

МЕЂУНАРОДНИ ЧАСОПИС  
ЗА ЕКОНОМСКУ ТЕОРИЈУ И ПРАКСУ И ДРУШТВЕНА ПИТАЊА



# ЕКОНОМИКА

Часопис излази четири пута годишње

Година LVII, I-III 2011, број 1

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 Милијанка 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 (Украјина)

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 Пејчић, Приштина

Др Живорад Глигоријевић, Ниш

Др Софија Лихова, Кијев (Украјина)

Др Јонел Субић, Београд

Др Александар Грубор, Суботица

Др Петар Веселиновић, Крагујевац

Др Зоран Аранђеловић, Ниш

Мр Драган Илић, Сремска Каменица

Др Бранислав Митровић, Ниш

Др Бранко Михаиловић, Београд

Др Братислав Прокоповић, Лесковац

*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 инжењера 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 секретариат 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 секретариата 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-маил: zoki@medianis.net. Радове слати писане ЋИРИЛИЦОМ у програму MS Word, на страни В-4 формата (17x24 cm). Користити тип слова Times New Roman величине 10. У language бар-у за ћирилицубирати 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 проред, 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-маил; 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-маил: zoki@medianis.net WEB: <http://www.ekonomika.org.rs>

Жиро рачун: динарски 160-19452-17; девизни 54430/3-Ва-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 LVII, I-III 2011, Vol. 1

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 managment, Krusevac, Faculty for Education of Executives, Novi Sad, Faculty of Commerce and Banking, Alfa University Belgrade, Union of Economists 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 (Romania)

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 Todosijevic, Ph.D, Subotica

Liviu Dumitrascu, Ph.D, (Romania)

Sreko Milacic, Ph.D, Pristina

Branislav Djordjevic, Ph.D, Nis

Ivan Carota, Ph.D, Minsk (Belarus)

Milica Vujcic, 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 Jovancic, MSc, Nis

Ljubisa Mitrovic, Ph.D, Nis

Hristivoje Pejcić, 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

Bratislav Prokopovic, Ph.D, Leskovac

*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 remained 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, confirmed 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.*



ИЗДАТЕЛЬ: Общество экономистов „Экономика” Ниша.

СУИЗДАТЕЛИ: Экономический факультете в Приштине, Факультет в услужни бизнес, Сремска Каменница, Институт экономики сельского хозяйства в Белград, Факультет промышленного менеджмента, г. Крушевац, Факультет за образовање дипломираних правника и дипломираних экономиста за руководеће кадрове - Нови Сад, Факультет торговли и банковского дела, Альфа Университет Белграда, Союз экономистов Сербии, Общество экономистов г. Ниша, Общество бухгалтеров и ревизоров г. Ниша, Общество маркетинга региона г. Ниша.

**ГЛАВНЫЙ И ОТВЕТСТВЕННЫЙ РЕДАКТОР**

Проф. д.н. Драголюб Симонович

**ПОМОЩНИК ГЛАВНОГО И ОТВЕТСТВЕННОГО РЕДАКТОРА**

К.н. Зоран Симонович (экономика)

Д.н. Александр Джурич (право)

**РЕДАКТОРЫ**

Проф. д.н. Снежана Джекич  
*Экономический факультет г. Ниш*

Проф. д.н. Славмир Милетич  
*Экономический факультет г. Приштина*

Проф. д.н. Александар Андреисвич  
*Факультет в услужни бизнес, Сремска Каменница*

Проф. д.н. Милижанка Раткович  
*Факультет торговли и банковского дела, Альфа Университет, Белграда*

Проф. д.н. Драго Цвийанович  
*Институт экономики сельского хозяйства - Белград*

Проф. д.н. Драган Момирович  
*Факультет промышленного менеджмента, г. Крушевац*

Проф. д.н. Живота Радосавляевич  
*Факультет за образовање дипломираних правника и дипломираних экономиста за руководеће кадрове - Нови Сад*

**РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ**

Академик Зоран Лакич, Подгорица  
д.н. Слободан Видакович, Сремска Каменница  
д.н. Геза Де Си Тарис, Лугано (Швейцария)  
д.н. Иоан Давидовичи, Бухарест (Румыния)  
д.н. Юурий Князев, Москва (Россия)  
д.н. Биляна Предич, Ниш  
д.н. Слободан Марковски, Скопље (Р. Македония)  
д.н. Ана Јованович, Белград

Акадс. Сташслав Српйович Яценко, Киев (Украина)  
д. н. Радмило Тодосийевич, Суботица  
д.н. Ливиу Думитрасцу, (Романия)  
д. н. Сречко Милачич, Приштина  
д.н. Бранислав Джорджевич, Ниш  
д.н. Иван Чарота, Минск, Минск (Беларусь)  
д. н. Милица Вуйчич, Нови Пазар  
д. н. Драгутин Шипка, Баня Лука (Р. Сербия)

**СОВЕТ ИЗДАТЕЛЕЙ**

д.н. Бобан Стоянович, Ниш  
д.н. Слободан Цветанович, Ниш  
д.н. Душан Здравкович, Ниш  
д.н. Боривойе Прокопович, Лесковац  
к.н. Бранислав Йованчич, Ниш  
д.н. Лноубиша Митрович, Ниш  
д.н. Христивое Пейчич, Приштина  
д.н. Живорад Глигорисвич, Ниш  
д.н. София Лиховая, Киев (Украина)

д.н. Йонел Субич, Белград  
д.н. Александар Грубор, Суботица  
д.н. Петар Веселинович, Крагујевац  
д.н. Зоран Аранджлович, Ниш  
к.н. Драган Илич, Сремска Каменница  
д.н. Бранислав Митрович, Ниш  
д.н. Бранко Михаилович, Белград  
д.н. Братислав Прокопович, Лесковац

*В финансировани „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”. Также 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, общины Ниш, Институт урбанистического планирования Ниша и Корпорация Winner Broker Ниш.

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 Собрания 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. Йован Петрович (1954-1956), Миодраг Филипович (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 Йованович (1984 - 3-4/1988) и д.н. Драголюб Симонович (1990 и в 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 (кириллицей) в программе MS Word, формат Б-4 (17 x 24 см). Использовать фонд Times New Roman, размер 10. В language bag для кириллицы выбирать клавиатуру Serbian (Cyrilic), а для латиници 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:

„Экономика” 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 Новаковича 10

Тираж:500

*Согласно мнения Министерства науки, технологии и развития Республики Сербии № 413-00-139/2002 - 01 от 21.02. 2002 „Экономика”являет ся публикаци ей особо интересной для науки*

# САДРЖАЈ

## ОРИГИНАЛНИ НАУЧНИ РАД

Др Живота Радосављевић, Др Милан Радосављевић, Др Драгана Радосављевић, Др Маја Анђелковић МЕРЏЕРИ И АКВИЗИЦИЈЕ КАО МОДЕЛ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ТРАНСФОРМАЦИЈЕ .....	1
Др Боривоје Б. Прокоповић, Др Душан Јарић РЕФОРМЕ БЕЗ СТРАТЕГИЈЕ .....	14
Др Христивоје Пејчић, СТОЧАРСТВО У ПЛАНИНСКИМ КРАЈЕВИМА ЈУГОЗАПАДНЕ СРБИЈЕ: УСЛОВИ И ПРОМЕНЕ .....	24
Др Татјана Папић-Бранков, Др Ковиљко Ловре ИНВЕСТИРАЊЕ ИСТРАЖИВАЊА И РАЗВОЈА У ОБЛАСТИ ПОЉОПРИВРЕДНЕ БИОТЕХНОЛОГИЈЕ .....	30
Др Петар Хафнер, Милош Крстић ПРИМЕНА ТЕОРИЈЕ РАЦИОНАЛНОГ ИЗБОРА У АНАЛИЗИ КРИМИНАЛНОГ ПОНАШАЊА .....	37

## ПРЕГЛЕДНИ ЧЛАНЦИ

Др Бранко Михаиловић, Др Драго Цвијановић, Мр Весна Параушић, МАРКЕТИНГ ТЕХНИКЕ И АЛАТИ У ФУНКЦИЈИ ЕФИКАСНОГ ПОСЛОВНОГ ОДЛУЧИВАЊА ПРЕДУЗЕЋА .....	48
Др Радојко Лојаничић, Ивана Лојаничић, Дарко Лојаничић, МАРКЕТИНГ КАО ФИЛОЗОФИЈА ПОСЛОВНОГ СВЕТА .....	61
Др Милијанка Ратковић, Горан Грубић ПРОМЕНЕ У МАРКЕТИНГУ УСЛЕД ПРИМЕНЕ САВРЕМЕНИХ ИНФОРМАЦИОНИХ ТЕХНОЛОГИЈА .....	67
Др Драгомир Ђорђевић, Мр Бранислав Вукасовић ЕКОНОМСКО-ФИНАНСИЈСКО ВЕШТАЧЕЊЕ У СУДСКИМ СПОРОВИМА - ТЕОРИЈА И ПРАКСА- .....	80
Др Борислав Радевић, Ахмедин Лекпек КАМАТНИ РИЗИК У БАНКАРСКОМ ПОСЛОВАЊУ .....	97
Др Братислав Б. Прокоповић, Мр Татјана С. Прокоповић БРЕНД КАО НАША СУДБИНА .....	108
Др Ана Јовановић, Мома Јовановић КОРПОРАТИВНЕ ОБВЕЗНИЦЕ И ФИНАНСИРАЊЕ ПРЕДУЗЕЋА - ИСКУСТВА ТРАНЗИЦИОНИХ ЕКОНОМИЈА .....	115

Mr Лубомир Миљковић, Др Александар Миљковић РАЗВОЈ И ПРЕДНОСТИ ЕЛЕКТРОНСКОГ БАНКАРСТВА .....	126
Др Душица Карић ОСНОВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ И ТРЕНДОВИ У САВРЕМЕНОЈ МЕЂУНАРОДНОЈ ЕКОНОМИЈИ .....	133
Др Нада Вигњевић-Ђорђевић МАРКЕТИНГ МЕНАЏМЕНТ НА ТРЖИШТУ ОСИГУРАЊА .....	143
Mr Зоран Симоновић, Mr Радован Дамњановић СТРАТЕГИЈСКО ПРИЛАГОЂАВАЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ ПРОМЕНАМА .....	152
Др Виктор Радун, Mr Радмила Д. Ђурчић ЗНАЧАЈ ПРОЦЕСА КОНКУРЕНТСКОГ ИНТЕЛИДЕНСА И ИНТЕРНЕ И ЕКСТЕРНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ ИНТЕЛИДЕНСА ЗА КОНКУРЕНТНОСТ .....	163
Др Иван Ђурковић, Mr Анђелка Аничић ВРЕМЕ ЈЕ ЗА РЕФОРМУ БАНКАРСКОГ СИСТЕМА СРБИЈЕ .....	169
<b>СТРУЧНИ ЧЛАНЦИ</b>	
Др Станко Р. Илић, Mr Драган С. Илић ПРИЛИКЕ НА НАЦИОНАЛНОМ ТРЖИШТУ ПОНУДЕ И ПОТРАЖЊЕ КОНЗУМНИХ ПРОИЗВОДА .....	176
Милена М. Николић, Михајло Раичевић, Mr Каролина С. Прокоповић МЕНАЏМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ЈАВНОЈ УПРАВИ .....	184
Mr Предраг Вуковић, Mr Славица Арсић, Светлана Рољевић СТАЊЕ И УСЛОВИ РАЗВОЈА ТУРИЗМА У БАЊИ ВРУЏИ .....	193
Радомир Стојковић, Милена Николић, Mr Данијела Стевановић-Мирић ЗНАЧАЈ И КАРАКТЕРИСТИКЕ ЛОБИРАЊА У ЕВРОПСКОЈ УНИЈИ .....	203
Mr Едиб Хајровић УТИЦАЈ ПРОГНОЗИРАЊА И АСИМЕТРИЧНЕ ИНФОРМИСАНОСТИ НА ИЗБОР СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА ПОРТФОЛИОМ ИНДИВИДУАЛНОГ ИНВЕСТИТОРА .....	209
Др Славомир Милетић ДЕТЕРМИНАНТЕ ПРОМЕНЕ ПОСЛОВАЊА И МАРКЕТИНГА И ТРЖИШНЕ ОРИЈЕНТАЦИЈЕ ПРЕДУЗЕЋА .....	221



# CONTENTS

## ORIGINAL SCIENTIFIC ARTICLE

Ph.D Života Radosavljević Ph.D Milan Radosavljević, Ph.D Dragana Radosavljević MERGERS AND ACQUISITIONS AS A MODEL OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION .....	1
Ph.D Borivoje B. Prokopović, Ph.D Dušan Jarić REFORMS WITHOUT .....	14
Ph.D Hristivoje Pejčić CATTLE BREEDING IN THE MOUNTAIN AREA OF THE SOUTHWEST OF SERBIA: CONDITIONS AND CHANGES .....	24
Ph.D Tatjana Papić-Brankov, Ph.D Koveljko Lovre INVESTMENT RESEARCH AND DEVELOPMENT IN AGRICULTURAL BIOTECHNOLOGY .....	30
Ph.D Petar Hafner, Miloš Krstić THEORY OF RATIONAL CHOICE IN THE ANALYSIS OF CRIMINAL BEHAVIOR .....	37
<b>SCIENTIFIC REVIEW ARTICLE</b>	
Ph.D Branko Mihailović, Ph.D Drago Cvijanović, MSc Vesna Paraušić MARKETING TECHNIQUES AND TOOLS IN FUNCTION EFFICIENT DECISION MAKING COMPANY .....	48
Ph.D Radojko Lojančić, Ivana Lojančić, Darko Lojančić MARKETING AS A PHILOSOPHY OF THE BUSINESS WORLD .....	61
Ph.D Milijanka Ratković, Goran Grubić CHANGES IN MARKETING FROM THE APPLICATION OF MODERN INFORMATION TECHNOLOGY .....	67
Ph.D Dragomir Đorđević, MSc Branislav Vukasović ECONOMIC AND FINANCIAL EXPERTISE IN LITIGATIONS - THEORY AND PRACTICE – .....	80
Ph.D Borislav Radević; Ahmedin Lekpek INTEREST RATE RISK IN THE BANKING BUSINESS .....	97
Ph.D Bratislav B. Prokopović, MSc Tatjana S. Prokopović BRAND AS OUR DESTINY .....	108
Ph.D Ana Jovanović, Moma Jovanović CORPORATE BONDS AND COMPANY FINANCING: EXPERIENCE OF TRANSITIONAL ECONOMIES .....	115

MSc Ljubomir Miljković, Ph.D Aleksandar Miljković DEVELOPMENT AND ADVANTAGES OF ELECTRONIC BANKING .....	126
Ph.D Dušica Karić MAIN CHARACTERISTICS AND TRENDS IN CONTEMPORARY INTERNATIONAL ECONOMY .....	133
Ph.D Nada Vignjević-Đorđević STRATEGIC MANAGEMENT- STRAINTS AND WEEKNESSES OF STATE AND LAW INFLUENCES .....	143
MSc Zoran Simonović, MSc Radovan Damnjanović STRATEGIC ADJUSTMENT OF ORGANIZATION CHANGES .....	152
Ph.D Viktor Radun, MSc Radmila D. Ćurčić THE IMPORTANCE OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROCESS AND INTERNAL AND EXTERNAL COMMUNICATION OF INTELLIGENCE FOR COMPETITIVENESS .....	163
Ph.D Ivan Đurković, MSc Anđelka Aničić TIME FOR REFORM OF SERBIAN BANKING SYSTEM .....	169
<b>SCIENTIFIC ARTICLE</b>	
Ph.D Stanko R. Ilić, MSc Dragan S. Ilić OCCASIONS AT THE NATIONAL SUPPLY AND DEMAND MARKET OF CONSUMER GOODS .....	176
Milena M. Nikolić, Mihajlo Raičević, MSc Karolina S. Prokopović HUMAN RECORCE MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR .....	184
MSc Predrag Vuković, MSc Slavica Arsić, Svetlana Roljević STATE AND CONDITIONS FOR TOURIST DEVELOPMENT AT THE SPA VRUJCI .....	193
Radomir Stojković, Milena Nikolić, MSc Danijela Stevanović-Mirić IMPORTANCE AND CHARACTERISTICS OF LOBBYING IN THE EUROPEAN UNION .....	203
MSc Edib Hajrović FORECASTING AND EFFECT OF SELECTION ASYMMETRIC INFORMATION STRATEGIES PORTFOLIO MANAGEMENT OF INDIVIDUAL INVESTORS .....	209
Ph.D Slavomir Miletić DETERMINANTS OF CHANGE IN BUSINESS AND MARKETING AND MARKET ORIENTATION OF ENTERPRISES .....	221

Др Живота Радосављевић,  
Др Милан Радосављевић,  
Др Драгана Радосављевић,  
Др Маја Анђелковић,

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

### МЕРЦЕРИ И АКВИЗИЦИЈЕ КАО МОДЕЛ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ТРАНСФОРМАЦИЈЕ

#### Апстракт

*Велики број директора у доба кризе настоји да јефтино купи или преузме условно речено пропале компаније. Многи верују да ће обновити делатност и консолидовати се у прве две године пословања. Практика показује да веома мали број директора успева да веровање претвори у праксу. Велика економска криза 2009. године је нагло успорила мерџере и аквизиције. У другој половини 2010. године показују се знаци опоравка овог организационог инструмента у повећању корпоративне успешности. Показало се да у slabим економијама, новокупљене компаније могу обезбедити сопствени опстанак путем смањења трошкова, који би утицали на смањење продајне цене, а тиме и на побољшање конкурентске успешности.*

*Рад има за циљ да укаже на мерџере и аквизиције као модалитете у организационим трансформацијама различитих система и организација.*

**Кључне речи:** мерџер, аквизиција, организациона трансформација

### MERGERS AND ACQUISITIONS AS A MODEL OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION

#### Abstract

*A large number of directors at the time of crisis tries to buy cheap or take it failed company. Many believe that they will renew the business activity and consolidate that company in the first two years. Practice shows that a very small number of directors achieve their belief into practice. The great economic crisis 2009th was suddenly slowed mergers and acquisitions. In the second half of 2010, we can see signs of recovery this organizational tool to increase corporate performance. It turned out that the weak economy, the newly-purchased company can ensure its own survival by reducing costs, which would impact on reducing the selling price, and thus to improve competitive performance.*

*The paper aims to present the mergers and acquisitions as well as organizational modalities in transformations of different systems and organizations.*

**Key words:** merger, acquisition, organizational transformation

## Увод

Талас интеграција и аквизиција је посебно захватио развијене тржишне земље у последње две деценије прошлог века. Он је најинтензивнији био у сектору услуга, односно у банкарству, али је захватио и производни, односно прерађивачки сектор. Од 1990. године, широм света, више од 10.000 финансијских институција су доживеле интеграцију или аквизицију у оквиру 13 водећих светских тржишних економија света. Процењује се да се сваке године у свету оствари по неколико хиљада интеграција, и да се то дешава између различитих компанија, односно компанија из различитих делова света. Од 1980 до 1990. у САД је обављено више од 9.000 интеграција између водећих америчких комерцијалних банака заједно са аквизицијама стотина штедионица (банке за штедње и зајмове). Овај број расте из године у годину. За последњих две деценије, тај број је знатно повећан са тенденцијом да се и даље повећава, што је и природно, јер у све конкурентнијем свету, излаз је у интегрисању најквалитетних потенцијала, како би се остварила што повољнија тржишна позиција и задобило поверење купаца.

Ови бројни бракови међу финансијским и другим институцијама, представљају одраз снажнијих сила консолидације и конвергенције које су драматично мењале облик финансијске индустрије, која је покренута јаком конкуренцијом, реструктивним законима (дерегулацијом) и непрекидном потрагом за организацијом која би била оптималне величине, функционисала са најнижим трошковима и са довољном географском и производном диверсификацијом, како би се пословни ризик умањио, односно свео на најмању меру. Велики број аквизиција је успешно завршен, али постоје и неуспешне аквизиције. Зато све више управљачких тимова тражи стручну помоћ од специјализованих агенција, консултаната и агената, јер се показује да се овај сложен посао не може извести без учешћа високо компетентних стручњака. Велики број менаџера компанија тражи помоћ путем 'Ворлд - Виде - Веб'-у да би испланирали своје интеграције и аквизиције и побољшале успех, односно смањиле неуспех оних интеграција и аквизиција које су се већ одиграле.<sup>1</sup>

### 1. Одређења и детерминанте мерџера и аквизиције

Све организације, без обзира у којој се улози налазе, као један од стратегијских циљева свог постојања и пословања наводе максимизирање

---

<sup>1</sup> Међу најпопуларнијим сајтовима на овом пољу су СНЛ Финансијски сајтови за интеграције и аквизиције банака и штедионица ([www.snl.com/bank/manda/](http://www.snl.com/bank/manda/)), фирми ван банкарске индустрије ([www.snl.com/financialsvc/manda/](http://www.snl.com/financialsvc/manda/)), и осигуравајућих друштава ([www.snl.com/insurance](http://www.snl.com/insurance)). Други интересантни сајтови који се баве овом темом укључују [www.intercitypress.org/bankbeat.html](http://www.intercitypress.org/bankbeat.html), који садржи вести о интеграцијама, ликвидацијама и променама закона. Истраживање о утицају интеграција и аквизиција које је спровела Банка федералних резерви из Сент Луиса често је представљено на сајту [www.research.st.louisfed.org/wp/](http://www.research.st.louisfed.org/wp/), док се питања и одговори који се тичу ефеката ових спајања могу наћи на [www.aba.com/Industry+Issues/ECO\\_mergersQA.htm](http://www.aba.com/Industry+Issues/ECO_mergersQA.htm). Консолидација коју резултати интеграција и аквизиција доприносе банкарству и финансијској индустрији сваке године, прати се кроз текстове на [www.search.news.yahoo.com/search/news](http://www.search.news.yahoo.com/search/news) (потпуна претрага банарских интеграција) и на [www.cato.org](http://www.cato.org) (претрага интеграција)

вредности за стејхолдере, односно власнике.<sup>2</sup> У остварењу тог циља предузећа могу користити различите врсте стратегија у дизајнирању пословних и других организација. Једну од најзначајнијих представља стратегија раста, односно повећања величине компаније, путем мерџера, односно фузија, интеграција или припајање и аквизиције. Иако постоје и друге стратегије раста, мерџери и аквизиције представљају савремене и најчешће методе трансформације компанија ради остварења веће успешности у условима глобалног и динамичког окружења. У овом облику реорганизовања, од два или више економских ентитета настаје један, при чему се најчешће мењају власнички и организациони облици. Најчешћи случај мерџера је када једна компанија на добровољној основи апсорбује другу компанију, чиме се повећава њихова величина, а тиме и утицај на тржишту. Власници прикључене компаније могу заменити своје акције за акције ново настале компаније. Сличан облик организационе и власничке трансформације је консолидација. Она се од мерџера разликује по томе што спајањем два предузећа настаје сасвим ново предузеће, док ранија два престају да постоје, а њихови власници нису оштећени јер могу да замене своје акције за акције нов основане компаније.

Други облик организационе трансформације су аквизиције. То је трансформација у којој једна организација купује и стиче пакет акција друге организације. На тај начин новооснована компанија може преузети контролу и доћи у ситуацију да одлучује о будућности прикључене организације.

Са активностима мерџера и аквизиција је у уској корелацији и преузимање (такеовер) компанија. У пословној литератури и практичној делатности, овај облик трансформације се често сматра неодређеним, јер се везује за пријатељске и за непријатељске облике трансформације, односно контроле са једне групе власника на другу.

Три важна циља која предузећа желе да остваре путем мерџера и аквизиција су: (1) остварење синергије, односно синергетског ефеката (2) порески ефекти и (3) коришћење повољних пословних прилика.

Синергетски ефекти се јављају у случају када је укупна вредност две компаније које се повезују већа од простог збира њихових појединачних вредности. Постоје рани извори синергије као што су остваривање ефеката економије обима, елиминисање слабости, смањење административних трошкова, техничко технолошке иновације и слично. Данас је то основа остваривања раста и синергије великих и јаких компанија, као и бољих перформанси и стратешких циљева. Да би се остварио синергетски ефекат, потребно је да процеси аквизиције буду адекватно припремљени, како у технолошком, тако и у организационом, односно кадровском смислу. Кључна одредница у наведеној трансформацији је синергија, за коју је својевремено Арисотел говорио да је то “душа организације” у којој се успостављају нови власнички и организациони односи ради повећања организационе успешности. Ово је у исто време и најјефтинији начин повећања успешности, јер захтева минималне инвестиције у стварању квалитетно нових организационих структура.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> John Colley, Jacqueline L. Doyle, Robert D. Hardie: „Corporate strategy“, published by McGraw Hill, 2001..p.104.

<sup>3</sup> В. Вученовић: Менаџмент-технологија И филозофија”, Желнид, Београд, 1998. стр. 234

Са друге стране мерцери и аквизиције могу донети пореске олакшице, односно уштеде и смањивање степена пореског оптерећења. Модалитети смањења пореза могу бити различити и кроз различите форме. Ефекат наведеног се може ефикасно употребити у проширење материјалне основе новоосноване компаније у којој различите интересне групе могу повећати своју добит.

Коришћење повољних пословних прилика је тећи циљ мерцера и аквизиција. Искуства показују да се о овом циљу мање говори, иако се сва организовања, дезорганизовања и реорганизовања мање више свде на повећање шанси и прилика у бизнису. Ово наролито долази до изражаја када су тржишне цене акција циљног предузећа на релативно ниском нивоу, далеко испод њихове реалне вредности. Тада су аквизиције и преузимања један од сигурних начина да се креира повољнија пословна прилика за власнике, али и друге интересне групе.

Из наведеног се може констатовати да су мерцери и аквизиције начини, односно стратегија за подизање конкурентске способности компанија у савременом бизниса и то онај начин који подразумева повећање величине. При наведеном треба имати у виду констатацију Велча „Не могу се задовољити сви, без обзира на величину компаније или дубину цепова.“<sup>4</sup> Међутим, стратегијски менаџмент не сме престати да тежи том циљу, јер се показује да је само најбоље довољно добро и да просечене компаније нису у стању да обезбеде стабилан опстанак, а посебно раст и развој.

## 2. Интеграција као претња и(ли) шанса

Свака власничка, или организациона промена ствара шансе, али и низ претњи које се односе на пословну успешност. Ово се односи на све фазе управљачког процеса интеграције, при чему је тешко дефинисати који период носи највећи ризик. Стога се поставља оправдано питање, шта се дешава у компанијама при најави интеграције?

Чињеница је да ће понашање компанија зависити од бројних и релевантних фактора, а пре свега о њеној економској снази и препознатљивости на домаћем, или међународном тржишту, као и о мотиву за интегрисање. Ипак, при најави сваке интеграције се осећа: шок запослених, забринутост и реговање на евентуално нове потезе. Менаџмент настоји да смањи број запослених, како би се аквизиција или мерцери учинили атрактивнијим. Логика оваквог потеза је доћи до унапређења организационе ефикасности, путем даунсајзинга, односно планског смањења запослености на свим организационим нивоима.<sup>5</sup> Поред запослености и добављачи осећају забринутост, јер се често набавке интегрису, или се у највећем броју случајева преузимају партнери из компаније која купује другу компанију. Купци су често разочарани и сумнају у позитиван исход нових компанија. Утврђено је да након опоравка економије, успешне интеграције ће бити оне које ће се фокусирати на интегрисање и мотивисање нових способности, а неуспешне оне које укључују традиционалне вредности и приступе. Јаче компаније у интеграционом процесу се не

<sup>4</sup> Џек Велч: „Вештина побеђивања“, Адиджес, Нови Сад, 2007., стр.163.

<sup>5</sup> Freeman, Cameron: „Daunsajzing and Redesigning Organizations, Organizational Change and Redesign“, Oxford University Press, 1993. p. 25

понашају као освајачи који доводе своју војску и своје генерале. Уместо тога они се пре понашају као добри домаћини и још бољи слушаоци, односно ученици. Они врше функционалне поправке, него што уништавају, а скептике претварају у обожаваоце. Примера ради, у интеграцији француска компанија Publics Groupe са Saatchi and Saatchi је прихватила Seatchijev операциони систем подједнако добро као и његову филозофију менаџмента.<sup>6</sup>

Међутим, све интеграције не иду глатко. Сваку интеграцију мање више прате почетничке муке, сличне почетку брачне заједнице. У великом броју интеграција постоје отпори између запослених, односно запослених и менаџмента. Shinhan Bank-ина аквизиција Chohung-a сусрела се са случајем да око 3,500 запослених и менаџера у Chohung-у бријали су главе и гомилали косу испред Shinhan-ове главне пословнице. Да би ућуткао раднички синдикат и спречио бујицу изневерених клијената, Shinhan се сложио да одложи формалну интеграцију на три године, како би смирио „духове“. Ипак, пре крајњег рока, мешовита банкина холдинг компанија, Shinhan Financial Group (SFG), достигла је de facto повезивање кроз интеграцију тимова у “емотивним интеграцијама” (SFG -ов израз) дизајниран да ствара односе и образује друштвене везе, као и да подиже плате запослених у Chohung-у. Shinhan је неслужбено продужавао време када су се бесплатно служили коктели и спонзорисао старачке домове за запослене. Инвестирање у стварање кохезије и интегрисање способности се исплатило, што се могло видети и кроз цене хартија од вредности на тржишту Јужне Кореје.

Користећи три случаја која су истакла различите циљеве, описаћу кључне стратегије подвлачећи ефектне интеграције и сумирајући консеквентне научене лекције. У првом случају, компанија цемента СЕМЕХ желела је да запослени у набавци апсорбују те процесе брзо и да функционишу по глобалним стандардима; компанија је морала да дели своје искуство са људима које је запослила. У другом случају, Р&Г је настојао да катализира унутрашњу промену додавањем Gillette-ових успешних метода према свом и задржавајући Gillette-ове запослене. У трећем случају, Publics Group је дозволила да способност код купљених компанија преузме вођство у формирању нових способности; интеграције су третиране као обрнута преузимања, са куповним трансформацијама купца.

### 3. Преокрет

Инвеститорима се није свидела основна СЕМЕХ-ова одлука да купи британског произвођача цемента RMC, и поједини СЕМЕХ-ови директори осетили су негативну способност опажања међу запосленима у RMC-у да је “компанија из трећег света” окренула историју преузимањем већег броја послова у развијеним тржиштима. За куповину бе од највеће г значаја било да се одржи успех, било помоћу запослених у RMC-у или помоћу тржишта капитала у Лондону. Највеће је било окретање RMC-ове проблематичног цементног постројења у Rugby-ју, Енглеска.

Фабрика се појавила на западној периферији Rugby-ја, близу стамбених области, чија је прашина нарушавла здравствено стање становништва. Прашина

---

<sup>6</sup> Rosabeth Moss Kanter: „Mergers that stick“\*Harvard Business Review, Октобар 2009. p.122.

је такође ометала емитовање телевизијског програма, па су пословне зграде овог гигангта биле на удару оближњег сгтановништва. Зграда је заправо била једна од 12 највиших зграда у УК, али већина становништва је сматрала да би највише волели да је виде срушену, а многи запослени су се стидели да кажу да у истима раде.

Имајући у виду наведено, а обзиром да се компанија определила за филозофију корпоративне друштвене одговорности, SEMEX је тако рећи одмах инвестирао милионе фунти у постројење, трошећи 6.5 милиона фунти на нови филтрациони систем. То није било јефтино и не толико неопходно, али SEMEX-ови директори су сматрали да је то добро да ураде због природног окружења и придобијање становништва. Компанија је послала искусне стручњаке за одржавање, да помогну да се реше проблеми и да се организују њихове колеге из Rugby-ја у SEMEX-овим пословима. Да би се ублажили страхови да су чланови РМI тима дошли да би заузели места запослених у Rugby-ју, SEMEX-ови стручњаци су радили заједно са одговарајућим деловима у Rugby-ју, наглашавајући њихов прелазан статус, уз препоруку задржавања свих локалних менаџера који желе да остану у компанији. Запослени у Rugby-ју послати су у SEMEX-ова постројења у Мексику, Сједињене Државе и Немачку да прихвате “SEMEX-ов начин” – етички систем компаније, послове менаџмента, и технолошке програме рада – и да постану замена шампиона код њиховог повратка. Нови компензациони бонус план, заснован на учинку постројења деловао је позитивно на повећање индивидуалне, али и колективне успешности запослених. Фабрика је формирала одсек који се фокусирао на проблеме природног окружења.

До краја првог тромесечја, интегрисани систем је: повећао продуктивност рада, смањио испуштање угљендиоксида и повећао безбедност, односно здравствену заштиту рада. То је позитивно утицало на повећање мотивисаности запослених да поштују стандарде и креирају здравију радну средину у којој су уживали запослени, као и околно становништво. Чланови тима на привременим задацима у Rugby-ју слушали су њихове нове колеге, који су им помогли да попуне основне културне празнине, као наслеђе које су RMC-ови менаџери доказали: “Никада се нисам овако осећао као део тима као што то осећам са овим људима. Они у ствари слушају и траже твој савет, и није важно ако није битно то што они желе да чују. Отворени су за твоје идеје.” SEMEX-ови представници укључују и људе из Мексика, Бразила, Уругваја, Шпаније и Мађарске. Похађали су часове о британској култури, учили су о стварима које би требало и не би требало да кажу или ураде. Да би помогли RMC-у људи су направили мирну транзицију, наставили су да користе старе системе раме уз раме са новим и да кроз разноврсност остваре већи економски учинак.

Састанци су почињали на енглеском, и када би понекад прешли на шпански, брзо би се враћали на енглески. Показало се да су језичке баријере велики проблем у интегрисању, али и да се могу реалтивно лако савладати, при чему је потребна постепеност, као и упорност.

За остале претходне RMC операције широм Европе, интеграција је била праћена сличним проблемима. SEMEX је послао неколико стотина искусних радника у РМI како би их обучавали, али и упознали њихове специфичности у понашању, култури, менталитету, итд. Ово је логичан погтез, јер се показује да се



ефикасно може управљати, само оним што се добро познаје. Тиме се констатује да је упознавање, први услов овладавања, али и ефикасног управљања различитостима. После серије међународних аквизиција које су почеле у Шпанији 1992. године, праћене осталима у Латинској Америци, Азији, Средњем Истоку и Сједињеним Државама, СЕМЕХ је научио како да брзо идентификује најбољу пословну праксу и да интегрише различитости на такав начин да се истима остварује синергетски ефекат. Показало се да је интересање различитих култура, понашања и способности далеко успешније, него уколико се интегришу истородне културе и начини рада, што је и придано јер се из истих начина рада, односно размишљања и приступа послу, тешко може доћи до квалитетних идеја. Интеграција је омогућила менаџменту да створи адекватне замене за управљачке нивое, али и већу флексибилност за случај премештања радника са једног на друго место. Ова велика инвестиција у надгледању нових запослених, заједно са љубазношћу коју су показали ментори, одиграла је главну улогу у мотивацији најбољих људи да постану лојални СЕМЕХ-у, да промене брзо своје понашање, и да створе нове могућности за иновације и раст тржишта. Речју, интегрисане компаније и велики конгломерати могу постати још успешнији уколико уче из најбоље праксе и способности мерџера и аквизиције.

#### **4. Менаџери као катализатори организационих промена**

Свака компанија временом се мора мењати под утицајем окружења у коме послује. Уколико се то не деси, компанија је осуђена на пропадање. Ова констатација се односи и на мерџере и аквизиције. Након интегрисања две или више компаније, ништа више није као што је било, јер мерџери и аквизиције представљају стратешку, односно фундаменталну и радикалну организациону промену. Интегрисана компанија настоји да комбинуј најбоље вредности и праксу интегрисаних компанија, односно да минимизира лоше ствари у свом пословању.<sup>7</sup>

На успешност мерџера и аквизиција пресудан утицај има менаџмент, који треба да буде катализатор промена и утицаја на запослене. Искуства показују да адаптиван и менаџмент који је склон променама има бољи резултат у интегрисању две или више компанија, од менаџера који су чак и стручнији, али нису спремни да живе и раде са перманентним променама. У Бразилу, на пример, Tarek Farahat, P&G-ов генерални менаџер за земљу, ставио је све у исти положај. Када су Gillette-ови људи требали да се пребаце у P&G-ова постројења, запослени из обе компаније дошли су на посао да би се нашли у новим канцеларијама. Бразилска интеграција је била недовољно припремљена. “Имао сам доста среће”, рекао је Фарахат. “Hermann Schwarz, мој претходник, и Eduardo Kello, претходни Gillette-ов главни менаџер, створили су дивно језгро способности. Све што сам требао да урадим јесте да их измиксам.”

С друге стране, када су P&G купили Gillette, њихов циљ је био да од обе компаније прихвате оно што је најбоље и да на тај начин остваре конкурентску

---

<sup>7</sup> Више о наведеном у: Ж. Радосављевић: Управљање променама и промене у управљању“, Директор, Београд, 2001

предност, на све турбулентнијем тржишту. Дакле, у основи њихове интеграције, односно куповине стајао је интерни бенџмаркинг. У наведеном контексту формирали су скоро стотину комбинованих тимова, углавном спајање људи истих хијерархијских, или функционалних нивоа. Примера ради, тим су чинили директори набавки из обе компаније, или финансијски стручњаци истог ранга. Првобитно многи запослени у Gillette-у су остали са својим наслеђеним брендovima и претходним структурама радничке подршке. Људима из Gillette-a је дозвољено да користе њихове начине рада, све док не науче P&G-ове методе. У првој години, P&G се суздржавао у оцењивању људи из Gillette-a у у обављању послова, остављајући довољно времена за учење. Како би нако истог биле примењене и стимулативне мере за прихватање новог начина рада. Менаџмент P&G је имао у виду да одвицавање од створених навика представља већи проблем од стицање нових навика и да је редослед потеза, да се запослени прво морају одвикнути, односно заборавити оно што знају, а потом да прихвате нове навике и начине рада, односно стећи нова знања и вештине у обављању послова и радних задатака. Сходно наведеном, са сваком организационом променом, па и са мерџерима и аквизицијама се мора управљати.<sup>8</sup>

Дакле, о мерџерима и аквизицијама би требало размишљати са стратешке и организационе стране. Пракса интегрисања у великом броју компанија показује да организациона страна није увек усаглашена са стратешком. Дакле, сложеност аквизиције са организационог становишта може бити сасвим различита у односу на стратешко становиште. Стога приступ управљању процесом интеграције комбинује две врсте процене: (1) степен стратешке међузависности између две организације, и (2) потребе за организационом аутономијом неопходном за заштиту и унапређење сета надлежности две организације.

Аквизициона, а посебно постаквициона фаза ће у највећој мери зависити од интелектуалне снаге интегрисаних компанија, односно од тога у којој мери аквизитер користи постојеће вредности и ресурсе аквизиране организације и у којој мери су организације оспособљене да уче једне од друге. Тиме долазимо до констатације да успех аквизиције зависи од људских потенцијала, односно од потенцијала запослених, а посебно од квалитета стратегијског менаџмента аквизиране компаније. У наведеном контексту у пословној литератури се јавља дилема о неопходности замене, или задржавања постојећих менаџмент тимова и након извршене интеграције, а посебно замена оних менаџера који нису давали задовољавајуће резултате. Пракса показује да у великом броју случајева, смена менаџмент тима аквизиране фирме негативно утиче на учинак саме аквизиције, при чему је негативан ефекат сразмеран нивоу смењеног менаџмента. Дакле, што је смењени менаџмент вишег хијерархијског и квалитативнијег нивоа, то су веће негативне последице, односно ефекти. Може се закључити да је усклађеност менаџмент тимова обе „стране“ јако важна за успех аквизиције, при чему се у први план ставља адаптивност и спремност за учење, односно прихватање нових концепата, а тренутно знање и вештине сматрају секундарним. Ово је и логично очекивање, посебно у условима када се перманентно и доживотно учење сматра као

---

<sup>8</sup> Robert S. Kaplan, David P. Norton: „The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment“, published by John Wiley and Sons, 2005.p.35.

нова вредност и нова компарativна предност у односу на класично организоване организације.<sup>9</sup>

Стварање заједничке визије, односно заједничког циља и система вредности је услов за функционисање компаније у постаквизиционом периоду. Док су Gillette и P&G радиле паралелно као две посебне компаније, P&G-ови директори су створили филозофију припадности компанији и неговању заједничког система вредности. У градској скупштини, CEO A.G. Lafley је говорио је мање о себи као особи, дајући предност компанији као заједници људи усмерени ка заједничким циљевима. Bob McDonald (тада потпредседник глобалног пословања и COO, сада CEO) и остали су водили рачуна да ли да направе мерцере или аквизицију. Директори новопридружених, односно интегрисаних компанија, промовисали су принцип преузети “најбољи од оба” и “адекватно распоредити играче најбољег тима”. Менаџмент „Gillette“ је овим настојао да се такмичи са конкуренцијом, без улагања додатних финансијских средстава, која су увек мање више лимитирајући фактор у одређеном чињењу, или нечињењу. Поред тога, менаџмент Gillette је чинио све што је у њиховој моћи да прихвати и обуче P&G-ове менаџере. Сви P&G-ови директори су били задовољни, оним што су називали нечуеном заменом мањих послова из P&G-а са већим пословима из Gillette.

Изградња нових мрежа, тј. односа за нове запослене је сложен посао у операционализацији организационих промена. На примеру Gillette је евидентно да је највећи проблем био створити атмосферу да се Gillette-ови људи осете добродошлим, а не као „уљези“ који угрожавају друге. P&G се углавном ослањао на многе експерте и људе који су били у стању да дијагностицирају „критичне тачке“ и да их неутралишу путем доношења адекватних одлука. “Ако ниси познавао мрежу и ниси одрастао у њој, ниси знао како су донете одлуке или са ким да разговараш,” како можеш обављати посове, објаснио је Ed Shirley. P&G је спојио старе и нове запослене и спровео програме практичне обуке (четири целе недеље у појединим областима) на којима се уче “лаке вештине”, као што су како направити мреже и односе, како живети у условима различитости и како учити од других. Један Gillette-ов директор у Уједињеном Краљевству је изјавио да су се паузе за кафу у великом предворју P&G-а претвориле у друштвене догађаје, где је људима био приоритет да се сретну и друже. Овај приступ је био неопходан, јер су се појединци упознавали, али све више и боље разумели. Дакако, наведено кошта, али највише кошта неразумевање, које често може да прерасте у конфликте са несагледивим последицама.

## 5. Обрнуто преузимање

У 2000. године француску Publicis Groupe (сада четврта највећа компанија за адвертајзинг и комуникације) је купио Saatchi & Saatchi. Ова куповина је за председника Publicis-a Maurice Lévy третирана као обрнуто преузимање. Publicis Groupe је заправо купила нову агенцију мрежа да служи више клијената на више места, али са Saatchi-јем, Lévy је такође тражио да постави Publicis на право место

---

<sup>9</sup> О овом концепту више се може видети у: В. Вујић: „Управљање знањем и људским развојем у туризму“, Факултет за менаџмент у туризму и угоститељству, Опатија, 2010., стр. 238.

за будући раст, обзиром да је Saatchi and Saatchi имао своју препознатљивост у свету маркетинга и промоције. Мотивација је била већа, ако се зна да је Saatchi and Saatchi имао независност и креативно стваралаштво.

Јавност је пружила значајне гестове добродошлице, и финансијски и емотивно. Компанија је платила премију за аквизицију и гарантовала Saatchi-јевим директорима поузданост и стабилност пословања. Group је прихватила систем и садржај рада Saatchija, а Saatchијеви људи су додатно мотивисани да прикажу своје потенцијале. У наведеном контексту Lévy је усвојио Saatchi-јев систем рада, запосленима је дао упутства о управљању које је конципирао изврни директор Saatchija и наложио својим помоћницима да спроведу систем и праксу управљања Saachija. Publicis Worldwide, оригинална агенција у Publicis Groupe-у, постала је још један део паралелног вођења Groupe са Saatchi-јем и других агенција мрежа. Saatchi-јев CEO придружио се оперативном одбору Groupe, коме је промењено име у P-12 да би се одржало Saatchi-јев имиџ, односно препознатљивост и да би запослени P-12 прихватили систем и праксу управљања који је проверен у пракси и који је дао задовољавајући резултат.

Међутим, припајања и интегрисања су сложени процеси које перманентно треба пратити и истима управљати. Имајући у виду наведено, менаџмент Saatchija је одлучио да запослене одведе у Publicis, иако је било евидентно да велики број запослених није био за ову, али и за било какву другу интеграцију. Један скепичан директор је рекао да не жели новог шефа, па је почео да ради у интересу Publicis Groupe. Сличних покушаја је било и на страни Saatchija, где су поједини директори били пасивни према активности менаџмента.

Када се менаџмент одлучи на стратегију интеграције и ширења, менаџмент перманентно „скенира“ компаније које би могао да купи. Тако се менаџмент Publicis Groupe одлучио да 2007. године одлучио да купи дигитално-маркетиншке агенције Digitas. Циљ је био да се дође до новог управљачког искуства и да се драматично убрза Publicis-ове онлине способности и евентуално трансформише компанију. Као што је А. G. Lafley урадио са Gillette-ом, Maurice Lévy представио је себе и своју филозофију пословања. Lévy је ставио до знања да се запослени купљене компаније осећају сигурним и перспективним када је у питању Publicis-ова будућност. Извршни директор (CEO) је био убеђен у успех интеграције, па је уложио велике напоре у припремном периоду да интегрисана компанија буде успешна. Овај напор је интересантан, јер се знало да ће досадашњи CEO изгубити своју дотадашњу позицију. Digitas-ов CEO (David Kenny), придружио се P-12 тиму и путовао на све битније локације да би успоставио добре односе са директорима и запосленима Publicis-ових агенција. Од почетка, CEO је настојао да успостави дух сарадње и поштовања између различитих делова организације, различитог организационог понашања, итд.

Класична економија ставља у први план имовину, а не продају, као кључни фактор од које зависи опстанак компанија. То такође ставља у искушење организације које имају средства да инвестирају у продају и да ураде нешто више од смањења трошкова, схватајући да запослени продате компаније немају друге алтернативе, него да се сложе.

## 6. Организациона култура као фактор аквизиције

Успешност интеграције је условљена променом начина размишљања и елиминисање стереотипова који су резултат класичног пословања. Велики број компанија и након интегрисања формирају паралелна руководства, односно одвојене канцеларије на истој локацији, понашајући се као различите војске, са различитим командама. У великом броју случајева, стварају се турбуленције које су резултат неразумевања. Показује се да свака интеграција захтева организационе промене и редизајнирање, и да менаџери и запослени интегрисаних компанија морају размишљати често на потпуно другачији начин, него што су до тада чинили. С друге стране појачавају се трења између интегрисаних делова, што ствара опасности, али и прилике, јер се показује да мирно море не може створити веште морепловце.

Решење је у елиминисању, или смањењу разлика које постоје између делова који се интегришу, путем добре припреме и приближавања ставова и организационог понашања. Уместо генерала своје војске, они се приказују као вође свих, као добри команданти, али још бољи војници. Вође морају да усклађују емоције и културе, да познају важност симбола и сигнала у комуникацији са запосленима, те обичаје и менталитет. Најважнија је посвећеност заједничком циљу и успостављање праксе да запослени деле заједничке успехе и да менаџмент учествује у успеху запослених, односно појединих делова компаније. Дакле, менаџмент аквизиција мора да размишља више о будућности, него о прошлости, више да поправља, него да уништава и више да слуша, него што би причао. Савремени бизнис захтева да се раде немогуће ствари, јер просечност компанију води у пропаст. На овај начин се скептици и отпораци трансформишу у фанове и реалисте. Све компаније које траже уносан раст могу да имају корист од размишљања о интеграцији као три сета активности – које је Shinhan Financial Group назвала “двоструке компаније”, “једна компанија”, и “нова компанија”.<sup>10</sup>

Двоструке компаније: У овом типу интеграције, менаџмент настоји да поједнаку пажњу посвети компанијама које се интегришу. Паралелне и уравнотежене активности током прелазног периода је више него практична потреба у сложеним ситуацијама, јер успешност интегрисане целине зависи од квалитета њених делова. Ова опција такође помаже људима да задрже своје идентитете, избегну сувише велику промену од једном, и уче нове начине постепено и здравим разумом. Концепт двоструке компаније је пожељан на дуги рок, јер се свим деловима даје исти статус у организационој целини.

Једна компанија: Овај концепт се фокусира на једну компанију уз могућност стварања заједничких савеза, односно алијанси, које треба охрабривати и усклађивати заједничке интересе. Концепт једне компаније се реализује путем организовања заједничких догађаја, заједничких путовања и уопште сусрета где би се људи дружили, међусобно упознавали и размењивали искуства у раду, као и начин размишљања.<sup>11</sup> Пракса показује да менаџмент, због високих трошкова путовања и других трошкова често избегава овакав начин интегрисања. Међутим, прецизне рачунице у

<sup>10</sup> Rosabeth Moss Kanter: „Mergers that stick“ Harvard Business Review, Октобар 2009. р.125.

<sup>11</sup> Пракса социјалистичког самоуправљања у бившој СФРЈ где су се одржавале спортске радничке игре, радничке и компанијск еманifestације и догађаји су се показали успешним у повећању размењавања радника из различитих средина и националних култура.

ширем контексту показују да је ово рационалан начин у подизању конкурентске способности, јер је дезинтегрисани делови могу донети много више штете компанији. Плаћање рачуна за велике догађаје, доста путовања, и других начина да се људи сретну изгледа необично на врху трошкова аквизиције, али може да помогне у пробијању емоционалном уједињењу културе, чак и када су поступци још увек одвојени.

Нова компанија. Формирање нове компаније од интегрисаних делова је уствари реинжењеринг, односно радикална и фундаментална промена у којој се дизајнира нова структура, успостављају нови односи и везе, као и нова пословна филозофија. Овај начин интегрисања је прихватљив у данашњим, све турбулентнијим условима пословања, јер се на турбулентне и радикалне промене које се дешавају у окружењу може адекватно одговорити фундаменталним интерним организационим променама. Нова компанија на овај начин даје нове могућности и нове изворе вредности. Међутим, концепт нове компаније је проблематичан у томе што се у новоинтегрисаној организацији све може без већих проблема променити, али да је најтеже радикално мењати човека, односно његову стручност, а посебно обичаје, навике, менталитет, итд. Ове промене имају и највећи утицај на успешност интегрисања. Отуда и потреба да се концепт нове компаније примењује уз претходно добро извршену припрему, пре свега управљачких структура.

## **Закључак**

Аквизиција је нови организациони пословни модел којим се може повећати конкурентска способност. Он је у тржишно развијеним земљама показао своје квалитете, што је и природно, јер се путем интегрисања остварује већи ефекат, него што је збир парцијалних ефеката недеоволно интегрисаних делова. Успешност аквизиције ће зависити од техничко технолошке уравнотежености компанија које се интегришу, а посебно од усклађености организационих култура, односно од организационог понашања и способности запослених да живе са разноликошћу. У наведеном контексту је потребно осмислити припремну фазу интегрисања, као и интеграциони и посебно постинтеграциони процес.

Показује се да је у припремној фази неопходно неговати заједнички дух, емитовати позитивне поруке о добродошлицы и припадности заједничких циљева. Приликом интеграције битно је формулисати стратегију тимског рада од запослених из обе компаније, као и заједничке тренинге руководиоца истог хијерархијског или функционалног нивоа. Пракса показује да менаџмент интегрисаних компанија мора обезбедити упознавање запослених, како би се боље разумели, обзиром да је разумевање први услов за успешнији рад. Начини успостављања заједничких дружења могу бити различити, као што су: послови семинари, симпозијуми, спортска дружења, прославе дана компанија, итд. На наведеним и сличним догађајима се манифестује пре свега снага, као и заједништво компаније, а тиме и мотивисаност запослених и других стејкхолдера да раде на јачању интегративних веза и односа.

У процесу интеграције најважније је да топ менаџмент задржи најбоље и кадрове који су спремни на промене и комуникације и примени стил придобијања запослених за идеје менаџмента.

## Литература

1. Colley, J., Doyle, J.L., Hardie, R.D.: *Corporate strategy*, McGraw Hill, 2001.
2. Freeman, C.: *Daunsajzing and Redesingning Organizations, Organizational Change and Redesign*, Oxford University Press, 1993.
3. Kanter, R.M.: *Mergers that stick*, Harvard Business Rewiev, Oktobar 2009.
4. Kaplan, R.S., Norton, D.P.: *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, published by John Wiley and Sons, 2005.
5. Радосављевић, Ж.: *Управљање променама и промене у управљању*, Директор, Београд, 2001.
6. Велч, Џ.: *Вештина побеђивања*, Адигес, Нови Сад, 2007.
7. Вученовић, В.: *Менаџмент-технологија и филозофија*, Желнид, Београд, 1998.
8. Вујић, В.: *Управљање знањем и људским развојем у туризму*, Факултет за менаџмент у туризму и угоститељству, Опатија, 2010.

Др Боривоје Б. Прокоповић

Нишка пословна школа СС – Ниш

Др Душан Јарић

Привредна академија, ФОРКОП, Нови Сад

## РЕФОРМЕ БЕЗ СТРАТЕГИЈЕ

### Апстракт

*Назире ли се (и какав) крај нашим очекивањима? Крај би требало да одређује Владин пакет мера: побољшање ликвидности; повећање економске актив-ности; стимулисање пораста извоза и куповине домаћих производа; очување запос-лености; теуредно сервисирање дуга који већ почињу убрзано да доспевају. Циљ је, дакле, познат - треба повећати инвестиције, јер се само уз њихову помоћ развој може учинити одрживим и тако достићи ниво са упоредивим земљама у транзицији. А то је оно што нам је потребно и што, опет, отвара причу о конкурентности, о томе да би наша привреда могла у некој будућности да постане конкурентна и, наравно, извозна. Извоз би морао да буде генератор тог здравог привредног раста. Огроман би успех био ако би се у следећих десет година оствариле просечне годишње стопе раста од око 5 одсто, што је важно и због сервисирања спољњег дуга. Јер, ако се не оствари раст друштвеног производа од 5 одсто годишње, Србија може запасти у озбиљне проблеме, а сервисирање дугова постало би неподношљиво. И баи зато треба урадити све што се може како би се не смо покренула већа страна улагања већ и поспешила домаћа штедња, која је свуда у свету важан чинилац развоја. Но, међутим, атрактивност нашег амбијенто за стране директне инвестиције очигледно је ниска, како због још увек неуклоњених кључних препрека њиховом уласку: још увек нема недвосмислене политичке убеђености у неопходност доласка стратешких инвеститора. Стога се поставља питање? Која је то, у ери финансијске кризе, реална мера дотока страних директних инвестиција, поготово што су очекивања доста различита, од оних уздржаних, па све до тога да се ове године може очекивати инвестициони бум. Да ли ће нпр., како је недавно најављено, Телеком Србија бити продат Дојче Телекому? Постоји ли заинтересованост великих немачких партнера да уђу у власничку структуру: трго-вине, информатике, телекомуникације, енергетике, аутоиндустрије и грађевинарства Србије? Ваљало би, свакако, искористити најављену жељу немачких привредника за већу сарадњу, јер се таквим решењима могу постићи бољи резултати за обе стране.*

**Кључне речи:** *Реформа, стратегија, транзиција, ликвидност, стиму-лација, конку-ренција...*



## REFORMS WITHOUT STRATEGY

### Abstract

*Can we see (any kind of an) end to our expectations? The end should be determined by the Government's package deal: improving solvency; increasing economic activity; stimulating export growth and domestic products purchase; maintaining employment rate; tending to the debts that are increasingly coming in. The goal is, therefore, well-known – investments should be increased, because only with their help can the development be made sustainable and with that it can reach the level achieved by comparable countries in transition. And that is what we need and what, again, opens up the story about competitiveness, about how our economy could become competitive in some near future, and of course, how it could become an exporting economy. Export should be the generator of that healthy economy growth. It would be considered a huge success if, in the next ten years we could achieve yearly growth rate of about 5%, which is important for tending to the external debt. Because if it does not achieve social product growth rate of 5% per year, Serbia could get into serious problems, and tending to the debts could become unbearable. Specifically because of that we should do everything that can be done in order to, not only boost foreign investments but also increase domestic savings, which is an important development factor everywhere in the world. However, the attractiveness of our economy to the direct foreign investments is obviously low, because of still unresolved key obstacles to their entering our economy: there still is no explicit political conviction that strategic investors have to come. So, a question is posed: Which is, in the era of financial crisis, real measure of foreign direct investments inflow, especially since the expectations are very different, from those reserved, to those that are expecting an investment boom this year. Will, for example, as was announced until recently, Telekom Serbia be sold to Deutsche Telecom? Is there an interest of big German partners to enter proprietary structure of: trade, information technologies, telecommunication, energetic, car-industry and construction industry of Serbia? Surely, it would be good to take an advantage of the expressed desire of German businessmen for greater cooperation, because such solutions can bring better results for both sides.*

**Key words:** *Reform, strategy, transition, solvency, stimulation, competition...*

### Уводне напомене

Основни циљ транзиције уопште је подизање ефикасности на ниво који обезбеђује стратегијско позиционирање привреде дотичне земље. А главни сегменти еконо-мске транзиције су, пак, приватизација и развој

финансијског система. После приватизације, стратегија предузећа се не може више базирати на старој парадигми упра-вљања инфраструктуром чије ослоње представљају, на микро плану, јефтине ресурси, економија обима и положајна рента, а на макро плану девизни курс, фискалне и протекционистичке мере. Прелазак на нову парадигму захтева нове фокусе: управљање односима са купцима на циљним тржиштима и управљање знањем и иновацијама. Дакле, рефокусирање захтева нов регулаторни оквир, постојање критичне масе знања, раз-вијено финансијско тржиште и спремност инвеститора да улажу у ризичне подухвате.

Транзиција је привремена појава, па је битно да траје што краће. Као радикална реформа, транзиција је дубоко дестабилизирајућа појава, јер у првим фазама њеног спровођења долази до „транзиционе стагфлације“ чије су главне манифестације пад оп-ште економске активности и притисак на цене. Транзициона стагфлација може се јавити и у каснијим фазама транзиције као последица неадекватне макроекономске и транзиционе политике. Пад активности, по себи, је лоша појава која проузрокује додатне економске манифестације, нпр., расте неформални сектор који прихвата исти-снуту радну снагу из предузећа у процесу реструктурисања.

Са друге стране, транзиција захтева инвестиције чије привлачење подразумева макро-економску стабилност, пре свега, која је битна али није довољна. Она без раста атрактивности пословног амбијента и раста предузетничког капацитета није довољна за успех транзиције и решавање проблема недовољног нивоа активности.

Нову стратегију конкурентности у транзицији није лако остварити пошто пред приватизованим предузећима стоји тешко бреме наслеђених проблема. Она треба да омогући остварење већег броја циљева истовремено: затварање јаза у ефикасности у односу на развијене земље; додавање вредности диференцирањем; и постизање таквог нивоа профитабилности који, преко пореза, обезбеђује сервисирање дуга и социјалних трошкова наслеђених из претходног периода.<sup>1</sup> При томе, приватизована предузећа треба да испуне и минимална очекивања нових власника у погледу приноса на улагања. Нормално је да сва предузећа наслеђена из претходног система нису у стању да испуне ове захтевне циљеве. Зато, поред приватизације, транзицију прати и „транзициони шок“ који је последица оптимизације пословања приватизованих предузећа, реструктурирања и ликвидације. Зато је привреди у транзицији неопходан нов сектор, и то не само за просперитет, већ и за преживљавање.

## Реформа без стратегије

Стратејски приступ у третирању конкурентности привреде у транзицији је неопходност. Данас је конкурентност наше привреде на

---

<sup>1</sup> Реч је о веома широкој теми, која укључује промене на тржишту као што су: довршавање за-почете приватизације, демонополизацију, мере за побољшање пословне климе, али и промена на тржишту рада и запошљавања.

таквом нивоу да не омогућава осмишљено међународно позиционирање.

Могућности за предузетништво, инвестиције и запошљавање су знатно мање у-колико државом доминира редистрибутивни менталитет и интервенционизам. У тим у-словима грађани су таоци монопола који настају симбиозом политичара и нових биз-нисмена и, док код предузетника доминира брокерски над индустријским ментали-тетом, реформисти реформишу само себе.

Да би се отклонило пропуштено, неопходно је ићи много брже од осталих тран-зиционих привреда, а да би опстала и просперила наша привреда мора да пређе из фазе факторима вођене привреде у фазу инвестицијама вођене привреде.<sup>2</sup>

Не треба доводити у питање сарадњу са Међународним монетарним фондом и Светском банком, јер ове две институције гурају реформе у Србији. Наиме, структурне реформе важан су део пакета преговора са ММФ од када је дошао у Србију, али се на домаћем терену праве резони на погрешном месту.

Никада се није чуло да ММФ било коме поставља захтеве о којима се понекад код нас говори: да се мора приватизовати Телеком, и то са именом и презименом, а замрзавањем пензија и плата у јавном сектору битно редуковати животни стандард трећине становништва у Србији. За тако нешто нема ни оправдања, а ни потребе. Кад је о Телекому реч, у здравој ситуацији у нашој привреди за две три године за њега се може добити бар двоструко, а по неким проценама и четвороструко више него данас. Што се тиче пензионог система, као да се заборавља да је он већ реформисан и усклађен са међународним стандардима, па је приближно исти оном у Хрватској, Шведској или рецимо у Немачкој. Модел индексације садржан у њему и иначе би неминовно, али успорено, водио даљем редуковању пензија, и то без неких социјалних и политичких потреса.

Уз оцену да су ови захтеви заиста неуобичајени и по много чему нејасни, аутор ових редова каже да му све то пре личи на некакву „балканску ујдурму“ него на стварне захтеве ММФ. При томе, истиче да уопште не треба доводити у било какву сумњу даљу сарадњу са Фондом и Светском банком, јер ове институције практично гурају на-ше реформе.

## Захтеви ММФ

Главна тема следеће рунде преговора са ММФ биће Закон о фискалној одговорности, којим би Србија требало да дефиније до ког

---

<sup>2</sup> Нето прилив инвестиција озбиљно је смањен. То се приписује економско-финансијској кризи, која није мимоишла ни нашу земљу. Према подацима Конференције УН за трговину и развој (УНКТАД), Србија је у 2009. години привукла 1,92 милијарде долара директних инвестиција, што је пад у односу на 2008. годину, када су страна улагања достигла 2,99 милијарди долара. У 2007. години Србија је забележила 3,46 милијарди долара страних инвестиција, а 2006. године 4,35 милијарде. („Политика“ од 24. јула 2010. године)

нивоа држава може да се задужује.<sup>3</sup> Исто тако, биће речи и о окретању Србије новом моделу раста, који се заснива на повећању извоза

Горе истакнуто отвара, на неки начин, и питање самих преговора са ММФ, у којима се прихватају и обавезе које нису довољно проучене? Напомињемо да је око већ поменутих захтева нешто ипак нејасно - ко све и зашто гура овакве предлоге. Аутор подсећа, најпре, да се захтеви Фонда и Светске банке углавном тичу реформи и еко-номске политике, а то значи наставак структурне реформе, што је стална агенда Фонда, која подразумева: завршетак процеса приватизације, али и побољшање инвестиционог амбијента и укидање непотребне администрације (гиљотине прописа). Но, међутим, једно је тражити реструктурирање јавних предузећа, па у оквиру њих и ЕПС-а, или рецимо Телекома, а нешто сасвим друго конкретну и још орочену продају неке фирме. Сасвим би био уобичајен захтев да треба сачинити програм даљег редуковања јавне потрошње, па и програм дугорочне реформе пензионог система за наредних десетак година. Кад је у питању економска политика ту се обично тражи да инфлација не пређе одређени ниво, да дефицит буџета не буде већи од задате цифре, или се, нпр., пре-цизира коју границу сопственог учешћа у друштвеном производу не би смео да пређе спољнотрговински дефицит. То што се нама тренутно дешава може се образлагати на више начина. Пође ли се од тога да су најаве и много мањих промена пензионог система у Грчкој, Италији, Француској и Аустрији доводиле до генералног штрајка, па су њихове Владе од тога одустајале, може се поставити и хипотетичко питање: да ли овако оштар захтев практично значи да ММФ доноси одлуку о паду актуелне Владе?

Питање је, о чему је, онда, овде реч? Ко кога и на шта присиљава?

Утисак аутора је да је реч о томе да Влада није успела да уради многе битне ствари. Наиме, наша предузећа су и даље неефикасна, као и раније, па је стање у домаћој привреди лоше и далеко од оног што се очекивало. Приватизација (и даље) не иде жељеним темпом, а није непознато да је претходна влада преузела власт са обећањем да ће се ревидирати већ приватизовано, што је довело до застоја саме приватизације, па се тек након интервенције Фонда и Светске банке, она нешто убрзала. Иако су пензије и зараде у јавном сектору замрзнуте, мало је урађено на реформисању осталих сегмената јавне потрошње: образовање, здравство, државна управа. Од министра Динкића<sup>4</sup> се чак инсистира и на одмрзавању плата и пензија, због чега се не зна о чему се ту заправо ради.

Због такве ситуације садашња Влада се нашла у процепу да нешто мора да испуни од општих захтева Фонда, а да то није сасвим у стању. У таквим околностима највероватније је процењено да ће се све те фалинке

<sup>3</sup> Влада Србије би требало да се обавезе о укупном учешћу јавног дуга у структури бруто домаћег производа (према предлогу ММФ јавни дуг несме прелазити 45% БДП). Исто тако, овогодишњи фискални дефицит од 4,75% требало би да се смањи до 2015. године на 1 одсто.

<sup>4</sup> Према његовој оцени, која се заснива на мишљењу нобеловца *Pola Krutmana*, важно је да се одмрзавањем плата и пензија подстакне потрошња, јер је опоравак тражње кључ изласка из кризе.

закрпити уз два крупна потеза. Замрзавањем пензије ће се оборити на знатно нижи ниво, чиме би се средила буџетска ситуација и то без побољшања стања у привреди. Са друге стране, све оно што није урађено у сређивању јавних предузећа решиће се брзом продајом Телекома. Тиме се ствара утисак и у домаћој и у светској јавности да се нешто важно ради. Ако је све то тако, онда је то више него жалосно.

### Замрзавање пензија

Зашто је толико проблематично замрзавање пензија? То није реформа, јер је суштински захтева промена учешћа пензија у јавној потрошњи, тако што ће пензије у Србији бити замрзнуте на извесно време, да би се касније усклађивале са порастом цена. Значи, на већ реформисаном систему сада се праве нови и то опасни резеви, који доводе пензионере у веома тежак материјални положај. Полази се од тога да пензије треба сасећи за десетак одсто годишње, што ће онда подразумевати да оне за четири године падну на ниво од око 45 одсто просечне зараде. Тиме би се у релативно кратком року средило билансно стање буџета. Мишљење аутора је да такав рез ниједна влада у свету не би учинила, поготову што је наш пензиони систем из корена трансформисан за време претходне владе и усклађен са међународним стандардима.

Аутор подсећа, најпре, да се он базира на целом радном стажу, што значи да будуће пензије зависе од тога колико је уплаћивано у пензиони фонд, што је потпуно у складу са савременим трендовима. С друге стране, подигнута је и старосна граница на ниво који има већина земаља у свету. Такође, уз клаузуле о минималној и максималној пензији, редуковањем могућности за инвалидско пензионисање и неким другим потезима добили смо трансформисан систем који има за последицу поступно заостајање просечне пензије за просечном зарадом, тако да кад просечне зараде расту, расту и пензије, али спорије. Током претходне две године њихове примене, просечна пензија је у односу на просечну зараду редукована са неких 90-95 на 60-65 одсто.<sup>5</sup> У наредне две године просечна пензија ће и даље опадати. Није, притом, уопште спорно да је јавна потрошња велика и да учествује у друштвеном производу са око 50 одсто, али се тим пре ваља латити редукације у оним већ поменутиим „пунктовима“ који још нису реформисани. Иначе, код нас је настао проблем због тога што је убрзано растао број пензионера због отпуштања радника и социјалних програма који су запослене практично терали у пензију, па се поставља питање где је решење?

Аутор решење види у убрзаном приступу реформи осталих сегмената јавне потрошње, који такође вуку наслеђе из прошлости. Да је

---

<sup>5</sup> Начелна идеја Закона о фискалној одговорности, који ће бити на столу за преговоре, је да плате и пензије расту у наредном периоду спорије од укупног економског раста, односно да од 2011. до 2012. године просечно порасту за стопу инфлације плус половину прошлогодишњег раста БДП.

то благовремено урађено и да су из њих избачене бројне нерационалности, били бисмо у битно другачијој ситуацији. Али, такви потези претходних влада су изостали. Код нас се, рецимо, две године расправљало да ли партиципација у здравству треба да буде 10 или 20 динара, а зна се да се за десет динара не могу купити ниједне новине. Свако би могао да плати 50 (па и 100 динара), ако би за то добио нормалан третман. Или, држава је битно мања, а број чиновника се повећао?! Шта је са даљом рационализацијом у полицији, војсци?

Посебна прича је несређено стање у самој привреди. Споро се развија нови привредни сектор, а још спорије спашава оно што се може спасити од некадашњих великих друштвених предузећа. А то су фирме које ће, све док се не приватизују, мора-ти да рачунају на суфинансирање од стране државе. Оне су фактички наметнуле обавезу држави да их помаже сталним финансијским инјекцијама. Из Фонда за развој се не знам колико предузећа из месеца у месец финансира и ту се ствари веома споро решавају. Посебна прича су јавна предузећа и због корупције која ту цвета, а држава (иако поставља своје људе за директоре) као да нема неку директну контролу над њих-овим пословањем. Директори често ту налазе могућност за брзу зараду, а о грађанима и њиховим интересима мало ко мисли. Исто тако, веома је мало урађено и на сузбијању сиве економије. Незапосленост је и даље висока, па је преко седамсто хиљада људи без посла. Има, дакле, доста тога да се уради да би наша билансна ситуација била боља.

### **Најпре реструктурирати па онда продавати**

Веома забрињавајуће су и расправе око Телеком-а, са доста супротстављеним ставовима у јавности када је реч о његовој продаји, па се поставља питање шта је ту ос-новни проблем?

Политику према јавним предузећима треба, по мишљењу аутора, правити и ди-менционирати у складу са нашом постојећом економском ситуацијом. Позната је ситуација око броја незапослених и ако би се ишло на неку убрзану приватизацију ових предузећа, то би само повећало овај проблем. А чему би то водило? Неспорно је да су сва јавна предузећа зрела за реструктурирање и приватизацију. Међутим, мишљење аутора је да је боље паметно извршити њихово реструктурирање, а са продајом сачекати неки повољнији моменат, и то из два разлога. Прво, да би се добила већа цена, а друго, да се не би увећали већ постојећи економски проблеми. Зато би, на неки начин, требало поступати опрезније са приватизацијом јавних предузећа док се не стабилизује већ приватизовани већи део привреде.

Уосталом, та јавна предузећа раде, она запошљавају велики број људи и ту више нема губитака по основу ниских цена струје или, рецимо, горива. Србија не мора да суфинансира те фирме, осим железнице, што се ради готово свуда у свету и зашто би их сада на брзину продавали и отварали нове социјалне ороблеме кад се може сачекати бољи економски и социјални моменат. Није спорно да би се за две-три године за Телеком

могло добити најмање двоструко, а по неким проценама и четвороструко више него што би се добило сада, што је један од ваљаних разлога због кога га сада не треба продавати.

Пред нама је тежак посао даљег рефомисања великих јавних предузећа. Да ли то иде у добром правцу? Аутор подсећа да постоје два крупна проблема у домаћој при-вреди. Један је како наставити са стварањем нових приватних малих и средњих пре-дузећа, која би била способна да се развијају, а други, како спасити што већи део бивше привреде. Ово друго је важно, јер кад се угаси једно предузеће са већим бројем радника треба створити доста предузећа која запошљавају по пет и више радника. Пошто су нам потребна и једна и друга предузећа требало би пронаћи решења за спашавање неких бивших предузећа, односно њихових делова (ЕИ Ниш, РТБ Бор и сл.). То се може обавити продајом, али и ту има више различитих проблема. У јавности је, рецимо, створен утисак да наша предузећа страшно много вреде и да их не треба продавати у бесцење. Познато је колика се фрка дигла својевремено око железаре Смедерево, која је 40 година правила губитке, а сад добро ради. Шта је ту суштина и о каквим се проблемима ради? Аутор у овоме види два крупна проблема. Наиме, Србија има неколико хиљада предузећа или делова потенцијално самосталних фирми од којих многе таворе, немају посла, немају тржиште, а немају ни пара за неопходна улагања. А, опет, има климу у којој јавност мисли да она доста вреде. Зато за неке од њих предлаже најједноставније решење - да се те фабрике, свака појединачно, фигуративно речено, поклоне неком стратешком партнеру, који би за узврат уложио и знање и капитал.

Тако бисмо од фабрике која не ради добили ону која производи, исплаћује плате, запошљава нове људе. Дуго времена је и сама држава спутавала неке радикалније кораке, јер су велики проблем представљали дугови тих предузећа - управо самој држави. Тренутно је то решено, па се ти дугови и отписују, али постоје и многи други проблеми који се веома споро решавају као, нпр: чије је земљиште, па онда - унутрашња међусобна дуговања, па све до неких личних односа типа: ко је дир-ектор и на чију страну вуче.

Сем тога, ми на нивоу државе немамо довољно јасно дефинисану економску политику о томе шта се мора спроводити, па се један министар хвали да неће бити отпуштања, други се жали тиме што има доста људи за отпуштање, а трећи како ће се решавати проблем буџетског дефицита повећањем ПДВ. Четврти стално говори како, док траје ова влада, повећања ПДВ-а неће бити. Пети о нечем што уопште није у његовој надлежности и сл. А кад је тако, онда има и превише лутања, па се, на крају, најчешће уради нешто приближно ономе што људи из ММФ и Светске банке пре-длажу.

## **Закључак**

Све тржишно уређене земље имају неку своју дугорочну националиу стратегију развоја са дефинисаним развојним приоритетима, у којој су

обично садржана и стратешка опредељења о кључним секторима попут енергетике, или нафтне индустрије и сл. У тим и таквим замљама се добро зна да није исто приватизовати текстилну индустрију и електропривреду, или нафтни сектор, јер је реч о различитим стварима. Јер, једно је ствар неког међународног кретања капитала, а друго националне политике конкретне земље, па су, што се Европе тиче, бројни случајеви држава које су завеле већинску контролу над нафтном индустријом и својом електропривредом. Негде је то случај и са телекомуникацијама, мада је ту знатно више отворене конкуренције.

Србија, познато је, још нема стратегију развоја привреде, па отуд нису дефинисани ни наши национални приоритети. То је разлог да нема става о томе да ли негде и где треба задржати већинско учешће државе и сл.

Овогодишња индустријска производња још увек није на нивоу који бисмо желели и, по свој прилици, биће мања од очекиване. То говори о томе да још нисмо на здравом терену, јер се Закон о стечају још увек не примењује адекватно, још су власничка права слабо заштићена, а реформа судства није довршена, те се цео процес одвија споро, недоследно и прилично хаотично. Уз то, субвенције друштвеним „комби-предузећима“ су под притиском ММФ смањене, те је и тамо индустријска производња под знаком питања.

Иначе, садашње нејасноће и бука створена због замрзавања пензија и намеравана продаја Телеком-а, не доводе у сумњу наставак сарадње са ММФ-ом. Она је и те како потребна, као уосталом и са Светском банком, поготову што ове две институције инсистирају на тржишном реформисању наше привреде. Подсећамо да су за то били и захтеви наших угледних економиста уназад неколико година. Без њих би све било много теже, а питање је куда би се све могло залутати имајући у виду шароликост наше политичке сцене. Иначе, сасвим је друго питање способности преговарачког тима Владе Србије да уобличи јасне предлоге и исте брани. Ту много тога шкрипи, што показују и расправе на домаћој сцени око захтева ММФ-а.

Упозорење да је непотребно ићи на опасне резове у већ реформисаном систему пензија, вредно је пажње, јер мало која влада у свету би то урадила. Учини ли то ова наша влада, остаће забележено у аналима економске науке као њен неверовотан потез. То би, заправо, значило битну редукацију стандарда око 2,5 милиона људи (пензионера и зависних чланова њихових домаћинстава), односно трећине укупног стоновништва у земљи. Притом, мењало би се нешто што је већ реформисано по угледу на свет, док у многим другим сегментима нема још ни назнака суштинских промена.



## Литература

1. Acemoglu, D. and Robinson, J; Economic Origins of Dictatorship and Democracy, CUP, Cambridge, 2006.
2. Blinder, A. S; Central Banking in Theory and Practice, The MIT Press, Cambridge, 1998.
3. Cukierman, A. Webb, S. Neyapti, B; Measuring the independence of central banks and its effect on policy outcomes, The World Bank Economic Review, No. 6, Pp. 353 – 398. 1992.
4. Fratianni, M, J. Von Hagen and J. C. Waller; Central Banking as a Political Principals – Agents Problem, Economic Inquiry, 1997.
5. Прокоповић, Б. Б; Управљање финансијама предузећа, Факултет за менаџмент, Нови Сад, 2005.
6. Прокоповић, Б. Б; Финансијски менаџмент, Проинком, Београд, 2007.
7. Rogoff, K; The optimal degree of commitment to an intermediate target, Quaterly Journal of Economics, No 100, Pp 1169-1190, 1985.

## СТОЧАРСТВО У ПЛАНИСКИМ КРАЈЕВИМА ЈУГОЗАПАДНЕ СРБИЈЕ: УСЛОВИ И ПРОМЕНЕ<sup>1</sup>

### Апстракт

*Унеким планинским крајевима југозападне Србије постоје повољни природни услови за сточарство. Међутим, ови ресурси нису довољно искоришћени. С друге стране, актуелан је проблем незапослености. Узроци оваквог стања су резултат укупних друштвених околности. До сада нису учињени значајнији напори за превазилажење оваквог стања. Међутим, постоје неколико остварљивих мера за унапређење сточарства у овим крајевима.*

**Кључне речи:** југозападна Србија, сточарство, услови

## CATTLE BREEDING IN THE MOUNTAIN AREA OF THE SOUTHWEST OF SERBIA: CONDITIONS AND CHANGES

### Abstract

*Some mountain areas of southwestern Serbia have good natural conditions for cattle breeding. Nevertheless, these resources have not been exploited enough. On the other side, there is contentious problem of unemployment. Causes of this situation are the result of overall social circumstances. So far, no major efforts were taken to change this situation. However, there are several measures that are attainable for the improvement of cattle breeding in these areas.*

**Key words:** southwestern Serbia, cattle breeding, conditions.

### Увод

На Шар-планини<sup>2</sup>, Мокрој гори и другим планинама југозападне Србије<sup>3</sup> постоје пашњаци са изобилном травом и доступним водама у различитим појавним

---

<sup>1</sup> Рад је у оквиру Пројекта 149 058 Министарства за науку и заштиту животне средине Републике Србије.

<sup>2</sup> Бавећи се потискиваној старој историји Срба у мери које ми расположиво време допушта, закључио сам да Шар-планина значи Цар-планина. Нино шар (вођа првог похода старих Срба на Индију 2.025 године пре Нове ере) је цар Нино према академику Јовану И. Деретићу. Пашњаци у доба цара Душана су били само у својини цара, цркве и властеле. Душан Кривокапић је у обимној књизи о Шар-планини записао да је до шездесетих година прошлог века сачувана у народу стара српска реч "планина" као за назив пашњак. Види: Кривокапић; Д, Шар-планина, Туристичка штампа, Београд, 1969, с. 211. Према томе, Шар-планина је царева планина, царска планина.

<sup>3</sup> Будући да је Косово и Метохија територија Србије по њеном уставу, за овај простор је коректно коришћење суимена ("синонима") – југозападна Србија, а некоректно је да се Рашка област ("Санцак" – према називу из турске окупације) сматра југозападном Србијом.

облицима. То су престижни природни услови за сточарство. Још у прошлости они су били далеко познати, па су привукли и малоазијске Јуруке. У вредност Шар-планинских пашњака сам се непосредно уверио на подручју општине Штрпци пре пар година. Статистика ту нема шта битно ново да покаже. Потребније је шире подсећање на ово данас неискоришћено богатство с обзиром да је на њима неупоредиво мање стоке него у прошлости: пре Првог светског рата само на горанско-ополске и источнокорабске пашњаке излазило око 160.000 оваца.<sup>4</sup> Потребно је и размишљање о могућностима за превазилажење субјективних ограничења, при чему не могу претходно да се запоставе узроци назадовања у сточарству, као и актуелни разлози за промене. То су теме на које је усмерен овај текст у наставку.

## 1. О посебним узроцима за назадовање

У планинским пределима Србије је данас мање пољопривредног становништва, као и мање-више у другим крајевима, па је и смањена привредна активност што је иначе истраживано<sup>5</sup> и предвиђано.<sup>6</sup> Назадovalo је и сточарство. Узроци су испитивани. Али у југозападној Србији постоји додатни разлог – насиљем сужена лична и имовинска сигурност, нарочито крајем 20. и почетком 21. века. Додуше, масовно насиље над православним српским народом<sup>7</sup> је опало али видљивији напредак у сточарству на подручју планинских крајева није препознатљив.

Битних промена нема у сточарској производњи зато што су се, поред осталог, очигледно десили догађаји са тешким последицама који не треба да се заобиђу у тражењу подстицајних мера за оживљавање ове делатности у тим крајевима. Такви догађаји у оквиру масовног насиља су, на пример, убиство 14 жетелаца из села Старо Градско, што је био посебан психолошки притисак, о чему је Момчило Трајковић је записао следеће: “Патња и туга у српском, радост и песма у албанском селу. Само неколико стотина метара даље је албанско село Мали Алаш. У ноћи између 23. и 24. јула (1999.), после покоља одатле је трештала музика.”<sup>8</sup>

Звонко Костић, парох сиринићи, овим речима је посведочио о невољама сточара на Шар-планини Светлани Петрушић, која је насиље над пољопривредницима детаљније осветлила: “Пре доласка КФОР-а, ми смо овде имали скоро 6.000 оваца. Албанци су нам све отели. Чобане су нам киднаповали и убили.”<sup>9</sup> Било је страдања сточара и на Мокрој гори.

Разноврсно насиље, психолошки притисци и други мотиви су допринели да се велики део становништва исели из југозападне Србије. Пољопривредници

---

<sup>4</sup> Кривокапић, Шар-планина..., с. 209-210.

<sup>5</sup> Ђекић, Снежана, Економика пољопривреде, Економски факултет, Ниш, 2005, с. 121–127; Томић, Р, Аграрна политика, Просвета, Нови Сад, 1999, 66–71

<sup>6</sup> Веселинов, Д, Сумрак сељаштва, Економика, Београд, 1987, с. 269.

<sup>7</sup> Ово насиље са лица места је подробније приказао Мирко Чупић новинар и публициста из Приштине у књизи отета земља у издању београдског Нолита. 2006.

<sup>8</sup> Трајковић, М, (Не)могућа мисија, Центар за дијалог и помирење, Београд – Приштина, 2007, с. 332.

<sup>9</sup> Петрушић Светлана, Косово и Метохија од државе до логора, ДК "Свети Сава" – Исток и суиздавачи, Београд, 2006, с. 159.

који су остали имали су сужену слободу кретања, обрађивали су претежно најближе њиве око окућнице. Или како каже Оливера Дашић, “њиве и ливаде постале су утрине или их обрђују Шиптари.”<sup>10</sup>

Крађе су посебна тема. Крађе стоке није било само током масовног насиља 1999. године него је то раширена појава и у потоњим годинама. Овај вид насиља заслужује посебну пажњу зато што је такво наношење штете у току, а оно значајно доприноси подстицању неповерења код исељеног пољопривредног становништва, доприноси песимизму када је у питању повратак на имања. С друге стране, крађе ограничавају мотивацију за рад и веће пословне подухвате неисељених пољопривредничких породица.

Крађе су доста бруталне. Има случајева да се не преза ни од употребе оружја а краде се нарочито механизација и крупна стока. Из штале се краду краве, чак и када су метална врата постављена.

У селу Преоце, према казивању Слободана Ристића, до октобра.2006. године украдено је 5 трактора и око 30 крава, поред осталог и кроз “блиндирана врата”. У Новом Селу Манђуском било је око 80 грла, а 2005. године су остала само 4.<sup>11</sup>

У селима око Каменице, Новог Брда и Гњилана је до септембара 2006. украдено више од 30 говеда, бар према учињеним пријавама. Један пољопривредник је одлучио чак и да спава у штали. Веома се ретко поврате украдена грла зато што се користе камиони приликом крађе. А штета је у ретким случајевима надокнађена.

Михајло Томашевић из Сувог Грла, општина Србица ми је сведочио новембра 2006. да је имао највише стоке у селу. Имао је око 60 оваца, 30 коза и око 20 говеда пре 1999. године. 2006. године је имао само једну краву. Продао је стоку, а имао је жељу да са њом оде у планину. Тврди да му није стало до саме једне краве, пошто је већ имао доста стоке него до тога да не буде понижен крађом.

У Прилужју, према Саши Андрићу из овог села, “украдено је на десетине крава, трактора, мотокултиватора и аутомобила. Крађе прелазе у један вид притиска који може да изазове безнађе и страх код мештана. Требало би да се учини нешто и пронађу починиоци. Овако се већ шире гласине да неком одговарају крађе и узнемиравање села, јер да није тако лопови би већ били откривени и ухапшени”. Према Планку Ракићу такође из овог села “многи људи ноћима не спавају чувајући кола, мотокултиваторе, тракторе, а крава скоро и да нема јер су продате из страха да их не украдну.”<sup>12</sup>

Крађа стоке има дугу традицију на Шар-планини. Према Јовану Цвијићу, у плачкашким походима су предњачили Шиптари из Љумљанског појаса (простор од Враца до Љуботена) а страдали су домаћини из српских и шиптарских села. Љумљани су се искључиво бавили “сточарством и крађом стоке”.<sup>13</sup> Крађа стоке је било и у другим крајевима на простору југозападне Србије.

Међутим, Душан Кривокапић није крађу стоке описао као појаву која је присутна на Шар-планини 60-тих година прошлог века. За њега су опасности на Шар планини биле усови, мећава, гром, урнис, плазеви, магла, привиђења, сурвавање, губитак оријентације и малаксалост али не и крађа стоке.

<sup>10</sup> Дашић Оливера, "Иза жице", Хвосно, у прогонству, 44–45, 2005, с. 36.

<sup>11</sup> Куир, Београд, 12.02.2005, с. 5.

<sup>12</sup> Јединство, Приштина – Косовска Митровица, 08.10.2007, с.10.

<sup>13</sup> Кривокапић, Шар-планина..., с. 223.

## 2. О разлозима за оживљавање планинског сточарства

Према Кривокапићу проистиче да је било периода веће личне и имовинске безбедности на Шар-планини и другим планинама. Зар то стање није изазов државној управи овог времена? То значи стварање могућих услова за безбедно сточарење у посебно повољним природним условима, односно за повећање производње квалитенијег млека и прерађевина од млека, као и других споредних производа у сточарству. Самим тим је реч о стварању услова за задовољење домаће тражње из домаћих робних фондова и могућем извозу одговарајућих квалитених роба.

Већа запосленост у сточарству и одговарајућим прерађивачким прехрамбеним делатностима је истовремено посебан мотив за унапређење услова из друштвеног окружења за оживљавање сточарства у планинским крајевима уопште, па и у југозападној Србији. Тим више што не постоји самодовољност у млечним прерађевинама на основу домаће производње, судећи према тој роби која је у понуди, поред осталог и у Косовској Митровици где потрошачи купују такву робу која потиче од сточарства других држава.

Овome треба да се дода проблем незапослености са појавом додатног исељавања православних Срба из југозападне Србије. Незапосленост је један од разлога за исељавање али ту је у ствари вишеструко, продужено обесхрабтивање за живот на имању својих предака.

Осим тога и неке стране владе подстичу исељавање Срба, а у томе “предњаче представници владе Норвешке, који врбују младе брачне парове из Прилузја, Обилића, Осојана, Гораждевца и одводе их у Норвешку”.<sup>14</sup> Зато Заједница српских општина није случајно у септембру 2008. године позвала владу Србије да подстакне већу запосленост у овим општинама, будући да постоји “план исељавања младих Срба кога остварују западне земље”.

Талас исељавања у иностранство је током 2008. године био забрињавајући. У Скандинавију се за шест месеци те године иселило око 150 српских породица. Зато је у Партешу те године уписано 50 ђака мање. Документа се обезбеђују лако, убрзаним поступком.<sup>15</sup>

Током 2008. године Велика Хоча је имала око 600 становника, а раније је имала 1300. За пола године из овог великог села су се иселиле у Норвешку 5 породице, а припремале се да то учине још 10. Тамо им се одузимају лична документа и они постају азиланти у прихватилиштима.<sup>16</sup>

И отежани животни услови су подстицали исељавање. На пример, проблем струје је у Штрпцу био заоштрен и крајем лета 2009. године. А онда је почетком септембра исте године Министарство за исељенике (“дијаспору”) помогло боравак деце из овог краја у Норвешкој.<sup>17</sup> Можда су међу том децом и будући исељеници, раније охрабрени искуством са овог путовања. А није ли сврсисходније да се министарство за исељенике бави повратком исељеника а да деца испод Шар-планине, поред осталог, упознају стазе и искуство својих предака на овој опеваној

<sup>14</sup> Правда, Београд, Извештај Фонета, 31.05.2007, с. 6.

<sup>15</sup> Видаковић, В, "Повратак уместо сеобе", Јединство, Приштина – Косовска Митровица, 17.11.2008, с. 3.

<sup>16</sup> Живковић, Биљана, "Бег у норвешке прихватне центре", Печат, Београд, 36, 31.10.2008, с. 24–25.

<sup>17</sup> <http://www.studiob.rs>

планини – према којој су многе очи упрте – где су вековне успомене њихових фамилија’?

С порастом здравствене просвећености оживеће кретање непољопривредног становништва ка планинама. То је уочљиво и данас. Планински туризам у успону, храна произведена на планинама и сточарство су међузависни појмови. То је изазов за сваку успешну државну управу

### 3. О могућим покушајима

Након прекида операција завађивања народа и масовног насиља, неминовно је битисање у промењеним околностима, спречавање новог насиља и успостава поверења.

У том смислу је целисходно развијање свести о предности мирног суживота и добросуседских односа између државотворног и мањинског становништва у оквиру појединих села и између суседних села. У томе је заједнички интерес свих мештана. Добросуседски односи су заједничка боља будућност. У неким и између неких села је могуће спонтано помирење. Али у другим се оно не може да оствари без домаће иницијативе изван села. Тамо где је то потребно могуће је оснивање месних одбора за помирење који могу повремено, на пример да се месечно једном састају. А претходно се подразумева да власт искрено жели помирење, успоставу ранијих толерантнијих односа.

Одсуство слободе кретања и рада пољопривредника односно угрожавање њихових живота почетком 21. века је запрепашћујуће антицивизацијско и антиевропско понашање – непознато у другим деловима европског континента овог времена. То је понижавање европске цивилизације, љага за Европу. Потпуније упознавање не само домаће него и шире, европске и светске јавности може да донесе бар и мало наде за продор Истине о посејаном злу, о могућој европској солидарности, насупротив кратковидом егоизму и одсуству погледа у заједничку будућност и могућа заједничка искушења. Постоји нада да би јавност могла да обесхрабрује насиље.

Неутврђивање виновника насиља и некажњавање продужује незнађе у народу који пати од њега. Ако власт није на страни тог незнађа, поштравање казних мера и одговорности за стање безбедности становништва је проверена могућност да се нешто промени на боље. То је стара пракса која је дала резултате.

Из искуства у прошлости постоји још једно решење: колективно сточарење уз самоорганизовану самоодбрану од пљачкаша, коју власт толерише. Али то би требало да буде превазиђено решење у цивилизацији 21. века.

## Литература

1. Веселинов, Д, Сумрак сељаштва, Економика, Београд, 1987,
2. Видаковић, В, “Повратак уместо сеобе”, Јединство, Приштина – Косовска Митровица, 17.11.2008,
3. Дашић Оливера, “Иза жице”, Хвосно, у прогонству, 44–45, 2005,
4. Ђекић, Снежана, Економика пољопривреде, Економски факултет, Ниш, 2005,
5. Живковић, Биљана, “Бег у норвешке прихватне центре”, Печат, Београд, 36, 31.10.2008,
6. Кривокапић; Д, Шар-планина, Туристичка штампа, Београд, 1969,
7. Томић, Р, Аграрна политика, Просвета, Нови Сад, 1999,
8. Трајковић, М, (Не)могућа мисија, Центар за дијалог и помирење, Београд – Приштина, 2007,
9. Пејчић, Х, Бачије или самоорганизовање сточара, Народна библиотека “Свети Сава”, Лепосавић, 2007.
10. Петрушић Светлана, Косово и Метохија од државе до логора, ДК “Свети Сава”, Исток и суиздавачи, Београд, 2006,

Др Татјана Папић-Бранков,

Факултет за инжењерски интернационални менаџмент, Европски универзитет, Београд

Др Ковиљко Ловре

Економски факултет, Суботица

## ИНВЕСТИРАЊЕ ИСТРАЖИВАЊА И РАЗВОЈА У ОБЛАСТИ ПОЉОПРИВРЕДНЕ БИОТЕХНОЛОГИЈЕ

### Апстракт

*Генетски модификоване (ГМ) биљне културе производе се на значајним површинама од 1996. године. Анализирајући улагања јавног и приватног сектора у истраживање и развој пољопривредне биотехнологије, са посебним освртом на један од најважнијих параметара- број и географску дистрибуцију пољских огледа, у раду се указује на доминантну улогу приватног сектора. Доминација приватног сектора огледа се у укупним улагањима, реализацији пољских огледа, као и у броју комерцијализованих биљних култура.*

**Кључне речи:** пољопривреда, инвестиције, биотехнологија, ГМ, огледи

## INVESTMENT RESEARCH AND DEVELOPMENT IN AGRICULTURAL BIOTECHNOLOGY

### Abstract

*Genetically modified (GM) crops are produced in significant areas since 1996. year. Analyzing the investment of public and private sectors in research and development of agricultural biotechnology, with special reference to one of the most important parameters-the number and geographic distribution of field trials, the paper points to the dominant role of the private sector. Dominance of the private sector is reflected in the total investment, the implementation of field trials, as well as the number of commercial crops.*

**Key words:** agriculture, investment, biotechnology, GM, experiments

### Увод

Зелена револуција, кампања која је у току једне деценије (1965-1975) обухватила око 40 милиона хектара, углавном под пиринчем и пшеницом у неразвијеним земљама тропског и субтропског појаса, снижавањем стабљике житарица, променила је однос вегетативних и генеративних делова биљке у корист генеративних чиме је значајно повећан принос важних пољопривредних култура. Ова кампања помогла је трансформацији пољопривреде у агробизнис, јер повећане потребе за ђубривима, пестицидима и механизацијом могу задовољити једино транснационалне корпорације (TNCs). Интензификација пољопривредне производње изазвала је и бројне проблеме, због гајења у монокултури и сужене генетичке варијабилности сорти и хибрида.



Правац решавања ових проблема је одабран применом биотехнологије, односно генетског инжењеринга (ГИ) и пласманом ГМ биљних култура на тржиште.

Технологија ГИ означава све модификације генома једног организма помоћу трансгенезе, у којем се ДНК једног организма или ћелије преноси у други без сексуалне репродукције. Фрагмент (ген) који се жели уградити у геном циљног организма припрема се, анализира и умножава помоћу плаزمида у бактерији *Escherichia coli*. Зависно од организма (бактерија, биљка или животиња) поступци уношења жељеног гена у геном се разликују. Код биљака у ту сврху се најчешће примењује земљишна бактерија *Agrobacterium tumefaciens* која садржи један циркуларни плазмид који прелази из бактерије у ћелију инфициране биљке интегришући се у биљни геном. Из тако трансформисаних ћелија регенеришу се на одговарајућој хранљивој подлози биљке, или се једноставнијом *in planta* трансформацијом цветни пупољци потапају у бактеријску суспензију. Друга по важности техника за уношење жељених гена у биљни геном заснива се на примени уређаја „gen gun“. Копије жељеног гена везују се реверзибилно, релативно једноставним поступком за ситне златне или волфрамове честице, које се ставе у цев уређаја и једноставно избаце под високим притиском на припремљено биљно ткиво. Током проласка честица кроз ткиво, жељени гени продиру у једно неких ћелија и уграђују се у геном. Мањи број ГМ биљака створен је хемијском мутагенезом (семена, полена) и сомаклоналном варијацијом.

Производња ГМ биљака у комерцијалне сврхе је заступљена на свим континентима, али је ареал њихове распрострањености различит по различитим државама света. Укупне површине под ГМ културама у свету, у протеклих четрнаест година износе око 950 милиона хектара (види табелу бр. 1). Прошлогодишњих 134 милиона хектара чини увећање за око 78 пута у односу на почетних 1.7 милиона хектара 1996. године и показује да Генска револуција несумњиво представља најбрже усвојену биљну технологију у модерној историји људског рода.

Табела 1. Укупне површине под ГМ културама у свету

Година	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Хектари (милион)	1.7	11.0	27.8	39.9	44.2	52.6	58.7	67.7	81.0	90.0	102.0	114.3	125	134

Извор: James, 2009

Иако дифузија ГМ биљних култура делује импресивно веома је неравномерна јер само осам земаља (САД, Аргентина, Бразил, Канада, Кина, Парагвај, Индија, Јужноафричка Република), четири културе (соја, кукуруз, памук, уљана репица) и две особине (толерантност на хербициде, отпорност на инсекте) учествују са 99% у укупним површинама под биотехнолошким биљним културама. Премда се и данас око 50% од укупних површина под ГМО налази у САД-у, а 89% од свих површина на америчком континенту, примећује се тенденција ширења подручја под трансгеним биљкама. Уочљива је експанзија узгоја у Индији, Кини и Јужноафричкој Републици. Соја је од почетка водећа ГМ култура (51% површина), а толерантност на хербициде најважнија модификована особина (63%) (види [8]).

## 1. Улога јавног и приватног сектора у биотехнолошким истраживањима

Носиоци данашњих биотехнолошких истраживања и развоја, јавне и приватне организације, са националним, или међународним мандатом, могу се грубо поделити

на: 1) велике светске фирме, TNCs (приватни сектор); 2) истраживачке организације у саставу Националног пољопривредног истраживачког система (NARSs) (јавни сектор); 3) истраживачке организације индустријских земаља, укључујући универзитете (јавни сектор); 4) Међународни пољопривредни истраживачки центри (IARCs) и Консултативна група за међународна истраживања у пољопривреди (CGIAR) (јавни сектор); 5) друге различите међународне иницијативе финансиране од донатора, индустријских земаља, међународних развојних банака и непрофитних фондација.

Приватни сектор је ретко и скромно инвестирао у биљна истраживања 60-тих, 70-тих и 80-тих година прошлог века, посебно у земљама у развоју којима је недостајао ефикасан механизам заштите интелектуалне својине. Тадашњи производи истраживања су били јавна добра са нетакмичарским и неискључивим карактером, односно добра која доносе корист друштву независно од прихода ствараоца. Семенска индустрија се средином 80-тих година, захваљујући економској исплативости хибрида странооплодних врста (нпр. кукуруза), активирала у земљама у развоју, прво преко TNCs из развијених земаља, а потом и преко националних компанија када су формиране. Даљи стимуланс за улагања приватног сектора у пољопривредна истраживања дале су САД и друге индустријске земље одобравањем патентирања вештачки конструисаних гена и ГМ биљака. Ова национална заштита појачана је 1995. године усвајањем Споразума о трговинским аспектима права интелектуалне својине (TRIPS), који је обавезао чланице Светске трговинске организације (СТО) на патентну заштиту биотехнолошких проналазака (производа или процеса) и заштиту биљних варијетета патентирањем или *sui generis* системом (види [7]).

Данас, се може са великом сигурношћу тврдити да је приватан сектор, на глобалном нивоу, најважнији фактор биотехнолошких истраживања, захваљујући пре свега уступању истраживања од стране јавног сектора (преко лиценци) и великим новчаним средствима која издвајају за истраживања и развој (види табелу бр. 2). Да би се разумела важност улагања приватног сектора у пољопривредну биотехнологију, довољно је само упоредити њихов годишњи буџет за истраживања и развој са буџетом за истраживања којим располажу земље у развоју.

Табела 2. Процењена улагања у пољопривредна биотехнолошка истраживања

	Укупна улагања у биотехнолошка истраживања и развој (милион УС\$/год)	Учешће биотехнологије у сектору истраживања и развоја (%)
<b>ИНДУСТРИЈСКЕ ЗЕМЉЕ</b>	1 900-2 500	
Приватан сектор	1 000-1 500	40
Јавни сектор	900-1 000	16
<b>ЗЕМЉЕ У РАЗВОЈУ</b>	165-250	
Јавни (властити ресурси)	100-150	5-10
Јавни (страна помоћ)	40-50	...
ЦИИАР центри	25-50	8
Приватни сектор	...	...
<b>СВЕТ ТОТАЛ</b>	2 065-2 730	

Извор: FAO, 2004.

Приватан сектор, укључујући и најмање биотехнолошке компаније уложио је у пољопривредну биотехнологију 1996. године 1.5 милијарди долара, а само две године касније, главне лифе сциенце компаније инвестирале су у исту намену 2.6 милијарди долара (види [2]). Десет највећих TNCs, 2001. године, уложило је у истраживања и развој скоро 3 милијарде долара, а CGIAR,

највећи међународни представник јавног сектора десет пута мање. Највећи пољопривредни истраживачки програми јавног сектора у Бразилу, Кини, Индији, појединачно располажу буџетом, за ову намену, мањим од пола милијарде долара (види [1]). Приватни сектор је фокусирао инвестиције на индустријске земље и на свега неколико земаља у развоју. Сматра се да су годишња улагања овог сектора у индустријске земље између 1 и 1.5 милијарде долара. Укупна улагања приватних компанија у земље у развоју нису позната, али су без сумње мања од улагања јавног сектора у овим земљама (види [11]). Само мали део средстава за истраживање и развој, приватни сектор директно улаже у земље у развоју, већ то чини преко глобалних лифе сциенце компанија, које се често спајају или удружују са локалним семенским компанијама.

Јавни сектор финансира око 90% укупних пољопривредних истраживања земаља у развоју и око 50% истраживања индустријских земаља (види [9]). Годишње улаже између 900 милиона и 1 милијарде долара, или 16% буџета за истраживања и развој, у индустријске земље. Јавне организације и универзитети индустријских земаља спровode значајан део биотехнолошких истраживања која су само малим делом окренута решавању проблема земаља у развоју. Већина њихових инструмената и производа може бити корисна и за земље у развоју, али оне имају ограничени приступ због јаке тежње ових организација да заштите и продају интелектуалну својину, као и због повећаног броја савеза између ових организација и приватног сектора, чиме се губе традиционалне разлике између приватног и јавног сектора (види [3]).

Укупна улагања јавног сектора у истраживања земаља у развоју износе 18-25% улагања у индустријске земље и крећу се од 165 до 250 милиона долара. С обзиром да постоје велике разлике у развијености капацитета за биотехнолошка истраживања и развој, ове земље се према развијености NARSs деле на три групе: а) тип 1 NARSs (Индија, Кина, Мексико, Бразил и Јужна Африка), имају јак капацитет за истраживања у области молекуларне биологије, укључујући „упстреам“ капацитете најчешће лоциране на универзитетима и развијају нове инструменте за властите потребе; б) тип 2 NARSs (Тајланд, Филипини, Пакистан, Колумбија, Уругвај и Кенија) имају значајне капацитете за примењена истраживања на пољу биљне селекције, као и капацитет за „позајмљивање“ и примену молекуларних инструмената развијених у другим државама; ц) тип 3 NARSs (већина Африке) имају веома слабе капацитете за биљну селекцију и практично немају капацитете за истраживања у области молекуларне биологије. Највећи део улагања одлази на тип 1 NARSs земље и у неколико земаља типа 2 (види [7]).

Не постоје прецизни подаци, али се претпоставља да је годишње учешће NARSs из властитих извора (искључујући донаторе) најмање 150 милиона долара или неколико пута више од CGIAR чија улагања се процењују на око 25 милиона долара (7.7% буџета). Доприноси донора за ова истраживања земаља у развоју крећу се између 40 и 50 милиона долара годишње, али су углавном концентрисана у само неколико земаља тип 1 и 2 NARSs Фокус истраживања варира, постоје директна финансирања истраживања (Rockefeller фондација), подршка партнерства између јавног и приватног сектора, и трансфер технологије (Агенција за међународни развој САД) или изградња капацитета (Светска банка). Иако су улагања донора релативно мала, чине важан део укупних јавних инвестиција у пољопривредну биотехнологију земаља у развоју, посебно ако се не рачунају NARSs гиганти, Индија, Кина и Бразил. Ефикасност подршке донора умањена је због: а) фокусирања на прву генерацију производа, односно на снабдевање технологијом, а не на приоритете сиромашних произвођача и потрошача; б) фрагментације и пројекције

средстава донора без јасног међународног консензуса о приоритетима сиромашних; ц) расхода улагања у националне законодавне системе; д) фокусирања на улагања јавног сектора уз занемаривање великих могућности за улагања приватног сектора или приступа њиховим инструментима и технологијама чијим ангажовањем се може достићи обухватнија друштвена корист (види [4]).

## 2. Пољски огледи као параметар улагања

Један од параметара улагања, односно истраживања је број и географска дистрибуција пољских огледа. Пољски огледи су важан индикатор дифузије пољопривредних биотехнолошких истраживања јер представљају први корак у процесу пласирања производа истраживања на тржиште. Након огледа у стакленицима, приватне компаније или јавне институције тесирају нову биљну културу у пољским условима у циљу утврђивања последица на пољопривредну производњу, околину и здравље људи и животиња. Комплексност процедуре добијања одобрења за постављање ових огледа, од стране надлежних органа указује на важност параметра.

У периоду од 1987. до 2002. године, више од 11.000 пољских огледа је постављено на 81 различитој биљној култури (види табелу бр. 3). Само у 1998. и 1999. години постављено је више од 1.800 огледа, односно 33% више него у 1997. години. САД су током целог посматраног периода лидер по броју огледа. Заједно са Канадом учествовале су са 67.4% у укупном броју огледа. Предмет највећег броја тестирања је ГМ кукуруз (35%), што је изненађујуће с обзиром да се на највећим површинама комерцијално производи соја. Мало учешће земаља у развоју или транзицији (мање од 15%) у укупном броју огледа указује на недостатак комерцијалног потенцијала ових тржишта и на тешкоће са којима се суочавају у успостављању законодавног оквира о биолошкој сигурности.

Табела 3. Пољски огледи по биљним културама и регионима\*

	Кукуруз	Уљана репина	Кромпир	Соја	Памук	Парадајз	Шећерна репа	Дуван	Пшеница	Пиринач	Остало	Укупно
<b>Укупан број огледа</b>	<b>3.881</b>	<b>1.242</b>	<b>1.088</b>	<b>782</b>	<b>723</b>	<b>654</b>	<b>394</b>	<b>308</b>	<b>232</b>	<b>189</b>	<b>1.610</b>	<b>11.105</b>
САД и Канада	2.749	826	770	552	407	494	118	194	190	102	1.087	7.489
Европа/Нови Зеланд/Аустралија а/Јапан	452	366	227	20	72	89	237	61	23	36	316	1.901
Транзиционе економије	61	17	27	7	2	2	33	6	1	0	9	1.550
Земље у развоју	619	33	64	203	242	69	6	47	18	51	198	1.550
<b>% укупних усева</b>	<b>35</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>100</b>
САД и Канада	37	11	10	7	5	7	2	3	3	1	15	100
Европа/Нови Зеланд/Аустралија а/Јапан	24	19	12	1	4	5	13	3	1	2	17	100
Транзиционе економије	37	10	16	4	1	1	20	4	1	0	6	100
Земље у развоју	40	2	4	13	16	5	0	3	1	3	13	100

\*Подаци калкулишу сваку индивидуалну парцелу као посебан оглед, тако да исти ГМО може бити више пута заступљен у датој земљи.

Извор: FAO, 2004

Скоро две трећине пољских огледа у индустријским земљама, односно три четвртине у земљама у развоју је фокусирано на само две особине: толерантност на хербициде и резистентност на инсекте. Агронomsке особине од посебног значаја за земље у развоју и маргиналне производне области, потенцијални принос

и толерантност на абиотички стрес (нпр.сушу и салинитет) су предмет малог броја тестирања у индустријским земљама, а још мањег у земљама у развоју (види [10]). Доминација приватног сектора уочава се и на основу њиховог учешћа у реализацији пољских огледа у земљама у развоју и развијеним земљама. Мање од 23% огледа на глобалном нивоу, спровели су универзитети, државни, или међународни истраживачки центри и то углавном у сарадњи са приватним сектором. Транзиционе економије учествовале су са свега 7% у укупним пољским огледима јавног сектора. Педесетак мултинационалних компанија, активних у већем броју земаља, реализовале су 70% огледа у развијеним земљама, а 205 националних приватних фирми 10%. Универзитети су учествовали са 12%, а национални и међународни истраживачки центри са 8% у укупном броју огледа у развијеним земљама. Једина значајна разлика у земљама у развоју је у томе што су национални и међународни центри били ангажовани у 16%, а универзитети у само 4% огледа, што показује да већину истраживања у овим земљама спроводе истраживачки центри. Поуздано се зна да је 69% огледа било у надлежности приватног сектора, а исто се претпоставља и за неидентификованих 11%. У транзиционим земљама универзитети нису учествовали у спровођењу ових огледа, већ мултинационалне компаније (79%), локалне фирме (1%) и национални истраживачки центри (7%) (види [11]).

### **Завршни коментар**

Може се закључити да постоје велике разлике у инвестирању истраживања у земљама у развоју и развијеним земљама. Приватан сектор развијених земаља троши на истраживања шест пута више од јавног сектора земаља у развоју, чак иако се калкулишу сва јавна новчана средства: национална, донори и CGIAR. Свега 8-9% укупних светских средстава за биотехнолошка истраживања и развој се утроши у земљама у развоју. Само неколико земаља у развоју има ресурсе за стварање независног извора биотехнолошких иновација. Иако су укупни трошкови за биотехнолошка истраживања подељени прилично равномерно између јавног и приватног сектора производња нових технологија је скоро целокупно у рукама приватног сектора. Приватни сектор је развио све ГМ усеве (бела росуља, шећерна репа, уљана репица, пољска репица, папаја, цикорија, диња, бундева, каранфил, соја, памук, сунцокрет, сочиво, лан, парадајз, луцерка, дуван, пиринач, кромпир, пшеница и кукуруз) до сада комерцијализоване у 24 државе света изузимајући биљне културе створене у Кини. Кинески национални истраживачки центри развили су ГМ памук, паприку бабуру и парадајз (види [7]). Доминантност приватног сектора у развоју ГМ варијетета сугерише да усеви и производња од посебне важности за сиромашно становништво могу бити занемарени јер је тржиште тих семена мало.

### **Литература**

1. Byerlee, D., Fischer, K. (2001): Accessing Modern Science: Policy and Institutional Options for Agricultural Biotechnology in Developing Countries. <http://www.biodevelopments.org/ip/ipst1.pdf>.
2. CGIAR (1997): Strengthening CGIAR-Private Sector Partnerships in Biotechnology: A Private Sector Committee Perspective in Compelling

- Issues. Paper prepared for the CGIAR Mid-Term Meeting 1997, May 26-30, Cairo, Egypt. <http://www.worldbank.org/html/cgiar/publications/mtm97/mtm9710.pdf>
3. FAO (2004): The State of Food and Agriculture 2003-2004, Rome.
  4. Horstkotte-Wesseler, G., Byerlee, D. (2000): Agricultural Biotechnology and the Poor: The Role of Development Assistance Agencies. In: Byerlee, D., Fischer, K. (2001): Accessing Modern Science: Policy and Institutional Options for Agricultural Biotechnology in Developing Countries. <http://www.biodevelopments.org/ip/ipst1.pdf>
  5. James, C. (2009): Global Status of Commercialized Biotech/GM Crops, Ithaca, New York.
  6. Manekin, M. (2001): PR Nation: Anti-spin activist John Stauber Penetrates America's Lie machine. Westchester Weekly. (Massachusetts, USA), September. [www.commondreams.org/views01/0901-05.htm](http://www.commondreams.org/views01/0901-05.htm).
  7. Papić, T (2008): Ekonomske i etičke implikacije difuzije genetski modifikovane hrane. Doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, Novi Sad.
  8. Papić, T., Lovre, K. (2008): Politika multinacionalnih kompanija u proizvodnji genetski modifikovanih biljnih kultura. *Ekonomika poljoprivrede*. 55(4):389-396.
  9. Pray, C.E., Umali-Deininger, D. (1998): The Private Sector in Agricultural Research Systems: Will it Fill the Gap? *World Development* 26(6): 1127-1148.
  10. Pray, C.E., Courtmanche, A., Govindasamy, R. (2002): The importance of intellectual property rights in the international spread of private sector agricultural biotechnology. Paper presented at the 6<sup>th</sup> ICABR International Conference on Agricultural Biotechnologies: New Avenues for Production, Consumption and Technology Transfer, Ravello, Italy, 11-14 July. <http://www.economia.uniroma2.it/conferenze/icabr/download/papers2002download.htm>
  11. Pray, C.E., Naseem, A. (2003): The economics of agricultural biotechnology research. ESA Working Paper 03-07. Rome, FAO. <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/007/ae040e/ae040e00.pdf>.
  12. Williams, C. (1997): Terminus Brain: The Environmental Threats to Human Intelligence. Cassell: London & Washington. In: Five Year Freeze (2002): Feeding or fooling the world? Can GM really feed the hungry? London. [www.fiveyearsfreeze.org](http://www.fiveyearsfreeze.org)

## ПРИМЕНА ТЕОРИЈЕ РАЦИОНАЛНОГ ИЗБОРА У АНАЛИЗИ КРИМИНАЛНОГ ПОНАШАЊА

### Апстракт

*Популарност методологије теорије рационалног избора није резултат само тежње да се створе проверљиве прогнозе, већ и настојања да се формирају извесне или нове импликације. Теоретичари рационалног избора користе математичке моделе како би објаснили смисао компликованих друштвених интеракција. Модел рационалног избора у сфери криминала је усвојио два стандарда економске рационалности – стандард рационалност личног интереса (the self-interested standard of rationality) и стандард рационалност циља (the present-aim standard). Стандард рационалност личног интереса претпоставља да људи, пре свега, теже да остваре личне интересе. Супротно, стандард рационалност циља допушта изведене интересе: културне, социјалне, психолошке или емоционалне. Овај рад разматра дејство одређених фактора на процес доношења одлука у сфери криминала. Посебна пажња је посвећена социолошким, психолошким и другим неекономским факторима који утичу на одлуку појединца да прекрши закон и заради енормну суму новца.*

**Кључне речи:** теорија рационалног избора, преференције, криминал, легалне санкције, друштвени капитала, физичке повреде....

## THEORY OF RATIONAL CHOICE IN THE ANALYSIS OF CRIMINAL BEHAVIOR

### Abstract

*The rational choice methodology is gaining in popularity not just because it tends to generate lots of observable predictions, but also because it tends to generate novel predictions. Theorists of rational choice use mathematics models to explain sense of complicated interactions between individuals. Model of the rational choice in the domain of crime has adopted two standards of economic rationality: the self-interested standard of rationality and the present-aim standard. The self-interested standard of rationality assumes that people are basically motivated to pursue their own economic interests. In contrast, the present-aim standard allows diverse interests: cultural, social, psychological or emotional. This paper discusses the influence of certain factors on the process of making decisions within the domain*

*of crime. Special attention is paid to (some) sociological, psychological and other non-economic factors which have an influence on the decision of an individual to violate the law in order to gain an enormous amount of money.*

**Key words:** *the rational choice, preferences, crime, legal sanctions, social capital, physical harm ...*

## Увод

Теорија рационалног избора само је један од могућих приступа у анализи избора актера. Према овој теорији рационално понашање појединачних актера обезбеђује оптималан начин реализације унапред дефинисаних циљева. „И заговорници и критичари теорије рационалног избора истичу да је она психолошка и индивидуалистичка. Психолошка је зато што објашњава поступке актера полазећи од њихових менталних стања. ... Ова теорија је индивидуалистичка јер се примењује на понашање појединачних актера и на индивидуалне активности. Друштвене групе и институције посматрају се искључиво као агрегати сачињени од појединаца. Из овога могли би да закључимо да је теорија рационалног избора редукционистичка“.<sup>1</sup>

Теорија рационалног избора заснива се на концепцији сврсисходне активности. Сврсисходна људска активност представља процес реализације циљева појединачних актера који су конзистентни са њиховом хијерархијом преференција. У било којој варијанти теорије рационалног избора, циљеви актера су унапред дефинисани.<sup>2</sup> С друге стране, питања везана за природу мотива индивидуалне акције и интеракције изван су домена економске теорије.<sup>3</sup>

Упркос утемељеним критикама, теорија рационалног избора показала се изузетно корисном у одређеним ситуацијама. Кључна предност ове теорије огледа се у употреби рационалног избора као важног аналитичког оруђа. Рационални избор отвара могућност да друштвене науке поставимо на исти аналитички ниво као и природне. Прецизније, рационални избор ствара услове за својење различитих система на основну јединицу анализе. Основну јединицу анализе – појединачног актера одликују особине које омогућују предвиђање утицаја индивидуалног понашања на друштвене и политичке системе. „Предиктивна моћ економских модела заснованих на рационалном избору омогућава друштвеним теоретичарима да опонашају неке од најцењенијих вештина у природним наукама. То чини теорију рационалног избора веома моћним и корисним оруђем“.<sup>4</sup>

Овај рад треба да укаже на значај неких социолошких, психолошких и других фактора који утичу на одлуку појединца да прекрши закон и заради енормну

---

<sup>1</sup> Голубовић, Н., Друштвена економика, Економски факултет, Ниш, 2010, стр.131.

<sup>2</sup> Исто, стр. 131.

<sup>3</sup> Hodson, G., Institutions and individuals: interactions and evolution, SAGE Publication, 2007., стр. 105.

<sup>4</sup> Голубовић, Н., Друштвена економика, Економски факултет, Ниш, 2010, стр. 134.



суму новца. Због тога су у раду анализирани следећи неекономски фактори: осећај кривице и срамоте, перцепције у вези са извршењем легалних санкција, негативне реакције пријатеља, физичке повреде и сл.

## 1. Претпоставке теорије рационалног избора

Главне одлике теорије рационалног избора су: методолошки индивидуализам и социолошки минимализам. Приступ заснован на теорији рационалног избора, генерално, почиње анализу на нивоу индивидуе, док се друштвене институције искључиво посматрају као скупови сачињени од појединаца. Овакво становиште познато је под називом методолошки индивидуализам. Социолошки минимализам значи да теорија рационалног избора на основу унапред дефинисаних претпоставки гради моделе социјалне акције и интеракције у намери да објасни комплексност великог друштвеног система.

Теорија рационалног избора постулира на следећим премисама:

(1) У центру система је појединац, чије деловање покреће нагон за стицањем профита и за трошењем стеченог новца.<sup>5</sup>

(2) За ортодоксне економисте преференције су потпуне, стабилне и екстензивне величине. Неке хипотезе о преференцијама толико су значајне да их ортодоксна економска теорија третира као аксиоме. За боље разумевање изнете тезе послужићемо се анализом следећих аксиома: потпуност рангирања, рефлексивност рангирања и транзитивност рангирања. Потпуност рангирања значи да било које две корпе добара могу да се упоређују. Рефлексивност рангирања говори да било која корпа добара није гора од себе саме. Транзитивност рангирања претпоставља да ако је  $(x_1, x_2) P (y_1, y_2)$  и  $(y_1, y_2) P (z_1, z_2)$ , онда је  $(x_1, x_2) P (z_1, z_2)$ .<sup>6</sup>

(3) Резултати су неизвесне величине. Другим речима, не постоји чврста гаранција да ће одређени резултат бити остварен. Избор акције мора да се заснива на актеровим очекивањима или предвиђањима у вези са ефектима алтернативних опција. Таква очекивања или предвиђања морају се базирати на актеровим субјективним веровањима према којима свет функционише. Елстер (Elster)<sup>7</sup> истиче да рационални избор није непогрешив механизам, будући да рационална особа бира онај за који верује да нуди најефикаснија средства за постизање циља.

Функција очекиване корисности детерминише поредак индивидуалних преференција. Прецизније, структура и облик индивидуалних преференција зависи од односа између потенцијалне корисности, с једне стране и очекиваних трошкова, с друге стране. За изражавање очекиваних трошкова и очекиване корисности економисти користе ординарну скалу вредности. Очекивана укупна корисност представља пондерисани просек величина корисности свако могућег исхода и њима припадајућих вероватноћа. Вероватноћа показује шансу да се оствари

<sup>5</sup> Голубовић, З., Повезаност економског система и друштвеног система вс. Доминације економизма и силогизма, Институт за друштвене науке, Београд, 2007., стр. 43.

<sup>6</sup> Више о томе видети: Варијан, Х., Микроекономија, Економски факултет, Београд, 2008., стр. 35

<sup>7</sup> Elster, J., Nuts and Bolts for the Social Science, Cambridge, Cambridge University Press, 1989.

одређени ниво корисности, уколико појединац предузме одговарајућу акцију.

(4) Активности појединачног актера су оптимално изабране, ако се избор темељи на индивидуалним преференцијама и ограничењима са којим се посматрани актер суочава. Абел (Abell)<sup>8</sup> дефинише оптималан избор као процес утврђивања оптималног простора испољавања активности конкретне индивидуе. Оптимални простор је утврђен када не постоји други курс деловања посматраног актера који би био пожељнији. Међутим, изабрани курс није истовремено и најбоље могуће решење. Разлог за то ваља тражити у несавршеним информацијама, ограниченим ресурсима, несавршеним сазнајним способностима појединачних актера и у постојању извесних преференција.

(5) Доминација хипотезе себичности или вођење рачуна искључиво о личним интересима прети да избаци хуманизам из теорије рационалног избора. Кооперативност, алтруизам, милосрђе и сл., нису фактори који умањују људско задовољство или срећу. Међутим, теорија рационалног избора полази од хипотезе себичности, а затим гради моделе како би објаснила морал, поштење, ентузијазам и сличне варирајабле. Коперацију, нпр., могуће је лако извести из себичности, посебно, у условина ограничених ресурса и неизвесности. Милосрђе или аскетизам може се третирати као тежња појединца за духовним спасењем и тако редом.

## 2. Модел рационалног избора у сфери криминала

Приступ заснован на рационалном избору који разматра проблем криминала претпоставља да људи када доносе одлуку да ли да прекрше закон или не, користе кост-бенефит (cost-benefit) анализу за процену садашње вредности очекиваних прихода и трошкова од криминалних активности.<sup>9</sup> Однос између садашње вредности очекиваних прихода и трошкова зависи од индивидуалних преференција, става појединца у вези са висином ризика и дисконтном стопом и односа између легалних прихода и трошкова, с једне стране, и илегалних прихода и трошкова, с друге стране. На однос између легалних прихода и трошкова, с једне стране и илегалних прихода и трошкова, с друге стране доминантно утичу формалне институције.

Насупрот традиционалном социолошком гледишту које криминалце представља као потпуно ирационалне особе или пасивне жртве њиховог друштвеног окружења, Бекер (Becker)<sup>10</sup> сматра да су криминалци потпуно рационална бића. Починиоци кривичних дела своје одлуке доносе у условима неизвесности тако што пореде очекивану нето корист коју могу да оставаре од чињења кривичног дела и очекивану корисност коју могу да остваре уколико не би кршили закон. „Очекивана корисност од чињења кривичног дела дата је следећом релацијом:

---

<sup>8</sup> [http://: www. racional choice theory](http://www.racional.choice.theory)

<sup>9</sup> McCarthy, B., New Economics of Sociological Criminology, The Annual Review of Sociology, 2002., стр.423.

<sup>10</sup> Беговић, Б., Гери С. Бекер – економски империјалиста, Економисти нобеловци, Економски факултет, Београд, 2004., стр. 92 -95.

$$(5) \quad EU_j = p_j U_j (Y_j - f_j) + (1 - p_j) U (Y_j)$$

при чему је  $U_j$  функција корисности,  $Y_j$  представља укупан доходак који произилази из чињења тог кривичног дела (укључујући и новчани еквивалент евентуалног задовољства који произилази из самог чињења кривичног дела, односно из само чина кршења закона),  $f_j$  представља новчани еквивалент запрећене казне за то кривично дело (колико би појединац био спреман да плати како би избегао такву казну), док је  $p_j$  вероватноћа откривања починиоца тог кривичног дела, односно вероватноћа доношења правоснажне осуђујуће пресуде<sup>11</sup>. Бекеровог модел показује да се кршење закона исплати само особама чији би доходак од легалне делатности био низак.

Теорија рационалног избора у анализи криминала има своје предности и недостатке. Она тежи да објасни начин на који индивидуалне преференције одређују индивидуалне изборе и предлаже неке мере за сузбијање криминалних активности. Бекерова анализа показује да је са становишта друштва, новчана казна оптимална мера за сузбијање кривичних дела и то из два разлога. Прво, за њено спровођење није потребно ангажовање ресурса који су неопходни за одржавање система за извршење казни. И друго, новчана казна може послужити као основа за компензацију жртве. Левит (Levitt) и Локнер (Lochner)<sup>12</sup> додају да криминал редукује пад илегалне зараде и пораст вероватноће откривања починиоца кривичног дела. Критичари теорије рационалног избора сматрају да она није дала моделе који адекватно репрезентују механизам доношења одлука у сфери криминала.

### 3. Трошкови кажњавања

Бекер и остали слажу се да државна казна представља најзначајнији трошак који сноси криминалац. Ови аутори открили су да повећање окрутности и сигурних казни смањује број прекршаја. С дуге стране, неки економисти усуђују се да ову хипотезу представе као економску теорију криминала.<sup>13</sup> Одређена истраживања у прошлости имала су за циљ да наведену тезу емпиријски провере. Ваља рећи, да су студије које су пронашле негативну везу између државних санкција и стопе криминала, биле погрешне.<sup>14</sup> Новија истраживања идентификовале су ефекат одвраћања легалних санкција за неке, али не и за све типове прекршаја.<sup>15</sup> У многим економским студијама уграђују се социолошки фактори криминалног понашања. Тако, на пример, Левит (Levitt)<sup>16</sup> у анализу укључује број година, расну припадност,

<sup>11</sup> Исто, стр. 93.

<sup>12</sup> Levitt, SD., Lochner, L., The determinant of juvenile crime, Gruber, 2001, стр. 335.

<sup>13</sup> Cameron, S. The economics of crime deterrence: a survey of theory and evidence, Kyklos, 1988.

<sup>14</sup> Nagin, DS., Criminal deterrence research at the outset of the twenty-first century., A Review of Research, Univ. Chicago Press, Chicago, 1998.

<sup>15</sup> Levitt, SD., Lochner, L., The determinants of juvenile crime, Gruber, 2001.

<sup>16</sup> Levitt, SD., Why do increased arrest rates appear to reduce crime: deterrence, incapacitation,

трошкове школовања, незапосленост и сиромаштво. Мада постоји велика празнина у разумевању процеса застрашивања, Нагинова<sup>17</sup> истраживања подржавају аргумент да се легалне санкције испољавају као “главни ефекат одвраћања”. На пример, Грегер (Grogger) је проширио економску анализу ефекта санкција тако што је проучавао улогу структурних варијабли у одвраћању. Грегерова<sup>18</sup> анализа користи податке о висини накнаде за незапослене у држави Калифорнија. Резултати ове анализе указују на велики ефект одваћања по основу сигурних или неизбежних казни, с једне стране, и мале и безначајне ефекте од окрутног кажњавања, с друге стране. Ефекти кажњавања зависе од разних околности. Снажни ефекти испољавају се у случају тешког злочина, док то не важи за лакше прекршаје.

#### 4. Економски трошкови

Грегер (Grogger) је показао да су лакша кривична дела комплемент запошљавању, док запошљавање представља супститут озбиљном криминалу. То практично значи да између легалног дохотка и трошкова криминала постоји позитивна корелација. Аутор је доказао да смањење зараде подстиче индивидуе на „рђаво понашање“ и да је пад надница током 1970-их и 1980-их прошлог века допринео повећању малолетничке делинквенције у Америци.

Рад Пезинове<sup>19</sup>, такође, указује да се економске бенефиције и опортунитетни трошкови манифестују као варијабле које снажно утичу на криминално деловање индивидуа. Она је открила да починиоци кривичних дела смањују број прекршаја са повећањем легалне, односно са смањењем илегалне зараде. Слично, Јудин (Uggen) и Томсон (Thompson)<sup>20</sup> су показали да легално запошљавање смањује стопу приноса на илегалне послове на нивоу репрезентативног узорка (који укључује прекршаје, зависност према шкодљивим супстанцијама и испаде у младости који су трајали у континуитету најмање три године, као елементе). Процес запошљавања редукује илегалну зараду између 100 и 200 долара на месечном нивоу и сваки легално зарађен долар смањује износ илегалне зараде за седам центи.

#### 5. Остали трошкови

Социолошки приступ поред економских трошкова укључује и реакцију осталих чланова друштва која може уследити истовремено са извршењем законске

---

or measurement error? *Econ. Inquiry* 1997.

<sup>17</sup> Nagin, D.S., *Criminal deterrence research at the outset of the twenty-first century, A Review of Research*, Univ. Chicago Press, Chicago, 1998, стр. 16.

<sup>18</sup> Grogger, J., *Certainty vs. severity of punishment.*, *Econ. Inquiry*, 1991.

<sup>19</sup> Pezzin, L., *Earnings prospects, matching effects, and the decision to terminate a criminal career*, *Journal Quant. Criminology*, 1995.

<sup>20</sup> Uggen, C., Thompson, M., 1999. *The socioeconomic determinants of ill-gotten gains: within-person changes in drug use and illegal earnings.* *Annu. Meet. Am. Soc. Assoc.*, Chicago 1999.

санкције. Осећај кривице и срамоте који настаје након извршења санкције, ојачава индивидуалну посвећеност основним друштвеним вредностима и веровању да је легални систем правичан и моралан.<sup>21</sup> Мада су раније студије имале бројне методолошке недостатке, њихов значај огледа се у констатацији да је деградација угледа и личне репутације важнија варијабла од трошкова хапшења и губитка легалне наднице.<sup>22</sup> Фоглијево<sup>23</sup> истраживање адолесценције у граду говори да перцепције у вези са извршењем легалних санкција и негативне реакције пријатеља не утичу на укљученост у криминал и стицање новца противно закону. Даље, ово истраживање показује да ће појединци вероватно прекршити закон ако су у прошлости чинили нека кривична дела или ако су део неке криминалне организације, на шта указују извештаји криминалних комисија и подаци са хапшења. МекКарти (McCarthy) и Хаган (Hagan)<sup>24</sup> разматрали су физичке повреде као важан неекономски фактор криминогеног понашања. Ваља рећи да многе жртве користе насиље да би се заштитиле од нападача. С друге стране, употреба физичке силе представља важну ставку коју потенцијални починилац кривичних дела разматра приликом доношења одлуке да ли да прекрши закон или не.<sup>25</sup>

## 6. Користи од криминала

Критичари теорије рационалног избора сматрају да су економске користи од криминала тако мале, да се не могу објективно третирати као варијабле које подстичу криминогено понашање. У складу са овим критикама, злочин се не исплати.<sup>26</sup> Међутим, новија истраживања различитих типова прекршаја показују значајну варијабилност финансијских повраћаја за већину кривичних дела и да илегални доходак превазилази износ легалне наднице.<sup>27</sup> Истраживања младих бескућника показује да, адолесценти који продају дрогу, у просеку, зарађују 101 долар на дан, док просечна дневница у легалној сфери економије износи свега 37 долара.<sup>28</sup> Слично, у Вашингтону продавац дроге зарађује duplo више од просечног

---

<sup>21</sup> Grasmick, HG., Bursik RJ., Conscience, significant others, and rational choice: extending the deterrence model. *Law Sociology Review*, 1990.

<sup>22</sup> Nagin, DS., *Criminal deterrence research at the outset of the twenty-first century, A Review of Research*, Univ. Chicago Press, Chicago, 1998.

<sup>23</sup> Foglia, WD., Perceptual deterrence and the mediating effects of internalized norms among inner-city teenagers. *J. Res. Crime Delinq.*, 1997.

<sup>24</sup> McCarthy, B., Hagan, J., Danger, deterrence and the decision to offend. *Annu. Meet. Pacific. Soc. Assoc.*, Vancouver, 2002.

<sup>25</sup> Jacobs, BA., Topalli V, Wright R., Managing retaliation: drug robbery and informal sanction threats, *Criminology*, 2000.

<sup>26</sup> Gottfredson, MR., Hirschi, T., *A General Theory of Crime*, Stanford University, Stanford, 1990.

<sup>27</sup> Fagan J, Freeman RB., *Crime and work*. In *Crime and Justice: A Review of Research* Univ. Chicago Press, Chicago, 1999.

<sup>28</sup> McCharty, B., Hagan, J., When crime pays: capital, competence and criminal success, *Sociology Forces*, 2001.

износа плате у легалној сфери економије.<sup>29</sup> Левит (Levitt) и Венкатеш (Venkatesh)<sup>30</sup> су утврдили да дилер креча просечно зарађује 11 долара на сат или мање, зависно од положаја на хиерархијској лествици, док вође банди зарађују између 4000 и 11000 долара месечно.<sup>31</sup>

Истраживања стимулација показују да починиоци кривичних дела могу имати рационална очекивања у вези са висином потенцијалног приноса од криминалног деловања. Меккарти (McCarthy) и Хаган (Hagan)<sup>32</sup> испитивали су утицај неких антиципативних бенефиција на учесталост пљачки и на интезитет дистрибуције дроге и проституције. Аутори су доказали да постоји позитивна корелација између кршења закона и очекивања да ће криминал донети већи принос од делатности која је законом прописана. С друге стране, Меккарти (McCarthy) и Хаган (Hagan) нису пронашли везу између броја прекршаја и веровања да криминал може довести до губитка.<sup>33</sup> Слично, Левит (Levitt) и Венкатеш (Venkatesh)<sup>34</sup> сматрају да починиоци криминалних дела посматрају криминал као једну врсту турнира која обезбеђује велике приносе само, ако постоји мали број играча. Друге студије доказују да илегални приходи обесхрабрују процес легалног запошљавања. У NLYS, Грегер (Grogger)<sup>35</sup> је објавио податак да је зарада у илегалној сфери за 11% нижа од зараде у сфери легалне економије, али зато је “радно време“ индивида које крше законске норме краће у односу на легално радно време за 15%.

Кретање приноса од криминала, такође, демонстрира важност различитих типова капитала за доношење и извршавање илегалних одлука. Хумани и друштвени капитал доприносе успеху у нормативној активности као што је запошљавање, а паралела конвенционалном капиталу у сфери криминала може утицати на успех у илегалу.<sup>36</sup> Разна истраживања хуманог капитала у криминалу показују да претходно искуство утиче на врсту и степен специјализације у илегалној сфери економије.<sup>37</sup>

---

<sup>29</sup> Reuter, P, MacCoun, P., Murphy, P., Moneyfrom Crime: A Study of the Economics of Drug-Dealing in Washington, 1990.

<sup>30</sup> Levitt SD, Venkatesh SA., An economic analysis of a drug-selling gang's finances, Q.J. Econ., 2000.

<sup>31</sup> Williams, T., The Cocaine Kids: The Inside Story of a Teenage Drug Ring. Reading, MA: Addison-Wesley, 1989.

<sup>32</sup> McCarthy, B., Hagan, J., Danger, deterrence and the decision to offend, Annu. Meet. Pacific. Soc. Assoc., Vancouver, 2002.

<sup>33</sup> Piliavin, I., Thornton C, Gartner R, Matsueda RL, Crime, deterrence, and rational choice, American Sociological Review, 1986.

<sup>34</sup> Levitt, SD., Venkatesh, SA., An economic analysis of a drug-selling gang's finances, Q.J. Econ., 2000.

<sup>35</sup> Grogger, J., Market wages and youth crime, J. Labor Econ., 1998.

<sup>36</sup> Hagan, J., McCarthy, B., Mean Streets: Youth Crime and Homelessness, Cambridge Univ. Press., New York, 1997.

<sup>37</sup> Matsueda, RL, Gartner R, Piliavin I, Polakowski M., The prestige of criminal and conventional occupations: a subcultural model of criminal activity. Am. Sociol. Rev., 1992. и Tremblay, P., Morselli, C., Patterns in criminal achievement: Wilson and Abrahamse revisited, Criminology, 2000.

Друштвени капитал, такође, има веома важну улогу; илегални доходак расте са повећањем броја веза између криминалаца<sup>38</sup> и пружа подршку криминалним организацијама.<sup>39</sup> Културни и персонални капитал (на пример индивидуалне персоналне карактеристике) могу, такође, да утичу на илегални доходак. Мацеда (Matsueda)<sup>40</sup> и остали успоставили су позитивну везу између зарађивања и положаја криминалаца на хијерархијској лествици. Ови аутори тврде да индивидуе које су прихватиле субкултуралне ставове о криминалним активностима уживају велику подршку својих културних идола и способне су да ову подршку претворе у велику зараду.

## Закључак

Главна критика теорије рационалног избора односи се на став да она не одражава реално искуство стварних социјалних актера и не обухвата сву комплексност процеса припремања и доношења важних одлука у појединим сферама друштвеног живота.<sup>41</sup> Фридман (Fridman)<sup>42</sup> сматра да није могуће да теорија или њене претпоставке буду потпуно реалне. Интегрална, економска анализа о функционисању тржишта жита, нпр., морала би не само да обухвати услове који одређују однос између понуде и потражње жита, већ и анализу економских, демографских, социјалних и етнокултурних карактеристика села и тако редом.

Са Фридмановог гледишта о некој теорији се не може судити на основу реализма њених претпоставки, него по њеној делотворности у предвиђању. За Лоресна Боланда<sup>43</sup>, Фридманова методологија може се окарактерисати као инструментална. То упућује на став да је основни циљ науке да гради теорије које нуде исправна предвиђања о појавама, те због тога истинитост полазних премиса није важна.

Основни задатак теорије рационалног избора јесте да добро објасни оне аспекте стварности које покушава да протумачи. У том смислу, њена реалистичност зависи од веза које кореспондирају између претпоставки теорије, с једне стране и реалних друштвених догађаја, с друге стране.<sup>44</sup> Многе претпоставке

---

<sup>38</sup> Uggen, C., Thompson, M., The socioeconomic determinants of ill-gotten gains: within-person changes in drug use and illegal earnings, *Annu. Meet. Am. Soc. Assoc.*, Chicago, 1999.

<sup>39</sup> McCarthy, B., Hagan, J., When crime pays: capital, competence and criminal success, *Sociology Forces*, 2001.

<sup>40</sup> McCarthy, B., New Economics of Sociological Criminology, *The Annual Review of Sociology*, 2002., стр. 428.

<sup>41</sup> Shapiro, I., Green, D., *Pathologies of Rational Choice Theory*, Yale University Press, Yale, 1994.

<sup>42</sup> Fridman, M., *Essay in Positive Economics*, Chicago University Press, Chicago, 1953., стр. 32.

<sup>43</sup> Китановић, Д., Петровић, Д., Огледи о методолошким проблемима савремене економске науке, Економски факултет, Ниш, 2010., стр. 9.

<sup>44</sup> Roubles, J.M., *Bounded rationality: A realistic approach to decision process in a social environment*, *Theoria*, Instituto de Estudios Sociales Avanzados, 2007., стр. 43.

теорије рационалног избора у сфери криминала су емпиријски верификоване. Бројна истраживања (упркос неким методолошким недостацима) су доказала да осећај кривице и срамоте који следи након извршења легалне санкције, повећава индивидуалну посвећеност основним друштвеним вредностима и ојачава уверење индивидуа да је актуелни правосудни систем моралан и правичан.

## Литература

1. Беговић, Б., Гери С, Бекер – економски империјалиста, Економисти нобеловци, Економски факултет, Београд, 2004.
2. Cameron, S. The economics of crime deterrence: a survey of theory and evidence, Kyklos. 1988.
3. 1973.
4. Elster, J., Nuts and Bolts for the Social Science, Cambridge, Cambridge University Press, 1989.
5. Fridman, M., Essay in Pozitive Econo0mics, Chicago University Press, Chicago, 1953.
6. Foglia, WD., Perceptual deterrence and the mediating effects of internalized norms among inner-city teenagers. J. Res. Crime Delinq., 1997.
7. Fagan J, Freeman RB., Crime and work. In Crime and Justice: A Review of Research Univ. Chicago Press, Chicago, 1999.
8. Голубовић, Н., Друштвена економика, Економски факултет, Ниш, 2010.
9. Голубовић, З., Повезаност економског система и друштвеног система вс. Доминације економизма и силогизма, Институт за друштвену науку, Београд, 2007.
10. Grogger, J., Certainty vs. severity of punishment., Econ. Inquiry, 1991.
11. Grogger, J., Market wages and youth crime, J. Labor Econ., 1998.
12. Grasmick, HG., Bursik RJ., Conscience, significant others, and rational choice: extending the deterrence model. Law Sociology Review, 1990.
13. Gottfredson, MR., Hirschi, T., A General Theory of Crime, Stanford University, Stanford, 1990.
14. Hagan, J., McCarthy, B., Mean Streets: Youth Crime and Homelessness, Cambridge Univ. Press., New York, 1997.
15. Hodson, G., Institutions and individuals: interactions and evolution, SAGE Publication, 2007.
16. Jacobs. BA., Topalli V, Wright R., Managing retaliation: drug robbery and informal sanction threats, Criminology, 2000.
17. Китановић, Д., Петровић, Д., Огледи о методолошким проблемима савремене економске науке, Економски факултет, Ниш, 2010.
18. Levitt, SD., Lochner, L., The determinant of juvenile crime, Gruber, 2001.
19. Levitt, SD., Why do increased arrest rates appear to reduce crime: deterrence, incapacitation, or measurement error? Econ. Inquiry 1997.
20. Levitt SD, Venkatesh SA., An economic analysis of a drug-selling gang's finances, Q.J. Econ., 2000.
21. McCarthy, B., Hagan, J., Danger, deterrence and the decision to offend. Annu.



- Meet.Pacific. Soc. Assoc., Vancouver, 2002.
22. Matsueda, RL, Gartner R, Piliavin I, Polakowski M., The prestige of criminal and conventional occupations: a subcultural model of criminal activity. *Am. Sociol. Rev.*, 1992. i Tremblay, P., Morselli, C., Patterns in criminal achievement: Wilson and Abrahamse revisited, *Criminology*, 2000.
  23. McCharty, B., Hagan, J., When crime pays: capital, competence and criminal success, *Sociology Forces*, 2001.
  24. McCarthy, B., *New Economics of Sociological Criminology*, The Annual Review of Sociology, 2002.
  25. Nagin, DS., *Criminal deterrence research at the outset of the twenty-first century*, A Review of Research, Univ. Chicago Press, Chicago, 1998.
  26. Pezzin, L., Earnings prospects, matching effects, and the decision to terminate a criminal career, *Journal Quant. Criminology*, 1995.
  27. Piliavin, I, Thornton C, Gartner R, Matsueda RL, Crime, deterrence, and rational choice, *American Sociological Review*, 1986.
  28. Roubles, J.M., *Bounded rationality: A realistic approach to decision process in a social environment*, Theoria, Instituto de Estudios Sociales Avanzados, 2007.
  29. Reuter, P, MacCoun, P., Murphy, P., *Money from Crime: A Study of the Economics of Drug-Dealing in Washington*, 1990.
  30. Shapiro, I., Green, D., *Pathologies of Rational Choice Theory*, Yale University Press, Yale, 1994.
  31. Uggen, C., Thompson, M., The socioeconomic determinants of ill-gotten gains: within-person changes in drug use and illegal earnings, *Annu. Meet. Am. Soc. Assoc.*, Chicago, 1999.
  32. Варијан, X., *Микроекономија*, Економски факултет, Београд, 2008.
  33. Williams, T., *The Cocaine Kids: The Inside Story of a Teenage Drug Ring*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1989.
  34. [http://: www. racional choice theory](http://www.racionalchoicetheory)

Др Бранко Михаиловић,  
Др Драго Цвијановић,  
Мр Весна Параушић,  
*Институт за економику пољопривреде*

### МАРКЕТИНГ ТЕХНИКЕ И АЛАТИ У ФУНКЦИЈИ ЕФИКАСНОГ ПОСЛОВНОГ ОДЛУЧИВАЊА ПРЕДУЗЕЋА<sup>1</sup>

#### Апстракт

*Неопходно је преиспитивање постојећих и развој нових пословних и маркетинг стратегија предузећа, базираних на развојним способностима и снагама самих предузећа, али и на познавању преференција потрошача, нових технологија, маркетиншких приступа и других савремених тржишних постулата привређивања. При том, уважавање тржишног приступа, односно константних и интензивних промена на тржишту, представља прву и основну претпоставку на којој би било рационално формулисање нових стратегија, различитих од конкурентских управо по инвентивности, технологији и квалитету. Нове стратегије, условно речено, морају подразумевати и обезбеђивање критичне масе финансијских средстава као и стимулативну економску политику, без које је немогуће пратити савремене тржишне, технолошке и маркетиншке трендове.*

**Кључне речи:** конкурентност, маркетинг, стратегија, маркетинг програм.

### MARKETING TECHNIQUES AND TOOLS IN FUNCTION EFFICIENT DECISION MAKING COMPANY

#### Abstract

*It is necessary to reexamine the existing and develop new business and marketing strategies of the enterprises based not only on development capacities of the enterprises themselves but also on the awareness of consumer sentiment, new technologies, market approaches and other contemporary market principles. In doing so, the awareness of market approaches – the constant and intensive market changes - is the first and basic supposition on which it would be wise to base new strategies that are different from the competitors' in innovation, technology and quality. New strategies, conditionally, must also include the provision of critical money supply as well as stimulating economic policy, which enable us to keep up with the up-to-date market, technological and marketing trends.*

**Key words:** marketing, agriculture, competitiveness, strategy, marketing program.

---

<sup>1</sup> Рад је део истраживања на пројекту 149007 Министарства науке Р. Србије под називом „Мултифункционална пољопривреда и рурални развој у функцији укључења Републике Србије у Европску унију“.

## Увод

Недовољна конкурентност домаћих предузећа и извозника резултат је бројних фактора, од којих би се као најважнији могли навести следећи: недовољан прилив страних директних инвестиција, велико кашњење са окончањем процеса приватизације, скупи банкарски кредити – што све скупа производи негативан ефекат на продуктивност и инвестиције, које су нужне за праћење техничко-технолошких и маркетиншких напретка у модерној пољопривреди.

Конвенционалан поглед на изворе продуктивности и конкурентности у фокус ставља екстерне факторе производње, као што су рад, капитал и природни ресурси. Тако, у конкурентској утакмици побеђују они који имају тзв. компаративну предност, односно предност у трошковима на бази супериорне комбинације екстерних ефеката производње. Глобализација, међутим, релативизира значај екстерних извора конкурентске предности, тако да централно питање развоја сваке националне економије постаје стварање услова за брз и одржив раст продуктивности – коришћењем знања и других интерних извора конкурентске предности, као што су стратегија и квалитет пословног амбијента.

Иако је конкуренција на бази обиља природних ресурса и јефтине радне снаге легитимна конкурентска стратегија, проблем је у томе што се ова ресурсна комбинација да лако имитирати и постоји велика вероватноћа појаве нових конкурената, који исти производ могу понудити по нижој цени. Такође, више је него очигледно да ова стратегија не може надоместити предности знања, нових развојних стратегија предузећа и развијеног пословног амбијента.

## 1. Истраживања коњунктуре

Коњунктурна истраживања се спроводе применом одговарајућих класичних метода и економетријских модела, а од 50-тих година 20. века и применом метода тестова коњунктуре,<sup>2</sup> које је развио ИФО Институт из Минхена, а које су нашле примену у многим земљама. Коришћење емпиријских сазнања о карактеристикама и активностима привреде једне земље омогућава континуирано праћење и анализирање основних привредних токова у текућем периоду, али и предвиђање тенденција у блиској будућности. При томе су битна следећа четири правца истраживања:<sup>3</sup>

- Декомпоновање расположивих статистичких серија, а у новије време и серија података;
- Тестова коњунктуре, на основну тенденцију (тренд), цикличну (коњунктурну) компоненту, сезонску компоненту и ирегуларну компоненту;
- Анализа декомпонованих серија са становишта корелационих веза и

---

<sup>2</sup> Коњунктурни тест пружа информације о текућим збивањима и збивањима која ће се догодити. Тиме се ажурирају и актуелизују подаци и информације статистике и обезбеђује сагледавање будућних тенденција привредне активности.

<sup>3</sup> Милисављевић, Т. (1992): "Истраживање макроекономске коњунктуре као полазна претпоставка за управљање развојном оријентацијом предузећа", Зборник радова *Маркетинг систем и стратегијско управљање предузећем*, Економски факултет, ИЗИТ, Београд, стр. 137.

међусобне условљености;

- Испитивање коинцидентности посматраних појава са становишта временских помака (тима лаге), односно, временских неподударности њихових промена;
- Анализа серије података (посматраних појава) са становишта деловања мера економске политике, како би се могли благовремено сагледати њихови ефекти по интензитету и времену испољавања.

Макроекономска политика у тржишним економијама, а нарочито у економијама у транзицији, не може се ефикасно водити без континуираног истраживања, праћења, анализирања и предвиђања коњунктуре на макро нивоу. Истовремено, ова истраживања и на њима базирана макроекономска политика омогућују предузећима дубље и потпуније сагледавање спољних фактора који делују на њихово пословање у транзиционим условима. Може се рећи да су предмет коњунктурних изучавања:

- Укупна новчана примања становништва, уплаћене зараде запослених, пензије, приходи становништва од продаје роба и услуга и зараде по запосленом, у номиналном и реалном изразу;
- Исплате за извршене инвестиције у основна средства;
- Прилив од наших и извозних поруџбина у индустрију, укупно и по наменским групама производа;
- Уговорени нови послови у грађевинарству;
- Тражња у туристичкој привреди;
- Тражња на тржишту стокe;
- Вредност извоза укупно и по наменским групама производа;
- Промет у трговини на мало у номиналном и реалном изразу.

На страни понуде континуирано се прате и анализирају:

- Производња у индустрији, укупно и по наменским групама (прати се текуће и очекивано кретање производње);
- Производња у пољопривреди;
- Производња у грађевинарству, по гранама (високоградња, нискоградња, завршни радови);
- Вредност увоза (по текућем девизном курсу) укупно и по наменским групама производа.

Равнотежне односе понуде и тражње на тржишту консултантима сагледавају преко следећих показатеља:

- Цене произвођача у индустрији, укупно и по наменским групама;
- Цене произвођача у пољопривреди (продајне цене друштвеног и откупне цене индивидуалног сектора);
- Цене на велико индустријских производа;
- Цене на мало (укупно индустријских и пољопривредних производа и услуга);
- Трошкови живота;
- Стање укупних поруџбина у индустрији;
- Стање залиха сировина и репроматеријала у индустрији;
- Стање залиха готове робе у индустрији;
- Стање уговорених послова у грађевинарству;
- Салдо робне размене са иностранством.

Резултати коњунктурних истраживања намењени су државним институцијама, влади и владиним агенцијама, домаћим предузећима, страним предузећима - потенцијалним стратешким инвеститорима у нашој земљи и др.

Истраживања макроекономске коњунктуре имају велики значај не само

за креаторе макроекономске политике, већ и за пословно одлучивање предузећа. Будући да се бизнис предузећа остварује у интеракцији његових могућности, циљног и макроокружења, релеватно је да се кроз пословни информациони систем дође до што јаснијег профила: макроокружења, циљног окружења и унутрашњих потенцијала предузећа.<sup>4</sup> Добијајући адекватне информације о привредним кретањима и тенденцијама, предузећа у се прилагођавају трендовима и доносе пословне одлуке базиране на њима. Тиме се потврђује значај информација које даје коњунктурно истраживање. Консалтинг, као професионална делатност, управо је продукт пораста тражње за свеобухватним и интегрисаним информацијама. Имајући у виду управо свеобухватност и ширину подручја које покрива коњунктурно истраживање, неопходно је формирати тим консултаната. У оквиру тима треба да постоји подела рада, мада се од сваког члана очекује познавање укупне методологије истраживања. Наиме, сваки члан консултантског тима прати и анализира кретања одређеног привредног сектора. Такође, посебно се прате економска кретања у земљи, а посебно економски односи са иностранством, као и најбитнија кретања у међународној економији. Током истраживања консултаната неопходна је сарадња и координација између чланова тима, мада се може рећи да су аутономија и флексибилност рада релативно велики. Наиме, полази се од тога да је сваки консултант експерт у својој области и да му треба дозволити већу слободу и креативност у раду, како би коначни “производ”, тј. коњунктурна информација, била што квалитетнија. На основу коњунктурних информација ствара се реална могућност за реаговања на нежељена кретања. Ефективна маркетинг стратегија предузећа у Србији захтева да се истраже кључни односи између: купаца, конкуренције, партнера у послу и унутрашњих односа између радника и менаџера, као креатора и извршилаца пословних процеса. Сходно томе, у наставку су анализирани поједине методе упознавања тржишног положаја предузећа, чије познавање је неопходно за доносиоце маркетинг одлука у предузећима.

## 2. Анализа стратегијског положаја предузећа

За упознавање тржишне позиције предузећа често се користи анализа његовог стратегијског положаја. Наиме, познавање постојеће и потенцијалне конкуренције представља једну од базичних претпоставки успешног тржишног реструктурирања. Анализа стратегијске позиције и процеса деловања, тј. анализа стратегијског положаја (*Space Analysis - Strategic Position and Action Evaluation Analysis*) проширује размишљање о средини на: снагу гране и њену везу са конкурентском предношћу и финансијском снагом предузећа.<sup>5</sup> Помоћу SPACE анализе одређује се стратешка позиција предузећа релативно у односу на грану. Релативна величина супротстављених димензија омогућава одређивање стратегијског положаја предузећа-клијента на тржишту. *Конкурентан положај* је типичан за предузећа која имају конкурентску предност у атрактивној грани.

Таквим предузећима су неопходна додатна финансијска средства да одрже конкурентску позицију на тржишту. У дугом року, то се може постићи значајнијом

---

<sup>4</sup> Маричић, Б. (1979): *Коњунктурне информације у пословној политици*, Савремена администрација, Београд, стр. 27.

<sup>5</sup> Hooley, G., and Saunders, J. (1993): *Competitive Positioning - The key to market success*, Prentice Hall Inc. Engle wood Cliffs, NJ., стр. 75-77.

ефикасношћу и продуктивношћу, али предузећу је потребно да повећа капитал или да се удружи са предузећем великог капитала.

У овом случају потребна је консалтинг помоћ у сфери производње, пре свега у области оперативног планирања производње и оперативне припреме рада, како би се унапредила продуктивност. Такође, уколико је неопходно удруживање са предузећем великог капитала, консултант саветује клијента у вези са избором адекватног стратешког партнера. Истовремено, консултант се ангажује у преговорима са потенцијалним кандидатима. *Агресиван положај* предузећа на тржишту подразумева суочавање са значајним предностима, али и опасностима од нових конкурената. Консултант саветује клијента о питању наступа на тржишту и односу према конкуренцији. *Конзервативан положај* је типичан за предузећа на зрелим тржиштима, где недостатак потребе за инвестирањем ствара финансијски вишак. Консултант истражује нове тржишне могућности, како би клијент профитабилно пласирао вишак средстава. *Дефанзиван положај* имају предузећа која располажу са мало снаге у надвладавању конкуренције, те стога треба да унапређују изворе ефикаснијом производњом или да буду спремна да се повуку са конкурентног тржишта да би се концентрисала тамо где имају могућности заштите. Консултант истражује могућности примене нових техника и технологија. Циљ истраживања је побољшање технолошког система клијента, како би његови производи испунили захтеве тржишта. Тржишно истраживање омогућава предузећима у аграрном сектору Србије да се упознају са тражњом, конкуренцијом и са својим положајем на тржишту. Менаџери, који често нису у стању да адекватно опишу проблем, треба да се »повере« консултантима и да им пруже реалну слику своје организације и проблема са којима се суочавају.

На основу *know-how* и информација тржишног истраживања смањује се тржишни ризик, који је континуирано присутан. Информације о тржишним кретањима помажу предузећима да редифинишу постојеће тржиште, сагледају могућности повратка на изгубљена тржишта, као и да оцене атрактивност освајања нових. Истраживање тржишта омогућава предузећима да ефикасно решавају проблеме настале у свом пословању. Улога тржишног истраживања је да укаже на више алтернативних праваца за превазилажење постојећих проблема, као и на вероватноћу успеха сваког од предложених решења.

### 3. Усаглашавање пословног портфолиа са тржишним захтевима

Када је предузеће упознато са потребама тржишта и са својом конкурентском позицијом, може се приступити планирању производног програма тј. портфолиа. Неопходно је идентификовати различите изворе и могућности раста са стеновишта целокупног портфолиа пословања предузећа. Из овог је проистекла потреба за концептима који помажу вредновању различитих послова, како у оквиру одређеног портфолиа пословања, тако и у односу на послове конкурената. Један од првих покушаја у операционализацији ових варијабли представља студија *Бостонске консултантске групе* (Boston Consulting Group - BCG). У међувремену је овај модел вишеструко модификован и развијен је читав низ различитих модела за поједине аспекте стратегијског менаџмента.<sup>6</sup> Наиме, многе светски познате консултантске куће развиле су нове моделе, који су, у основи, засновани

<sup>6</sup> Тодоровић, Ј., Ђуричин, Д., и Јаношевић, С. (1998): *Стратегијски менаџмент*, ИИ издање, ИЗИТ, Београд, стр. 221.

на БЦГ моделу. Портфолио концепт консултанти користе за утврђивање најбоље комбинације послова у циљу остварења дугорочне рентабилности клијента. Синергетски ефекти се остварују на бази различитих развојних могућности и рентабилности финансијских токова различитих послова. Применом БЦГ приступа се категоризују послови или производи по томе да ли имају ниско или високо релативно тржишно учешће на тржишту које има високу или ниску стопу раста. Послови са високим тржишним учешћем су генератори финансијских средстава. Према БЦГ моделу, могуће је идентификовати четири типа посла: тржишни лидери («звезда» производи), перспективни производи (производи под «знаком питања»), зрели производи («краве музаре»), стагнирајући производи («пси»). Послови које карактерише висока стопа раста тржишта и високо тржишно учешће називају се тржишним лидерима. Међутим, допринос ових производа приливу готовине је мали, јер су изражени захтеви за значајним улагањима због потребе очувања високог тржишног учешћа на тржишту које се брзо развија. Перспективне производе или послове карактерише висок раст тржишта и ниско тржишно учешће. Кључна одлука за ове производе јесте да ли улагати у њих или их елиминисати из пословног портфолиа. Зрели производи поседују доминантну позицију на тржишту, али ти производи показују релативно спор раст. Последице, за ове производе су потребна мала инвестициона улагања. Истовремено, они осигуравају средства за инвестиције у нове послове од којих зависи опстанак и развој предузећа. Стагнирајући производи или послови имају слабу конкурентску позицију на тржишту које показује спор раст. Само у специјалним случајевима постоји потреба да се не елиминишу, односно треба испитати могућност да се, уз одговарајуће модификације на производу, обезбеди повољна тржишна позиција. Код утврђивања циља одређеног посла и карактера подршке која му може бити додељена, сугеришу се четири основне стратегијске опције:<sup>7</sup>

1. Градити. Ова стратегија је усмерена на побољшање тржишне позиције са спремношћу да се не остваре приноси у кратком року. Стратегија је погодна за перспективне производе који тек са повећањем тржишног учешћа могу постати «звезде»;
2. Задржати. У овом случају жели се очувати тржишно учешће одређеног посла, а што је угодно код зрелих производа веће снаге, јер обезбеђују значајна новчана средства;
3. Жети. Стратегијом се желе обезбедити финансијска средства у кратком року, независно од дугорочних могућности. Ова стратегија је погодна за «краве музаре», које су недовољне снаге и чија је будућност нејасна, а које могу брзо да обезбеде новчана средства, или код неких стагнирајућих и перспективних производа;
4. Дезинвестирати. Овде је циљ да се посао продаје или ликвидира, јер се средства могу боље искористити у друге сврхе. То је угодно за «псе» и „знаке питања”, за које се процењује да нису у функцији раста предузећа.

#### 4. Креирање бизнис плана

Бизнис планом се дефинише циљ пословања предузећа, на основу чега се утврђују потребна материјална средства и кадрови за реализовање тако

---

<sup>7</sup> Kotler, P. (1984): *Marketing Management*, (4th edition), Prentice Hall International, Inc., London, pp. 77-78.

дефинисаног циља. У случају несклада између дефинисаног циља и пословања предузећа и расположивих елемената производње, планом се утврђује начин обезбеђења недостајућих кадрова и материјалних ресурса, како би се омогућило реализовање планираних циљева. Израда пословног плана није рутина, већ је реч о континуираном суочавању са новим моментима. Процес припреме, израде и усвајања бизнис плана треба темељно осмислити. У Србији има пословних идеја, али недостају средства за њихову реализацију и стручност за адекватну валоризацију. Износ<sup>8</sup> који се плаћа консултанту за израду бизнис плана вишеструко је мањи од износа који предузеће добија од кредитора. Наиме, консултант креирају бизнис план који је услов за добијање финансијских средстава од Фонда за развој Србије, банака и других финансијских институција. Наравно, подразумева се објективност и стручност консултанта чије пословне пројекције треба да одговарају реалном стању и способностима предузећа-клијента. Да би се добила шанса за финансијску подршку, бизнис план мора да<sup>9</sup>:

- пружа доказ о тржишној оријентацији пројекта;
- указује на доказе о прихватању конкретног програма од стране купца;
- прецизира дефинисање власничких односа унутар предузећа;
- врло прецизно указује на финансијску страну пројекта;
- прогнозе базирају на реалним претпоставкама.

Бизнис план фактички представља неку врсту студије изводљивости, којом се претпоставке проверавају у зависности од стања у окружењу и ажурирају новим ситуацијама, као начин за премошћавање дисконтинуитета у њиховом извођењу. Бизнис план треба да обухвати следећих 12 сегмената:<sup>10</sup>

1. *Подаци о инвеститору* обухватају: адресне податке о називу и седишту предузетника, правни статус, податке о капиталу, кратак преглед пословних активности и кратак увид у пројекат. Код прегледа активности наводе се врста делатности, број запослених, главни производ, главно тржиште, домаће и иностране фирме са којима постоје значајније пословне везе. Код увида у сам пројекат који је предмет пословног плана, потребно је ограничити се на три подпитања: 1) врста или тип пројекта, 2) трошкови пројекта, 3) износ траженог зајма.

2. *Руководство - управа* је други део бизнис плана, који треба да садржи имена и функције кључних функционера, њихово образовање и квалификације, досадашње искуство, године проведене у бизнису који је предмет пословног плана и посебно особе задужене за финансијска питања пројекта (предузетник или компетентни стручњак).

3. *Тржиште* обухвата тренутну и планирану анализу стања тржишта. Временска пројекција се најчешће врши за наредне три године. У овом делу морају се дефинисати купци или, уколико је могуће, навести имена три највећа

---

<sup>8</sup> Цена која се плаћа консултанту за израду бизнис плана зависи од: величине предузећа-клијента, висине средстава која се тражи од кредитора, као и од тога да ли бизнис план креира консултант као појединац или тим консултаната неке консултантске куће. Што је веће предузеће као и износ средстава за који се конкурише, то је већа и цена бизнис плана. Наравно, уколико је реч о консултантима реномиране консултантске куће, цена ће такође бити већа.

<sup>9</sup> Пенезић, Н. (2003): *Како постати предузетник*, Републичка агенција за развој Малих и Средњих предузећа и предузетништва, Београд, стр. 90-91.

<sup>10</sup> Церовић, П. (2002): "Пословни план као теорија у пракси", *Ревизор - часопис за теорију и праксу*, Институт за економику и финансије, март 2002, стр. 19.



купца. Такође, треба објаснити како се замишља дистрибуција на тржишту, као и разлоге због којих ће купци куповати производ из пројекта. Истовремено, морају се идентификовати главни конкуренти на тржишту и цене њихових производа.

4. Када је у питању *нов производ* онда је потребно одредити његов обим и искоришћеност капацитета, а уколико је реч о проширењу асортимана и повећању већ постојеће производње, онда њен оперативни статус. Такође, треба навести фазе технолошког процеса, проценат искоришћености капацитета, као и добављаче опреме.

5. *План улагања* садржи листу ставки које чине пројекат. Реч је о укупним улагањима у основна и обртна средства. План улагања садржи и изворе финансирања и то за сваку ставку посебно. Изузетно могу бити од користи и неке алтернативе понуде, или алтернативна техничко-технолошка решења која указују на предност пројекта.

6. *Листа имплементације* садржи календарски исказ о времену реализације инвестиција, о почетку производње и продаји првих производа. Овде треба навести и потребне услове за остваривање реализације инвестиције.

7. *Очекивани ефекти* су део пословног (бизнис) плана у коме се исказује додатно запошљавање особља, затим повећање вредности и наруџби, очекивани извоз и бруто и нето економски ефекти.

8. *Залогe и финансијске гаранције* које инвеститор нуди, подразумевају детаљан опис и законско власништво. Ако је у питању материјална имовина, треба описати начин њене процене (овлашћени процењивач или властито мишљење).

9. *Процена ризика* обухвата све потенцијалне ризике које би могли да угрозе очекивања пројекта у бизнис плану. Међу такве се најчешће убрајају снабдевање сировинама и резервним деловима, недостатак квалификоване радне снаге, јака конкуренција, затим техничке потешкоће у производњи, временске прилике, инфлација и сл.

10. *Финансијски подаци* морају да пруже јасну слику о досадашњем пословању. Пројекције профитабилности и ликвидности треба да покажу да, након имплементације пројекта, инвеститор има способност да враћа преузете дугове и да истовремено побољша економику пословања.

11. *Еколошки ризици* подразумевају исказ о отпаду који је последица технолошког процеса, могуће угрожавање ваздуха, количине и врсте отпадних вода, како ће се одлагати и рециклирати отпад и сл.

12. *Изјаве и овлашћења* су сегмент бизнис плана у коме предузетник даје писмену потврду да су подаци и информације дати поштено и истинито. Реч је о подацима и информацијама које се не истражују и не пројектују, већ представљају редослед чињеница којима предузетник располаже.

Наведене фазе изражавају логичан редослед активности. Суштина пословног планирања је управо у припремању бизниса на промене са којима се потенцијално може суочити, као и за његово брзо реаговање и прилагођавање новонасталим околностима.

Израда више варијанти плана за одређен плански период подразумева да консултант обухвати могућа збивања у будућности на флексибилан начин. Од великог значаја је објективност консултаната која омогућава да се адекватно сагледају различите алтернативе. Неопходно је поћи од три варијанте: оптимистичке, нормалне и песимистичке. То подразумева промене у куповној моћи становништва, пореској политици и другим манифестацијама друштвене заједнице који су од значаја за пословање предузећа. Искуства предузетничке праксе у развијеним земљама показују да најбољи производи (услуге) или пословна идеја често не

добијају финансијску подршку, али зато то успева темељно урађеном, садржајном и добро презентираним бизнис плану. Међутим, то не значи да је бизнис план сам по себи довољан да гарантује сигуран успех. Финансијске институције, добављачи, институције за подршку малих и средњих предузећа и други, очекују бизнис план као свеобухватну и добро организовану документациону основу, пре него што своју подршку понуде новом бизнису или оном који се шири.

## 5. Подршка у креирању и операционализацији маркетинг стратегије

Корисна почетна тачка креирања маркетинг стратегије јесте подела оријентације клијента према тржишту. У ту сврху се користе три групе: предузећа оријентисана на производ, предузећа оријентисана на производњу и предузећа оријентисана на тржиште. Код предузећа која су оријентисана на производе нагласак је на самом производу, док је код предузећа оријентисаним на производњу доминантно разматрање дизајна производа или модификација производње. Често се може открити да су неки производи у линији само због тога што се могу производити са постојећом опремом (то јест они који су лаки за производњу), без разматрања потражње и са расипањем тржишних ресурса на превелики број потенцијалних купаца. Такође је могуће да се деси и обрнуто, да се производни капацитети преоптерете или да се користи превелики број производних линија како би се задовољила сва потражња постојећих купаца. Даље, производна линија се може посматрати из аспекта будућих могућности које нуде различити производи и трошкова коришћења ових могућности.<sup>11</sup> Оваква анализа пружа добру основу за препоруке консултаната које се односе на додавање или елиминацију производа. На пример, маркетиншки менаџер може инсистирати на томе да је неопходан одређени обим производње на неким линијама јер дистрибутер захтева пуну линију од својих добављача.

Ово се може истражити (понекад је потражња просто нечији избор) као и могућност докупљивања већих величина. У великом броју предузећа одређивање цена се сматра посебним задатком рачуновође који одређује при којој цени се одређени производ мора продавати да би се остварила бар позитивна нула. Ипак, ово је област у којој се могу применити тржишна разматрања као и критеријум трошкова. Ако маркетиншки консултант сматра да су цене постављење по унилатералним критеријумима рачуновођа, биће заинтересован за начине на које ово може утицати на маркетинг и обим продаје. То може довести до ревизије политике одређивања цена, укључујући постављање нових процедура за формирање цена у организацији клијента. Крајњи циљ огледа се у бољој искоришћености цене као тржишне алатке, али без стварања ризика да ће повећани обим продаје јефтинијих производа довести до финансијских губитака. Кредити који се издају купцима могу бити још један чест извор сукоба између маркетиншког менаџера и осталих функција у предузећу, посебно у тренуцима слабе ликвидности. Вероватно ће се десити да маркетиншки менаџер прида много већи значај употреби кредита. Ово је разумљиво, јер његова информација о овом питању потиче од његових продаваца који желе да имају овакво оруђе на располагању. Када се јави овакав сукоб, саветује се да се предузме истраживање тржишта како би се открило каква је заправо

---

<sup>11</sup> Цвијановић, Д., Михаиловић, Б., Симоновић, З. (2009): *Улога и значај маркетинга у развоју аграрног сектора Србије*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 39.

ситуација.

Друга проблематична област за врховни менаџмент јесте питање јавног имиџа (слике у јавности) фирме, тј. мишљење и ставови које корисници, стварни или потенцијални имају о фирми. Ова слика мора у ширем смислу бити у складу са имиџом фирме коју она има о себи и са оним што се очекује да продавци створе. Када консултант уочи да постоји оваква разлика између стварног (корисничког) имиџа фирме и имиџа који замишља власник, он мора ову могућност темељно истражити. Како да приступи овој активности, питање је стратегије консалтинга. Промена имиџа фирме је тешка одлука, а докази који иду у прилог промени морају бити веома јаки. На пример, маркетиншки консултант може позвати у помоћ независног консултанта за истраживање тржишта који има добру репутацију и који је упознат са техникама истраживања ставова на тржишту. Како год било, морају се сакупити релевантни докази и представити са неутралне стране, тако да се клијент убеди у објективност препорука.

## 6. Развој тржишног пословања и професионалне услуге у продајном сектору

Непостојање маркетинга за домаћу робу доводи до тога да и за оно што имамо да произведемо и понудимо тржишту не унемо да брендујемо и чврсто вежемо за потрошаче, успостављајући са њима успешну комуникацију и излазак на инострано тржиште.<sup>12</sup>

*Менаџмент продаје.* Правилна обука и мотивација продаваца су кључне ствари које се морају проверити, као и начин на који продавци деле своје ефективно време продаје између постојећих и потенцијалних купаца. Друга ствар која се мора проверити јесте да ли се рекламирање (стварање занимања и интересовања за производ међу купцима) користи за повећање ефикасности продаваца. Оваква интересовања помажу да се лакше закажу састанци и повећава проценат успешних састанака. Овај аспект рекламирања је у принципу значајан код индустријске робе.

*Рекламирање и промоција.* Клијент обично може добити добар савет у овим активностима од своје рекламне агенције, али повремено се може јавити ситуација у којој су они у рукама лаика и на страни клијента и на страни агенције. Честа, али непожељна пракса, јесте да се издатак за рекламирање одређује једноставно као проценат од продаје, било остварене или предвиђене, па је много боље испланирати рекламне кампање у смислу циљева, а затим израчунати потребну своту новца за њихово остваривање. Ова свота може бити много већа од своте која је доступна, у којем случају се циљеви морају редефинисати на скромнији начин. Коришћењем ове методе остварује се предност давања одређене идеје клијенту о томе шта се може остварити са одређеним издацима за рекламирање.

*Физичка дистрибуција.* Анализа рада физичке дистрибуције се састоји из два типа истраживања. Први тип се бави веома сложеним системима који се односе на већи број дестинација пошиљки, средњих складишта или тачака претовара. Овај тип анализе је веома сложен: предности велике производне

---

<sup>12</sup> Хамовић, В, Параушић, В., Михаиловић, Б. (2006): "Конкурентност српске привреде у функцији подстицања извозних активности", Међународни научни скуп *Мултифункционална пољопривреда и рурални развој-развој локалних заједница*. Мали Зворник, 7-8. децембар, 2006., Институт за економику пољопривреде, Београд, Економика пољопривреде, тематски број, ТБ (13-667), 2006., стр. 449.

линије морају се уравнотежити са складишним трошковима у различитим тачкама у систему; стандарди услуге морају се уравнотежити са бројем међускладишта; оптимизације локације ових складишних тачака захтевају веома обимно рачунање; морају се осмислити веома детаљне процедуре за планирање које максимизује искоришћеност возила. Ово је дефинитивно посао за стручњака који познаје рад са одговарајућим софтверским пакетима и има доста искуства у томе. Други тип анализе, који је најчешћи, односи се на доношење одлуке колико се дистрибуција може остваривати унутар саме компаније, а колико се мора унајмити споља (аутсорсинг).

*Канали дистрибуције.* Што се тиче ове области, главна мана јесте тенденција да се прескоче продавци на велико и да се посао директно склапа са малопродавцима. Ово намеће велике напоре који се улажу у продају, што изискује додатне трошкове. Поред тога, маркетиншки менаџери под овим условима често сматрају да је продавање на велико њихова тржишна предност. Разлог је тај што велики број произвођача сматра да су продавци на велико лоши дистрибутери, који не пружају потребне услуге. Међутим, често се значајне уштеде могу остварити пребацивањем транспорта на људе који показују способност предузетништва. Консултант који очекује да одради већи посао за произвођача потрошне робе, откриће да је корисно ако издвоји одређено време да изучи проблеме и потребе продаваца на велико и услове малопродаје.

*Паковање и развој нових производа.* Ове две активности деле исте карактеристике које, иако стварни посао обично обавља други сектор, јесу пожељне и често од суштинског значаја за маркетинг сектор који је директно укључен. Наиме, маркетинг сектор се мора укључити на конструктиван начин, што значи да мора имати вољу и средства да обави потребно истраживање тржишта. При томе, организација се мора тако осмислити да се маркетиншко одељење ангажује у што ранијој фази, а не, што се често дешава, након финализације дизајна.

Адекватно понашање предузећа подразумева да се благовремено сагледа: тип реакције, тј. који се инструмент или комбинација инструмената маркетинг микса користи и на које производе/услуге је реакција усмерена, смер реакције који може представљати узвраћање, прилагођавање или повлачање, степен односно интензитет реакције и домен реакције, тј. на која је тржишта/сегменте реаговање усмерено.<sup>13</sup> У продајном сектору обрт капитала је од суштинског значаја. У фирми са добрим обртом то је фокусна тачка свих активности, а набавка и планирање нивоа залиха, засновани су на циљевима што бржег обрта. Први задатак консултанта јесте да провери процедуре за контролу готовине. Често се открива да оне нису задовољавајуће па се морају образовати и применити нове процедуре. Различити типови робе захтевају различите типове процедура за контролу готовине. Постоје четири главна система који су погодни за: минимаркете, продавнице опште робе, бутике и веће продавнице које продају намештај или белу технику. Велики број предузећа, међутим, мора да користи два или више система, у зависности од разноликости робе коју нуди. Постављање процедура за контролу готовине долази на прво место, јер се наредни задатак мора обавити тек уз помоћ података који се добијају постављеним процедурама. Често се јавља случај да консултант мора смислити нове процедуре у планирању и пословању, као и њихово инсталирање и обуку менаџмента у коришћењу података. Неки консултантски задаци ће имати и различите аспекте генералног менаџмента, а понекад се мора уговорити и обука за

---

<sup>13</sup> Bowman, D., Gatignoaon, H. (1995): "Determinants of competitor response time to a new product introduction", *Journal of marketing Research*, february, pp. 42-53.

коришћење специјализованих техника.

Наведене активности представљају највећи део онога што се може назвати *корективним или излечујућим консалтингом* у комерцијалном пословању. Међутим, постоје фирме које су себе довеле у много веће проблеме лошом пословном политиком. У овим случајевима, решење проблема ретко када је очигледно, па је главна улога консултанта у оваквим случајевима да пружи моралну подршку у доношењу непријатних одлука. На пример, малорподавац луксузне робе (сатова, спортске опреме, итд.) може да одобри боље кредитне услуге јер много лакше продаје робу на овај начин (посебно неодговорним муштеријама), а затим открива да се рачуни који су једнаки шетомесечној продаји у великој већини не могу наплатити. Малопродавци често бирају неповољне локације за своје радње, покушавајући да продају потрошну робу у великим тржним центрима или луксузну робу у сиромашнијим четвртима. Варијације ове ситуације односе се на случајеве у којима фирма која се бави некретнинама није упозната са понашањем и ставовима малопродаваца или корисника, а ипак гради тржни центар и оставља простор за малопродајне објекте неодговарајућег типа. Проблеми ове врсте се често јављају и тада се позива консултант да их реши, посебно у земљама у развоју.

## Закључак

Маркетинг је процес чији се примарни значај огледа у успостављању комуникацијског тока између произвођача и купца односно потрошача. Маркетинг као економски процес одвија се у континуитету и саставни је део репродукције у предузећу. Маркетинг није једна промоција или наступ на сајму или продаја - већ је то један процес који траје и обухвата истраживање маркетинга, стратегијско планирање маркетинга, дефинисање циљева, формулисање стратегије маркетинга, израду програма маркетинг микса, маркетинг анализу, контролу и ревизију. Дакле, ту постоји читав један систем и сваки његов део је подједнако битан и значајан. Маркетинг је концепт пословања оријентисан према купцима. У овом концепту пројектовање производа и услуга почиње од потреба потрошача, а као циљ деловања поставља се задовољство потрошача. У предузећима где је у потпуности примењен маркетинг концент о потрошачима не брине само одељење за маркетинг већ сви запослени, радећи са свешћу да раде због потрошача. Посвећеност потрошачима у овим предузећима посебно се односи на запослене који су у директном контакту са њима. Уважавање тржишног приступа, односно константних и интензивних промена на тржишту, представља прву и основну претпоставку на којој би било рационално формулисање нових маркетинг стратегија, различитих од конкурентских управо по инвентивности, технологији и квалитету. Нове стратегије, условно речено, морају подразумевати и обезбеђивање критичне масе финансијских средстава (из приватизације, кредитних аранжмана, страних директних инвестиција, кооперација са страним инвеститорима), као и стимулативну аграрну политику, без које је немогуће пратити савремене тржишне, технолошке и маркетиншке трендове. Иако је конкуренција на бази обиља природних ресурса и јефтине радне снаге легитимна конкурентска стратегија, проблем је у томе што се ова ресурсна комбинација да лако имитирати и постоји велика вероватноћа појаве нових конкурената, који исти производ могу понудити по нижој цени. Такође, више је него очигледно да ова стратегија не може надоместити предности знања, нових развојних стратегија предузећа и развијеног пословног амбијента.

## Литература

1. Bowman, D., Gatignao, H. (1995): "Determinants of competitor response time to a new product introduction", *Journal of marketing Research*, february, pp. 42-53.
2. Церовић, П. (2002): »Пословни план као теорија у пракси«, *Ревизор - часопис за теорију и праксу*, Институт за економику и финансије, март 2002.
3. Цвијановић, Д., Михаиловић, Б., Симоновић, З. (2009): *Улога и значај маркетинга у развоју аграрног сектора Србије*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.
4. Хамовић, В, Параушић, В., Михаиловић, Б. (2006): »Конкурентност српске привреде у функцији подстицања извозних активности«, Међународни научни скуп *Мултифункционална пољопривреда и рурални развој-развој локалних заједница*. Мали Зворник, 7-8. децембар, 2006., Институт за економику пољопривреде, Београд, Економика пољопривреде, тематски број, ТБ (13-667), 2006.
5. Hooley, G., and Saunders, J. (1993): *Competitive Positioning - The key to market success*, Prentice Hall Inc. Engle wood Cliffs, NJ., str. 75-77.
6. Kotler, P. (1984): *Marketing Management*, (4th edition), Prentice Hall International, Inc., London.
7. Маричић, Б. (1979): *Коњунктурне информације у пословној политици*, Савремена администрација, Београд.
8. Милисављевић, Т. (1992): »Истраживање макроекономске коњунктуре као полазна претпоставка за управљање развојном оријентацијом предузећа«, *Зборник радова Маркетинг систем и стратегијско управљање предузећем*, Економски факултет, ИЗИТ, Београд, стр. 137.
9. Пенезић, Н. (2003): *Како постати предузетник*, Републичка агенција за развој Малих и Средњих предузећа и предузетништва, Београд.
10. Тодоровић, Ј., Ђуричин, Д., и Јаношевић, С. (1998): *Стратегијски менаџмент*, ИИ издање, ИЗИТ, Београд.

## ПРЕГЛЕДНИ ЧЛАНЦИ

---

Др Радојко Лојаничић,  
Ивана Лојаничић,  
Дарко Лојаничић,

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

### МАРКЕТИНГ КАО ФИЛОЗОФИЈА ПОСЛОВНОГ СВЕТА

#### Апстракт

*Рад је првенствено конципиран тако да укаже на неопходност маркетинга у свим сферама пословања. Маркетинг је област која се непрестано развија и мења и често се промене одвијају огромном брзином. Основни проблем са којим се сусреће савремено пословање није недостатак робе, услуга и новца него недостатак купаца. Маркетинг ставља купца на "престо", на средиште свих збивања у укупној филозофији маркетинга. Предузећа која су маркетиншки оријентисана у потпуности разумеју своја тржишта и информације које добијају у вези са потрошачима ефикасно користе јер им то омогућава да буду ближе свом циљу-остваривању профита.*

**Кључне речи:** маркетинг, тржиште, маркетинг микс

### MARKETING AS A PHILOSOPHY OF THE BUSINESS WORLD

#### Abstract

*This work is primarily designed to point out the necessity of marketing in all areas of business. Marketing is an area that is constantly evolving and changing, and often the changes are taking place in enormous speed. The main problem faced by the modern business is not the lack of goods, services and money, but lack of customers. Marketing puts the customer to the throne in the center of all developments in the overall philosophy of marketing. Companies that are marketing-oriented to fully understand their markets and information they receive in connection with customers effectively used because it allows them to be closer to its goal-achieving profits.*

**Key words:** marketing, market, marketing mix

#### Увод

Маркетинг концепт и његово примењивање у савременом пословању, постала је неминовност и неопходност. Маркетинг се као доминирајућа пословна концепција јавља тек '50 их година XX века у САД-у. У Европи је прво прихваћен од стране Немачке '60 тих затим од Велике Британије '70 тих година XX века. После тај тренд прате и друге земље, као што је Јапан, Француска итд.

Маркетинг је веома динамична, сложена и модерна научна дисциплина. Чињеница је да у развијенијим државама, у оквиру маркетинг сектора, ради велики број радно способног становништва као и то да у просеку 50% сваке

новчане јединице одлази на маркетинг активности-све то довољно говори о значају маркетинга за привреду и друштво у целини.

Маркетинг у већој или мањој мери утиче на сваког појединца – телевизија, радио, билборди, интернет презентације, места продаје...свуда око нас је маркетинг који утиче на наш живот.

## 1. Детерминанте маркетинга

Маркетинг као савремени феномен није једноставно дефинисати. За сада не постоји опште прихваћена дефиниција маркетинга. Највећи број дефиниција наглашава уствари, *задовољење потреба и жеља потрошача у процесу размене на тржишту*.

Последњих година се све више истиче његов значај за обављање процеса размене, као и креирање вредности и сатисфакције потрошача.

Г.Амстронг и Ф.Котлер дефинишу маркетинг као *„друштвени и управљачки процес помоћу којег индивидуе и групе, кроз креирање и размену производа и вредности са другима, добијају оно шта желе и шта им је потребно.“*<sup>1</sup>

Корен речи *маркетинг* је у англосаксонској речи тржиште (*»маркет«*). Само етимолошко значење је *»стављање на тржиште«, »стварати тржиште«*. У суштини, маркетинг подразумева све непосредне и посредне активности које предузеће предузима (или има намеру да предузме) према изабраном тржишту.

Концепција маркетинга се развијала и мењала у складу са развојем производних снага, а такође и под утицајем односа понуде и тражње, конкуренције и интензивних промена у окружењу. Она је уствари усмерена ка решавању проблема произвођача онда када је понуда већа од тражње.

Маркетинг се као пословна концепција ослања на стару изреку која гласи: *„Само оно предузеће које зна да прода, сигурно је да ће и производити.“*<sup>2</sup>

Маркетинг није само продаја или економска пропаганда, маркетинг је филозофија пословног света.

„...због тога што му је основна сврха да **креира потрошаче**, пословно предузеће има две, и само ове две базичне функције: маркетинг и иновације.

Маркетинг и иновације производе резултате, све друго су трошкови“

Peter F. Drucker

Светски лидер у менаџменту

Суштина маркетинг концепта је у истраживању *потреба, жеља и захтева* потенцијалних купаца како би се на основу тих информација понудили *производи/услуге* који ће у највећој мери испунити очекивања потрошача.

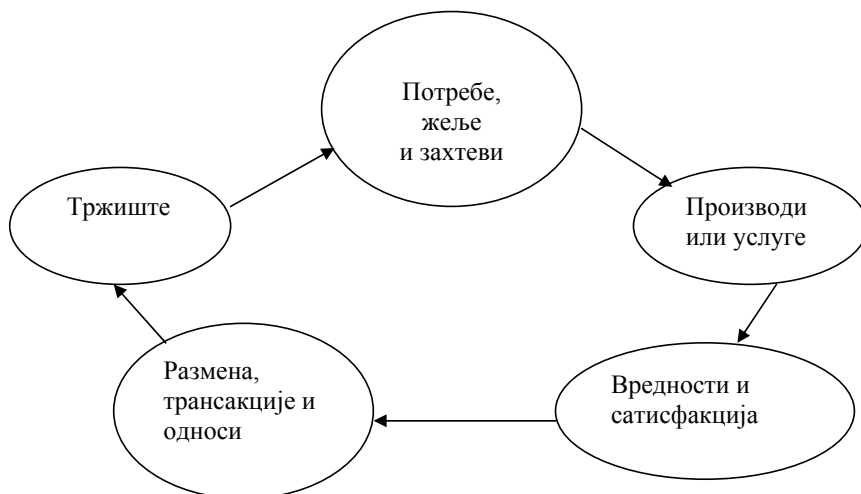
Креирање *вредности* је сигурно најважнији део интерних способности предузећа којима ће се обезбедити што виши ниво *сатисфакције* потрошача.

<sup>1</sup> Проф. др Момчило Милисављевић, проф. др Бранко Маричић, др Мирјана Глигоријевић, ОСНОВИ МАРКЕТИНГА, "Чугура принт", стр. 4, Београд, 2004

<sup>2</sup> Проф. др Винка Филиповић, проф. др Милица Костић, МАРКЕТИНГ МЕНАѢМЕНТ, "Зухра", стр. 97, Београд, 2003



Такође је познато да потрошачи купују вредности (користи), а не физичке ствари (предмете). Овакав приступ омогућава предузећу да буде, на неки начин фаворизовано од стране потрошача – што ће резултирати *разменом* односно *транзакцијом* робе за новац (што се све реализује на *тржишту* роба/услуга).



Слика 1. Суштина маркетинг концепта<sup>3</sup>

Ово наравно није крај, већ почетак трајне (дугорочне) сарадње предузећа и његових потрошача кроз изграђивање и развој партнерских односа који ће обезбедити стабилност профита предузећу на дуги рок.

Маркетинг у пословање уноси нови стил рада, уноси дисциплину у извршење планом предвиђених активности и обавезује све учеснике пословног процеса на сарадњу и кооперацију.

Интензивне промене у окружењу допринеле су да се концепт маркетинга све више продубљује и проширује.

Маркетинг добија нова значења, проширује своје димензије и дефинише се као *“процес обезбеђења оптималног нивоа задовољења потрошача, уз остварење оптималног профита за предузеће и оптималног финансијског и радног задовољства за све запослене у предузећу, а све то без оштећења физичког и социјалног окружења.”*<sup>4</sup>

У маркетингу XXI века значајну улогу имају истраживање и проучавање промена условљене турбулентним променама окружења.

Посебну пажњу треба посветити *истраживању окружења* (праћење технолошких иновација уз посебан осврт на појаву нових конкурената), затим *истраживању промена на тржишту* (праћење и брзо усвајање нових трендова). Као врло значајан фактор истиче се и *еволуирање потреба потрошача* заједно са *софистицираним укусом потрошача*. То се пре свега односи на захтеве и очекивања потрошача за

<sup>3</sup> Проф. др Момчило Милисављевић, проф. др Бранко Маричић, др Мирјана Глигоријевић, ОСНОВИ МАРКЕТИНГА, “Чугура принт”, стр. 4, Београд, 2004

<sup>4</sup> Проф. др Винка Филиповић, проф. др Милица Костић, МАРКЕТИНГ МЕНАџМЕНТ, “Зухра”, стр. 106, Београд, 2003

квалитетним и интересантним производима и услугама.

*Конкуренција* постаје све оштрија у већини индустрија. Међународно тржиште је последњих година захваћено процесом *глобализације*. Границе производње и пласмана су нестале, купци широм света су све сличнији (нестају разлике културних и националних обележја).

**Мото**

**“...бити близу потрошача,  
разумети суптилне разлике  
у потрошачким потребама  
и на истом терену борити  
се против домаће**

Све се више говори о нужности *уважавања екологије* у маркетинг оријентацији. Код производње и понуде роба и услуга захтева се да се води рачуна о еколошким и друштвеним аспектима (загађивање ваздуха, воде, оптерећивање буком, штетност производа по здравље људи и животну средину,...).

До промене је дошло и у поставкама инструмената маркетинг микса. Основним инструментима (4P - product, price, promotion, place) додати су још 3P (people, process, physical evidence – људи, процес пружања услуга и физичка средина у оквиру које се пружа услуга) и 3C (consumerism, control, conservation односно, обезбеђење дугорочних интереса потрошача, контрола и рационално коришћење расположивих ресурса и очување човекове околине).

## 2. Маркетинг микс

Термин *маркетинг микс* потиче од двојице људи: Кулитона и Бордена. Термин маркетинг микс је први употребио *Кулитон* који је менаџере назвао “миксерима елемената”. Под тиме је подразумевао људе који комбинују или траже нове елементе чијом би се комбинацијом дошло до рентабилне понуде предузећа.

*Борден* је разрадио идеју о концепту маркетинг микса 50-тих година XX века. Конкретно се бавио питањима: *Који елементи чине тај микс?* и *Који су фактори од којих зависи оптимална комбинација инструмената?*

Под факторима који утичу на оптималну комбинацију маркетинг микса сврстао је: понашање потрошача, понашање посредника, понашање конкурената и регулативу државе.

Као елементе маркетинг микса узео је: планирање производа, цену, марку производа, канале дистрибуције, личну продају, паковање, излагање, привредну пропаганду итд.

Данас се под основном (базичном) класификацијом елемената маркетинг микса мисли на:

Производ (Product);

- Продајна цена (Price);
- Дистрибуција и продаја (Place);
- Промоција (Promotion).

Ту су, поред ових основних инструмената, наравно и услуге, а као нераздвојив елемент - ту је и амбалажа (која сама представља промоцију за производ и произвођача).

XXI век је са собом донео иновације и на овом плану у виду проширења и продубљења основног концепта. Као што сам претходно изнео, мисли се на **3P** (people, process, physical evidence – људи, процес пружања услуга и физичка

средина у оквиру које се пружа услуга) и **3C** (consumerism, control, conservation односно, обезбеђење дугорочних интереса потрошача, контрола и рационално коришћење расположивих ресурса и очување човекове околине).

Маркетинг микс представља један од главних концепата у модерном маркетингу. У суштини представља *скуп маркетинг инструмената које фирме користе у остваривању својих маркетинг циљева на циљном тржишту*.<sup>5</sup>

Сама комбинација елемената прилагођена је и условљена карактером производа/услуга и ситуацијом на тржишту. При комбинацији елемената маркетинг микса треба узимати у обзир податке из прошлости, резултате разних истраживања, претходна искуства, резултате тестова итд.

Битно је нагласити да то није прост збир различитих инструмената већ комбинација инструмената која даје *синергијски ефекат*.

Сви елементи треба да буду међусобно добро усклађени потребама и захтевима купаца, јер потрошачи доносе одлуке на основу сва 4 инструмента маркетинг микса. Ткзв. *имагинарни маркетинг микс* је управо “ментална слика” тј. купчева представа о организацији и њеним производима и услугама (имици предузећа) на основу кога предузеће “гаји” лојалне купце.

Данас се посебан акценат ставља на неценовне инструменте (производ, дистрибуцију и промоцију) којима се утиче на тражњу без промене цене.

Сваки поједини производ (микс производа) има свој микс маркетинга који има 2 основна задатка:

1) *Комуникацијски* — који предочава такве услове да “производ на тржишту сретне купца”. Треба пре свега омогућити разне видове доступности производа/услуге купцу (додиром, визуелно, путем медија, ...) који ће побудити жељу купаца за производом/услугом.

2) *Оперативни* — како сама реч каже, подразумева да се “физички” омогући несметана размена тј. трансакција, водећи при том рачуна о евентуалним ограничењима везаним за производ, цену, систем дистрибуције, начин и услове продаје итд.

Као крајњи резултат садејства ова 2 аспекта микс маркетинга јавља се задовољство на обе стране — купаца производима/услугама и предузећа оствареним нивоом добити.

Тиме се уједно и обухвата суштина савременог маркетинга — *задовољење потреба потрошача* (како егзистенцијалних тако и емотивних везивањем потрошача за производе/услуге одређених предузећа давањем читавог спектра погодности) и наравно, *остваривање задовољавајућег нивоа прихода* односно *профита предузећа*, на дужи временски период.

## Закључак

Маркетинг је савремена и модерна наука о тржишту, начин мишљења, пословни концепт и, у суштини, филозофија о размени роба и услуга.

Маркетинг се може примењивати увек и на сваком месту-у производним организацијама, институцијама јавног и приватног карактера, непрофитним и невладиним организацијама, услужном сектору и др. Могу га примењивати и појединци-једном речју, сви који желе да буду успешни.

---

<sup>5</sup> Проф. др Момчило Милисављевић, проф. др Бранко Маричић, др Мирјана Глигоријевић, ОСНОВИ МАРКЕТИНГА, “Чугура принт”, стр. 89, Београд, 2004

Задатак маркетинга није да буде само оруђе за ‘‘згртање профита’’, него и неминовност, која може живот учинити лепшим, бољим ,ефикаснијим односно да помогне у унапређењу квалитета живота како појединаца тако и целе друштвене заједнице.

Један од главних задатака маркетинга је управо допринос рационалном организовању и пословању. Главни закључак се односи на то да треба улагати у маркетинг стратегије и усредсредити се на развијање алтернативних приступа потрошачима (купцима).

## Литература

1. Милићевић, Весна; Илић, Бојан, 2004, Економика пословања и планирање, ФОН, Београд.
2. Драгићевић Шешић, Милена; Стојковић Бранимир, 2000, Култура, менаџмент анимација маркетинг, Клио, Београд.
3. Новаковић Рајчић, Б., 2008, Маркетинг-пут којим треба ићи, Привредна академија, Нови Сад.
4. Филиповић, Винка; Костић Милица, 2003, Маркетинг менаџмент, Зухра, Београд.
5. Милисављевић, Момчило; Маричић, Бранко; Глигоријевић, Мирјана, 2004, Основи маркетинга, Чугура принт, Београд.

### ПРОМЕНЕ У МАРКЕТИНГУ УСЛЕД ПРИМЕНЕ САВРЕМЕНИХ ИНФОРМАЦИОНИХ ТЕХНОЛОГИЈА

#### Абстракт

*Данашње динамично окружење дефинише услове пословања у правцу креирања високог степена флексибилности. Промене су очигледне, али и тако брзе да захтевају дефинисање стратегија које су само тренутно ефективне, и које се морају перманентно прилагођавати променљивим захтевима окружења. Увидом у факторе који чине пословно окружење организације, истиче се прогресиван напредак технологија, и њихова примена, посебно у подручју унапређења комуникација. Такође, сусрећемо се са променама у систему вредности купаца, као и потребом за развијањем добрих, дугорочних односа са њима. Интеграција актуелних технологија, је постала императив за све учеснике који желе да конкуришу на глобалном тржишту. У тим активностима посебан акценат треба ставити на привлачење нових купаца, као и одржавање добрих односа са постојећим. Зато треба максимално искористити домете расположивих информационих технологија у креирању ефективне комуникације са купцима, али и са свим осталим учесницима на тржишту. На конкурентном тржишту какво је данашње, једна од потенцијалних тржишних могућности јесте управо коришћење савремених информационих технологија у циљу унапређења укупног пословања, а посебно комуникације и односа са купцима, о чему ће бити речи у овом раду.*

**Кључне речи:** Информационе технологије; Интернет; Веб; Промоција; Интернет маркетинг; Интерне комуникације; Управљање информацијама.

### CHANGES IN MARKETING FROM THE APPLICATION OF MODERN INFORMATION TECHNOLOGY

#### Abstract

*Today's dynamic business environment defines the conditions in the direction of creating a high degree of flexibility. Changes are obvious, but so fast that they require the definition of policies that are only currently effective and that must constantly adapt to changing demands of environment. Insight into the factors that make business environment of organization, highlights the progressive improvement of technologies and their application particularly in the field of promoting communication. Also, we are confronted with changes in the value system of customers, and with the need for developing good, long-termed relationships with them. Integration of current technologies that we can no longer say that they are new, has become imperative for all participants who wish to compete in the global market. In these activities, special emphasis should be put on attraction of new*

*customers and maintaining good relation with the existing ones. Therefore, ranges of available information technologies should be maximized in creating an efficient communication with customers, but also with all other participants in the market. In a competitive market, what is today, one of the potential market opportunities is precisely the use of modern information technology to improve overall operations, especially communications relationships with customers, which will be discussed in this paper*

**Key words:** *Information technologies; Internet; Web; Promotion; Internet marketing; Internal communication; Information management.*

## Увод

У данашњим условима пословања примена савремених технологија није само потенцијал за остваривање конкурентске предности, већ услов опстанка, како за оне компаније које желе да прошире своје тржиште у глобалном окружењу, тако и за локалне компаније које су суочене са технолошки унапређеним конкурентима. Модеран концепт маркетинга суочава се са новим околностима које стварају комуникационо-информационе технологије као утицајан фактор пословног окружења. Оне отварају пут, како многобројним могућностима интеракције са купцима, тако и ефикаснијим путевима дистрибуције производа и услуга.

Иако су веб и електронска пошта најпопуларнији интернет сервиси треба нагласити маркетиншки значај других интернет сервиса као што су интерактивна дигитална телевизија и ИП телефонија као и значај осталих техничко-технолошких решења које се заснивају на савременим информационим технологијама као што је мобилна телефонија.

У садржају који следи биће размотрена средства комуникације која употребљавају учесници на данашњем тржишту. Затим ће бити сумирани ефекти увођења савремених информационих технологија у интерном окружењу организације, као и ограничења примене у контексту маркетиншких потреба.

## 1. Информационе технологије као доминанта пословног окружења

Међуделовањем комуникационих и информационих технологија, економије и политике, свет се убрзано мења. Турбулентност и промењивост пословног окружења илуструје реченица Бил Гејтса, којом почиње увод за своју књигу „Пословање брзином мисли“: „Пословање у следећих десет година ће се променити више него што се то догодило у последњих пола века.“<sup>1</sup> Теоретичари глобализације примећују да се одигравају промене које отварају ново поглавље једне цивилизације, за чију будућност још увек нема поузданих и трајних одговора.<sup>2</sup> Са глобализацијом међународног тржишта и са интензивирањем конкуренције на њему дошло је до повећања потребе маркетера и менаџера за фокусирањем на концепте и елементе маркетинга којима се могу ефикасније и ефективније

<sup>1</sup> Gates B., *Половање брзином мисли*, ИК Промотеј, Нови Сад 2001. Уводна страна

<sup>2</sup> Минић В., *Социологија*, Научна КМД, Београд, 2007. стр. 419.

осветлити захтеви и преференције купаца. Познавање тржишта и односа који владају на њему су основни предуслови за остваривање конкурентске предности.

Експанзија информационих технологија је последњих деценија условила потребу за што ефикаснијим истраживањем технолошког окружења у циљу бржег прилагођавања променама. Један од предуслова које треба испунити у циљу освајања водеће позиције на тржишту јесте управо усвајање иновација из техничко-технолошког подручја. Савремене технологије мењају начине и правце вођења пословних активности у смеру повећања ефикасности и ефективности пословања, док интензитет њиховог утицаја зависи од степена интеграције у традиционалне оквире пословања. Пословни субјекти који су међу првима схватили њихов значај и форму примене свакако су у предности у односу на остале организације из окружења. Захваљујући експанзији у веома кратком периоду, али и великом броју отворених могућности за имплементацију у пословне процесе, пословање базирано на савременим информационим технологијама постаје императив на тржишту. У периоду од 1970. до 1990. годишњи раст продуктивности по радном сату запослених у САД је износио нешто мање од 1.7% док је од 2001. до 2005. забележен годишњи раст од 3.6% што теоретичари објашњавају снажним утицајем информационих технологија и интернета на укупну продуктивност у друштву.<sup>3</sup>

Познато је да је информација као ресурс од највећег значаја за успешан наступ на тржишту, док је проналажење ефикаснијих путева доласка до информација циљ сваке компаније. Суштина примене савремених технологија налази се управо у пружању могућности за брзо добијање тачних и корисних информација кроз имплементацију класичних извора података у електронске путеве, али и уз помоћ новонасталих, све популарнијих путева чија је инфраструктура интернет. Савремене информационе технологије иницирају иновативно размишљање са циљем промене постојећих процеса и унапређења пословања.<sup>4</sup> Оне омогућавају изврсно интегрисање информационих токова са токовима преговарања, власништва и промоције, чиме доприносе убрзању ових токова, као и повећању њихове ефикасности и ефективности, тако да се морају третирати као један од најважнијих фактора у данашњем окружењу.

Основа савремене информационо-комуникационе парадигме је интернет и сервис засновани на овој глобалној комуникационој инфраструктури. Глобално интернет окружење броји (31. децембар 2009.) 1.8 милијарди корисника, односно 26.6% светске популације.<sup>5</sup> Не треба потцењивати локално интернет окружење Србије које чини 3.3 милиона корисника интернета, односно 44.7% становништва земље, од чега нешто више од 450 хиљада има широкопојасни приступ мрежи што отвара могућност за дистрибуцију богатих мултимедијалних садржаја (табела 1.).

---

<sup>3</sup> Dess G.G., Lumpkin G.T., Eisner A.B., *Strategic Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2008. стр.48.

<sup>4</sup> Вељовић А., Вуловић Р., Дамњановић А., *Информационо комуникационе технологије у менаџменту*, Технички факултет Чачак, Универзитет у Крагујевцу, Чачак, 2009. стр. 12.

<sup>5</sup> <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> (14.06.2010. у 1:51h)

**Табела 1. Интернет статистика Србије**

Број становника: (2009.)	7,379,339
Број становника у главном граду: (2007.)	1,764,650
Број корисника интернета: (септембар 2009.)	3,300,000
% Пенетрација популације	44,7 %
Број корисника интернета за широкопојасном везом	451,200
% од укупног броја корисника	13,67 %

Извор: Internet World Stats<sup>6</sup>

Употребна моћ интернета у смислу електронског медија почива на његовој интерактивности и доступности на великом броју платформи што подразумева широк спектар типова уређаја и софтверских решења којима му корисници приступају. Са становишта маркетинг менаџмента интернет је електронски медиј који заслужује највише пажње стручне и научне јавности. Конкретне предности интернета у односу на друге медије су интерактивност, доступност, ниска цена употребе, могућности претраживања, мерљивост учинка и стално ширење.<sup>7</sup> Кључне карактеристике овог медија су његова универзалност, мултифункционалност и стална еволуција која доноси све комплексније и моћније сервисе за масовну комуникацију.

## **2. Утицај савремених информационих технологија на промоцију**

Увођењем савремених средстава комуникације отварају се алтернативни путеви доласка до свих учесника на тржишту, а превасходно потенцијалних и постојећих купаца. Можемо издвојити неколико кључних промотивних активности које се ослањају на интернет а које подразумевају примену нових сервиса и технологија и истовремено представљају моћне алате за постизање повећане ефикасности и ефективности укупног маркетинга предузећа:

- Основно присуство на глобалној мрежи помоћу веб презентације компаније са потпуним и ажурираним информацијама о производима и услугама. Уколико је у складу са пословним концептом подразумева примену и сервиса за реализацију електронске продаје и пружања подршке купцима.

- Остваривање директног маркетинга и активне комуникације са купцима помоћу сервиса базираних на електронској пошти и инстант порукама (*Instant Messaging*)

- Унапређење укупне медијске снаге сопственог веб присуства помоћу аутоматске размене садржаја и дистрибуције информација путем РСС технологије. (*Really Simple Syndication*).

- Остваривање директније, искреније и неформалније комуникације са постојећим и потенцијалним купцима присуством и коришћењем сервиса за групну комуникацију као што су веб форуми, блогови и сервисе за друштвене

<sup>6</sup> <http://www.internetworldstats.com/europa2.htm#rs> (14.06.2010. у 2:00h)

<sup>7</sup> Ратковић М., Грубић Г., Интернет као електронски медиј, *Зборник радова: XII међународни симпозијум: Организационе науке и менаџмент знања, Симорг 2010.*, Факултет организационих наука, Београд 2010.



мреже (*Social Network Services*).

- Коришћење предности високо циљаног оглашавања преко рекламних мрежа које омогућавају контекстуално оглашавање широм глобалног веба. Контекстуални огласи се приказују на страницама чији је садржај у складу са основном поруком огласа који може бити у текстуалној, графичкој и мултимедијалној форми.

Када је реч о коришћењу електронске поште у промотивне сврхе треба водити рачуна о правилима добре праксе. Континуирано слање рекламних порука може уследити тек након дозволе корисника, односно примаоца. У случају где постоји одобрење, садржај порука се може прилагодити сваком појединцу и тако док однос организације и појединца sazрева, том појединцу се могу слати поруке које су прилагођеније и личније природе, без кршења правила о уљудној комуникацији.<sup>8</sup> У литератури се овакав принцип назива Маркетинг са дозволом (*Permission marketing*), а подразумева пристанак корисника на пријем електронске поште од компаније.<sup>9</sup> Нужност поштовања овакве праксе је последица наглог раста обима нежељених порука које се називају СПАМ. Истраживања су 1999. показивала да су потрошачи били дневно изложени са око 500 нежељених рекламних порука, док је развојем интернета тај број повећан на преко 3000.<sup>10</sup> За разлику од електронске поште, коришћење РСС дистрибуције информација је увек на добровољној бази а омогућава дугорочно добро позиционирање на вебу. На примеру 5 домаћих портала медијских кућа који имају највећу посећеност можемо препознати РСС као фактор стратешке предности. (Табела 2.)<sup>11</sup>

**Табела 2.** РСС мреже домаћих медијских портала, Топ 5 по посетама

	Сајт	~ број детектованих РСС линкова	Алеха Ранк за Србију	Процењене укупне месечне посете
1.	B92.net	14.000	7	4,281,400
2.	Blic.rs	356	8	3,858,300
3.	Pressonline.rs	6	19	1,486,400
4.	RTS.rs	1794	26	1,196,100
5.	Politika.rs	118	42	822,500

На овом тржишту су Б92 и Блиц два стална ривала при чему је у периоду од октобра до децембра 2009. године и од марта до маја 2010. Блиц остваривао нешто већи број уникатних посета дневно. Како вести са Б92, помоћу РСС-а, преноси чак 14.000 веб локација јасно је да чак ни у споменути периодима укупна медијска снага овог портала није била угрожена.

<sup>8</sup> Vilkoš D.L., Kameron G.T., Olt F.H., Ejdži V.K., *Односи с јавношћу, стратегије и тактике*, Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд 2006. стр. 286.

<sup>9</sup> Mariarty S., Mitchell N., Wells W., *Advertising, Principles & Practice*, Pearson Education, New Jersey, 2009. стр. 339.

<sup>10</sup> Chaffey D., *E-Business and E-Commerce management*, Pearson Education, Edinburgh Gate, 2009. стр. 489

<sup>11</sup> Анализа је направљена 8. јуна 2010. Обрађено је Топ 5 домаћих медијских портала према *Alexa PC* ранк. Детектовани РСС линкови су пронађени *Google* претрагом веба. Остали извори: *Alexa.com Site Information, TrafficEstimate.com*

Маркетери користе присуство на веб форумима и блогovima за ефективну и трошковно ефикасну непосредну комуникацију са постојећим и потенцијалним купцима, ширење гласина о новим производима и пословним потезима али и за прикупљање мишљења и предлога, непристрасних оцена производа и услуга и уопште за истраживање тржишта. Анализом најпосећених 40 сајтова на светском вебу и најпосећенијих 40 домаћих сајтова у Србији можемо извући одређене закључке о улози горепомнутих сервиса на данашњем тржишту. На глобалној сцени форуми су сасвим потиснути док блог сервиси (3 од Топ 40) имају високо рангирање. За домаће маркетере је интересантан податак да на локалном вебу форуми још увек играју значајну улогу (5 од Топ 40).<sup>12</sup>

### 3. Маркетинг заснован на интернету

Е-маркетинг се најчешће одређује као: остваривање маркетиншких циљева коришћењем електронских комуникационих технологија.<sup>13</sup> Аналогно, интернет маркетинг можемо одредити као: коришћење интернета у циљу остваривања маркетиншких циљева. Иако се у литератури ови појмови поизводеју, треба приметити да Е-маркетинг обухвата још неке апликације савремених комуникационих и информационих технологија као што је мобилна телефонија.

Неки аутори интернет маркетинг такође одређују као: „коришћење веба, поред традиционалних средстава, за развој добрих и дугорочних односа са купцима...“.<sup>14</sup> Овакво гледиште истиче узајамну улогу савремених технологија у развоју савремених маркетинг концепата као што је управљање односима са купцима (*Customer Relationship Management, CRM*).

Сервиси засновани на интернету и вебу, као његовом основном сервису, доживљавају сталан развој праћен иновацијама и наглом ширењу корисничке базе. Овакво окружење поставља у средиште пажње нов облик слања порука тржишту који се назива вирални маркетинг. Вирални маркетинг се у литератури најчешће дефинише као: процес при којем компанија наводи купце да прослеђују маркетиншку поруку својим пријатељима, члановима породице и колегама.<sup>15</sup> Јачање овог облика промоције је уследило након еволуције сервиса за друштвене мреже, чији су корени веб форуми и блогови.

Анализа 6 најпопуларнијих сервиса за друштвене мреже је довела до процене да оне окупљају преко милијарду и 68 милиона активних корисника.<sup>16</sup> Сваки од ових корисника јесте потенцијални купац који, због природе ових сервиса, може бити веома прецизно таргетиран. Он такође представља и медијум који ће даље преносити нашу маркетиншку поруку, уколико је прилагођена концепту виралног маркетинга.

На основу изнетог податка о броју корисника сервиса за друштвене мреже,

---

<sup>12</sup> Грубић Г., мастер рад: *Интернет Промоција*, Факултет за трговину и банкарство, Алфа универзитет, Београд, 2010. стр. 10-11.

<sup>13</sup> Chaffey D., *E-Business and E-Commerce management*, Pearson Education, Edinburgh Gate, 2009. стр. 417

<sup>14</sup> Kenneth C. Laudon, Carol Guercio Traver, *E-Commerce 2010*, Pearson Education Inc, New Jersey, 2010. стр. 6-22.

<sup>15</sup> Исто, стр. 6-54

<sup>16</sup> Грубић Г., мастер рад: *Интернет Промоција*, Факултет за трговину и банкарство, Алфа универзитет, Београд, 2010. стр. 46.

можемо претпоставити да је од укупног броја корисника интернета у свету њих 60% је истовремено и корисник неког од сервиса за друштвене мреже. Ово представља велики потенцијал за маркетинг који ове сервисе може, поред промотивних активности и активности одржавања добрих односа са купцима, ефикасно искористити за истраживање тржишта и прикупљање личних података. Поред демографских карактеристика могу се добити и подаци о шаблонима понашања, интересовањима, навикама и сл. Истраживање из новембра 2007. године, када су сервиси за друштвене мреже били тек на почетку свог успона, је показало да 27% америчких компанија међу циљеве интернет маркетинга сврстава управо прикупљање ових информација.<sup>17</sup> Према истом извору 58.9% анкетираних компанија као циљ интернет маркетинга препознаје брендирање, а 54.4% довођење нових посетиоца на компанијски веб сајт.

Ови циљеви се најбрже остварују контекстуалним интернет оглашавањем које омогућава прецизно циљање и сегментацију тржишта. Изглед интернет огласа се константно мења како цела индустрија напредује. Класичан веб банер, који обично представља анимирану слику у ГИФ формату димензија 468 x 60 пиксела, се све мање користи јер га смењују богатији мултимедијални формати који, према истраживањима, привлаче више пажње и стварају већу свесност о постојању бренда и производа.<sup>18</sup> Студија спроведена крајем 2006. године је показала да су оглашивачи предвидели повећавање њихових буџета за оглашавање на вебу за 42%, уз паралелно смањење буџета за ТВ рекламирање. Већ 2007. године је тржиште видео оглашавања на вебу имало раст до 161 милион долара а до 2011. је предвиђен раст до 5 милијарди \$, што само по себи говори о потенцијалу веб оглашавања.<sup>19</sup> Интернет маркетинг је настао кроз интернет оглашавање које још увек остаје основно средство присуства на глобалној мрежи и поред уоченог тренда раста примене нових сервиса и концепата.

Имајући у виду одређење појма интернет маркетинга, не треба запоставити маркетиншке циљеве везане за унутрашњи део маркетиншког канала и саму организацију. Ефикасност комуникације на тржишту је знатно повећана применом савремених информационих технологија а првенствено преласком са традиционалног ЕДИ система на интернет инфраструктуру и веб окружење што је довело до увођења екстранет решења у компанијама. Екстранет повезује делове интерних мрежа различитих организација и омогућава безбедну комуникацију међу пословним партнерима ослањајући се на интернет.<sup>20</sup> Екстранет платформе се користе за електронску размену информација са добављачима, дистрибутерима и другим учесницима у ланцу снабдевања а доносе низ предности као што је:<sup>21</sup>

- Размена информација у сигурном окружењу;
- Смањење трошкова услед смањеног броја људи који учествују у комуникацији и отклањања потребе поновног уношења информација са папира у систем. Пример компаније *Марисел (преподавац компјутерског хардвера, САД)*

---

<sup>17</sup> Clow E.K., Baack D., *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications*, Pearson Education Inc, New Jersey, 2010. стр. 277.

<sup>18</sup> Chaffey D., *E-Business and E-Commerce management*, Pearson Education, Edinburgh Gate, 2009. стр. 519.

<sup>19</sup> Mariarty S., Mitchell N., Wells W. *Advertising, Principles & Practice*, Pearson Education., New Jersey 2010. стр. 48.

<sup>20</sup> Rainer Jr R.K., Turban E., *Увод у информационе системе – подршка и трансформација пословања*, Дата статус, Београд 2009.стр. 406.

<sup>21</sup> Chaffey D., *E-Business and E-Commerce management*, Pearson Education, Edinburgh Gate, 2009. стр. 120-121.

показује да су применом екстранета смањени трошкови обраде наруџбина за 70%;

- Аутоматска обрада поруџбина, оптимизација дистрибуције која смањује ризик од губитка продаје због ниских залиха као и држање оптималних залиха што доводи до смањења трошкова складиштења;

- Унапређење подршке купцима преко ажурног снабдевања дистрибутера и агената са рекламним материјалима, прилагођеним ценовницима и сличним информацијама.

Интернет и веб су значајно допринели донетима односа са јавношћу, поготову у ситуацијама када се располаже са ограниченим буџетом. Практика показује да мале компаније, непосредно по настанку, у функцији раста врло често користе стратегију „ПП пре маркетинга“ јер немају новца за формални маркетинг.<sup>22</sup> У литератури се истиче да је интернет омогућио спровођење принципа „самоиздаваштва“ који води ка: мањој контроли над јавним информационим системима путем традиционалних медија, већој разноврсности у гледиштима, повећаном интересу за организациону транспарентност и прецизно циљану комуникацију са носиоцима интереса у организацији и ван ње.<sup>23</sup> На интернету су данас, као што смо већ приказали, посебно актуелни сервиси за друштвене мреже који још ефикасније помажу допирање до уско циљане јавности уз помоћ порука које се заснивају на личним особинама појединца. Из наведеног можемо закључити да је савремен ПП практично немогуће посматрати ван контекста интернет маркетинга.

#### **4. Утицај савремених информационих технологија на комуникационе токове у интерном пословном окружењу**

Основна анализа окружења предузећа поред разматрања екстерних утицаја укључује и веома озбиљну анализу свих пословних јединица у интерном окружењу. Сви фактори овог окружења су повезани и као такви, врше веома велики међусобни утицај. Запослени се морају третирати као најважнија имовина, јер дугогодишња приврженост носи са собом висок степен искуства, међусобно разумевање и размену знања, што је основ за успешан развој сваке организације. Сви запослени су маркетари и уколико идентификују себе са компанијом они ће бити најбољи промотери у свом окружењу.

За сагледавање и анализу активности у оквиру свих сектора у фирми потребна је међусобна подршка и координација, јер се само на тај начин може успоставити оптимизација свих пословних процеса. Наиме, посебно је важно нагласити утицај савремених информационих технологија у оквиру интерног окружења организације. Утицај менаџмента на имплементацију информационих технологија може бити од основног значаја за ефикасност пословања. Истовремено, ефикасност имплементације ових технологија зависи од степена прихватања од стране запослених.

Како примери из праксе показују, одбојност према прихватању савремених информатичких решења је проблем са којим су се суочиле све организације које су пратиле и прихватале иновације из овог подручја. Због тога, врло често се указује потреба за додатном едукацијом на тему упознавања запослених са конкретним софтверским решењима. Комуникација базирана на информатичким решењима

---

<sup>22</sup> Davis A., *Public Relations*, Asee, Novi Sad 2008. стр. 24-26.

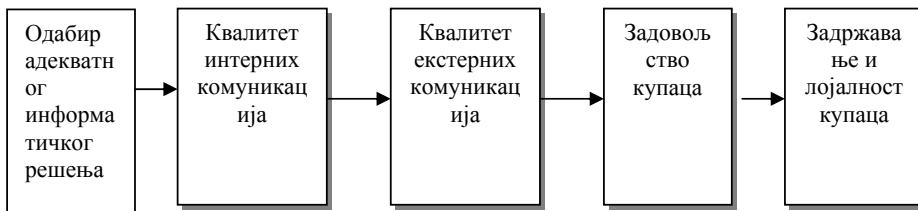
<sup>23</sup> Katlip S.M., Senter A.n., Brum G.M., Успешни односи с јавношћу, Службени гласник, Београд 2006. стр. 130.

подразумева мање личног контакта између запослених, прецизније делегирање одговорности, мање могућности за стварање конфликтних ситуација, оптерећеност запослених у складу са тежином посла у оквиру усвојене систематизације радних места, као и мање папирологије, већу ефикасност, мање трошкове канцеларијског материјала и сл.

Систем комуникације базиран на информатичким решењима је услов ефикасног управљања односима, не само у интерном, већ и у екстерном окружењу (слика 1).<sup>24</sup> Ефикасна координација и управљање односима између запослених у оквиру свих подручја интерног окружења организације директно утиче на квалитет интерног маркетинга који представља основу за креирање вредности производа и услуга који се испоручују купцима.

Квалитет комуникације са субјектима из окружења зависи од великог броја фактора који треба да омогуће интегрисање информационих токова са токовима преговарања, власништва и промоције. Пословање базирано на новим информационим технологијама, тзв. електронско пословање отвара нове путеве за креирање и постизање ефикаснијих резултата у савременим условима пословања.

**Слика 1.** Ефекат успостављања квалитета интерних услуга



Употреба савремених информационих технологија и интернет инфраструктуре је довела до масовне употребе интранет решења. Интранет је мрежа пројектована тако да задовољи интерне информационе потребе једне компаније а ослања се на интернет сервисе и инфраструктуру.<sup>25</sup> У литератури се истичу основне маркетиншке предности коришћења интранета:<sup>26</sup>

- Управљање информацијама везаним за развој производа и увођење производа је рационализовано те производи брже долазе до тржишта.
- Смањење трошкова услед веће продуктивности и уштеде у штампи докумената
- Боља подршка купцима кроз бржи одзив и персонализовану подршку која се остварује преко интернета.
- Ефикасна дистрибуција информација ка удаљеним канцеларијама широм света.

У литератури се истиче важност брзине комерцијализације производа, односно брзина изношења на тржиште, у чему примена интранета значајно

<sup>24</sup> Прилагођено: Cook S., *Customer Care Excellence*, Kogan Page Limited, London, 2002. стр. 148.

<sup>25</sup> Прилагођено: Rainer Jr. R.K., Turban E., *Увод у информационе системе – подршка и трансформација пословања*, Дата статус, Београд 2009.год., стр. 406.

<sup>26</sup> Chaffey D., *E-Business and E-Commerce management*, Pearson Education, Edinburgh Gate 2009. стр 117.

доприноси.<sup>27</sup> Како се интранет решења углавном ослањају на стандардне веб технологије (*HTTP* и *HTML*) није потребна инсталација додатне софтверске или хардверске опреме, а ауторизовани корисници могу приступити овој мрежи у јако кратком року. Интранет подразумева и *CRMS (Customer Relations Management System)* функцију али се користи и за дистрибуцију додатних пословних информација међу запосленима као што су: телефонски именици и остали контакти, пословне процедуре и упутства, интерни билтен, лекције са интерних курсева, као и информације за агенте које смо већ споменули код екстранета: информације о производима и услугама, ценовници, каталози, мултимедијални материјали и бенчмарк анализе за интерну употребу.

У основама информационог система, који између осталог омогућава функционисање интранет и екстранет решења, се налазе два подсистема: Систем за планирање ресурса (*ERP – Enterprise Resource Planning*) и систем за обраду трансакција (*TTC – Transaction Processing System*).<sup>28</sup> О ефекту увођења интерног информационог система по раст компаније сведочи пораст прихода компаније *Compaq* са 7 на 35 милијарди долара током прве четири године примене *ERP*. Због оваквог успеха Џон Вајт, директор ИТ сектора компаније је степен унапређења пословања увођењем *ERP* упоредио са увођењем нових крила и млазног погона у авио индустрији.<sup>29</sup>

Као пример компаније која је међу првима своје активности у потпуности базирала на информационим технологијама и интернету најчешће се наводи онлајн малопродавац *Amazon.com*. Компанија је 1995.године, а њен оснивач, Џеф Безос је већ 1999.године проглашен за човека године у магазину *Times* због изузетно брзог развоја компаније. *Amazon* се сматра највећим веб малопродавцем са годишњом продајом у вредности од 10 милијарди долара.<sup>30</sup> Компанија је преузимањем веб претраживача *Alexa.com* и пружањем информационо-аналитичких услуга значајно проширила домен свог пословања који се још увек у потпуности базира на интернету.

## 5. Недостаци и ограничења примене савремених информационих технологија

Маркетинг менаџери морају имати у виду да савремене информационе технологије нису доступне сваком тржишном сегменту у једнакој мери. Иако интернет користи више од 1.8 милијарди људи, за нешто више од 73% светске популације је медијски неупотребљив. Структура корисника интернета се значајно разликује од структуре укупне светске популације. Према подацима претраживача *Alexa.com* најчешћи корисник интернета се може описати као мушкарац старости од 25-34 година са вишом стручном спремом (ниво колеца) који нема деце.<sup>31</sup>

<sup>27</sup> Бешић Ц., Сајферт З., Дамњановић А., Менаџмент промена, Технички факултет Чачак, Универзитет у Крагујевцу, Чачак, 2009. стр.47.

<sup>28</sup> Rainer Jr R.K., Turban E., *Увод у информационе системе – подршка и трансформација пословања*, Дата статус, Београд, 2009. стр. 33.

<sup>29</sup> Gates B., *Пословање брзином мисли*, ИК Промотеј, Нови Сад 2001. стр. 148.

<sup>30</sup> Rainer K., Turban E., *Увод у информационе системе – подршка и трансформација пословања*, Дата статус, Београд, 2009. стр. 26..

<sup>31</sup> <http://www.alexa.com/siteinfo/rtvpink.rs#> (15. 06. 2010. у 3:40.h) Када нису доступни поуздани подаци о аудиторијуму анализираниог сајта (у овом случају [www.rtvpink.rs](http://www.rtvpink.rs)), *Alexa*.

Растућа количина новца која се усмерава на онлајн оглашавање повлачи са собом и повећану забринутост стручне јавности поводом ефикасности примене интернета у промотивне сврхе. Корисници веба, као и гледаоци ТВ програма, постају имуни на рекламе што показује значајно опадање процента оних који реагују на овакве огласе. По подацима значајних веб локација као што су *Microsoft*, *АОЛ* и *Yahoo!* удео оних који отворе линк на огласу (*click-through rate*) је опао испод 1%, док су каснија истраживања да је тај удео само 0.27%.<sup>32</sup> Ефикасност интернет оглашавања у Србији, се такође, може довести у питање и због податка да се свега 28.97% анкетираних корисника у Србији изјаснило да је икада нешто купило на сајту за који су сазнали преко огласа. По сопственој процени, чак 74.51% испитаника тврди да је мање од 10% отварања огласа довело до куповине.<sup>33</sup>

Поред приказаних показатеља, оглашавање које се наплаћује по *CPC* (*Cost-per-Click*) моделу има проблем фабрикованих кликова које користе хакери како би остварили вештачки приход од постављања реклама на сајтовима које контролишу. Лажни кликови представљају и највећи проблем *CPC* концепта и неки аутори сматрају да би они могли довести до краха целе гране оглашавања.<sup>34</sup> Процене су да је 1 од 5 кликова на овим огласима лажан, те су рекламне мреже приморане морају да рефундирају огласиваче.

Екстранет и други облици електронске комуникације са добављачима, дистрибутерима, купцима и другим пословним партнерима поред своје ефикасности доносе и безличност. Потпуно ослањање на савремене информационе технологије може угрозити ефикасност пословних комуникација. Усмена пословна комуникација је основни облик комуникације унутар организације и комуникације организације са окружењем и представља нужност јер је основа за одржавање добрих односа. Она је фундаментално друштвена и одвија се кроз интеракцију лицем у лице, при чему се говорник и слушалац међусобно виде и чују.

Примена интернета и интранета у комуникацији са запосленима може створити илузију потпуне контроле над токовима информација у организацији што је у пракси немогуће. Уколико се компанија ослони искључиво на нове канале комуникације, створиће се велике комуникационе празнине испуњене гласинама које наносе велику штету функционисању организације. Због тога је препоручљиво користити предности традиционалних и нових канала, а колико ће који бити заступљени, то треба да буде дефинисано потребама циљног тржишта.

Погрешна употреба неких промотивних техника као што је директан маркетинг електронском поштом може угрозити функционисање целе организације. Између 2006. и 2007. године укупна количина нежељене електронске поште у свету се удвостручила.<sup>35</sup> У циљу превазилажења овог проблема створено је неколико онлајн регистара спамер домена као што су *SpamCop.net* (*Cisco Systems*) и *ROKSO* (*Spamhaus Project*). За нормално пословање компаније је веома непријатна ситуација

---

*com*, приказује опис просечног корисника веба.

<sup>32</sup> Clow K.E., Baack B., *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications*, Pearson Education Inc, New Jersey, 2010. стр. 277.

<sup>33</sup> Према резултатима анкете коју је спровео Грубић Горан у периоду од 01. до 30. маја 2010. за потребе израде мастер рада на факултету за трговину и банкарство у Београду.

<sup>34</sup> Chaffey C., *E-Business and E-Commecre management*, Pearson Education, Edinburgh Gate 2009. стр 117.

<sup>35</sup> Mariarty S., Mitchell N., Wells W., *Advertising, Principles & Practice*, Pearson Education, New Jersey, 2010. стр. 339.

у којој се домен њеног матичног сајта прогласи за спамера јер ће тада већина интернет провајдера и вебмејл сервиса све поруке са означеног домена брисати или премештати у спам (негде се назива и булк) директоријум. Оваква ситуација уме да буде фрустрирајућа за запослене у компанији који користе електронску пошту за регуларну комуникацију са пословним партнерима.

Развој информационих технологија и интернета је донео проблем све веће угрожености приватности. Данас располажемо технолошким капацитетом за масован, трајни надзор индивидуа, онакав какав се замишља у застрашујућим научнофантастичним романима с почетка 20 века. Технологија је променила архивирање на низ непорецивих и незаобилазних начина. Пре свега, променио се ниво прикупљања информација. Затим, променила се врста информација које је могуће прикупити и на крају дубоко се променио ниво размене информација. По Џејмс Рејчелсу (*Rachels, 1975.*) информације о некој индивидуи су основни предуслов за успостављање везе са том индивидуом, те је људима потребно да контролишу информације о себи како би могли да одржавају разноврсне односе. Његово откриће је у томе да индивидуе одржавају низ веза, а да је свака од ових веза другачија због различитих информација којима располаже свака страна.<sup>36</sup> Када имамо ово на уму јасно је да свака повреда приватности индивидуе може битно ограничити њену слободу при успостављању међуљудских односа, а друштвеност је једна од основних потреба људског бића. Аналогно, сигурносни пропусти у информационим системима компаније и јавна доступност одређених пословних информација посредством интернета може представљати ограничавајући фактор за нормално пословање компаније и несметано успостављање односа са другим привредним субјектима.

## Закључак

Досадашња пракса показује да евидентирани недостаци савремених технологија немају великог значаја приликом разматрања њихове интеграције у већини сегмената пословања. Дефинисање њихове улоге у контексту алтернативне употребе, постаје главни задатак већине учесника на данашњем тржишту. У одређеним случајевима оне се могу употребити самостално, као што то ради онлајн малопродаја Amazon.com. Зато, у данашњем високо конкурентном окружењу више није питање да ли треба употребити савремене технологије, већ се дилема налази у одређивању одговарајућег учешћа. Како су захтеви купаца све чешће променљиви, тако потенцијалне предности употребе савремених технологија добијају на значају. Комуникација између учесника на тржишту постаје скоро немогућа у недостатку информационо комуникационих технологија, управљање односима са купцима се у великој мери ослања на предностима интернета, док се могућности иновација све чешће своде на креирање производа на бази савремених технологија.

Јасно је да динамично окружење дефинише нова правила, која се посебно истичу у примени савремених информационих технологија у процесу управљања односима са купцима. Концепт маркетинга односа добија на значају, јер је сада, управо захваљујући савременим технологијама, могуће доћи до потпунијих информација о захтевима купаца, њиховим навикама и интересовањима. Нови трендови на вебу, попут сервиса за друштвене мреже, омогућавају прикупљање таквих информација без активног учешћа или експлицитне дозволе корисника, а оне могу садржати и чињенице

---

<sup>36</sup> Johnson D.G., *Компјутерска етика*, ЈП Службени гласник, Београд 2001. стр. 200.



којих ни сам корисник није свестан. Успостављањем одговарајуће комуникације и односа са различитим категоријама купаца, на основу профила који се формира из прикупљених података, могуће је проширити сарадњу са њима и на тај начин се фокусирати на повећање њихове вредности. Ово би могао бити један од начина одржавања успешне позиције у данашњим конкурентним условима на тржишту.

## Литература

1. Бешић Цариша, Сајферт Звонко, Дамњановић Александар, *Менаџмент промена*, Технички факултет Чачак, Универзитет у Крагујевцу, Чачак 2009.
2. Cook Sara, *Customer Care Excellence*, Kogan Page Limited, London 2002.
3. Chaffey Dave, *E-Business and E-Commerce management*, Pearson Education, Edinburgh Gate 2009.
4. Clow Kenneth E., Ваack Donald, *Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications*, Pearson Education, New Jersey 2010.
5. Davis Anthony, *Public Relations*, Асее, Нови Сад 2008.
6. Dess Gregory G., Lumpkin G.T., Eisner Alan B. *Strategic Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2008.
7. Gates Bill, *Пословање брзином мисли*, ИК Промотеј, Нови Сад, 2001.
8. Johnson Deborah G., *Компјутерска етика*, ЈП Службени гласник, Београд 2001.
9. Kalakota Ravi, Robinson Marcia, *E-Пословање*, водич ка успеху, МАТЕ д.о.о., Загреб 2002.
10. Kenneth C. Laudon, Carol Guercio Traver, *E-Commerce 2010*, Pearson Education Inc, New Jersey 2010.
11. Mariarty Sandra., Mitchell Nancy., Wells W. *Advertising Principles & Practice*, Pearson Education, New Jersey 2010.
12. Миленовић Божидар, Ратковић Милијанка, *Стратегије маркетинга, како ући на тржиште и успешно опстати на њему*, Унивезитет БК, Факултет за трговину и банкарство, Београд 2009.
13. Минић Вера, *Социологија*, Научна КМД, Београд 2007.
14. Rainer Rex Kelly, Turban Efraim, *Увод у информационе системе - подршка и трансформација пословања*, Дата статус, Београд 2009.
15. Strauss Judy, Adel El-Ansary, Frost Raymond, *E-Marketing*, Prentice Hall, New Jersey 2006.
16. Вељовић Алемпије, Вуловић Радислав, Дамњановић Александар, *Информационо комуникационе технологије у менаџменту*, Технички факултет Чачку, Универзитет у Крагујевцу, Чачак 2009.
17. Ратковић Милијанка, Грубић Горан, *Интернет као електронски медиј*, Зборник радова у електронском облику: XII међународни симпозијум, Организационе науке и менаџмент знања, Симорг 2010. Факултет организационих наука, Београд, 2010. (ИСБН: 978-80-7680-216-6)
18. <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> (14.06.2010. у 01:51h)
19. <http://www.internetworldstats.com/europa2.htm#rs> (14.06.2010. у 02:00h)
20. <http://www.alexa.com/siteinfo/rtvpink.rs#> (15.06.2010. у 03:40h)

Др Драгомир Ђорђевић

Факултет за економију и инжењерски менаџмент, Нови Сад

Мр Бранислав Вукасовић

овлашћени судски вештак

### ЕКОНОМСКО-ФИНАНСИЈСКО ВЕШТАЧЕЊЕ У СУДСКИМ СПОРОВИМА - ТЕОРИЈА И ПРАКСА -

#### Апстракт

*Економско-финансијско вештачење у парничном поступку пресудна је фаза поступка у парницама којима је неопходно извести доказивање вештачењем. Важност вештачења произилази из чињенице да од налаза и мишљења вештака зависи исход спора у парници. Странке у парници имају активан однос у поступку вештачења, али и судија у њему има деликатан положај, јер је он тај који мора критички да оцени налаз и мишљење о материји коју недовољно познаје.*

**Кључне речи:** Парнични поступак, вештак и вештачење, доказ, закон...

### ECONOMIC AND FINANCIAL EXPERTISE IN LITIGATIONS - THEORY AND PRACTICE –

#### Abstract

*Economic and financial expertise in a litigation is the key phase of the proceeding in law-suits where it is necessary to provide proof by expert assessment. The importance of expert assessment comes from the fact that findings and opinion of an expert determine the outcome of the dispute in a lawsuit. Parties in a lawsuit are active during the process of expert assessment, however; the role of the Judge is delicate, too, since he is the one to assess the findings and opinion on the matter he has insufficient knowledge of.*

**Key words:** Litigation, an expert and expert assessment, proof, law ..

#### Увод

Вештачење у парничном поступку је врло значајна, а често и пресудна фаза поступка у парницама у којима је неопходно извести доказивање вештачењем. Истовремено, вештачење је и врло сложена и целикатна парнична радња. Деликатност вештачења произилази из чињенице да најчешће од налаза и мишљења вештака зависи исход спора у парници. Стога парничне странке, по правилу, имају активан однос према поступку вештачења, у настојању да се налаз и мишљење вештака поткрепи или обезвреди. Но, вештачење истовремено ставља и судију у деликатан положај, јер је судија тај који мора критички да оцени налаз и мишљење о материји коју недовољно познаје, због чега се, иначе, и одређује вештачење.

Одредба члана 250. ЗПП каже да ће суд извести доказивање вештачењем када је ради утврђења или разјашњења неке важне чињенице потребно стручно знање којим суд не располаже. Стручно знање због чије потребе суд одређује извођење овог доказа може да се односи на различите гране струке и науке.

За правилну процену о потреби вештачења ради утврђења одлучних чињеница и које чињенице треба утврђивати, неопходно је претходно добро познавање предмета од стране судије, и то како чињенично, тако и материјално-правно.

## **1. Одређивање вештака у парничном поступку**

О потреби вештачења и одређивања вештака одлучује суд пред којим се води поступак у свакој конкретној ствари. Када се определи за извођење доказа вештачењем, судија треба да изврши избор вештака, што је важна одлука јер од квалитета вештака и његовог налаза и мишљења зависи да ли ће суд имати ваљано разјашњену и утврђену чињеницу, која је значајна за одлуку о захтеву - предмету спора. При избору личности вештака суд треба на сходан начин да провери колико одређени вештак може да задовољи научне, стручне па и етичке принципе.

Суд је дужан да саслуша странке пре него што донесе одлуку о одређивању личности вештака (члан 251. став 21. ЗПП). Странке могу да износе разне приговоре, а нарочито која лица су неподесна да буду одређена за вештака, с обзиром на њихове личне односе са неком од странака, на степен стручности или на њихова друга лична својства. Ако суд пропусти да поступи на претходно приказани начин, или ако пропусти да странке благовремено обавести о личности вештака, тиме омогућава да странка може да злоупотреби своје процесно право да захтева изузеће вештака у ситуацији када је одређени вештак већ обавио вештачење, што може довести до одуговлачења поступка.

Значајно је да се као вештак одреди искусна и стручна особа у чију непристрасност неће сумњати ни суд, ни странке. Суд вештака првенствено одређује из реда сталних судских вештака за одређену врсту вештачења. За вештака може да буде одређено и лице које се не налази на списку судских вештака ако га странке сагласно предложе.

## **2. Формулисање садржине решења о вештачењу**

Судија мора, поред стручног, да има и широко опште образовање, одређено животном искуством као и да логички расуђује. Требало би да има и минимум знања из области из које одређује вештачење. Стога формулисање садржине решења о вештачењу пред-ставља најсложенији део уводне фазе вештачења. У решењу о одређивању вештачења и именовању вештака суд мора да означи предмет и обим вештачења и да изда налог да вештак изврши вештачење. Свако вештачење има своје специфичности, које морају да дођу до изражаја у решењу о одређивању вештачења.

Не треба да се заваравимо да ће вештак сам, кад размотри спис, извући ваљан закључак шта је предмет његовог вештачења чак и кад је у питању врло искусан вештак. У решењу треба да предочи вештаку на којим чињеницама тужилац темељи тужбени захтев и са којих разлога се тужени противи том захтеву као и на којим чињеницама своје противљење заснива. Такође, у решењу треба изложити чињенице које је суд утврдио на одређени начин а значајне су за опредељење

вештака при давању мишљења. У случају потребе, од вештака треба захтевати да свој налаз и мишљење да под одређеним претпоставкама «претпостављеном чињеничном стању». У таквој ситуацији вештак има могућности давања алтернативних одговора, у зависности од тога шта се у односу на чињенична твђења странака сматра утврђеним.

### 3. Проблем садржине налога за вештачење

Многи вештаци се сусрећу са проблемом ваљаности садржаја налога за вештачење. Разлог за то је у чињеници да налоге за вештачење по правилу дају лица која немају професионално знање из области у којој се вештачењем доказује правна истина. У пракси финансијских, али и других вештачења често се сусрећемо са наредбама судова које су непотпуне и не додирују суштину проблема. Понекад се наилази на ситуацију да се истински докази налазе изван оне грађе коју вештак по наредбама треба да прегледа. Врло често смо у ситуацији да се и најсавеснијим извршењем налога за вештачење не обухвата целина проблема па вештачења губе сваки смисао баш због тога.

Вештак који добије такав налог увек се налази у дилеми да ли да га механички спроведе или да правосудне органе упозори на њихову непотпуност. Елементарна коректност налаже му да правосудне органе упозори на садржај налога о вештачењу, али такав поступак често значи његово мешање у спор на страни тужиоца или туженог. Тиме се доводи у питање његов неутралан став који опет, са друге стране, представља део његове професионалне савести.

У овом тексту нећемо се бавити питањем како вештак треба да поступи у таквој ситуацији. Дилема вештака у случају да оцени да налог није довољно компетентно дат, се састоји у томе да размишља да ли да суду предочи некомпетентност налога или да поступи по њему. У првом случају вештак се налази у позицији да се меша у посао суда што није упутно понашање. У другом случају он олакшава себи посао али фактички несавесно извршава свој додатак, ако је унапред свестан тога да налог није довољно стручно дат.

Овај проблем се посебно компликује када налаз вештака указује на то да се права истина о садржини предмета налази изван налога за вештачење. Проблем је особито компликован у ситуацији када судије у налогу за вештачење дају уопштenu констатацију по којој се вештаку налаже да утврди и остале елементе од значаја за садржину предмета вештачења. Под појмом «остали елементи» подразумева се буквално све и ништа конкретно. Вештак који се нађе у ситуацији да треба да се бави тим осталим елементима по правилу може да буде у невољи због тога што их није запазио и у исто време има простор да се понаша неодговорно зато што нема прецизиран налог за вештачење. Све су то разлози због којих вештак мора да инсистира на строгој прецизности задатка као и да се стриктно придржава налога за вештачење.

У прецизности налога за вештачење крије се велики део његовог садржаја, а искуство указује на чињеницу да и најбољи налог за вештачење не може да предвиди баш све околности на које се у току вештачења наилази. Једноставније речено пракса је увек сложенија од теорије, па се тек у вештачењу могу запазити одређене околности које нису биле присутне у моменту давања налога за вештачење.

У пракси смо често наилазили на случајеве да су вештаци обављали вештачење не придржавајући се налога за вештачење што значајно компликује даље процесе посебно ако су правни заступници тужиоца и туженог, односно уколико су браниоци неискусни или ако не познају област која је предмет вештачења.

#### 4. Професионална компетентност финансијског вештака

У пракси српског правосуђа постоји формулација по којој се утврђује да је неко професионално компетентан за судска вештачења у «економско-финансијској области». Појам «економско-финансијска област» је у савременом свету веома широк па се на економским студијама данас појављује више од десетак специјалности. У медицини на пример, офтамолог се не може бавити кардиологијом или гинекологијом, али у економији у време писања овог текста, то је апсолутно могуће. Стога појам «економско-финансијска област» мора да буде строго дефинисан како се не би догађале грешке и пропусти које сусрећемо у многим спорним ситуацијама. Из чињенице да је неко проглашен компетентним за вештачење у економско-финансијској области, у пракси се догађају ситуације да се вештачи олако опредељују да вештаче предмете у области за коју нису професионално оспособљени.

Изнети разлози говоре у прилог тезе да се у правосудној пракси када су у питању економско-финансијски послови, ствари морају издиференцирати према областима за које је неко оспособљен и при том инсистирати на томе да се стручњак који преузме вештачење изјасни на основу којих референци потврђује своју оспособљеност.

Када ствари дођу до тог нивоа онда је правосуђе у великој невољи, а у Србији је чест случај да велика зла угледу правосуђа настају због некомпетентности и неодговорности вештака. Многи од њих узимају предмете у рад иако нису у могућности чак ни да схвате њихову садржину. У крајњој линији изгледа да то и није најважнија ствар.

Из искуства знамо да се правни заступници тужиоца и туженога, као браниоци у кривичним предметима, често не упуштају у садржину вештачења и скоро по правилу не проверавају професионалну компетентност људи који вештаче. На тај начин налазимо да проблем вештачења данас представља значајни проблем правосуђа у Србији, посебно када је у питању економско-финансијска област.

За ово постоје и посебна оправдања. Целокупан кадар српских економиста који су данас на сцени школован је у оквиру доктрине договорне економије, а српско кривично законодавство још увек није напустило ту доктрину. У исто време финансијско, рачуноводствено и ревизијско законодавство се доноси у оквиру међународних институција и изражава садржином:

- Међународних рачуноводствених стандарда,
- Међународних стандарда финансијског извештавања,
- Међународних стандарда ревизије и
- Међународних стандарда процењивања

Ови стандарди у категоријалном смислу битније одударају од оних појмова који су се изучавали на нашим факултетима. Како је обим ових стандарда приближно једнак целокупном штиву које се изучавало на студијама, то обука вештака из ове области подразумева велике напоре, а они су утолико већи јер се стандарди често мењају. Исто тако се мора имати у виду да вештак доноси своје закључке на основу важећих стандарда у време настанка догађаја које вештачи.

Проблем је дакле у поштовању међународних прописа и стандарда које велики број наших вештака не прати и не познаје. Како их у исто време не познају ни правни заступници тужиоца и тужених, односно у кривичним поступцима ни тужиоци ни браниоци, а ни сами судови - многи од таквих налаза пролазе што у крајњој линији опет даје лошију слику о раду наших правосудних органа.

## 5. Проблеми вештачења у вези са обрачуном затезних камата

Гранично подручје права и економије увек је било интересантно за економисте, пре свега због веровања да логика и принципи економског резоновања могу да се примене и на друге области живота, па и на право.

Интердисциплинарност се у овом случају не јавља само као теоретско питање преплитања двеју друштвених наука, него као врло практично питање везано за функционисање економије у пракси.

Актуелни проблеми транзиције у тржишну привреду потврђују да нормална тржишна привреда није могућа без функционисања правне државе, односно владавине права у одређеној држави. Деликатност вештачења произлази из чињенице да најчешће од налаза и мишљења вештака зависи износ спора у парници.

Већ годинама се наше правосуђе сусреће са проблемима објективности вредновања потраживања (утврђивања коректне противвредности потраживања у спору) и обрачуна камата.

Судски вештаци имају велике тешкоће око тумачења прописа, пре свега зато што су прописи непрецизни и недоречени. Они су у пракси у ситуацији да се приклањају овој или оној варијанти могућих тумачења, а јавне публикације које се баве овим питањима већ годинама нису међусобно усклађене.

Коефицијенти које наши часописи публикују су методолошки и квантитативно различити, а и техника обрачуна није усклађена. Судска пракса у тим условима, на жалост, није била уједначена, пре свега стога што ни вештаци нису уједначавали своје методолошке поступке.

Управо из тих разлога, циљ овог рада је да, између осталог, обезбеди колико-толико јединствену и ваљану информативну основу за утврђивање коректне противвредности потраживања у спору.

Постојање огромног несклада између политике стопа затезне камате и темпа инфлације, показује да органи који прате кретање цена и они који одређују стопе затезне камате нису били у синхронизацији у последњих неколико година које нам претходе. То, наравно, ствара велике тешкоће стручњацима који се баве утврђивањем вредности потраживања у спору. У ситуацији када је поверилац кажњен пошто не може да наплати своје потраживање, оваква политика проузрокује финансијску недисциплину.

Годинама је код нас вођена расправа о томе да ли треба имати «реално позитивне» камате, што ће рећи каматне стопе изнад инфлације, или пак да оне буду негативне. Ове стопе су често одступале од висине инфлације.

Принципијелно посматрано и по дефиницији овога појма затезна камата се јавља као нека врста казне за неиспуњење уговорених обавеза. Она би требало да је већа од стопе инфлације, и то приближно онолико колико износи казна коју дужник треба да трпи. Питање је само колико је један правни систем спреман да дужника казни због пеизвршења својих уговорених или других доспелих обавеза.

По здравој економској логици узима се да је то она вредност која се креће у релацијама горње границе профитне стопе која се у тој националној економији остварује. Она се, управо из тих разлога, доводи у везу са есконтном стопом коју прописује Народна банка Србије. При томе се подразумева постојање нормалне ситуације у монетарној сфери.

Принципијелно, затезна камата не може и не треба да буде ниска. Она мора бити максимално дестимулативна за шпекулативно понашање. Чак и из чисто

моралног аспекта, висока затезна камата се може правдати. Онај ко уредно измирује своје финансијске обавезе никада неће бити угрожен од високе камате. Онај ко планира да се шпекулише и ко на недозвољеном коришћењу туђег капитала жели да стиче добит и капитал, мора бити онемогућен у тој активности. Грешке у висини затезне камате, стога доводе до дезоријентације стручњака који воде спорове, као и оних који треба да дају стручна мишљења у том смислу.

## 6. Методе обрачуна затезних камата

Као дан почетка обрачуна камате по конформној методи узима се први јануар 1988. године, када је њена примена законски санкционисана у свим обрачунима на обавезе и потраживања у привреди.

Конформни метод обрачуна камата подразумева следеће:

1. Ако се камата обрачунава за дужи период од периода за који је утврђена стопа камате, обрачуната камата за један период додаје се главници и на тако утврђену главницу обрачунава се камата за наредни период. Будући да је ово суштина конформног метода обрачуна камате, ово се не може сматрати обрачуном камате на камату у смислу члана 279. Закона о облигационим односима. Стопа конформне камате израчунава се по следећој формули:

$$K_1 = (1 + k)^{\frac{n}{m}} - 1$$

$K_1$  = коефицијент за краћи период;

$m$  = календарски број дана у месецу;

$k$  = коефицијент за обрачун камата за период за који је утврђена каматна стопа (ако је

месечна стопа затезне камате на пример 5,566% онда је коефицијент 0,05566);

$n$  = број дана за који се израчунава конформна стопа.

3. Ако се обрачун камате врши за више периода за које су утврђене стопе камате, коефицијент за цео период обрачуна добија се по формули:

$$K_2 = (1 + K_1) \times (1 + K_2) \times \dots \times (1 + K_n) - 1$$

$K_2$  = збирни коефицијент за цео период обрачунате камате;

$K_1$  до  $K_n$  = коефицијенти за краће периоде.

Према члану 1. Закона о висини стопе затезне камате, дужник који је у доцњи са испуњењем новчане обавезе плаћа затезну камату по стопи која се утврђује према стопи раста цена на мало и фиксној стопи од 0,5%. Стопа затезне камате израчунава се тако што се фиксна стопа од 0,5% множи износом главног дуга увећаног за камату по стопи раста цена на мало и може да се добије применом следеће формуле:

$$P = \left[ \left( 1 + \frac{m}{100} \right) \times 1,005 - 1 \right] \times 100$$

P = месечна стопа затезне камате;

t = месечна стопа раста цена на мало за одређени месец.

На пример, ако је месечна стопа раста цена на мало 1,4%, стопа затезне камате износи:  $p = [(1 + 1,4/100) \times 1,005 - 1] \times 100$

$$p = (1,014 \times 1,005 - 1) \times 100 = 1,907\%$$

Врхунац нестручности смо срели у случају да је затезна камата од 1,2% месечно у претходним годинама тумачена тако да се стопе сабирају уместо да се множе, односно да се фиксни део затезне камате од 1,2% додаје сабирањем на већ израчунату основицу, што смо детаљније објаснили у поглављу «10. Карактеристични периоди».

## 7. Дани доцње у обрачуну камате

Имајући у виду чињеницу да се стопа затезне камате мења сваког месеца, веома је важно да се правилно одреде дани доцње који се узимају у обрачун затезне камате.

Према члану 77. Закона о облигационим односима, рок одређен данима почиње да тече првог дана после догађаја од којег се рок рачуна (дан назначен у фактури), а завршава се истеком последњег дана рока. Наиме, обрачун затезне камате почиње од дана када је обавеза требало да буде испуњена и тече до испуњења. При томе се датум испуњења новчане обавезе не узима у обрачун камате.

На пример, ако је на фактури назначен рок за плаћање од 6 дана, обавезу треба измирити најкасније 13. маја. У случају да је обавеза измирена 7. јуна, обрачун затезне камате почиње од 13. маја (рачунајући и тај дан), односно затезна камата се рачуна за 19 дана месеца маја и 6 дана месеца јуна. Ако последњи дан рока пада у дан када је законом одређено да се не ради, као последњи дан рока рачуна се следећи радни дан.

## 8. Монетарни номинализам – валоризам

Економски услови у свету, а код нас и због посебних услова након увођења економских санкција, несумњиво су утицали да дође до велике промене унутрашње вредности новца, до високе инфлације, чиме је поремећено начело једнаких вредности узајамних давања и повериоци доведени у положај стране која трпи велике губитке.

Преовладало је мишљење да треба правилима индексне клаузуле, успоставити равнотежу једнаких вредности узајамних давања (члан 15. Закона о облигационим односима). Тиме би се у великој мери остварила и начела равноправности учесника у облигационим односима (члан 11. Закона о облигационим односима), савесности и поштења (члан 12. Закона о облигационим односима) и свих осталих начела Закона о облигационим односима.

У основи, законодавац је изменом и допуном Закона о облигационим односима и Закона о висини стопе затезне камате, правилима индексне клаузуле дозволио валоризам. Стопа раста цена на мало, према томе, мерило је висине валоризованог износа, по подацима надлежног органа за послове статистике.



Сагласно са начелом једнаких вредности узајамних давања, валоризација важи под условом да поверилац није у целини обезбеђен уговореном клаузулом или на други начин, а ако је делимично обезбеђена валоризација, важи само за необезбеђени део.

Наиме, услед високе инфлације у 1993. и ранијим годинама, новчана потраживања су била потпуно обезвређена, затезна камата није била довољно висока да заштити повериоца од обезвређења новчаних потраживања. У тим условима виши привредни судови и Врховни суд Србије заузели су ставове око накнаде штете на новчана потраживања.

Када се штетно дејство инфлације изражава како у време од дана настанка новчане обавезе до дана падања дужника у доцњу, тако и од дана падања дужника у доцњу до дана главне расправе, па и после тога дана па до исплате, постоје разлози да се за сво то време повериоцу призна право на валоризацију новчаног потраживања, а то и онда када би поверилац имао право на накнаду штете од настанка доцње до исплате по члану 278. став 2. Закона о облигационим односима.

Ово се односи на новчане обавезе настале и доспеле пре 3. јула 1993, као дана ступања на снагу Закона о висини стопе затезне камате, којим се, за разлику од до тада важећег закона, предвиђа да висина затезне камате треба да покрива инфлацију плус 1,2.

За случај да је новчана обавеза валоризована са даном 3. јула 1993. године, повериоцу припада затезна камата само од тог дана до исплате. Иначе, поверилац нема право на затезну камату за време до дана са којим је извршена валоризација, без обзира на то када је она извршена.

На саветовању грађанских и грађанско-привредних одељења Савезног суда, Врховног суда РС и РЦГ, Врховног војног суда, Вишег привредног суда у Београду и Привредног суда у Београду, које је одржано 16. и 17. новембра 1993. године у Београду, усвојени су закључци о монетарном номинализму - валоризму и накнади штете у условима инфлације.

## 9. Карактеристични периоди

### Обрачун затезне камате за период до 24. јануара 1994. године

За потраживања из 1993. и ранијих година, уместо затезне камате врши се ревалоризација стопама раста цена на мало, а за јануар 1994. године користи се целокупна стопа раста цена на мало (313.563.558,00%).

У прегледу бр. 2 (из „Регистра прописа», бр. 11-12/98) дати су коефицијенти за сваки дан од 1. јануара 1993. године до 31. децембра 1993. године који, када се помноже неком номиналном вредношћу израженом у динарима важећим на тај дан, дају износ накнаде штете према члану 278. став 2. Закона о облигационим односима на дан 24. јануара 1994. године, изражено у новим динарима.

Ови коефицијенти утврђени су на основу коефицијената раста цена на мало у СРЈ према подацима СЗС за период од 2. јула 1993. године, а за период од 3. јула 1993. године на основу коефицијената затезне камате.

У прегледу 1 (из «Регистра прописа», бр. 11-12/98) дати су коефицијенти за обрачун ревалоризације потраживања према стопама раста цена на мало у СРЈ, за сваки дан од 01. јануара 1988. године до 31. децембра 1993. године, који, кад се помноже неком номиналном вредношћу израженом у динарима важећим на тај дан, дају вредност тог номиналног износа на дан 24. јануар 1994. године изражена у новим динарима. Ови коефицијенти утврђени су на основу коефицијената раста цена на мало у СРЈ према подацима СЗС.

**Обрачун затезне камате за период од 24. јануара до 7. априла 1994. године**

Стопа затезне камате за период од 24. јануара до 7. априла 1994. године утврђена је у висини од 15% годишње, а према члану Закона о висини стопе затезне камате.

**Обрачун затезне камате за период од 8. априла 1994. до 28. јуна 1996. године**

У овом периоду стопа затезне камате утврђивана је према члану 1. Закона о висини стопе затезне камате, према којем се стопа затезне камате састоји од стопе раста цена на мало и фиксне стопе од 1,2% месечно, која се примењује на стопу раста цена на мало. Према томе, од 3. јула 1993. године прешло се на утврђивање стопе затезне камате у висини месечне стопе раста цена на мало, у односу на претходни месец, увећан за 1,2%. Ово увећање није значило увећање стопе раста цена на мало за 1,2 процентна поена, него увећање за тај проценат, што значи да се стопа раста цена на мало множила процентом 1,2% и за добијени производ увећавала стопа раста цена на мало, односно стопа раста цена на мало множила коефицијентом 1,012. Тако увећана стопа представљала је стопу затезне камате.

Изменом Закона о висини стопе затезне камате («Службени лист СРЈ», бр. 28/96 од 28.06.96) прецизирано је да се стопа затезне камате утврђује тако што се стопа од 1,2% примени на главни дуг увећан за раст цена на мало.

У прегледу бр. 5 (из «Регистра прописа», бр. 1/08) дати су збирни конформни коефицијенти за обрачун затезне камате за период од 24. јануара 1993. године и до 31.12.2007. године. «Привредни саветници» ажурирају даље збирне конформне коефицијенте у складу са временом.

Применом ових коефицијената брже и једноставније се долази до обрачуна затезних камата. На пример, да би се обрачунала затезна камата потребно је утврдити коефицијент за цео период обрачуна камате који се добија тако што се коефицијент на дан са којим се обрачунава камата подели коефицијентом на дан од којег почиње обрачун камате и добијени резултат умањи за 1. Множењем главнице тако добијеним коефицијентом добија се затезна камата за цео период обрачуна.

У прилогу бр. 3 (истог регистра) дати су збирни конформни коефицијенти ревалоризације према стопам раста цена на мало. Применом ових коефицијената брже се долази до износа ревалоризације, а ови прегледи могу да буду од користи колегама адвокатима, судијама и судским вештацима, који треба да их примене сутра у пракси.

## **10. Проблем изгубљене добити и њена веза са затезним каматама**

У пракси финансијских вештачења наилази се на случајеве да треба утврдити висину изгубљене добити у некој пословној трансакцији. Овај проблем се често доказује сумњивим и непотпуним доказима са позиције «шта би било да је било».

У пракси смо сусретали случајеве да су губиташи изгубили огромну добит необављањем неког посла, а на таквим пословима су већ остваривали губитке. Сусретали смо и случајеве да су се као доказ за изгубљену добит нудили конкретни уговори који нису могли бити извршени због радње која је предмет вештачења.

Вештак који треба да докаже изгубљену добит у оваквим ситуацијама налази се у позицији да прво мора да провери у којој мери може да прихвати понуђене доказе у облику разних уговора који би могли да донесу велику зараду.

Свака ова ситуација је фактичко питање и случај који заслужује пажњу сам по себи и за себе. Једина искуствена сугестија која би се вештацима економско-финансијске струке могла дати односи се на то да се као репер и оријентир по логици ствари користи висина законом прописане затезне каматне стопе. У једном дугом периоду ова стопа је према тада важећем законодавству износи 1,2% месечно, односно 15,39% на годишњем нивоу. Приближно овај износ једнак је профитној стопи која се у свету сматра сасвим задовољавајућом за нормалне послове. Стога се у разумном финансијском вештачењу она мора имати у виду као мера економске регуларности. У нашој реалности она је значајно мања што такође треба имати у виду.

## **11. Затезна камата за неблаговремено плаћање јавних прихода**

Висина затезне камате која се плаћа за неблаговремено уплаћене јавне приходе прописана је законима којима се детаљније урчују одређени јавни приходи.

У наставку дајемо преглед каматних стопа које су се примењивале за обрачун неблаговремено плаћених јавних прихода у периоду од половине 1994. до краја 2002. године и од 1. јануара 2003. године до данас:

од 09.07.94. до 31.12.95.	0,1% дневно
од 01.01.96. до 31.12.96.	0,4% дневно
од 01.01.97. до априла 2001.	0,2% дневно
од априла 2001. до 24.07.2001.	у висини законске затезне камате
од 25.07.2001. до 06.05.2002.	0,2% дневно
од 05.05.2002. до 31.12.2002.	у висини законске затезне камате
од 01.01.2003. до 11.01.2003.	општа есконтна стопа НБЈ 9,5% увећана за 15 процентна поена
од 11.01.2003. до 31.12.2003.	општа есконтна стопа НБЈ 9 % увећана за 15 процентна поена
од 01.01.2004. до 28.12.2009.	општа есконтна стопа НБЈ 8,5% увећана за 15 процентна поена што чини 23,5%
од 29.12.2009. до данас	23,075% годишње (општа есконтна стопа НБС 8,075% увећана за 15 процентна поена што чини 23,075%.

Пошто се Закон о пореском поступку и пореској администрацији («Службени гласник РС», бр. 80/02), примењује од 1. јануара 2003. године, обрачун камате на неблаговремено плаћене јавне приходе вршиће се у складу са одредбама овог закона, што произлази из става 1. члана 3. који гласи: «Ако је другим законом питање из области коју уређује овај закон уређено на другачији начин, примењују се одредбе овог закона». Истовремено, овим законом стављене су ван снаге одредбе републичких прописа који уређују јавне приходе а које се односе на обрачун камате

при њиховој неблагоприятној уплати.

Према члану 75. наведеног закона, на износ мање плаћеног пореза и споредних пореских давања обрачунава се и плаћа камата по стопи једнакој годишњој есконтној стопи централне емисионе банке (Народне банке Југославије) увећаној за 15%, применом конформног метода обрачуна. Обрачун камате се врши, почев од наредног дана у односу на дан доспелости обавезе, а уколико се у току пореске контроле утврди разлика пореске обавезе, камата треба да се обрачуна од дана када је порески обвезник, односно обвезник уплате јавних прихода био дужан да плати обавезу.

## 12. Затезна камата за плаћање у страниј валути

На седници Одељења за привредне спорове Вишег трговинског суда одржаној 27. септембра 2004. године поводом питања који је извор материјалног права за досуђење затезних камата на потраживања у EUR, као став дат је следећи одговор:

“ Стопа затезне камате одређена је Законом о висини стопе затезне камате, Законом од 25. 06. 1993. године прописано јеу члана 1. да дужник који задоцни са испуњењем новчане обавезе плаћа затезну камату на износ дуга од дана исплате по стопи утврђеној Законом. Стопа затезне камате састоји се од стопе раста цена на мало и фиксне стопе од 1,2% месечно. Чланом 2. истог Закона, предвиђено је даје изузетно од одредбе чл. 1. на потраживања између домаћих и страних физичких и правних лица која гласе на плаћањеу страниј валути, затезна камата се плаћа по стопи од 6% годишње. Стога је у периоду важења овог Закона за потраживања између домаћих и страних правних лица која су била у вачути досуђивана затезна камата по стопи од 6% на годишњем нивоу. У истом периоду за потраживања за плаћања у страниј валути између два домаћа правна лица досуђивана је домицилна камата земље порекла валуте, јер она као затезна камата земље порекла валуте, принципом обрачуна, у себи садржи и обезбеђује очување вредности дуговане валуте у казнену стопу као што и стопа затезне камате из члана 1. истог Закона то предвиђа и обезбеђује за динарска дуговања. Законом о висини стопе затезне камате од 02. 03. 2001. године, изостављен је члан којимје за потраживања између домаћих и страних правних и физичких лица, а која се односе на страну валуту прописана затезна камата у висини од 6% на годишњем нивоу, па је стога судска пракса за период од 02.03.2001. године и за наведена потраживања заузела становиште даје стопа затезне каматеу висини домицилне камате земље порекла валуте, односно да је затезна камата идентична потраживањима између домаћих лица, ако се односе на страну валуту.

Како је 01.01.2002. године евро као заједничка валута земаља Европске Уније заменио до тада важеће појединачне валуте земаља Европске уније, применом истог принципа за дуговања која се односе на евро за период после његовог ступања као монете, у пракси прихваћеноје становиште о затезној камати по стопи коју Централна европска банка прописује за евро јер не постоји земља домицила наведене вачуте, већ је, с обзиром на то да се ради о више земаља које имају заједничку валуту, једино могуће и оправдано као важећу каматну стопу обрачунавати стопу Централне - заједничке банке наведених земаља за означену валуту.

Стога би се могло рећи да не постоји законски пропис који изричито прописује висину стопе затезне камате на дуговања у еврима, већ је став судске

праксе заузет на основу анализе постојећих прописа и њихове аналогне примене на новонасталу ситуацију проузроковану увођењем јединствене европске валуте».

Према овом ставу који, дакле, нема оенова у закону, када је износ потраживања девизно одређен, између два домаћа правна лица досуђује се камата коју на девизе дају банке домицилне валуте, односно Европска централна банка (што, уствари представља есконтну стопу). Како се ради о затезној камати, ова камата би требало да представља адекватну накнаду за неблаговремено извршење уговорне обавезе.

Имајући у виду претходни став суда, обрачун затезне камате на девизе вршио би се на следећи начин:

-За период до 02.03.2001. године затезна камата се обрачунава по стопи од 6,0% годишње;

-За период од 03.03.2001. године до 31. 12. 2001. године затезна камата се обрачунава по стопи домицилне камате од 2,0% годишње, без обзира на валуту<sup>1</sup>,

-За период од 01.01.2002, тј. од преласка на евро, примењују се стопе основне (референтне) каматне стопе Европске централне банке. Преглед ових стопа дајемо у наставку.

П Е Р И О Д		Референтна каматна стопа ЕЦБ
01.01.2002.	06.12.2002.	3,25%
06.12.2002.	07.03.2003.	2,75%
08.03.2003.	06.06.2003.	2,50%
07.06.2003.	06.05.2005.	2,00%
07.12.2005.	08.03.2006.	2,25%
09.03.2006.	15.05.2006.	2,50%
16.06.2006.	09.08.2006.	2,75%
10.08.2006.	11.10.2006.	3,00%
12.10.2006.	13.12.2006.	3,25%
14.12.2006.	14.03.2007.	3,50%
15.03.2007.	13.06.2007.	3,75%
14.06.2007.	09.07.2007.	4,00%
10.07.2007.	15.10.2008.	4,25%
15.10.2008.	12.11.2008.	3,75%
12.11.2008.	10.12.1008.	3,25%
10.12.2008.	21.01.2009.	2,50%
21.01.2009.	11.03.2009.	2,00%
11.03.2009.	08.40.2009.	1,50%
08.04.2009.	13.05.2009.	1,25%
13.05.2009.	28.02.2010.	1,00%

Када се ради о потраживању између домаћих и страних правних и физичких лица, правни основ за одређивање висине затезне камате може се наћи

<sup>1</sup> У складу са чланом 2. Закона о измирењу обавеза по основу девизне штедне грађана ("Службени лист СРЈ", бр. 59/98 и 44/99), на депоновану девизну штедњу становништва примењује се камата у висини од 2% годишње, без обзира на рачност и валуту. На валуте које нису преведене у евро обрачун домицилне камате по стопи од 2% примењује се и после 01.01.2002. године.

у lex mercatoria, тј. у међународним трговачким обичајима који су кодификовани у модел-закону UNCITRAL. Ови међународни трговачки обичаји представљају уобичајену праксу која је широко примењена у међународној трговини, која се примењује ако нема законске регулативе у овој области, или ако нема споразума странака. У овом модел-закону камага је означена као временска вредност средстава или новца о којима је реч, која се, ако не постоји другачији споразум, обрачунава по стопи и основи коју уобичајено прихвата банкарска пракса за средства или новац у питању.

Дакле, главни параметар за израчунавање каматне стопе дефинисан је као каматна стопа која се сматра главним показатељем услова на домаћем финансијском тржишту.

У нашим условима, ради решавања овог проблема када су у питању потраживања у инострану валуту настала у земљи између домаћих правних или физичких лица, треба поћи од праксе наших реномираних банака које се баве депозитима и пласманом новчаних средстава. Познато је да многе банке на девизне штедне улоге орочене на годину дана одобравају камату и до 6% на годишњем нивоу, а каматна стопа на кредите, најчешће са валутном клаузулом, или на девизне кредите износи преко 10% на годишњем нивоу. У таквој ситуацији затезна каматна стопа од 2% за девизна потраживања у нашим условима никако не може да представља накнаду стварне или претпостављене штете коју трпи поверилац зато што је лишен употребе новца због дужникове доцње, нити казну и средство притиска на дужника да обавезу изврши на време.

Када се ради о потраживању у девизама које је настало у земљи између домаћих правних и физичких лица, у недостатку законске регулативе сматрамо да је исправније да се затезна камата за период доцње израчунава применом фиксног дела стопе затезне у камате од 0,5% месечно, применом конформне методе на износ девизног дуга, о чему у наставку дајемо детаљније објашњење.

### **13. Обрачун затезне камате на потраживања која гласе у инострану валуту**

Сада важећи Закон о висини стопе затезне камате не садржи посебне одредбе о стопи затезне камате на потраживања домаћих и страних физичких и правних лица која гласе на плаћања у инострану валуту. Претходни закон, који је примењиван од 3. јула 1993. до 2. марта 2001. године, садржао је одредбу по којој се на потраживања у инострану валуту обрачунава камата по годишњој стопи од 6%. За период важења тог закона обрачун камате на потраживања у девизама треба вршити по стопи од 6% годишње.

Међутим, проблем се јавља при обрачуну затезне камате на девизне износе за период после 2. марта 2001. године, будући да то није законом уређено.

По нашим сазнањима, у судској пракси на ова потраживања, за период од 3. марта 2001. године досуђује се затезна камата у висини домицилне камате. При томе, додатни проблем је што се висина домицилне камате нигде не објављује, нити постоји јединствен став која је то домицилна камата.

Као домицилна камата најчешће је одређена је камата од 2% годишње (према којој се обрачунава девизна штедна грађана од 1.1.1998. године у складу са Законом о измирењу обавеза по основу девизне штедне грађана («Службени лист СРЈ», бр. 59/98, 44/99 и 30/2000), односно Законом о регулисању јавног дуга СР Југославије по основу девизне штедне грађана («Службени лист СРЈ», бр. 36/2002).

Сигурно да камата од 2% годишње фаворизује дужнике јер не представља адекватну надокнаду повериоцу, нити у себи садржи казну за дужника. Наиме, према пословним политикама банака у земљи, камата на девизне депозите по виђењу уобичајено износи од 1,5% до 2%, а на депозите орочене до годину дана из-међу 4% и 6%. Камата на девизне кредите или кредите са валутном клаузулом које одобравају пословне банке крећу се и преко 10% на годишњем нивоу. Имајући претходно у виду, затезна камата на девизе не би смела бити нижа од 4%, нити виша од 10% годишње

Због неадекватне висине домицилне камате, у пракси, повериоци често истичу захтев да се девизни дуг прерачуна у динарску противвредност на дан пада у доцњу, па да се на ту динарску противвредност обрачуна затезна камата прописана за потраживања у динарима, јер се на тај начин добија значајно већи износ затезне камате. Поставља се питање да ли је овакво решење могуће и да ли је прихватљиво.

Видели смо да затезна камата на динаре садржи ревалоризацију и реалну камату. Ревалоризација је неопходна ради очувања куповне моћи новца. За девизна потраживања таква заштита није потребна, јер се претпоставља да је реална вредност потраживања обезбеђена самим тим што је потраживање исказано у иностраној валути.

По нашем мишљењу, за потраживања која гласе на девизу или за која је уговорена валутна клаузула, за период од 3. марта 2001. године, треба обрачунавати затезну камату по стопи реалне камате на динарске износе, тј. по стопи од 0,5% месечно, односно 6,17% годишње, и то применом конформне методе која је прописана и за динарска потраживања. Овим се, начелно, изједначавају потраживања у динарима са потраживањима која гласе на страну валуту<sup>2</sup>.

Дакле, и када дуг гласи на девизе и када је уговорена валутна клаузула, не би требало дуг преводити на динаре и обрачунавати законску затезну камату за динарска потраживања. Наиме, уговорена валутна клаузула штити, како повериоца, тако и дужника, јер се дужник обавезује да плати динарску противвредност уговореног девизног износа. У случају пада курса (што је забележено у 2006. години), поверилац исказује негативне курсне разлике а дужник позитивне курсне разлике, тако да поверилац не може захтевати да дужник плати већи износ и накнади му штету која је настала услед пада курса.

## 14. Ревалоризација потраживања и обавеза

Ревалоризација потраживања, односно обавеза, није прописана законом, већ се може предвидети уговором. Према томе, предузећа, односно стране у уговору слободно уговарају:

- рокове ревалоризације,
- основе и мерила за ревалоризацију,
- начин обрачуна ревалоризације.

Ревалоризација се најчешће уговара у случајевима када је уговорен дужи рок за плаћање, како би се поверилац заштитио од инфлације, односно од обезвређивања новца. Приликом уговарања ревалоризације најчешће се уговара ревалоризација према стопама раста цена на мало у СРЈ, јер се сматра да је раст

---

<sup>2</sup> Као што смо већ истакли, динамика раста курса и динамика раста цена на мало се разликују, па се због тога разликују и износи реалне камате који припадају повериоцу. Међутим, посматрано на дуги рок, економска логика налаже да раст цена на мало и раст курса требају имати приближне вредности. Овакав став дат је и у наредном чланку који се управо бави затезном каматом на дуг који гласи на девизе.

цена на мало показатељ инфлације. Наравно, могу се уговорати и други показатељи: раст цена на мало у Републици, раст трошкова живота, раст цена на мало одређених производа, раст цена произвођача индустријских производа, итд.

Такође, ако се, на пример, уговори ревалоризација према стопама раста цена на мало у СРЈ, може се уговорити и ревалоризација у нижем или вишем износу, што се обично изражава процентом, нпр. 50% од ревалоризације по стопама раста цена на мало или 150% од ревалоризације стопама раста цена на мало

По уговорима се често, поред ревалоризације, уговара и камата. На пример, уговара се ревалоризација према стопама раста цена на мало и камата од 5% месечно. У овом случају прво се обрачунава ревалоризација, а потом камата на ревалоризовани износ. Како се раст цена на мало објављује месечно и мења се из месеца у месец, у овом случају се обрачуната ревалоризација и обрачуната камата на крају месеца додају главници и на тако увећану главницу се обрачунавају ревалоризација и камата за наредни месец.

## **15. Проблем поштовања уговора у случају када су нарушена начела поштења и једнакости давања**

У случају да су у закључењу уговора нарушена начела поштења и једнакости странака, вештак је дужан да јасно докаже и вредносно изрази своје закључке. Он дакле треба да докаже:

- да су нарушена начела облигационог права и
- како су нарушена та начела

Чињеница да су ова начела нарушена доказује се квантитативном висином уговорених давања обеју страна. Начин извођења доказа у смислу утврђивања дисбаланса једнакости давања, односно поштења се морају прецизирати и јасно вредносно изразити. Највећа тешкоћа са којом се вештаци у овом случају срећу односи се на доказивање постојања намере да се сачини уговор на принципу рушења начела поштења, имајући у виду да се непоштење доказује са циљем да се неутралише лоша процена оног ко је закључио неповољан уговор. Непоштење је с друге стране у споровима често фиктивни аргумент који има за циљ да сопствене грешке пребаци на другог, а линија разграничења између стварног непоштења и постојања погрешних процена је веома танка. Из тих разлога вештаци који доказују рушење начела облигационог права морају да воде рачуна о томе да се то рушење често правда лошим проценама са друге стране. Из тих разлога ова два критеријума се морају симултано вредновати и упоређивати.

У сваком случају вештак мора да води рачуна о садржају налога за вештачење и о томе да његова овлашћења не излазе из граница тог садржаја. Професионална савест вештаку налаже да упозна судско веће са свим случајевима драстичног кршења начела једнакости давања, чак и у случајевима када они нису предмет налога за вештачење.

Генерално, може се закључити да је уговор изворни докуменат за вештачење и да се он не примењује само у случајевима када се његовим нормама крше законски прописи и стандарди. Проблеми у пракси вештачења настају у случају када су уговорне стране експлицитно изразиле своју вољу која је супротна законским нормама па у том смислу вештак има проблем да цени садржину те воље, али у светлу кршења законских прописа. Прецизније речено, главни проблем је у томе да се разјасни појам кршења прописа у смислу да ли је нека радња супротна закону као недозвољена радња, дакле као забрањена и кажњива, или пак да није



усаглашена са законским прописима, али да не представља забрањену и кажњиву радњу.

Тумачење воље странака које су закључиле одређени посао, односно уговор, кпји потврђује сагласност њихових воља, је у основи предмет правничке професије. Према томе, по логици ствари он не представља предмет бављења вештака финансијске струке. Постоје међутим и такве радње где се воља странака може идентификовати само финансијским вештачењем односно економско-финансијском анализом која избацује у први план материјалну суштину правног посла и преко ње прави израз воље странака. То су случајеви разних облика уговора о пословној сарадњи, уговора о заједничком инвестирању, уговора о сношењу пословних ризика и слично. У таквим случајевима често се наилази на ситуацију да су правна тумачења заснована на анализи уговорних формулација, а да финансијска тумачења могу да добију другачији садржај. Из свих тих разлога финансијски стручњаци треба да формирају ваљане информационе основе које презентирају материјалност правног посла, али да избегавају да дају било какве правне квалификације.

## Закључак

Свако је дужан да се уздржи од тога да другом проузрокује штету. Из овог начела произлази право оштећеног да свагда на ту дужност рачуна. Како се, и поред тога, радњама, опасним стварима или делатностима могу код оштећеног променити имовински односи умањењем имовине и спречавањем њеног повећања, природно је право оштећеног да успостави нарушену равнотежу, и то, потпуном накнадом штете и тиме себе доведе у оно стање у којем би се налазио да до штетне радње није дошло.

Вештак је у парници дужан да да свој налаз са мишљењем. Закон формално разликује налаз и мишљење, мада они чине једну целину. Дк се у налазу дају основни подаци о предмету вештачења и о нађеном стању, из мишљења вештака треба да се види на основу којих правила струке, науке, или вештине је вештак извео закључак.

Налаз и мишљење вештака може бити доказ на којем ће се засновати судска одлука, ако је дат у складу са правилима науке и струке. Вештак је дужан да на свако питање пружи стручан одговор, као и да суду пружи сва потребна објашњења о методама којима се служио при запажању чињеница и извођењу закључака, а нарочито да изнесе правила науке или струке на којима заснива налаз и мишљење.

1. Полазећи од принципа законитости и правне сигурности, неопходно је законом регулисати начин обрачуна и висину затезне камате када је уговорено плаћање у инострану валуту.

2. Неопходно је утврдити камату која штити интересе обе стране, тј. не дозвољава обogaћење без основа једне од странака у спору на рачун друге.

3. Постојећи став судске праксе о досуђивању потраживања са домицилном каматном стопом нема ни економско ни правно оправдање, па је неопходно да судови преиспитају досадашњу праксу.

## Литература

1. Дабић С., Хартије од вредности и њихово тржиште, Београд, 1990.
2. Дамодаран А., Корпоративне финансије – теорија и пракса, „Модус“, Подгорица, 2007.
3. Ђорђевић Д., Николић А., Финансијска тржишта и институције, Привредна академија, Нови Сад, 2008.
4. Ђорђевић Д., Јавне финансије, Привредна академија, Нови Сад, 2005.
5. Ђорђевић Д., Николић А., Царић М., Корпоративне финансије, Факултет за економију и инжењерски менаџмент, Нови Сад, 2010.
6. Словић Д., Кнежевић Б., Финансијско вештачење, „Fineks“, Београд, 2010.
7. Др Стевановић Ч., Вештачење у кривичном поступку, Савремена администрација, Београд, 1976.

Др. Борислав Радевић  
Ахмедин Лекпек  
Државни универзитет, Нови Пазар

### КАМАТНИ РИЗИК У БАНКАРСКОМ ПОСЛОВАЊУ

#### Апстракт

*Иманентни део банкарског пословања је каматни ризик, чије присуство значајно утиче на пословне перформансе банке. Актуелни услови кризе и нестабилности на тржишту се на најбољи начин манифестују управо кроз ову врсту банкарског ризика. С обзиром на то да банке не могу елиминисати његово присуство, њихов пословни успех битно зависи од способности њиховог менаџмента да уочи тенденције кретања каматних стопа и потенцијалне изворе каматног ризика, као и да изгради ефикасне механизме заштите од ризика. Циљ овог рада је упознавање са начинима испољавања овог ризика и методама које се у савременом банкарству користе у циљу редуковања негативних последица његовог постојања.*

**Кључне речи:** банка, каматни ризик, утицај каматног ризика, управљање каматним ризиком, АЛЦО

**JEL klasifikacija:** E43

### INTEREST RATE RISK IN THE BANKING BUSINESS

#### Abstract

*Immanent part of the banking business is interest rate risk, whose presence significantly affects on the business performance of the bank. The current conditions of crisis and instability in the market are best manifested through exactly this kind of banking risks. Given that the banks can not eliminate its presence, its commercial success depends significantly on the ability of their management to detect interest rate trends and potential sources of interest rate risk, and to build effective mechanisms of protection against risks. The aim of this paper is to introduce ways of expression of this risk, as well as the methods used in modern banking to reduce the negative consequences of the existence of this risk to the bank.*

**Key words:** bank, interest rate risk, influence of interest rate risk, interest rate risk management, ALCO

**JEL Classification:** E43

#### Уводна разматрања

Изложеност банака каматном ризику проистиче из тога што већина њихових билансних ставки генеришу приходе и трошкове који се усклађују са каматним стопама. [Ђукић 2006, п.199] При том, сама структура биланса банке даје одговор на питање који смер кретања каматних стопа одговара банци, па се

самим тим не може априори, без претходне анализе биланса, тврдити да је за њен пословни успех бољи пад или раст каматних стопа на тржишту.

Други аспект банкарског пословања који банку чини додатно осетљивом на волатилност каматних стопа је рочна трансформација, која се огледа у пласирању краткорочних извора у дугорочне пласмане. Краткорочност позајмљених извора води њиховој већој изложености промени каматних стопа на тржишту, па у случају њиховог раста, банка ће бити у ситуацији да плаћа већу каматну стопу на позајмљена средства у односу на претходни период, док је могућност прилагођавања на промењене услове на страни пласмана ограничена, што као кумулативни ефекат има пад профитабилности банке. Дакле, изложеност банке каматном ризику настаје због промена каматних стопа и рочне неусклађености пласмана и извора. [Мадурa 2002, п. 534-544]

Неопходно је истаћи да се и саме банке свесно излажу овој врсти ризика, у циљу да искористе кретање каматних стопа за повећање пословног успеха. Каматни ризик би био значајно редукован ако би се банка одлучила да послује искључиво користећи фиксне каматне стопе, штитећи тиме себе од нестабилности тржишта. Међутим, сигурност у пословању врло често значи и мањи профит. Тога су банке итекако свесне, јер опредељењем за фиксне каматне стопе, банка би могла претрпи значајне опортунитетне трошкове у виду изгубљене добити у случају раста каматних стопа или пак могућности прибављања јефтинијих извора, у ситуацији када каматне стопе падају.

Утицај каматног ризика на пословање банке може се просматрати кроз утицај на банчину књигу (банкинг боок) и књигу трговања (традинг боок). Књига банке класификује и бележи све традиционалне банковне активности које се делимично преклапају с инвестиционим пословима. [Бессис 2001, п. 6-7] Све трансакције које се обављају на тржишту бележе се у књизи трговања банке. Разлика између та два сегмента банковног пословања видљива је у стратегији пословања. Банчина књига почива на филозофији - купи и држи «буу анд холд», док у књизи трговања доминирају стратегије трговања. Просматрано с тог аспекта, каматни ризик је могуће поделити на: каматни ризик садржан у трговинским трансакцијама банке (традед интерес рате ризик) и каматни ризик биланса (нон-традед интерес рате ризик). [Живко 2006, п. 200-201] Каматни ризик биланса се тиче структуре самог биланса банке, док каматни ризик повезан са трговинским трансакцијама банке се односи на утицај који промене каматних стопа имају на тржишну вредност позиција банке, као нпр. на вредност дужничких хартија од вредности, попут обвезница. Утицај промене каматних стопа код банке се види кроз њене новчане токове, нето каматне приходе, висину накнада или оперативне трошкове и економску вредност банке. Може се рећи да ризик каматних стопа погађа позиције активе (кредита, инвестиција), пасиве (депозита, хартија од вредности) и ванбилансне позиције.

## **1. Подручја дејства ризика каматних стопа у банци**

Да би банка могла успешно да користи предности, али и да се носи са изазовима које са собом носи промена каматних стопа на тржишту, менаџмент банке мора бити свестан ширине утицаја потенцијалних промена, као и активирања других ризика, који имају подједнак значај за пословање банке. Раст каматних стопа доводи до повећања зараде по основу пласираних кредита, али исто тако може довести до смањења кредитне способности клијента, а потом и до ризика

неспособности банке да редовно сервисира своје обавезе, тј. до ликвидносног ризика. Зато је при анализи дејства волатилности каматних стопа на пословни успех банке неопходно дефинисати подручја на која она делује и сагледати величину тог дејства. При том је у овом раду потенцирана чињеница да ни фиксне каматне стопе не могу бити ултимативна заштита од ризика. Анализа дејства каматног ризика се, пре свега, огледа кроз утицај на: депозите и кредите, вредновање хартија од вредности, тржишну вредност банке и нето каматну маржу.

### 1.1. Утицај на депозите и кредите

Без обзира на еволуцију кроз коју је банкарско пословање прошло, посебно на развијеним финансијским тржиштима, у смислу значајног проширења пословног портфолија, кључно место у банчином билансу и даље имају кредити на страни активе и прикупљени депозити на страни пасиве. Самим тим, анализирајући биланс успеха банке јасно се може видети да веома битну ставку код прихода представља активна камата, коју банка наплаћује својим клијентима по основу емитованих кредита. Већ смо истакли да се дејство каматног ризика може значајно редуковати уколико се банка одлучи за фиксне каматне стопе у пословању, али се тај ризик не може потпуно елиминисати ни у том случају. Наиме, пласирањем кредита по фиксној каматној стопи банка трпи значајан опортунитетни трошак у случају пораста каматних стопа на тржишту, с тим што постоји могућност веће зараде приликом пласирања нових кредита по новим (већим) каматним стопама. С друге стране, пад каматних стопа на тржишту би ставио банку у ситуацију да наплаћује већу камату него што тржиште диктира, али и да се ниво зараде смањује приликом пласирања нових кредита. Ефекти промене каматне стопе на кредитни портфолио банке су представљени у следећој табели.

**Табела 1. Ефекти промене каматне стопе на кредитни портфолио банке**

Промена каматне стопе	Ефекти на банку	Резултат утицаја
Каматне стопе расту	негативни ефекти	одобрени кредити вреде мање
	позитивни ефекти реинвестирања	новоодобрени кредити вреде више
Каматне стопе падају	позитивни ценовни ефекти	одобрени кредити вреде више
	негативни ефекти реинвестирања	новоодобрени кредити вреде мање

Извор: J. F. Sinkey: Commercial Bank Financial Management in the Financial – Services Industry, 6th ed., Prentice Hall, New Jersey, USA, 2001., стр. 225

Такође, промена каматних стопа има изузетан утицај и на управљање депозитима, чак и ако се и у овом делу банкарског пословања користе фиксне каматне стопе. Примена варијабилних каматних стопа приликом прикупљања депозита изазива лако предвидиве консеквенце, док би с друге стране фиксне каматне стопе саме по себи требале да банци понуде извесност у пословању. Међутим, иако не директно, промена каматних стопа на тржишту значајно мења позицију банке у управљању депозитима, чак и ако плаћа фиксну пасивну каматну стопу. Наиме, ако дође до раста каматних стопа, значајан део банчаних депонената ће повући своје депозите из банке, уколико је та могућност предвиђена уговором, јер желе да свој новац реинвестирају по већим каматним стопама.

Тада пред банком стоји веома тежак избор: задржавање постојећих и привлачење нових депонената уз више трошкове задуживања или смањење пласмана

банке услед недостатка извора средстава. У оба случаја банка се мора суочити са смањеном профитабилношћу, с тим што банка која жели да остане конкурентна не би смела да значајније смањи доступност кредита својим клијентима, јер би тиме битно угрозила свој пословни интегритет. Али, ако банка предвиђа пад каматних стопа у наредном периоду, у случају употребе фиксних каматних стопа, тежиће скраћивању рокова доспећа прикупљених депозита, да би могла доћи у ситуацију да користи јефтиније изворе средстава. Употреба варијабилних каматних стопа повећава неизвесност како на страни прихода тако и на страни расхода, али зато, уз проактивно и квалитетно управљање у банци, расте шанса банке за остварењем већег профита.

## 1.2. Утицај на вредност хартија од вредности

Временом се дијапазон банкарских послова значајно ширио, тако да све значајније место у банчином портфолију пласмана имају и хартије од вредности. Свакако је пласирање средстава у кредите најчешће знатно профитабилнији пословни аранжман за банке, али инвестирање у ХоВ има двоструки значај. С једне стране то је принос који се остварује по основу поседовања ХоВ, а с друге стране, још битнија њихова улога, заштита ликвидности банке, јер се секундарне резерве ликвидности углавном састоје од ХоВ. При том се води рачуна да то буду висококвалитетне и утрживе ХоВ, па се зато банке најчешће одлучују за високоликвидне државне ХоВ, као и за ХоВ субјеката високог кредитног бонитета. Промена каматних стопа имају утицаја и на ову позицију биланса банке. Каматне стопе утичу на саму цену ХоВ и на добит од реинвестирања остварених прихода од ХоВ које банка држи. Посебно је утицају промена каматних стопа изложена вредност обвезница (ХоВ са фиксним каматним стопама) које се налазе у портфолијима банака. [Живко 2006, п. 205]

Треба посебно истаћи да се тржишна цена обвезница и кретање каматних стопа на тржишту налазе у обрнуто пропорционалном односу. Наиме, раст каматних стопа изазива пад вредности обвезница, док пад каматних стопа доводи до повећања цене обвезница на тржишту. Позитивне и негативне конеквенце кретања каматних стопа на вредност обвезница донекле се редукују могућношћу реинвестирања приноса од обвезница, јер нпр. раст каматних стопа омогућава већи принос при реинвестирању, чиме се делимично умањује негативност пада тржишне цене обвезница. При том је потребно имати у виду кључна обележја обвезница у портфолију банака, попут: времена доспећа ХоВ, номиналне каматне стопе коју ХоВ доноси и амортизационог плана ХоВ. Обвезнице са фиксном каматном стопом јесу најосетљивије на кретање каматних стопа на тржишту, али нису једина значајнија врста ХоВ која је под великим утицајем кретања каматних стопа. Наиме, иако акције власнику као принос доносе дивиденду, па самим тим нису директно повезане са каматним стопама, ипак каматна волатилност има двоструки утицај на цену акција. Уколико дође до пораста каматних стопа, трошкови пословања у предузећу ће се повећати, што као крајњу последицу има пад профитабилности банке. Профитабилност је најзначајнији фактор који утиче на котирање акција на тржишту, стога његовим падом цена акција се смањује. С друге стране, раст каматних стопа повећава атрактивност обвезница; инвеститори се одлучују на продају акција које поседују у свом портфолију, па се, услед повећане понуде акција на тржишту, њихова вредност и по том основу смањује. [Прохаска 1996, п. 77-80]

### 1.3. Утицај на тржишну вредност банке

Као најзначајнији циљ пословања банака поставља се континуирано повећање њихове тржишне вредности, односно повећање цене њихових акција на тржишту. Већ смо истакли да је зарађивачка способност емитента кључни фактор који утиче на вредновање његових акција, па стога ни банке не могу бити изузетак. Међутим, за добијање валидних података о кретању тржишне вредности банке, у разматрање се морају узети њени новчани токови, уз уважавање концепта временске вредности новца, тј. пада садашње вредности новца са повећањем временске дистанце посматрања. Приликом дисконтовања новчаних токова, односно њиховог свођења на садашњу вредност, кључну улогу имају тржишне каматне стопе. Да би се сагледао утицај каматних стопа на тржишну вредност банке, створен је економски модел који нуди могућност просматрања каматног ризика на дужи период, узимајући у обзир утицај промене каматних стопа на укупне новчане токове, који се генеришу из биланса банке. Раст каматних стопа повећава дисконтну стопу којом се очекивани новчани токови свде на садашњу вредност, дакле смањују вредност банке, и обратно. [Живко 2006, п. 207]

У оквиру економског модела дошло се до формуле која може бити значајан показатељ реалне вредности банке на тржишту, а која гласи:

*Економска вредност банке = садашња вредност очекиваних новчаних прилива од имовине – садашња вредност очекиваних новчаних одлива по основу обавеза +/- нето новчани токови од ванбилансних позиција банке*

где се садашње вредности прилива, тј. одлива добијају по општој формули:

$$V = \sum_{t=1}^n \frac{E(CF_t)}{(1+k)^t}$$

$E(CF_t)$  – очекивани будући новчани токови,

$k$  – очекивана стопа повраћаја.

На основу дате формуле може се закључити да повећање каматне стопе смањује садашњу вредност новчаних токова, па самим тим и кумулативну тржишну вредност банке, а тај ефекат се додатно појачава фактором времена. Суштина је у томе да банка пласирањем средстава остварује принос по основу камате или евентуално дивиденде, али чињеница да су јој ти приноси доступни након одређеног времена, а не у датом тренутку, изазива код банке опортунитетни трошак, јер банка пропушта могућност да тај новац реинвестира по актуелним каматним стопама. Самим тим, што су каматне стопе веће и период чекања, у оквиру кога би се тај новац могао реинвестирати, дужи, то је и садашња вредност остварених прилива мања.

Осетљивост тржишне вредности банке на промену каматних стопа се увећава уколико у билансу банке постоји рочна неусклађеност између ставки фиксне активе и пасиве. Ако банка располаже износом фиксне активе са дужим роком доспећа у односу на фиксну пасиву, раст каматних стопа ће оборити тржишну вредност банке, јер иако ће доћи до пада тржишне вредности и фиксне активе и фиксне пасиве, пад вредности активних ставки ће бити већи због дужег рока доспећа.

Резимирајући ову област утицаја каматног ризика, потенцираћемо да је тржишна вредност банке уствари садашња вредност будућих новчаних токова

дисконтованих помоћу каматне стопе која укључује сву ризичност будућих новчаних токова.

#### 1.4. Утицај на нето каматну маржу

Диверсификација банкарског пословања битно је утицала на промену структуре прихода, али и даље приходи по основу наплаћене камате на емитоване кредите представљају кључни извор прихода банке. Као разлика између активне (наплаћене) и примљене (плаћене) камате јавља се нето каматна маржа. Зато је веома битно, приликом структурирања извора и пласмана у банци, сагледати какав би утицај промена каматних стопа могла да изазове код нето каматне марже, тј. коначно нето добитка банке. Банци се ситуација додатно компликује због чињенице да су прикупљена средства добрим делом краткорочна, док су пласмани вршени на дужи рок. Самим тим, уколико се потпуно или делимично банка одлучује за коришћење фиксних каматних стопа у пословању, изложеност промени каматних стопа је знатно већа на страни пасиве, него на страни активе, што повећава ризичност пословања. Тако, нпр. раст каматних стопа би довео до пада нето каматне марже, јер би с једне стране били приморани да се задужујемо по већим каматним стопама, а да се, с друге стране, не би могли лако прилагодити новонасталој ситуацији на страни пласмана. Како промена каматних стопа утиче на каматну маржу може се видети из наредне табеле.

**Табела 2. Каматна маржа пре и после промене у нивоу каматних стопа**

Каматна стопа	Активна	Каматна стопа 10%	Каматна стопа 11%	Промена
Фиксне к. стопе Варијабилне к. стопе	700 300	$700 \times 11\% = 77$ $300 \times 11\% = 33$	$700 \times 11\% = 77$ $300 \times 12\% = 36$	0 +3
<b>Укупна активна</b>		110	113	+3
Фиксне к. стопе Варијабилне к. стопе	800 200	$800 \times 5\% = 40$ $200 \times 5\% = 10$	$800 \times 5\% = 40$ $200 \times 6\% = 12$	0 +2
<b>Укупна пасива</b>		50	52	+2
<b>Маржа</b>		60	61	+1

Извор: J. Bessis: Risk Management in Banking, 2nd ed., Willy & Sons Ltd., Chichester, England, 2001., str. 171.

## 2. Управљање каматним ризиком у банци

### 2.1. Организациона структура управљања каматним ризиком

Организациона структура која се користи за управљање ризиком каматне стопе у банкама може да варира, зависно од величине, обима и комплексности активности у банкама. У многим већим банкама, функција управљања каматним ризиком може бити централизована у врху банке или холдинг компанија. Централизовани приступ подстиче ефикасност и свеобухватну посматрање које такво централизовано управљање може да обезбеди и не тражи стварање такве структуре код које свака филијала банке има посебну функцију управљања каматним ризиком. Централизована структура, међутим, не ослобађа директора сваке



филијале банке од фидуцијарне одговорности да обезбеди сигурност и стабилност својих институција и да испоштује захтеве везане за капитал. Стога, виши менаџери одговорни за организационо централизовано управљање каматним ризиком треба да обезбеде усклађивање свог деловања са свеукупним нивоом толеранције ризика, израженим од стране одбора директора сваке филијале. [Цомптроллер'с Хандбоок, п. 4]. Када банка одлучи да примени још децентрализовану структуру за своје активности управљања каматним ризиком, треба да сагледа колико перцепција каматног ризика у филијалама има утицаја на перцепцију каматног ризика на нивоу целе банке. У савременом банкарству као најчешћи вид сектора за управљање ризицима, па самим тим и каматним ризиком, јавља се Одбор за управљање активом и пасивом, који кроз структурирање и симултано управљање билансом банке, тежи да одговори на изазове савременог тржишта.

### **2.1.1. Одбор за управљање активом и пасивом**

Главни одбор банке обично поверава одговорност за успостављање посебне политике и праксе управљања каматним ризиком одбору виших менаџера. Тај одбор се углавном назива Одбором за финансије или Одбором за управљање активом и пасивом (АЛЦО - Ассет/Лиабилиту Манаџмент Цоммитте). АЛЦО обично управља структуром пословања банке, па се ниво ризика каматне стопе претпоставља. Одбор је дужан да обезбеди да мерни системи адекватно одражавају изложеност банке и да системи извештавања адекватно пренесе релевантне информације у вези нивоа и извора изложености банке. [Цомптроллер'с Хандбоок, п. 4]

Да би био ефикасан, АЛЦО треба да обухвати представнике свих значајних сектора банке који су повезани са каматним ризиком. АЛЦО-и неких банака укључују и представника из маркетинга, тако да се маркетиншки напори усклађују са АЛЦО погледом на структуру пословања банке. Међутим, ако банка користи систем трансферних цена средстава, да би централизовала управљање каматним ризиком у сектору трезора, мање је важно да ли ће свака главна област банке бити заступљена. Чланови Одбора би требало да буду виши менаџери са јасним линијама овлашћења над јединицама одговорним за успостављање и извршавање позиције везане за каматну стопу. Мора да постоји канал за јасно преношење АЛЦО директива ка линијским јединицама. Управљање ризиком и области стратешког планирања у банци треба да редовно комуницирају ради олакшања процене ризика који произилазе из будућег пословања.

АЛЦО обично даје свакодневне радне одговорности трезорској јединици. У мањим банкама, дневне оперативне одговорности може решавати банчин службеник задужен за инвестиције. АЛЦО би требао да успостави одређене праксе и границе у управљању трезорским пословима пре него што се учини такво делегирање. Особље трезора је обично одговорно за управљање дискреционим портфолијом банке (као што су хартије од вредности, еуровалута, орочени депозити, домаће велепродајне обавезе и ванбилансни уговори везани за каматну стопу). Трезорска јединица (или инвестициони службеник) може да утиче на ниво ризика каматне стопе на неколико начина. На пример, јединица може бити одговорна за спровођење политике АЛЦО-а за краткорочне и дугорочне позиције. Без обзира на специфично делегирање, трезор и друге јединице одговорне за мониторинг позиције ризика банке, треба да обезбеде да извештаји о тренутном ризику банке буду спремни и испоручени Одбору у догледно време.

## 2.2. Процедуре управљања каматним ризиком

Као кључни показатељи за мерење успешности управљања каматним ризиком, у случају неочекиваних промена у тржишним каматним стопама, могу се користити:

1. нето каматна маржа,
2. тржишна вредности акција банке,
3. однос између нове вредности акција и нове вредности зајма. [Ђукић, п.

214]

Посматрајући промене у тим ставкама, лако можемо доћи до закључка какве последице по пословање банке оставља промена каматних стопа. Успешност банке у управљању ризицима у многоме зависи од утврђене политике и процедуре управљања ризиком каматних стопа, које морају осигурати контролу природе и износа каматног ризика којем се банка излаже. Политике и процедуре управљања каматним ризиком треба да садрже: критеријуме класификације имовине у различите имовинске портфолије, у складу са потребама управљања каматним ризиком и циљевима банке, психологију прихватања ризика у банци и прихватљиву изложеност каматном ризику, али и утврђивање ограничења (лимита) у излагању каматном ризику у складу са психологијом банке. Подела активе банке у различите портфолије може се спроводити на темељу различитих критеријума, као што су економски услови који утичу на обавезе банке, природа производа и услуга банке и циљеви инвестирања (пословања). [Живко 2006, п. 210]

На аналитичком плану постоје три модела мерења каматног ризика: [Ђировић 2001, п. 349]

1. ревалоризациони модел,
2. модел рочности,
3. дурациони модел.

1. Ревалоризациони модел се везује за рочну неравнотежу каматно осетљивих позиција активе и пасиве, па се све каматно осетљиве активне и пасивне позиције класификују према року доспећа. Као крајњи резултат тог процеса долази се најпре до збира свих каматно осетљивих активних позиција с једне стране и збира свих каматно осетљивих пасивних позиција с друге стране. Њихова разлика представља тзв. билансни геп и уколико је банка упозната са величином свог билансног гепа, процес управљања каматним ризиком је значајно олакшан. Рецимо, ако је геп позитиван, раст каматних стопа би довео до веће зараде на пласманима са варијабилном каматном стопом, али и до повећања трошкова задуживања код депозита чија је каматна стопа варијабилна. Међутим, услед чињенице да је износ каматно осетљиве активе већи, позитивни ефекти повећања каматних стопа ће превладати. Из овог примера се јасно види да банка, предвиђајући кретање каматних стопа у будућности, може структурирањем свог биланса да врло успешно одговори на изазове каматне волатилности.

2. Модел рочности је за примену компликованија, али и значајно боља метода за сагледавање ефеката промене каматне стопе на билансну позицију банке. За разлику од претходног модела, који узима у обзир рачуноводствене вредности позиција, модел рочноси полази од њихових тржишних вредности, константно их прилагођавајући променама на тржишту. Код овог модела се полази од већ наведеног правила да са порастом каматних стопа долази до пада тржишне вредности обвезница, а такође и да на тржишну вредност позиције утиче и њена рочност, јер што је рочност већа, то је и смањење тржишне вредности финансијских инструмената, услед раста каматних стопа, израженије. Узимајући све то у обзир,

добија се значајно реалнија слика банчиног биланса и утицаја каматних стопа на пословање.

3. Дурациони модел је за примену најсложенији, али је зато и најпрецизнији. Његова суштина је у томе да билансне позиције осим рочности имају и трајање (дурацију) и између тих категорија постоји разлика. Трајање је просечна дужина новчаних токова по основу актива и обавеза. Другим речима, то је просечно пондерисано време актива и обавеза до рока доспећа, а не једноставна рочност актива и обавеза. [Тиоровић 2001, п. 351] Суштина је у томе да позиције код којих се остварује принос више пута до рока доспећа, попут наплате камате на шест месеци за једногодишњи кредит, дају могућност реинвестирања примљеног новца и самим тим реално брже долазе до планираних износа, за разлику од случаја када би се за такав кредит комплетна исплата главнице и камате вршила на дан доспећа и тада се рочност и трајање поклапају. Код овог метода се посебном методом израчунава трајање сваке позиције у билансу, а потом се рачуна дурациони геп по формули:

$$Dg = Da - Dp \times STVp / STVa,$$

где су  $Dg$  – дурациони геп,  $Da$  – трајање активе,  $Dp$  – трајање пасиве,  $STVa$  – тржишна вредност активе,  $STVp$  – тржишна вредност пасиве.

Дурација је мерило каматне осетљивости актива и пасива банака и што је вредност дурације већа, већа је осетљивост цена актива и пасива на промене каматних стопа. Ако је дурациони геп позитиван, тј. ако је  $Da > Dp$ , раст каматних стопа доведиће до значајнијег пада вредности активе у односу на пасиву, што је битна констатација за предвиђање каматних стопа и прилагођавање биланса условима на тржишту.

Сви наведени модели могу бити од велике користи у процесу управљања каматним ризиком, али ипак приликом њихове примене треба бити свестан чињеница везаних за моделе. Наиме, сваки модел има различит приступ ризику каматне стопе, има различите недостатке и предности, зато су модели ефикаснији ако се комбиновано користе. Изабрани модели мерења морају бити прикладни усвојеној психологији банке и ограничењима у портфолију имовине.

На основу резултата добијених применом наведених модела, банка у циљу заштите од каматног ризика примењује различите стратегије. На основу неколико драматичних примера пропасти великих финансијских институција услед неадекватног управљања каматним стопама, прва препорука банкама у управљању овом врстом ризика је примена варијабилних каматних стопа за све пласмане са роком доспећа дужим од годину дана, чиме би се извршило значајно усклађивање са знатно брже променљивим каматним стопама на страни обавеза. Препоручује се вршење ревизије каматних стопа на пласмане у периоду од 3, тј. 6 месеци, при чему се као полазна основа за ревизију узимају међубанкарске каматне стопе попут ЛИБОР-а или ЕУРИБОР-а, чиме је банци омогућено спонтано прилагођавање турбулентном тржишту.

С друге стране, и од саме банке зависи колико ће бити изложена ризику. То је у многоме диктирано преовлађујућом психологијом у банци и односом према ризику. Банка чији менаџмент има аверзију према ризику тежиће смањењу каматне изложености, док ће с друге стране менаџмент, који је спремнији на ризик, банчино пословање свесно излагати ризику. У првом случају постоји јасна намера да се успостави равнотежа између активних и пасивних позиција, тако да се позитивни и негативни ефекти промене каматних стопа практично анулирају, док

агресивнији приступ ризику окренутог менаџмента има за циљ да се профитира управо на билансним неравнотежама, прогнозирајући промене каматних стопа и конципирајући биланс на тај начин да из тих промена извуче што позитивнији ефекат. Стога претпостављено повећање каматних стопа ће активирати менаџмент у правцу повећања каматно осетљиве активе у односу на каматно осетљиву пасиву. Све то указује на чињеницу да је за успешно управљање ризицима у банци битно да сви сектори успешно обављају свој посао, посебно истичући место рачуновође, од чије успешности доста зависи квалитет добијених информација на основу којих се одлуке доносе. Отуд се у страниј литератури поставља шаливо питање, да ли је рачуновођа у банци „бубњар” који се следи приликом процене изложености банке каматном ризику? [Сантомеро 1996, п. 16]

Битну улогу у одређивању висине тржишних каматних стопа има и централна банка, која диктира услове на тржишту, одређујући референтну каматну стопу, што ситуацију чини још сложенијом. Вођењем рестриктивне монетарне политике, централна банка кредите чини скупљим, што утиче на смањење тражње за њима и смањење активности пословних банака. Међутим, и поред свега, јако је битно да постоји извешан континуитет у вођењу монетарне политике од стране централне банке, јер би то створило услове извесности и знатно лакше прилагођавање пословних банака.

## Закључак

Природа банкарског пословања је таква да је каматни ризик реалност на коју свака банка мора да рачуна и да буде спремна да се с тим изазовом носи. Базирајући своје пословање на прикупљању депозита на које плаћа пасивну камату и каснијем пласирању тих средстава у кредите и хартије од вредности, на које остварује приносе доминантно везане за каматну стопу, банке су свесно преузеле терет каматног ризика и све последице које тај ризик са собом носи. У раду је потенцирано да су све значајније области банкарског пословања под директним утицајем каматне волатилности. Уочено је да од кретања каматних стопа директно зависи могућност прикупљања депозита, као и понашање депонената, нарочито ако им уговор пружа могућност превременог повлачења средстава.

Такође, од каматних стопа зависи и успешност банке на страни пласмана. Истакнуто је да мишљење о директној повезаности сигурности у пословању и примене фиксних каматних стопа није у потпуности валидно, јер, иако фиксне стопе омогућавају извесност у плаћању, тј. наплати камате, промена каматних стопа на тржишту може да изазове значајне опортунитетне трошкове, на које тешко да могу остати имуни како менаџмент банке, тако и клијенти банке – депоненти и зајмотражиоци.

Сем тога, од утицаја каматних стопа нису заштићене ни ХоВ које постају све значајнија ставка у портфолију банака, јер се њихова вредност на тржишту, добрим делом, одређује на основу кретања каматних стопа. Ако наведеним пословним секторима банке додамо и утицај на нето каматну маржу, сасвим је логично да котирање акција банке на тржишту директно зависи од њене успешности у ношењу са променама каматне стопе, па је у складу с тим представљен веома широко коришћен економски модел за израчунавање тржишне вредности, којим се показује директна зависност тржишне вредности банке од каматне волатилности. Међутим, степен изложености каматном ризику веома зависи од саме банке и њеног односа према ризику, тј. степена аверзије. Управљење каматним ризиком

у банкама је најчешће препуштено посебним организационим јединицама, које углавном носе назив Одбори за управљање активом и пасивом. Сам тај назив нам указује да кључни начин за редуковање утицаја каматног ризика је структурирање биланса банке у складу са очекиваним кретањем каматних стопа.

Почетни корак целокупне активности контроле каматног ризика је стварање модела за мерење ризика, којих има више, али праве резултате реално дају услед комбинованог коришћења. Осим тога, кад се уочи с великим ризиком се банка суочава, на банци је да изабере да ли ће у пословању користити фиксне или варијабилне каматне стопе и на који начин ће структурирати биланс, знајући каква структура биланса одговара предвиђеном смеру кретања каматних стопа. Показало се ипак да, без обзира на извесност коју са собом носи примена фиксних каматних стопа, сама динамичност тржишта приморава банку да за сваки пласман дужи од једне године обавезно користи варијабилну каматну стопу, са могућношћу ревизије каматне стопе на свака 3, тј. сваких 6 месеци.

### Литература

1. Bessis, J. [2001]. *Risk Management in Banking*, 2nd ed., Willy & Sons Ltd., Chichester, England
2. Ђукић, Ђ., Бјелица, В., Ристић, Ж. [2006]. *Банкарство*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду
3. Мишкин, Ф. [2006]. *Монетарна економија, банкарство и финансијска тржишта*, Дата статус, Београд
4. Прохаска, З. [1996]. *Анализа вриједносних папира*, Инфоинвест, Загреб
5. Ђировић, М. [2001]. *Банкарство*, Бридге Цомпану, Београд
6. Живко, И. [2006]. Каматни ризик у банкарству – извори и учинци, *Економска мисао и пракса*, год XV, бр.2. (199-214)
7. Santomero, A. [1996]. *Commercial Bank Risk Management: An Analysis of the Process*, Wharton Financial Institutions Center Conference on Risk Management in Banking, October 13-15
8. Comptroller's Handbook [1998], *Interest Rate Risk*, <<http://www.occ.treas.gov/handbook/irr.pdf>>

Др Братислав Б. Прокоповић,  
Мр Татјана С. Прокоповић,  
Нишка пословна школа СС, Ниш

### БРЕНД КАО НАША СУДБИНА

#### Апстракт

*У случају нашег националног брэнда, потребно је учешће стручњака, политичара, али и свих грађана земље, као неопходан допринос угледу земље. У том погледу сви, од Министарство трговине и услуга до Привредног прегледа, морају кренути у акцију избора најуспешнијих робних и корпоративних брэндова на домаћем тржишту. То је дугорочан посао и за остварење пуних ефеката националног брэнда потребно је реално 20 година. Стварање националног брэнда значи стварање нове вредности земље, која треба да омогући јаку позицију на међународном тржишту, те конкурентску предност са поруком да смо динамични, конкурентни и способни да представимо и продамо своје производе и услуге свету, да смо постигли: висок степен препознатљивости производа и услуга и других вредности и карактеристика; завидан успех у примени маркетинг и брэндинг филозофије у пословању и раду српских предузећа и сл.*

**Кључне речи:** *Маркетинг, национални брэнд, робна марка, корпорација, тржиште конкурентна предност, препознатљивост.*

### BRAND AS OUR DESTINY

#### Abstract

*In case of our national brand, participation of experts, politicians, as well as all the citizens is required as the necessary contribution to the reputation of the country. Regarding this, everyone, starting from The Ministry of Trade and Services to The Economic Preview, must take action and choose the most successful commercial and corporate brand on the domestic market. That is a long lasting job, and it takes 20 years for a national brand to achieve its full effect. Creating a national brand means creating new values of the country, which should secure a strong position on the International Market and a competitive advantage, delivering a message that we are dynamic, competitive and capable of presenting and selling our products and services to the World. It should also show that our products and services have reached a high degree of recognition, as well as other values and characteristics; that we have made a remarkable success in applying marketing and branding philosophy to business dealings of Serbian Companies, etc.*

**Key words:** *Marketing, national brand, brand, corporation, market, competitive advantage, recognition.*

## Увод

Потрошачи су све мање верни старим, опробаним маркама, и нису спремни да велики новац троше за готово идентичну употребну вредност и квалитет. У тежњи да се наметнемо богатом и пробирљивом западно-европском тржишту, све више се и код нас покреће питање робних марки и брендова. На великој међународној пијаци задовољавајућу цену могу постићи једино они наши производи/услуге који имају „своје име, ознаку и порекло“. У супротном, изгубиће се у гужви безимених предмета.

Годинама смо сведоци како су се други паметније понели, или су се први сетили да препакују и продају наше производе под својим именом. Све тежа економска ситуација, међутим, примораће и нас да маркетиншки више и боље мислимо.

### 1. Робна марка као наша тема

Када се ради о теми робна марка и развоју маркетинга треба, најпре, рећи да Србија, као и остале балканске државе и нове чланице ЕУ, тржишту Старог континента могу понудити углавном храну и прерађевине од ње.<sup>1</sup>

Због масовне производње агроиндустријске и друге робе у развијеним чланицама, ЕУ спроводи својеврсни протекционизам, ограничавајући или подстичући увоз појединих производа. У таквим околностима, у још тежу позицију доводи нас недостатак маркетиншког приступа у производњи и промету прехранбених производа, посебно хронично неорганизован извоз. Наиме, уместо да Србија искористи дугогодишњу традицију у пољопривредној производњи и заштити домаћу робну марку: српску шљи-вовицу, кајмак, пршут, кулен, ајвар, малину, суву шљиву и лесковачки роштиљ, на то-ме увелико раде бивше југословенске републике Словенија и Хрватска.

Пема званичној статистици за 2009. годину, удео хране у српском извозу био је око четвртине (580 милиона долара). Водећи извозни производи су воће и поврће (230 милиона), у чему малина учествује са 120 милиона.

Традиционално бављење пољопривредом и гајење појединих производа на одређеним подручјима довели су до појаве могућих националних брендова, као што су: чувена српска шљивовица, или ариљска малина. Али, до сада су у нас регистроване само 42 домаће ознаке порекла, које су пријављене Заводу за заштиту интелектуалне својине. Међу њима су говеђа ужичка пршута, ужичка сланина, сремски кулен, његушки пршут, хомољски овчији сир, банатски ризлинг, кладовски кавијар, ртањски чај...

Завод је у 2003. донео решења о установљењу географских ознака

---

<sup>1</sup> Данас је, међутим, све више брендова из електрокомпјутерских технологија, где се и наши стручњаци имају чиме похвалити, каже Данијела Златић-Шутић, саветник у Одељењу за документацију Завода за интелектуалну својину у Београду.

и за неколико минералних вода, „аква хеба“, „дубока“ и „Књаз Милош“, затим за вино „крокан“ и пиротски ћилим, који је уједно етнопроизвод са наших подручја и српска робна марка.

Уколико би смо желели да опишемо појам робне марке могли би смо рећи да се ради о синониму који се често користи и као бренд. Притом, обично се полази од претпоставке да основна карактеристика бренда значи обезбеђивање константног квалитета производа под препознатљивим именом, то јест брендом. Али, с друге стране, не мора свака робна марка да буде истовремено и бренд. Терминолошки се, за робну марку користи и појам жиг, при чему је у правној литератури робна марка заштићена законом о ауторским правима и представља име неког производа/услуге.

Бренд је у последњој деценији све више постаје главно средство владања тржиштем и остваривања профита. У току 2003. године у САД је регистровано чак 140.000 нових брендова, док се у промотивним кампањама и старих и нових троше милијарде долара (За „кока колу“, „мекдоналдс“, „дони вокер“ или „филип морис“ рецимо). Тако је, једном приликом, вредност самог бренда „кока коле“ процењена била на 50 милијарди долара, независно од вредности фабрике - покретне и непокретне имовине ове компаније.

Управљање већ створеним брендом прва је степеница у усвајању маркетиншке филозофије пословања и рада предузећа. Маркетинг је више од продаје производа и не представља само начин да се најлакше прода произведено, већ се под њим подразумева уметност задовољавања потреба потрошача, односно креирање нових и оригиналних вредности и производа за купца. Јер, „више није битно шта умемо и можемо да произведемо, већ шта је купцу потребно, и какву вредност он жели да купи“. Према идеји Исака Адизеса - „Не успевају ни највећи ни најбогатији, већ они способни да се мењају!“ - што је и темељни закон природе и еволуције.<sup>2</sup>

## 2. Бренд као судбина

Шта чини брендове значајним у данашњем тржишном окружењу, када су купци све више упућени на медије? Према добрим познаваоцима маркетинга веома је важно наћи такав медиј који одговара пробирљивом купцу. Мешање медија, у том смислу, ново је искуство, а број притисака на даљинском управљачу је све већи и захтева праву креацију у осмишљавању вредности и квалитета за купца.

Данас неки добри познаваоци маркетинга предвиђају значајну трансформацију масовних медија. Они истичу да се они све више дезинтегришу у мање и бројније потрошачке сегменте, сваки са специфичним укусом и захтевима, тражећи више плански приступ овом сегменту маркетинга. То због тога, кажу они, што данашњи маркетиншки

---

<sup>2</sup> Видети о овоме чланак „Економија и промене“ у Зборнику радова наставника и сарадника Нишке пословне школе СС - Ниш, бр. 1/08.



буџети не могу да поднесу високе трошкове увођења и рекламирања масовне робне марке, нарочито ако је то само робна марка која је веома слична постојећој водећој робној марки на тржишту. Они, такође, примећују да све већа фрагментација медија поскупљује ефикасно слање поруке масовном аудиторијуму.

Савремени маркетинг свет, брендови и све врсте средстава комуницирања на релацији потрошач - компанија одликују се парадигмом, како следи:

- Садашњост и будућност многих светских компанија зависе од тржишне позиције њихових брендова. Понекад се егзистенција читавих компанија врти око једног је-диног бренда и то у времену кад постоји велики број брендова у оквиру сваке категорије производа/услуга, посебно у данашњим условима, кад је све теже предвидети понашање потрошача.

- Бренд је резултат споженог маркетиншког испитивања у којем се на потрошаче делује производом/услугом, ценом, дистрибуцијом, поковањем, дизајном, именом, логотипом, те и пропагандом.

- Потрошачи су све мање верни старим опробаним маркама и све мање спремни да троше велики новац за готово идентичан производ/услугу. Због тога брендови и нису вечити, морају се стално прилагођавати жељама и укусима купаца на тржишту. На почетку су ствараоци-креатори брендова очекивали да ће их они заштитити од конкуренције, која је постајала све оштрија и истовремено утицати на побољшање квалитета осталих производа/услуга, који нису брендови.

### **3. Робна марка је слика народа**

Веома се често употребљава и користи маркетинг крилатица: „Не покушавај да продаш оно што можеш да произведеш, већ производи оно што можеш да продаш.“

Може ли Србија, поучена наведеном маркетинг поруком, да направи своју робну марку која ће је учинити препознатљивом на тржишту Европске уније?

Ово питање све чешће постављају: произвођачи, менаџери, економисти, теоретичари, јер ће се производи/услуге без епитета «робна марка» све теже пробијати до тржишта. Иначе, робна марка се дефинише као идентификација производа/услуге, инструмент маркетинг микс-а за који менаџмент трговинског или производног предузећа треба да задржи постојеће и освоји нове купце. Често се у нашој привредној пракси поједностављује реч робна марка и многи менаџери (нажалост) мисле да је робна марка ознака производа. Напротив.

Један од елемената робне марке јесте ознака производа/услуге, али робна марка је далеко више од тога. Она је синоним, огледало или перјаница менаџмента, предузећа, препознатљивости производа/услуге. У најширем смислу каже се да робна марка представља синоним нације, земље, народа који је учествовао у њеном креирању.

На робним маркама, односно, бренду, полагали су испит зрелости многи наши менаџери и у претходном периоду, а још више ће тај испит полагати у времену које долази, то јест, у времену нашег придруживања Европској унији. Иначе, бренд представља испит зрелости и свих запослених и друштва у целини. А колико ће један производ/услуга постати бренд, одлучују његови бирачи, односно, купци. Филозофија стварања бренда заснива се на максими - воли купца, а не производ/услугу. Бренд је оно што каже купац, а не оно што каже продавац или произвођач. Због тога у бренд треба упаковати сва функционална својства производа/услуге, естетски изглед, дизајн, квалитет и постпродајно одржавање, плус компоненту информатичке кооперативности. Данашњи потрошач све више је оријентисан на куповину путем интернета, из свог стана. Према томе, треба неговати горе исказану крилатицу и бавити се оним што је у интересу купаца.

Робна марка треба да обезбеди задовољство њеним произвођачима, власнику, пословном партнеру, запосленима и друштву у целини. Сви они су мерило креирања робне марке у једном предузећу. Бренд се ствара у компанији, у народу, у националној привреди, и то корак по корак. У креирању бренда морамо полазити од чињенице да он представља имиџ компаније и народа.

Често се поставља питање: има ли наде за Србију? И поред поменуте парадигме коју свет има о нама, има наде... Морамо да се окупимо око националног програма и да стварамо производе/услуге који ће побољшати наш положај на иностраном тржишту, јер бренд је омбудсман, односно, заштитник потрошача - са становишта загађености, естетских и других својстава која би могла да угрозе здравље људи. Имамо очуване брендове, као што су: пиротски ћилим и џемпери из Сирогојна. Зашто то не би била и лесковачка пљескавица,<sup>3</sup> јагње са Суве или Старе планине, облачинска вишња, пршута из Мачката, вино које је некада продовано као туђи бренд, али од нашег грождја и сл.

#### 4. Пиротски ћилим и југо а

Србија је крајем 19. века имала препознатљив бренд на иностраном тржишту у пиротском ћилиму. Неки пословни центри у нас изгубили су робне марке, првенствено јер су у претходним годинама бренд градили

---

<sup>3</sup> Посредством лесковачког Удружења предузетника, произвођачи роштиљ меса овог града донели су одлуку да своје производе заштите на тржишту трговинском марком (жигом), тако да њихови производи (ћевачићи и пљескавице) добију стандардно препознатљив и уједначени квалитет. Идеја о заштити лесковачког роштиља родила се још пре неколико година, али је истински заживела прошле године. За увођење ове трговачке марке (жига) постоји економско, стручно и научно оправдање, јер производи са роштиља у Лесковцу традиционално истински већ постоје као наш „бренд“, и познати су не само у Србији, већ и на Балкану, па и широм Европе.

за источно, у првом реду руско тржиште. Имали смо бренд и на западном тржишту - аутомобил Југо, који је био препознатљив, барем када је реч о извозу. Нажалост, он је постао синоним лошег квалитета, а самим тим и лошег бренда који треба што пре заборавити.

## 5. Не само висока технологија

Када кажемо бренд, често погрешно мислимо на производе високе технологије. Бренд не морају да буду само производи/услуге великих компанија, већ то могу да буду и производи/услуге мањих и средњих предузећа. Пример за то је Цеље у Словенији, које има препознатљив баштенски програм. Ми смо, рецимо, некада били препознатљиви на иностраном тржишту по раоницима лесковачког «Леминда», данас је то роштиљада, која овом граду даје за право да буде третиран као пословни центар *par exelans*. Лесковац негује ову манифестацију већ годинама и гости су му са подручја целог Балкана и шире. И, ако не можемо да правимо робну марку у аутомобилској, електро и осталим технолошки сложенијим индустријама, јер ту губимо битку, ту су многи производи пољопривреде (здрава храна, шумски производи и сл.).

## 6. Повећавати међународну конкурентност и имиџ

Треба да покажемо свету да нисмо онакви каквим нас сматра. Одреднице наше препознатљивости у свету су: топуз, хајдук, петокрака, корупција, сива економија, топла балканска душа, чојство и јунаштво. Сliku о нама у мисаоном мозаику потрошача, на тржишту на којем претендујемо да будемо, не можемо променити преко ноћи. То, пре свега, због тога што је стварање бренда дугорочан процес и у томе треба да нас о-купи национални пројекат. Наша предузећа не би смела да негују понашање робова малог и ограниченог интереса, јер у таквим околностима нема колективног напретка ни праве колективне свести. Данас је нагон за поштовањем једна је од битних социо-психолошких компоненти. Значи, поштовања никад доста, па и за купце.

Носиоци власти, бројне институције и појединци годинама најављују повећање конкурентности привреде, а у међувремену пада индустријска производња, сужава се услужни сектор и пада извоз. На којој основи се обећава пораст конкурентности није јасно ни најмаштовитијем економисти ни привреднику. Према *Global competitiveness Report* од 11 земаља које се овде упоређују Србија и Украјина су најмање конкурентне и држе убедљиво и стално два последња места. У првој 2004. години, у којој је ова међународна методологија стартовала, Србија је била на 89, а Украјина на 86. месту. Прошле, 2009. године Србија је заузела 93. место, а Украјина 82. Истина је да су од 11 посматраних земаља само четири

успеле у последњих шест година побољшати место на светској ранг листи конкурентности земаља, и то Пољска за 14 места, Чешка за девет, Русија за седам и Украјина за четири места. Највише су пале Мађарска (за 19 места), Бугарска (за 17 места) и Хрватска (за 11 места) Мањи пад Србије за само четири места објашњава се врло ниским стартом у прошлом периоду. Дакле, има доста места за повећање међународне конкурентности наше привреде и на томе се мора радити.

### Закључак

На основу свега реченог о бренду могло би се закључити следеће:

- У Србији се данас све више сусрећемо са промотерима који на продајним местима нуде разне производе и награде уколико купите одређену количину неке робе. Про-давнице су „окићене“ материјалима који вас позивају да сакупљате паковања, купоне и сл. и шаљете на адресу произвођача, а СМС маркетинг, ТВ шопинг је свакога дана на нашим ТВ станицама.

- За велике мултинационале компаније, нарочито оне које масовно оглашавање не могу да користе, алтернатива је поступно стварање робне марке. Свака, па и мале и средње фирме морају увести позицију *Trade mark менаџера*, који ће континуирано бринути о бренду на самом месту продаје. И мада нам, као и у свему, предстоји процес интегрисања у европске привредне токове, чини се да смо у области бренда на правом путу и да је тај процес у току.

- Српске вредности су: квалитетни и препознатљиви домаћи производи, компаније, туристичке дестинације, културно наслеђе и познате личности које ће учврстити углед Србије у свету.

- Српски бренд би требало да промовише производњу, трговину, извоз, привредни развој и запошљавање, да подстакне развој квалитета, дизајна и маркетинга и да на светском тржишту подигне свест о српским производима и услугама, достигнућима и потенцијалу.

### Литература

1. Марковић, М., Организација маркетинга у предузећу, Нова трговина, београд, бр. 11/89.
2. Милисављевић, М., Лексикон маркетинга, Привредни преглед, Београд, 1977.
3. Миловановић, С, Лакић, С, и Царић, М., Макроекономија, Привредна академија Нови Сад, 2007.
4. Прокоповић, Б., међународни маркетинг, ФаМ и Цекомбукс, Нови Сад, 2005.
5. Ракита, Б., Међународни маркетинг, Економски факултет, Београд, 1003.

Др Ана Јовановић

Факултет за предузетнички бизнис, Београд

Мома Јовановић

Факултет за менаџмент некретнина, Београд

### КОРПОРАТИВНЕ ОБВЕЗНИЦЕ И ФИНАНСИРАЊЕ ПРЕДУЗЕЋА - ИСКУСТВА ТРАНЗИЦИОНИХ ЕКОНОМИЈА

#### Апстракт

*Одлука о начину финансирања предузећа представља једну од најважнијих одлука финансијског менаџмента. Генерално посматрано, финансирање путем емисије корпоративних обвезница, као вид дуговног финансирања, најразвијеније је у САД, док се предузећа у европским земљама, када је у питању дуговно финансирање, доминантно одлучују за финансирање инвестиција путем банкарских кредита. Развој тржишта дуговних хартија од вредности, као и сегмента корпоративних обвезница, део је опште стратегије развоја тржишта капитала у транзиционим економијама. И поред наглог развоја државних обвезница у транзиционим економијама, развој корпоративних обвезница је у самом зачетку и представља веома спорадичан начин финансирања предузећа. Разлози неразвијености тржишта корпоративних обвезница су многобројни и тичу се разноврсних препрека директног и индиректног карактера, као и укорењених навика у погледу избора начина финансирања предузећа.*

**Кључне речи:** одлука о финансирању предузећа, корпоративне обвезнице, транзиционе економије

### CORPORATE BONDS AND COMPANY FINANCING: EXPERIENCE OF TRANSITIONAL ECONOMIES

#### Abstract

*Corporate financing decision is one of the most important financial management's decisions. Generally speaking issuance of corporate bonds as a way of debt financing is mostly widespread in the USA, while the European companies are traditionally inclined to banking loans. Development of the debt securities market as well as its corporate bond segment is the part of overall strategy of capital market development in transitional economies. In spite of the fast growth of government bond markets in transitional economies, development of corporate bond market is at the beginning stage while the corporate bonds are very infrequent way of corporate financing. There are numerous reasons for the underdevelopment of the corporate bond markets in transitional economies mostly linked to the different direct or indirect obstacles as well as to the deeply rooted financing decisions habits.*

**Key words:** corporate financing decision, corporate bonds, transitional economies

## Увод

Сагледавајући потребу развоја тржишта капитала, као дела структурних и суштинских економских промена, транзиционе економије су препозначе и значај развоја тржишта дужничких хартија од вредности као амбијента, начина и услова обезбеђења инвестиционих средстава. У том смислу, све транзиционе државе су управо својим економским политикама и разним мерама структурног, законског и институционалног карактера утицале на развој тржишта дужничких хартија од вредности. Почев од деведестих година XX века начињен је велики напредак у развоју тржишта државних дужничких хартија од вредности, као услова за развој осталих сегмента тржишта капитала (увођења корпоративних и муниципалних обвезница).<sup>1</sup> Посебно су истакнуте предности развоја дугорочних дужничких хартија од вредности деноминованих у домаћој валути, с обзиром на могућност апсорбовања шокова проузрокованих високим износом страних инвестиција и краткорочно позајмљених средстава, као и наглим повлачењем новца пристиглог из иностраних земаља.<sup>2</sup> Такође, дугорочне дужничке хартије од вредности у домаћој валути утичу на успостављање локалне криве приноса и одређују вредност дугорочно пласираног капитала. Емисијом дугорочних обвезница деноминованих у домаћој валути повећава се транспарентност локалног тржишта, ствара се конкуренција банкарском сектору, што доводи до смањења каматних стопа на позајмљена средства. Развијено примарно тржиште обвезница смањује каматни ризик, ризик рефинансирања и валутни ризик, док развијено секундарно тржиште додатно повећава ликвидност и кроз раст броја инвеститора смањује трошкове финансирања.

Тржишта обвезница у транзиционим државама Европе имала су значајан раст подстакнут економском политиком развоја управо овог сегмента финансијског тржишта. Релативна величина тржишта државних обвезница у неким државама веома је слична тржиштима обвезница у развијеним европским државама. Крајем 2006. године, величина тржишта државних обвезница у 3 централноевропске државе (Пољска, Мађарска и Република Чешка) и Турској достигла је ниво од 30-50% БДП, као и у многим развијеним државама. Потпуно је супротна ситуација у Босни и Херцеговини и Естонији где, такође, нема тржишта државних обвезница. Тржиште обвезница у региону остало је релативно неразвијено и у многим случајевима се не користи као извор финансирања, посебно када се ради о корпоративним обвезницама.<sup>3</sup>

### 1. Корпоративне обвезнице као начин финансирања предузећа

Једну од најважнијих одлука финансијског менаџмента сваког предузећа представља одлука о начину финансирања инвестиција. Генерално посматрано,

---

<sup>1</sup> О увођењу тржишта муниципалних обвезница у транзиционим економијама вид: А. Јовановић, Н. Закић: Тржишта муниципалних обвезница - нека упоредна упутства, Економика, бр.5-6, 2008, стр.88-99.

<sup>2</sup> Инострана искуства показују да управо високи износи страних инвестиција носе са собом ризик наглог одлива средства са локалног тржишта у случају јачег интерног или екстерног шока.

<sup>3</sup> S. Iorgova, L.L.Ong: The Capital Markets of Emerging Europe: Institutions, Instruments and Investors, IMF WP/08/103, стр. 11.

инвестициона средства за финансирање предузеће може обезбедити интерним путем - пре свега у форми задржане и реинвестиране добити и средстава амортизације, као и екстерним путем - задуживањем или повећањем акцијског капитала. С обзиром на неспорну чињеницу да се из интерних извора не могу обезбедити укупно потребна средства за финансирање инвестиција,<sup>4</sup> предузећа су упућена на неки од екстерних типова финансирања на финансијском тржишту. Постоје различити извори екстерног финансирања од којих су најзначајнији:

- дуговни извори финансирања, као најчешће коришћени вид екстерног финансирања, обухватају: банкарске кредите, обвезнице, комерцијалне записе и лизинг, и
- емисија акцијског капитала (обичне акције, преференцијалне акције и варианти).

Одлука о избору неког од начина екстерног финансирања инвестиција има различите суштинске импликације на даљи финансијски положај предузећа који се, пре свега, огледају у чињеници да потраживања инвеститора по основу дуговног начина финансирања имају приоритет у наплати, у односу потраживања акционара. Такође, дуговни начин финансирања представља одређени вид пореске уштеде, с обзиром да камата плаћена на ове изворе представља одбитну ставку приликом утврђивања пореске основице пореза на добит, што није случај са дивидендом која се исплаћује акционарима из нето добити. Корпоративне обвезнице су веома широко коришћен начин екстерног финансирања предузећа у САД, за разлику од ситуације у европским државама, у којима су компаније претежно усмерене на банкарске кредите када је у питању дуговно финансирање. У 2003. години, тржишна капитализација тржишта корпоративних обвезница у САД износила је 25,9% БДП, док је у евро-зони износила свега 8,2% БДП.<sup>5</sup> Сектор корпоративних обвезница је, након државног, други по величини сектор обвезница у САД са учешћем од 25% укупног тржишта обвезница.<sup>6</sup> Последњих година повећан је значај финансирања путем емисије обвезница, с обзиром на тежњу компанија да смање зависност у односу на банкарски сектор, као и раст задужења држава захваћених финансијском кризом.

Корпоративне обвезнице су дугорочне хартије од вредности са фиксним приносом - каматом, које емитују предузећа у циљу прибављања средстава за капиталне инвестиције, а без промене власничке структуре предузећа. Каматна стопа на корпоративне обвезнице виша је од каматне стопе на државне хартије од вредности, с обзиром на виши ризик и нижу ликвидност ових хартија од вредности. Постоје различите поделе корпоративних обвезница од којих су најзначајније:

---

<sup>4</sup> Према подацима за тридесетогодишњи период 1970-2000, предузећа у САД су интерним путем (задржана добит и средства амортизације) обезбеђивала 40%-80% укупно потребних средства за ивестиције. М. Grinblatt, Titman, S.: *Financial Markets and Corporate Strategy*, 2nd Edition. стр.4.

<sup>5</sup> У Европској унији, тржиште корпоративних обвезница је најразвијеније у Великој Британији, са тржишном капитализацијом од око 21,3% БДП-а. Извор: W.Waschiczek: *The Role of Corporate Bonds for Finance in Austria*, Oesterreichische Nationalbank (Austrian Central Bank), *Journal of Monetary Policy and the Economy*, Volume (Year): (2004), Issue (Month): 4 (December), p.43.

<sup>6</sup> Bond Markets 2010 Report, [www.TheCityUK.com](http://www.TheCityUK.com)

- *подела начину исплате камате*: каматне, дисконтне и доходне (код којих плаћање камате зависи од висине нето добити предузећа, уз могућност кумулирања неплаћене камате и преношења исплате у наредни период);
- *подела према обезбеђењу*: хипотекарне, неосигуране и обвезнице чију исплату гарантује нека друга институција;
- *подела према бонитету емитента*: обвезнице са високим ризиком и потенцијално високим приносом, које, међутим, често могу бити предмет различитих спекулација, тзв. „прљаве обвезнице (енг.“Junk Bonds“) и обвезнице првокласних компанија (енг. „Blue Chips“).

У пракси се обвезнице често откупљују на основу формираног фонда за отплату или откуп (енг. Sinking Fund),<sup>7</sup> тако што се сваке године откупљује део емисије како би се избегло велико плаћање о року доспећа обвезнице.

Развој тржишта корпоративних обвезница захтева низ претходно испуњених претпоставки: одговарајућу регулативу, постојање рејтинг агенција, инфраструктуру тржишта, стабилно макроокружење, одговарајућу пореску политику.

## **2. Развој тржишта корпоративних обвезница у транзиционим економијама**

Препознајући предности екстерног финансирања емисијом корпоративних обвезница који се, пре свега, огледа у: чувању финансијске независности у односу на банкарски сектор, ослобађању од кредитних линија, приступу широј бази улагача и ликвидном тржишту, дужим роковима доспећа и већом флексибилности при избору одговарајућег инструмента финансирања, компаније у транзиционим економијама су прихватиле овај тип финансирања. Осим тога, генерално посматрано, значајне предности финансирања емисијом корпоративних обвезница су и: нижи трошкови финансирања, јачање положаја емитента на финансијском тржишту, публицитет и промоција предузећа. Тржиште корпоративних обвезница имало је значајан раст последњих година, истина, са веома ниског почетног нивоа.

Међутим, упркос либерализацији правног и регулаторног оквира за издавање не-државних ХоВ, тржиште корпоративних обвезница и даље је неразвијено, плитко и неликвидно, са одређеним регулаторним кочицама његовом даљем развоју. Због тога сегмент корпоративних обвезница тек треба развијати у скоро свим транзиционим економијама. Република Чешка, Русија и Украјина имају највећа тржишта корпоративних обвезница, док се ова тржишта у Бугарској и Турској развијају брзо, али су још увек мала. Чак и у Украјини, најразвијенијем тржишту у региону, укупан износ корпоративних обвезница не прелази 3% БДП-а. Закључак је да тржишта корпоративних обвезница представљају само мали удео у односу на укупне изворе финансирања предузећа. Тренутно, највећи удео корпоративних обвезница у укупном приватном финансирању у транзиционим земљама Европе је у Чешкој и Украјини.<sup>8</sup>

Многи фактори доприносе овој ситуацији, као што су на пример: мали обим јавног листинга корпоративног сектора, висока ликвидност банкарског сектора,

<sup>7</sup> Вид: J. Madura: Financial Markets and Institutions, Sixth Edition, Thompson, 2003, стр.166.

<sup>8</sup> S. Iorgova, L.L.Ong: Ibid, стр. 13.



недостатак активних инвестиционих банака које би промовисале овај тип финансирања конкурентан банкарским кредитима. Недостатак рејтинга доприноси затворености тржишта и чини га неатрактивним инвеститорима. Тржишна великивидност је последица малог броја трансакција, што ограничава трговину на секундарном тржишту. Интерес корпорација за издавањем обвезница може бити постепено повећаван продубљивањем процеса европских интеграција, који присиљава компаније на нове инвестиције у циљу повећања своје конкурентности на глобалном тржишту.

Банкоцентрична финансијска структура која преовлађује у евро-зони има најзначајнији утицај на финансијску стратегију транзиционих земаља. Иако је модел финансирања сличан овим земљама у многим аспектима, учешће корпоративних обвезница емитованих на примарном тржишту је много ниже, а секундарно тржиште једва да и постоји. Поред тога, тржишта корпоративних обвезница у транзиционим економијама пате од структурних недостатака и поделе тржишта између малог броја компанија. Значајна разлика постоји и у утицају директних страних инвестиција: поред банкарских кредита и реинвестираног профита, директне стране инвестиције покривају велики део потражње за финансијским средствима у овим земљама. Недостатак добро устројеног тржишта корпоративних обвезница представља, како основну разлику у односу на тржишта земаља чланица ЕУ, тако и ограничење у погледу доступности финансијских средстава домаћим и иностраним компанијама.

Након више од деценије политичких и економских промена и реформи, започео је интензивнији развој домаћих тржишта капитала у транзиционим економијама. Ова тржишта исказују недостатак у обиму и ликвидности, док је волатилност емисија висока. Укупна тржишна капитализација тржишта обвезница у земљама Централне и Источне Европе је ниска и износи 20% БДП-а, у поређењу са 110% БДП-а у Западној Европи. У транзиционим државама емисије путем јавне понуде имају веће учешће, у односу на стање у земљама-чланицама ЕУ. У периоду 1997-2001, износ емисија корпоративних обвезница у земљама Централне и Источне Европе кретао се од 900 милиона евра до 2,800 милиона евра, што нпр. одговара обиму ових емија на тржишту корпоративних обвезница Аустрије.<sup>9</sup>

Разлози спорог пораста овог тржишта леже у:

1. такозваном „ефекту истискивања“ корпоративних обвезница (енг. „crowding out“), од стране директних страних инвестиција;
2. непостојању рејтинг агенција;
3. трошковима прилагођавања међународним рачунодственим стандардима;
4. законским ограничењима (нпр. у Мађарској);<sup>10</sup>
5. финансирању унутар мултинационалих компанија.

Велике корпорације у оквиру земаља Централне и Источне Европе су већ успешно прокрчиле пут и оствариле приступ међународним финансијским тржиштима. Међутим, средња предузећа немају приступ међународним тржиштима и осећају негативне последице неразвијеног домаћег тржишта корпоративних обвезница. У

---

<sup>9</sup> P. Haiss, S. Marin: Corporate Bonds as Financing Vehicle in Central and Eastern Europe, 11th Annual Conference on Business and Marketing Strategies for Central&Eastern Europe, Vienna, Austria, 2003.

<sup>10</sup> нпр. обавеза избора репрезентативне банке путем јавне понуде, обавеза специфицирања циља емитовања обвезница и сл.

периоду 1999-2000, у просеку се само 1% бруто инвестиција у земљама Централне и Источне Европе финансирало путем емисије корпоративних обвезница.<sup>11</sup>

Чињеница да су многе земље Централне и Источне Европе повезане са развијеним тржиштима капитала (Аустрија, Немачка, Скандинавске земље), развој домаћих тржишта капитала у транзиционим економијама чини још тежим. Ова блиска повезаност је, такође, видљива и у јакој усмерености банака из ЕУ према региону земаља Централне и Источне Европе. С обзиром да компаније из ових земаља имају несметан приступ средствима која потичу из ЕУ, њихове финансијске стратегије су ослоњене на банкарске кредите или директне стране инвестиције. Тако је директан приступ иностраним тржиштима капитала постао супститут развоју домаћег тржишта обвезница, а током првих година транзиције обезбеђивао је ефикасну алокацију финансијских ресурса. Међутим, даљи напредак у транзицији требало би да иде паралелно са развојем домаћег тржишта корпоративних обвезница.

Очекује се да ће даљи импулс развоју тржишта корпоративних обвезница у земљама Централне и Источне Европе иницирати:

- повећане потребе пензионих фондова и осигуравајућих компанија за квалитетним хартијама од вредности;
- ограничење раста обима банкарских кредита;
- мањи износ директних страних инвестиција;
- јачања зрелости домаћег корпоративног сектора.

Основано се очекује да ће ови процеси проширити врсте инструмената погодних за различите финансијске стратегије домаћих и иностраних компанија на тржиштима земаља Централне и Источне Европе. При томе се, међутим, морају сагледати и ефекти финансијске кризе. Наиме, 2008. година ће у дневницима готово свих берзи у свету остати упамћена као година суноврата вредности индексних показатеља. Потреси у финансијском систему САД су се, по принципу спојених судова, врло брзо, пренели и на остала финансијска тржишта и изнедрили свеопште неповерење у финансијске институције широм света, што је, последично, међу инвеститорима креирало атмосферу појачане аверзије према ризику инвестирања, или другачије речено, атмосферу страха да би уложено могло бити бесповратно изгубљено. Услед појачане аверзије према ризику који са собом носе инвестиције у финансијске инструменте којима се тргује на берзама, велики број инвеститора одлучује се на прекомпозицију својих инвестиционих портфеља у корист финансијских инструмената који носе нижи ризик улагања, као што су државне обвезнице.

### **3. Карактеристике финансирања емисијом корпоративних обвезница у транзиционим економијама**

Иако новоуспостављани мали сегмент „домаћих“ корпоративних обвезница укључује, како емисије путем јавне понуде, тако и емисије путем приватног пласмана (са високом учешћем краткорочних комерцијалних записа), тржишта корпоративних обвезница у региону пре свега су заснована на приватном пласману у коме банке, и као емитенти и као инвеститори, имају веома значајну улогу. Овај начин емисије

---

<sup>11</sup> P. Haiss, S. Martin, Ibid.

има ограничену транспарентност и због тога испољава штетне ефекте на одвијање и активност секундарног трговања. Наиме, банке, као водећи покровитељи, купујући корпоративне обвезнице настоје да их држе до доспећа, тако да је највећи део емисија на тржишту у рукама финансијских институција (нпр. у Бугарској се око 60% емитованих корпоративних обвезница налази у портфељима банака, а банке представљају и највеће емитенте корпоративних обвезница).<sup>12</sup> У складу са споријим темпом развоја тржишта корпоративних обвезница, просечна рочност на овом тржишту је краћа, у односу на рачност на сегменту државних обвезница.

Секундарно тржиште корпоративних обвезница не постоји или је тек у повоју с обзиром да банке најчешће чувају обвезнице до рока доспећа. Главна секундарно тржиште корпоративних обвезница је нерегулисано тржиште на коме се трансакције обављају од стране банака које су организовале њихову емисију. Промет на секундарном тржишту остао је мали, с обзиром да инвеститори своје пласмане у корпоративне обвезнице сматрају дугорочном инвестицијом.

Поред банака, последњих година запажен је тренд пораста учешћа осталих институционалних инвеститора - углавном осигуравајућих друштава на тржишту корпоративних обвезница.

Корпоративне обвезнице у транзиционим економијама су веома често подржане опцијама, посебно у Русији и Украјини. Велики број емисија на домаћем тржишту укључује пут опције (власнику обвезнице дају право да од емитента тражи наплату обвезнице пре доспелости) и ресет опције (обвезнице емитоване са клаузулом да се на одређени дан иницијално утврђена каматна стопа мора прилагодити како би се обвезницама трговало по њиховој тржишној вредности). Ресет клаузула може бити како у корист емитента - смањивање каматне стопе у случају пада тржишних каматних стопа или повећања кредитног рејтинга емитента, тако и у корист инвеститора - због повећања тржишности обвезница.

Високи трошкови који прате изавање корпоративних обвезница могу бити индиректног карактера (трошкови испуњења захтева регулаторног тела) и директног карактера (трошкови овог начина финансирања). Ови трошкови успорили су развој тржишта корпоративних обвезница у неким транзиционим економијама. Тако нпр. у Словенији, емисије корпоративних обвезница нису популарне у односу на банковно кредитирање, с обзиром да су упоредиви трансакциони трошкови финансирања емисијом обвезница виши због ограничења малог обима тржишта. У Пољској су велики број регулаторних и трошковних препрека допринели да приватни пласман корпоративних обвезница буде, с трошковног аспекта, најефикаснији. Поред тога, могућност да највеће компаније у Мађарској и Пољској емитују обвезнице на јединственом европском тржишту, или да обезбеде изворе финансирања путем својих високо ранжираних иностраних партнера, допринела је успореном развоју локалних тржишта корпоративних обвезница у овим земљама.

С аспекта секторског приступа, емисија корпоративних обвезница у региону показује релативно висок ниво концентрације, везан за финансирање телекомуникација, непокретности, енергетски и финансијски сектор. Слично као и у Западној Европи, предузећа у области телекомуникација и енергетског сектора најчешће користе корпоративне обвезнице као начин финансирања. Међутим, у

---

<sup>12</sup> S. Iorgova, L.L.Ong: Ibid, стр. 14.

последње време, све више предузећа из других делатности користи корпоративне обезнице као допунски начин финансирања својих потреба и финансијске стратегије.<sup>13</sup>

#### 4. Регионална искуства у финансирању корпоративним обезницама

Највећи искорак у финансирању путем корпоративних обезница од свих земаља у региону имала је Хрватска. Прве корпоративне обезнице емитоване су још 2002. године, док је нешто значајније емитовање ове врсте финансијских инструмента забележено 2004. године. Након благог затишја, у 2006. години у Хрватској је емитовано шест нових емисија корпоративних обезница. Тренутно је на Загребачкој берзи котирано укупно 18 емисија корпоративних обезница.<sup>14</sup> Међутим, последице финансијске кризе су се негативно одразиле на тржиште корпоративних обезница, с обзиром да се инвеститори, због сигурности, пре опредељују за државне обезнице. Наиме, у пракси сада банке, као покровитељи, „коче“ издавање корпоративних обезница због страха да ће остати на њиховом рачуну непродате. Осим тога, инвеститори имају одређена негативна искуства с банкама с обзиром да су банке, као покровитељи емисија, одбијале да откупе обезнице од њих, иако су претходно безусловно хвалиле бонитет емитента.

Могућност улагања у корпоративне обезнице имају и инвеститори на Бањалучкој берзи. Наиме, до сада су три предузећа из Републике Српске средства за финансирање својих пословних активности прибавила путем емисије обезница.<sup>15</sup>

Комисија за хартије од вредности Македоније одобрила је у 2007. години (до сада прву и једину) емисију корпоративних ХоВ – обезница Про кредит банци.<sup>16</sup> Разлози ове емисије првенствено су били у функцији промоције финансијског посредништва на тржишту обезница и подстицаја овог начина финансирања. Такође, непосредни циљеви везани су и за подстицај развоја примарног (понуда новог финансијског инструмента што повећава атрактивност тржишта), као и секундарног тржишта капитала, с обзиром на намеру купца да обезницама тргује на секундарном тржишту.

Актуелна ситуација на српском финансијском тржишту: све већа неликвидност,

---

<sup>13</sup> У Русији, на пример, највећу атрактивност у трговању имају корпоративне обезнице Гаспрома и Лукоила, али расте и број емисија телекомуникацијских, комерцијалних и компанија у области медија. У Украјини, тржиштем корпоративних обезница доминирају компаније у области некретнина и финансијског сектора. Извор: Ibid, стр.13.

<sup>14</sup> Између осталих, обезнице су емитовале: Хрватска електропривреда, Рајфајзен банка Аустрија, Подравка итд. Обезнице су емитоване са током доспећа најчешће од 5 -7 година, претежено у домаћој валути - хрватским кунама и са каматом која је нпр. у 2007. години за корпоративне обезнице Јадран Галенског Лабораторијума са рочношћу од 5 година, износила 5,65%.

<sup>15</sup> У питању су Балкан инвестмент банк а.д. Бања Лука, Цер а.д. Прњавор и НЛБ развојна банка а.д. Бања Лука

<sup>16</sup> Ради се о емисији за познатог купца - NLB Тутунску Банку, укупне вредности од 300.000 МКД. Номинална вредност једне обезнице износи 60.000 МКД, са роком од три године

скупи банкарски кредити, као и пад цена акција највећег броја компанија на историјски најниже нивое (што отежава прикупљање капитала путем нових емисија акција), допринела је увођењу корпоративних обвезница као начину апсорпције капитала са тржишта. Тако су у последњих неколико месеци поједина предузећа емитовала корпоративне обвезнице, док се у многим предузећима о њима све више размишља као алтернативној могућности финансирања. На другој страни, инвеститори услед нестабилности на глобалном финансијском тржишту траже сигурније инвестиционе алтернативе, с обзиром да тренутно немају пуно простора за улагање, поготово у хартије које су деноминоване у еврима. Обвезница старе девизне штедње има мало и оне су при крају. У актуелној ситуацији, инструмент какав су корпоративне обвезнице са развијеним секундарним тржиштем имао би добре ефекте с аспекта ликвидности предузећа. Осим тога, шире прихватање корпоративних обвезница продубило би финансијско тржиште и допринело његовој стабилизацији. Србија је тек на почетку развоја овог инструмента и у том погледу заостаје за искуствима у региону: нпр, српско тржиште корпоративних обвезница износи само неколико милиона долара, док у Хрватској вредност свих емисија износи неколико милијарди евра. Стога је, у циљу увећања атрактивности домаћег тржишта капитала, са аспекта „асортимана“, а имајући у виду све израженију наклоност инвеститора ка сигурнијим финансијским инструментима, неопходно да се на тржиште уведу инструменти из групације дужничких, а пре свих, корпоративних и муниципалних обвезница.

“Телефонија” је прва компанија која је у Србији емитовала корпоративне обвезнице.<sup>17</sup> Њен пример су следили “Тигар”<sup>18</sup> и НЛБ банка.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> “Телефонија” је емитовала обвезнице у јуну месецу 2010. године у вредности од 50 милиона динара или око пола милиона евра. Укупно је издато 5.000 обвезница, свака номиналне вредности од по 10.000 динара, са роком доспећа од четири године и каматом по стопи од 7,5% плус дванаестомесечни ЕУРИБОР. Прибављена средства »Телефонија» је искористила за завршетак пројекта гасификације - финансирање развоја и изградње гасоводне мреже као и за унапређење капацитета интернет сервиса. Емисија ових обвезница била је за познатог купца, осигуравајућу кућу “Винер штедише.” У току прве године купцу ће бити исплаћена само камата, док ће се у преостале три године, до истека рочности, исплатити и главница. <http://www.telefonija.rs/>

<sup>18</sup> Компанија „Тигар“ из Пирота, једна од компанија са Prime Market-а Београдске Берзе, продала је емисију дугорочних корпоративних обвезница у номиналном износу од 167,5 милиона динара, са роком доспећа од пет година и каматом по стопи од 7,75% годишње. Укупно је емитовано 16.750 обвезница, појединачне номиналне вредности од 10.000 динара. Предвиђена је квартална отплата ануитета који обухвата камату и припадајући део главнице, као и пут клаузула након истека прве године. Свака обвезница има 20 купона које ће емитент откупљивати на основу евро еквивалента у динарима по средњем курсу НБС приликом доспећа сваког купона. Ради се о затвореној емисији за познате купце - домаће професионалне инвеститоре (Комерцијална банка и осигуравајуће куће Винер штедише и Таково осигурање). Обезбеђењем новца преко тржишта капитала смањена је потреба за краткорочним средствима и обезбеђен је део новца за даље инвестирање. <http://www.tigar.com/tigar.php?str=100&lg=sr>

<sup>19</sup> НЛБ банка емитовала је обвезнице у вредности од 461 милион динара са фиксном каматом од 5% годишње. Ово је такође била затворена емисија намењена професионалним инвеститорима - осигуравајућим друштвима и инвестиционим фондовима. Ово су прве корпоративне обвезнице које су се појавиле и на секундарном тржишту. <http://www.emg.rs/vesti/srbija/127903.html>

Главна предност овог инструмента је што емитент и купац могу да се унапред договоре о условима и мерама обезбеђења. У банкоцентричној привреди каква је српска, корпоративне обезвнице могу да представљају добру конкуренцију кредитима и самим тим да утичу на њихову цену, али и на цену капитала опште.

## Закључак

Развој тржишта корпоративних обезвница део је опште стратегије развоја дугорочних дужничких хартија од вредности у транзиционим економијама, посебно оних деноминираних у домаћој валути. Међутим, и поред неспорних погодности и позитивних страна овог начина финансирања (чување финансијске независности у односу на банкарски сектор, ослобађање од кредитних линија, приступ широј бази улагача и ликвидном тржишту, дужи рокови доспећа и већа флексибилност, нижи директни трошкови финансирања, јачање положаја емитента на финансијском тржишту, публицитет и промоција предузећа), емисија корпоративних обезвница као вид дуговог финансирања компанија, није шире приваћена у транзиционим економијама, а развој тржишта корпоративних обезвница је још у почетној фази развоја. Највећи напредак у увођењу корпоративних обезвница постигле су Република Чешка и Украјина, у којима тржишна капитализација емитованих корпоративних обезвница износи око 3% БДП-а.

Бројни су разлози који у транзиционим економијама успоравају развој тржишта корпоративних обезвница: наслеђена банкоцентрична структура, високи износи директних страних инвестиција, непостојање рејтинг агенција, трошкови прилагођавања међународним рачунодственим стандардима, законска ограничења, као и раширено финансирање унутар мултинационалних компанија. Финансијска криза доводи до противречних тенденција у развоју тржишта корпоративних обезвница. С једне стране, због пада цена берзанских индекса акција и појачане аверзије према ризику, компаније нису у могућности да емитовањем акција прибаве недостајућа средства, па то покушавају да надоместе емисијом обезвница. С друге стране, инвеститори, такође, избегавајући ризик се пре опредељују за сигурнија улагања у државне обезвнице, уколико оне постоје на тржишту.

Највећи број емисија корпоративних обезвница у транзиционим економијама емитован је путем приватног пласмана познатим купцима - институционалним инвеститорима. Веома значајну улогу на примарном тржишту имају банке, подједнако важне и као купци и као емитенти обезвница. Међутим, веома је раширена појава да банке купљене корпоративне обезвнице држе у својим портфељима до доспећа, што спречава секундарно трговање обезвницама.

Корпоративне обезвнице у транзиционим економијама су веома често подржане опцијама са пут и ресет клаузулом, претежно у циљу повећања атрактивности овог инструмента инвеститорима. Високи трошкови који прате изавање корпоративних обезвница су, како индиректног карактера (трошкови испуњења захтева регулаторног тела), тако и директног карактера (трошкови овог начина финансирања). Ови трошкови успорили су развој тржишта корпоративних обезвница, посебно у мањим земљама с обзиром да су упоредиви трансакциони трошкови финансирања емисијом обезвница виши због малог обима тржишта.

Регулаторне препреке, такође, могу допринети избору приватног пласмана.

У погледу секторског приступа, емисија корпоративних обвезница у региону показује релативно висок ниво концентрације, везан за финансирање телекомуникација, непокретности, енергетски и финансијски сектор.

Од земаља у окружењу, Хрватска је још 2002. године, прва почела са емисијом корпоративних обвезница а тренутно је на Загребачкој берзи котирано укупно 18 емисија корпоративних обвезница.

У Србији су корпоративне обвезнице први пут емитоване 2010. године (три емисије), са рочношћу од 4-5 година. По својим основним карактеристикама: приватни пласман, откуп од унапред познатих институционалних инвеститора, секторски распоред, релативно мали износи емисија и кратка рочност, ове емисије одговарају општим карактеристикама емисија корпоративних обвезница у другим транзиционим економијама.

## Литература

1. Grinlatt Mark, Titman Sheridan, *Financial Markets and Corporate Strategy*, 2nd Edition, McGraw-Hill Higher Education, 2002.
2. Madura Jeff, *Financial Markets and Institutions*, Sixth Edition, Thomson South Western, 2003.
3. Iorgova Silvia, Ong Li Lian, *The Capital Markets of Emerging Europe: Institutions, Instruments and Investors*, IMF Working Paper, WP/08/103.
4. Haiss, P., Marin, S.: *Corporate Bonds as Financing Vehicle in Central and Eastern Europe* in: Chadraba, P. and R. Springer (eds.): *Proceedings of the 11th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe*, Vienna, 2003.
5. Waschiczek, W: *The Role of Corporate Bonds for Finance in Austria*, Oesterreichische Nationalbank (Austrian Central Bank) Journal Monetary Policy and the Economy, Volume (Year): (2004), Issue (Month): 4 (December).
6. Јовановић, А., Закић, Н.: Тржишта муниципалних обвезница - нека упоредна упутства, Економика, бр.5-6, 2008.
7. [www.TheCityUK.com](http://www.TheCityUK.com)
8. <http://www.telefonija.rs/>
9. <http://www.tigar.com/tigar.php?str=100&lg=sr>
10. <http://www.emg.rs/vesti/srbija/127903.html>

Мр Љубомир Миљковић,  
Др Александар Миљковић,  
Факултет за образовање дипломираних правника и дипломираних економиста за  
руководеће кадрове, Нови Сад

### РАЗВОЈ И ПРЕДНОСТИ ЕЛЕКТРОНСКОГ БАНКАРСТВА

#### Апстракт

*Без употребе модерне информационе технологије, у садашњем свету се не може успешно пословати. Развој глобалне економије и комерцијализација Интернета омогућиле су неслућене развојне могућности у пословању предузећа, финансијских институција, научних асоцијација и осталих како профитабилних, тако и непрофитабилних организација. Иако је првенствена улога Интернета у информисању и комуникацији, погрешно је претпоставити да је једина улога коју би светска мрежа могла имати у пословању "једна велика огласна табла". Битан је само одговор на питање које све примене се могу пронаћи, а Интернет као медиј пружа нове могућности у свим сферама пословања, и сада се може рећи да има интерпланетарни значај.*

**Кључне речи:** интернет, банке, електронско банкарство, филијале и експозитуре.

### DEVELOPMENT AND ADVANTAGES OF ELECTRONIC BANKING

#### Abstract

*Without the use of modern information technology in today's world can not be successful in business. The development of global economy and the commercialization of the Internet enabled the unexpected development opportunities in business firms, financial institutions, scientific associations and other so profitable, and non-profit organizations. Although the primary role of Internet in information and communication, it is wrong to assume that the only role that could have a worldwide network of business, "a large bulletin board. Important is the answer to the question that all applications can be found, and the Internet as a medium offers new opportunities in all areas of business, and now we can say that there is interplanetary significance.*

**Key words:** internet, bank, internet banking, branches and offices.

#### Увод

Данас живимо у друштву чији је развој и успешно функционисање понајвише детерминисано сталним променама и иновацијама у различитим областима науке, технике и комуникација. Развој нових технологија, несумњиво



има велики утицај, како на живот људи, тако и на развој пословања. Банке су познате као велики корисници информационих технологија.

Коришћење рачунара у банкарском пословању се назива електронско банкарство. Развој информационе и комуникационе технологије омогућили су да се и унутрашње и спољашње активности банака унапреде и достигну неслућену ефикасност у комуницирању. Све удаљене филијале, експозитуре и агенције постале су, практично, саставни део централе. Захваљујући овом развоју, створени су потпуно нови пословни односи између самих банака, као и банака и њиховог окружења.

Електронско банкарство или *e-banking* је услуга намењена предузећима, али и физичким лицима и омогућава да се послови са банком обављају без одласка у банку уз највише стандарде за заштиту и сигурност података. Предност ове услуге је што се може користити било када у току дана, без обзира на радно време банке и при том штеди драгоцено време и смањују трошкове.

Електронско банкарство је форма банкарског посла где се средства трансферишу преко размене електронских сигнала између финансијских институција и између тих институција и клијената уместо пословања са готовином, односно обрачунским новцем.<sup>1</sup>

Са сигурношћу се може тврдити да је поседовање правовремених и релевантних информација, као и њихово рационално коришћење, кључ успеха у свим сферама људског деловања. Тако је и у електронском банкарству, односно е-банкинг-у, које представља додатак традиционалном начину банкарског пословања, где једино праћењем трендова на Webu, банкама се гарантује опстанак у свету Интернета. Успешнији су они који успеју да “погоде” шта је то што клијенти желе. Развој е-банкарства везан је за све ширу примену компјутерске и телекомуникационе технологије у процесу обраде и преноса података и информација. Ове технологије носе са собом крупне и еволутивне технолошке промене у функционисању банака и других финансијских институција. Покренути процеси доводе до увођења нових поступака и технологија, које са собом доносе нове изазове и могућности.

Техничко-финансијске иновације, са своје стране, воде интензивирању глобалне утакмице у свим сегментима. Долази, не само до реинжењеринга пословних процеса у банкама, већ и до реинжењеринга у пословним процесима и односима између клијената и трећих лица међусобно. Један од циљева овог рада је да објасни појам електронског банкарства, да се прикажу расположиви канали приступа, као и услуге које на овај начин банка нуди својим корисницима.

## 1. Историјат банкарских послова

Банкарски послови спадају у врло старе правне послове. Први банкарски послови у вези са новцем су се практично појавили са појавом новца (између 4 и 8 века п.н.е.). Хамурабијев закон сведочи да су се вавилонски банкарски, пре 40 векова, поред мењачких и депозитних послова, бавили давањем зајмова уз камату и вршење исплата за рачун својих клијената. У старој Грчкој први облици банкарских послова били су мењачки послови, али су се грчки банкарски бавили и давањем новца на зајам уз камату. Развој банкарских послова наставио се и у старом Риму (римски

---

<sup>1</sup> Бараћ С., Хаџић М., Стакић Б., Иваниш М., „Организација банкарства“, Универзитет Сингидунум, Београд 2005., страна 56.

банкар Аргентариус бавио се мењачким пословима, примањем депозита, давањем зајмова и посредовањем у промету новца). У раном феудализму замире трговина, а тиме и банкарски послови (већи значај имали су мењачки и емисиони послови-ковање новца). Банкарски послови поново оживљавају у ренесансној Италији (прва банка у модерном смислу речи основана је управо у Ђенови 1407. године). Издавање папирног новца почело је у Француској почетком 18. века и то скандалом (пуштањем велике количине новца у оптицај без одговарајућег покрића). У Србији је прва банка (тзв. Управа фондова, а касније је постала Државна хипотекарна банка) основана 1862. године.<sup>2</sup>

## 2. Историјски развој електронског банкарства

Никада у историји банкарског пословања нису учињене тако велике и корените промене као за последњих тридесетак година. Појава пластишног (картице) и дигиталног новца учинили су прекрет ка потпуној дематеријализацији и виртуелизацији новца. Интернет, електронско банкарство и мобилно банкарство су довели до тога да је банка изашла из својих просторија. Кроз историју корисник је увек морао да одлази у просторије банке, како би обавио посао. Данас банка долази у кућу корисника или на његово радно место. Мобилно банкарство иде корак даље преноси банкарске послове у џеп корисника, потпуно независно од локације на којој се он налази.

Са историјске тачке гледано, први систем који је могао да се окарактерише као електронски трансфер новца је стварање система телеграфског плаћања године 1918. када је Федерал Ресерве Банкс у САД-у започела слање новца путем телеграфа.

Аутоматизација банкарских послова започела је шездесетих година прошлог века. Разлога за увођење рачунара у банкарске послове било је много, а основни је тај, што су банке по својој природи централизоване институције и важно је да у сваком тренутку имају информације са колико новца располажу, који је део новца слободан за реинвестирање и који се приливи средстава очекују. Класичним методама рада тешко је остварити брз одзив банкарског система, па је увођење рачунара у послове представљало нужност. Ширење банкарских система на велике географске удаљености, наметнуло је потребу да се изграђују јединствени информациони системи и успостављају широко распрострањене рачунарске мреже.

Када су седамдесетих година банке почеле да постављају своје мреже банкомата, схватили су да је нерационално да свака банка за себе развија рачунарску мрежу. У том тренутку долази до стандардизације и повезивања разнородних банкарских мрежа на једном пројекту, а то је мрежа банкомата. То је омогућило да без обзира на који банкомат корисник дође може бити услужен, а банке накнадно у позадини расчишћавају рачуне. Овај ниво аутоматизације показао се као веома успешан, али су инвестиције у инфраструктуру банкомата и даље биле велике.

Почетком осамдесетих година прошлог века појављују је први телефонски сервиси. Масовно се примењују, али им је основни недостатак сигурност. Јавне мреже којима се комуницира подложне су прислушкивању. Овакав начин пословања банака са својим клијентима задржао се до данас само у измењеним условима.

---

<sup>2</sup> Стакић Б., Радовић Р., Малешевић Ђ., Ковачевић Љ., „Банкарско пословање“, Виша школа за спољну трговину, Бијељина 1996., страна 1

Појава РС рачунара омогућила је да се део банкарских послова дислоцира у кућу корисника или на његово радно место. РС рачунар са додатним софтвером (QUKEN, MS MONEY, FX client) и телефонском мрежом за комуникацију, омогућава по први пут банкама да део послова директно ставе на располагање корисницима. Предности оваквог начина рада су се одмах показале. Прво инвестиције у опрему и софтвер прелазе на корисника. Затим за овакав начин пословања није потребан шалтер, нити шалтерски радник и није потребна експозитура. Све што је потребно је добро осмишљен софтвер и поуздани системи заштите. Ипак овакав начин рада имао је својих ограничења. Корисник је имао софтвер на свом рачунару, на послу или код куће и увек је био локацијски завистан одакле ће посао да обави. Интернет се ту показао као непревазиђен медијум. Корисник може да обави било какву банкарску трансакцију од куће, са посла или из било ког интернет кафеа.

Појава мобилних телефона отворила је нове перспективе. Финансијске институције сада имају могућност да понуде банкарске, брокерске и услуге осигурања преко мобилних телефона, персоналних дигиталних асистената (PDA) или пејџера. Проширење банкарских и брокерских институција на канале мобилних финансијских сервиса извршено је агресивно. Већина европских финансијских институција понудила је комплетно мобилно пословање својим корисницима. 1999. године око 90% банака у Европи, већ је у својој понуди имало неку од форми мобилног банкарства. Један од пионира у нуђењу финансијских услуга на пољу мобилне технологије *MeritaNorthBanken*. Она је већ 1992. године нудила неку од форми мобилног банкарства. Водећи на овом пољу у САД су брокерске фирме као што су DLj Direct, Fidelity, E-Trade, MSDW Online i Ameritrade. Оне нуде могућност за трговину акцијама путем мобилне мреже.

Аутоматизовање процеса обраде чекова започето је веома рано. Крајем 1960-тих година у САД расте забринутост због пораста броја чекова који угрожавају национални финансијски систем. Године 1968. формиран је SCOPE (Special Committee on Paperless Entries) при ФЕД Сан Франциско. План је претворити папире у електронске документе и тако убрзати процесирање. Године 1972. под покровитељством владе САД почиње са радом АСХ (Аутоматска клириншка кућа). Крајем деведесетих година велики корак у пословању са чеком је његова потпуна дематеријализација и појављивање електронског чека.

### 3. Фазни развој електронског банкарства

Развој електронског банкарства текао је упоредо са променама у пословању банака које је наметало микро и макро окружење банака и са интензивним развојем информационалних, посебно интернетских технологија, које су потпуно промениле технологију пословања банака. Електронско банкарство је пролазило кроз неколико фаза, које би се могле дефинисати као:

- Фаза електронске технологије платног промета и трансфера новчаних средстава - знатно је променила финансијске инструменте и технологију пословања. Финансијске трансакције се преносе на велику удаљеност, путем комуникационе мреже у земљи и иностранству, без традиционалног припремања налога и остале документације.
- Фаза директног банкарства и он лине услуга - омогућава долазак банке у кућу или канцеларију клијената, што значи могућност обављања банкарских послова у директном контакту са банком, најчешће без посредника.

- Фаза персонализације услуга - превазилази проблеме унификације услуга уа све клијенте и почиње креирање услуга према специфичностима и жељама постојећих или потенцијалних клијената.
- Фаза виртуелног банкарства - подразумева пословање преко Интернета, односно искључиво преко веб места којем се клијенти обраћају.<sup>3</sup>

#### 4. Е-услуге

Коришћењем електронских услуга банке, практично отварате шалтер на свом рачуну. На таквом шалтеру можете да обавите све безготовинске послове као у банци. Електронски шалтер омогућује тренутни увид у стање на рачуну, прављење извода, припрему и оверу налога, припрему налога за одложено плаћање, али и електронску припрему налога који се често користе (плаћање сталним добављачима).

Електронска банка омогућава и неке услуге које нису доступне на шалтеру. На пример, можете да наручите слање извода или историје рада рачуна факсом, или да вам извештаји о уплати стижу на мобилни телефон у виду СМС порука. Власници савременијих мобилних телефона могу приступити својим рачунима и протоколом WAP-а.

Путем електронског шалтера, уколико банка пружа ту услугу, корисник може плаћати све рачуне - за Инфостан, телефон и слично. Једини проблем је то што не можете добити печатом потврђену уплатницу. Потврда о плаћању се може одштампати, у виду уплатнице, али то вероватно неће бити прихваћено уколико се од вас затражи да приложите прави примерак уплатнице. Ипак, на основу одређених информација са “уплатнице”, прималац може са потпуном сигурношћу да провери трансакцију у својој банци, упоређујући одређене бројеве које банка постави на вашу електронску уплатницу.

#### 5. Предности е-банке

Електронске услуге доносе многе погодности и клијентима и банкама.

- Растеређење особља банке:
  1. Притисак на шалтере банке значајно опада увођењем квалитетног и распрострањеног електронског банкарства.
  2. За предузећа највећи проблем су редови испред благајни који се могу за кратко време елиминисати.
  3. Особље банке које ради иза шалтера је ослобођено редова корисника и стога може више времена посветити клијентима обезбеђујући им детаљније информације о новим услугама банке.
- Смањивање трошкова:
  1. Трошкови за обраду платних налога и трошкове за извођење других услуга су значајно смањени.
  2. Трошак за обраду платних налога преко електронске банке је од 10 до 25

<sup>3</sup> Вујовић С., „Електронско пословање и пословна интелигенција“, Универзитет „Браћа Карић“ Београд 2005., страна 502. и 503.

пута нижи од цене која важи за конвенционалну обраду платних налога (наравно постоје и изузетци међу којима је и наша земља). Ово је због тога што трошак за обраду електронских налога не укључује у себе запослене иза шалтера, трошкове одржавања и опреме, поштанске услуге, стационарне трошкове и остале трошкове поступка.

3. Важна добит је квалитет података који су примљени зато што електронска обрада не садржи скоро никакве грешке.
4. Са е-банкарским системом сви модерни тржишни канали су интегрисани у јединствени канал.
5. Омогућава се квалитетан маркетинг осталих банкарских услуга.
6. Е-банка олакшава рад особља банке, повећава квалитет постојећих услуга и омогућава увођење нових маркетинг услуга.
7. Са е-банк-ом, маркетинг услуга се може усредсредити на појединачне, а не више само на муштерије уопште. И муштерија може одмах реаговати на нове посебне понуде банке. На пример, е-банка омогућава клијентима да стављају своја средства на депозите када је то најпогодније за њих. И важно је да клијент више не мора да иде до банке за своју услугу, тако да тиме штеди време и новац, а банка постаје ефикаснија.

- **Временски аспект:**

1. Са друге стране клијенти, наравно, највише користи имају од тога што не морају да губе време на свакодневне одласке у банку и попуњавање папирних образаца. Свако ко је усред дана покушао да пронађе место за паркирање у центру Београда (или било ког другог већег града) то ће и те како знати да цени. Ако се на ово време дода и време које се изгуби приликом чекања у “обавезним” редовима на шалтерима банке, онда је заиста најбољи начин да се све могуће обавезе обаве путем банкарства на Интернету.

## **Закључак**

Увођење електронског банкарства донело је револуционарне промене у банкарском пословању. Битно је нагласити да је то још увек нова технологија и да се резултати још увек тешко могу сагледати у потпуности. Нарочито се то односи на нове технологије, које се убрзано развијају, тако да ће се резултати видети тек за неколико година.

Крајњи циљ коришћења електронског платног промета представља успостављање тржишне конкуренције међу банкама, како би корисници добили ефикаснији и јефтинији систем платног промета - у пракси развијенијих земаља подразумева стимулацију електронског платног промета и развој електронског банкарства. Примера ради, у већим банкама у свету, класичне трансакције су, у просеку, 25 пута скупље од електронских. Будући да се у трошкове банке убрајају плате запослених на шалтерима и обезбеђењу, одржавање информационих система и сл., евидентна је разлика у цени. Посебан део ове приче је питање платних картица. Сада грађанима нису доступне само иностране платне картице, већ су им на располагању и “националне” картице, које се могу користити за плаћање роба и услуга на великом броју продајних места. Међутим, оне врло

често постају предмет разних злоупотреба и превара. Велики број људи није навикао на њихово коришћење, па онда страдају, као жртве превараната, грађани недовољно вешти приликом употребе платних картица.

У Србији тренутно постоји преко 5 милиона платних картица, што је довољан разлог да се *џубер* криминалци ангажују на домаћем терену. Познато је да се ове групе прате у свету и да стално мигрирају ка земљама са слабијом заштитом.

Предности коришћења платних картица су велике. Корисници у сваком тренутку располажу својим новцем, плаћање се врши кредитном или дебитном картицом, а готовину подижу само када им је потребна и само у неопходним износима, осећају се безбедније, јер са собом не носе готовину.

Банке су приморане да учествују у развоју новог електронског банкарства да не би изгубиле своју позицију на тржишту. Тако данас у САД око 80 % банака нуди кућно електронско банкарство, док се осталим видовима електронског банкарства обавља преко 50 % укупних трансакција. У Јапану се скоро 90% трансакција обавља преко система електронског банкарства, а у Француској 14, 4 милиона корисника Минител система користи услуге електронског банкарства.

Паралелно се ради и на подстицању безготовинског платног промета, а у НБС је, сходно таквом опредељењу, формиран посебан организациони део задужен за платне картице. У сваком случају, уочљиве су индиције да је глобално друштво на прагу дигиталне економије, те да су промене у сфери система плаћања неминовне и у току. Описани системи плаћања показују незадрживу тенденцију унапређења технологије трансакционих механизма.

## Литература

1. Бараћ С., Хаџић М., Стакић Б., Иваниш М., „Организација банкарства“, Универзитет Сингидунум, Београд 2005.,
2. Видас-Бубања М., „Е-пословање менаџмент, технологије, апликације“, Београдска пословна школа, Београд 2005.,
3. Новаковић Ј., „Електронско пословање“, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд 2005.,
4. Вујовић С., „Електронско пословање и пословна интелигенција“, Универзитет „Браћа Карић“ Београд 2005.,
5. Вуксановић Е., „Електронско банкарство“, Факултет за банкарство, осигурање и финансије, Институт економских наука, Београд 2006.,
6. [www.alphabankserbia.com](http://www.alphabankserbia.com)
7. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org),
8. [www.e-trgovina.co.yu](http://www.e-trgovina.co.yu),

### ОСНОВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ И ТРЕНДОВИ У САВРЕМЕНОЈ МЕЂУНАРОДНОЈ ЕКОНОМИЈИ

#### Апстракт

*За последњих сто година број држава света је чак учетвостручен, тако да са тада педесетак држава, број је повећан на око двеста држава. Државе настају и нестају, неке се развијају а неке назадују, па самим тим утичу и на мењање слике светске привреде. У раду ће се представити развој светске привреде, као и њене карактеристике, економски положај земаља у региону, глобализација као изазов са којим се суочава привреда света, и на крају поређење Србије и њен положај у светској привреди на међународној економској сцени.*

**Кључне речи:** светска привреда, глобализација, економски положај земаља, привредни изазови, савремена међународна економија.

### MAIN CHARACTERISTICS AND TRENDS IN CONTEMPORARY INTERNATIONAL ECONOMY

#### Abstract

*For the last hundred years the number of the countries in the world is even quadruplicated, so that from fifty countries then, the number is increased up to about two hundred countries. The countries appear and disappear, some are developing while other are regressing, and thus they have influence on changing the picture of the world's economy. In this work will be presented the development of the world's economy, as well as its features, economic status of the countries in the region, the globalization as a challenge for the world's economy to face, and at the end the comparison of Serbia and its status in the world's economy on international economic scene.*

**Key words:** world's economy, globalization, economic status of countries, economic challenges, contemporary international economy

#### Увод

Развој међународне трговине и формирање светске економије се повезује за откриће европских морепловаца крајем 15 века. Откриће Америке и поморски пут за Азију повезали су „стари и нови свет“ и пре петсто година иницирали процес глобализације. Трговина између удаљених земаља, је услед високих трошкова транспорта, у почетку обухватали робу која је имала велику вредност у односу на димензије и масу (зачини, свила, робови, сребро). У 15 и 16 веку међународна трговина се развија захваљујући великим налазиштима сребра.

Зачетак глобализације многи сматрају, оснивање града који је први пут директно повезивао Европу, Азију и Африку и оба Америчка континента. У Европи у 16 и 17 веку економска активност се сели из Медитерана на Атлантук. И ако су Португал и Шпанија контролисали највећи део територије, они нису имали довољно економске снаге и способности да искористе новостворене могућности. Португал се у трговини допремељених производа ослањао на Антверпен<sup>1</sup>, где су пристизали зачини са Истока, вуна из Енглеске, бакар из јужне Немачке. Град је брзо растао, и сматрао се првим глобализованим велерадом.

Међутим, крајем 16 века Амстердам преузима ту доминацију. Ту је био концентрисан велики број флота и залиха робе које су се користиле за стабилизацију цена, и искоришћавање разлика у ценама које су постојале на међународном тржишту за стицање великих зарада. У 1700. години ниво бруто домаћег производа по глави становника у Холандији је био за 50% већи него у Британији. Трговало се углавном: шећером, памуком, зачинама, дуваном, кафом, свилом и тд. Државе тада уводе царине, не са циљем да сачувају домаћу производњу, већ да би убрале царинске приходе за буџет.<sup>2</sup> Осамнаести век је обележила индустријска револуција, после чега Британија постаје водећа светска економска сила. Однос између извоза и бруто домаћег производа се удвостручује, расте са око 8% у 1700. години на 16% у 1801. години. Северна Америка, Африка и Индија су у 1700. години у укупном извозу чиниле 12%, а у укупном увозу 20%, да би 1801. године учествовале са 60% у извозу и 32% у увозу. У 19 веку технолошка открића и још неки фактори дали су снажан импулс развоју међународне трговине, тако да међународна трговина доживљава изузетан раст и у 1913. години обим светске трговине (у количинама робе) по једном становнику био је чак 25 пута већи него 1800. године, док је производња по становнику повећана само 2,2 пута. Европа је у 19. веку учествовала са две трећине у светској робној размени, а почетком 20. века Северна Америка захваљујући високом увозу избија на друго место. У другој половини 20. века Азија а нарочито Јапан бележе динамичан пораст учешћа у светском извозу. На крају 20. века приближно једну петину укупне међународне трговине чини међународна трговина услугама. Такође треба истаћи да велику улогу у међународној трговини и размени подржале су и пословне банке које послују на глобалном нивоу, затим развој међународних берзи и сјмова, као и напредак у образовању кадрова за спољну трговину и позитивна политичка клима.

## **1. Карактеристике савремене светске привреде у међународној економији**

Привреда сваке земље и већина њених субјеката долазе у додир са проблематиком међународних финансија. Између привредних субјеката различитих националних привреда, одвијају се економске трансакције у виду извоза, увоза, зајмова и кредита. Све те трансакције резултирају међународним плаћањима путем новчаних дознака и разних других инструмената плаћања.

Током времена међународни економски односи постајали су све комплекснији што је довело и до потребе дограђивања постојећих механизма међународне финансијске теорије. Некада једноставан механизам временом се претворио

<sup>1</sup> Данашња Белгија

<sup>2</sup> Бранислав. П., Владимир. В., Међународна економија, ЦИД Економског факултета у Београду, Београд, 2007.



у врло сложен, у којем су односи међународне финансијске сарадње постали вишеврсни.

Промене у карактеристикама светске привреде и међународним економским односима, утицале су на значај појединих облика међународног кретања капитала. Карактеристике економија појединих земаља, зависе од структуре прилива и одлива. Међународно кретање капитала с једне стране има особине чисто банкарских, а с друге стране чисто пословних трансакција. Ова два аспекта посматрања су међусобно комплементарна и одражавају уствари две стране једног процеса. Међународно кретање капитала дели се на оне капиталне трансакције које имају аутономни карактер и оне које имају компензаторни карактер. Аутономни карактер имају оне међународне трансакције капитала које се предузимају ради реализације спољнотрговинских послова. Оне су неовисне о ситуацији платног биланса и спољнотрговински актери их предузимају потпуно аутономно. Ове трансакције за резултат често имају извозно-увозну неусклађеност. За разлику од аутономних, компезацијски карактер имају оне трансакције које се предузимају управо зато да би се исправљале неусклађености аутономних. Оне су у директној овисности о платнобилансној ситуацији и предузимају их монетарне власти у циљу платнобилансног компензирања. За разграничавање послова на оне који спадају у домен међународног финансирања и оне које сврставамо у домаће финансирање користе се два критеријума. Оба критеријума имају извесних недостатака, али ако би се узели комбиновано, онда бисмо добили доста поуздану основу за издвајање послова који спадају у међународно финансирање. Циљ међународног пословног финансирања је, на једној страни, обезбеђење потребног износа и најповољније структуре средстава из међународних извора за остварење пословних подухвата и, на другој страни, економски најрационалније улагање слободних средстава кроз међународне трансакције.

Међународно финансирање омогућује рационалнију употребу финансијских средстава јер се ова усмеравају у регионе и секторе где је њихова ефикасност у коришћењу највећа, разбијају се уски национални оквири и критеријуми у алокацији капитала и новца.

На међународном финансијском тржишту се јављају многе специфичности у односу на национално тржиште у погледу начина пословања, институционалне структуре, начина формирања каматних стопа, токова средстава између кредитора и дужника и сл. Две основне специфичности међународног финансирања у односу на финансирање у оквирима једне националне привреде састоје се у томе да је при међународним финансијским трансакцијама присутна потреба поређења вредности изражених у различитим националним валутама и да је од великог значаја и утицаја активност националних монетарних власти. При финансијским операцијама у националним оквирима привредни субјекти морају водити рачуна само о нормама и прописима које одређује домаћа монетарна власт у циљу регулисања домаћих финансијских токова. Када се ради о пословима из домена међународног финансирања, онда привредни субјекти морају уважавати још и норме и прописе које доноси домаћа монетарна власт у циљу регулисања међународних финансијских трансакција, као и одговарајуће норме и прописе монетарних власти других земаља и међународних финансијских организација. Али, не само то, на послове међународног финансирања, на међународне финансијске трансакције веома велики утицај имају и бројне мере домаће економске политике у појединим земљама које се одражавају на вредност националне валуте те земље.

## 2. Глобализација

Глобализација није само реч којом се објашњава, у најширем смислу речи, експанзија глобалних веза која обухвата више великих процеса. Глобализацију већина искључиво посматра кроз „либерализацију“, у сфери трговине (слободне трговине). Ако би глобализацију посматрали само као стилем на који се интегришу светске економије, онда би са радошћу очекивала резултате и будућност линеарно бољу за читаву људску популацију.

Појам глобализација у употреби је у говорном и писаном језику од средине педесетих година XX-ог века. Она настаје као нужно поглавље у развоју цивилизације или боље речено цивилизација. Овај плурализам цивилизација добро је приметио и солидно класификовао енглески научник Арнолд Тојнби у свом делу „Истраживање историје“, у коме је покушао да дефинише узроке настанка, развоја и нестанка цивилизација на планети Земљи. По његовом виђењу, до сада је настало 26 цивилизација, од којих 10 још постоје. То су: западно друштво, православно хришћанство на Блиском истоку, православно хришћанство у Русији, исламско друштво, хинду друштво, кинеско друштво, јапанско друштво, и три цивилизације заустављене у развоју – Полинежани, Ескимима и Номадима. Животни циклус цивилизација је процес, као што су процеси и њихов нестанак. Управо тако схваћен нестанак тренутних цивилизација (као процес) и њихова трансформација у нешто ново, представља увод у еру глобализације и добар увод у расправу о тој теми.

Мишљења о глобализацији, како стручне светске јавности тако и обичних људи, су опречна. Обично постоје два прилично непомирљива становишта – једни који тврде да ће уласком у еру глобализације цивилизација у целини као „светско друштво“ постепено просперирати и да је она у основи позитивна појава или боље речено фаза у развоју цивилизације; и они други који сматрају да глобализација људској врсти не доноси пуно тога позитивног и да се она у основи своди на исти шаблон из свих претходних фаза у развоју човечанства, где богати настављају да владају, само на суптилнији начин, а да ће приватност и слобода у великој мери бити спутане коришћењем нових технологија у сврху глобалне контроле „светског друштва“. Кључни проблем, вероватно, ни овога пута не лежи у екстремима добро-лоше, већ се налази у чињеници да је људско друштво путем савремене технологије, а нарочито путем глобалног превоза путника и роба, ТВ глобалне покривености, телекомуникација, интернета, миграција и постојања међународних институција као што су Организација уједињених нација, постало „глобално село“.

Глобалне промене, на крају овог века, имају велики утицај на светске промене а самим тим и на промене у светској привреди и на светском тржишту. Глобално привредно предузеће мора да буде велико, снажно и флексибилно. Велике промене које светску привреду чини дргачијом су везе између трговинских блокова, уместо досадашњих земаља које тргују и интеграција привредних деловања у светску привреду путем заједничких улагања, истраживања, итд. Глобализација упућује на кристализацију целине света као једног места које води стварању глобалних хуманих услова и свести о свету као таквом.

Могли бисмо рећи да су се о настанку глобализације искристалисала следећа становишта:

1. Глобализација започиње самим развојем људске цивилизације
2. Глобализација се развија упоредо са модернизацијом
3. Глобализација се развија упоредо са капитализмом
4. Почине 70-их, односно 80-их година XX века, појавом неолиберализма,

односно тачеризма и реганизама

5. Почиње 90-их година XX века, након рушења Берлинског зида.

Као претеча термина глобализација раније су се користили термини као што су: тотализација, мондијализација или интернационализација. Нектитичким размишљањем неки покушавају да поистовеће глобализацију и стварање новог светског поретка, као да оне представљају јединствен процес. То су, у сваком случају, два процеса више или мање повезана, од којих је сама глобализација процес који све више обухвата све сфере човекове егзистенције, док је стварање новог светског поретка, ипак, уже гледиште и представља нуспојаву глобализације, као могућност да богати и моћни искористе тренутно стање на планети у смислу своје економске, политичке и технолошке доминације и покушају да успоставе нешто што можемо назвати „контрола човечанства“.

### 3. Економски положај појединих земаља

Последњих неколико деценија кроз процес глобализације долази до уклањања економских баријера и интензивирања сарадње у Свету. На почетку процеса глобализације у економским круговима сматрало се да ће развијене земље остварити већу штедњу од инвестиција и пласирати свој вишак штедње кроз стране директне инвестиције у земље у развоју. Логично је било претпоставити да ће развијене земље у почетним годинама процеса глобализације остваривати високе суфиците у текућем делу платног биланса, услед вишег нивоа квалитета производа и ширине асортимана. Насупрот развијеним земљама, земље у развоју су у том периоду карактерисале ниске зараде радника, добар приступ технологијама и самим тим могућности за остваривање високих стопа инвестиција. Земље у развоју су имале перспективу остваривања високих стопа привредног раста уз ниску стопу штедње услед ниских плата и високог нивоа сиромаштва. Такође, једна од претпоставки била је и остваривање високог дефицита текућег дела платног биланса.

Светска финансијска криза почела је са крахом финансијског сектора у САД, а затим се прелила на финансијски сектор у остатку света. Владе најразвијенијих земаља су брзо реаговале преузеле читав низ мера како би повратиле пољуљано поверење инвеститора и спасиле финансијски сектор који је услов свих услова опстанка тржишне привреде. Усред пољуљаног поверења инвеститора дошло је до смањења ликвидности банака што се врло брзо одразило на пад кредитне активности банака што је угрозило реални сектор привреде. Пад кредитне активности банака одразио се двојако на реални сектор економије: прво, кроз смањење тражње за производима и друго, кроз рестриктивније одобравање нових и рефинасирање постојећих кредита за пословање

Најдрастичнији проблем у погледу економске кризе трнутно преживљава Грчка, чија привреда је у рецесији која је већа него што се очекивало. Према наводима водећих стручњака, мере штедње које је увела грчка влада криве су за то што је привреда земље забележила већи пад од очекиваног. Бруто национални доходак (БНД) Грчке у другом тромесечју ове године опао је за 1,5% након пада од 0,8% у првом тромесечју. Грчка влада је да би добила повољне кредите од ММФ-а и Европске Уније, и ако је дужна око 300 милијарди евра, морала је да смањи плате у јавном сектору и пензије и да истовремено повећа порезе и акцизе. Такве мере утицале су на смањење домаће потрошње а то је убрзало пад бруто националног производа (БНП). Истовремено Грчка бележи рекордно велики

пораост незапослености са 8,5% на 12% у периоду од маја 2009. године до истог месеца 2010. године и достигао број од 602.185 хиљада људи. Статистички подаци казују да су највише погођени млади људи, тако да у старосној групи између 15-24 године, стопа незапослености достиже 32,5%.

За разлику од Грчке, Немачка је у другом кварталу ове године остварила највећу стопу тромесечног привредног раста у протекле две деценије, и то 2,2% захваљујући првенствено снажном извозу. Влада Немачке предвидела је за ову годину 2010. економски раст од 1,4%, али се испоставило да је он много већи од тога. Претходни највећи квартални раст у уједињеној Немачкој од 1,9%, остварен је у првом кварталу 1992. године. Робна размена Србије и Немачке у првој половини 2010. године била је 984,9 милиона евра што је 3% мање него у истом периоду прошле године. У том периоду је извоз српских производа у Немачку порастао 15,5% и био је 364 милиона евра, док је истовремено немачки извоз у Србију опао 10,8% или 620,9 милиона евра. Такође, привреда Шпаније забележила је раст током другог квартала у другом узастопном тромесечју 2010. године после две године рецесије. У периоду април-јун 2010. године бруто домаћи производ (БДП) Шпаније био је 0,2% већи него у првом кварталу када је остварен раст од 0,1%. Са друге стране БДП је на годишњем нивоу пао за 0,2% које је прелиминарно објавила банка Шпаније. Исто тако, годишња стопа инфлације у јуну 2010. године у Румунији је нагло скочила за 1,7%. Потрошачке цене у истом периоду су на месечном нивоу порасле за 2,6%, а у јуну исте године је годишња стопа инфлације била 4,38%. Влада у Букурешту подигла је 01. јуна 2010. године стопу ПДВ-а са 19% на 24% како би Румунија стекла услове за добијање нове транше зајма из пакета помоћи од 20 милијарди евра од међународних финансијских институција предвођених ММФ-ом. То повећање ПДВ-а изазвало је скок инфлације. Истовремено Америчка влада је у јулу месецу морала да плати камату на задуживање у износу од 20 милијарди долара и додатно да потроши 9,8 милијарди долара како би помогла незапосленим Американцима и тако отишла у дефицит од 165 милијарди долара. Највиши дефицит Америке забележен је у септембру 2009. године и износио је 180,6 милијарди долара. Владе чланица ЕУ смањиле су предложени буџет ЕУ за четири милијарде евра који је усвојен 12 августа 2010. године. Укупан буџет ће износити 126,6 милијарди евра идуће године.<sup>3</sup> Међутим, план држава чланица предвиђа да у заједничкој каси буде 3,6 милијарди евра мање него што је Комисија првобитно тражила. Уштеда би била остварена на рачун фондова за сиромашне регионе у износу од 1,1 милијарди евра, средства за стимулисање економског раста и запошљавања у износу од 841 милион евра и подршке европским фирмама 820 милиона евра мање. Од априла до јуна 2010. године бруто домаћи производ (БДП) Европске Уније је био 1,7% већи него у истом периоду 2009. године.<sup>4</sup> У првом тромесечју 2010. године раст БДП у еврозони и свих 27 држава чланица ЕУ износио је 0,2%. Раст европске привреде у овој години приписује се расту БДП Немачке који је како смо навели у другом тромесечју износио 2,2%. Из следеће табеле може се видети раст БДП појединих земаља по годинама и пројекције за следећу годину.

<sup>3</sup> Извор: Блиц 14.08.2010.

<sup>4</sup> Евростат- Биро за статистику Европске Уније

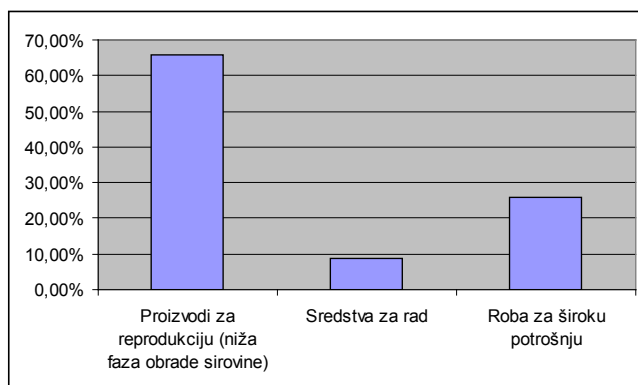
**Табела бр. 1. Раст БДП-а по годинама и пројекције (у %)**

		2007	2008	2009	2010	2011
		2007.	2008.	2009.	2010.	2011.
ЕУ	Зона евра	2,7	0,6	-4,1	1	1,3
ДЕ	Немачка	2,5	1,2	-4,9	1,4	1,6
ИТ	Италија	1,6	-1,3	-5	0,9	1,1
ФР	Француска	2,3	0,3	-2,5	1,4	1,6
РУ	Русија	8,1	5,6	-7,9	4,3	4,1
БИХ	Б И Х	6,8	5,4	-3,4	0,5	4
МК	Македонија	5,9	4,8	-0,7	2	3
МН	Црна Гора	10,7	6,9	-7	-1,7	4,6
ХР	Хрватска	5,5	2,4	-5,8	0,2	2,5
СИ	Словенија	6,8	3,5	-7,3	1,1	2

#### 4. Србија и њен положај у светској привреди

Имајући у виду укупан раст извоза последњих 10 година позитивно је што се непогоршава робна структура која и онако није повољна. Раст извоза последњих 10 година просечно износи око 16-17%, указује на то да расте апсолутни ниво износа производа више фазе прераде и ако би он требао да буде већи. У колико би се наставио тренд раста, Србија би до краја 2010. године од извоза робе могла да добије 9,5 милијарди долара. Статистички подаци показују да је спољнотрговинска размена током прве половине 2010. године достигла 12,2 милијарде долара, што је раст од 8,2% у односу на исти период 2009. године. Доста охрабрује то што извоз има тенденцију раста. Свету смо продали робе у вредности од 4,4 милијарде долара, а што је више за 18%, док је увоз достигао 7,8 милијарди долара и то је повећање за 3,2% у односу на прво полугодиште 2009. године. Врло важан податак је да је покривеност извоза 57,2%, и она је такође већа у односу на исти период 2009. године, када је износила 50%. Када се посматра структура извоза, највећи део, 65,7% односи се на производе за репродукцију ниже фазе обраде, 25,7% је роба широке потрошње, а 8,6% се односи на средства за рад што се може видети и из графикана.

**Графикон 1. Структура извоза Србије**



Најдинамичнији раст извоза остварен је код кокса и деривате нафте, рециклаже, обојених метала, хемијских производа и електричне енергије. Насупрот томе, највећи подбачај имали су области као што је производња канцеларијских и рачунарских машина, радио, ТВ и комуникационе опреме и прецизних и оптичких инструмената (извор сектор за информисање Привредне Коморе Србије). На првом месту извоза за првих 6 месеци 2010. године су: гвожђе и челик, затим обојени метали, електричне машине и апарати, житарице и воће и поврће што се може видети из следеће табеле бр. 1. Посебно место у спољнотрговинској размени припада пољопривреди и прехранбеној индустрији, тако да су нека предвиђања да би у овој години од тог извоза могло да се добије око 2 милијарде долара, што је на нивоу оствареном у претходне три године.

**Табела бр. 2. Најпродаванији производи Србије за првих 6 месеци 2010. године**

Роба	Вредност (милиони долара)
Гвожђе и челик	280
Обојени метали	207
Електричне машине и апарати	152
Житарице и производи од њих	139
Поврће и воће	136

Извор: ПКС

Значајан приход Србије очекује се од наменске индустрије. У току 2009. године извезена је роба на светска тржишта у вредности око 300 милиона долара. Такође, су закључени уговори који премашују 500 милиона долара, пре свега са Ираком, Алжиром и Египтом. Управо је Ирак био највећи економски партнер војне индустрије. Највећи Српски извоз је у Италију 509 милиона долара, а већину чини текстил. Следи БИХ 498 милиона долара, где су најзаступљенији прехранбени производи, топловаљани котурови, пиво и кукуруз. На трећем месту је Немачка 482 милиона долара на чијем су тржишту нашле место малине, делови за машине, гуме за аутомобиле и пшеница. Структура купаца Српских производа може се видети из табеле бр. 2.

**Табела бр. 3. Структура купаца**

Земље	Вредност у процентима
ЕУ	58
Остале европске земље	37,8
Азија	2
Америка	1
Африка	1,1

Извор: ПКС

Колико је извоз позитиван за једну земљу показују и подаци везани за бруто друштвени производ (БДП) једне земље. Према проценама НБС у другом тромесечју ове године остварен је међугодишњи раст БДП-а од 1,8%, а који је у највећој мери последица повећања индустријске производње. Највећи допринос раста БДП у

другом тромесечју 2010. године дали су нето извоз, затим приватне инвестиције и лична потрошња, док су јавне инвестиције и државна потрошња имале знатан пад. Извоз је у другом тромесечју остварио знатно већи раст од увоза, при чему се мора истаћи да је структура увоза побољшана. Водеће светске компаније настављају да селе производњу у регионе са нижим трошковима, и већина тих компанија у Србији види могућност квалитетне и јефтине радне снаге, географско-стратешки положај, слободне трговинске зоне и комплетну инфраструктуру без плаћања. Познато је да Србија има споразум о слободној трговини са Русијом, Белорусијом, Украјином, Казахстаном, Цефтом, Ефтом и ускоро са Турском и Ираном што чини тржиште са око 800 милиона људи. Све земље желе да искористе могућност слободног извоза из Србије, али услов је да роба мора бити 51% српског порекла. Да бисмо заједно изашли на тржиште и Србија имала „користи“ од тога странци треба да инвестирају, а ми ћемо са друге стране уложити рад, репроматеријале и сировине у вредности од 51% . Треба да наше производе направимо конкурентним, и да их извозимо пре свега на тржиште где имамо споразуме о слободној трговини, а не да дозвољавамо увоз чак и онога што ми сами имамо и правимо. За ову годину 2010. планирано је око 2 милијарди евра страних инвестиција, што је готово дупло више него претходне 2009. године када је инвестирано 1,1 милијарди евра што и даље није довољно да би се српска привреда оживела.

## Закључак

Ни једна економија није самостална. Економије чак и најутицајнијих земаља (нпр. Земље Г 7 групе: САД, Канада, Немачка, Велика Британија, Јапан и Италија) зависе од глобалних трендова, промена и осцилација на тржиштима новца и роба које новцу дају вредност (нафта, злато). У последњих двадесетак година светска привреда и економија уопште бележи мање стопе раста у поређењу са протеклим периодима пре тога. Светски лидери САД, Западна Европа и Јапан у економском смислу не напредују као раније. Најбоље резултате остварују земље источне Азије које повећавају учешће БДП у светској економији. Њихово искуство показује да је могуће сустићи најразвијеније земље, у колико се ефикасно упосле ресурси а људски капитал припреми за присвајање и употребу савремених технологија.

Привреда Србије се у дужем периоду због егзогених и ендегених фактора, налази се у незадовољавајућем стању. Одлике тог стања су следеће: успорена стопа привредног раста; низак ниво бруто друштвеног производа, низак ниво националног дохотка по становнику, висока незапосленост, поремећени односи у привредној структури, ниска индустријска производња, заостајање у развоју села и пољопривреде, недовољна извесна оспособљеност, висок дефицит у платном билансу, висока задуженост, ниска конкурентност и др. Посебан проблем у протекле две деценије био је неефикасан начин приватизовања привреде, који још није завршен. Формулисање новог индустријског развоја, нове аграрне политике, и с тим у вези динамичнијег раста, у директној је корелацији са новим инвестицијама. Србија не располаже сопственом акумулацијом и сопственим средствима за развој. Скоро сав текући национални доходак се усмерава у сферу личне и јавне потрошње. Једини реалан извор потребних и могућих средстава за развој су директне стране инвестиције. Кад је реч о директним страним инвестицијама као извору средстава за развој, глобалне корпорације располажу са највећим делом средстава за развој (око 85% инвестиција налази се у рукама глобалних корпорација).

## Литература

1. Бранислав. П, Владимир. В, *Међународна економија*, ЦИД Економског факултета у Београду, Београд, 2007.
2. Давид, Д., Душица. К., *Међународна економија са основама дипломатије*, Делта Пресс, Београд, 2009.
3. Daniels, J.P.- Van Hoose, D., *International Monetary and Financial Economics*, South-Western, Thomson Learning, 2002.
4. Ковач, О. *Међународне финансије*, Економски факултет, Београд, 2003.
5. Krugman, P., Obstfeld, M. , *International economics*, Data Status, 2009.
6. Mishkin, S. F., *Monetarna ekonomija, bankarstvo i finansijska tržišta*, Beograd: Data status, 2006.
7. Пушара, К. , *Међународне финансије*, Београд,: Факултет за трговину и банкарство“, 2004.



### МАРКЕТИНГ МЕНАџМЕНТ НА ТРЖИШТУ ОСИГУРАЊА

#### Апстракт

*Осигуравајућим кућама на тржишту осигурања, у наредном периоду, предстоји јака конкурентска борба на тржишту осигурања, условљена уласком иностраних осигуравајућих компанија на тржиште, највероватније, куповином постојећих осигуравајућих друштава. Тржиште осигурања очекује раст у наредном периоду, што ће условити, као што је напоменуто улазак страних осигуравајућих компанија.*

**Кључне речи:** Менаџмент, стратегија, тржиште, тринституције, закони, банкарски сектор, сектор осигурања,

### STRATEGIC MANAGEMENT- STRAINTS AND WEEKNESSES OF STATE AND LAW INFLUENCES

#### Abstract

*In the next period, there is a strong competitive fight on the insurance market for the insurance companys, involved by the entrance of foreign insurance companys, dominated buying domestic insurance sociates. There is expecting growing on the insurance market in the next period, wich will be involved, as mentioned, by the entrance of foreign insurance companys.*

**Key words:** Management, strategie, market, institutions, laws, banking sector, insurance sector.

#### Увод

Експерти Светске банке истичу да креатори политике осам нових чланица Европске уније, треба да усвоје проактиван став у предузимању даљих финансијских реформи и да поред брзог раста банкарских система подстичу и раст небанкарских форми финансијског пословања. Раст значаја акционара<sup>1</sup> повезан је са јачањем моћи институционалних инвеститора. Тако се акционарство оснажило уз помоћ представника институција из области осигурања, пензионих фондова и инвестиционих фондова. Све већим делом штедње управљају институционални инвеститори. Штедња остварује бенефиције од финансијских иновација, које су значајно снизиле трошкове услуга управљања инвестираним новцем и побољшале

---

<sup>1</sup> Епоху економског либерализма обележио је раст значаја акционара и дубоке промене у акционарству компанија које се котирају на берзама. Менаџери су изгубили део моћи која се пренела на акционаре. Породични и касније менаџерски капитализам, заменио је финансијски капитализам, којим доминирају инвестициони фондови.

квалитет и разноврсност инвестиција. Ово “прикупљање” индивидуалне штедње, унапредило је границу ефикасности односа приход-ризик и са друге стране, преко величине остварило је економију обима трансакција. Такође, штедише могу да очекују већи ниво прихода за исти ниво ризика.

Тржиште осигурања очекује раст у наредном периоду, што ће условити, улазак страних осигуравајућих компанија. Очекује се јака конкурентска борба, а то ће захтевати интензивно коришћење истраживања тржишта, како од стране досадашњих лидера, тако и од оних компанија које желе да постану лидери на нашем тржишту осигурања.

## 1. Положај на тржишту централне банке, пословних банака и осигуравајућих кућа

На свим **финансијским тржиштима** један од најзначајнијих фактора формирања кредитног потенцијала јесте промена у нивоу кредитне активности централне банке у текућем периоду, док је у случају недовољно развијених финансијских система то најзначајнији ток. При томе, централна банка врши примарну кредитну активност на два начина: **1.** непосредно кредитира пословне банке и **2.** централна банка креира новац тако што кредитира државу.

У првом случају пословне банке немају обавезу издвајања обавезних резерви на примљене кредите централне банке. Оног тренутка када пословна банка пласира тако добијена средства формира се нови депозитни потенцијал код пословног банкарства, што ствара обавезу пословних банака да на новоформирану депозитни потенцијал издвоје обавезне резерве. У другом случају се ради о институционално дозвољеном моделу дефицитног финансирања државе, где се периодични вишак **јавних расхода** над приходима финансира задужењем државе код централне банке. С обзиром да се средства државе воде на рачуну **централне банке, одобрени кредит се евидентира као депозит државе код централне банке.** Оног тренутка када држава почне са трошењем тих средстава, она се трансферишу на депозите привреде код система пословних банака. Тог тренутка пословне банке имају обавезу да на износ повећаних депозитних потенцијала издвоје додатне обавезне резерве код централне банке. И у једном и у другом случају пораст кредита централне банке најпре делује у пуном износу на пораст финансијских потенцијала банака, да би у наредном тренутку проузроковао обавезу пословног банкарства да издвоји обавезне резерве код централне банке, сразмерно новоформираном депозитном потенцијалу. У наведеним случајевима не долази до промене у стопи обавезних резерви, већ се мења квантум обавезних резерви само на бази пораста депозита код пословног банкарства. То даље значи да уколико централна банка води експанзивнију монетарну политику, утолико ће се формирати више стопе пораста кредитног потенцијала пословних банака.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Постоје још два значајна фактора формирања кредитног потенцијала банака који проистичу из кредитно-депозитних односа централне банке и пословних банака. Прво, спољнотрговински односи једне земље индукују девизне трансакције са иностранством, тј. преливање депозита по основу трансакција са иностранством. Наиме, платно-билансни дефицит са иностранством у одређеном тренутку (периоду) проузрокује смањење девизних резерви код централне банке, уз истовремено повлачење средстава привреде са депозита

Међусобни однос централне банке и пословног банкарства и **осигурања** јавља се као фактор формирања кредитног потенцијала пословних банака и у случају преливања средстава између система пословног банкарства и централно-банкарског система.

Ради се о томе да слично пословном банкарству и централна банка има свој депозитни систем у који улазе:

- обавезне резерве,
- резерве ликвидности пословних банака,
- депозити државе (установе и институције) и
- блокирани депозити привреде који су извучени из кредитног потенцијала пословних банака.

Имајући у виду динамичност односа централне банке и пословних банака, може доћи до преливања средстава у корист централне банке а на терет пословних банака, што ће се манифестовати као смањење депозитног потенцијала, тиме и кредитног потенцијала пословних банака. Супротно од тога, текуће преливање депозита централне банке у корист депозитног потенцијала пословних банака, ефектуираће се као пораст депозитног потенцијала тиме и кредитног потенцијала пословних банака.

Најзад, као фактор формирања кредитног потенцијала јавља се и преливање депозита код пословних банака и количине готовог новца у промету. Полазна је претпоставка да емисију готовог новца врши искључиво централна банка посредством пословних банака и да се укупна количина готовог новца налази код становништва. Сходно томе, укупна маса емитованог готовог новца налази се у пасиви биланса централне банке. Такође, убацивање готовог новца у промет врши се од стране пословних банака преко исплата зарада и то на терет депозита по виђењу привредних трансактора, као и на терет повлачења штедних депозита грађана код пословних банака. Супротан ток се одвија конверзијом готовог новца у депозите по виђењу код банака кроз разне облике потрошње становништва и уплатом новца на штедне депозите код пословних банака. С обзиром да су ови **процеси динамични**, банке се сукобљавају са периодичним билансним дефицитима у готовом новцу, поготову у време исплате зарада, што се превазилази формирањем резерви готовог новца и применом савремених облика плаћања у виду различитих депозита код банака. У тренутку смањења депозита по виђењу и штедних депозита услед њиховог претварања у готов новац, смањује се кредитни потенцијал. Пропорција између висине депозита по виђењу и готовог новца, као и њихове међусобне конверзије, зависи од нивоа дохотка, као и од финансијских преференција становништва у погледу пропорција између штедње и потрошње, тј. између штедних депозита код банака и готовинских стокова.

## 2. Понуда финансијских услуга и инвестициони фондови

Регулативом инвестиционих фондова детаљно се прецизира начин заштите малих инвеститора од могуће манипулације и злоупотребе од стране друштва за управљање, односно менаџера фонда, затим начин улагања средстава фонда у

---

по виђењу код пословних банака. Супротно од тога, уколико постоји суфицит у билансу девизних трансакција, ниво девизних резерви код централне банке се повећава, уз истовремен пораст депозита по виђењу у националној валути код пословних банака.

складу са прописаним ограничењима, а нарочито спречавање постојања конфликта интереса и деловања повезаних лица. Управо из разлога сигурности инвеститора, инвестициони фондови не могу да се оснивају слободно као привредна друштва, него је потребна дозвола надлежног надзорног органа.

Инвестициони фондови имају обавезу објављивања проспекта, који представља коначни и од стране надлежног органа одобрени исказ који обухвата поред уобичајених обавезних елемента. Проспект фонда мора бити достављен потенцијалном инвеститору пре обављања било које купородајне трансакције.

Код куповина акција фонда, инвеститори морају рачунати и на трошкове продајне провизије, који могу бити доста високи. Такође, фондови наплаћују и одређени проценат на име годишње управљачке провизије и премије за успешно пословање.

Имовина инвестиционог фонда се може улагати у уделе у хартије од вредности домаћих субјеката, као и стране хартије од вредности у складу са одлуком Народне банке Србије и некретнине које се налазе на територији Републике Србије, поштујући принцип диверсификације и ограничења улагања.

Основна информација која инвеститорима мора бити стално доступна да би били обавештени о вредности свог **улога** у инвестиционом фонду је нето вредност имовине инвестиционог фонда по јединици, која представља тржишну вредност **портфолиа** фонда умањену за износ обавеза. Друштво за управљање утврђује ову вредност, а касходи банка је потврђује и у случају неправилности извештава Комисију за хартије од вредности.

Обзиром на правну форму, начин прикупљања средстава и ограничења улагања прикупљених средстава Закон предвиђа три врсте инвестиционих фондова, и то:

- отворени,
- затворени,
- приватни.

Инвестициони фондови могу стицати добит за своје инвеститоре, у основи, на три начина. Прво, по основу дивиденди и камата примљених на хартије од вредности у портфолиу. Друго, ако продајући неку хартију од вредности остваре профит, тј. ако је продају по већој цени од набавне. У том случају говоримо о реализованој капиталној добити која се, по правилу, исплаћује инвеститорима – капитал гаинс дистрибутионс. Треће, ако дође до раста вредности хартија од вредности из портфолиа фонда а тиме и до раста НАВ фонда – унреализед капитал гаинс. Наравно, инвеститорима нико не гарантује да ће по било ком од ових основа фонд зарађивати, а по трећем основу чак може и губити.

Принос (уиелд)<sup>3</sup> представља приход по акцији плаћен акционарима на основу дивиденди и камата тј. по првом основу прихода фонда. Обично се израчунава као проценат набавне цене акције фонда (оффер прице или буу прице).

---

<sup>3</sup> Укупни принос (тотал ретурн) поред исплата обухвата и нереализоване капиталне добитке који се манифестују у расту НАВ. Он дакле, обухвата дивиденде, камате, профит реализован продајом хартија од вредности и раст вредности акција фонда, тј. раст вредности НАВ. То је свеобухватна и најбоља мера перформанси инвестиционог фонда.

Код затворених инвестиционих фондова ситуација је једноставнија јер се стопа приноса добија као и код сваке друге акције као однос збира капиталне апresiasiје  $C_{1+1} - C_1$ , и дивиденде  $d$ , са ценом акције фонда на почетку периода  $C_1$ :

$$p = \frac{(C_{1+1} - C_1) + d}{C_1}$$

Исплате (дистрибутионс) поред дивиденди и камата (Ўиелд) обухвата и реализовану капиталну добит (цапитал гаинс дистрибутион) тј. обухвата све исплате акционарима – по прво и другом основу прихода фонда.

У следећој табели следи преглед накнада за куповину јединица првооснованог инвестиционог фонда у Србији:

Табела 1 Структура улазних провизија

Висина једнократне уплате	Висина улазне провизије
До 999,99 ЕУР	5,00%
Од 1.000,00 до 1.999,99 ЕУР	4,00%
Од 2.000,00 до 4.999,99 ЕУР	3,00%
Од 5.000,00 до 9.999,99 ЕУР	2,50%
Од 10.000,00 до 29.999,99 ЕУР	2,00%
Од 30.000,00 ЕУР до 49.999,99 ЕУР	1,50%
Од 50.000,00 ЕУР до 99.999,99 ЕУР	1,00%
Од 100.000,00 ЕУР до 249.999,99 ЕУР	0,75%
Изнад 250.000,00 ЕУР	0.50%

Извор: [www.делтаинвестментс.цо.уу](http://www.делтаинвестментс.цо.уу)

Код отворених инвестиционих компанија инвеститори, по правилу, не добијају пун износ укупног приноса. Уз менаџмент провизију, која се одузима пре формирања НАВ(+), ту су и друге провизије намењене, углавном, покривању трошкова дистрибутивно-продајне организације фонда. Механизам куповине и продаје акција отворених инвестиционих фондова као и систем провизија код фондова најбоље је показати полазећи од НАВ. Нето вредности активе фонда по акцији је цена по којој инвеститори продају акције фонда (бид или селл прице) и може али и не мора да буду иста као цена по којој инвеститори купују акције фонда (оффер или буу прице). Ако се те две цене подударају у питању је такозвани неоптерећени фонд (но-лоад фонд), тј. инвестициони фонд који не наплаћује провизију на продају својих акција. Њихов број је знатно мањи у односу на тзв. оптерећене фондове (лоад фондс) који при продаји акција наплаћују продајну или улазну (фронт-енд) провизију која у САД може да буде и до 8,5% вредности инвестиције. Нпр. за \$1000 , добили бисте акције фонда чија НАВ износи \$915 . Другим речима куповна цена (оффер или буу прице) једнака је НАВ увећаној за вредност улазне провизије.

Приликом учлањивања се наплаћује фиксна тарифа од 300,00 РСД за улазак у фонд ради покрића административних трошкова.

Један од битних Закона који Србија још увек нема је **Антимоноплоски Закон**<sup>4</sup>, односно Закон који би регулисао антимоноплоско понашање предузећа

<sup>4</sup> У области надзора поузданости пословања (прудентиал контрол) би требало донети директиву о ликвидацији банака и **осигуравајућих друштава**, о поступању са „електронским новцем,, побољшати директиву о прању новца и побољшати правила за надзор финансијских конгломерата. У пословању са становништвом требало би донети

и појединаца на нашем тржишту. Сматрам да би његовим доношењем спречили даљу монополизацију у српској привреди, која је већ узела маха, али се нико од овлашћених не ангажује да се чињенице и решења изнесу јавно.

### 3. Стратегијски маркетинг пружаоца услуга на тржишту

Прва фаза стварања вредности и тока испоруке је избор вредности што је задатак стратегијског маркетинга осигуравајућих кућа. Сегментација, таргетирање и позиционирање су суштина стратегијског маркетинга. Стварање и комуницирање вредности су ствар тактичког маркетинга. Простор између маркетинг стратегије и осигураника према коме је она и усмерена је испуњен тактичким активностима.

**Циљ** маркетинг стратегије осигуравајуће куће може бити повећање профитабилности (повећане продаје полиса осигурања већ постојећим осигураницима - повећање лојалности) и повећање тржишног учешћа на старим тржиштима или новим или на оба тржишта (привлачење нових осигураника). Такође, циљ маркетинг стратегије осигуравајућих кућа могу бити оба ова циља спојен у један што углавном и јесте пракса. Пре формулисања циљева маркетинг стратегије према којима би било усмерено **сегментирање**, таргетирање и позиционирање потребно је извршити ситуациону анализу осигуравајуће компаније. Ситуациона анализа даје релевантне податке о продаји полиса осигурања, трошковима осигуравајуће компаније, конкурентним осигуравајућим кућама и различитим факторима у макроокружењу.

Сегментација тржишта је процес идентификовања значајних разлика у карактеристикама купаца у циљу поделе тржишта у две или више група потрошача у сврху: 1) избора оних делова тржишта које ће компанија да опслужује и 2) креирања производа и програма да се задовоље различите потребе купаца сваке групе. Користи од стратегије сегментације тржишта су вишеструке: 1) омогућава боље идентификовање маркетинг могућности; 2) олакшава прилагођавање инструмената маркетинг микса посебним циљним групама потрошача; 3) помаже бољу алокацију маркетинг извора; 4) усмерава позиционирање производа како према потрошачима, тако и према конкуренцији; 5) усмерава плански развој производа.

Сегментација тржишта је дезагрегатна и указује да постоје различите криве тражње тамо где се до скоро претпостављало да постоји само једна. Код стратегије диференцирања компанија настоји да контролише тржиште и изолује своје производе од конкуренције цена других компанија, користећи веома интензивно промоцију као инструмент маркетинга. Стратегија сегментације полази од хетерогености тржишта и чињенице, да постоји већи број мањих хомогених тржишта због различите преференције потрошача.

---

директиву о продаји финансијских услуга „на даљину“, побољшати систем информисања о одобравању хипотекарних зајмова и формирати став Комисије ЕУ о електронској трговини финансијским услугама.

Режим кретања страног капитала је уређен низом прописа. Од посебног значаја су: Закон о страним улагањима, Закон о тржишту хартија од вредности и других финансијских инструмената, Закон о кредитним односима с иностранством, Закон о девизном пословању, Закон о платном промету, Закон о инвестиционим фондовима. Режим кретања капитала допуњује низ других прописа као што су закони о: Народној банци Србије, банкама и другим финансијским организацијама, осигурању и сл. После више од деценије транзиционог процеса, Србија је у великој мери успела у увођењу кључних правних и економских институција тржишне привреде.

Сегментација као стратегија прилагођавања производа потребама и захтевима купаца

Стратегија сегментације је освајање тржишта по дубини.

Да би се створила стратегија сегментације тржишта осигурања потребно је одрадiti већи број активности и донети већи број одлука. Активности почињу са идентификовањем димензија за сегментацију тржишта, да се створе релативни профиле за тржишне сегменте и на основу тих активности предвиди укупни тржишни потенцијал за сваки сегмент. Унутар сваког сегмента препознати факторе конкуренције, а затим дефинисати маркетинг микс за опслуживање сваког сегмента, нудећи читаву гаму производа осигурања неретко улазећи и у банкарски сектор пословања.

Окружење маркетинга састоји се од спољних чинилаца, које непосредно или посредно утичу на набавку инпута организације и генерирање оутпута. Маркетиншко окружење се може схватити као скуп сачињен од шест категорија снага: политичких, правних, законодавних, друштвених, привредних и технолошких. Без обзира на то да ли се мењају брзо или споро, снаге окружења увек су динамичне. За осигуравајуће компаније промене у окружењу стварају несигурност, претње или повољне прилике. Лако будућност није сасвим предвидива, компаније могу оценити шта ће се догодити. Може се са сигурношћу тврдити да ће исте наставити са модификовањем својих маркетинг стратегија као одговор динамичном окружењу. Директори маркетинга у осигуравајућим компанијама морају бити спремни да не пропусти промене у снагама окружења и да искористе повољне прилике и спремно дочекају неповољности окружења, у супротном, компанија се може наћи у великим проблемима. Анализа окружења је процес оцене и интерпретације информација добијених истраживањем тржишта. Менаџмент компаније вреднује информације обзиром на тачност, покушава да решава недоследности у подацима и ако је оправдано, утврђује значење појединих сазнања. Путем анализе, директор маркетинга компаније настоји описати актуелне промене у окружењу и предвиђа оне у будућности. Вредновањем промена менаџер би требало да буде у могућности да утврди могуће претње и повољне прилике везане уз колебања у окружењу. Разумевање постојећег стања и узимање у обзир претње и могућности произашлих из промена у окружењу, помаже директорима маркетинга у осигурању да процене деловање и резултате предузетих маркетиншких напора у садашњости и развију маркетинг стратегије за будућност.

У опхођењу са снагама окружења у маркетингу, могу се применити два општа приступа: прихватити снаге окружења као оне које се не могу контролисати, или им се супротставити и покушати их обликовати. Ако се снаге окружења посматрају као исте, које је немогуће контролисати, компанија остаје пасивна и реактивна према окружењу. Уместо да покушају да утичу на снаге окружења, неки директори маркетинга настоје а фактори који утичу на очекивану услугу су пропаганда, усмена пропаганда и претходно искуство.

**Екстерни маркетинг** има директан утицај на промовисање услуга осигурања и индиректан - кроз конципирање услужне понуде осигурања у складу са захтевима и жељама осигураника и креирање елемената маркетинг микс-а на претходно искуство и усмену пропаганду. Обзиром да је индиректни утицај последица претходних резултата, он се базира на реалним могућностима и способностима компаније, што утиче на формирање претходног очекивања и у већини случајева је потпуно објективан.

Кроз екстерно комуницирање осигуравајуће компаније експлицитно дају обећања када је у питању будућа услуга осигурања, њен квалитет и задовољство

осигураника. Промовишући услуге које нуди, компанија директно утиче на формирање претходних очекивања. Што је ниво претходних очекивања виши, то квалитет мора бити виши, да би га осигураник таквим и перципирао. Повећање очекиваног имплицира нужност повећања перформанси објективно мереног квалитета, како би и перципирани квалитет био виши. У противном су осигураници склони перцепцији ниског квалитета чак и у условима у којима је објективно мерен квалитет задовољавајући. Разлог лежи у чињеници да нису испуњена (неоправдано) висока очекивања (заиста истовремено је мања и иницијална склоност потенцијалног осигураника да закључи осигурање, али и већи његов револт кад уочи да квалитет испоручених услуга није на нивоу обећања).

Погрешно је опредељење оних осигуравајућих компанија које су склоне да у комуницирању наглашавају велике предности и супериорности у односу на конкуренцију, што су већа очекивања креирана, то је већа опасност од коначног утиска ниског квалитета.

Формирање заједнице ризика је основна претпоставка постојања осигурања. Чланови заједнице ризика (предузећа, банке, задруге, физићка лица) се међусобно удружују ради расподеле терета ризика, односно ради заједничког обезбеђења од непредвидивих догађаја, односно од истих ризика који им прете. Формирањем заједнице ризика уочава се да је основни мотив куповине услуга осигурања од стране осигураника обезбеђење од могућности наступања штетног догађаја и други подједнако вазни мотиви као што су: сигурност, поверење и заштита. На понашање осигураника утиче читав низ фактора који могу бити психолошке природе. Фактори окружења психолошке природе: когнитивно понасање, и афективно понасање. Когнитивно понашање подразумева процес од примања информација до регавања конкретног проблема. Полази од знања, размишљања и веровања, која се формирају под утицајем искуства и ускладиштена су у меморији потрошача. Афективно понашање проистиче из емоција односно осећања која потрошач има према одређеним догађајима или стимулансима. Осећања могу варирати у интензитету и смеру.

**Фактори окружења** који могу имати различите облике утицаја на понашање осигураника, су: култура, породица, референтне групе, друштвене класе и слојеви, статус, стил живота и др. Ови фактори могу утицати и на афективни и когнитивни систем осигураника, а и на његово понашање. Култура има базичан и најшири утицај на понашање људи као потрошача. Култура дефинише начине понашања, правила, обичаје и норме којих се њени припадници придржавају. У оним земљама где постоји традиција културе осигурања, ту је и тржиште осигурања најразвијеније и обрнуто, најжалост у нашој земљи култура осигураника је на ниском нивоу из објективних и субјективних разлога. Референтне групе представљају групе на чије се понашање особа угледа. Породица је примарна референтна група. Она утиче на више начина на формирање вредности, веровања и понашања појединаца и то путем економског стања, емоционалне подршке, подруштљавања деце и стила живота. Ово су неки од најутицајнијих социолошких фактора који утичу на понашање осигураника. Од макроекономских фактора најутицајнији на понашање осигураника су: висина националног дохотка, друштвено уређење и регулатива. Што је већи национални доходак већи је и стандард становништва а тиме и већа потреба за осигурањем.

Компанија Дунав осигурање је препознатљиво име осигуравајуће куће у земљи. На основу истраживања у току 2006. године о познатости осигуравајућих кућа, дошло се до следећих података: На питање, коју осигуравајућу кућу сматрате вашом главном кућом?

(Само један одговор, одговарају они који користе бар неки вид осигурања - 42% од целе популације)

Неки од закључака ових истраживања су следећи:



- Компанија “Дунав осигурање” представља тржишног лидера, са 95% промтпне познатости, 82% спонтане познатости, 53% првоспоменуте и 20% примарних корисника.

## Закључак

Прикључење нових чланица Европској унији, срећно се поклопило с економским успоном широм света. Инвестициона индустрија на време се позиционирала за експанзију на европским тржиштима у развоју. Проширеном европском тржишту капитала, претходио је дуг период припрема нових чланица, у коме су се осетили позитивни утицаји повезивања са зрелијим тржиштима. Очување интегритета тржишта императив је наступања и понашања свих учесника, институција тржишта капитала, привреде, различитих струка и професија. У основи развојне стратегије стоји захтев да економска политика мора да развија конкурентске предности укупне привреде Србије, а не само компаративне предности одређених извозно оријентисаних делатности. Стална едукација мора бити обавезни део професије учесника на финансијском тржишту и процеса прикључивања Србије ЕУ што захтева дефинисање јасне стратегије, плана, програма и тајминга. ЕУ тај процес надгледа, али стварни посао треба да уради Србија. Потребно је много више политичког јединства, консензуса свих друштвених група, великог рада, али и много политичке мудрости да би се процес ефикасно одвијао.

Осигуравајућим кућама на тржишту осигурања, у наредном периоду, предстоји јака конкурентска борба на тржишту осигурања, условљена уласком иностраних осигуравајућих компанија на тржиште, највероватније, куповином постојећих осигуравајућих друштава. Тржиште осигурања очекује раст у наредном периоду, што ће условити, као што је напоменуто улазак страних осигуравајућих компанија. Очекује се јака конкурентска борба, а то ће захтевати интензивно коришћење истраживања тржишта, како од стране досадашњих лидера, тако и од оних компанија које желе да постану лидери на нашем тржишту осигурања.

## Литература

1. Bruno Solnik & Dennis McLeavey, International Investments, fifth edition, Pearson Addison Wesley, 2004.
2. Frank K. Reilly & Keith c. Brown, Investment Analysis Portfolio Management, seventh edition, USA, 2003.
3. Robert Slater, Finance, Investment, Stock trading – Soros unauthorized biography, USA 1992.
4. Закон о инвестиционим фондовима, Службени гласник Републике Србије, бр. 46/06, 2006.
5. [www.fimainvest.com](http://www.fimainvest.com)
6. [www.deltainvestments.co.yu](http://www.deltainvestments.co.yu)
7. [www.hrportfolio.hr](http://www.hrportfolio.hr)
8. Разлитите публикације Статистичког завода Србије и Народне банке Србије
9. Резултати истраживања СММРИ у току 2007. год.

Мр Зоран Симоновић

*Институт за економику пољопривреде, Београд*

Мр Радован Дамњановић

*Одсек за планирање, програмирање, буџетирање и извршење у Генералштабу Војске Србије, Београд*

### СТРАТЕГИЈСКО ПРИЛАГОЂАВАЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ ПРОМЕНАМА<sup>1</sup>

#### Апстракт

*Стратегија је наука и вештина коришћења начина да се остваре циљеви. Предузеће је принуђено да учи не само на свом, већ и на искуству других. Континуелно прилагођавање и напредовање у савременој економији значи стварање нових вредности за купце, јер иначе нема стимулатива да купују производе и услуге. Развојно понашање предузећа подразумева трагање за концептима и инструментима који усклађују циљеве и могућности предузећа са изазовима и претњама из окружења. Развојни циљеви означавају антиципирани ефекте, стања или ситуације које предузеће жели да оствари. Развојна политика обухвата избор начела, критеријума или принципа којима ће се предузеће руководити у доношењу одлука из домена управљања растом и развојем. Да би се остварили развојни циљеви мора се формулисати правац и метод деловања предузећа. Управљање растом и развојем предузећа подразумева формулисање стратегије као својеврсне конкретизације развојне политике.*

**Кључне речи:** стратегија, организација, трансформација, менаџмент.

### STRATEGIC ADJUSTMENT OF ORGANIZATION CHANGES

#### Abstract

*Strategy is science and skill of using different ways to accomplish and achieve the goals. Company is forced to learn not only from its own experience, but also from the experience of other companies. Continual adjustment and progress in contemporary economy means creating new values for customers, otherwise there isn't any stimulation for buying products and services. Developmental behavior of a company means searching for concepts and instruments which harmonize goals and possibilities of the company with challenges and threats from surrounding. Developmental goals represents anticipated effects, conditions or situations which company wants to achieve. Developmental policy gathers a certain group of rules, criteria or principles that the company will do in making decisions about growth and development. In order to achieve developmental goals a direction and method of the company's action must be set up. Management of growth and development of the company means setting up a strategy as a way of putting developmental policy into reality.*

**Key words:** strategy, organisation, transformation, management.

---

<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

Предузеће можемо схватити као привредног субјекта који своје циљеве остварује кроз сервисирање окружења и сасвим је разумљиво што је оно осетљиво на промене критеријума, вредности и потреба тог истог окружења. Успешност пословања доминантно зависи од способности да се антиципира, разуме и адекватно и благовремено реагује на импULSE из окружења. Управо динамичност окружења на својеврстан начин тестира способност предузећа да обезбеди своју виталност. У том рвању са окружењем предузеће се налази између две крајности:

- да иницира нове трендове и промене, стварајући кроз процес иновација нове производе и тржишта и
- да брани постојећу позицију, те да окружење стабилизује, односно амортизује његов утицај на своје пословање.

Прва оријентација подразумева развијен систем дугорочног предвиђања и осматрања окружења као и дешифровање сигнала док су још слаби (дакле, филозофију интерактивизма и преактивизма), док друга преферира интерну, дефанзивну флексибилност тј. стратегију корак по корак. Између ових крајности, дефакто, се налази низ опција које предузеће мора да анализира.<sup>2</sup>

Уочљива је тенденција ка диферсификацији делатности којој прибегавају савремена предузећа у намери да обезбеде стабилност пословања. При томе се афирмише потреба да се уједно са економијом обима оствари и економија ширине. Тада је најважније одржати синергију између више делатности у предузећу.

При формулисању стратегије треба знати да раст није сам себи циљ, нити се може остварити случајним акцијама. Непходно је планско, проактивистичко и интерактивистичко осматрање окружења.

Савремени услови привређивања су такви да на значају добијају перформансе које ће генерисати раст, а не освајачке методе раста. Наиме, у настојањима да своју управљачку способност што више искористи, предузеће посеже за широм скалом делатности, обухвата више сегмената тржишта и ступа у разноврсније и компликованије односе са тзв. институционалним окружењем.

Последица тога јесте нарастање његове величине и усложњавање макро-организационе структуре. Осим тога, развој технологије као егзогеног фактора, захтева стабилан и пропульзиван амбијент који ће омогућити њено рентабилно упошљавање. Ови мега-трендови у величини, организационој структури и глобализацији тржишта, захтевају широк просторни и дуг временски хоризонт у профилирању раста и развоја предузећа.<sup>3</sup>

Предузеће да би било успешно, мора формулисати стратегије на бази једног екстравертног приступа развојном понашању. На основу проактивног и интерактивистичког деловања предузеће се оспособава да благовремено користи и креира шансе, односно да уз што ниже трошкове адаптирања избегне шокове у окружењу и пословању.

Искуство у пословању модерних предузећа утицало је на појаву нове парадигме стратегијског управљања која се схвата као процес усмеравања

---

<sup>2</sup> Милисављевић, М., Тодоровић, Ј. (1991): *Стратегијско Управљање*, Економски Факултет, Београд, стр. 257.

<sup>3</sup> Милисављевић, М., Тодоровић, Ј. (1991): *Стратегијско Управљање*, Економски Факултет, Београд, стр. 258.

активности предузећа којим се, на бази антиципирања шанси и опасности из окружења и уважавања јаким и добрим страна предузећа, успоставља најбољи баланс између циљева, стратегија, праваца, метода и темпа раста, макро-организационе структуре и критеријума окружења.

Истраживање и пројектовање структуре организације представља „класичан“ задатак за консултанте у генералном менаџменту. Када се постигне договор око основне структуре, консултант наставља свој рад стварањем детаљних графикона и описа радних места за сваку јединицу унутар клијентске организације. Крајњи резултат се често сагледава као скуп пословних графикона и инструкција, али основна корист коју остварује клијент огледа се у заједничком труду који су уложили консултант и клијент у овом задатку.<sup>4</sup>

## 1. Усклађивање стратегије и структуре

Стратешки менаџмент представља нови, модеран приступ управљању предузећем под којим се подразумева континуалан процес прилагођавања променљивој околини, у коме околина врши перманентан утицај на предузеће, а само предузеће, такође, врши одређени утицај на околинину у којој егзистира и којој се прилагођава.<sup>5</sup>

Структура је есенцијалан елемент потенцијала предузећа који опредељује његову стратегијску позицију. Историја развоја предузећа као и фактори различитог квалитета и интензитета деловања утичу на постојећу организациону структуру. Исти фактори утичу и на формулисање адекватне и успешне стратегије.

Сматра се<sup>6</sup> да је потребно да се ствара интерна организациона структура око критичних фактора успеха и кључних задатака који треба да се остваре стратегијом предузећа. Сугерише се поступак у пет етапа као добар приступ усклађивању стратегије и структуре:

1. потребно је најпре указати на кључне функције и задатке потребне за спровођење стратегије,
2. оценити које су то функције и организационе јединице у предузећу критичне за успех стратегије, а које могу имати саветодавни карактер,
3. настојати да за стратегију критичне функције и организационе јединице постану главни блокови организације,
4. одредити који је степен ауторитета потребан да се руководи сваком организационом јединицом, имајући у виду обоје, корист и трошкове децентрализованог одлучивања,
5. обезбедити потребан ниво координације између организационих јединица.

При формулисању стратегије пожељно је размотрити какав утицај ће стратегија имати на структуру организације. Ако кажемо да структура не може да буде створена без познавања стратегије, исто тако, нема успешне стратегије без адекватне структуре. Једном одређена организациона структура утиче на процес

<sup>4</sup> Михаиловић, Б., Параушић, В., Хамовић, В. (2008): *Водич за евалуацију консултантског учинка*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 40.

<sup>5</sup> Михаиловић, Б., Параушић, В., Хамовић, В. (2008): *Водич за евалуацију консултантског учинка*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 31.

<sup>6</sup> Thompson A. A. Jr. and Strickland A. J. III (1986): *Strategy Formulation and Implementation*, 3rd editon, Business Publikations, Plano, str. 325.

одлучивања у предузећу па на тај начин и на процес стратегијских избора. Такође, постоји потреба да се један број стратегијских одлука доноси и формулише у релативно осамостаљеним организационим јединицама које су ближе циљном тржишту него управа предузећа. У том смислу структура заиста добрим делом утиче на формулисање стратегије.<sup>7</sup>

Сходно томе, постоје два типа стратегија производ/тржиште из чега следе и одговарајуће структуре. Први је интегрисана или "затворен систем" стратегија као код вертикално интегрисаних система (нпр. Петрохемија). Секвенционални однос међу организационим јединицама и тржиште финалног производа на крају производног процеса захтевају интегрални приступ и координацију активности, што захтева одговарајући степен централизације одлучивања. Други тип стратегије производ/тржиште је диверсификован или "отворен систем" стратегија у ком случају свака организациона јединица има своја посебна производ/тржишта. Степен међузависности опредељује степен децентрализације одлучивања.

Стратегија се може дефинисати као одговарајући начин реаговања на збивања у окружењу. Управо због тога утицај на структуру предузећа долази из средине. Да би се остварили циљеви предузећа у датом окружењу потребно је тражити начине њиховог остварења односно стратегије. Нове, или значајније модификоване стратегије врше притисак на постојећу организациону структуру, нашта она мора да реагује. Уколико до тога не дође, јавиће се неефикасност у пословању. Управо то је начин утицаја окружења на стратегију, а преко ње и на структуру организације.

## 2. Импликације међуодноса стратегије и структуре на стратегијско планирање

О процесу стратегијског менаџмента често се говори као систематском приступу доношења есенцијалних одлука за опстанак, раст и развој предузећа. Основна претпоставка је располагање информацијама на основу којих је могуће доносити ефективне одлуке у условима неизвесности. Наглашава се да се стратегијске одлуке у поређењу са чисто интуитивним одлукама базирају на објективним критеријима и анализи, а не само на прошлом искуству, процени и предосећању.<sup>8</sup>

Сходно томе, организација мора да буде адаптивна у смислу да прилагођава своју структуру са променама у окружењу и стратегији. Евентуална промена структуре врло често мора бити драматична и револуционарна да би била успешна. Такође, велики број психолошких и социолошких проблема у организацији потиче од ставова и понашања виших менаџера. Главни разлог за ово лежи у самој природи менаџмента и вођству, јер ставови и понашање људи на врху организације јесу под константним посматрањем запослених који имају обичај да мењају своје ставове и понашања по узору на више менаџере. Наиме, одређени обрасци понашања се шире на целу организацију и могу постати дубоко укорени. На овај начин, ствара се одређена клима, која у већем степену може

---

<sup>7</sup> Михаиловић, Б. (2007): *Формулисање стратегије предузећа*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 38

<sup>8</sup> Михаиловић, Б., Параушић, В., Хамовић, В. (2008): *Водич за евалуацију консултантског учинка*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 33.

одредити како ће људи реаговати у различитим ситуацијама.<sup>9</sup>

Лоренц<sup>10</sup> је разматрао однос стратегије и структуре са становишта процеса стратегијског планирања. Посматрао је стратегијску ситуацију (стратегију производ/тржиште) у односу на оперативну организациону структуру и из тог односа усклађености изводио какав треба да буде процес стратегијског планирања. У предузећу у коме постоји велика повезаност производа са високом тржишном повезаношћу одговара структура по функционалном принципу због повезаности тржишта производа и географске повезаности.

У овом случају при формулисању стратегије треба узети у обзир конкуренцију, конкурентске предности, извршити сегментацију тржишта на основу посебних обележја производа и обратити пажњу на фазе у еволуцији производ-тржишта.<sup>11</sup>

Код предузећа са високом повезаношћу производа, а са скромном повезаношћу тржишта, такође одговара функционална структура због повезаности производа. Стратегијске пословне јединице се стварају да у фокусу буде свако тржиште и да се извори финансирања алоцирају на тржишта на најефикаснији начин.

Код предузећа са малом повезаношћу производа, а са високом повезаношћу тржишта потребна је дивизиона структура. То је неопходно због различитих технологија и производних процеса за производе.

Код предузећа са малом повезаношћу производа и малом повезаношћу тржишта потребна је мултидивизиона или структура погодна као холдинг предузећа. Стратегијске пословне јединице су потребне због димензија предузећа која спадају у ову категорију. Циљеви се постављају на финансијској основи како се не би превиделе могућности на тржишту. Управо они представљају орјентире и "звезде водиле" при формулисању стратегије.

### **3. Формулисање стратегије у условима трансформације привредних субјеката**

Трансформација предузећа има за циљ да привредне субјекте преведе из зоне неефикасности у зону ефикасности. Она је у многим случајевима радикална, али и као таква не може се извести као једнократан чин, већ као одговарајући процес у коме постоји ризик и неизвесност. Она као процес мора имати одговарајуће циљеве као орјентире који ће усмерити процес трансформације и бити основа при формулисању стратегија организација.<sup>12</sup>

Предузећа послују у окружењу коме је иманентна ентропија. Средина делује на предузеће повећавајући му ентропију система, а предузећа производе производе на вишем нивоу организованости енергије смањујући сопствену

<sup>9</sup> Михаиловић, Б., Параушић, В., Хамовић, В. (2008): *Водич за евалуацију консултантског учинка*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 41.

<sup>10</sup> Lorange P. (1982): *Implementation of Strategic Planning*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N. J., str. 110.

<sup>11</sup> Михаиловић, Б. (2007): *Формулисање стратегије предузећа*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 40.

<sup>12</sup> Михаиловић, Б. (2007): *Формулисање стратегије предузећа*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 40.

неуређеност. Наиме, трансформација треба да обезбеди унапређење привредних система. Све економије, на нивоу привреде и предузећа осуђене су на пропаст уколико не смањују сопствену ентропију и не потенцирају реалан, уравнотежен и равномеран раст и развој.

Судећи по ширини и дубини измена у институционалној инфраструктури, с правом се може очекивати да овај стадијум у реализацији привредне и друштвене реформе значи пионирски и одлучујући корак у прелазном периоду од неефикасне и идеологизираних економија ка динамичној и на економској логици и предузетништву заснованом концепту привређивања.<sup>13</sup>

Правци реформисања привредних субјеката нужно ће укључивати:

- институционализовање нове власничке структуре,
- развој новог управљачког know-how,
- преорејентацији пословног портфолиа и миша пословних функција,
- адаптирање макро-организационе структуре.<sup>14</sup>

При формулисању стратегија морају се уважавати текући и будући трендови, њихови правци и интензитети. Трансформационе процесе треба разумети као управљање организацијом у динамичним условима привређивања, где се на бази шанси и опасности као и јаких и слабих страна предузећа формулишу стратегије, а на бази њих предузимају стратегијске акције које ће водити ка очувању виталности предузећа. Могућ је читав спектар стратегијских интервенција које могу укључивати промене пословног портфолиа, интервенције у технологији, менаџменту, структури активе и сл.

Стратегија преорејентације је најрадикалнији захват промене пословног портфолиа, односно његовог реструктурирања са циљем да се прошире извори за раст и оствари економија ширине. Она се спроводи кроз диверсификацију и то обично на бази екстерног раста (мерџери и аквизиције).

Ревитализација подразумева промену стратегије на нивоу стратегијских пословних јединица. Стратегију треба преформулисати у правцима где ће организација моћи да на бази дистинктивних компетентности стекне конкурентску предност и вођство у трошковима, диференцирање или тржишно фокусирање. На тај начин зауставио би се пад тржишног учешћа и пад профитабилности у појединим сегментима пословног портфолиа.

На крају, стратегија реструктурирања садржи, осим промене стратегије и измене у технологији, организационој структури, као и структури и величини активе.

#### 4. Формулисање генералне стратегије

У добром броју случајева може се говорити о три нивоа на којима се доносе одлуке које имају стратегијски карактер. То су стратегије предузећа, појединих послова и пословних функција.<sup>15</sup> Стратегија предузећа има у фокусу

<sup>13</sup> Милисављевић, М., Тодоровић, Ј. (1991): *Стратегијско Управљање*, Економски Факултет, Београд, стр. 225.

<sup>14</sup> Милисављевић, М., Тодоровић, Ј. (1991): *Стратегијско Управљање*, Економски Факултет, Београд, стр. 227.

<sup>15</sup> Милисављевић, М., Тодоровић, Ј. (1991): *Стратегијско Управљање*, Економски Факултет,

портфолио пословних активности којима се предузеће бави или намерава да се бави. Генерална стратегија може да се односи на:

- стратегију концентрације,
- стратегију стабилног раста,
- стратегију редукције пословања,
- стратегију раста,
- комбиноване стратегије.

Стратегија концентрације фокусира организацију на једну сферу бизниса. Када је предузеће задовољно досадашњим перформансама свог развоја и пословања, оно често користи стратегију стабилног раста. Избегава се било какав ризик у пословању и преферира се стабилност.

У литератури се могу срести следеће подстратегije у оквиру стратегије стабилног раста организације:

- стратегија инкременталног раста,
- стратегија профита (или жетве),
- стратегија паузе,
- стратегија одрживог раста.<sup>16</sup>

Код примене стратегије инкременталног раста окружење је стабилно, а организације расту споро и инкрементално. Стратегија профита се користи када је главни циљ генерисање готовине која се може употребити за нека друга профитабилнија подручја бизниса. После дугог раста, када је организацији потребан предах да би она стабилизовала своју достигнуту позицију, примењује се стратегија паузе. Стратегија одрживог раста се дефинише као повећање (смањење) у производној способности система са пропорционалним повећањем (смањењем) у способностима које носи његово екстерно окружење.

Стратегија редукције се односи на смањење обима и структуре пословног портфолиа. У околностима кризе организације трагају за стратегијама које ће довести до заустављања пада перформанси. Најчешће се као базичне подстратегije у оквиру стратегије редукције наводе: стратегија заокрета, стратегија дезинвестирања, стратегија ликвидације. Такође, поред ове три подстратегije редукције у литератури се сусрећу: стратегија заробљавања и стратегија реструктурирања пословног портфолиа.<sup>17</sup> Стратегија заробљавања је слична дезинвенстирању, али уместо продаје стратегијске пословне јединице, производа или дивизиона, организација уступа неке функционалне активности главном купцу и на тај начин постаје заробљена од стране друге организације. Стратегија реструктурирања се користи ради преорјентисања на друге делатности или производе због измењених околности.

Процес формулисања стратегије раста садржи доношење стратегијских опција везаних за правац, метод, темпо раста и пожељан ниво флексибилности, што се може видети на слици 1.

Предузећа као правац раста могу користити експанзију, диверсификацију и њихову комбинацију.<sup>18</sup> Одређени правац раста предузеће базира на концепту матрице раста, коју је афирмисао средином шездесетих година, Игор Х. Ансофф, познати професор, кога многи аутори називају оцем стратегијског менаџмента.

---

Београд, стр. 34.

<sup>16</sup> Thomas J. (1988): *Strategic Management*, Harper and Row, New York, str. 204-207.

<sup>17</sup> Thomas J. (1988): *Strategic Management*, Harper and Row, New York, str. 306.

<sup>18</sup> Михаиловић, Б. (2007): *Формулисање стратегије предузећа*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 28.



Пенетрација тржишта подразумева раст усмерен кроз повећање тржишног учешћа постојећег производа на постојећем тржишту. Развој тржишта означава повећање продаје постојећих производа обухватањем нових тржишта. Уколико предузеће уводи нове производе на постојећим тржиштима ради се о развоју производа. Диверсификација представља нову мисију, тј. тржиште и нови производ. Може се закључити да се раст организације остварује, с једне стране, компонентама производа, који су углавном у домену контроле организације, и с друге, компонентама на страни тржишта, које су највећим делом изван контроле организације.<sup>19</sup> Може се рећи да се ради о два правца раста: експанзији и диверсификацији. Експанзија се може остварити уколико се успешно и реално формулишу следеће стратегије: пенетрације тржишта, развоја тржишта и развоја производа.

Диверсификација се може реализовати кроз концентричну и конгломератску стратегију. Концентрична стратегија може бити: хоризонтална и вертикална. С друге стране, конгломератска може бити национална и транснационална. Ипак, сведоци смо све веће глобализације пословања, где се раст организације најчешће формулише и реализује коришћењем компонената и експанзије и диверсификације, односно коришћењем тзв. комбинованог метода раста. Диверсификација је стара колико и привредна историја, али њен феномен као стратегијски правац раста попримио је упадљиве димензије у новије време.<sup>20</sup>

**Слика 1. Глобални елементи формулисања стратегијских опција раста**



*Извор: Машић Б., Стратегијски менаџмент, Универзитет "Браћа Караћ", БК Институт, Београд, 1996.*

Постоје различити приступи појмовног одређивања, дефинисања и садржаја стратегије диверсификације и подстратегije које се заснивају на њој. Концентрична диверсификација врши се кроз обухватање више производних линија које припадају истој грани или више сукцесивних технолошки одвојивих стадијума у производњи и пласману одређеног производа. Хоризонтална концентрична диверсификација подразумева обухватање производа у пословни портфолио, који

<sup>19</sup> Машић, Б. (1996): *Стратегијски Менаџмент*, Универзитет "Браћа Караћ" БК Институт, Београд, стр. 205.

<sup>20</sup> Михаиловић, Б. (2007): *Формулисање стратегије предузећа*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 29.

се међусобно разликују по технолошкој основи и тржишној намени, али припадају истој грани делатности. Вертикална концентрична диверсификација обухвата више sukcesивних, технолошки одвојивих фаза у производњи и пласману производа. Уколико је предузеће јако на подручју понуде размишљаће о вертикалној инеграцији унапред, а уколико је јако на подручју продајних канала, размишљаће о интеграцији уназад. С друге стране, конгломератска диверсификација се заснива на реструктурирању пословног портфолиа увођењем нових производа који немају повезаност са текућом технологијом, производима и тржиштима. Такође, комбинација експанзије и диверсификације представља чест случај у пракси сложених организационих система.

При формулисању стратегије предузећа треба водити рачуна о могућим методама раста предузећа, имајући у виду шансе и опасности у окружењу као и способности и слабости предузећа.

Под методом раста организације треба подразумевати стратегијско питање начина на који топ менаџмент организације прибавља ресурсе који су нужни за остварење њене мисије и циљева.<sup>21</sup>

Интерни метод раста се може остварити сопственим снагама организације и изградњом капацитета. Под тим се подразумевају материјално-финансијске и истраживачко-развојне ресурсне основе. С друге стране, екстерни метод раста може се остварити путем аквизиција и мерџера. Аквизиције су обично између фирми различите величине и могу бити пријатељске и непријатељске, тј. присилне, које се одвијају преузимањем. Мерџери могу бити такође добровољни и недобровољни и по правилу се јављају између фирми сличне величине.

Комбинивани метод раста представља својеврсну комбинацију интерног и екстерног раста путем: стратегијских алијанси и коалиција, заједничког развоја (јоинт вентуре, францхисинг, лиценсинг, агентс, и сл.), истраживачке и маркетиншке конзорцијуме, унакрсна учешћа у власништву над акцијама и друго.<sup>22</sup>

Једна од веома битних компонената у формулисању стратегије предузећа је дефинисање и избор темпа раста предузећа. При томе, под темпом раста се подразумева брзина којом предузеће повећава своју величину. Формулисање и избор темпа раста организације највише зависи од достигнуте и планиране позиције, тј. да ли организација види себе као учесника у игри или учесника у трци на тржишту. На бази тога могу се формулисати и изабрати: офанзивни, дефанзивни или комбиновани темпо раста организације. Предузећа која надмудре конкуренте у погледу темпа, иницирајући правовремено сопствена истраживања, утркујући се да прва развију производ, користе тзв. офанзивну стратегију. Дефанзивну стратегију користе предузећа која теже да очувају или повећају тржишно учешће користећи се манипулисањем варијабли маркетинг миша. Савремена предузећа приликом формулисања стратегија најчешће користе комбиновани темпо, који укључује офанзивни и дефанзивни темпо у склопу генералног опредељења праваца и метода раста и развоја. Такође, при формулисању стратегије предузећа пажњу треба обратити на његову флексибилност.

Под флексибилношћу организације подразумева се њена способност правовременог реаговања на промене када је то неопходно. Екстерна флексибилност остварује се кроз: стратегију диверсификације пословног портфолиа, тржишта, технологије, извора снабдевања, коришћењем стратегија екстерног и различитих форми комбинованог метода раста и развоја.

<sup>21</sup> Машић, Б. (1996): *Стратегијски Менаџмент*, Универзитет "Браћа Карић" БК Институт, Београд, стр. 208.

<sup>22</sup> Машић, Б. (1996): *Стратегијски Менаџмент*, Универзитет "Браћа Карић" БК Институт, Београд, стр. 213.

Интерна флексибилност се постиже јачањем и уградњом адекватног менаџмент система, структуре, јачањем финансијске снаге и ликвидности. Из претходног излагања можемо констатовати да је потребно невероватно умеће и суптилност стратега у процесу формулисања стратегије. Одлучујући утицај на комбиновање и избор генералне стратегије има природа окружења организације, њена постојећа конкурентска позиција, интерне снаге и слабости, и шансе и претње које долазе из окружења.

## 5. Формулисање пословне стратегије

Формулисање пословне стратегије садржи одлучивање на нивоу тзв. дивизиона или на нивоу стратегијских пословних јединица. Најбитније је да се пословна стратегија усклади са генералном стратегијом организације.<sup>23</sup>

Према Портеровом моделу конкурентска структура гране одређена је са пет конкурентских снага: стањем услова уласка потенцијалних придошлица (улазне баријере), преговарачком снагом добављача, преговарачком снагом купаца, опасностима од супститута производа и ривалством између постојећих фирми.

Полазећи од пет конкурентских снага, М. Портер је истакао да постоје три потенцијално успешне генеричке (опште, основне) стратегије за конкурентско надигравање у грани: опште вођство у трошковима, диференцирање, фокусирање.

Аналитички оквир избора генеричких стратегија чине: конкурентске предности (ниски трошкови или диференцирање) и оквир конкуренције.

Стратегија општег вођства у трошковима односи се на постизање ниских трошкова и резултат је популаризације концепта криве искуства и оставарење општег вођства у трошковима у грани путем: чврсте контроле трошкова, ефикасних капацитета, значајног тржишног учешћа (економија обима), смањења трошкова путем искуства итд. Друга стратегија је стратегија диференцирања која остварује јединствену позицију у грани. Ова стратегија има различите форме : имиџ марке, дизајн, технологија, квалитет, итд. Фокусирање је битна стратегија сегментирања тржишта. Фокусирање се врши или на трошкове или на диференцирање или на обоје. Постоји тежња да се стратегијом фокусирања оствари надпросечан принос на уложена средства.

## 6. Формулисање функционалних стратегија

Предузећа осмишљавају функционалне стратегијске опције за свако функционално подручје пословања. Главна функционална подручја су: истраживање и развој (Р&Д), операције (производња или услуге), финансије, маркетинг и људски ресурси. Такође, прави се разлика између два типа функционалних стратегија: 1. економске функционалне стратегије и 2. менаџмент функционалне стратегије.

Економске су фокусиране на маркетинг, финансије, операције, људске ресурсе, информациони систем и истраживање и развој. С друге стране, менаџмент функционалне стратегије фокусиране су на менаџмент функције планирања, вођења, контроле, одлучивања, комуникације, представљања и интегрисања.

Неопходно је схватити да постоји потреба да се стратегија формулише за сва функционална подручја. Функционалне стратегије треба да буду подршка пословним и генералним стратегијама предузећа. То значи да при формулисању

---

<sup>23</sup> Михаиловић, Б. (2007): *Формулисање стратегије предузећа*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 31.

функционалне стратегије морају међусобно бити усклађене, затим усклађене са пословном (БУ ниво) и генералном (корпорацијски ниво) стратегијом. Главна брига функционалних стратега јесте ефикасна и ефективна употреба ресурса организације.

При формулисања функционалних стратегија треба знати да увек постоји опасност да стратегија предузећа постане прост збир стратегија за поједине функције. Између стратегија појединих функционалних подручја мора да постоји кохезија која ће омогућити ефикасно коришћење ограничених фактора производње и адекватно реаговање на опасности и изазове средине.

## Закључак

Управљање предузећем је континуелни процес којим се покреће и усмерава пословна активност ради остварења циљева пословања. Резултат процеса управљања је управљачка одлука и њена имплементација у пословној активности. Стратегијско управљање је нови концепт који укључује, како стратегијско планирање, тако и стратегијску акцију у условима када се пословно окружење брзо мења и расту отпори средине.

Кључни фактори успеха предузећа у модерној економији су способност и брзина прилагођавања. Стратегија је неопходна да би предузеће рационално реаговало на промене у окружењу. Привредна историја показује да су опстала она предузећа која су се успешно прилагођавала променама бивајући и сама, у одређеним интервалима времена и одређеним подручјима пословања иницијатори промена.

Стратегија представља рационално реаговање организације на догађаје из њене средине у којој она обавља своју пословну и ширу друштвену мисију. Формулисање стратегије обухвата утврђивање различитих путева, односно различитих стратегијских опција за реализовање мисије и циљева организације. Мисија и развојни циљеви организације отварају питање како их реализовати. Одговор се може наћи у формулисању адекватне стратегије или стратегија као логичног итеративног корака стратегијског менаџмента.

## Литература

1. Lorange P. (1982): *Implementation of Strategic Planning*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N. J.
2. Милосављевић, М., Тодоровић, Ј. (1991): *Стратегијско Управљање*, Економски Факултет, Београд.
3. Машић, Б. (1996): *Стратегијски Менаџмент*, Универзитет "Браћа Карић" БК Институт, Београд.
4. Михаиловић, Б. (2007): *Формулисање стратегије предузећа*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.
5. Михаиловић, Б., Параушић, В., Хамовић, В. (2008): *Водич за евалуацију консултантског учинка*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.
6. Thompson A. A. Jr. and Strickland A. J. III (1986): *Strategy Formulation and Implementation*, 3rd editon, Business Publikations, Plano.
7. Thomas J. (1988): *Strategic Management*, Harper and Row, New York.

Др Виктор Радун,  
Мр Радмила Д. Ђурчић  
Нишка пословна школа СС, Ниш

### ЗНАЧАЈ ПРОЦЕСА КОНКУРЕНТСКОГ ИНТЕЛИЦЕНСА И ИНТЕРНЕ И ЕКСТЕРНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ ИНТЕЛИЦЕНСА ЗА КОНКУРЕНТНОСТ

#### Апстракт

*У овом раду се анализира значај разматрања интерне и екстерне комуникације интелиценса унутар процеса конкурентског интелиценса. Интерна комуникација интелиценса се дефинише као преношење И дељење интелиценса унутар организације, а екстерна комуникација интелиценса као преношење И дељење интелиценса међу конкурентима. Оба дела комуникације сматрају се битним деловима КИ процеса у целини. Разумевање начина комуницирања интелиценса унутар једне организације и између организација може помоћи организацијама да изграде ефектнији систем конкурентског интелиценса. То треба да се третира као суштинска компонента КИ система и дода уобичајеном процесу прикупљања, анализирања и дисеминације вредног конкурентског интелиценса, како би се организације учиниле конкурентнијим.*

**Кључне речи:** конкурентски интелигенс, конкурентност, комуникације, високо образовање, знање, Србија.

### THE IMPORTANCE OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROCESS AND INTERNAL AND EXTERNAL COMMUNICATION OF INTELLIGENCE FOR COMPETITIVENESS

#### Abstract

*This paper analyzes the importance of considering internal and external communication of intelligence within the Competitive Intelligence (CI) process. The internal communication of intelligence is defined as transferring and sharing intelligence within organization and the external communication of intelligence as transferring and sharing intelligence between competitors. Both types of communication are considered as essential parts of the CI process as a whole. Understanding the way of communication of the intelligence within one organization and between competitors can help organizations build more effective Competitive Intelligence system. This should be treated as an essential component of the CI system and added to the usual process of gathering, analyzing and disseminating valuable Competitive Intelligence, in order to make organization more competitive.*

**Key words:** Competitive Intelligence, competitiveness, communication, higher education, knowledge, Serbia.

## Увод

У данашњој хиперконкурентској глобалној економији знања управо је знање оно што постаје стратегијски и конкурентски ресурс. Отуда, значај образовања је од критичне важности, нарочито за транзиционе економије као што је Србија. Конкурентски интелигенс (КИ) се најбоље разуме као процес. Али КИ није и не може бити процес затворен унутар граница организације. С обзиром да ми схатамо КИ као знање, спецификовано, фокусирано и применљиво конкурентско знање, оно је такође и комуникабилно. Феномен комуникације КИ, иако важан за разумевање процеса КИ, досад није шире истражен у литератури о КИ. Ова комуникација КИ се може вршити на два нивоа: интерно – унутар организације и екстерно – између организације и конкурената.

### 1. Процес ки као такав

Конкурентски интелигенс или КИ представља релативно нов концепт менаџмента. Он је осмишљен 1980-тих година, као израз потребе да се познају, антиципирају и контролишу активности у конкурентском окружењу компаније. Оно што је заиста ново у концепту КИ, тиче се пре свега његове етичке и легалне димензије, што је кључно за њено разлучивање од нелегалних и неетичких техника и метода праћења и истраживања конкуренције, познатих у пракси као економска или индустријска шпијунажа. КИ је стратегијски сет метода и техника са циљем прикупљања, анализирања и производње знања о позицији и акцијама конкурената. Отуда, КИ служи менаџменту организације као моћно стратегијско средство за праћење његове конкуренције.

Конкурентски интелигенс се може потпуно дефинисати као „одређени стратегијски и конкурентски концепт који обухвата примену одговарајућих метода, техника и алата, у целини и континуирано, од стране једног или више предузећа, концепт који омогућава етичко и легално прикупљање, обраду и анализу информација и знања о карактеристикама и кретању конкурената, праћење и предвиђање њиховог будућег деловања, у циљу осмишљавања и имплементације сопствене конкурентске стратегије, како би се остварила одржива конкурентска предност и побољшала конкурентска позиција у односу на директне и потенцијалне конкуренте у окружењу.“ (Радун, 2006а)

Ова дефиниција импликује следеће закључке: а) КИ је стратегијски концепт; б) КИ обухвата сет различитих метода, техника и алата, примењених интегрално и континуирано; ц) КИ је етички и легални концепт; д) КИ је и сам знање, одређено и специфично знање о конкуренцији, сакупљено, обрађено, анализирано и дисеминовано менаџменту организације за потребе конкурентске стратегије и е) КИ је екстерни систем за управљање знањем (КМ), будући да служи топ менаџменту као средство анализе конкурентског окружења, са циљем прикупљања, анализе и производње знања о позицији и кретањима конкурената. Процес КИ се састоји из неколико фаза, које су међусобно повезане у циклус. Он има следеће фазе:

- Планирање и усмеравање КИ
- Прикупљање информација из окружења
- Обрада
- Анализа и предвиђање
- Дисеминација

КИ се развија из фазе у фазу у континуираном циклусном процесу. Финални

производ овог цикличног тока јесте интелигенс, што је, у суштини, знање о конкуренцији – прикупљено, обрађено, анализирано у складу са стратегијским потребама организације, и дисеминовано менаџменту те организације. Да би одговориле тим потребама, организације треба да буду реорганизоване, имплементацијом одговарајућег КИ система и успостављањем КИ тима, који треба да управља и координира свим КИ активностима, у сарадњи са менаџментом.

## 2. Интерна и екстерна комуникација ки: анализа

КИ може бити сагледан као: а) процес и б) резултат. Када сагледавамо КИ као резултат, видимо га као финални производ процеса КИ. Ми желимо да знамо да ли КИ (као производ) струји само од конкурената ка организацији или је могуће да он има и обрнут смер? Другим речима, да ли постоји размена интелигенса између конкурената у оба смера? И како се ово питање разматра у литератури?

Питање екстерне и интерне комуникације интелигенса није много разматрано у литератури. Ипак, у литератури постоји шрок консензус о неопходности комуникације и дељења знања. Једна од главних карактеристика знања је његова способност да се размењује – дели – комуницира. Размишљајући у природи идеје и знања, Т. Џеферсон је писао: „Ако је природа направила иједну ствар која је мање подложна од других искључивом власништву, то је онда деловање мисаоне моћи, зване идеја, коју појединац може искључиво поседовати све дотле док је држи за себе, али у тренутку када се разгласи, она се намеће у посед сваког човека, а прималац не може њоме да располаже. Њен необичан карактер је, такође, тај да нико не поседује мање од других, јер свако поседује целу идеју. Онај ко прими идеју од мене пима уједно и упутство како да је употреби, не умањујући притом моје упутство, као што онај који упали своју свећу о моју прима светлост, не замрачујући моју сопствену светлост.“ (Фолеу, ед, 1967, п. 433).

Комуникација знања може бити дефинисана на различите начине. Енцарта то дефинише као „процес размене идеја, информација и порука са другима у одређено време и на одређеном месту.“ (Енцарта 2004, 2003). Неки аутори (Бовее анд Тхилл) праве разлику између комуникације и ефективне комуникације, они верују да се ефективна комуникација одвија само када учесници „постижу узајамно разумевање, подстичу друге на акцију и храбре људе да мисле на нове начине.“ (Бовее, Тхилл, 2000).

Бонтис, Кросан и Халанд (Бонтис, Цроссан анд Хулланд) се осврћу на три нивоа организације: индивидуални, групни и организациони (Бонтис *et al.*, 2002). Они разликују стокове учења од токова учења, који се пружају кроз ове нивое. Пјерез-Бустаманте (Пјерез-Бустаманте, 1999) дефинише агилну организацију, описујући агилну организацију као ону која је „способна да одговори брзо на промене у окружењу.“ Он пише о процесу трансформације знања, где треба размотрити три кључна аспекта: а) базе знања; б) складишта знања и ц) проактиван приступ како би се постигла интерна дисеминација знања. Пишући о развијању и имплементирању културе знања, он истиче да организација треба да обрати пажњу на неке карактеристике интерног окружења, од којих је једна „основати комуникационе инфраструктуре које подржавају и проширују трансфер идеја, без лимитирања потенцијала за креативност и преиспитивања актуелних активности, с обзиром да ће укључити основне ставове који се користе за разумевање света и који могу бити извор нових решења за уочене проблеме.“ (Ибидем)

У погледу екстерне комуникације знања, Бустаманте препознаје посебно својство научног знања: „Научно знање се одликује својом дуготрајношћу и општом применом, својом тенденцијом екстерне дифузије.“ (Ибидем). Према Бустамантеу, један од

главних задатака менаџера знања је да „обезбеде инфраструктуру комуникације унутар и између различитих одељака организације, и, што је најважније, да буду сигурни у њихово коришћење.“ (Ибидем).

Он такође пише: „Менаџери знања морају контролисати екстерне токове информација и водити законско спречавање одузимања или нежељеног истицања база знања које треба да остану приватне, унутар организације, као главна подршка њене конкурентске предности.“ (Ибидем).

Интерна комуникација се дефинише овако: „интерна комуникације се, у суштини, бави стварањем атмосфере поштовања према свим запосленима унутар организације. Комуникација од менаџмента долази непосредно, од једног до другог менаџера, и од надзорника до запосленог, али са растом компаније и повећањем њене комплексности то често постаје теже – отуда и потреба за функцијом интерне комуникације.“ (Аргенти, 2003). Према Х. Кали (Калла, 2005) „интерна комуникација се дефинише као интегрисане интерне комуникације, тј. укупна формална и неформална комуникација се одвија интерно на свим нивоима организације.“

О важности комуникације интелекенса Б. Гилад каже: „Од кључне важности за успех сваког ангажмана у КИ је начин на који се знање и интелекенси размењују и саопштавају. Знање је један од малобројних ресурса који може увећати своју вредност када се дели.“ (Гилад, 2009, стр. 323). Он се сврће на глобалну мрежу интелекенса у Схелл-у – ИН, „која олакшава размену најбољих пракси између КИ практичара и такође омогућава дељење интелекенса унутар простране и огромне организације.“ (Ибидем, стр. 218). О потенцијалу знања скривеног унутар организације, Гилад образлаже: „Несумњива је истина да су компаније тешко у стању да искористе пуно екстерно знање које поседују њихови запослени. У огромном броју случајева налазио сам на случајеве да се стручност, коју је захтевао менаџмент, већ налазила унутар фирме, и само је чекала да буде откривена.“ (Ибидем, 196-197). Према КИ практичару Вергелесу (Вергелес, 2005, стр. 50) „Постоји прихваћена максима у КИ да већина конкурентског интелекенса коју захтевају виши менаџери може бити прикупљена унутар саме компаније. Кључ је у томе да се делотворно употреби то латентно корпоративно знање.“ У вези са истим питањем, Ј. Фалд се залаже за изградњу ‘дијаграма интелекенса’, као вид реорганизовања КИ система у организацији. Он пише: „Дијаграм интелекенса описује како иста организација може уклонити своје чврсте вертикалне баријере и креирати ток информационе размене.“ (Фулд, 1995, стр. 420).

У процесу размене екстерног знања и интелекенса, улога Заједница пракси – ЦОП (Цоммунитиес оф Практицес) и Интересних група за размену – СИГ (схаред интерес групс) од кључне је важности. Мареј и Картер истичу да „ЦОП представљају ефикасна средства за стварање и дељење знања“ (Муррау, Цартер, 2005). „ЦОП се односе на групе људи који се неформално састају да би разменили идеје.“ (Вендер, Снудер, 2000). Друштво КИ професионалаца (СЦИП), јединствена међународна организација која окумља практичаре и теоретичаре КИ, лансирала је оснивање СИГ-а 2005. године „у тежњи да се створе веће могућности умрежавања међу члановима СЦИП-а.“ (Репорт 2005, 2005)

### 3. Два начина комуникације ки

Као што смо већ закључили, КИ је знање у акцији. Постоји континуирана струјање интелекенса (дакле, специфично профилисаног знања о конкуренцији, сакупљеног, обрађеног, анализираног и дисеминованог менаџменту) кроз организацију. КИ тече у два смера: од окружења према организацији и више



верса, од организације према окружењу. Присутна је непрекидна активна мрежа комуникације, која се развија и разгранава дуж организације, међу различитим корисницима. Интелигенс не може бити закључан унутар граница организације. Будући да је знање, интелигенс мора бити размењиван, дељен, преношен и комунициран. У истински учећим организацијама, КИ мора бити конкурентски систем за УЗ, који служи као константна стратегијска интерактивна веза са окружењем.

Комуникација КИ може бити дефинисана као процес дељења и размене конкурентског интелигенса међу његовим корисницима. Главни корисник КИ је менаџмент организације. Ипак, КИ комуницира и са другим корисницима.

Комуникација КИ може бити вршена како унутар организације, између самих запослених, тако и између организације и конкурената, па имамо:

- a) интерну комуникацију КИ – унутар организације, међу запосленима у организацији и
- b) екстерну комуникацију КИ – између конкурентских организација.

Према томе, комуникација КИ може бити вршена у два различита простора:

a) простор унутар једне организације, где се КИ преноси и размењује између различитих корисника; б) простор односа и веза између организације и окружења у којем организација изводи своје активности. Комуникација КИ, како интерна тако и екстерна, има круцијалну улогу у процесу конкурентског управљања знањем.

a) Интерна комуникација КИ означава одређени вид организовања и умрежавања примљеног интелигенса унутар организације. Није ретка пракса да КИ лежи негде у простору организације, чекајући да буде искоришћен. КИ мора бити искоришћен на овај или онај начин, како би могла да служи циљевима. У пракси се то одвија као процес тока интелигенције унутар организације, између запослених, од једних до других. Резултат овог процеса је размена КИ садржаја између њих и стварање интерних мрежа интелигенса.

Интерна комуникација је виталан део КИ процеса. Интерна комуникација КИ разматра начин на који се примљени КИ дели и размењује између особља организације. Она одговара на таква питања као што су: ко су корисници?; који је пут предавања интелигенса од једног до другог корисника?; каква је позиција корисника? и каква је њихова улога у интерној мрежи?

Екстерна комуникација КИ представља дељење и размену КИ између КИ тимова и практичара који припадају различитим конкурентима. Практично, увек постоји могућност екстерне комуникације КИ, кад год се представници КИ међусобно сретну. Екстерна комуникација КИ је нарочито присутна код институција високог образовања – универзитета, факултета, високих школа. У високом образовању овај вид комуникације се одвија често. За наставника је врло тешко разликовати правог студента од других корисника, који могу бити потенцијални конкуренти. Стога је екстерна комуникација сасвим уобичајена у области високог образовања. Најчешћи извори екстерне комуникације интелигенса су: конференције, семинари, радионице, курсеви, пројекти и сл.

У случају ове комуникације КИ производ тече у оба смера, од конкурената ка организацији и од организације ка конкурентима. Овде се ради о процесу размене КИ садржаја између две или више конкурентских организација. Постоји неколико кључних питања која захтевају решење: а) да ли могу обе организације да имају користи од међусобног размењивања КИ? б) Како екстерна комуникација КИ утиче на конкурентност организација? ц) Како менаџмент може користити КИ за креирање своје сопствене конкурентске стратегије?

Значај давања одговора на ова питања за сваку организацију је непроцењив.

КИ систем може бити перципиран примарно као непрекинут процес или ток, који се одвија како унутар организације тако и у комуникацији са окружењем.

### Закључак

У овом раду смо приказали неколико информација и идеја. Прво, описали смо процесе КИ и систем КИ уопште. Затим смо дефинисали два начина комуникације КИ; екстерну и интерну комуникацију КИ као виталне компоненте КИ процеса и КИ система.

Интерна комуникација КИ значи неку врсту организовања и умрежавања примјеног интелекенса унутар организације. Екстерна комуникација КИ значи дељење и размену КИ између КИ тимова и практичара у различитим конкурентима.

Наша анализа показује да постоје огромне резерве КИ, које леже унутар организације, које морају да буду организоване и управљане како би испуниле улогу стратегијског средства. Производ КИ тече у оба правца, од конкурента ка организацији и од организације ка конкуренту. Ради се о процесу размене садржаја КИ између две или више конкурентских организација. Постоји неколико кључних питања која захтевају решење: а) да ли могу обе организације да имају користи од међусобног размењивања КИ? б) Како екстерна комуникација КИ утиче на конкурентност организација? ц) Како менаџмент може користити КИ за креирање своје сопствене конкурентске стратегије?

Значај давања одговора на ова питања за сваку организацију је непроцењив. КИ систем може бити перципиран примарно као непрекинут процес, односно ток који се одвија како унутар организације тако и у комуникацијисао окружењем.

### Литература

1. Argenti, PA. 2003. *Corporate Communication*, 3rd ed. McGraw-Hill: New York, NY.
2. Bontis, N, Crossan, MM. and Hulland, J. 2002. Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39 (4).
3. Bovée, CL., Thill, JV. 2000. *Business Communication Today*, 6th ed. Upper Saddle River, Prentice-Hall: Nj.
4. *Encarta 2004*. 2003. Microsoft Corporation, [CD-ROM] version.
5. Foley, JP. (ed.) 1967. *The Jefferson Cyclopedia*, vol. 1. Russell and Russell: New York.
6. Fuld, LM. 1995. *The New Competitor Intelligence, the Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information About Your Competitors*. John Wiley & Sons: New York, USA.

Др Иван Ђурковић

Мр Анђелка Аничкић

Факултет за трговину и банкарство, Универзитет Алфа, Београд

### ВРЕМЕ ЈЕ ЗА РЕФОРМУ БАНКАРСКОГ СИСТЕМА СРБИЈЕ

#### Апстракт

*У раду се анализирају банкарски и финансијски проблеми Србије. Модел по коме послују банке у Србији неодржив је, и то сви знају, али се овај проблем мора решавати поступно. То је кратка дијагноза Марека Белке, директора европског одељења Међународног монетарног фонда (ММФ). Оно што по Белки сви знају, само је за Србију тајна. Реформе се не могу спровести преко ноћи или у року од неколико месеци, већ су за њих потребне године.*

**Кључне речи:** Народна Банка Србије, финансијски и банкарски систем, реформе

### TIME FOR REFORM OF SERBIAN BANKING SYSTEM

#### Abstract

*The paper analyzes the banking and financial problems in Serbia. Model in which banks operate in Serbia is unsustainable, and we all know, but this problem must be solved gradually. This is a brief diagnosis of Marek Belka, Director of European Department of the International Monetary Fund (IMF). What everyone knows by Belka, only for Serbia's Secret. Reforms can not be implemented overnight or within a few months, but take years for them.*

**Key words:** National Bank of Serbia, the financial and banking system, reforms

#### Увод

Међународни монетарни фонд (ММФ) је учио драматичне проблеме у финансијском систему Србије. То се понајвише односи на експлозивни, неодговорни раст приватног задуживања, као и на чињеницу да се привреда и грађани задужују у девизама, и да су зато изложени огромном курсном ризику. Систем је био одржив само док је курс динара почивао на продаји државне имовине и на инозадуживању. Светска економска криза је показала „лудост“ таквог модела. ММФ можда жели да поступно реши проблем неодрживог српског банкарског модела, али концепт решења који се назире превише личи на онај који је и довео до краха српске економије.

У склопу новог аранжмана са ММФ-ом, држава ће се задужити за нове 3 милијарде евра како би се зауставило повлачење капитала, колапс девизног тржишта

и пропаст банака. Смисао ове позајмице је да обезбеди девизну ликвидност Србије и да увери инокредиторе да Народна банка Србије (НБС) има довољно резерви да брани курс динара када он поново буде под притиском. Банке ће имати сигурност да новац из Србије могу повући када то пожелe, па нема потребе да сада журе. НБС ће одржавањем прецењеног курса индиректно субвенционисати кредите и профите банака. Трошкови неодрживог банкарског модела биће тако преваљени на буџет Србије. Да би се банкарски капитал задржао у Србији, није довољно само наставити са политиком прецењеног динара. И домаће каматне стопе се морају одржавати на високом нивоу.

НБС ће, као и до сада, под изговором антиинфлационе политике, референтну каматну стопу држати на нивоу који задовољава банке и њихове каматне апетите. И држава помаже исти процес позајмљујући новац од домаћих пословних банака како би финансирала растући буџетски дефицит. Каматна стопа коју држава плаћа је галантна, па на тржишту новца она конкурише привреди и својом тражњом подиже каматне стопе. Уместо привреди, банке пласирају новац држави и НБС. Динар кредита који је отишао држави, динар је мање за привреду. Из угла банака, то је сјајна политика. Упркос општем привредном колапсу, финансијски сектор је и у прошлој години забележио велики раст. То је јасан симптом финансијске патологије.

Примарни задатак ММФ-а је да штити интересе поверилаца, па је снижавање буџетског дефицита њихов кључни захтев. Да би могла да отплаћује кредите које сада олако узима, држава мора радикално смањити буџетско трошење и велики део буџетских прихода усмерити за отплату дугова. То неће бити довољно, па се штедњи државе, упркос општој немаштини, морају придружити и грађани. Та штедња је одавно морала почети.

Држава би морала укинути кредите са валутном клаузулом – бар за грађане. Исто тако, морали би се укинути кеш кредити, као и задуживање путем кредитних картица. Ови кредити са астрономским каматама наносе огромну штету грађанима и економији и служе искључиво интересима банака. Држава не може мирно посматрати ово „самоуништавање“ грађана, јер ће се на крају део рачуна испоставити њој, управо онако како се то данас догађа.

НБС би требало да обори референтну каматну стопу. Инфлаторни ефекат би био минималан. Банке би повукле новац пласиран код НБС, али га не би дале ни привреди, ни грађанима, јер је солвентних дужника све мање. Новац би вероватно напустио Србију, девизно тржиште би било под притиском, али НБС има довољно резерви да овај удар неутралише на нивоу курса на коме то жели. На овај начин Србија би се само ослободила новца који ничему не служи, и макар мало смањила спољни дуг и каматни терет.

## 1. Економски проблеми Србије

Економски проблеми Србије су структурни, а не коњунктурни, и неће нестати када се светска криза оконча. Применом терапије коју данас прописује ММФ, уз политику високих камата и прецењеног динара, укупан спољни дуг Србије (дуг државе и приватног сектора) у наредне две године прећи ће ниво од 90% бруто домаћег производа. Србија ће тако ући у стање перманентне дужничке и економске кризе, а будућност ће бити још безнаднија од садашњости. Србија мора почети да решава своје структурне проблеме, а банкарски систем је њен најдуже скривани проблем.

Хронична неликвидност српске привреде није последица светске економске кризе. Она је резултат финансијске недисциплине државе, али и привредне структуре којом доминирају монополи и картели. Оваква структура, као и модели понашања који из ње следе, један је од основних извора домаће, сада већ ендемске инфлације. Српска економија је посебан случај, па се на њу мора применити „специјална” монетарна теорија. Један од њених најважнијих елемената је привредно „међукредитирање”, појам који је ушао у моду седамдесетих година прошлог века и односио се на узајамно робно кредитирање домаћих предузећа.

То је концепт у коме предузећа међусобно размењују робу и услуге, али их не плаћају. Промет се остварује без новца, плаћања се одлажу у недоглед, а дуговања и потраживања расту преко сваке мере. Онај ко купује не брине превише због цене – када коначно буде измирио своје обавезе, оне ће инфлацијом бити умањене. Онај ко продаје, цену мора повећати за трошкове финансирања и за ризике неплаћања које је тешко проценити, па је увек мудрије зарачунати што више. На овај начин монетарна политика се обесмишљава, а цене расту и када је политика НБС рестриктивна.

Тржиштем доминирају велика предузећа (поготову трговинска) и ту постоји асполутна асиметрија моћи. Велики купци својим добављачима могу диктирати услове какве желе или их могу једностано мењати када желе. Мања предузећа немају друге купце, а евентуални покушај да кроз правосуђе заштите своје интересе осуђен је на неизвесну и скупу агонију, али извесну одмазду моћних дужника.

Све док су односи моћи такви какви јесу, инфлација и неликвидност ће бити системски. Нешто се ипак може урадити или се бар може покушати. Привреда мора ући у процес мултилатералне компензације у коме би сви повериоци пријавили своја потраживања без страха од одмазде дужника. То неће решити проблем неликвидности, али ће га бар мало ублажити, јасно квантификовати и указати на генераторе неликвидности и на предузећа која морају отићи у стечај.

Када је држава у питању, регулатива би морала бити још строжа. Држава би морала стандардизовати своје услове плаћања, а обавезе измиривати редом којим пристижу. Свако прескакање реда морало би се третирати као кривично дело будући да се разлози прекоредних исплата пре свега налазе у сфери корупције.

Није добро када се држава меша у односе између предузећа на уређеном тржишту. Српско тржиште, нажалост, није уређено. Када од таквог тржишта држава окреће главу, она управо тим немешањем шаље јасну поруку да је на страни јаких и да им допушта злоупотребу тржишне позиције. Домаћи теолози неолиберализма морају коначно схватити да држава никада није неутрална.

## **2. Банкарски и финансијски систем Србије**

Банке у Србије годинама наплаћају највеће каматне марже, а да при томе плаћају најнижи ефективни порез на добит у Европи. Таква каматна политика је огроман терет за грађане и привреду. Истовремено, порез на добит банкарског сектора занемарив је допринос буџету Србије.

Док су каматне стопе светских валута у сталном паду и налазе се на најнижем нивоу у последњих неколико деценија, у Србији је тренд супротан. Када светске каматне стопе падају, српске банке подижу своје марже и тиме надокнађују пад базних (либор, еурибор) стопа. Домаћи дужник је увек на губитку.

Каматне стопе у Србији су у просеку бар двоструко веће од оних у

Хрватској или Мађарској, на пример. С друге стране, номинална стопа пореза на профит је 10 одсто и једна је од најнижих у Европи. У Србији, земљи финансијских чуда, банке не плаћају ни то. Ефективни порез, онај који заиста стигне до буџета Србије, знатно је нижи од 10 одсто. Користећи бесмислене пореске погодности многе банке, поготово оне највеће, годинама нису плаћале порез. Управо се у пореској сфери најјасније сагледава лудост система, али и систем у тој лудости. Илустрације ради, банке у Хрватској плаћају порез по стопи од 20%. Слична је ситуација и у осталим земљама у окружењу.

Србија се необјашњиво лако одлучила да угаси домаће банке и да банкарски систем препусти странцима. То није било довољно, па је и одличан (државни) платни промет, као и приход од њега, галантно пренесен на банке. Банкама је затим омогућено да готово све кредитне операције обављају (ефективно) у страниој валути. Тиме је обесмишљено постојања динара, а сви валутни и каматни ризици преваљени су искључиво на привреду и грађане.

Када је привреда потонула под теретом дугова, влада је прискочила у помоћ и на буџет превалила део приватног каматног терета. Зачуђујуће је да држава при томе није захтевала снижење каматних стопа. Напротив, она буџетским новцем помаже да каматне стопе остану на високом нивоу. Ове мере ће се вратити Србији као бумеранг. Буџет је у дефициту, па ће сваки динар или евро који држава данас плати банкама за субвенцију камата, подршку „пунту” и сл. грађани и привреда сутра враћати кроз раст пореза. Ако порези не буду расли, буџетска издвајања за школство, здравство, социјална давања, за инвестиције у инфраструктуру итд, додатно ће се смањивати.

И Народна банка Србије својом монетарном политиком обилато помаже банкарски сектор. Експлозивни прилив шпекулативног банкарског капитала је довео до вишка новца у опцијама и до перманентног инфлаторног притиска. Монетарни инструменти за неутралисање тог вишка новца могу шпекулативни капитал казнити, али и наградити. Подизањем стопе обавезне резерве, на пример, шпекулативни капитал се кажњава, а његов прилив дестимулише. Опредељење НБС било је другачије, па је изабран инструмент којим се шпекуланти награђују. Кроз тзв. репо-операције вишкови новца се повлаче из система, али на тако повучен некорисни новац НБС плаћа огромну камату. У последњих годину дана та камата се кретала између 16 и 19 одсто (ефективно), па су банке капитал радосно уносиле у Србију. Крајем прошле године ниво репотрансакција је достигао 175,1 милијарду динара, док је НБС на име годишње камате требало да плати 14,2 милијарде долара.

Ликвидност девизног тржишта значи да свако ко купује или продаје девизе, то може обавити лако, и када год то жели. Тржиште може функционисати и на нижем нивоу ликвидности. Када је цена евра коју су купци спремни да плате нижа од оне коју продавци евра очекују, понуда девиза и обим трансакција на девизном тржишту ће бити мањи, а тиме и ликвидност. И продавци и купци могу накратко одлагати продају, односно куповину девиза, док се не успостави тржишна сагласност у вези са ценом валута. Када се то догоди, ликвидност девизног тржишта се повећава, а са њом и обим трансакција. Нема разлога да НБС интервенише и своје девизе продаје јефтиније него што то би то радили приватни актери, само да би повећала ликвидност тржишта.

Интервенције на девизном тржишту имају смисла када долази до краткотрајних поремећаја понуде и тражње, изазваних шпекулативним нападима на здраву валуту. Међутим, одбрана нереалног курса узалудно је траћење девизних резерви и спречавање процеса платнобилансног уравнотежења. Динар је тешко прецењен и платни биланс то јасно показује. Дефицит платног биланса је основни

фактор рањивости српске економије и синтеза је свих промашаја економске политике. Интервенцијама од октобра до данас само се успорава нужан и преко потребан процес знатне корекције курса динара. Нејасно је шта НБС заиста жели да постигне оваквим интервенцијама, али су њихови лоши ефекти јасно видљиви.

Интервенцијама на девизном тржишту НБС кажњава извознике – за зарађене девизе они добијају мање него што би добили да НБС не интервенише. То извознике може натерати да девизе у Србију уносе успорено, чекајући бољи тренутак и већи курс. То је лоше за девизно тржиште, а додатно ће погоршати и укупну динарску ликвидност која је већ на ивици пуцања.

Трошењем девизних резерви НБС субвенционише и награђује увознике. Омогућавајући им да евро данас купују јефтиније, НБС повећава њихов профит, али не утиче и на снижавање будућих цена. Када увозници буду продавали робу коју данас купују, калкулација цена ће се базирати на курсу и курсним очекивања у тренутку када роба буде у продавницама. Колико НБС губи продајући девизе јефтиније, толико увозници зарађују.

Обиље девиза на српском тржишту претходних година је резултат огромних динарских камата. Разлика у висини између домаћих динарских и иностраних каматних стопа је магнет за шпекулативни капитал и основни генератор, како вишка девиза, тако и вишка новца у оптицају. Бесмислена политика истрајавања на прецењеном курсу динара давала је додатни подстицај приливу шпекулативног капитала. Капитал није морао да страхује од депресирања динара или од девалвације, а тиме ни од губитака који би уследили.

У Србију се тако слио вишак капитала који не служи привреди и који је имобилисан у хартијама од вредности НБС. Он изнурује централну банку правећи јој огромне губитке због камате која се мора платити. Тај новац је истовремено и стална претња финансијском систему. Када се налази у земљи, инфлаторни притисак је сталан. Када одлучи да напусти земљу, подиже тражњу за девизама и ствара хаос на девизном тржишту. Овај капитал је користан само и једино себи. Закључно са августом 2009. године, у динарским хартијама од вредности које је емитовала НБС, било је везано преко четири милијарде долара капитала. Тај износ је већи од укупне ликвидне новчане масе у Србији (монетарни агрегат М1).

Привид стабилности је вештачки одржаван продајом државне имовине и континуираним инозадуживањем. Актуелна светска криза ставља тачку на такву политику. У амбијенту глобалне финансијске неодговорности, високе камате су биле најважнији разлог финансијских улагања у Србију. Ситуација се променила, и у атмосфери опште панике мења се и перцепција ризика. У првом плану је сигурност пласмана, а не зарада – девизни приливи се смањују, а одливи драстично повећавају.

Капитал сада напушта Србију и врши страховит притисак на девизни курс. Увозници такође подижу тражњу за девизама покушавајући да их купе што јефтиније, док се то може. Понуда девиза је смањена, тражња је огромна и то обара вредност динара. Последње мере и противречни искази НБС у вези са политиком обавезних резерви сведоче о страху који се увукао у финансијски систем и који је везан за нагли пад динара. Упркос сталним интервенцијама, НБС не може да спречи његов пад. НБС зато жели да заустави одлив капитала из земље и смањи притисак на динар. Укидање обавезне резерве повећава профит банака и има исти ефекат за банку као и раст активних камата. Нада је да ће банке загристи понуђени профитни мамац и оставити новац у Србији.

## Закључак

Погрешном антиинфлационом политиком, Србија је постала магнет за привлачење спекулативног капитала. Својом каматном политиком и политиком курса динара, НБС упорно наставља да стабља новац у цепове његових власника. До почетка октобра 2009. године тај капитал је мировао (био стерилисан) у динарским благајничким записима НБС. Имобиљан, и за Србију неупотребљив, убирао је себи фантастичну камату по стопи од ефективних 19,35% годишње (17,75% номинално). Како то више није довољно, спекулативни капитал сада бежи из динарских благајничких записа у евро.

Задуженим грађанима и привреди интервенције НБС неће много помоћи – њихови девизно индексирани кредити су вишегодишњи. Да ли ће се коначна корекција курса догодити данас, коју недељу или месец касније, неће битно променити њихову тешку дужничку позицију.

Субвенционисање увозника и спекулативног капитала на крају ће платити грађани и буџет Србије. Држава ће морати да се задужи како би попунила девизне резерве и покрила губитке НБС, а сервисирање дуга биће трошак буџета. Србија нема намеру да субвенционише своје грађане, али издашно субвенционише власнике спекулативног капитала и увознике на терет буџета.

Креатори домаће економске политике углас су се сложили да је банкарски систем ликвидан, солвентан и сигуран. Народна банка Србије је аплаудирала себи због раније донетих рестриктивних мера – пре свега због високе стопе обавезних резерви које су темељ стабилности система. Неколико дана касније НБС се предомислила. Обавезна резерва на инокредите које банке узимају укинута је не би ли систем постао још ликвиднији и, дакако, стабилнији.

Шта год радила, НБС не може побећи од основног проблема домаћег финансијског система који се у економској теорији назива „немогуће тројство”. По тој хипотези, држава не може истовремено либерализовати капиталне токове, одржавати фиксни курс, и водити независну монетарну политику. Искуство Србије ово убедљиво потврђује – у амбијенту евроизирани економије и кредитне валутне индексације, ово тројство је још више немогуће. Мале економије (Исланд је последњи тужни пример) не смеју се излагати неконтролисаним капиталним токовима. Када је тржиште капитала либерализовано, капитал може улазити и излазити из земље како му је воља, и у обиму у коме жели. Централне банке су само пасивни посматрачи таквих процеса, и све њихове акције су реактивне, изнуђене и оријентисане ка минимизирању штете.

НБС може наставити да интервенише на девизном тржишту, може трошити девизне резерве, али ће пре или касније, девизно исцрпљена, морати да изврши девалвацију. Ако НБС ипак настави политику одбране курса динара, онда би бар морала увести капиталну контролу и зауставити девизни одлив. У другом, бољем сценарију, НБС може одмах извршити девалвацију и тако бар сачувати део девизних резерви, и истовремено успорити и смањити увоз.

Ако се девалвација спроведе раније, њени трошкови ће бити нижи. Уз то, и терет девалвације ће се праведније расподелити, јер ће га сносити и власници спекулативног капитала. Ако се закасни са девалвацијом, спекулативни капитал ће изаћи из Србије са великим профитом, а њен цех ће платити само грађани и привреда. Треба се надати да држава неће посегнути и за најгором мером, па ући у нови циклус државног задуживања (код ММФ-а на пример), како би бранила неodrживи девизни курс који уништава економију Србије.

Финансијски проблеми Србије нису изазвани последњом кризом, нису ни



краткорочни, нити пролазни. Проблем је фундаменталан и неће се решити све док се евроизирана економија не врати на динар, а НБС не почне да води активну и аутономну монетарну политику. Ужасно болна девалвација је први нужни корак.

Како би сузбила инфлацију, Србија већ шест година води политику ефективно фиксног девизног курса. У борби против инфлације фиксирање курса нигде није помогло, па ни у Србији. Домаће цене настављају да расту много брже од цена у конкурентским државама.

Политика курса динара игнорише ову ценовну експлозију, па је динар у односу на евро у последњих шест година ослабио за само 35%, а у односу на долар је и ојачао за 5%. Оваква политика девизног курса чини увозну робу јефтином и конкурентном на српском тржишту. Истовремено, све што се у Србији производи скупо је и неконкурентно и на светском и на домаћем тржишту. Србија зато има огроман и растући дефицит трговинског и платног биланса.

Нужна реформа српског пореског и монетарног система захтева време, али се неке мере већ сада могу предузети. Ако је влада, притиснута ММФ-ом, смогла храбрости да смањује плате и отпушта запослене, морала би скупити храброст и да коначно „дотакне“ банкарске профите. Увођење додатног пореза за банке, од нпр. 10%, уз укидање било каквих пореских повластица банкарском сектору морале би бити прве мере за помоћ празном буџету. Додатна, разумна мера била би лимитирање каматне стопе које банке могу наплаћивати клијентима. Држава мора заштитити своје грађане и привреду – не од тржишта и његових закона већ од антитржишне самовоље домаћих монопола и картела.

## Литература

1. Davidson, P., *The Keynes Solution: The Path to Global Economic Prosperity*, Palgrave Macmillan, 2009.
2. Ђукић, Ђ., *Монетарна власт и стабилност новца*, Литопапир, Чачак, 1996.
3. Ђукић, Ђ., *Централна банка и финансијски систем*, Литопапир, Чачак, 2006.
4. Фабрис, Н., „Еуризаација као инструмент монетарне политике Србије?“, *Економски анали*, бр.168/2006, Економски факултет, Београд
5. Кејнз, Џ.М., *Економски есеји*, Матица српска, Европски центар за мир, ЦЕЦОС, 1987.
6. Комазец, С., Ристић, Ж., *Монетарна економија и банкарски менаџмент*, Либер, Београд, 2009.
7. Мишкин, С.Ф., *Монетарна економија, банкарство и финансијска тржишта*, Дата Статус, Београд, 2006.
8. [www.mfin.gov.rs/newsitem.php?id=7049](http://www.mfin.gov.rs/newsitem.php?id=7049)
9. [www.nbs.rs/export/internet/latinica/90/90\\_6/stat\\_tabele.html](http://www.nbs.rs/export/internet/latinica/90/90_6/stat_tabele.html)

Др Станко Р. Илић,

Факултет за економију и инжењерски менаџмент, Нови Сад

Мр Драган С. Илић

Универзитет Едуконс, Факултет пословне економије, Сремска Каменица

### ПРИЛИКЕ НА НАЦИОНАЛНОМ ТРЖИШТУ ПОНУДЕ И ПОТРАЖЊЕ КОНЗУМНИХ ПРОИЗВОДА

#### Апстракт

*малопродајно тржиште козумних производа у националним размерама последњих неколико година нашло се у „пожарној“ тачки потпуно конкурентско – монополистичко - политичких интересовања и истицано је као типичан пример високо концентрисане делатности. Ради се о својеврсној и веома компликованој институционалној форми, познатој по тржишној констелацији односно тржишној структури. У том погледу теоријски ништа није спорно. Потпуно је јасно да је реч о броју учесника на том тржишту на страни понуде и потражње. На обе стране могуће је теоријски да постоји један (монополиста), мало (олигополиста) и много (полиполиста) понуђача или купаца. Полазећи са тих позиција, ради најједноставнијег разумевања суштине ових студијских истраживања, у раду су описане и дизајниране могуће тржишне констелације.*

**Кључне речи:** тржиште, произвођач, малопродајна компанија, конзумни производи.

### OCCASIONS AT THE NATIONAL SUPPLY AND DEMAND MARKET OF CONSUMER GOODS

#### Abstract

*The retail market of consumer goods on a national scale in recent years has taken “fire” point of fully competitive - monopoly - political interest, and it was pointed out as a typical example of a highly concentrated industry. It is a peculiar and very complicated institutional form, known as to the market constellation and market structure. In this respect nothing is theoretically questionable. It is quite clear that we speak about the number of participants in that market on the supply and demand side. On both sides it is possible theoretically that there is one (monopoly), little (oligopolists) and many (polipolists) bidders or buyers. Starting from this position, to the simplest understanding of the essence of this research, in paper are described and designed possible market constellations.*

**Keywords:** market, the manufacturer, retailer, consumer products.

## 1. Тржишна констелација понуде и потражње конзумних производа

Постоји читав низ алтернативних тржишних констелација на малопродајном тржишту козумних производа, почев од тога да се на њему на страни малопродаваца нађе само једна компанија, а на страни купаца само једна или много њих на обе стране, што су теоријски екстрими и у пословној пракси готово да нигде не постоје. (погледати слику бр. 1)

Слика бр. 1: Алтернативне тржишне констелације малопродајног тржишта конзумних производа

		Трговинска компанија		
		Једна	Мало	Много
Купци	Један	Једна	Мало	Много
	Мало	Једна	Мало	Много
	Много	Једна	Мало	Много

Између њих се налазе реалне констелације на националном тржишту малопродаје, с тим да се код тржишних констелација изнад дијагонале препознаје доминација купаца, на основу мањег броја учесника него што је број. За разлику од тога тржишне констелације испод дијагонале репрезентују тржиште малопродајних компанија, јер је њихов број мањи од купаца. Тако ствари стоје када је у питању теоријско разматрање малопродајног тржишта. Међутим, интересује нас какво је оно реално у свакодневним приликама у националним оквирима, која су му својства и који су фактори довели до његовог дизајнирања. Укратко, савремено национално малопродајно тржиште козумних производа препознатљиво је по присуству мањег броја малопродајних компанија на страни понуде и релативно великим бројем финалних купаца. Осим тога у појединим временским периодима у малопродајним компанијама мања је понуда него што је стварна потражња, али је она последица недовољне понуде добављача (произвођача и увозника), јер се оне у мањој мери баве производњом. У тим, околностима понуда малопродајних компанија и потражња финалних конзумних, али и других производа усаглашавају се на вишем нивоу цена, које су поново највећим делом резултат повећања произвођачке продајне цене, које у просеку учествују у крајњој продајној цени са око четири петине, а преостали део представља разлику у цени (без пореза на додатну вредност), о чему сведоче упоредни подаци наведени у наредном табеларном прегледу по одабраним великим системима националне економије.

**Слика бр. 2: Процентуална разлика у цени референтних конзумних производа у малопродаји у одабраним великим системима националне економије\***

у %

Земља Производи	Велика Британија	Француска	Италија	Холандија	Данска	Ирска	САД	Србија**
Прехрамбени производи	22,8	20,1	26,4	21,9	19,4	17,3	25,6	15,56
Алкохолна пића***	17,0	38,8	26,6	16,4	14,9	17,0	16,3	15,45
Дуван и цигарете****	18,5	20,4	14,6	14,5	16,8	18,3	-	8,48

Напомена:

\* = извор података за наведене земље осим Републике Србије, Р. McGoldrick: Retail Marketing, McGraw-Hill Companies, New York, 2009. str. 213,

\*\* = за Републику Србију, Регистар финансијских извештаја предузећа и задруга трговине, Народна банка Србије, подаци за 2009. годину,

\*\*\* = за Републику Србију на основу података из пословних извештаја водећих малопродајних компанија

\*\*\*\* = подаци се односе за све земље осим Републике Србије и обухватају разлику у цени кондиторских производа, новина и дувана, а за Републику Србију само дуван и цигарете на основу пословних извештаја водећих малопродајних компанија

Међутим, не треба искључити могућност да повећању крајње продајне цене „подгреју“ и малопродајне компаније на основу интензивне тежње за високим и на брзину стеченим профитом, али су оне ређа појава. Чињеница је да разлика у цени малопродајних компанија не представља профит, већ да се из ње покривају трошкови пословања, који представљају највећи део, а да само мали део уколико уопште претекне по покрићу пословних расхода представља профит. Наиме, емпиријски резултати истраживања малопродајних компанија у чијем робном асортиману изразито доминирају конзумни производи послују на ивици рентабилитета, а не ретко и са губитком.

Разлика у цени (= маржа или рабат) је у виском степену корелативно зависна од брзине обрта залиха и висине ризика, тако да велики коефицијент и мали ризик кореспондирају са малом разликом у цени, а мали коефицијент и велики ризик са великом разликом у цени. У сваком случају за сваки ниво разлике у цени неопходно је остварити адекватан обим и структуру промета уз осмишљену примену компензационе калкулације, диференцираних разлика у цени по робним групама, артиклима, локацијама и системима, облицима и методима пласмана у условима аутономне политике цена, која увелико кореспондира са јединственим слободним тржиштем.

## 2. Актуелна структура националног малопродајног тржишта конзумних производа

Малопродајно тржиште конзумних производа у националним размерама препознатљиво је по олигополистичкој тржишној констелацији са тешњом ка стварању националног лидера односно доминантног учесника, али за сада само на једном тржишном сегменту, а не на укупном привредном пространству. Повода за такву стратегијску алтернативу има више, али они сами по себи не морају бити ништа лоше. Уосталом то је вековна тежња сваког појединца, да има више данас него јуче, а мање него сутра односно да буде бољи од свих само слабији од својих наследника. Ради се о прогресивној и развојем, растом и успешним пословањем усмереном пословном мисијом, визијом, филозофијом, идентитетом компаније и много тога другог. Међутим, она је резултат дејства промена на тржишту, али сада на страни набавке малопродајних компанија односно добављача. Реч је о њиховој концентрацији или смањења њиховог броја уз повећање пословних потенцијала, тржишног удела и економске снаге. Реакција малопродајних компанија на таква стремљења је и њихова концентрација са истим намерама. Тако долази до глобализације тржишта понуде и малопродаје којој су потребни глобални играчи. Често пута о таквим тенденцијама изричу се понекад оправдане, али најчешће оштре и неоправдане критике.

Концентрација капитала је незаобилазан и незадржив процес у свим сферама друштвеног и привредног живота. Ради се о својеврсном феномену, који прожима, између осталог, производњу и малопродајно тржиште конзумних производа у свим савременим великим системима националне економије. Он је једном резултат „природног“ увећања индивидуалног капитала (акумулације), који води интерном расту производних и малопродајних компанија у промету конзумних производа. Њена друга форма је централизација капитала путем њихове хоризонталне и вертикалне интеграције, кооперације, фузије, куповине, аквизиције итд., с тим што долази до повећања мањег броја власника укупног капитала у оквиру националног и/или националних великих система националне економије. Стварају се националне и мултинационалне компаније, корпорације, предузећа итд. То су глобални играчи у производњи и малопродаји, који мењају „крвну“ слику националног и међународних тржишта, с тим што је добрим делом поправљају. Међутим, не треба искључити могућност злоупотребе од стране, између осталих, добављача и малопродајних компанија, које треба установити на реалној подлози научно дефинисаним и у пословној пракси проверених метода, без идеолошких примеса и предузети адекватно санкционисање. У ту сврху неопходно је дијагноzirати стање и тенденције концентрације у производњи и увозу, али и у малопродаји прехранбених производа на целокупном националном привредном пространству, јер свако њено свођење у оквиру његовог појединог сегмента може довести до погрешних закључака и неправедних осуда, без довољно утемељене аргументације. То је само разлог више да се овом приликом презентира упоредна анализа развоја концентрације у малопродаји прехранбених производа у одабраним тржишно развијеним економијама и националном великом систему, а потом и у производњи одабраних прехранбених производа, да би се проверила хипотезе да ли и колико концентрација институционалних носиоца делатности води монополизацији малопродајног тржишта и да ли је концентрација код његових учесника, реакција на такву тенденцију у сфери производње, предузимања мера рационализације у набавци, пословној логистици, маркетингу пласмана, носиоца оперативних малопродајних и административних активности и чему све то води.

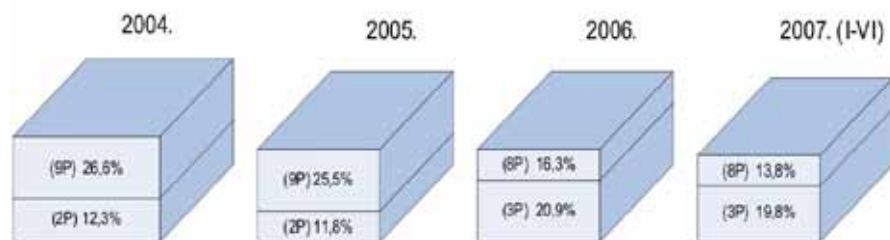
### 3. Концентрација у националној малопродаји конзумних производа

Национално трговинско малопродајно тржиште прехранбених производа на почетку последње деценије двадесетог века препознатљиво је по локалним олигополистичким констелацијама. У њима су доминантне позиције припадале друштвеним трговинским филијалним предузећима. Негде средином тог периода на малопродајној тржишној сцени из године у годину повећавао се број приватних самосталних трговинских продавница, али су и поред тога тржиштем доминирала друштвена малопродајна предузећа. Међутим, нека од њих са националним карактеристикама (Робне куће Београд) знатно су ослабљене у сваком погледу. Пред сам крај посматраног периода забележена је стагнација и постепено губљење тржишних позиција крупних друштвених малопродајних компанија. Наиме, мали број њих је успео да са почетном тржишном снагом доживи крај двадесетог века. Национално малопродајно тржиште постало је прилично деструктурирано, али са слабљењем олигополистичких позиција друштвених малопродајних компанија и дезорганизованим приватним малопродајним компанијама и самосталним трговинским радњама.

Почетком 21. века и друштвене малопродајне компаније су транзитиране односно приватизоване. Међутим, за разлику од европских развијених великих система националне економије, познатим по пет различитих праваца развоја концентрације, које са комплексним дејством доводе до хоризонталног сужавања и вертикалног повезивања у трговинским каналима маркетинга.

Прва етапа у развоју националног малопродајног тржишта конзумних производа у посматраном периоду препознатљива је по постепеној хоризонталној концентрацији трговинских компанија у veleпродаји и малопродаји уз незнатну промену броја самосталних трговинских предузећа и трговинских радњи. Само се мало на ниже померила крива учешћа крупних малопродајних компанија у укупно оствареном промету конзумних производа у десно у односу на његову глобалну структуру на почетку двадесет првог века. О томе речито говоре подаци наведени у наредном графикону.

Слика бр. 3: Тржишни удео у промету конзумних производа једанаест великих и три натпросечне малопродајне компаније\*



\* Извор: пословна документација Република Србија, Републички завод за статистику 2007. године, одабрани подаци у складу са предметом истраживања Напомена: (2; 3; 8;9) = број; (P) = малопродајна компанија

На основу претходних података могуће је извести научно верификован закључак да посматране малопродајне компаније (11) учествују у укупном

малопродајном промету конзумних производа у Републици Србији у референтном периоду мање од две четвртине, да је тржишни удео две малопродајне компаније у прве две године већи од просте средње вредности али на нивоу око једне осмине, да је заједно са трећим, иначе заступљеним у посматраном броју водећих малопродајних компанија достигло ниво у пуној и првој половини последње посматране пословне године од приближно једне петине. Треба рећи да се тржишни удео свих посматраних малопродајних компанија смањивао, без обзира што је укупан промет конзумних производа у посматраном периоду номинално растао 179,4% (2006/2004. промет предузећа у трговини на мало конзумних производа; извор: пословна документација Републичког завода за статистику 2007. године), с тим што је распоређен по другим постојећим и новим учесницима у малопродаји, али да је различито учешће водећих једанаест и међу њима три најпросечна по конзумним робним и глобалним тржишним сегментима Републике Србије на основу аналитичке методологије Републичког завода за статистику. Међутим, таква дијагностичка истраживања требало би спровести не само по тако дефинисаним тржишним сегментима, него и по њиховом даљем декомпоновању, како би се створила реалнија представа о констелацији малопродајног тржишта и тих сегмената и на њеној основи извела објективнија оцена о приликама на целокупном националном малопродајном тржишту. То је могуће учинити, али оно захтева дизајнирање посебног модела дијагнозе малопродајног тржишта и упоредне анализе са оним из тржишно развијених земаља чланица Европске уније, што прелази оквире ових истраживања.

Мада се ради о релативно кратком временском периоду дијагнозе националне малопродајне тржишне структуре, није потребно сувише се освртати у историју, јер су се у њој одиграле корените промене у свим сегментима друштвеног и економског карактера са по њу значајним последицама. Далеко је вредније и одговорније пројектовати њену будућност на искуствима малопродајног тржишта развијених европских земаља. Индикативна је у том погледу чињеница да национално малопродајно тржиште конзумних производа по степену концентрације налази у карактеристичној фази хоризонталне концентрације малопродајних компанија. Процес њихове концентрације наставиће се у ближој, а још интензивније у даљој будућности продуктивним формама кооперације у маркетингу набавке, вертикалном интеграцијом односно концентрацијом компанија, глобализацијом стварањем глобалних међународних играча и креирањем система централизације процеса и интерним заостравањем стратегијске и оперативне одговорности за раст, развој и успешно пословање. То само потврђује полазну хипотезу о концентрацији као динамичном и распрострањеном процесу, који се може краткорочно ометати, али га је дугорочно немогуће зауставити, не само у малопродаји него у свим сферама економског и друштвеног живота. Уколико не дође до његове злоупотребе он представља поуздану гаранцију будућег продуктивног развоја производње, трговине, потрошње и других подручја великог система националне економије.

#### **4. Интензитет концентрације у националној сфери производње конзумних производа**

У компарацији са променом у структури малопродаје препознатљив је развој концентрације у националној производњи конзумних производа. Свакако да се код ње полази од других позиција. У случају свежих производа, схваћених у ширем смислу, нарочито у подручју сувог асортимана на почетку егзистира

много релативно високо концентрисаних олигополистичких тржишта, док је малопродајна структура прилично атомизирана.

Дијагноза националне стране производње конзумних производа заснована на аналитичким резултатима истраживања појединих робних група у савременим условима пословања, упућују на закључак да су све гране прехранбене индустрије више или мање захваћене процесом концентрације. Док код пекарских производа (хлеба и пецива) је препознатљива релативно уситњена структура са бројим регионалним и локалним оперативним производним предузећима, догле тржиште понуде кафе контролишу два предузећа, а уља, масти и маргарина три, кондиторских производа четири, шећера исти број, што је случај и са тестенинама, млеку и млечним производима. Наиме, њихово учешће у укупно оствареном промету малопродајних компанија креће се у анализираном периоду (2004 – прва половина 2007. године) у распону од 75 до 95%.

Таква њихова структура карактеристична је и по оствареним ефектима концентрације. Прво, такозвани национални ефекат, довео је до интерне и екстерне изградње капацитета произвођача конзумних производа, али власничким груписањем конкуренције у готово свим гранама њихове производње. Осим тога, незаобилазна стандардизација асортимана приморала је многе регионално оперативне произвођаче на интегрисање, национално потврђивање и очигледно тешко остварљив интерни раст са укупно расположивим капацитетима да би удовољили потребама и захтевима крупних националних малопродајних компанија. Такав „заједнички раст“ у условима олигоплизације тржишта понуде конзумних производа могуће је позитивно оценити из индивидуалног и краткорочног угла произвођача. Међутим, треба рећи да су њихови капацитети, углавном, већи од потреба, за производима из њиховог производног програма, националног тржишта. То је само један од разлога што се у малопродаји јавља потреба за успостављањем равнотеже стварањем снаге на страни потражње (набавке).

Друго и национална производња конзумних производа упућена је на глобализацију по основи ширења привредног пространства Европске уније. Аквизицијом националних произвођача и консолидацијом маркетинг програма повећаће се и пласман мултинационалних крупних предузећа и тржишни удео њихових производа на сепаратним тржиштима. Наиме, међународни концерни привући ће произвођаче конзумних производа, који су превасходно национални снабдевачи, да под јединственим менаџментом марке „крова“ изграде пласман и тржишни удео свог производа интеграцијом у етаблирани производ. Таквом концентрацијом доћи ће до олигоплизације тржишта Европске уније, које се иначе перманентно мења и налази под дејством крупних концерна у понуди конзумних производа. Тржиште Европске уније и самим тим национално тржиште пласмана конзумних производа у будућности водиће мањи број произвођача брендираних артикала.

## **Закључак**

Презентирана структура конкуренције отвара низ питања. У пословној и широј јавности посебно је актуелно оно које апострофира потребу за перманентном компарацијом произвођачких и малопродајних структура. У том случају веома је тешко егзактно производом или групом производа разграничити национално, а поготово међународно тржиште и установити монополску позицију на страни производње и малопродаје. Другим речима речено, потпуно



надзирана „структурална својства“ произвођача конзумних производа протежу се и на „раздвојена“ (сегментирана) тржишта. Таква слика је релативна, уколико се малопродајне компаније не налазе у улози стварних и самосталних носиоца одлучивања, већ се посматра само мали број ново формираних централа кооперативних или многофилијалних система малопродајних компанија. Међутим, и у том случају постоји читав низ националних малопродајних тржишта, на којима су установљена „структурна својства“ произвођача. Не посматра ли се број диспозитивних места, већ тржишни удео малопродајних предузећа у промету производа, тада се из основе мења слика о тржишту, која се евидентно шири, коригујући на основи посматрања удела у укупном промету малопродаје стечени утисак о њеној приближној структури у националним размерама. По таквом систему вредности посматра се и структура производње конзумних производа односно по „конкурентској способности“.

Осим тога, презентирани резултати истраживања показују, колико је компликовано заузимати чврсте ставове о снази потражње (малопродајних компанија) на основу коришћења само неколико индикатора квантитативног карактера и за глобалне статистичке тржишне сегменте. Пре свега стиче се погрешна слика, уколико на сегментираним тржиштима производа „доминира“ велики степен концентрације произвођача конзумних производа, док се тржишни удео малопродајних компанија своди на суму релативно бројних тржишних сегмента производа односно на укупно малопродајно тржиште конзумних производа и због тога изгледа компаративно „нехомогено“.

## Литература

1. Handfield, R.: *Introduction to Supply Chain Management*, Upper Side River (NJ), Prentice Hall, 1999.
2. Калинић, В.: *Стратегијски менаџмент*, Суботица, 2004.
3. Калинић, В., Илић, С.: *Маркетинг трговинских компанија*,
4. „Меркур“ Суботица, 2002.
5. Кончар, Ј.: *Менаџмент малопродаје*, Суботица, 1995.
6. Кончар, Ј.: *Електронска трговина*, Суботица, 2003.
7. Kotler, P.: *Marketing Management*, Prentice Hall, 2005.
8. Ловрета, С.: *Трговински маркетинг*, Београд, 2002.
9. Ловрета, С., Радуновић, Д., Калинић, В.: *Маркетинг у трговини*, Београд, 1999.
10. Ловрета, С., Кончар, Ј., Петковић, Г.: *Канали маркетинга*, Београд, 2005.
11. Ловрета, С.: *Трговински менаџмент*, Београд, 1995.
12. Porter, M.: *Wettbewerbsstrategie*, Frankfurt/New York, 1999.
13. Tietz, B.: *Einzelhandelsperspektiven*, Frankfurt am Main, 1992.
14. Tietz, B.: *Zukunftsstrategien fuer Handelsunternehmen*, Muenchen, 1993.
15. Vahrenkamp, R.: *Quantitative Logistik fuer das Supply Chain Management*, Muenchen- Wien, 2003.

мастер Милена М. Николић,  
мастер Михајло Раичевић и  
Мр Каролина С. Прокоповић  
*Нишка пословна школа СС, Ниш*

### МЕНАЏМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ЈАВНОЈ УПРАВИ

#### Апстракт

*Јавни службеници често су позвани да одговоре на притиске па чак и истовремено супротстављене захтеве. Да би се у будућности обезбедила ефикаснија јавна управа неопходно је редефинисати приоритете: људске ресурсе третирати као средство и инвестицију а не као трошак, дати значај перформансама и резултатима а не процесу и правилима, подстицати боље перформансе и диференцијације између различитих талената а не изједначавати једнакост због правичности, оцењивање и награђивање вршити на основу појединачних доприноса у постављеним организационим циљевима а не оцењивање на основу индивидуалне активности .... За наведено неопходно је да менаџери људских ресурса, који су носиоци тих радних процеса, буду обучени и оспособљени тако да са минималним напорима и утрошцима обаве све оне трансформационе процесе који су услов да се постојеће преведе у жељено стање. Тиме би менаџери требали обезбедити вођство у помирењу конкурентних захтева, пројектовати отпуштање, уравнотежити буџет а истовремено одржати и етичке принципе и самим тим прилагодили традиционални јавни сектор у систем за 21. век.*

**Кључне речи:** *јавна управа, менаџмент људских ресурса, реформа, јавни службеници*

### HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR

#### Abstract

*It is very often expected from civil servants to respond to pressure and even to requests which are at the same time contradictory. In order to ensure a more efficient public sector, it is necessary to redefine the priorities: to treat human resources as a means and as an investment and not as a cost, to put emphasis on performance and results, not on the process and the rules, to encourage better performance and to differentiate between different talents and not to make equality based on equity, to assess and award people based on individual contributions in organizational goals and not to make assessments based on individual activity.... In order to fulfill the previously mentioned priorities, it is necessary for human resource managers, who are the carriers of those working processes, to be trained in the way that they carry out all those transformational processes, which are the prerequisite for transforming the existing state into the wanted state, with minimal effort and expenses. In this way, managers should ensure leadership in reconciling competitive demands, design the system for firing staff, balance the budget and at the same time retain the ethical principles and, in this way, adjust the traditional public sector to the 21st century system.*

**Key words:** *public sector, human resource management, reform, civil servants*

## Увод

Изазов трећег миленијума представља изазов управљања у коме структуре јавне управе морају да повећају своју ефикасност, а самим тим и конкурентност, нарочито док показују стручност и поред тога стриктно следе владавину права. Постизање опипљивих резултата у јавној сфери може и мора бити само тренинг савременог менаџмента, са свесном модернизацијом управљања на свим нивоима.

Главна функција јавне управе, а самим тим и њена суштина је да служи јавности, како би се обезбедила стабилна веза између државе и друштва, односно државе и њених грађана. Практично, јавна управа спроводећи демократске принципе у свом раду треба да обезбеди услове за стварање савременијег цивилног друштва, да мотивише развој локалне самоуправе путем професионалног искуства у управљању, као и да омогући да већина оних који креирају јавну управу и њом руководе, у управљању задрже и промовишу све оне духовне и моралне принципе и вредности који су од значаја за национални идентитет. Дакле, јавна управа, нису само друштвено-правне институције друштва, већ и интелектуални центар који би у савременом друштву морао имати приоритетну и водећу улогу у развоју науке, културе и образовања.

Кључ за уређивање државе на тој позицији је не само висока професионалност државних службеника, већ и њихови лични квалитети и високо морални кодекси и стандарди. Морају поседовати довољну дозу патриотизма, како би личне способности испољили и доказали у својој земљи. Дакле, јавну управу треба посматрати не само као управљање друштвено-правним институцијама земље, већ и као духовни, морални и интелектуални генератор друштва, који само користи и развија сопствену унутрашњу снагу, којом интегрише своје грађане.

Самим тим намеће се потреба за модернизацијом јавне управе, у циљу побољшања ефикасности и ефективности свих владиних институција, која постоји и као потреба за јачањем њихове одговорности ради пружања квалитетније услуге јавности.

Непостојање јединственог концепта државне управе друштва у периоду транзиције (у коме се тренутно наше друштво налази) значајно омета и успорава успостављање новог система јавне управе, као неопходног средства промене у складу са савременим захтевима. Пракса оних народа који су успешно пребродили транзицију показала је да у било ком систему управљања треба да буду јасно дефинисане функције и циљеви свих нивоа управљања, сваке структуралне јединице и посебно као врло значајан елемент - њихове интеракције.

Основну и најважнију улогу у оваквим променама у јавној управи код нас (као и свуда у савременом свету) има менаџмент људских ресурса.

Циљ истог је да испита природу управљања у јавној управи, одреди нове трендове побољшања управе -заузимањем заједничке - јединствене тактике менаџмента, којом ће дати решење постојећих проблема, како организационе структуре тако и активности јавне управе , подизањем нивоа квалитета јавних услуга и што је веома битно подизањем нивоа способности службеника у јавној управи, да реагују брзо и ефикасно на изазове данашњице. Односно, ефикасан менаџмент људских ресурса учиниће да се управа јавља као иницијатор и координатор друштвено неопходних и корисних послова, а атрибути власти, иако нису сасвим нестали, више не представљају основну садржину управне активности државе.

## 1. О јавној управи

Јавна управа представља изузетно велику и значајну област која покрива државну управу, локалну самоуправу рад јавних предузећа и јавних установа . У сложеним условима савременог живота, управа је та која располаже великим стручним знањем, људским потенцијалом и материјалним ресурсима за ефикасну социјалну регулацију. Социјална регулација коју спроводи управа постаје основни друштвени процес и чини битну претпоставку економске ефикасности, културног развоја и општег друштвеног напретка у условима развијеног индустријског и урбанизованог друштва. Са порастом улоге управе као инструмента социјалне регулације, опада њена улога као вршиоца политичке власти и принуде.

Државна управа је део извршне власти , који врши управне послове у оквиру права и дужности републике. Државну управу чине органи државне управе, који по Закону поступају у складу са правилима струке, непристрасно и политички неутрално и дужни су да сваком омогуће једнаку правну заштиту у остваривању права, обавеза и правних интереса, делотворно остваривање истих и да поштују личност и достојанство странака.

Органи државне управе припремају нацрте закона и друге прописе, предлажу Влади стратегије развоја и друге мере којима се обликује политика Владе. Такође прате и утврђују стање у областима из свог делокруга, проучавају последице утврђеног стања, извршавају законе, решавају у управним стварима, воде евиденције, издају јавне исправе и предузимају управне радње (извршни послови). Поједини од тих послова могу се поверити аутономним покрајинама, општинама, градовима, јавним предузећима, установама, јавним агенцијама и другим организацијама (имаоцима јавних овлашћења).

За све наведено, средства за рад државних органа обезбеђују се у буџету Републике.

Дакле, преко јавне управе, тј. кроз извршне и административне послове државних органа, као система за спровођење државне власти, Влада врши свестан, намеран утицај на друштво остварујући своје циљеве и задатке, односно вршећи функцију државе.

Тако је временом јавна управа све више постајала систем у коме присталице владајућих партија имају привилегију запошљавања. На исти начин именован је и постављан руководећи кадар.

Из тих разлога, као последица ширења обима деловања Владе и збрињавања сопственог кадра, дошло је до превелике експанзије јавне управе, што је довело до проблема у комуникацији, недостатка координације и смањења јавних прихода.

Дакле, била је неминовна реформа јавне управе.

## 2. О реформи јавне управе

Реформа јавне управе јесте процес који се у овом тренутку одвија како у државама развијеног света, тако и у државама које се налазе у процесу транзиције (као што је наша). Тај процес захтева одговарајуће прилагођавање и развој државних управних система. Продирућа глобализација поставља националне државе у потпуно нову улогу које тој улози морају прилагодити и своје институције и функције. Стара, наглашено регулативна улога државе повлачи се пред новом улогом, где се држава заједно са свим другим друштвеним подсистемима као једнакоправни партнер брине за успешан развој целокупног друштвеног система.

Реформа јавне управе нарочито је значајна за државе у транзицији. Неке од тих држава брже, а неке спорије прелазе поједине развојне степене, па зато од усмеравања тог процеса у великој мери зависи и његова успешност. Транзиција је јединствен и непоновљив процес у свим својим елементима, од циљева и путева до исхода њиховог остваривања. За успешан прелаз у ефикасније друштво (што би био један од њених најважнијих циљева) свака држава мора анализирати чиниоце и одредити правце реформи.

Реформа јавне управе, кључни је проблем нашег друштва. Систем је окренут тако да уместо да служи грађанима, грађани су постали слуге система. Реформа, заправо, у суштини није ни започета. Све оно што се десило - од политичких одлука, преко системског прегледа стања, до креирања Стратегије реформе јавне управе, акционих планова и успостављање Фонда за финансирање реформе - у ствари су само припреме за реформу.

Реформа јавног сектора мора пре свега концентрисати своје напоре у следећим областима:

- побољшање ефикасности државног апарата и пружање бољих услуга;
- развој партнерства између јавног и приватног сектора, као и јасна подела одговорности за решавање проблема;
- успостављање мултилатералних односа између државе и цивилног друштва, и заједничко учешће у јавним пословима.

Појавом државе настао је јавни сектор а самим тим и јавна управа. Реформа јавне управе као дела јавног сектора је данас важан задатак државе. Другачији процес поделе рада, друштвених и политичких структура, неизбежно ће довести до одговарајућег друштвено-правног оквира јавне управе чије активности се врше у функцији државе.

Сви цивилизовани народи у савременом свету, без обзира на њихове природне разлике, имају данас уједначен став да је постизање високог квалитета живота за сваког члана друштва могуће само кроз ефективну и ефикасну организацију за управљање друштвом. У том смислу, потребно је преиспитивање концептуалне основе јавне управе.

У реформи јавне управе менаџмент људских ресурса мора имати водећу улогу.

### **3. Менаџмент људских ресурса у јавној управи**

Појам „људски ресурси“ односи се на укупност људских потенцијала у организацији који чине знања, способности, вештине, креативност, мотивацију и радну енергију потребну за остваривање организационих циљева. То је укупна интелектуална, психичка, физичка и социјална енергија која може да се развије у остваривању организационих циљева.

Менаџмент људских ресурса је управљачка активност која подразумева обезбеђивање, развој, одржавање, прилагођавање, усмеравање и коришћење људских потенцијала у складу са постављеним циљевима, уз истовремено уважавање индивидуалних потреба и циљева запослених.

Менаџмент људских ресурса представља подручје које је задњих година у великој експанзији. У привредним и ванпривредним делатностима, као и у јавном сектору, дошло се од сазнања да се кључ успешности у пословању не налази само у радном и стваралачком потенцијалу запослених, већ и у њиховом радном ангажовању, које се заснива на процесу селекције, обучавања, управљања каријером, мотивацији, евалуацији...

Управљање туђим радом и ресурсима у структурама пословних и других организационих система испољава се као најсложенија свесна делатност људи. За обављање сваке врсте свесне делатности неопходно је да људи, који су носиоци тих радних процеса, буду обучени и оспособљени тако да са минимално могућим напорима и другим утрошцима обаве све оне трансформационе процесе који су услов да се постојеће преведе у жељено стање. Изналажење што рационалнијих начина рада, обучавање и оспособљавање људи за професионално обављање одређених радних активности одувек је представљало сложену активност, која у свакој новој временској димензији поприма све израженији карактер.

Ослањајући се на традиционално функционисање јавног сектора, заснованог на Вебер-овој теорији, створени су принципи и методе које се концентришу око два модела и то: отворени и затворени систем. Њихова заједничка карактеристика је да код оба значајну улогу има законска регулатива. Јавни сектор у Србији ради као затворени систем, запошљавањем квалификованог особља, коме се постављају већа очекивања у односу на раднике без посебних квалификација. Испуњење већих очекивања праћено је разним привилегијама. Најзначајнија привилегија је сигурност посла, осим ако није реч о дисциплинском прекршају, као и право на гарантовано напредовање, због чега се затворени систем назива системом каријере. Овај статус се стиче именовањем, не користе се уговори.

Иако су реформе јавног сектора биле фокусиране на спољашње окружење јавне организације, кроз стратегијски менаџмент и унапређење односа у окружењу, десиле су се велике промене и у интерном менаџменту. Ако је бирократија интерног менаџмента мање или више задржана из традиционалног модела, промене унутар њега су изазвале многе контраверзе. Разлог може бити што је традиционални модел фокусиран на организацију и током времена изграђене су побољшане процедуре и системи, чије су измене изазвале отпор. Постојао је отпор од стране радника и синдиката јавног сектора који промене, оцену учинка, краткорочне уговоре и плаћање по учинку сматрају претећим за дугорочне услове рада. Док су реформе у екстерном менаџменту директно укључиле само менаџере на вишим стратешким положајима, оне су у интерном менаџменту захватиле све унутар организације. У традиционалном моделу праћење учинка је било посебно слабо и остале компоненте менаџмента, пре свега буџет, биле су усмерене на праћење инпута, а не оутпута или остварења циљева.

Два основна аспекта интерног менаџмента су:

- менаџмент људских ресурса, и
- менаџмент учинка.

У организацији менаџер одређује структуру и процедуре и поставља кадар на одговарајуће позиције, што може бити изведено бирократски, али не треба бити. Организација треба да буде дизајнирана да одговара својој функцији. Функција менаџмента људских ресурса је круцијална у свакој организацији, највише у Влади.

Менаџмент људских ресурса у традиционалном моделу администрације дословце прати Мах Веберову бирократску теорију, где појединац има одређени сет радних услова: доживотно запослење, постављање од стране вишег руководства, каријера у оквиру хијерархијског реда јавног сектора и сигурност у старости коју обезбеђује пензија.

Овакав систем усађивао је лојалност у јавну службу, али није одговарао онима који воле да следе правила.

Бирократски модел управљања у јавним управама, начин запошљавања и организациона питања, чине управљање људским ресурсима специфичним у односу на друге моделе управљања. Истражен је начин на који институционалне,

политичке и организационе промене имају утицај на запошљавање и отпуштање у јавним управама, јер док су промене у јавним управама протеклих деценија имале значајан утицај на запошљавање и на услове у којима људи раде, пажња је кратко била усмерена на специфичности управљања у јавним управама.

#### **4. Принципи менаџмента људских ресурса у реформи јавне управе у систем за 21. век**

У реформи јавне управе менаџери морају примењивати усвојене принципе - правила менаџмента људских ресурса .

1. *Многобројне улоге јавног сервиса* - Од државних службеника се очекује да обављају различите ствари (да омогуће ефективну перформансу владе, да одговоре на политичке императиве, итд.). Често се државни службеници позивају да одговоре на супротстављене притиске у исто време, али менаџери морају да пруже вођство у помирењу конкурентних захтева (нпр. да планирају отпуштање како би се буџет балансирао) и да се истовремено побрину за друге факторе, као што је придржавање принципу функција, да испуне стандарде и да оцувају етичке принципе. Организациона ефективност јесте и наставиће да буде најважнији приоритет.
2. *Вредности које су важне* - Неутрална стручност јавног сектора се наглашава још од почетка система вредности из 1800-тих година, али *неутралност* (искљученост радника из политичких активности) не треба да указује на то да су вредности радне снаге ирелевантне. Менаџери привлаче и награђују раднике који су стручни и оне који показују интегритет : етика је конзистентна с вишом перформансом и са мање правних проблема . Између осталог, вредности јавног сектора се мењају.
3. *Поимање начела система особља (кадровских система)* - Јавна радна снага је субјект различитих кадровских система (нпр. изабрани званичници, именовани службеници; државни, политички, градски, државни и посебно одабрани запослени/радници). Сваки од њих има јединствене основне принципе као и оперативно ограничење. Способни менаџери схватају основне принципе система и налазе начине како би се суочили с постојећим ограничењима.
4. *Алтернативе државним службама* - Историјски су јавне службе утемељене од стране државних службеника, међутим, појавили су се алтернативни механизми (утицај службених споразума, приватизација, уговори о франшизама, споразум о субвенцији, признанице (јемство), волонтери, самопомоћ, регулаторна и пореска мотивација/побуда). Ова груписања су утицала на менаџере да мењају структурну регулацију и преобликују административне улоге.
5. *Владавина права (Управљање законом)* - Јавни сектор кадровског система, његови процеси и правила су често базирана на законским прописима. Комплексност ове јавне управе је основна разлика између јавног и приватног сектора а управо они детаљније описују утицај структуралних

карактеристика управљања људским ресурсима. На пример, законски прописи утврђују минималне стандарде управљања и одређују задатке јавне радне снаге. Закон је битан и ограничавање одговорности је легитимна менаџерска брига, али администратори морају бити виси од сагласних службеника . Просто прилагодјавање законским прописима не гарантује квалитетну перформансу.

6. *Перформанса* - Менаџмент људских ресурса захтева оптимални допринос организацији придобијањем, усавршавањем, мотивисањем и задржавањем људи. Овај изазов захтева разумевање људских односа и њихове мотивације. Само новчана побуда је недовољна мотивација. Менаџери морају бити свесни расположивог оруђа и начина њихове употребе како би осигурали високу перформансу.
7. *Јавна одговорност и приступ* - Још једна од препознатљивих одлика менаџмента људских ресурса је да су одлуке владе подвргнуте очима јавности. Ово утиче на обављање посла, водјење људских ресурса, доношење одлука и на развој система. За разлику од пословног сектора где се одлуке обично доносе у тајности , одлуке у јавном сектору захтевају приступ и увид великог броја грађана. Службеници морају имати на уму да су одговорни народу али се често суочавају с тензијама с једне стране због своје примарне одговорности према свим грађанима а с' друге због оданости својим претпостављенима или својој свести.
8. *Транспарентност* - Повезано с' одговорношћу, принцип транспарентности је темељан за ефективну и етичку управу. Закони који су отвореног типа помажу у унапређењу идеја транспарентности Владе и у повећању поверења грађана када је имплементација политике у питању. Они који су у јавној управи треба да буду што отворенији када је реч о одлукама и радњама, дајући основне принципе за своје одлуке и филтрирајући информације само кад угрожавају шири интерес јавности.
9. *Руковођење менаџментом људских ресурса* - Имајући у виду радне карактеристике јавне организације, ефективно и делотворно коришћење људског капитала је од највеће важности. Руковођење од стране професионалаца за људске ресурсе је кључни састојак за постизање циљева. Менаџери људских ресурса се морају здружити с врховним менаџментом у вођењу организацијских иницијативних промена.

Професионалци у људским ресурсима треба да промовишу и подржаву горе наведене принципе.

Табела 1. пореди традиционални систем и вредности са новијим конкурентним системом и вредностима. Менаџери морају да процене системе и вредности који су у њиховој надлежности и да прилагоде своје стилове вођства на прикладан начин.



Табела 1. Прелазак са традиционалног система јавне управе на Систем за 21. век

Традиционални систем јавног сектора	Јавни сервис за 21. Век
1. Један систем у теорији; у реалности, вишеструки системи који нису стратешки развијени	1. Препознати висештруке системе, имати стратешки приступ развоју система, дефинисати и укључити суштинске вредности
2. Дефиниција вредности која је давала исход штићења људи и изједначавала је исправност и истоветност	2. Дефиниција вредности која даје исход охрабривања боље перформансе и дозвољава разликовање раличитих талената
3. Нагласак је на процесу и правилима	3. Нагласак је на перформансу и резултатима
4. Запошљавање/унапређивање талента на основу техничке стручности	4. Запослити, неговати и унапредити таленат на правом месту
5. Опходјење према особљу као према трошку	5. Опхођење према људским ресурсима као добитку и инвестицији
6. Посао као доживотно ангажовање	6. Унутрашњи и спољашњи радници који деле исте суштинске вредности
7. Заштита оправдава задрзавање	7. Потреба за перформансом радника и послодавца оправдава задрзавање
8. Процена перформанса која се базира на индивидуалним активностма	8. Процена перформанса која се темељи на предоченим индивидуалним прилозима организацијским циљевима
9. Однос радне снаге и менаџмента базиран на супротстављеним циљевима, антагонистицком односу, (ex post диспутес) и арбритажу за индивидуалне случајеве	9. Партнерство радне снаге и менаџмента темељено на узјамним циљевима према успшној организацији и задовољству запослених (ex ante) заједничко деловање у пословним пројектима
10. Централна организација која испуњава кадровске функције у јавној управи	10. Централна организација која омогућава јавном сектору , поготово менаџерима, да сами испуне кадровске послове

Прилагођено према: Berman M. Evan, Bowman S. James, West P. Jonathan, Van Wart R. Montgomery „Human resource management in Public Sector “, Third edition, SAGE, 2010

Менаџмент људских ресурса мора бити мотивисан и оспособљен да наметне и прати динамику и смер промена и прилагођавања у јавној управи. Мора бити усмерен да изабере, постави и усаврши најбоље расположиве раднике за тражене задатке, али тако да организациона структура не буде гломазна и “тешка” и са много хијерархије. Мора да буде мекша и флексибилна, тј. спремна да одговори на наметнуте промене.

За ово је свакако предуслов високо оспособљени, мотивисани и софистицирани менаџерски тим са ефикасним предузетничким и организационо управљачким функцијама.

## Закључак

Реформа јавне управе, кључни је проблем овог друштва. Систем је окренут тако да уместо да служи грађанима, грађани су постали слуге система.

Досадашње реформе биле су спречене политичком нестабилношћу и честим (пост изборним) пријемима кадрова чиме се администрација непотребно увећавала. Није постојала рационализација ( планирано смањење ) кадрова, Држава није одвајала неопходан новац за подржавање реформи. Није било сагласности о томе шта су приоритети и критеријуми који морају бити испоштовани као предуслов за улазак у ЕУ.

Теоретски, све ове промене имају смисла, али их је тешко реализовати у пракси. Неопходно је да менаџери људских ресурса, који су носиоци тих радних процеса, буду обучени и оспособљени тако да са минималним напорима и утрошцима обаве све оне трансформационе процесе који су услов да се постојеће преведе у жељено стање. И поред проблема у постављању новог система, правац реформи у интерном менаџменту је прилично јасан. Ако је одређене промене тешко спровести, оне ће бити замењене даљим променама у истом правцу, а не враћањем на старо.

Иако у сталном фокусу политичког окружења (што је за менаџмент истовремено и шанса и претња), менаџмент јавне управе мора имати снагу да се наметне политичком окружењу и убеди га у оправданост остваривања својих постављених циљева.

Тиме би менаџери требали обезбедити вођство у помирењу конкурентних захтева, пројектовати отпуштање, уравнотежити буџет а истовремено одржати и етичке принципе и самим тим прилагодити традиционални јавни сектор у систем за 21. век.

## Литература

1. Berman M. Evan, Bowman S. James, West P. Jonathan, Van Wart R. Montgomery „Human resource management in Public Sector “, Third edition, SAGE, 2010
2. Божићевић Б., „Менаџмент људских ресурса” Економски факултет, Београд, 2003.
3. Hughes E. Owen „Public Management and Administration“, Third edition PALGRAVE MACMILLAN, 2003
4. Karoliny M., Lévai Z., Poór J, „Emberi Erőforrás Menedzsment a Közzszolgáltatban“ Budapest, 2005.
5. Lane Jan – Erik, „The Public Sector (Concepts, models and approaches)” London, 2000
6. Пржуљ Живана, „Менаџмент људских ресурса“ Институт МСП, Београд, 2002.
7. Закон о државној управи ( „Сл.гл РС“, бр. 79/05 )
8. Закон о државним службеницима ( „Сл.гл РС“, бр. 79/05, 81/05 )
9. Закон о локалној самоуправи ( “Сл. гл. РС”, бр. 129/07 )
10. Уредба о оцењивању државних службеника ( „Сл.гл РС“, бр. 11/2006 и 109/2009)

Мр Предаг Вуковић,  
Мр 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 довољно и не адекватно туристички искоришћена. Сместена у општини Мионица, 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 имовнским 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 стратешка опредељења 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 прикључења 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-Боговођа-Мионица-Дивчибаре. Територијом општине протичу четири реке: Колубара, Лепеница, Топлица и Рибница. Иначе општина припада сливу реке Колубаре и има укупно 206 км 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 м. 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 градова (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

Р. бр.	Назив	Број соба	Број лежајева	Категорија	Додатни садржаји - апартмани	Прос. дужина боравка
<b>I. ХОТЕЛИ И МОТЕЛИ</b>						
1.	хотел „Врујци“	92	220	3 категорија	5 апартмана 10 лежајева	6
2.	хотел „Вода Вода“	17	33	У току	1 апартман 1 лежај	5 – 10
3.	„Термоелектро“ радничко одмаралиште	26	52	–	9 апартмана 36 лежајева	7
4.	мотел „Ђурић	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+кухиња+купатило), вајат (у плану рибњак, спортски терени)	2-3
<b>Б. насеље Горњи Лајковац</b>						
1.	Етно центар Гора породица Рабеновић	2(6+2)	20-30	У току	2 апартмана + вајат	7-14
<b>В. 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 „Шах“	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 категирија	-	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 објеката.

У Бањи Врујци се већ увелико граде значајни смештајни капацитети који ће бити у функцији новог концепта *сна центра*, који ће осим лечилишне функције имати и богат ванпансионски 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 „*vajanti*“ 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 „печат“ 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 ђевабџинице, 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 доживља приликом боравка. Архитектура овог краја чији су један од основних обележја, односно стилова тзв. „*vajanti*“ 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 зачеци 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 имовинско 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 веллнесс 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 појединаца 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 крагак рок Бања Врујци може да се окрене убрзаном развоју и комерцијализацији *proizvoda 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* понуду 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, хипертензијачарима, 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 садржај боравка

и понуду овог центра брзо оправдати. Политика туристичке тражње мора бити основ на коме се мора базирати и планирати изградња и адаптација оваквих објеката и генерално целокупне туристичке дестинације.

## 5. Приоритети у развоју и неопходна улагања

### а) 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 објеката 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 „*Врујци*“ и одмаралиште „*Термоелектро*“ 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 објеката 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 употпунила 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 имица 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 викендица. Општина мора да јасно пропише услове које морају да испуне овакви објекти, као и добијање дозвола али 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 индустријализације 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 грађана 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 почео да се нарушава изградњом одређених индустријских 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 ХИИ, 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)

мастер Радомир Стојковић,  
мастер Милена Николић и  
Мр Данијела Стевановић-Мирић  
*Нишка пословна школа СС, Ниш*

### ЗНАЧАЈ И КАРАКТЕРИСТИКЕ ЛОБИРАЊА У ЕВРОПСКОЈ УНИЈИ

#### Апстракт

*У раду се презентирају процес и карактеристике лобирања као савремене начин преговарања у циљу доношења жељених одлука. Лобирање је старо колико и жеља човека за влашћу. У савременим условима живота лобирање је, слободно се може рећи, постало индустрија. Данас је оно легитиман сегмент сваког демократског друштва. Због специфичности водјена, али и метода процеса, лобирање се често доводи у вези са корупцијом. Из тог разлога многе савремене државе су лобирање ставиле под правни систем својих институција.*

**Кључне речи:** лобирање, лобиста, историјат заговарања, технике заговарања, лобирање у ЕУ.

### IMPORTANCE AND CHARACTERISTICS OF LOBBYING IN THE EUROPEAN UNION

#### Abstract

*This paper presents the process and characteristics of modern lobbying as bargaining in order to reach the desired decision. Lobbying is as old as the human desire for power. In modern conditions of life lobby is free to be said, has become industry. Lobbying is now a legitimate part of any democratic society. Due to guided, and methods of the process, lobbying, often resulting in relation to corruption. For this reason, many of the modern state are lobbying placed under the legal system of their institutions.*

**Key words:** lobbying, lobbyist, history advocacy, advocacy techniques, Lobbying in the EU.

#### 1. Историјски аспект лобирања

Још у античко доба, неvezано за владајуће структуре, говорници су бранили своје приватне интересе. Иначе, познато нам је да су се лобирањем, у чисто вербалном облику, бавили најбољи и највећи говорници попут Демостена и Цицерона.

Политичко значење речи лобирање потиче из половине 17. века. Наиме, још у то време, у Енглеском парламенту, одредјивана је соба која је служила посланицима за пријем грађана са посебним захтевима и предлозима. Пуно значење, међутим, лобирање добија у новијој америчкој политичкој пракси, да би временом ушло у речнике скоро свих светских језика. Првим амандманом Устава САД-а из 1791. године регули-сано је право грађана на одбрану сопствених интереса код владе. *Вилијам Хулл* је већ 1792. године ангажован од стране ратних ветерана из државе Вирџинија да лобира за решавање њиховог статуса. То предстваља први забележени случај лобирања у свету. Исте године, *Ле Ша-нелијеовим* законом, у Француској су забрањене професионалне група-ције грађана. Снажан развој капитализма у 19. веку условио је јак утицај пословних кругова САД у сектору пољопривреде (утицај је био усмерен преваходно на гајење и производњу памука), банкарству и железницама. Исто тако, у Француској почиње корпоративно лобирање банака, производјача вина и сл. У развијеним земљама западне хемисфере јача утицај већ започетог процеса лобирања на посланике. Истовремено, то је период када лобирањем почињу да се баве и професионалне корпорације. Лобирање је, иначе, лако прихваћено у англосаксонским већински протестантским земљама, док је у католичким земљама латинске Америке, где је становништво високо религиозно и са великим утицајем цркве на јавни живот, наилазило на жесток отпор. У Француској су тек 1901. године призната удружења лобиста. У периоду између два светска рата развој нове технологије (хемија, енергетика и аутомобили) допринео је прерастању многих индустрија у утицајне економске секторе. Са *New Deal*-ом, након рецесије 30-тих година прошлог века, у Сједињеним Америчким Државама, појављују се нови партнери државе – синдикати и други покрети.

Почетком 50-тих година 19. века када су утврдјена правила лобирања у америчком Конгресу, лобирање је достигло свој врхунац као начин утицаја у политици. С изградњом Европске заједнице почетком 50-тих година прошлог века настају чисто европски лобији, усмерени искључиво ка институцијама Европске заједнице, касније и Европске Уније.

Лобирање у Европском парламенту почетком 1991. године, изазвало је доста узбуђења и негодовања. Одредјене групе за притисак малтретирале су посланике у намери да их наведу да потпишу петиције, настала су радна документа која су унапред била распоредјена у сали за састанке, дошло је до неправовремене употребе европског логоа. Одмах се почело с увођењем процедура. Данас представници интересних група морају да се упишу у регистар, који воде квестори, припадници обезбедјења, што подразумева одредјена правила понашања. Заузврат добијају специфичну пропусницу као и омогућен приступ одредјеном броју интерних докумената. Посланици у Европском парламенту морају да пријаве плаћене активности, али не и износе хонорара. Међутим, забрањено им је примање поклона или донација од трећих лица, али је дозвољено да прихвате подршку у виду средстава или особља, како би обављали своје активности. Ове обавезе знатно су мање у односу на захтеве америчког Закона о лобирању (*Лоббуинг Акт*) и његове финансијске транспарентности.

Европска комисија тренутно поседује базу података о лобистима, дефинисан правилник понашања и побољшану транспарентност радова кроз јавне седнице и информативне семинаре. На тај начин је организовала дијалог својих служби с интересним групама.

У саврменим условима функционисања државе, привреде и пословања лобирање је легитиман и неопходан сегмент сваког демократског политичког

процеса. Одлуке владе утичу истовремено и на људе и на организације, а информације се морају презентовати на начин који ће произвести исправну одлуку.

## 2. Лобирање као техника заговарања

Лобирање је једна од техника заговарања. Лобирање се може описати као уметност убедјивања а представља низ акција којима је циљ извршити утицај на доносиоце одлука. Лобирање је писмено и усмено комуницирање и убедјивање људи на одредјеним позицијама да своју политичку моћ искористе за одредјено деловање, односно неделовање.

Основна карактеристика лобирања јесте да омогућава одабирање особе које су кључне и неопходне за успех, а при томе не делујући директно на доносиоце одлука.

Лобирање најчешће подразумева контакт са званичним телима као што су државни органи, локалне власти као и представници међународних влада или организација. Лобирање није обично преговарање и заговарање. У савременим условима функционисања друштва, најпре је потребно упознати се са процесом доношења одлука, али и кључним особама које треба лобирати.

Зато је у процесу лобирања потребно испоштовати редослед који се састоји у:

- формирању групе људи са којима ће се радити;
- идентификовању проблема и постављању циљева;
- истраживању поузданих података;
- изради стратегије;
- одређивању доносилаца одлука;
- стварању коалиција;
- раду са медијима;
- прикупљању студија случаја о активностима заговарања.

Лобирање представља механизам активности чији је циљ утицај на јавне органе у процесима политичког одлучивања (на приме: промовисање и усвајање закона).

Лобирање је изведено из речи „лоби“ која је у наш речник ушла из енглеског језика (*лоббу*), а у преводу на српски језик значи ходник, предворје, предсобље<sup>1</sup>, односно фоаје, хол, предворје неке скупштине тј. место на којем се пресећу доносиоци закона и одлука пре њиховог уласка у службене просторије парламента, владе и других органа законодавне и извршне власти. Под лобирањем (*лоббуинг*) се подразумевају активности интересних група које о својим мишљењима информишу политичаре и убедјују их да припреме законски предлог или да гласају у складу са таквим мишљењима.<sup>2</sup>

## 3. Носиоци процеса лобирања

Лобиста може бити свака особа која има могућност да додје до центра одлучивања и на њега утиче у складу са својим циљевима.

Лобирани могу бити било који центри одлучивања у држави, међународној заједници или предузећу који директно утичу на доношење одлука. Све чеће су и

---

<sup>1</sup> Вујаклија, М., Лексикон страних речи и израза, Просвета, Београд, 1991. стр. 496.

<sup>2</sup> Burell, M., Lobbying and the media: working with politicians and journalist, 2003. стр. 209.

градјани ти који постају предмет лобирања.

Термин лобиста је почео да се користи почетком 19. века. Лобиста је у прошлости био описиван као особа која забавља и подмићује оне који утичу на доношење одлука. Због тога је ово занимање готово увек имало негативан предзнак. Једноставно речено лобирање је залагање за пласирање или усвајање одређеног става групе или појединца и данас оно нема више негативан предзнак.

Лобиста (*лоббуист*) је особа која се бави лобирањем, која улаже професионалну вештину, знање, труд, личне везе и познанства да би стигла до доносиоца или доносилаца закона или одлука (сенатора, конгресмена, министра, државних институција са законодавном или извршном влашћу дате државе) и добила његову или њихову благонаклоност за повољно или повољније решење неког конкретног питања (предмета) или проблема због којег је и лобирана.<sup>3</sup>

Лобиста није само представник државе или великих компанија, већ може бити и волонтер који се бори за остварење свог малог интереса у локалној средини (пример: лобирање код локалних и републичких власти житеља београдских општина Звездара и Миријево за опстанак парка; површине која је претворена у градско – градјевинско земљиште. Случајеви познати као залагање за опстанак „Петог“ и „Шестог паркића“).

Лобиста је налик на планинског водича. Не очекује се да познаје сваку стазу или путању. Његов допринос се не састоји искључиво у познавању путање. Његов прави адут је што у сложеној средини уме да избегне потез којим губи, а да одабере онај помоћу којег ће напредовати. Код сваког предмета, поједине државне службе имају значајан утицај у процесу одлучивања; тако да је потребно одредити специфичну тежину у одлучивању једних у односу на друге, не само правну, већ и практичну.

#### 4. Лобирање у оквиру европске интеграције

Процес лобирање у Европској Унији има значајно другачији облик него у САД-у, али је прихваћен као важан део демократског процеса у свим земљама Европске Уније. Великим делом, метода лобирања унутар ЕУ се доста разликује због разноврсности самих чланица ЕУ.

Касних 70-тих година 20. века лобирање у ЕУ је тек било у зачетку, и укључивало је малу групу људи које су повезивале пријатељске везе. Данас, када се финансијски утицај на доношење закона и одлука ЕУ процењује на више од милијарду УС \$, број професионалних лобиста у ЕУ се повећао на 10.000. У ову цифру улазе и независни консултанци, велики број градјанских организација, представници различитих комерцијалних и индустријских удружење, синдикати, адвокатске куће, чланови дипломатских служби... Скоро сваки сектор сада у Бриселу има барем једног свог представника. Ширење лобирања у Европи објашњава се не само све већим признавањем лобирања као нормалног елемента демократског процеса, већ и чињеницом да лобирање продубљује интеграције у оквиру ЕУ.

У Бриселу лобирање је индустрија. Овим послом у европској престоници

---

<sup>3</sup> Дашић, Д., Савремена дипломатија, Мултидисциплинарни центар за подстицање интеграционих процеса и хармонизацију права & Привредни саветник д.о.о. Београд, 2008. стр. 209.



бави се више од 4.500 професионалних група, представника предузећа и синдиката, невладиних организација, консултантских и адвокатских канцеларија, који запошљавају на хиљаде људи.

Током процеса транзиције, Европски парламент стациониран у Стразбургу је представљао фокус за лобисте. Интересовање лобиста се повећало када је усвојен Споразум из Мастрихта, 1992. године и када је уведено право рестриктивног вета и право предлагања/доношења амандмана. Лобисти су у том тренутку пронашли простор за заступање бројних група без обзира на страначку припадност у ЕУ парламенту.

Медјутим, компликовани законодавни процес у ЕУ довео је до тога да лобисти нису утицали на ниже нивое ЕУ администрације. Групе које желе да утичу на законодавни процес у ЕУ морају пре свега добити приступ Европској Комисији, која представља владајуће тело ЕУ. Додатно, лобисти траже подршку и у Савету Министара, који доноси одлуке у ЕУ које спроводе касније националне владе. Покушај лобирања у Бриселу (седиште Европске Комисије) и Стразбургу (седишту ЕУ парламента) често представља „*нехт генератион*” лобирање, које је прво започело политичким притиском на пример на Берлин, Париз или Мадрид.

Лобирање је често успешно у Комисији, пошто комесари, који и врше функцију ЕУ министара а који су постављени од стране влада чланица ЕУ, нису имуни на политичке притиске. Усвајање и ратификација споразума из Мастрихта (1993) и Амстердама (1999) су интензивирали лобирање на ЕУ нивоу. Како је ЕУ промовисала економску и монетарну унију, нова правила и области сарадње, нове политичке коалиције и дубоке промене у одлучивању, су приморале лобисте да промене стратегију и модус операција.

У законодавном процесу, поседовање „специјалних“ вештина представља најважније орудје лобисте. Посланици и други званичници ЕУ институција када развијају и усвајају правне акте у областима које захтевају знање експерата, користе извештаје и радове које су написали професионалци. Наравно они могу да користе и услуге *ад хоц* комитета које су основале ЕУ институције, али некада то није довољно. То је моменат када материјали које су припремиле лобистичке организације ступају на сцену и врше утицај на доносиоце одлука.

Такође, представници ЕУ институција, да би олакшали „недостатак или несташицу” демократичности у ЕУ, започињу разговоре са појединцима или асоцијацијама које представљају значајан део јавности у земљама ЕУ. До данас, Европска Комисија је заједно са разним интересним групама организовала разне консултације, комитете, округле столове, коференције...

Овакви догађаји омогућавају лобистима приступ најдетаљнијим и најважнијим информацијама о томе шта се дешава у ЕУ. Додатно, тако се ствара и форум где се идеје, предлози и интереси јавности спајају. Лобирање у Бриселу се разликује од лобирања у Вашингтону недостатком јасне линије између тога шта је јавно, а шта је тајно. У Бриселу, је често нејасно да ли ће закон који припрема Комисија садржати и интересе приватног сектора. У том случају лобисти играју веома важну улогу у представљању ставова одређених интересних група приликом најраније фазе законодавног процеса.

Процес одлучивања је много сложенији јер захтева да лобиста симултано прати рад неколико институција као и релевантних тела и интересних група на националном нивоу. Због оваквих прилика лобиста мора да поседује готово перфектно

познавање и законодавног процеса и како различите институције узајамно делују током овог процеса.

Формирање коалиција, које се ослањају на интересне групе које функционишу на различитим професионалним и идеолошким сферама, које су из различитих земаља и региона, такође представљају ефектно оруђе лобиста. Циљеви и активности коалиција, као елемент лобистичке кампање на нивоу ЕУ су јасни. Формирањем широких коалиција, могуће је повећати менаџерске и финансијске ресурсе, омогућити већи пролаз код представника ЕУ институција, и појачати утицај на позитивну одлуку поводом одређеног питања. Чланови Комисије или парламента радо подржавају груписане интересе различитих европских група или коалиција. Степен осетљивости Комисије Европске Уније се огледа у томе колико су одређене политичке одлуке конзистентне са Европским стандардима.

### **Закључак**

У основи лобирања, у процесу европских интеграција, подразумевају операционализацију постављених циљева и њихову доследну примену. Без политичког консензуса о основним државним питањима, постојања државне стратегије и подршке шире јавности, не могу се очекивати значајнији резултати на међународној лоби сцени. Лобирање је процес који се може остварити на различитим нивоима власти, пословања, функционисања привреде и друштва, и основи представља преговарачки инструмент и процес на нивоу система који користе учесници унутар њега, а основна функција му је да доведе до усвајања одређених аката, процедура и одлука које ће довести до бржег оставирање планираних циљева и задатака.

### **Литература**

1. Беговић, Б., Цоруптион, Лоббуинг анд стате цаптуре, 2006.
2. Burrell, M., Lobbying and the media: working with politicians and journalist, 2003.
3. Van Schendelen, R., The art of lobbying EU, Amsterdam University Press, 2002.
4. Вујаклија М., Лексикон страних речи и израза, Просвета, Београд, 1991.
5. Дашић, Д., Савремена дипломатија, Мултидисциплинарни центар за подстицање интеграционих процеса и хармонизацију права & Привредни саветник д.о.о. Београд, 2008.
6. Кламан, М., Лобирање – водич кроз технике утицања, Цлио, Београд, 2004.
7. Леонард, Д., Водич кроз Европску Унију, Народна књига, Београд, 2004.
8. Lehman, W., Lobbying in the European Union: Current rules and practices, Working paper, European Parliament, Directorate-General for Research, 2003.
9. Раtkовић, Ј., Лобирање, ЛСПР, Београд, 2006.
10. Kollman, K., Outside lobbying, Public Opinion and Interest Group Strategies, Princetin University Press, 1997.
11. [www.dooyoo.co.uk](http://www.dooyoo.co.uk)
12. [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)
13. [www.emg.rs](http://www.emg.rs)

### УТИЦАЈ ПРОГНОЗИРАЊА И АСИМЕТРИЧНЕ ИНФОРМИСАНОСТИ НА ИЗБОР СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА ПОРТФОЛИОМ ИНДИВИДУАЛНОГ ИНВЕСТИТОРА

#### Апстракт

*Формирање портфолиа, без обзира на тип инвеститора, увек има исти циљ-смањење ризика диверзификацијом пласмана. Медјутим, при доношењу инвестиционих одлука морају се имати у виду чињенице да: ризици могу имати алтернативне узроке или захтевати садејство неколико узрока, као и да је ризик објективна категорија иманантна свакој Ијудској делатности. Претпоставка о рационалном понашању инвеститора подразумева да ће он увек одабрати алтернативу која обезбедјује највећи принос за дати ниво ризика, или ону која носи најмањи ризик за жељени ниво приноса. Стога ће у раду бити анализирани утицаји прогнозирања и асиметричне информисаности на избор стратегије управљања портфолиом индивидуалног инвеститора. Указаће се и на предности и недостатке две најчешће коришћене групације стратегија које су резултат уверења инвеститора да је тржиште капитала ефикасно.*

### FORECASTING AND EFFECT OF SELECTION ASYMMETRIC INFORMATION STRATEGIES PORTFOLIO MANAGEMENT OF INDIVIDUAL INVESTORS

#### Abstract

*The formation of the portfolio, regardless of the type of investor, always has the same goal-reducing the risk by diversifying investments. However, in making investment decisions must be taken into account the fact that: the risks can have alternative causes, or require the cooperation of several causes, and that the risk objective category immanent in each activity. The assumption of rational investor behavior means that he will always choose the alternative that provides the highest yield for a given level of risk, or one that carries the least risk to the desired level of return. Therefore, the paper will analyze impacts forecasting and asymmetric information on the selection of portfolio management strategies of individual investors. Will be showing the advantages and disadvantages of two commonly used group of strategies that are the result of investors' beliefs that the capital market efficiently.*

## 1. Прогнозирање и ефикасност тржишта

Могућност предвидјања тржишних цена хартија од вредности детерминисана је степеном ефикасности фмансијског тржишта. Ефикасност овог тржишта подразумева, пре свега, његову информациону ефикасност. Тржиште је, према томе, ефикасно у односу на неки дати сет информација ако цене на тржишту у свакој временској тачки рефлектују све информације садржане у датом сету. Слаба форма ефикасности, пак, подразумева да текуће цене не могу у потпуности рефлектовати информације садржане у историјским подацима о кретањима цена на тржишту хартија од вредности. Тако, на пример, М. Kendall сматра да се не могу идентификовати предвидиви обрасци понашања цена на тржишту хартија од вредности. Другим речима, цене варирају без обзира на њихову динамику у прошлости, односно на основу емпиријских података не може се предвидети како ће се цене кретати у будућности.

Бројне емпиријске анализе су показале да на тржишту хартија од вредности дешавања не следе никаква правила. Објашњења због чега је покушај тражења образаца кретања цена на тржишту хартија од вредности остао неуспешан дала су новија истраживања. Суштина ових објашњења је у предвидјањима кретања цена акција. Учесници на фмансијским тржиштима верују да су јавно доступне информације, попут макроекономских показатеља, информације о стању одређених привредних грана, информације о самим предузећима, већ имплементирани у постојеће цене акција. Чим се појави нова информација која показује да је нека акција подцењена и да нуди прилику за зараду, улагачи масовно купују те акције и тренутно подижу цену на реални ниво. Према томе, предвидјене будуће цене утичу на садашње јер оне подстичу учеснике на куповину пре него што цена порасте. Како се по дефиницији, долазак нове информације не може предвидети, јер ако би се долазак могао предвидети онда би то предвидјање већ било део данашње информације, следи да су цене акција последица доласка нових (непредвидивих) информација па је динамика њиховог кретања непредвидива. Другим речима, цене хартија од вредности следе случајан ход.

Могућност тачног предвиђања динамике цена финансијских инструмената представљала би необорив доказ неефикасности фмансијских тржишта. То би значило да све доступне информације не одражавају цену хартија од вредности. Дакле, теорија да цене акција у потпуности одражавају све информације назива се теорија ефикасности тржишта. Теорија ефикасности тржишта полази од претпоставке да су цене хартија од вредности, по правилу, устању равнотеже и да одражавају очекивања инвеститора на бази расположивих информација. Другим речима, на тржишту није могуће на дуги рок остварити стопе приноса које превазилазе просечну стопу приноса на тржишту. У суштини, теорија ефикасности финансијских тржишта је, заправо, теорија рационалних очекивања<sup>1</sup>. У литератури се наилази на тврдњу да постоје три облика ефикасности тржишта. Њихова разлика је резултат тумачења израза „све доступне информације”<sup>2</sup>.

Према поставкама теорије слабе ефикасности тржишта тржишта цене

<sup>1</sup> Др Дејан Шошкић, др Бошко Р. Живковић, Финансијска тржишта и институције", Економски факултет, Београд, 2007, стр. 93

<sup>2</sup> Види детаљније: Ahlers D.M., A New Look at Portfolio Management, JAI Press, Greenwich, 1977.

хартија од вредности одражавају све прошле информације које се могу добити техничком анализом тржишних података, као што су цена у прошлости и обим трговања појединим хартијама од вредности. Слаба форма ефикасности, дакле, сугерише да је свако праћење цена и уочавање одређених правилности на бази којих бисмо могли да предвидимо кретање цена у будућности, заправо губљење времена јер су цене већ формиране на бази динамике цена у прошлости. С тога, бележење и анализа ценовних кретања и кретања обима промета је узалудан посао. У условима слабе форме ефикасности такве анализе не могу дати ваљани савет инвеститорима.

Према теорији полујаке ефикасности тржишта цене фмансијских инструмената на тржишту одражавају све јасно доступне информације. Другим речима, ако фмансијско тржиште испољава полујаку форму ефикасности, све информације које су у оптицају, а могу утицати на цене финансијских инструмената, су већ инкорпориране у постојеће цене на тржишту. Овој групацији информација припадају: показатељи пословног успеха предузећа, информације о линијама производа, структури финансијских извештаја, менаџменту, предвидјања зарада, примењене рачуноводствене методе обрачуна цена и сл. Исте имају вредност само ако утичу на измену очекивања инвестиционе јавности. Међутим, без фмансијских аналитичара, тржиште у условима полујаке форме ефикасности, не би могло бити ефикасно јер само они својим клијентима омогућавају дисперзију ризика инвестирања коју вечина индивидуалних инвеститора самостално не би била у стању да оствари.

Теорија јаке ефикасности фмансијског тржишта полази од претпоставке да цене финансијских инструмената одражавају све расположиве информације, јавне и поверљиве, које могу имати утицаја на њихово формирање. Другим речима, ако финансијско тржиште испољава јаку форму ефикасности, све информације које се налазе у јавном оптицају или их познаје ограничени број људи, а могу утицати на цену фмансијских инструмената, већ су инкорпориране у постојеће цене на тржишту. С обзиром да су цене финансијских инструмената реалне нема нема бољих или лошијих инвестиција истог нивоа ризика. Логиказакључивања упућује на тврдњу да у условима јаке форме ефикасности финансијских тржишта, закони и прописи који регулишу и ограничавају информациону асиметрију тј. обавезују јавно публикување стандардизованог сета истинитих информација о емитенту фмансијског инструмента и ограничавају трговину на бази поверљивих информација, не би били потребни јер се абнормалне стопе приноса не би могле остварити уз помоћ повељивих информација а на рачун инвестиционе јавности. Пракса функционисања финансијског тржишта, међутим, недвосмислено опорвргава могућност постојања јаке форме ефикасности финансијског тржишта, јер је уз помоћ поверљивих информација могуће конзистентно и на дуги рок остваривати абнормално високе стопе приноса.

Имајући у виду карактеристике облика ефикасности финансијског тржишта намеће се питање да ли је у пракси финансијско тржиште ефикасно и у којој форми постоји његова ефикасност? Из предходних навода произилази да је битна претпоставка ефикасности тржишта непостојање класа хартија од вредности које континуирано бележе више стопе приноса у односу на тржиште у целини. Међутим, емпиријска истраживања су указала на постојање неких аномалија као:

1. Ефекта малих фирми (*small-firm effect*) чија суштина је у тврдњи да акције малих предузећа у дугом временском периоду могу остварити стопе приноса

веће од стопе приноса великих предузећа и стопа приноса тржишта у целини. Објашњења ове аномалије садржана су у пореским консидацијама, нижој ликвидности, вишим трошковима вредновања акција малих фирми, неадекватним метода мерења ризика малих предузећа.

2. Друга аномалија теорије ефикасности тржишта је јануарски ефекат (January effect). Наиме, запажено је, да цене акција расту петком и пред празнике а падају понедељком. С обзиром да се ово померање цена редовно понавља, оно је предвидиво и, стога, неконзистентно са теоријом ефикасности финансијског тржишта. Објашњење понудјено за ову аномалију је тумачење да крајем године постоји интерес власника акција које су изгубиле на цени да исте продају и реализују губитке који се могу одбити од добитака који представљају пореску основу. Продајама пре пријаве пореза, у јануару, инвеститори, наводно, желе да врате своје позиције у акцијама због чега долази до раста тражње и, следствено томе до раста цена. Медјутим, и овакво објашњење има контра аргументе јер се постављају дилеме:

> Ако се зна да ће цене у децембру падати а у јануару расти, зашто они који немају пореске обавезе у том периоду (индивидуални инвеститори и институционални инвеститори) не искористе могућност сигурне зараде и својим куповинама и продајама елимишу јануарски ефекат?

> Зашто се јануарски ефекат јавља и код акција које нису бележиле пад цена, па, стога, не могу исказати капитални губитак?

> Зашто се овај ефекат јавља више код акција малих предузећа него код акција великих компанија?

3. Такође, нека истраживања су показала и да финансијско тржиште прекомерно реагује на публикување неочекиваних информација. Његова претерана реакција и касније поновно враћање цена на равнотежни ниво у финансијској литератури је познато под именом тржишни пребачај (маркет оверсхоотинг). Другим речима непрецизно реаговање тржишта на информације испољава се у ефекту стада што узрокује инерцију у кретању цена и иста не може бити објашњена релевантним информацијама о фундаменталним факторима који утичу на кретање цена.

4. Као последња аномалија која се наводи у литератури о (не)ефикасности тржишта је постојање тзв. реверзибилних приноса. Њихова суштина је у извесној правилности да акције чији су приноси били мали у протеклом периоду често имају надпросечне приносе у будућем периоду и обрнуто.

Хипотеза о ефикасности тржишта никада није била широко прихваћена на берзама, а дискусија о томе колико анализа хартија од вредности може да побољша учинак инвестиција још увек није завршена.

## 2. Асиметричне информације и ефикасност тржишта

Уобичајена појава на финансијским тржиштима је у чињеници да једна страна у трансакцији нема довољно информација о предмету трансакције или не зна довољно о другој страни, да би донела рационалну одлуку. Друга страна у трансакцији може поседовати више или мање информација од прве. Оваква ситуација се назива информациона асиметрија. Последице неравнотеже о броју и квалитету расположивих информација јесу увећање неизвесности, односно ризика трансакција и повећање трансакционих трошкова. Последице које су резултат

информационе асиметрије уобичајено се класификују у две велике групе:

- проблем негативне селекције или погрешног избора и
- појава ризика злоупотребе или проблем моралног хазарда.

Негативна селекција доводи до погрешних одлука код улагања средстава што резултира грешком у процењивању приноса и ризика датог улагања. Тако, на пример, квалитет и обим информација потребних за процењивање ризика и приноса акција као хартија од вредности је знатно већи него код обвезнице. Међутим, негативну селекцију изазивају асиметричне информације пре реализације трансакције, док је морални хазард проблем асиметричних информација после обављених трансакција.

На финансијским тржиштима хазардирање се изједначава са експропријацијом: емитент хартије од вредности је мотивисан да прикрије информације или присвоји дохотке власника. У једној широј дефиницији, хазардирањем се сматра свако ангажовање емитента у активностима које су штетне и/или неприхватљиве за власника хартије од вредности. Морално хазардне трансакције обично следе већ начињен погрешан избор и доводе до преузимања већег ризика од очекиваног, односно оног који је власник средстава спреман да прихвати.

При куповини акција индивидуални инвеститор се суочава са проблемом избора односно разликовања добрих акција (које имају висок очекивани принос и низак ризик) од лоших акција (са ниским очекиваним приносом и високим ризиком). Недостатак информација може бити резултат и природне склоности предузећа да спрече дистрибуцију релевантних информација о сопственом пословању. Код такве ситуације инвеститор је спреман да плати прикупљање додатних информација. Свакако да трошкови прикупљања ових информација утичу на коначну рентабилност улагања. У супротном, ако нема могућности да купи додатне информације, инвеститор ће се понашати као купац половног аутомобила биће спреман да плати једино цену која одражава просечан квалитет емитованих акција. Ова цена ће се налази „између”, тј. у интервалу цене најлошије и цене најбоље акције. Дакле, купци и продавци акција ће се понашати слично купцима и продавцима половних аутомобила. Уколико власници или менаџери добрих предузећа имају боље информације од инвеститора и знају да је њихово предузеће добро, онда ће они одустати од продаје акција или их неће продати инвеститору по „ просечној цени” коју је он спреман да плати. У пракси се овај проблем региструје као проблем миграције акција са лоших на добра тржишта.

Тржиште са дубоком информационом асиметријом краткорочно погодује лошим предузећима које, при осталим непромењеним условима, могу продати акције зато што им је цена виша од реалне. Међутим, инвеститор је свестан да у овој ситуацији постоји ризик погрешног избора. Због тога ће настојати да купи акције по што нижој цени или ће се сасвим повући са тржишта акција и прећи на тржиште обвезница. Пракса је показала да је инвеститор спреман да купи обвезнице само ако је стопа приноса на тржишту обвезница довољно стимулативна што упућује на закључак да информациона асиметрија делује и на тржишту обвезница. Сам механизам уравнотежења тржишта обвезница у условима информационе асиметрије је сличан као и на тржишту акција.

Из предходно наведених чињеница се може извући закључак да, уколико инвеститори могу на основу расположивих информација разликовати добре од лоших акција, тржиште има способност валоризације. Тражња и понуда на

тржишту хартија од вредности ће се понашати на уобичајени начин- инвеститори ће бити спремни да плате адекватну цену за акције добрих предузећа. Дакле, количина, квалитет, начин и време дистрибуције информација је од интереса за сагледавање особина тржишта сваке појединачне хартије од вредности.

Проблем информационе асиметрије је теоријски финансиран пре тридесетак година, иако постоји од појаве финансијских тржишта. Теорија и пракса су показале да је један од основних начина решавања овог проблема оснивање посебних, профитно оријентисаних привредних јединица, чија је основна делатност прикупљање, „ прерада”<sup>4</sup> и продаја информација о хартијама од вредности. Негативне стране овог решења је настанак проблема слепог путника (фрее-ридер проблем). Учесници на тржишту који нису платили информације довољне за разликовање добрих од лоших акција користе, на различите начине, предности информација који су други инвеститори морали платити.

### **3. Стратегије управљања портфолиом индивидуалног инвеститора**

Због динамичних промена на тржишту капитала, као и промена у ставовима инвеститора, портфолио менаџери морају да управљају портфолима и доносе инвестиционе одлуке. У том циљу, они користе различите стратегије у зависности од склоности ка ризику, познавања тржишта хартија од вредности и циљева инвестирања. Основна класификација стратегија које користи сваки инвеститор, а која је резултат уверења инвеститора о ефикасности тржишта капитала<sup>3</sup>, је на активне и пасивне.

Активни портфолио менаџмент је традиционалан начин конструкције и управљања портфолиом хартија од вредности. Сви активни портфолио менаџери селективно инвестирају у хартије од вредности на бази одређених предвидјања будућих догађаја. У том смислу они константно мењају састав свог портфолиа у настојању да задрже искључиво најбоље хартије од вредности. У основи активног портфолио менаџмента је веровање инвеститора да тржиште капитала није у потпуности ефикасно, тј. да се цене хартија од вредности не прилагодјавају брзо и прецизно новим информацијама. Као последица оваквих уверења активни портфолио инвеститори претпостављају да постоје акције које су подцењене, акције које су прецењене, као и акције чија је вредност тачно утврђена. Њихов задатак је да открију које акције припадају којој групи и у сагласности с тим донесу инвестиционе одлуке. Да би у томе успели, они траже информације, које осим што морају бити прецизне, нису доступне другим инвеститорима. У том смислу, у свету у коме долази до све бржег ширења информација и где је употреба „инсиде” информација противзаконита, задатак активних портфолио менаџера постаје све тежи. Такође, активни портфолио менаџмент представља најскупљи инвестициони приступ. Наиме, бројне активности које улазе у састав активног портфолио менаџмента (истраживање, трговина хартијама од вредности,...), производе одређене трошкове који нису карактеристични за пасивне приступе портфолио инвестирању. Студије радјене последњих педесетак година пружају бројне доказе да активни портфолио менаџери као целина не успевају да остваре

<sup>3</sup> Види: Betz Frederick, Executive Strategy, Strategic Management and Information Technology, John Wiley and Sons, 2001.



инвестиционе приносе довољне за покриће ових трошкова. Свакако да овакво понашање није одлика свих активних портфолио менаџера. Многи успевају да остваре инвестиционе приносе изнад тржишног просека што је резултирало стварањем великог броја различитих стилова активног управљања портфолиом акција. Два основна стила активног управљања портфолиом акција су:

- top-down или од врха ка дну и
- bottom-или од дна ка врху.

Иако постоји мали број чистих примера ова два стила, они представљају основу активног портфолио менаџмента. Портфолио менаџер који користи топ-даун стил управљања портфолиом акција почиње свој рад сагледавањем општег стања у коме се налази привредни систем и врши предвидјање његовог стања у скорој будућности. У следећем кораку, top-down менаџер доноси своје инвестиционе одлуке у зависности од процењене привlačности појединих сектора фмансијског тржишта (нпр. акције, обвезнице и тд.). Тако, он може сва своја расположива средства инвестирати искључиво у акције или пак у различите хартије од вредности истовремено. Уколико top-down менаџер одлучи да сва своја расположива средства инвестира у акције, он врши анализу тржишта акција с намером да идентификује акције оних привредних сектора који ће у складу с његовом прогнозом будућег стања привредног система пословати успешно. Након њиховог идентификовања, top-down менаџер, врши избор акција конкретних компанија из тих сектора, стварајући на тај начин портфолио акција са одређеним карактеристикама (оčekиваном стопом приноса и ризиком). Инвеститори често очекују од менаџера портфолиа, коме су поклонили своје поверење креирања портфолиа, да им састави портфолио који ће донети највишу могућну очекивану стопу прихода, при чему је за инвеститоре портфолио оптималан уколико увећава однос између приноса и ризика. Инвеститори, по правилу, желе да инвестирају већа средства у ризичан портфолио када су предвидјања оптимистичка и обрнуто. Захваљујући супериорној анализи, савршени тајмер може у сваком периоду да оствари најмање идентичан приход, а у неким случајевима и бољи приход у поређењу са пасивном стратегијом улагања у акције или стратегијом улагања у краткорочне хартије од вредности. Међутим, карактеристике његовог ризика се не могу мерити стандардним мерилима ризика портфолиа, јер савршени тајминг доминира над пасивном стратегијом и обезбеђује само „лепа” изненађења. Када се одбије провизија од месечне стопе прихода коју оствари тајмер, просечна стопа прихода често не прелази просечну стопу прихода пасивне стратегије са улагањем само у акције, па се може поставити питање оправданости више уложеног труда. У модерној портфолио теорији познате су и подврсте ове две стратегије као на пример:

- Менаџери оријентисани на вредност који се могу сврстати у категорију топ даун менаџера али и у категорију bottom-up менаџера. Они виде шансу тамо где многи други учесници на тржишту капитала не виде. Овај тип менаџера тражи оне хартије од вредности које се продају испод своје праве вредности како би креирали оптимални портфолио и на њему остварили профит. У ту сврху користе бројне инструменте финансијске анализе. Када су у питању карактеристике њихових портфолиа, менаџери оријентисани на вредност настоје одржати ниске нивое (3-коэффициената својих портфолиа, ниске нивое односа цене акција и књиговодствене вредности и цене акције и зараде по акцији, као и висок ниво дивиденде по акцији у односу на њену цену.

- Менаџери оријентисани на раст се могу, такође, сврстати у категорију топ-даун менаџере и у bottom-up менаџере. Они траже и купују акције које због високог раста зарада имају висок коефицијент цена по акцији/зарада по акцији, уз очекивање да ће се раст зарада наставити истим или још бржим темпом. Веома често, деле се на оне који инвестирају у акције мале капитализације и оне који инвестирају у акције високе капитализације. Њихове портфолије карактеришу високи П- коефицијенти.

- Менаџери оријентисани на ротацију сектора припадају категорији топ-даун менаџера. Основна идеја на којој се заснива ова техника управљања портфолиом акција јесте да економија једне земље пролази кроз тачно дефинисане фазе привредних циклуса. Менаџери оријентисани на ротацију сектора верују да могу препознати текућу фазу привредног циклуса и предвиде у коју ће фазу она еволуирати. На бази таквог предвидјања они могу одабрати оне секторе привреде који ће у скорој будућности профитирати. При томе, портфолио ових менаџера карактерише висока концентрација малог броја акција компанија које припадају привредним секторима који профитирају на основу прелазака целокупне привреде из једне у другу фазу привредног циклуса. Менаџери који користе ову стратегију у управљању својим портфолиом мењаће његов састав, током времена, у зависности од тога како се буду мењале њихове прогнозе о појединим привредним секторима и гранама.

- Специјализовани менаџери не мењају секторе у које инвестирају своја средства, већ бирају акције компанија које припадају истим привредним секторима. Они се могу специјализовати, на пример, за инвестирање у акције компанија које припадају области технологије или за инвестирање у акције које карактерише стални раст, или акције које се котирају на тачно одређеном тржишту. Разлози због којих специјализовани менаџери остају у оквиру једног сектора је веровање да је сектор који је предмет њихове пажње стално подцењен, као и уверење да је особље способније да одабере подцењене акције у датом сектору него ли у било ком другом. За разлику од првог разлога, за који је-тешко наћи оправдање, други разлог постаје све реалнији, поготово у условима све веће сложености пословања хартијама од вредности.

- Највећи напад на хипотезу о ефикасности тржишта капитала долази од тзв. техничких аналитичара. Наиме, они препознају одређене циклусе кроз које пролази тржиште и бирају акције на бази односа измедју историјског и предвидјеног будућег кретања цена акција. У ствари, они анализирајући графике на којима су представљена кретања цена одређених акција или читавих група акција, настоје да предвиде њихова будућа кретања и да на бази тога донесу своје инвестиционе одлуке.

- Тајмери тржишта припадају категорији топ-даун менаџерима. Основна идеја тајмера тржишта је да они могу предвидети када ће тржиште акција расти или наставити да расте, а када ће почети да пада или наставити да опада. У том смислу, тајмери тржишта се не разликују битно од техничара. Осим тога, они у свом портфолио немају само акције. Које хартије ће одабрати за свој портфолио зависи од њихових предвиђања везаних за општа привредна кретања и ефекте које она имају на тржиште акција.

- Хеџери приликом конструкције свог портфолиа настоје да поставе одређене лимите на инвестициони ризик. У том циљу они веома често комбинују различите хартије од вредности. Тако, на пример, једноставан случај хеџинга јесте истовремена куповина акција и пут опција на те акције. На тај начин пут опција дефмише

одредјени лимит на губитак који може бити остварен уколико цена акције падне, при чему је потенцијални профит у случају раста цене акције умањен само за цену пут опције. Свакако, постоје и други много компликованији облици хедџинг операција.

Инвеститори који користе пасивне стратегије управљања портфолиом хартија од вредности верују да је тржиште у потпуности ефикасно. Постоје две врсте основних пасивних стратегија управљања портфолиом акција:

- Купи и држи (buy-and-hold) је једноставна стратегија управљања портфолиом. Наиме, уколико инвеститор изабере ову стратегију водјења свог портфолиа он ће купити акције на бази одредјених критеријума и држати тако креиран портфолио у неимењеном облику током одредјеног временског периода. Према томе, у овом случају нема активне куповине или продаје акција из портфолиа након његовог креирања, или пак уколико је има, она је знатно мање заступљена у односу на случај активног управљања портфолиом.

- Други пасивни приступ у управљању портфолиом акција који је уједно и најраспрострањенији је индексација (indexing). Приликом примене овог приступа портфолио менаџер не тражи акције које су подцењене и акције које су прецењене, нити покушава да предвиди општа кретања на тржишту хартија од вредности, како би свој портфолио конструисао на бази тих предвиђања. Уместо тога, он креира портфолио тако да портфолио рефлектује одредјени тржишни индекс, односно он инвестира у исте акције које су садржане у одредјеном тржишном индексу, као што је S&P 500 ( Standard & Poor's 500 Composite index 500 највећих компанија које се котирају на NYSE), и то тако да је учешће акција у његовом портфолиу идентично њиховом учешћу у тржишном индексу. Иако је индексација форма пасивног управљања портфолиом хартија од вредности, постоје бројна питања на која портфолио менаџер мора да да одговор приликом конструкције портфолиа. Тако, на пример, он мора извршити избор индекса који треба узети као репер у конструисању портфолиа, донети одлуку о прецизности у пресликавању тржишног индекса, затим о нивоу трансакционих трошкова и сл. Једном када је одабран индекс који ће бити коришћен као репер, следи конструкција портфолиа. У овој фази циљ је да се минимизира разлика између перформанси конструисаног портфолиа и тржишног индекса који ће се користити као репер.

Разлика у перформансама конструисаног портфолиа и изабраног тржишног индекса назива се грешка следа тржишног индекса. Она може имати позитивну и негативну вредност. Позитивна грешка следа индекса постоји када конструисани портфолио својим перформансама надмаши тржишни индекс на бази кога је конструисан, и обратно, уколико су перформансе конструисаног портфолиа испод перформанси одабраног тржишног индекса, грешка следа индекса је негативна. Са проблемом грешке следа тржишног индекса повезано је и питање висине трансакционих трошкова. Да би се конструисао портфолио који што верније одсликава одабрани тржишни индекс, у састав портфолиа морају ући све хартије од вредности које чине тај индекс. Медјутим, то утиче на висину трансакционих трошкова. Што је већи број хартија од вредности које треба купити приликом конструкције портфолиа, већи су и трансакцијни трошкови, док, с друге стране, уколико конструисани портфолио садржи мање акција од одабраног тржишног индекса, расте грешка следа тржишног индекса. Дакле, приликом конструкције портфолиа према неком одабраном тржишном индексу- сучељавамо се са односом између грешке следа тржишног индекса и трансакционих трошкова. Готово је немогуће да се перформансе конструисаног портфолиа покlope са перформансама

одабраног тржишног индекса, чак и када портфолио садржи све хартије од вредности које су заступљене у том индексу. Разлог због чега се ово дешава је чињеница да одржавање конструисаног портфолија представља динамички процес. Наиме, пондери појединачних акција садржаних у одређеним тржишним индексима се стално мењају. Осим тога, често долази и до промене акција које чине индекс. Као последица тога, трошкови константног прилагодјавања портфолија, као и разлике у тајмингу, умањују могућност конструисаног портфолија да верно одсликава индекс на бази кога је конструисан. Дакле, један од главних начина конструисања портфолија који верно одсликава одабрани тржишни индекс јесте куповина свих хартија од вредности које улазе у састав тог индекса, у складу са њиховим пондерима који су коришћени приликом његове конструкције. Медјутим, уколико конструишемо портфолио са мањим бројем акција у односу на одабрани индекс, стоје нам на располагању следеће методе конструисања портфолија:

- Метод капитализације који подразумева да портфолио менаџер купује акције са највећом тржишном стопом капитализације садржане у индексу, а остатак расположивих средстава пропорционално инвестира у преостале хартије од вредности из индекса.

- Стратификовани метод који захтева прво дефмисање критеријума по коме се акције садржане у индексу могу класификовати. У ту сврху најчешће се користи привредни сектор коме припада компанија која је емитовала акције. Могуће је користити и критеријум П-коэффициент, или пак истовремено применити оба ова критеријума. У случају када је као критеријум одабран привредни сектор коме припада компанија емитент, кажемо да је индекс стратификован према привредним секторима. Циљ овог метода је да се након стратификовања индекса према привредним секторима, изврши инвестирање у различите секторе привреде, пропорционално заступљености појединих привредних сектора у индексу.

Бројни аргументи се наводе за и против коришћења активног портфолија менаџмента. Као предности се наводе: (а) експертска анализа-професионални менаџери доносе одлуке на бази искуства, информација које примају и предвидјања тржишних трендова; (б) могућност виших приноса-у односу на пасивне стратегије управљања портфолиом хартија од вредности, активне стратегије носе могућност остваривања већих приноса; (ц) мере заштите-менаџери могу вршити промене у свом портфолиу уколико предвидјају да ће тржиште кренути опадајућом путањом.

Као недостаци активног управљања портфолиом наводе се: (а) високи трошкови-овде се пре свега мисли на трансакционе трошкове и зараде портфолио менаџере; (б) ризик грешке- увек постоји значајан ризик да портфолио менаџери направе грешку приликом инвестирања у одређене хартије од вредности и на тај начин смање принос својим клијентима; (ц) проблеми везани за стил активног управљања портфолиом који у једном тренутку може бити успешан а у другом не; (д) ризик-неки активни портфолио менаџери успевају да остваре приносе на инвестиције који су изнад тржишног просека, док многи у томе не успевају. С обзиром да не постоји поуздан начин идентификације успешних активних менаџера, активни портфолио менаџмент повећава ризик инвестирања.

Као и активне стратегије управљања портфолиом хартија од вредности и пасивне стратегије имају предности и недостатке. Најзначајније предности пасивног управљања портфолиом хартија од вредности су: (а) ниски трошкови-наиме, за разлику од активног управљања портфолиом хартија од вредности, у случају пасивног управљања мањи су трансакциони трошкови као и трошкови

зараде портфолио менаџера; (б) нема потреба за честим интервенцијама менаџера или инвеститора. У случају пасивног управљања портфолиом хартија од вредности мањи је број извршених трансакција на тржишту. Због тога је лакше одржавати пасивне портфолие; (ц) перформансе- историјски посматрано, у већини случајева пасивно водјени портфолии хартија од вредности пружају боље перформансе од активно водјених; (д) поузданост-поузданији и мање ризичан начин управљања једним портфолиом хартија од вредности.

Недостаци пасивног управљања портфолиом хартија од вредности су: (а) перформансе портфолиа диктиране тржишним индексом што упућује на закључак да инвеститор мора бити задовољан просечним тржишним приносом, јер је то максимум који се овим путем може остварити; (б) смањена могућност реакције јер је менаџерима који пасивно управљају портфолиом хартија од вредности обично забрањено да реагују на бази очекивања у погледу будућих кретања на тржишту хартија од вредности; (ц) проблем малих компанија-пасивне стратегије управљања портфолиом акција успешно функционишу када су у питању акције већих компанија са којима се активно тргује на тржишту хартија од вредности. Ово из простог разлога што су компаније које емитују ове акције пажљиво праћене од стране великог броја аналитичара, тако да открити неку нову информацију постаје веома тешко. Медјутим, када су у питању акције мањих компанија ове стратегије се нису показале као ефикасне; (д) проблем опадајућег тржишта-За разлику од ситуације када цене акција на тржишту расту, у случају када дође до општег пада цена акција на тржишту хартија од вредности, пасивне стратегије управљања портфолиом не дају задовољавајуће резултате.

## Закључак

Постојање неизвесности у погледу могућих исхода чини инвестирање у хартије од вредности ризичним. Одлуке из домена стратегијске, дугорочне алокације средстава су најважније за контролу укупног ризика портфолиа хартија од вредности.

Диверзификација не гарантује да до губитка неће доћи, она је само вид гаранције да се не изгуби све одједном. Лоше диверзификовани портфолии носе мању опасност да изгубе на тржишним падовима јер је њихова корелација са тржиштем мала. Медјутим, како је ризик таквих портфолиа у највећој мери специфичног карактера они ће губити од догађаја који погађају конкретна предузећа чији се вредносни папири држе у портфолиу.

Иако је оригинални циљ сваког инвеститора остварење највећег могућег приноса на инвестицију уз најмањи ризик, инвеститор није заинтересован за ризик и принос једног - изолованог финансијског инструмента. Наиме, трансакциони трошкови држања једног финансијског инструмента смањују принос и самог инвеститора излажу неочекиваном губитку. Пракса је показала да степен редукције ризика који инвеститори реално могу остварити диверзификацијом портфолиа лимитиран.

Пасивни инвеститори верују у ефикасност тржишта, односно, верују да су тржишне цене у било којој тачки времена најбољи репрезент вредности предузећа, а свако искоришћење разлика између постојећег и равнотежног стања, скупле од резултирајућег профита такве активности. Њихове претпоставке су: тржиште хартија од вредности агрегира информације брзо и тачно, као и да маргинални инвеститори брзо користе сваку неефикасност на тржишту хартија од вредности која је узрокована

фрикцијама као што су: трансакциони трошкови, купопродајни распони и провизије итд.

Активни инвеститори се категорички, пре свега, као „тржишни тајмери” који верују у своје способности да предвиде правац кретања тржишта хартија од вредности, али и као селектори хартија од вредности који сматрају да је њихова права способност у проналажењу потцењених и прецењених хартија од вредности. Тржишни тајмери користе у много мањој мери фундаменталне технике предвидјања него селектори акција. Тржишни тајмери верују да је принос од праћења обрта укупног тржишта много већи него принос од бирања хартија од вредности. Они знају да је лакше предвидети тржишна кретања него селектовати хартије, јер се предвидјања померања укупног тржишта базирају на факторима који се лакше опсервирају. Тржишни тајмери настоје да „фер” вреднују укупно тржиште хартија од вредности. Упоредјујући га са текућим нивоом вредности хартија они процењују да ли је тржиште прецењено или потцењено и доносе одлуку о оптималном износу инвестирања у конкретну хартију.

## Литература

1. Др Дејан Шошкић, др Бошко Р. Живковић: „Финансијска тржишта и институције”, Економски факултет, Београд, 2007.
2. Anthony Saunders & Marcia Millon Cornett: „Finansijska tržišta i institucije”, Masmedia, 2006.
3. Ahlers D.M.: „A New Look at Portfolio Management”, JAI Press, Greenwich, 1977.
4. Aragon A. G.: “Financial Management”, Allyn and Bacon, Boston, 1989.
5. Aven Terje: “Foundations of Risk Analysis”, John Wiley&Sons, LTD, 2003.
6. Betz Frederick: “Executive Strategy, Strategic Management and Information Technology”, John Wiley and Sons, 2001.
7. Brnjas Z.: “Strategijski menadžment”, Grmeč Privredni pregled, Beograd, 2000.
8. Blake D.: “Financial Markets Analysis”, John Wiley&Sons, Ltd. Chishester, 2000.
9. Brealey A.R., Myers S.C., Marcus A.J.: “Osnove korporativnih finansija”, Mate, Zagreb, 2007.
10. Ерић Дејан: “Акције-власнички инструменти”, Савезна комисија за хартије од вредности и финансијско тржиште, Београд, 2001.
11. James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Jr.: “Osnove finansijskog menadžmenta”, МАТЕ, Zagreb, 2002.
12. Зборник радова: “Финансије и рачуноводство у кризном амбијенту”, Савез рачуноводја и ревизора Републике Српске, Бања Врућица, 2003.
13. Зборник радова: “Изазови рачуноводствене професије у условима глобализације финансијског извештавања”, Савез рачуноводја и ревизора Србије, Београд, 2004.
14. Зборник радова: “Рачуноводство, ревизија и финансије у функцији опоравка привреде Републике Српске”, Савез рачуноводја и ревизора Републике Српске, Бања Врућица, 2004.
15. Зборник радова: “Рачуноводство и пословне финансије у савременим условима пословања-стање и перспективе”, Савез Рачуноводја и ревизора Србије, Београд, 2005.

### ДЕТЕРМИНАНТЕ ПРОМЕНЕ ПОСЛОВАЊА И МАРКЕТИНГА И ТРЖИШНЕ ОРИЈЕНТАЦИЈЕ ПРЕДУЗЕЋА

#### Апстракт

*Циљ рада је да укаже на променљиву природу тржишта и даље слабење тржишних граница, што ће појачавати интензитет конкуренције између предузећа. Досадашња пракса показује да многа предузећа немају избалансиран однос тржишних циљева (тржишне оријентације) и унутрашњих могућности.*

*Отуда се разумевање уравнотежености тржишних циљева и интерних могућности предузећа, намеће као тежња која се може реализовати једино адекватном комбинацијом елемената холистичког маркетинга уз уважавање кључних детерминанти пословања и испоруку очекиваних вредности потрошачима уз остварење циљева пословања.*

**Кључне речи:** *пословање, холистички маркетинг, тржишне оријентације, предузеће.*

### DETERMINANTS OF CHANGE IN BUSINESS AND MARKETING AND MARKET ORIENTATION OF ENTERPRISES

#### Abstract

*This work have for porpose to show the changeable character of markets and constantly weakening of market boundaries, which will amplify the intensity of competition between companies. The practice shows that many companies do not have a balanced relationship between the target markets (market orientation) and internal capabilities.*

*Therefore, understanding the balance of internal marketing goals and possibilities of the company, imposed as an aspiration that can be realized only by adequate combination holistic marketing elements and basic economic principles and delivering to consumers expected value and simultaneously achieving the business goals.*

**Key words:** *business, holistic marketing, market orientation, the company.*

#### Увод

Савремено пословање, данас, карактерише променљива природа тржишта односно “тржишта без граница”, где се устаљене границе међу делатностима руше и нестају. Ово замагљивање традиционалних тржишних категорија је у великој

мери проузроковано развојем дигиталне економије, тако да технологија захвата и претходно неповезане делатности. То значи да на тржиште може изаћи (и излази) много нових предузећа са различитим маркетинг програмима, као и да предузеће које је данас купац, већ сутра може постати продавац, упоредо са све сложенијом употребом опреме и започињањем директног надметања.

Вероватно ће слабљење тржишних граница довести до даљег повећања интензитета надметања између предузећа. То ће, са своје стране, подстаћи иновације производа и убрзати њихово застаревање као и такмичења око зрелих производа и производа у опадању уз истовремено преклапање животних циклуса производа. Таква брза и континуирана промена захтева усредсређивање, адекватну оријентацију на тржиште, а не само на технологију или производ.

У датом контексту, базични задатак маркетинга предузећа јесте да привуче и задржи потрошаче на циљном тржишту обезбеђивањем њихове дугорочне сатисфакције уз остваривање профита. Овај процес, под утицајем великих, често међусобно повезаних друштвених одредница, претрпео је промене које су значајно промениле савремено тржиште. Оно више није исто што је некада било. На њему су се усталила нова правила понашања, нове могућности и нови изазови.

Промене на тржишту и различите концепте оријентације изазвале су, пре свега, промењена технологија и њена даља промена, глобализација, дерегулација, приватизација, снажнија позиција потрошача, адаптирање на појединачне (индивидуалне) потребе потрошача, повећана конкуренција, конвергенција привредних грана, елиминисање посредовања и тд.

## 1. Детерминанте промена пословања предузећа и маркетинга

Не треба посебно наглашавати да свет функционише у времену све сложенијих промена, све мање предвидљивих, а које све више утичу на понашање учесника у тржишном пословању и комуницирању. Промене у тржишном пословању намећу се као неопходност у циљу постизања драматичних побољшања у критичним савременим мерилима као што су: цена, квалитет, услуга, конкурентност, брзина<sup>1</sup>. Наведене промене манифестују се преко више аспеката, а пре свега кроз:

- све брже освајање тржишта од стране нових производа,
- повећану брзину глобализације пословања и нивоа конкуренције,
- убрзану транзицију од индустријског ка информатичком друштву знања,
- повећање квалитета производа, иновације и флексибилност у пословању и тд.

Настала су нова правила понашања, нове могућности и нови изазови. У том смислу, Котлер<sup>2</sup> издваја следеће кључне детерминанте промене пословања:

- *Измењена технологија и њена даља промена*, афирмисала је дигиталну економију у којој информационе технологије на нов начин усмеравају комун-икацију и продукцију. Велики део пословања реализује се

<sup>1</sup> Hamer, M., Champy, J., *Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York, 1993, стр. 32.

<sup>2</sup> Kotler, Ph. and K. L. Keeler, *Маркетинг менаџмент*, Data Satus, Београд, 2006. стр. 13-15.



електронском мр-ежом интранета, екстранета и Интернета. Технолошке промене се третирају као кључни генератор конкуренције. Поред тога, изједначују предузећа, будући да смањују конкурентску предност једних - чак и најбоље позиционираних - и истичу друга предузећа. Бројна велика предузећа данас настала су захваљујући томе што су била у стању да искористе технолошке промене. Стога, ригидност предузећа у дигиталној економији више није прихватљива. Флексибилност и способност брзог одазива на захтеве тржишта, који су некада чиниле цену производа превисоком, данас су кључ компетитивности за предузеће и његове снаге која им гарантује повољно место на тржишту. Предности нове форме организације, флексибилна продукција, аутоматизација пројектовања, компјутеризација и многа друга технолошка унапређења, чине могућим нову структуру предузећа, која је осетљива на тржиште и конкурентна по цени производа у исто време.

- *Глобализација.* Технолошки напредак олакшао је предузећима пословање у другим земљама и на различитим тржиштима, а потрошачима могућност куповине производа и услуга од понуђача са других тржишта (из различитих земаља).
- *Дерегулација и приватизација* су имале за циљ стварање већих развојних и конкурентских могућности. У бројним земљама, привреда је ослобођена државне контроле тј. дерегулације, а државно власништво над предузећима претворено је у приватно власништво. Приватизација је имала за циљ повећање ефикасности и ефективности пословања привредних субјеката. У нашим условима она је отишла у другом смеру и није испунила сврху - повећање ефикасности и ефективности пословања привредних субјеката. Наиме, ефикасност српских предузећа посматрана са аспекта уложених средстава и резултата производње је незадовољавајућа. Трошкови по јединици производа су високи па је немогуће да се понуде ниске цене од стране предузећа и тако оствари већи тржишни удео; или да се одреде цене од средњих до високих и тако оствари профит. Последично, српска предузећа (сем изузетака) су и неефективна, што значи да су неконкурентна на атрактивним тржиштима. Дакле, комбинација ефикасности и ефективности доводи до оптималних резултата како за предузеће тако и за потрошаче. На тај начин се комбинује усредсређеност на трошкове и усредсређеност на потрошаче. Ефективно и ефикасно предузеће (слика бр. 1.) располаже способношћу привлачења и задржавања потрошача, добро послује и напредује.
- *Снажнија позиција потрошача.* Промењена позиција потрошача очитује се се у њиховим очекивањима квалитетнијих производа и услуга који више нису масовни, већ прилагођени њиховим индивидуалним потребама и жељама. Потрошачи даље, очекују низ нових погодности за себе. Све мање запажају разлике између производа, због чега се јавља пад лојалности ка брендovima. Користећи Интернет и друге изворе информисања све су боље информисани, осетљиви су на цене и све више купују производе и услуге веће вредности.

	<i>Неефективна</i>	<i>Ефективна</i>
<i>Неефикасна</i>	Брзо банкротирају (умиру)	Опстају (преживљавају)
<i>Ефикасна</i>	Полако пропадају	Добро послују, напредују

Слика бр. 1: Ефикасаност и ефективност (предузећа)

- *Адаптирање на појединачне, индивидуалне потребе потрошача.* Прилагођавање предузећа појединачним (индивидуалним) потребама потрошача кореспондира са савременом технологијом која омогућава предузећима да продукују индивидуално издиференциране производе по наруџбини и мери потрошача. Потрошач креира свој производ *online* или на други начин и са предузећем комуницира појединачно, успостављајући интерактивну везу која је у целодневој функцији на свакој тачци земљине кугле. Ово је узор циљног маркетинга (тј. 1:1 маркетинга, *online* маркетинга, интернет маркетинга).
- *Повећана конкуренција.* Произвођачи су суочени са великом конкуренцијом домаћих и страних производа, брендова (марки производа). Општи пораст конкуренције међу брендovima (домаћим и страним) очитује се у порасту трошкова улагања у интегрално маркетинг комуницирање, које последично доводи до смањења профита. Снажни малопродавци, који управљају лимитираним продајним простором, излажу сопствене брендове као конкуренцију домаћим маркама.
- *Конвергенција привредних грана.* Привредне границе нестају пошто предузећа схватају да се нове могућности налазе у пресеку две или више привредних грана. Тако нпр. фармацеутске компаније су раније биле хемијске, сада добијају капацитете биогенетских истраживања да би створиле нове лекове, нова козметичка средства и прехранбене - дијететске производе или конвергенција индустрије потрошачке електронике; уређаји за забаву све више личе на персоналне рачунаре и тд.
- *Трансформација малопродаје.* Нестају ситни малопродавци који подлежу снази великих малопродаваца и формирају се велики ланци продаје. Малопродавци који послују путем продавница суочавају се са конкуренцијом нових облика продаје као нпр.: каталожном продајом, продајом посредством поште, директном продајом путем телевизије, штампе и електронском трговином (*e-трговином*;<sup>3</sup> слика бр. 2.) путем Интернета. Као одговор на то малопродавци уносе забаву у продајне објекте (кафићи, презентације, приредбе) чиме продају искуство а све мање асортиман производа.
- *Елиминација посредовања.* Елиминисањем посредника директно се повезују понуђач и потрошач, што доводи до значајног смањења трошкова и могућности смањења цена производа и услуга. Видљив успех *online*

<sup>3</sup> Салаи, С. и Д. Божидаревић, *Маркетинг истраживање*, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, 2010, стр. 6.

предузећа која су елиминисала посредовање у испоруци производа и услуга нагирала су бројне произвођаче и малопродавце да одговоре овом изазову тако што су постојећој понуди придодале *online* услуге - поседују физичке продајне објекте и *online* продају (*brick and click* компаније).

	Предузеће	Потрошач
Предузеће	B2B (предузеће-предузећу)	C2B (потрошач-предузећу)
Потрошач	B2C (предузеће-потрошачу)	C2C (потрошач-потрошачу)

Слика бр. 2: Облици е-трговине

Све наведене детерминанте пословања своје утемељење налазе у пословној филозофији, тржишним активностима, стратегијским и организационим компонентама са којима ће се менаџмент предузећа сусретати у периоду који долази.

## 2. Оријентације предузећа ка тржишту

Промене са тежиштем на индентификовању потреба купаца и њиховој сатисфакцији као крајњег циља у досадашњој пословној концепцији имали су очигледне резултате. Међутим последњих година предузећа се сусрећу са другачијим изазовима. Промене су неопходне у методама истраживања купаца, тржишној оријентацији и комуницирању, концепције и развоја новог производа, управљању маркетингом итд. Неопходност промена ослонац налазе и у чињеницама:

- организација пословања мора бити много флексибилнија како би се брже прилагођавала променама на тржишту и у окружењу,
- унутар организације мора се промовисати много више међуфункцијске сарадње него ривалитета,
- високи проценат `неуспелих` нових производа у претходном периоду пословања предузећа,
- много више значаја дати стратегијама и тактици продаје у условима оштре конкурентске борбе.

Ове констатације показују да има оправдања и потребе за јаснијим сагледавањем тржишног пословања. Потреба за поновним сагледавањем досадашњег вредносног концепта произилази из промена које су се десиле унутар многих тржишта, које захтевају ново разматрање пословних стратегија.

Концепти оријентације предузећа ка тржишту указују на настанак активности маркетинга и деловање маркетинга уопште. Како наводи Котлер<sup>4</sup> ти концепти (схватања) доминације активности су ишли од концепта производње преко концепта производа, продаје и маркетинга па све до холистичког маркетинг концепта.

Интересовање у овом раду фокусирано је, пре свега, на холистички маркетинг

<sup>4</sup> Према: Kotler, Ph. and Keller, K. L, *Маркетинг менаџмент*, Ибидем, 2006. стр. 15-23.

концепт. Наиме, при прихватању маркетинг концепта предузећа могу користити “реактивну тржишну оријентацију” схватајући и задовољавајући изражене потребе потрошача. Kohli i Jaworski; Deshpande i Farley сматрају да у том случају предузећа развијају само иновације ниског нивоа. Иновација високог нивоа могућа је ако је тежиште на скривеним потребама потрошача и тада се ради о “проактивној оријентацији ка тржишту”.

Предузећа која примењују проактивну оријентацију ка тржишту реализују маркетинг истраживања или претпостављање латентних жеља путем процеса “испитуј и учи”. Најуспешнија предузећа могу бити она која истовремено примењују обе, тј. реактивну и проактивну оријентацију ка тржишту. Тада се ради о “*тоталној тржишној оријентацији*” (табела бр. 1.).

Дакле, оријентацију вођену тржиштем<sup>5</sup> карактерише брига о потрошачима од стране предузећа током читавог пословања. Предузеће познаје потрошачеве критеријуме избора производа и уклапа их у маркетинг микс.

Оријентација вођена тржиштем	Интерна оријентација
- Показује се брига о потрошачима током читавог пословања.	- Угодност је на првом месту.
- Познају се потрошачеви критеријуми избора и уклапају их у маркетинг микс.	- Сматрају цену и перформансе производа кључним факторима у већини продаја.
- Врши се сегментација на основу разлика међу потрошачима.	- Сегментирају на основу производа
- Инвестирају у <i>маркетинг истраживања</i> и улазе у траг променама на тржишту.	- Ослањају се на анегдоте и опште-прихваћене мудрости.
- Радо дочекују промене.	- Воле статус quo.
- Покушавају да разумеју конкуренцију.	- Игноришу конкуренцију.
- Маркетинг трошкове сматрају инвестицијом.	- Маркетинг трошкове сматрају луксузом.
- Награђују иновацију.	- Кажњавају иновацију.
- Траже латентна тржишта.	- Држе се истих тржишта.
- Буди брз!	- Чему журба?
- Теже остваривању конкурентске предности.	- Задовољна су сама собом.

Табела бр. 1: Разлике између оријентације вођене тржиштем и интерне оријентације предузећа

Врши се сегментација тржишта на бази разлика међу потрошачима, а маркетинг истраживањима се улази у траг променама на тржишту. Предузећа вођена тржиштем уводе промене у пословање, истражују конкуренцију и теже остваривању

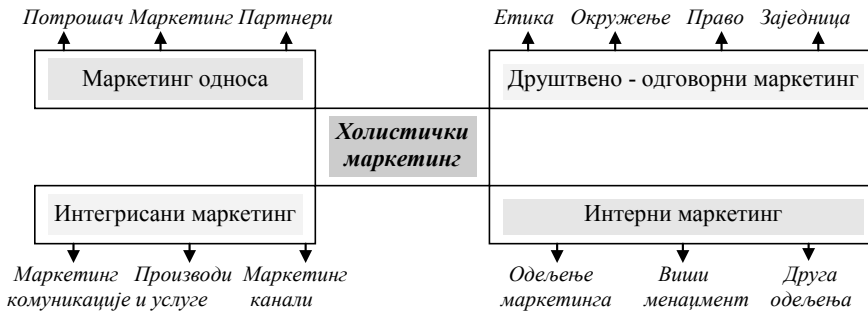
<sup>5</sup> Jobber, D. Fahy J., *Основи маркетинга*, Data Status, Београд, 2006, стр. 7.

конкурентске предности. Маркетинг трошкове сматрају инвестицијом, награђују иновацију и континуирано траже латентна тржишта.

Концепт холистичког маркетинга везује се за низ нових снага које су крајем двадесетог века довеле до нове праксе у маркетингу и пословању предузећа. Наиме појавом Интернета предузећа су стекла нове способности али и потребу за новим приступом у раду с обзиром на ново маркетинг окружење.

Интернет као нови моћни канал информација и продаје проширио је географске домете предузећа, пружајући<sup>6</sup> информације о својим производима и себи, промовишући своје активности и производе широм света. Интернетом предузећа могу доћи до потпунијих и садржајнијих информација о тржиштима, о потрошачима и потенцијалним потрошачима, о конкуренцији. Он омогућава примену *новог маркетинг истраживања* што обухвата избор циљних потрошача, долажење до примарних информација и примену метода маркетинг истраживања; бржи начин слања и примања информација, наруџби и трансакција међу предузећима; убрзава проток интерних комуникација у предузећу између запослених; олакшава купцима ступање у контакт са предузећем а предузећа могу успоставити мреже са добављачима и дистрибутерима за слање информација. Предузећа могу да побољшају своју логистику и бизнис тако да остваре значајне уштеде а да истовремено адаптирају и оснаже квалитет својих производа и услуга коришћењем информација из базе података о броју и фреквенцији посетилаца њиховог web сајта идр.

Концепт холистичког маркетинга као приступ покушава да прихвати и помири обухват и сложеност маркетинг активности, он наглашава да је за маркетинг “све битно” и да је често потребна широка, интегрисана перспектива, са циљем изградње дугорочних обострано задовољавајућих односа и заједничког приоритета међу кључним стејхолдерима. Холистички маркетинг има четири кључна елемента (слика бр. 3.):



Слика бр. 3. Елементи холистичког маркетинга

Извор: Kotler, Ph. & L. Keeler, *Маркетинг менаџмент*, , Data Satus, Београд, 2006. стр.18.

Успех овог концепта налази се у управљању супериорним ланцем вредности који обезбеђује висок ниво квалитета производа, услуге и брзину у пословању, а профитабилан раст проширењем тржишног удела потрошача, изградњом лојалности потрошача и коришћењем доживотне вредности потрошача. Једна од информационих основа таквог, успешног тржишно оријентисаног концепта предузећа налази се у добром маркетинг истраживању тј. информацијама маркетинг истраживања.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Ph. and Keller, K. L, *Маркетинг менаџмент*, Ибидем, 2006. стр. 17.

<sup>7</sup> Aaker, A. D., Kumar, V. and G. S. Day, *Маркетиншко истраживање*, 9. издање, Copyright©

Без обзира на све околности у којима се налази наша економија, достигнути ниво опште привредног развоја обезбеђује изразиту динамичност и намеће потребу у стицању нових сазнања о променама владајућег модела тржишног концепта. Интензивне промене у тржишном окружењу и другачијем концепту маркетинг оријентације предузећа доносе квалитетно нове компоненте пословног организовања. Промене у тржишном окружењу своју динамизацију рефлектују кроз умеће менаџмента предузећа да вешто користи расположиво знање и остале ресурсе како би се ustalilo на одабрана тржишта.<sup>8</sup> Све потпуније анализе пословања организација, показују да успешна предузећа за своје резултате првенствено треба да захвале вештом интегрисању активности истраживања, стварања и испоруке вредности купцима (потрошачима), уз изградњу обострано прихватљивих односа са главним стејхолдерима из окружења.

Оно што српска предузећа виде као будућност пословања за најуспешнија предузећа у међународним размерама је већ прошлост. Зато на промене у тржишном пословању треба почети да се гледа дугачијим очима, пре свега, са аспекта убрзања којим се оне дешавају, конкурентности, утврђивања маркетинг могућности и с тим у вези, адекватне тржишне оријентације.

Све ово значи да се маркетери домаћих предузећа суочавају са тешким изазовима покушавајући да изнађу могућности на тржишту како би побољшали свој учинак. Ако предузеће није у стању да осмисли нове производе, нове услуге, програме и системе, нема ништа од напретка.

## Закључак

Опстанак предузећа у савременим условима привређивања зависи, пре свега, од тога колико се добро менаџмент прилагођава тржишним условима који су под утицајем великог броја тржишних актера. Наиме, често у предузећима не постоји схватање да им се тржиште мења, па отуда и њихово неадекватно реаговање у смислу непризнавања ширине и међузависности ефеката развоја, обликовања и спровођења неопходних маркетинг активности.

Промене иду у смеру промене захтева купаца и све јаче конкуренције. Нешто што је у једном периоду времена сматрано добитном стратегијом, већ у следећем ће постати (и постаје) погрешно. С обзиром да су промене све брже, предузећа се не могу ослањати на дотадашњу пословну праксу како би одржала своје благостање. Континуирано се мора истраживати нова добитна маркетиншка пракса и могућности и кључне детерминанте пословања. Тржишно оријентисана предузећа имају као примаран циљ задовољење потреба купаца на начин да њихова очекивања буду у потпуности испуњена.

Концепти оријентације предузећа ка тржишту о којима је било речи у овом раду указују на креирање активности маркетинга и његово уопштено деловање. Од маркетинга се очекује да оствари контакте са спољним актерима (конкуренцијом и клијентима) који имају независно постојање. Последишно у раду се преиспитују наведене и нове тржишне оријентације и њихове комбинације.

---

Економски факултет Београд, 2008. стр. 691

<sup>8</sup> Kim W. C., Manborgue R., *Value Innovation: The Strategic Logic of Growth*, Harvard Business Review, January-February, 1997., стр. 106.

## Литература

1. Kotler, Ph. and K. L. Keeler, *Маркетинг менаџмент*, Data Satus, Београд, 2006.
2. Aaker, A. D., Kumar, V. and G. S. Day, *Маркетиншко истраживање*, 9. издање, Соргугiht© Економски факултет Београд, 2008.
3. Котлер, П., *Како креирати, овладати и доминирати тржиштем*, Asse, Нови Сад, 2007.
4. Салаи, С. и Д. Божидаревић, *Истраживања тржишта*, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет Суботица, 2009.
5. Hamer, M., Champy, J., *Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York, 1993.
6. Jobber, D., Fahy, Y., *Основи маркетинга*, 2. издање, Data Satus, Београд, 2006.
7. Kim W. C., Manborgue R., *Value Inovation: The Strategic Logic of Growth*, Harvard Business Review, January-February, 1997.