегија привредног развоја Републике Србије од 2006. до 2012. године
- 5.Стојановић Р. (1977) Оптимална стратегија привредног развоја, друго издање. Београд: Институт за економска истраживања
- 6.Стојановић Р. (1979) Велики економски системи, пето издање. Београд: Институт за економска истраживања

## **СТРУЧНИ ЧЛАНЦИ**

---

Мр Енес Ђоровић

„Јавор“ д.о.о., Ивањица

### **ТЕКСТИЛНА ИНДУСТРИЈА СРБИЈЕ У ПРОЦЕСУ ЛИБЕРАЛИЗАЦИЈЕ ТРГОВИНСКИХ ОДНОСА**

#### **Апстракт**

*Текстилна индустрија Србије у последњих двадесет година у континуитету бележи пад физичког обима производње, броја запослених и учешћа у стварању бруто домаћег производа, тако да је њено опште стање незадовољавајуће. Међутим, и поред тога, она је задржала препознатљив извозни потенцијал мерен апсолутним обимом извоза и његовим релативним учешћем у укупном извозу земље. Глобални процес либерализације трговинских односа, у који се Србија активно укључила закључивањем мултилатералних и билатералних споразума са најзначајнијим трговинским партнерима, нови су изазови за менажмент текстилне индустрије. У тим условима, тржишно верификовани фактори конкурентности текстилне индустрије Србије нису сами по себи доволни за повећање извоза, раст инвестиција и запослености. Стварање повољнијег институцијалног амбијента за развој ове индустријске гране, кроз јасно профилисане и прецизне инструменте индустријске политике, су нужан услов за њено веће учешће у привредном развоју земље.*

**Кључне речи:** Текстилна индустрија, либерализација, конкурентност, индустријска политика

### **SERBIAN TEXTILE INDUSTRY IN THE PROCESS OF LIBERALIZATION OF TRADE RELATIONS**

#### **Abstract**

*The textile industry of Serbia in the last twenty years continuously records of physical decline in production volume, number of employees and participation in the creation of gross domestic product, so that her condition is poor in general. However, in addition, it has retained recognizable export potential measured by the absolute volume of exports and its relative share in total exports of the country. Global trade liberalization process relations, in which Serbia actively involved entering into multilateral and bilateral agreements with major trading partners,*

*are the new management challenges for textile industry. In these conditions, market factors verified the competitiveness of textile industry of Serbia are not in themselves sufficient to increase exports, investment and employment growth. Creating a favorable institutional environment for the development of this industry, through clearly defined and precise instruments of industrial policy, are a necessary condition for its increased participation in the economic development of the country.*

**Key words:** textile industry, liberalization, competitiveness, industrial policy

## Увод

Глобални процес либерализације робних токова и активно учешће Србије у њему потписивањем мултилатералних и билатералних споразума о слободној трговини (Споразум о стабилизацији и придрживању са ЕУ, ЦЕФТА споразум, Споразум о слободној трговини са Турском), као и висок ниво спољнотрговинског дефицита, у први план стављају дугорочну извозну оријентацију као стратешки правац даљег развоја индустрије.<sup>1</sup> Напуштање досадашње политике ослањања искључиво на тржисни механизам претпоставља идентификацију индустријских грана које у овом моменту а и потенцијално располажу факторима конкурентности који им омогућавају дугорочније успешно присуство на међународном тржишту.

Текстилна индустрија Србије је, и поред озбиљних проблема кроз које је прошла у периоду распада заједничке државе и економских санкција и с негативним последицама закаснеле и неуспешне приватизације, задржала препознатљив извозни потенцијал. Иако учествује са 0,7 % у стварању бруто домаћег производа у последње три године, ова индустријска грана је задржала релативно високо удео у укупном извозу од 6-7 %. С обзиром на постојеће факторе конкурентности (ниски трошкови радне снаге и њено задовољавајуће образовње, близина главних тржишта, континуитет присуства на њима и преференцијални приступ, прихватљив ниво технологије и организације производње), уз адекватну подршку индустријске политike државе она може бити далеко значајнији фактор привредног развоја и решавања горућег проблема незапослености.

Образложења оваквог закључка, који нема много заговорника међу актуелним креаторима економске политике, поред анализе стања и потенцијалних ефеката либерализације трговинских односа, изискује дефинисање основних циљева даљег развоја текстилне индустрије као и мера подршке за повећање њене конкурентности.

---

<sup>1</sup> Ж. Глигоријевић, Г. Бошковић, Механизам унапређења конкурентности индустрије, 2007, Ниш, стр. 45.

## **1. Текстилна индустрија Србије – анализа досадашњег развоја**

Постоји општа оцена, у научној и стручној јавности, да је текстилна индустрија један од највећих транзиционих губитника у индустрији Србије и да је, следствено томе, стање у њој незадовољавајуће.

Наиме, крајем 80-их и на самом почетку 90-их година прошлог века текстилна индустрија СФРЈ, чији интегрални део је била текстилна индустрија Србије, имала је карактеристике вертикално интегрисане и извозно оријентисане индустријске гране са респективним нивоом конкурентности на њеним главним извозним тржиштима: СССР-у, западној Европи (Немачка и Италија), САД-у и средњем и близком Истоку (Ирак, Иран). Ова индустријска грана је била у континутету претежни извозник, захваљујући сопственој производњи вештачких и синтетичких влакана, разгранатој структури производње предива и тканина и високом степену финализације у извозу (са доминантним учешћем конфекцијских и трикотажних одевних предмета). Увоз природних текстилних влакана је био централизован, и то: памука (кроз бартер аранжмане са СССР-ом), а вуне из Аустралије преко доминантних извозно-увозних кућа. Ниско развијена текстилна машиноградња је била делимично компазирана солидном структуром производње утензилија и резервних делова, док је производња одевних предмета била праћена производњом комплетног асортимане помоћних материјала и прибора.

Парцијално гледано, текстилна индустрија Србије је по структури и обиму била најзначајнији део текстилне индустрије СФРЈ. У 1990. год. она је запошљавала око 180.000 радника, што је чинило 7,5% од укупног броја запослених у Србији, односно више од 14% запослених у индустрији. У тој години учешће текстилне индустрије у стварању друштвеног производа Србије је износило 4,3% а у стварању друштвеног производа индустрије 8,5%. Са више од 930 мил. УСД извоза, текстилна индустрија је у укупном извозу Србије учествовала са 17,2% док је са увозом од око 800 мил. УСД учествовала са око 11% у укупном увозу Србије<sup>2</sup>.

После 1990. године на положај и даље токове развоја текстилне индустрије Србије одлучујуће су утицали фактори неекономске природе.

Распад СССР-а је означио и крај међудржавних бартер аранжмана преко којих је реализовано око 30% укупног извоза, као и увоз 90% потреба текстилне индустрије Србије за сировим памуком. Драстичан пад прихода са овог значајног извозног тржишта довео је и до поремећаја у снабдевању памуком са осетним растом његове набавне цене. Последични раст укупних трошкова у производњи предива и тканина и ланчано у производњи одеће, смањио је конкурентност српског текстила на другим тржиштима.

Дезинтеграција СФРЈ имала је за кључну последицу губитак јединственог тржишта од 25 милиона потрошача, уз разбијање вертикалне интегрисаности текстилне индустрије. Новонасталом ситуацијом најпре су били погођени базични капацитети текстилне индустрије комбинатског типа (производња предива и тканина), који су били концентрисани у Србији, као и велики произвођачи

---

<sup>2</sup> Извори: Статистички годишњак Југославије 1994

конфекције. Дошло је до постепеног гашења пратећих индустрија утензилија и резервних делова, помоћних материјала и прибора..

Током 1992. године САД и земље Европске Уније уводе економске санкције Србији и Црној Гори, односно СРЈ, са потпуним прекидом трговинских односа. Санкције су највећу штету нанеле извозно оријентисаним индустријама са значајним обимом увозних инпута, међу којима и текстилној индустрији. Извоз у ЕУ и САД је чинио око 55% од укупног извоза текстила Србије, а увоз око 70% укупног увоза те индустријске гране. Период економских санкција, поред дугогодишњег губитка тржишта, узроковао је и технолошко заостајање текстилне индустрије Србије за најмање две генерације, што је додатни узрок пада њене конкурентске способности.

Табела : Индекси индустријске производње, производње предива и тканина и одеће

Год.	Индекс индустријске производње 1990=100	Ланчани индекс индустријске производње	Индекс производње предива и тканина 1990=100	Ланчани индекс производње предива и тканина	Индекс производње одеће 1990=100	Ланчани индекс производње одеће
1991	82	82	75	75	88	88
1992	63	77	59	79	62	70
1993	40	63	34	59	29	47
1994	41	102	34	100	31	107
1995	42	104	31	91	26	83
1996	45	106	30	97	28	109
1997	49	110	31	102	33	118
1998	51	104	32	103	36	107
1999	38	74	26	80	21	58
2000	42	111	28	111	26	125
2001	42	100	30	105	27	103
2002	43	102	26	87	18	67
2003	42	97	19	72	10	59
2004	45	107	19	98	10	96
2005	45	101	17	93	8	80
2006	47	105	17	96	8	98
2007	49	104	16	95	7	86
2008	50	101	14	89	6	88

Извори: Статистички годишњак Србије 1998-2009. и Статистички годишњак Југославије 1994-2000

Почетком 90-их година дошло је до драстичног пада свих показатеља привредне активности текстилне индустрије Србије. Физички обим производње је у 1991. и 1992 години смањен у сектору производње предива и тканина за 26% односно 41% у односу на 1990 годину, а у производњи одеће за 12% односно 39%, што је било приближно једнако паду укупне индустријске производње од 36% у 1992. године (Табела 1).

У овом периоду број запослених у текстилној индустрији се смањио на 158.000, што је чинило и даље 7,41% од укупног броја запослених у 1992. год. Политика латентне

незапослености, карактеристична посебно за радно интезивне гране, била је у тим годинама главни социјални амортизер, са дугорочним негативним последицама по њих. Због драстичног пада и друштвеног производа у целини, учешће текстилне индустрије у његовом стварању и даље се кретало између 3% и 4%. У овом период долази и до великог пада спољнотрговинске размене текстилним производима, тако да је извоз у 1992. год износио 384 мил. USD (13,5% у укупном извозу), а увоз 403 мил. USD (11,8% укупног увоза). Први пут се у тој години јавља дефицит у трговини текстилом.

Текстилна индустрија Србије је на крају 1999. године запошљавала 106.000 радника, што је чинило 5,72% од укупног броја запослених. Током 90-их година број запослених је у континуитету опадао али спорије од пада физичког обима производње, што је показатељ и континуелног пада продуктивности и конкурентности производње текстилних производа (Табела 2).

Физички обим производње текстилних производа је до 2000-те године опадао већом динамиком него укупна индустријска производња, изузев кратког периода опоравка 1996-1998. године. Ратно стање у земљи током 1999. године зауставило је позитиван тренд раста дорадних послова са главном последицом смањења производње одеће за више од 40%.

Учешће текстилне индустрије у стварању друштвеног производа је током 90-их година, такође, у континуитету опадало, тако да је на крају 1999. године износило 1,9%. Међутим, и поред негативних показатеља привредне активности, у овом периоду текстилна индустрија је и даље значајан чинилац спољнотрговинске размене Србије са озбиљним извозним потенцијалом. У 1997. и 1998. године, са оствареним извозом од 350 односно 345 мил. USD остварено је учешће у укупном извозу од 13,8 односно 12,6%.

Увозна зависност ове индустријске гране се у континуитету повећава, посебно у сектору предива и тканина, тако да је увоз већи од извоза за више од 50%. Главна извозна тржишта су земље ЕУ са 67,9% (претежно Немачка и Италија) и бивше југословенске републике (претежно БиХ и Македонија) са 22,4% од укупног извоза у 1999. години. У регионалној структури увоза у 1999. години доминирају земље ЕУ (Немачка и Италија) са 44,4% и Турска са 28%.

Табела 2: Запослени у привреди, индустрији и текстилној индустрији Србије у 000

Год.	Укупно запослени	Запослени у индустрији	Запослени у текстилној индустрији	% учешћа у укупно запосленим	% учешћа у запосленим у индустрији
1990	2422,4	1289,2	181,7	7,50	14,09
1991	2252,8	1056,2	166,4	7,38	15,75
1992	2140,6	928,2	158,6	7,41	17,09
1993	2075,9	870,6	146,5	7,05	16,83
1994	2055,1	858,1	142,3	6,92	16,58
1995	1993,5	832,3	137,1	7,01	16,47
1996	1953,7	813,2	131,7	6,74	16,14
1997	1910,5	782,7	122,9	6,43	15,71
1998	1904,2	760,0	112,2	5,89	14,76
1999	1860,6	732,7	106,5	5,72	14,54

2000	1786,2	712,3	92,6	5,18	13,00
2001	1752,2	704,5	86,3	4,92	12,25
2002	1676,8	648,1	74,2	4,42	11,44
2003	1611,6	605,3	63,6	3,94	10,51
2004	1580,1	562,3	56,8	3,59	10,09
2005	1546,5	536,1	49,6	3,20	9,25
2006	1471,7	493,3	42,5	2,88	8,60
2007	1432,8	460,4	36,9	2,57	8,00
2008	1428,5	439,5	34,3	2,39	7,79

Извори: Статистички годишњак Србије 1998-2009, Статистички годишњак Југославије 1994-2000

У периоду од 2000. до 2009. године извршена је приватизација индустрије Србије у условима доминантне политике тржишног либерализма. Текстилна индустрија је у ове процесе ушла са теретом нагомиланих финансијских проблема из претходне декаде, технолошки инфериорна, са наслеђеном застарелом структуром и као таква је била при дну скале интереса потенцијалних инвеститора. Без благовремене и активне државне подршке у реструктуирању великих производних система приватизација је имала за резултат потпуно гашење капацитета базичне текстилне индустрије и пораст увозне зависности оба сектора текстилне индустрије. Домаће тржиште је без ефикасне заштите постало лак плен висококонкурентним текстилним индустријама ЕУ, Турске и Кине, што је у кратком року угушило домаћу производњу. Са недограђеним тржишним институцијама<sup>3</sup> оно је постало и погодно тле за бујање сиве економије и нелојалне конкуренције који су међу најзначајнијим узроцима садашњег стања. У исто време, гашење великих друштвених индустријских комплекса, услед закаснелих и неуспешних приватизација, праћено је успешним развојем малих приватних фирм, углавном у сектору производње одеће, које су постале носилац даљег развоја текстилне индустрије.

Табела 3: Спљенотрговинска размена текстилне индустрије Србије 1990-2008  
у мил. USD

Год.	Укупан увоз	Укупан извоз	Укупан увоз текстила	Укупан извоз текстила	% учешћа у укупном увозу	% учешћа у укупном извозу
1990	7044	5453	809	936	11,48	17,16
1991	5212	4506	392	848	7,52	18,81
1992	3412	2852	403	384	11,80	13,46
1996	3826	1918	311	106	8,12	5,52
1997	4504	2531	490	350	10,87	13,80
1998	4475	2723	570	345	12,70	12,60
1999	2881	1369	242	142	8,30	10,37
2000	3340	1558	136	158	4,07	10,14

<sup>3</sup> И. Росић, Раст, структурне промене и функционисање привреде (Национална макроекономија), Крагујевац, 2002, стр. 465

2001	4261	1721	187	228	4,38	13,24
2002	5614	2075	258	200	4,59	9,63
2003	7477	2756	307	218	4,10	7,91
2004	10753	3513	524	196	4,87	5,57
2005	10461	4482	467	301	4,46	6,71
2006	13172	6420	601	395	4,56	6,15
2007	18554	8825	869	541	4,68	6,13
2008	22875	10973	1030	657	4,50	5,98

Извори: Статистички годишњак Србије 2000-2009, Статистички годишњак Југославије 1997-2000

У овом периоду, и поред заустављања пада укупне индустријске производње, настављен је тренд смањења физичког обима производње оба сектора текстилне индустрије. На крају 2008. године базни индекс (база 1990=100) производње предива и тканина је 14, а производње одеће 12. Број запослених радника је пао на 34275, што чини 2,4% од укупно запослених у Србији, односно 9,2% запослених у индустрији. Учешће текстилне индустрије у стварању бруто домаћег производа је са 1,6% у 2000. години пало на крају 2008. године. на 0,7%.

После 2000-те године је дошло до смањења релативног учешћа извоза текстила у укупном извозу, што је највећим делом последица прецењеног курса динара, тако да се са 10,14% у 2000. години стабилизовало на 6-7% укупног извоза, док увоз у истом периоду чини 4-5% укупног увоза (Табела 3). У апсолутним износима, извоз текстила је порастао са 153. мил. USD у 2000. години на 657 мил. USD у 2008. години. У структури извоза са просечно 55% је заступљен извоз одеће, а главна тржишта су земље ЕУ са 65-70% од укупног извоза (Италија, Немачка, Холандија) и бивше југословенске републике са 12-16% (БиХ, Црна Гора, Македонија). У последње две године као значајно тржиште се поново јавља Ирак, кроз извоз текстилне војне опреме.

Табела 4: Регионална структура извоза и увоза текстилних производа 1999-2008 у 000 USD

Год	Извоз у ЕУ	% ук. извоза	Извоз у БЈР	% ук. извоза	Увоз из ЕУ	% ук. увоза	Увоз из Турске	% ук. увоза	Увоз из Кине	% ук. увоза
1999	92	68	30	21	51	44	32	28	6	5
2000	108	63	21	12	65	48	25	18	8	6
2001	157	67	37	16	91	48	35	18	12	6
2002	141	70	38	19	112	45	54	21	20	8
2003	160	72	35	16	133	43	61	20	36	12
2004	133	68	33	17	281	75	50	13	67	18
2005	235	77	39	13	306	65	53	11	48	10
2006	289	74	41	11	357	60	67	11	79	14
2007	460	84	76	14	489	56	104	12	144	16
2008	456	69	107	16	491	51	102	10	219	21

Извор : Статистички годишњак Србије 2000-2009

За увоз текстилних производа у овом периоду карактеристичан је раст у апсолутним вредностима уз промену структуре порекла Од 136. мил. USD у 2000-ој години увоз је достигао вредност од 1030 мил. USD у 2008. години и даље је највеће

релативно учешће увоза из земаља ЕЗ са 55-60% (Италија, Немачка, Словенија, Холандија), док је удео Турске смањен са 18,2% у 2000-ој години на 9,9 у 2008. години, као и бивших југословенских република са 7,8% на 2% у истом периоду (Табела 4.).

Евидентна је тенденција раста увоза из Индије, Пакистана, а посебно Кине, чије је релативно учешће порасло од 5,5% на 21,3 % у периоду 2000-2008. године. У структури увоза са просечно 65% доминирају предива и тканине, што је случај и са увозом из ЕУ и Турске, док се из Кине претежно увози одећа у обрнутој сразмери.

## **2. Потенцијални ефекти либерализације трговинских односа на конкурентност текстилне индустрије Србије**

У складу са главним приоритетима државне политике Република Србија се задњих пет година активно укључила у процес либерализације трговинских односа са најзначајнијим партнеријама. На мултилатералном нивоу, потписивањем ЦЕФТА споразума и Споразума о стабилизацији и придруживању са ЕУ, створрне су добре основе за прикључивање земље СТО и укључивање у глобалне токове. На билатералном нивоу, од посебног значаја за текстилну индустрију је потписивање Споразума о слободној трговини са Републиком Турском, који је у фази ратификације.

Основни циљеви ових споразума о слободној трговини су уклањање ограничења у међусобној трговини и стварање услова за слободну конкурентску утакмицу како између поједињих сектора и индустријских грана земаља потписница, тако и између појединачних производа. Међутим, с обзиром на, генерално гледано, неједнаку конкурентност поједињих учесника у трговини између земаља потписница, за очекивање су и позитивни и негативни ефекти примене споразума за учеснике на свим нивоима организовања у кратком, а и на дуги рок.

Потенцијално позитивне ефекте либерализације трговине на конкурентност текстилне индустрије Србије треба очекивати како на домаћем, тако и на тржиштима бивших југословенских република, земаља ЕУ и Русији. С обзиром на потпуно замирање домаће производње предива и тканина, помоћних материјала и прибора, беззарински увоз ових производа од почетка примене Споразума са Турском имаће повољан утицај на домаћу производњу трикотажних и конфекциских производа не само кроз снижавање трошкова инпута (царинска стопа на увоз предива 5%, а на увоз тканина 10%, цинс тканина 5%), већ и кроз могућност супституције увоза сличних производа из Кине, а тиме и кроз бржу реакцију на актуелне модне трендове, краће рокове испоруке, шири асортиман понуде и мање трошкове финансирања набавке. Међутим, максимално дејство ових ефеката на домаћем тржишту краткорочно је везано за период до 2015. године када је предвиђено потпуно укидање царина на увоз одевних предмета пореклом из Турске<sup>4</sup>.

Могуће дугорочније позитивне ефекте споразума о слободној трговини реално је очекивати на плану конкурентности извоза текстилне индустрије Србије на тржиште ЕУ. Поред смањивања трошкова инпута кључни позитивни ефекти везани су за дијагоналну кумулацију порекла производа из зоне ЦЕФТА и Турске

<sup>4</sup> Закон о потврђивању Споразума о слободној трговини између Републике Србије и Републике Турске, стр. 68.

и њихов преференцијални третман на трећим тржиштима. То отвара реалну могућност за значајан раст извоза наше земље и промену његове структуре на овом тржишту. Имају се у виду, пре свега, веома озбиљни напори и најаве водећих робних марки из Италије, Немачке, Француске, Холандије, Шпаније да се до сада доминантни облик организације производње кроз дорадне-лон послове поступно смањује. Циљ је да се у земљама са релативно ниском ценом радне снаге, као што је и Србија, у што краћем року пређе на такозвани пуни лон, то јест увоз готових одевних предмета под сопственом робном марком са дизајном и одабиром основног и помоћног материјала од стране наручиоца. Дакле, конкурентска борба са Кином на европском тржишту одеће реализује се кроз напоре познатих брендова да се задржи доминација у сferи модних производа кроз скраћење рокова испоруке, смањење кредитне изложености и ризика у набавци основних и помоћних материјала. То је и реална шанса Србије да кроз адекватне промене менаџмента у текстилној индустрији оствари озбиљнији искорак у правцу повећања извоза на ово тржиште.

Применом Споразума стварају се услови за повећање извоза текстилне индустрије Србије у земље потписнице ЦЕФТА споразума, посебно БиХ, Црну Гору и Хрватску. Вишегодишње присуство домаћих брендова могуће је учврстити и проширити са извозом одеће чији основни материјали нису досад произвођени у Србији, а посебно цинс, синтетички штампани материјали, мешавине лана, вештачка свила итд.

Заједнички наступ на трећим тржиштима, као посебно значајна димензија билатералних и мултилатералних споразума, отвара могућност повећања извоза одеће на тржиште Русије. Реална база је преференцијални третман српског извоза. Извоз турских брендова произведених у Србији од пореклом турских материјала, уз смањење оцарњене вредности робе за 10-15 %, је само један од потенцијално врло конкурентних аранђммана. То је уједно и део могуће стратегије текстилне индустрије Србије у тржишној утакмици са знатно конкурентнијим учесницима.

С обзиром на постојеће стање производње одеће у Србији, потенцијално најнегативнији ефекат либерализације трговине, гледано на дуги рок, је потпуно укидање царина на увоз одеће из Турске почетком 2015. године. Са постојећим царинским стопама на увоз од 18 до 22%, турски производи одеће су остварили значајно учешће на тржишту Србије не само ценовном конкурентношћу, већ пре свега факторима квалитета производа, брзим реакцијама на промене у моди и дизајну, кратким роковима испоруке, широким асортиманом понуде и еластичним условима плаћања. Укидање царина ће омогућити знатан пораст тржишног учешћа Турске на овом сектору тржишта текстила у Србији на штету домаћих производа. Стога је у овом моменту кључно питање менаџмента текстилне индустрије Србије: како одговорити на глобалне изазове либерализације тржишта?

### **3. Мере подршке даљем развоју текстилне индустрије Србије**

Анализа стања у текстилној индустрији Србије јасно показује њену дугорочну извозну оријентисаност, која је здрав темељ њене даље перспективе. Са више од 450 мил. УСД вредности извоза у пословима дораде одеће она је активни учесник конкурентске борбе европских брендова са Кином за одржавање њихове

позиције на тржишту модне робе ЕУ. Са трошковима радне снаге изражених у цени сата рада у индустрији одеће од 1,9-2 УСД<sup>5</sup>, она је конкурентнија од сви земаља ЕУ и Турске, на нивоу са Македонијом и земљама северне Африке, а нешто мање конкурентна од Албаније и Молдавије.<sup>6</sup>

У овој тржишној утакмици уз трошкова рада од пресудног значаја су кратки рокови испоруке и могућност израде мањих серија , што Србији даје конкурентску предност с обзиром на близину главних тржишта и релативно прихватљив ниво организације производње. Поред наведеног , дуготрајно присуство на тржишту ЕУ, расположивост квалификоване радне снаге, могућност брзе имплементације нових технологија и задовољавајући квалитет израде, су додатни фактори конкурентности текстилне индустрије Србије<sup>7</sup>. Међутим, фактори конкурентности, којима у овом тренутку располаже, нису сами по себи довољни за њено репозиционирање у индустријској структури Србије. Даљи раст извоза и побољшање положаја на домаћем тржишту у условима потпуне либерализације трговинских односа захтевају и адекватну подршку државе овој грани индустрије.

Темељ делотворне и прецизно усмерене подршке текстилној индустрији је дугорочна развојна стратегија, која, по нашем мишљењу, треба да има следеће основне циљеве: тржишно репозиционирање производња текстила према проширењу производног програма, развоју сопствених робних марки и нових производа са већим уделом новододате вредности уз јачање маркентишких активности бржи пренос нових технологија и иновација уз веће учешће сопственог знања; дугорочна извозна оријентација уз постепено ширење пуних лон послова и везивање за велике европске брендове; стандардизација квалитета производа у складу са међународним стандардима; поспешавање страних улагања ради заједничког наступа на трећим тржиштима; мрежно повезивање малих и средњих предузећа у индустријске кластере ради обједињеног наступа на домаћем и страним тржиштим; кадровско прилагођавање новим технолошким и организационим условима пословања.

Потенцијално позитивни, али и озбиљни негативни ефекти либерализације трговинских односа, изискују потребу адекватног и благовременог одговора на те изазове кроз инструменте индустријске политике и промене у менаджменту самих производиођача текстила. Стварање повољнијег институционалног амбијента за јачање конкурентности ове индустрије препоставља употребу фискалних, финансијских и инструмената трговинске политике.

Могући фискални инструменти су: повећање износа зараде који је ослобођен од плаћања пореза до нивоа од 2/3 минималне зараде код радно интезивних грана; одобравање пореског кредита у висини трошкова истраживања тржишта, промотивних активности, освајања нових производа и трансфера знања и нових технологија, а максимално до износа 200.000 ЕУР-а годишње.

Финансијски инструменти који би били делотворни у овом тренутку су : субвенционирање камата на већ одобрене кредите намењене улагању у основна

<sup>5</sup> Извор: Статистички годишњак Србије, 2000-2009.

<sup>6</sup> Dr Dilek Čukul, Competitive aspects of turkish and chinese textile and clothing industries, 8<sup>th</sup> global conference of business & economics, стр. 4.

<sup>7</sup> М. Илић, Ж. Глигоријевић, Г. Бошковић, Стратегија регионалног развоја Србије, Крагујевац, 2004.

средства, финансирање трајних обртних средстава и на кредите намањене финансирању нематеријалне имовине (пренос технологије, патентна права, лиценце, знања и искуства); прилагођавање услова за добијање кредита за трајна обртна средства и инвестиције код Фонда за развој РС реалној ситуацији у текстилној индустрији; повећање капитала и ширење делокруга рада Агенције за страна улагања и финансирање извоза Републике Србије - АОФИ; кредитирање извозних дорадних послова од стране АОФИ; прилагођавање услова за добијање извозних кредита код АОФИ реалној ситуацији у текстилној индустрији ; формирање Фонда за субвенциосање трошкова формирања и развоја домаћих брендова и маркентишских активности на домаћем тржишту; либерализација услова за регресирање трошкова промоције домаћих брендова на међународном тржишту од стране СИЕПА – Агенције за страна улагања и промоцију извоза; снижавање минималног износа директних инвестиција које финансира СИЕПА ради подршке инвестирању у мала предузећа .

Усаглашавање анти-демпинг законодавства са правилима СТО, политика реалног девизног курса и даља разрада законодавства о обавезном пореклу робе на пијачним и уличним тезгама, су у овом моменту адекватни инструменти трговинске политике.

## **Закључак**

Либерализација трговинских односа као глобални феномен и услов наставка процеса пријеђивања наше земље Европској Унији је, с обзиром на низак ниво конкурентности текстилне индустрије Србије, велики изазов за њен менаџмент. Једнострана либерализација са почетка 2000-их резултираја поплавом увоза јефтине робе из Кине и Турске и један је од узрока садашњег стања ове индустријске гране. Међутим, мултилатерални и билатерални споразуми о слободној трговини које је Србија закључила задњих година, поред ризика негативних ефеката, стварају реалне могућности и за раст извоза текстила у земље ЕУ, ЦЕФТА споразума и Русију.

Фактори конкурентности, којима у овом тренутку располаже текстилна индустрија, нису сами по себи довољни за њено репозиционирање у индустријској структури Србије. Даљи раст извоза и побољшање положаја на домаћем тржишту у условима потпуне либерализације трговинских односа захтевају и адекватне мере подршке државе овој грани индустрије на темељу њене дугорочне развојне стратегије.

## **Литература**

1. Чукул др Дилек, Цомпетитиве аспекцсе оф туркисх анд цхинесе тектиле анд цлотхинг индустрије, 8<sup>th</sup> Глобал Цонференце он Бусинес & Економицс, Флоренце, Италија, 2008.
2. Глигоријевић Ж., Бошковић Г., Механизам унапређења конкурентности индустрије, Ниш, 2007
3. Илић М., Глигоријевић Ж., Бошковић Г., Стратегија регионалног развоја Србије, Крагујевац, 2004.
4. Росић Илија, Раст, структурне промене и функционисање привреде (Национална макроекономија), Крагујевац, 2002.
5. Савић Љ., Економика индустрије, Београд, 2002.

## СТРУЧНИ ЧЛАНЦИ

---

Милена Николић,  
Нишка пословна школа СС - Ниш

### О РЕФОРМИ НАШЕ ДРЖАВНЕ АДМИНИСТРАЦИЈЕ

#### Апстракт

*Проблеми реформе нашег друштвено-економског система одлажу се у недоглед, јер све демократске владе земље нису успеле да ураде многе битне ствари. Наиме, предузећа су неефикасна, као што су и била. Приватизација јавних предузећа не иде жељеним темпотом, а ни реформисање јавне управе не иде како бисмо желели.*

*Радна група за сагледавање стања у јавној управи земаља које су у транзицији организовала је студијски боравак у Словенији, земљи која је у реформисању јавне управе отисла најдаље. Закључак је: да Србија мора још доста да уради да би била спремна за улазак у Европску Унију.*

**Кључне речи:** Јавна управа, реформе, транзиција,...

### ABOUT OUR STATE ADMINISTRATION REFORM

#### Abstract

*Problems with reform of our socio-economic system are delaying indefinitely , because all the democratic government of our country could not succeed to implement many of the important things . Namely, companies are inefficient, as they were. Privatization of public comapnies is not going on good way, and reform of public administration is not going as we wanted.*

*Working group for assessment of the situation in public administration in countries in transition has organized a study visit in Slovenia, a country that has gone farthest concerning the public administration reform . The conclusion is: that Serbia still has a lot to do to be ready for entry into the European Union.*

**Key words:** public administration, reform, transition,...

#### Уводна разматрања

Досадашње Владе Србије нису успеле да ураде многе битне ствари. Наиме, наша предузећа су у главном и даље неефикасна, као што су и била, па је стање у домаћој привреди (не рачунајући светску економску кризу) лоше и далеко од оног што се очекивало. Приватизација јавних предузећа не иде жељеним

темпом, а није непознато да је садашња влада преузела власт са обећањем да ће се ревидирати и већ приватизовано. То је довело до застоја саме приватизације, па се тек након интервенције Фонда и Светске банке, она нешто убрзала. Није урађено ништа ни на реформисању осталих сегмената јавне управе и јавне потрошње. Нису дирнути образовање, здравство, државна управа. Једино што је до сада урађено је да је за време претходне владе реформисан пензиони систем.

Због такве ситуације влада се нашла у процепу да нешто мора да испуни од тих општих захтева. У таквим околностима највероватније је процењено да ће се све те фалинке закрплити уз два крупна потеза. Прво, променом индексације пензије ће се оборити на знатно нижи ниво, чиме би се средила буџетска ситуација и то без погоршања стања у привреди. С друге стране, све оно што није урађено у сређивању јавних предузећа требало је решити продајом неких од њих: рафинерија и сл. Тиме би се, рачунало се, створио утисак и у домаћој и у светској јавности да се нешто важно ради.

### **Нешто о реформи јавне управе**

Код одређивања позиције јавног сектора најчешће се истиче преовлађујућа карактеристика чији се основ темељи на чињеници да се средства за њихово финасирање обезбеђују из буџета. Сасвим разумљиво, подразумева се да је буџет за јавни сектор прописан од стране политичких удружења. Нагласак је на управљању њиме, при чему су прикупљена новчана средства и распоређена од стране политичких удружења на различитим нивоима Владе.

Нашу жељу да приступимо ЕУ отежао је још један јако битан критеријум - Мадридски критеријум, којим се имплицитно тражи постојање одговарајућих административних капацитета, односно постојање, пре свега, добро организоване и ефикасне управе (на централном и локалном нивоу) за доследно спровођење преузетих обавеза.

### **Студијски боравак у Словенији<sup>1</sup>**

Студија је организована са циљем да се обезбеде чланови радне групе потребним искуством. Прави разлог избора Словеније за студијски боравак био је њена укљученост у токове ЕУ, а како се ради о јавној администрацији која потиче из некада истог система (којем је припадала и администрација Србије), те пошто се њене реформе у овој области могу сматрати успешним, то је био истински прави потез.

Студијски боравак започео је јуна 2003. године, а учесници су имали обавезу да делегирају чланове радне групе и менаџмент тима пројекта уз потпуну сарадњу словеначке стране. Иначе, студијски боравак био је успешан у смислу тимског рада, јер је остварен примарно постављени циљ – да омогући учесницима да се више информишу о реформама јавне администрације у земљама у доба транзиције и да им обезбеди основу за примену искуства у Србији. Радна група

---

<sup>1</sup> Војин Ракић и Владимир Момчиловић; South – East Europe Review, 2003., str. 183.

прикупила је корисне информације ради дефинисања препорука за бољу организацију и функционисање четири министарства Србије.

Кључни стадијум модернизације Словеначке јавне управе забележен је у периоду између 1990. и 2002. године, када је коначно и организован систем јавне администрације за однедавно независну словеначку државу. Читав процес примене принципа новог јавног менаџмента одигравао се упоредо са самим чином придржувања Словеније ЕУ.

Искуство Словеније указује на то како је једна од највећих мана у организацији јавне управе био недостатак адекватних решења у погледу менаџмента људских ресурса. Решавање овог проблема пронађено је у успостављању специјализоване тзв. Академије администрације 1996. године. Њен основни циљ била је добро организована едукација јавних службеника и промена постојеће културе запослених у администрацији кроз: програме тренинга, организовања државних испита знања и припрема техничке и организационе подршке у реалним условима. Најважнији и најинтересантнији утисак групе учесника студијског боравка у Словенији је сагласност свих о одабраном пројекту "Fast Stream" - програм за Србију, чија суштина је тренинг јавних службеника планираних за рад у институцијама ЕУ.

### **Јефтинији државни апарат**

Администрација Словеније неупоредиво је јефтинија и ефикаснија од наше. Они немају 26 министара, већ 15, а у парламенту само 90 посланика. И, док је Влада Словеније основала осам агенција које се финансирају искључиво из буџета и три које имају и сопствене изворе новца, дотле у Србији таквих и сличних институција има око 20. Србија, уз то, има и још око 100 других регулаторних тела, управа, дирекција... од којих се многе баве апсолутно истим или сличним делатностима. Зато не треба ни да чуди што је словеначка администрација, са око 17.000 људи, готово упала мања (и јефтинија) од српске, која броји 28.000 запослених. Осим тога, подаци о броју кадрова у словеначкој јавној управи су до танчина презентирани на сајту „електронска управа“, па се заједно са њиховим месечним примањима може тачно утврдити: колико њих је због боловања одсуствовало са посла; колико је запослено на пословима који се финансирају из фондова ЕУ; колико је запослено у различитим службама полиције, војске и сл. С друге стране, бројка од 28.000 наших кадрова резултат је нагађања и непознаница над којом се често зачуђе и сами чланови Владе.

### **Наша државна администрација**

Наш систем заснован је на, по мени, бесмисленом принципу. Наиме, чиновника - државних службеника овде има много, они раде, а не могу да постигну све да ураде, јер држава компликује посао. И поред тога што државна администрација има евидентно већи број запошљених него што је потребно, што је показано и поређењем са Словенијом, са сигурношћу можемо тврдити да је стручност кадра наше државне администрације и даље у дефициту. Разлоги су

вишеструки. Сматрамо да су, пре свега, претежно политичке природе. Није спорно да странке које освоје власт постављају своје људе на важне позиције, али би то правило требало да важи само за значајније функције у државној администрацији, док би за сва остала места једини критеријум требало да буде стручност и професионализам. Додатни проблем у Србији је и то што не постоје механизми смењивости по основу резултата рада.

Према званичним статистичким подацима, од укупно два милиона запослених у јавном сектору (државној управи, установама, услугама и јавним предузећима) ради више од 500.000 људи, или сваки четврти запослени у Србији. Према расположивим статистичким подацима само у државној управи и социјалном осигурању, од 2001. године и после улагања у модернизацију и компјутеризацију тих служби, број државних чиновника порастао је са 63.850 на 68.785 службеника. Србија, dakле, има исувише велику и скупу администрацију и то је озбиљан проблем који у наредном периоду мора да решава.

## Закључак

На основу реченог у раду, о реформи државне управе у нас, могло би се закључити следеће:

Проблем свих реформи у Србији су политичка нестабилност и чести избори, после којих се администрација (као по правилу) увећава доласком нове власти.

Годинама администрација константно расте, без обзира на обим посла који треба да обавља.

Држава није одвајала потребан новац за подршку реформама а, с друге стране, никад није постигнута сагласност владајућих странака и опозиције о приоритетима друштва у транзицији.

Приоритети реформе државне администрације у Србији требало би да се ослањају, пре свега, на опште прихваћене критеријуме ЕУ, као предуслов за придрживање ЕУ.

За остварење зацртаних циљева реформе државне администрације у нас, те за озбиљне промене у том домену, потребна је, с једне стране, политичка воља и сагласност партија а, с друге стране, препуштање да посао креирају и обављају они који знају и хоће да раде.

## Литература

1. Lane Jan – Erik: The Public Sector (Concepts, models and approaches), London, 2000.
2. Mártonné Karolini – Lévai Zoltán – Poór József: Emberi Erőforrás Menedzsment a Közszolgálatban (Módszertani kézikönyv), Budapest, 2005.
3. Ракић Војин и Момчиловић Владимира: South – East Europe Review
4. Hughes E. Owen: Public Management & Administration (an introduction), New York, 2003.
5. [www.blic.rs](http://www.blic.rs)
6. [www.politika.rs](http://www.politika.rs)

## СТРУЧНИ ЧЛАНЦИ

---

Предраг Вуковић,

Славица Арсић,

Светлана Рољевић

Институт за економику пољопривреде, Београд

## СТАЊЕ И УСЛОВИ РАЗВОЈА ТУРИЗМА У БАЊИ ВРУЈЦИ<sup>1</sup>

### Апстракт

Бројни термални извори са којима Србија обилује пружају основ за планирање развоја бањског туризма. Једна од потенцијално врло атрактивних је и Бања Врујци, која је за сада туристички не доволно и не адекватно туристички искоришћена. Смештена у општини Мионаца, бања је до сада била препуштена стихијском развоју, без јасне политике туристичког развоја, као и одсуства сваког маркетинг и менаџмент приступа развоју туризма на нивоу дестинације. Такође простор бање је оптерећен бројним не решеним правно имовинским питањима. Све ове чињенице утицале су да туризам не пружа ефекте какве би објективно на основу расположивих ресурса могао.

У раду су идентификовани туристички ресурси Бање Вруци на основу којих су дате и одговарајуће препоруке за могућа стратешика определења у њеном будућем развоју.

**Кључне речи:** туризам, ресурси, дестинација, бања, инвестиције

## STATE AND CONDITIONS FOR TOURIST DEVELOPMENT AT THE SPA VRUJCI

### Abstract

Numerous thermal springs which abounds Serbia provided the basis for planning the development of spa tourism. One of the potentially very attractive is also Spa Vrujci, which is currently not enough and do not adequately properly used. Located in the Municipality of Mionica, the spa has been left to chaotic development, with no clear policies for tourist development, as well as the absence of any marketing and management approaches at the destination. All these facts affected the tourism that does not give effect to any objective based on the available resources that could be.

In the paper work was identified the tourist resources of Spas Vrujci on the basis which could make appropriate recommendations for possible strategic goals in its future tourist development.

**Key words:** Tourism, resources, destination, spa, investments

---

<sup>1</sup> Рад је део истраживања на пројекту „Мултифункционална пољопривреда и рурални развој у функцији приклучења Републике Србије у ЕУ“ – 149007 Министарства за науку и технолошки развој Републике Србије.

## Увод

Општина Мионица у којој је Бања Врујци лоцирана се налази у западном делу Републике Србије. Граничи се са општинама Ваљево, Пожега, Горњи Милановац, Љиг и Лајковац. Подручје општине, према организацији послова републичке управе по окрузима, припада Колубарском округу. Веза општине Мионица са Београдом остварује се регионалним путним правцима: Дивци-Мионица-Љиг и Жупањац-Богоља-Мионица-Дивчибаре. Територијом општине противу четири реке: Колубара, Лепеница, Топлица и Рибница. Иначе општина припада сливу реке Колубаре и има укупно 206 km водених токова.

Према важећем просторном плану, Мионица обухвата простор од 329,5 km<sup>2</sup> (32.939 ha). Постојећи начин коришћења земљишта условљен је морфолошким, педолошким и хидролошким карактеристикама терена, што резултира претежно пољопривредном наменом на 61,47 % територије Општине. Локација центра општине је на обалама реке Рибнице, десне притоке Колубаре, 7 km југоисточно од пута Ваљево-Београд и железничке пруге Београд-Бар, 19 km источно од Ваљева и 85 km југозападно од Београда. Центар општине се налази се на надморској висини од 200 m. У општини постоји 36 насеља у којима према попису из 2002 године живи укупно 16.500 становника.

### 1. Остварена динамика туристичког промета

Према расположивим статистичким подацима приметно је да на подручју општине Мионица као и у самој Бањи Врујци расте број туриста. У периоду од 2000–2008. године укупан број туриста је растао по просечној стопи од 5,86%, при чему су домаћи туристи су остварили раст по просечној стопи од 5,65%, а страни посетиоци по просечној стопи од 5,49 %. Број ноћења није пратио ту динамику тако да код ноћења имамо смањење код укупног броја туриста за близу 14% а код домаћих за 16%. Једино је код страних туриста забележено повећање броја ноћења по просечној стопи 7,11%. Оваква динамика кретања туристичког промета је утицала и да се смањи број просечних ноћења као и број просечних дана задржавања на овом подручју.

У табелама 1. и 2. дати су обим и динамика туристичких кретања на подручју општине Мионица односно Бање Врујци – насељу Горња Топлица, у периоду 2000–2007. године. Насеље Горња Топлица (Бања Врујци) је највеће туристичко место на подручју општине Мионица и уједно “окосница” укупног туристичког развоја.

Табела 7.1. Туристичка кретања у периоду 2000–2005. на подручју општине Мионица

Година	Туристи			Ноћења туриста			Просечан број ноћења туриста	
	свега	домаћи	страни	свега	домаћи	страни	домаћи	страни
2000	7.835	7.557	278	54.007	52.825	1.182	7,0	4,3
2001	7.757	7.388	369	44.580	43.259	1.321	5,9	3,6
2002	8.408	8.083	325	48.510	47.173	1.337	5,8	4,1
2003	7.949	7.639	310	40.178	38.798	1.380	5,1	4,5
2004	9.881	9.536	345	41.327	40.173	1.154	4,2	3,3
2005	10.331	9.975	356	43.050	41.703	1.347	4,2	3,8
2006	7.949	7.639	310	40.178	38.798	1.380	5,1	4,5
2007	12.359	11.726	633	46.961	44.873	2.088	3,8	3,3

Извор: Републички завод за статистику, публикација „*Општине у Србији*“ за године 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 год.

**Напомена:** Просечан број ноћења туриста израчунат је дељењем броја ноћења са бројем туриста. Пошто се туриста региструје у сваком месту где борави, то у случају промене места долази до његовог поновног исказивања, односно дуплирања. Стога је, вероватно, и просечан број ноћења туриста, израчунат на овај начин, мањи од стварног.

Табела 2. Ноћења туриста у Бањи Врујци – Горња Топлица

Година	Туристи			Ноћења туриста			Просечан број ноћења туриста	
	свега	домаћи	страни	свега	домаћи	страни	домаћи	страни
2000	7.805	7.527	278	53.647	52.465	1.182	7,0	4,3
2001	7.712	7.343	369	44.180	42.859	1.321	5,8	3,6
2002	8.366	8.041	325	48.147	46.810	1.337	5,8	4,1
2003	7.934	7.624	310	40.028	38.648	1.380	5,1	4,5
2004	9.866	9.521	345	41.202	40.048	1.154	4,2	3,3
2005	10.331	9.975	358	43.050	41.703	1.347	4,2	3,8
2006	13.011	12.600	411	59.399	57.943	1.456	4,6	3,5
2007	12.359	11.726	633	46.961	44.873	2.088	3,8	3,8

Извор: Републички завод за статистику, публикација „*Општине у Србији*“ за године 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 год.

**Напомена:** Просечан број ноћења туриста израчунат је дељењем броја ноћења са бројем туриста. Пошто се туриста региструје у сваком месту где борави, то у случају промене места долази до његовог поновног исказивања, односно дуплирања. Стога је, вероватно, и просечан број ноћења туриста, израчунат на овај начин, мањи од стварног.

При разматрању динамике туристичког промета у општини Мионица, а посебно на подручју Бање Врујци – Горња Топлица, треба имати у виду одређене чињенице:

- 1) на овом подручју има пуно викендица и њихових власника који бораве ту у сезонској динамици.
- 2) У сезони (летњи месеци) постоји велики број дневних посета дестинацији Бање Врујци из околних градаова (Ваљево, Београд, Горњи Милановац итд) које званична статистика не региструје, као и викенд посета (ноћење са дороучком), а које се бележе у приватном смештају.

Обзиром да на простору Бање као и општине Мионица за сада не постоји турист – биро, а Туристичка организација Рибнице не прати на адекватан начин ове посете објективна слика о броју посета се не може добити. На основу увида у ситуацију на терену може се поставити питање довољности смештајних капацитета овог подручја и потреба туристичке тражње. Чињеница је да на овом подручју у приватном смештају постоји више од 20 домаћинстава која се баве туристичком делатношћу. Та домаћинства располажу са око 150 соба и око 300 лежаја што и није мало за неке почетне кораке. Али тај приватни смештај који можемо назвати сеоским смештајним капацитетима нису у највећем броју ни организовани, а ни опремљени према потребним стандардима пословања у овој делатности.

## 2. Расположиви смештајни капацитети

На читавом простору општине постоји одређен број смештајних капацитета, како хотела и мотела, тако и објеката у приватном смештају. Детаљна структура смештајних капацитета на подручју општине Мионица дата је у табели 3.

**Табела 3. Смештајни капацитети општине Мионица – Бање Врујци**

P. бр .	Назив	Број соба	Број лежајева	Категорија	Додатни садржаји - апартмани	Прос. дужина боравка
<b>I. ХОТЕЛИ И МОТЕЛИ</b>						
1.	хотел „ <i>Врујци</i> “	92	220	3 категорија	5 апартмана 10 лежајева	6
2.	хотел „ <i>Вода</i> <i>Вода</i> “	17	33	У току	1 апартман 1 лежај	5 – 10
3.	„ <i>Термоелектро</i> “ радничко одмаралиште	26	52	–	9 апартмана 36 лежајева	7
4.	мотел „ <i>Ђурић</i> “	12	32	У току	–	5 – 10
<b>II ПРИВАТНИ СМЕШТАЈ</b>						
<b>A. насеље Кључ</b>						
1.	Етно центар и ресторан „Кључ раја“, власник Влајко Вуковић	5	10	У току	Рибњак (у плану воденица, базен, спортски терени, вајати, сојенице, завичајни музеј)	3-4
2.	Етно домаћинство породице Текић	3	6-9	-	2 апартмана (по 2 собе+кухинја+купатило) , вајат (у плану рибњак, спортски терени)	2-3
<b>B. насеље Горњи Лajковac</b>						
1.	Етно центар Гора породица Рабреновић	2(6+2)	20-30	У току	2 апартмана + вајат	7-14
<b>B. насеље Попадић</b>						
1.	Драгоје Томић	3	15	2	–	6 – 10
2.	Момчиловић Томислав	8	16	2	1 апартман, 1 категорија	3
3.	Росић Весна	2	4	3	1 апартман, 10 лежајева	7 – 10
4.	Пешовић Радослав	4	7	–	–	7 – 8
5.	Миломирка Васиљевић	3	6	3	–	6 – 7

6.	Голубовић Селимир	4	9	2	–	4
7.	Благоје Ангеловски Вила „Shax“	4	8	1	–	5 – 8
8.	Зорица Хаутман	8	16	1	–	5 – 7
9.	Милка Павловић	8	21	2	–	5 – 6
<b>Г. насеље Горња Топлица – Берковац</b>						
10.	Радован Крстић	8	16	–	–	10
11.	Братислав Ковачевић	15	30	1 и 2 категорија	–	5 – 7
12.	Светозар Ковачевић	9	27	–	18 апартмана, 50 лежајева	5 – 20
13.	Живана Атананасовски	8	23	1	–	5
14.	Биљана Средојевић	6	6	–	–	5 – 7
15.	Гордана Богдановић	2	5	2	–	7 – 10
16.	Драган Павловић	4	8	–	–	–
17.	Радован Николић	–	–	–	6 апартмана, 12 лежајева	5 – 7
18.	Здравко Кондић Вила „Кондић“	8	17	1 и 2 категорија	–	6
19.	Дејан Ковачевић	–	–	–	1 Камп јединица	10 – 15
20.	Саша Луковић	3	6	-	-	-
<b>Д. насеље Осеченица</b>						
1.	Сретен Рашевић	4	12	-	-	3-4
<b>Ђ. насеље Робаје</b>						
1.	Саша Бојиновић	4	8	-	-	3-4

Извор: Истраживање Института за економику пољопривреде, Београд спроведено у периоду септембар – децембар 2007. године и подаци Туристичке организације Рибница.

Из табеле се може закључити да евидентирани капацитети у сеоском туризму у највећој мери припадају 2. и 3. категорији. Међутим промет у њима се одвија стихијски, по познанству или препоруци и пласман овог вида смештаја није организован на адекватан начин.

У односу на потенцијалну тражњу, структура и квалитет смештајних капацитета све мање одговарају њеним потребама. Ово нарочито у случају повећане тражње која би адекватном маркетинг акцијом бројне туристе привукла, како у Бању Врујце, тако и у бројна села на читавом простору општине Мионица.

Смештајни објекти и квалитет услуга који се пружа у њима су полазна основа и претпоставка сваког туристичког развоја и уједно најважнији елемент туристичке понуде, који има пресудан утицај на утисак гостију о дестинацији. Због овога се са правом може рећи да је ово основа без које је свака прича о будућем развоју туризма излишна. Као пример може послужити некад атрактивно одмаралиште „Термо електра“ које се сада налази у веома лошем стању, док је у постојећи хотел „Врујци“ већ нешто уложено од инвестиционих средстава, али би могао да буде и у бољем стању. Процеси приватизације и решавања имовинско-правних односа су у току, што у највећем броју случаја управо долази до запуштања постојећих капацитета и скоро потпуног прекида у раду. Можемо се надати да ће се ови проблеми ускоро решити и да ће нови власници пронаћи мотив за улагање у адаптацију и реновирање постојећих објекта.

У Бањи Врујци се већ увек граде значајни смештајни капацитети који ће бити у функцији новог концепта *спа центра*, који ће осим лечилишне функције имати и богат ванпansionски садржај. У Врујцима постоји и једна камп јединица која нужно мора бити адаптирана пратећом инфраструктуром која би побољшала квалитет туристичке услуге. Сугестија је да би могао да се одвоји и простор за изградњу бунгалова у етно стилу типа „*вајати*“ што би могло да представља посебну атракцију дестинације. Такође, у бројним селима постоје домаћинства која су спремна за прихват гостију (ово се пре свега односи на Ракаре, али и на друга села).

### 3. Угоститељски капацитети

Осим смештајних капацитета битна су и улагања у угоститељске капацитете и у промотивне активности потенцирање традиције богате домаће кухиње и њених специјалитета. Угоститељски објекти дају посебан „*лечат*“ свакој дестинацији и представљају један од њених основних специфичних туристичких обележја. Овде упућујемо критику квалитету и квантитету угоститељских услуга на нивоу целокупне Општине, јер се они тренутно налазе, на врло ниском нивоу, што се са развојем туризма нужно мора мењати. Осим домаће кухиње и традиционалних српских специјалитета потребно је да постоје и посластичарнице и ћевабџинице, као и локали са све популарнијом и траженијом популарно званом “*здравом храном*” или званично, органском храном.

Важна сугестија за будући развој угоститељства је да неки из групе ресторанских ланаца (домаћих или страних), путем франшизинг система пословања, може видно да обогатити туристичку понуду дестинације, нудећи традиционалне специјалитете са којима овај крај не оскудева. Такође, сугестија је и изградња етно-ресторана и кафића у српском сеоском стилу који би свакако употпунили угоститељску понуду дестинације, и посетиоцима пружили посебан доживљај приликом боравка. Архитектура овог краја чији су један од основних обележја, односно стилова тзв. „*вајати*“ и сл. могу послужити као пример за будуће инвеститоре. Ово би уједно био и пример за друге туристичке дестинације у Србији, обзиром на богатство и разноликост наше националне архитектуре и кухиње пре свега.

#### **4. Основни правци развоја бањског туризма**

Први зачеки Бање Врујци били су у насељу Попадић, у чијем атару се налазе и термоминерални извори и лековито минерално блато. Ширење бање је логична последица повећане туристичке тражње на насеља Горња Топлица, односно Берковац на југу, и села Ракари на северу. У јавности се уобичајено користи термин Бања Врујци који је проблематичан због нерешених имовинских правних односа.

У званичној републичкој статистици насеље се може наћи са називом Бања Врујци – Горња Топлица. Бања Врујци није још увек уврштена у ред бања на подручју Републике Србије. Бројни проблеми оптерећују ову процедуру. Чланом 2. Закона о бањама се каже:

„Сматра се да су испуњени услови у погледу уређености и опремљености подручја у смислу члана 1. став 1. закона, ако бања има:

- 1) организовану здравствену службу;
- 2) објекте и уређаје за коришћење природног лековитог фактора;
- 3) објекте за смештај и боравак посетилаца;
- 4) одговарајуће комуналне и друге објекте (водовод, канализација, саобраћајнице, ПТТ и електрообјекте и јавне зелене и рекреационе површине).“

И поред усвојеног плана генералне регулације насеља Горња Топлица, практично на терену је врло мало урађено. Изградња бањске инфраструктуре је императив који се нужно мора испоштовати како би ово питање било решено у корист свих, како резидената (домаћина) тако и све бројнијих туриста.

Светски трендови на туристичким тржиштима наговештавају даљи развој здравственог туризма углавном због промена у начину живота. Србија располаже са преко 50 здравствено-лечилишних дестинација као и несумњив квалитет термалних вода на којима се заснива њихова понуда, што указује на велики развојни потенцијал Србије у будућности.

Иако се производ здравственог туризма може поделити на два тржишна сегмента а) здравствени и б) *wellness*, следећи примере не само земаља са развијеним *spa/wellness* производом, већ и уобичајену категоризацију међународног удружења за здравствени туризам, производ здравственог туризма треба да буде категорисан на следећи начин:

- 1) *Destination spa* - осим класичне понуде укључује све *fitness* и *wellness* компоненте, при чему посетилац има право да бира програм који му највише одговара. Уз класичан хотелски смештај овде је присутна тражња за приватним смештајем.
- 2) *Medical spa* представља категорију која у наредних десет година има највише потенцијала за раст и подразумева све услуге са здравственим и *wellness* компонентама у амбијенту који интегрише класичне и посебне третмане и терапије. Овај тип третмана у нашој понуди бања захтева извесна побољшања и прилагођавања.
- 3) *Mineral spring spa* је сегмент здравственог туризма који се базира на понуди природних, минералних и термалних вода односно понуди разних

- хидротерапеутских третмана. Овај сегмент у српској понуди има релативно добар статус и потенцијал брзог позиционирања у светској бањској понуди.
- 4) *Resort/hotel spa* је данас можда најпопуларнији вид тражње али и тежње компанија или појединача да повећају сопствену профитабилност.

У Србији као и у Бањи Врујци здравствени туризам је до сада био оријентисан на квантитет и због тога тренутно није у стању да удовољи стандардима квалитета и захтевима избирљивог међународног тржишта. Највећи потенцијал развоја производа здравственог туризма је у његовој доминантној усмерености према лечењу и рехабилитацији, будући да је међународна тражња за специјализованим здравственим третманима у порасту. Али, упоредо са растом овог вида тражње расте и елемент квалитета ванпансионке туристичке понуде и луксуза, а то представља за бањску понуду ограничавајући фактор, обзиром на стање рецептивних, комуникативних и атрактивних фактора ове дестинације. Зато би било потребно направити селекцију тржишта којима се може пласирати постојећа понуда. На кратак рок Бања Врујци може да се окрене убрзаном развоју и комерцијализацији производа *Medical spa* и *Mineral spring spa*, полазећи од умерених цена и високог квалитета услуга.

Као што смо већ истакли подручје општине Мионица обилује изворима термо-минералних вода, а хотели који би се изградили би уз традиционалне програме би могли да уводе *wellness ponudu* и *antistres* програме, масаже, ароматерапију, *fitness treninge* и сл. При томе ове програме треба значајно освежити кроз финансијска улагања, посебно у квалитет смештајне понуде као и опреме за рекреацију и рехабилитацију.

У овом моменту, свакако, један од највећих инвеститора у Бањи Врујци је „*МБ консалтинг*“. Из Београда. Поред већ три отворена базена, у плану је градња пет луксузних хотела са 4 и 5 звездица и 1.300 лежаја. Тај *wellness centar* који карактерише бистра и топла вода без мириса биће намењен оболењима дегенеративног реуматизма, постреуматских стања, дијабетичарима, васкулопатијским оболењима, хипертнезичарима, проблемима дигестивног тракта и гинекологији. Осим воде на располагању ће бити купке и блато на бази сумпора и угљендиоксида који једини улазе у поре коже. Иначе природна својства воде су изванредна и достижу температуру од 28° С. Инвеститори очекују да ће се ова велика и разноврсна улагања у садрјај боравка и понуду овог центра брзо оправдати. Политика туристичке тражње мора бити основ на коме се мора базирати и планирати изградња и адаптација оваквих објекта и генерално целокупне туристичке дестинације.

## 5. Приоритети у развоју и неопходна улагања

### a) Приоритети:

- 1) Изградња здравственог центра у коме би се након извршеног лекарског прегледа од стране бањског лекара издавао здравствени лист са терапијом која би се издавала посетиоцу бање. Ово тренутно није случај, јер у „бањи“ постоји само амбуланта за мештане али не и за туристе. Тиме члан 2. Закона о бањама

није испоштован, што је озбиљан недостатак. Ово је најважнији приоритет уколико желимо да Врујци добију статус бањског лечилишта.

- 2) Морају се разграничити објекти које би користили болесници за лечење, од објекта које би туристи користили у рехабилитационе сврхе. Ово би видно допринело организационом побољшању свих услуга у бањи и уједно одговарало савременом концепту бање који промовише тзв. „*welnes centre*“ и „*spa*“ бање („*Salus per aquam*“ – здравље уз помоћ воде) где су садржаји окренути туристима без обзира на старосну доб и где је акценат на превенцији.
- 3) Медицински третмани захтевају одговарајућу опрему. Обзиром на бројне инвеститоре који желе да пружају приватне медицинске услуге, мора се прописати минимум или боље речено стандардизација медицинских услуга и опреме које би један овакав објекат морао да има да би могао да пружа ову врсту услуга.
- 4) Постојећи објекти, пре свега хотел „*Vrujci*“ и одмаралиште „*Termoelektrro*“ не одговарају потребама савременог бањског лечилишта. Објекти који се граде од стране приватних инвеститора морају бити подвргнути строгој законској регулативи како би могли да пружају услуге које захтева бањско лечење.
- 5) Категоризација смештајних објекта и испуњавање свих стандарда о смештају туриста које су предвиђене законом је задатак свих носилаца туристичке активности на овој дестинацији.
- 6) Изградња неопходне пратеће инфраструктуре која би употребнила боравак у бањи. Ван пансионски садржаји и инфраструктура туристичке дестинације су свакако елемент коме туристи данас посвећују велику пажњу. Ово тим више, јер је реч о бањском лечилишту. Неки од ових садржаја би свакако подразумевали и изградњу аква парка. У једном оваквом објекту би се могло контролисати који од базена је за коју групу туриста. Данас на пример дечије базене користе пензионери што је недопустиво. Приходе од аква парка би могла да остварује општина уколико би била један од инвеститора. Аква парк је добар пример изградње имиџа дестинације и привлачења великог броја туриста у бању.

#### **б) Неопходна инвестициона улагања:**

Да би функционисала у пуном смислу речи, за Бању Врујци је неопходно урадити следећа улагања:

- Изградњу канализационог система за отпадне воде са одговарајућим системима за њихово пречишћавање.
- Изградњу насељске и општинске санитарне депоније смећа, као и система за прикупљање, елиминацију и рециклажу отпада.
- Изградња адекватног паркинг простора. На читавом простору бање нема адекватног паркинг простора. У сезони ово је озбиљан проблем са којим се суочава бања, јер су улице буквално закрчене возилима.
- Изградња аутобуског стајалишта или станице. Тренутно у бањи нема ни једног аутобуског стајалишта са пратећом инфраструктуром.
- Асфалтирање свих улица у непосредном окружењу бањског центра.
- Изградња већег броја мостова преко реке који би повезали насеље Попадић са бањским центром (насеља Берковац, Горња Топлица, Ракари) и на тај начин

омогућили повезивање и интегралност бање као једне јединствене туристичке дестинације.

- Уређење и осавремењавање јавне расвете на целом простору бање.
- Постављање туристичке сигнализације.
- Изградња нове или адаптација постојеће поште која би одговарала потребама бање
- Уређење неког облика продајног простора. Постојеће пијачне тезге се налазе готово на целокупном простору бање и руже њен изглед.
- Уређење и адаптација парка.
- Изградњу већег броја спортских терена.
- Постоји могућност изградње тзв. „стазе здравља“ до села Струганик родне куће Војводе Живојина Мишића.
- Куповина туристичког возића који би могао да превози путнике, како по бањи, тако и до Рибничке пећине и Струганика.
- Изградња већег броја мењачница.
- Изградња већег броја апотека. Тренутно у бањи нема довољно апотека.
- Одрживи развој је начело које се мора поштовати при инвестиционом планирању. На простору око бање према подацима Туристичке организације Рибница се налази између 2.500 и 3.000 викенд лица. Општина мора да јасно пропише услове које морају да испуне овакви објекти, као и добијање дозвола или њиховог укупног броја. Општина мора инсистирати на планској градњи. Уколико се ово питање благовремено не реши, природни амбијент бање али и све што произилази из овога ће битно утицати на њену судбину.
- Заустављање индустранизације бање.
- Улагање у различите облике организовања културно – уметничких програма, чиме би се побољшао квалитет боравка у дестинацији.

Ово су неки од неопходних корака који би свакао помогли формирању Бање Врујци као важне туристичке дестинације и омогућили њено уврштавање на туристичку мапу бањских лечилишта Србије. Испуњавањем ових услова створили би се услови да Бања Врујци, а тиме и општина Мионица, дугорочно реши бројна питања која је данас видно оптерећују. Нека од њих су свакао: депопулација, незапосленост, оживљавање привреде, привредна заосталост, итд. Мултипликовани ефекти које туризам има на привреду и живот градјана би се веома брзо осетили.

## Закључак

Поред повољних природних услова за развој бањског туризма, он се на подручју Општине Мионица до сада развијао стихијски. Није постојала адекватна планска акција која би се спровела у дело и пружила одређене резултате. Појединци и поједина правна лица, били су водјени сопственим интересом приликом улагања у изградњу смештајних капацитета и туристичку инфраструктуру, при чему је занемариван интерес целине. На овај начин се политика развоја бање као туристичке десинације несвесно пренебрегавала, и данас на читавом простору

општине постоје бројна нерешена питања која на директан и/или индиректан начин су у додиру са питањем развоја туризма, као и питањем регулационог плана. Обзиром да је туризам, поред пољопривреде, једна од окосница привредног развоја ове општине, нужно је направити приоритете у њеном развоју који се могу и морају спровести у акцију. Једно од базичних начела је о „одрживи развој“, тим пре, јер у Мионици, у осталом као и на подручју Бање Врујци, постоји за сада, релативно добро очуван природни амбијент, који је, на жалост, у последње време почeo да се нарушава изградњом одређених индустриских капацитета. Уколико се буду поштовали неки од приоритетних захтева туристичког развоја о којима је било речи у овом раду, могу се очекивати и позитивни ефекти. Ово је од интереса као резидената који имају и показују интерес за развој туризма, тако и туриста који у све већем броју посећују бању.

## Литература

1. Стратегија развоја општине Мионица, Институт за економику пољопривреде, Београд, 2007. године
2. Интерни подаци Института за економику пољопривреде, Београд добијени на основу истраживања спроведеног на терену у периоду 2007. године.
3. Подаци добијени од Туристичке организације „Рибница“.
4. Публикација „Општине у Србији“ за 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 год. Републички завод за статистику, Република Србија.
5. Службени гласник Скупштине општине Мионица бр.7., Година XII, 01. децембар 2006. године
6. „Закон о туризму“, службени гласник републике србије, бр. 36/2009.
7. [www.banjesrbije.net](http://www.banjesrbije.net)
8. [www.mionica.org](http://www.mionica.org)
9. [www.mionica.eu](http://www.mionica.eu)
10. [www.banjavrujci.net](http://www.banjavrujci.net)

## IN MEMORIAN

### ПОВОДОМ ПЕТ ГОДИНА ОД СМРТИ ПРОФЕСОРА Ж. ЗЛАТКОВИЋА

#### -Сећање-

Прошло је пет година од смрти проф. др Живорада М. Златковића и са великом неверицом се, као пријатељ и колега, сећам тог великог прегаоца, критички ангажованог економисте-интелектуалца првог реда, чији је углед чинио част привреди, економским наукама и интелектуалној јавности.

Неуморни аналитичар дубинских економских процеса, кретања у свету идеја модерне трговине и тржишта, професор Златковић је с изузетном лакоћом обликовао своје увиде и у научне текстове намењене великим броју угледних часописа домаћег и светског угледа. Читаоцима и сарадницима, посебно, часописа „Економика“ – Ниш, „Нова трговина“ - Београд и „Маркетинг“ – Загреб, био је познат по *par excedens* радовима, у којима није могао да одоли научном изазову. Редовно су му објављивали студије и чланке о његовом схватању трговине, сајмова и светских трговинских центара (најважнији организациони облик глобалног тржишта), маркетинга, менаџмента, комерцијалног урбанизма, потом о развоју привреде у транзицији, економском дуализму својине, конвергенцији класа и сл. Постављајући камен темељац развоју теорије франшизинга у ондашњој Југославији и Србији, која представља основу развоја привреде у транзицији, професор Златковић је формулисао своју теорију новог социјализма у раду „Стратеџиска визија развоја привреде у транзицији“ (објављена 1992. године), у коме је дао теоријски разрађен концепт привредног система и оригиналан предлог мера економске политике за његову реализацију.

Свестрана активност професора Златковића, везана за развијање и неговање односа са колегама са других универзитета у земљи и иностранству, произилазила је као природни наставак укупних његових активности на научном и педагошком плану. Ова активност професора такође била је од великог значаја за сазревање економске мисли на овим просторима и за даљу афирмацију Економског факултета у земљи, али и на међународном плану. Први је професор са Економског факултета у Нишу који је своје чланке објављивао у иностранству. Наводимо само преко 20 у најпознатијим париским часописима о трговини: *Le commerce moderne*, *Libre service Actualité i Unico*.

Професор Златковић аутор је и коаутор преко тридесет монографија и уџбеника о трговини. Учествовао је са рефератима на три конгреса Европског удружења друштва за маркетинг (ESOMAR). Био је члан и учествовао са рефератима у Европској асоцијацији за образовање и истраживања у дистрибутивној трговини (EAERCD), и то као једини експерт из земаља Источне Европе.

У организовању научних скупова професор Златковић испољио је свој пуни и прави научни и педагошки лик. Много је утицао на младе стручњаке и био им путоказ у развијању сопствене стручне, научне и педагошке каријере. Посебна активност професора Златковића, у којој је он био заиста изузетно активан, везана је за ширење идеје о маркетингу, што се посебно испољило преко: организовања последипломских студија о истраживању маркетинга на Економском факултету у

Нишу; организовања Југословенског удружења за маркетинг (ЈУМА); формирања Регионалног удружења за маркетинг у Нишу; формирања Српске федерације за франшизинг са седиштем у Нишу, Црногорске федерације за франшизинг у Погорици и Југословенске федерације за франшизинг у Београду; те покретања југословенског часописа за маркетинг у Загребу. Није нескромно рећи како је професор Златковић био перјаница стварања посебне, тзв. Нишке школе за маркетинг, најјаче групе експерата за маркетинг ондашње Југославије.

Научно-истраживачки и педагошки рад Златковића дубоко задире у све најважније институције тржишне привреде. Он се није задржавао само на теоретским питањима, већ је активно учествовао у решењима која је потврђивала домаћа и светска пракса. Запажен је његов велики допринос јавној расправи о ондашњој реорганизацији спољнотрговинске мреже Привредне коморе Југославије, коју је покренула „Политика“ 1990. године

Сваки сусрет и разговор са професором Златковићем био је нека врста интелектуалног празника, јер је са изузетном оштроумношћу и лакоћом, уз изношење обиља аргумента, говорио о најсложенијим питањима теоријског размишљања о економији трговине и тржишта, увек спреман да чује и став саговорника, да пажљиво извага и туђе аргументе и да кроз дијалог, редовно зачињен анегдотским казивањем и хумором, сваки од тих сусрета претвори у неку врсту опчињеног хепенинга. Његове ставове и предлоге прихватали су пуно уважавање и решпект познати професори из области трговине и тржишта, са подручја бивше Југославије, али и у међународним размерама.

Радна енергија професора Златковића била је неисцрпна, што је потврђивао и последњих дана свог живота, када је са пријатељима и колегама с великим жаром разговарао о предстојећим плановима, књигама које треба објавити и о неким другим активностима, које су, кад год је иза њих стајао, значиле нови искорак у простор економске науке.

Професор Златковић, то сви осећамо, озбиљно недостаје. Његов одлазак из нашег јавног живота, из интелектуалне и економске јавности, истински је велики губитак, не само једног брилијантног критички ангажованог интелектуалца, већ и човека чија су непосредност и племенитост опчињавали.

Научноистраживачки и педагошки рад професора Златковића издвојио га је у највишу класу универзитетских професора, а његово дело било је и биће незаобилазан пример и подстицај - посебно младим економистима – дело које ће свакако бити предмет проучавања будућих истраживача економиста.

Проф. др Боривоје Прокоповић