

МЕЂУНАРОДНИ ЧАСОПИС
ЗА ЕКОНОМСКУ ТЕОРИЈУ И ПРАКСУ И ДРУШТВЕНА ПИТАЊА



ЕКОНОМИКА

Часопис излази четири пута годишње

Година LVIII, IV-VI 2012, број 2

ИЗДАВАЧ: Друштво економиста "Економика" Ниш

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

ГЛАВНИ И ОДГОВОРНИ УРЕДНИК:

Проф. др Драгољуб Симоновић

ПОМОЋНИЦИ ГЛАВНОГ И ОДГОВОРНОГ УРЕДНИКА

Мр Зоран Симоновић (економија)

Др Александар Ђурић (право)

УРЕДНИШТВО:

Проф. др Снежана Ђекић

Економски факултет - Ниш

Проф. др Славомир Милетић

Економски факултет - Приштина

Др Александар Андрејевић

Факултет за услужни бизнис - Сремска

Каменица

Др Душица Карић

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 Милијанка Ратковић

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

Др Мирјана Кнежевић, Крагујевац

*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 Д. 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 00-508-00000545

Штампа:

“СВЕН”

18000 Ниш

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 LVIII, IV-VI 2012, Vol. 2

PUBLISHER: Society of Economists "Ekonomika", Nis

COPUBLISHERS: Faculty of Economics, Pristina, Faculty of serve business, Sremska Kamenoica, 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

Dusica Karic, Ph.D

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)

Milijanka Ratkovic, Ph.D, Beograd

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)

Srecko Milacic, Ph.D, Pristina

Branislav Djordjevic, Ph.D, Nis

Ivan Carota, Ph.D, Minsk (Belarus)

Milica Vujicic, Ph.D, Novi Pazar

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

PUBLISHING COUCIL

Boban Stojanovic, Ph.D, Nis

Slobodan Cvetanovic, Ph.D, Nis

Dusan Zdravkovic, Ph.D, Nis

Borivoje Prokopovic, Ph.D, Leskovac

Branislav Jovancic, MSc, Nis

Ljubisa Mitrovic, Ph.D, Nis

Hristivoje Pejicic, 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

Mirjana Knezevic, Ph.D, Kragujevac

*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. 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 D. 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 WEB: <http://www.ekonomika.org.rs>

Bank Account: 00-508-00000545

Printed by:

"SVEN"

18000 Niš

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 економиста 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. Душица Карич
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 економиста за руководеће кадрове - Нови Сад

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

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

Акадс. Сташслав Сррпйович 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, Бая 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. Хривное 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
д.н. Мирјана Кнежевич, Крагујевац

*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 Д. 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: 00-508-00000545

Печать:

„СВЕН”

18000 Ниш

Тираж:500

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

САДРЖАЈ

ОРИГИНАЛНИ НАУЧНИ РАД

Душица Карић, Радоје Зечевић, Миодраг Паспаљ ПРАВНО – ЕКОНОМСКА ПРИПРЕМЉЕНОСТ ЗЕМАЉА ЈУГОИСТОЧНЕ ЕВРОПЕ У ПРОЦЕСУ ИНТЕГРИСАЊА У ЕВРОПСКУ УНИЈУ	1
--	---

ПРЕГЛЕДНИ ЧЛАНЦИ

Др Елифанова Е.В. ПОЈАМ ЗЛОЧИНА: ИСТОРИЈСКИ КОРЕНИ, САВРЕМЕНА АНАЛИЗА, ПЕРСПЕКТИВЕ ПОБОЉШАЊА	8
Др Светлана Михаић, Др Александар Андрејевић, Мр Милан Михајловић САВРЕМЕНИ ПОТРОШАЧ И ОРГАНСКА ПОЉОПРИВРЕДА У СРБИЈИ: ПЕРСПЕКТИВЕ ПОТРОШЊЕ ОРГАНСКЕ ХРАНЕ	13
Др Бећир Калач, Др Срећко Милачић, Др Миле Самаршић ЛОКАЦИЈСКА РЕНТА КАО ЧИНИЛАЦ УСПЕШНОСТИ ПОСЛОВАЊА ТУРИСТИЧКИХ И УГОСТИТЕЉСКИХ ОРГАНИЗАЦИЈА	23
Др Дијана Меденица Митровић, Др Драган Момировић, Драган Микша МОДЕЛ МЕНАџМЕНТА У ПОСЛОВАЊУ ПОМОРСКЕ ЛУКЕ БАР	36
Др Александар Б. Ђурић ПРАВО НА ПРАВИЧНО СУЂЕЊЕ	50
Др Радмила Мицић УТИЦАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ НА ОРГАНИЗАЦИОНУ СТРУКТУРУ	58
Др Жељко Војиновић НЕОПХОДНОСТ НАПОМЕНА УЗ ГОДИШЊЕ ИЗВЕШТАЈЕ КОЈИ СУ ПРЕДМЕТ РЕВИЗИЈЕ	67
Др Енес Ћоровић ПРОЦЕСИ ДЕИНДУСТРИЈАЛИЗАЦИЈЕ И РЕИНДУСТРИЈАЛИЗАЦИЈЕ - САВРЕМЕНИ ПРАВЦИ СТРУКТУРНИХ ПРОМЕНА У СВЕТскоЈ ПРИВРЕДИ	77
Др Мирјана Барјактаровић ТРЖИШТЕ КРЕДИТНИХ ДЕРИВАТА – УСПОН И ПАД	87
Др Бобан Бранковић, Мр Дарко Вуковић, Др Давид Јововић АПРОПРИЈАБИЛНОСТ ПРЕДУЗЕТНИКА: ОСВРТ НА РОДРИКОВ МОДЕЛ „ДИЈАГНОЗА РАСТА“	102

Mr Зоран Симоновић КРИВИЧНА ДЕЛА БЕЗАНА ЗА ПРИВРЕДНИ ЖИВОТ ВИЗАНТИЈЕ ПРЕМА ЗАКОНИМА VII И VIII ВЕКА	109
---	-----

Dr Небојша Пушара, Алија Нокић, Мирко Малиновић, Ђорђо Васиљевић АПЛИКАТИВНО ЗНАЊЕ И ИНТЕЛЕКТУАЛНИ КАПИТАЛ - БАЗИЧНИ РЕСУРСИ НОВОГ ДОБА	120
---	-----

Mr Љубомир Миљковић, Dr Александра Пушара, Dr Александар Миљковић ГОТОВИНА И АСПЕКТИ УПРАВЉАЊА ГОТОВИНОМ	129
---	-----

СТРУЧНИ ЧЛАНЦИ

Mr Предраг Убавић СТРАТЕГИЈЕ РЕАЛИЗАЦИЈЕ ТУРИСТИЧКОГ ПРОИЗВОДА	137
---	-----

Иван Јовановић, Предраг Ђорђевић, Марија Савић ПРИМЕНА ПАРЕТО АНАЛИЗЕ У ПОСЛОВНОЈ ПРАКСИ СТУДИЈА СЛУЧАЈА "TIGAR TYRES" ПИРОТ, СРБИЈА	146
--	-----

Mr Ненад Пандуревић КЛАСТЕРИ И РЕГИОНАЛНИ ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ ГЕОГРАФСКА КОНЦЕНТРАЦИЈА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА КАО ИЗВОР КОНКУРЕНТСКИХ ПРЕДНОСТИ	158
--	-----

Mr Живојин Б. Прокоповић, Dr Драган Ђурић УСЛУГЕ ФИНАНСИЈСКОГ КОНСАЛТИНГА ДАНАС	169
--	-----

Mr Един Калач, Шабан Грачанин РЕГУЛАТОРНЕ РЕФОРМЕ И КОНКУРЕНТНОСТ СРБИЈЕ	178
---	-----

Mr Миле Личина БЕНЧМАРКИНГ У НАБАВЦИ	192
---	-----

Mr Биљана Бранковић, Мсц Марко Павловић НОВИ СЕРВИСИ ПОШТЕ И ЈАВНЕ УПРАВЕ	208
--	-----

Mr Мехмед Мурић НЕКОНВЕНЦИОНАЛНЕ МЕРЕ МОНЕТАРНЕ ПОЛИТИКЕ У ФУНКЦИЈИ ФИНАНСИЈСКЕ СТАБИЛНОСТИ	218
---	-----

Борис Миловић РАЗВОЈ CRM-а МАЛИХ ПРЕДУЗЕЋА	236
---	-----

ПРИКАЗ

Невена Крунић МЕНАЏМЕНТ И МАРКЕТИНГ УСЛУЖНОГ СЕКТОРА	244
---	-----

CONTENTS

ORIGINAL SCIENTIFIC ARTICLE

Dušica Karić, Radoje Zečević, Miodrag Paspalj LEGAL - ECONOMIC READINESS OF SOUTHEAST EUROPEAN INTEGRATION PROCESS THE EUROPEAN UNION	1
---	---

SCIENTIFIC REVIEW ARTICLE

Епифанова Е.В., к.ю.н. ПОНЯТИЕ ПРЕСТУПЛЕНИЯ: ИСТОРИЧЕСКИЕ КОРНИ, СОВРЕМЕННАЯ ТРАКТОВКА, ПЕРСПЕКТИВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ	8
Ph.D Svetlana Mihić, Ph.D Aleksandar Andrejević, MSc Milan Mihajlović MODERN CONSUMER AND ORGANIC FARMING IN SERBIA: PERSPECTIVES OF ORGANIC FOOD CONSUMPTION	13
Ph.D Bećir Kalač, Ph.D Srećko Milačić, Ph.D Mile Samardžić LOCATION RENT AS A FACTOR OF BUSINESS SUCCESS TOURISM AND HOSPITALITY ORGANIZATION	23
Ph.D Dijana Medenica Mitrović, Ph.D Dragan Momirović, Dragan Mikša MODEL MANAGEMENT BUSINESS SEAPORTS BAR	36
Ph.D Aleksandar B. Đurić THE RIGHT TO A FAIR TRIAL	50
Ph.D Radmila Micić IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL STRUCTURE	58
Ph.D Željko Vojinović, Ph.D Dragan Vuksanović NOTE TO THE NECESSITY OF ANNUAL REPORTS WHICH ARE SUBJECT REVIEW	67
Ph.D Enes Ćorović PROCESSES OF DEINDUSTRIALIZATION AND REINDUSTRIALIZATION - MODERN TRENDS OF STRUCTURAL CHANGES IN THE WORLD ECONOMY ...	77
Ph.D Miljana Barjaktarović CREDIT DERIVATIVES MARKET – THE RISE AND FALL	87
Ph.D Boban Branković, MSc Darko Vuković, Ph.D David Jovović ENTREPRENEUR’S APROPRIABILITY: A REVIEW OF THE RODRIKS MODEL “GROWTH DIAGNOSTICS”	102

MSc Zoran Simonović RELATED CRIMES ECONOMIC LIFE UNDER THE LAWS BYZANTIUM VII AND VIII CENTURY	109
Ph.D Nebojša Pušara, Alija Nokić, Mirko Malinović, Đorđo Vasiljević APPLICATION KNOWLEDGE AND INTELLECTUAL CAPITAL - BASIC RESOURCES NEW AGE	120
MSc Ljubomir Miljković, Ph.D Aleksandra Pušara, Ph.D Aleksandar Miljković CASH AND CASH MANAGEMENT ASPECTS	129

SCIENTIFIC ARTICLE

MSc Predrag Ubavić THE STRATEGIES OF REALIZATION TOURIST PRODUCT	137
Ivan Jovanović, Predrag Đorđević, Marija Savić PARETO ANALYSIS APLLIED IN BUSINESS USAGE CASE STUDY “TIGAR TYRES” PIROT, SERBIA	146
MSc Nenad Pandurević CLUSTERS AND REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT GEOGRAPHIC CONCENTARTION OF SMES AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGES	158
MSc Živojin B. Prokopović, Ph.D Dragana Đurić FINANCIAL CONSULTING SERVICES TODAY	169
MSc Edin Kalač, Šaban Gračanin REGULATORY REFORM AND COMPETITIVENESS OF SERBIA	178
MSc Mile Ličina BENCHMARKING IN PROCUREMENT	192
MSc Biljana Branković, MSc Marko Pavlović NEW POSTAL SERVICE AND PUBLIC ADMINISTRATION	208
MSc Mehmed Murić UNCONVENTIONAL MEASURES OF MONETARY POLICY IN THE FUNCTION OF FINANCIAL STABILITY	218
Boris Milović ESTABLISHING CRM IN SMALL ENTERPRISES	236

REVIEW

Boris Milović ESTABLISHING CRM IN SMALL ENTERPRISES	244
--	-----

Др Душица Карић

Радоје Зечевић

Миодраг Паспаљ

АЛФА Универзитет, Факултет за трговину и банкарство, Београд

ПРАВНО – ЕКОНОМСКА ПРИПРЕМЉЕНОСТ ЗЕМАЉА ЈУГОИСТОЧНЕ ЕВРОПЕ У ПРОЦЕСУ ИНТЕГРИСАЊА У ЕВРОПСКУ УНИЈУ

Апстракт

У данашњим оквирима Европска унија чини грандиозан пројекат јединства заснован на учешћу 27 врло хетерогених земаља и бројем од нешто преко 490 милиона становника у свим земаљама чланицама. Ако овим статистичким подацима додамо још један број земаља које се налазе пред њеним вратима, онда имамо у виду да се њен утицај и њена структура протежу на цели географски појам Европе и све њене демографске, економске и политичке потенцијале. За земље потенцијалне кандидате важе слични услови који су важили за остале источноевропске земље на њиховом путу до ступања у пуноправно чланство ЕУ, осим што ће због неких конкретних услова улазак ових земаља бити тежи и спорији. Припремљеност сваке земље ће се процењивати појединачно.

Кључне речи: земље кандидати, ЕУ, економска припремљеност земаља, ступање у чланство интеграција

Увод

Након завршетка другог светског рата, на рушевинама ратом уништене Европе, јавила се идеја политичког и економског повезивања тзв. “европских демократија”. То је била једна од основних инспирација за стварање Европске уније. Европска унија је регионална европска организација држава у којој земље чланице (европске државе) остварују своје интересе кроз више облика сарадње. Основни облик сарадње представља сарадња у области вођења спољне и безбедоносне политике, правосуђа и унутрашњих послова. Ове политике се воде на начин да земље чланице потврђују свој идентитет на међународном плану, а истовремено успостављају економску и монетарну унију. Оне стварају јединствен економски простор без унутрашњих граница и јачају привредну и друштвену кохезију између себе. Земље ЕУ заједнички и јединствено уређују питања из области правосуђа и унутрашњих послова путем закључивања мултилатералних, уместо билатералних уговора, затим јединственим решавањем питања преласка граница у ЕУ, питања из области решавања визног режима, питања у вези имиграције, азила. Итд. Европска унија представља најмоћнију регионалну интеграцију која тренутно постоји у свету. Правна основа Европске уније јесу уговори између земаља чланица. Ови уговори су доношени годинама уназад, како се развијала ова економска и монетарна интеграција.

Почетак стварања ове организације представља потписивање Уговора из Париза 1951. год., а затим Римског Уговора 1957. год. На крају, 1992. године потписује се Уговор у Мастрихту. У географском смислу Европска унија чини 7,3 % укупног становништва лоцираног на 3 % земљине површине. Исто тако,

у економском смислу Европа чини врло снажан институционални потенцијал са високим степеном учешћа у бруто- друштвеном производу на глобалном плану (трећина светског економског оутпут-а), као и у области спољно трговинских односа. Тако Европска унија остварује једну од доминантних улога у глобалном економском простору .Као посебан феномен ЕУ се схвата и као пара-државна творевина јер има све елементе једне државе: територију (чине је територије држава чланица), становништво (појам грађанства ЕУ), организацију власти и сопствени правни оквир (јурисдикцију).

Потребни критеријуми припремљености земаља које претендују ступању у чланство Европске Уније

ЕУ има све елементе међународне организације: створена је међународним уговором, има државе чланице тог уговора, своја тела, област регулисања права и обавеза (предмет уговора) и посебан статус (субјективитет) у међународном праву, иако Унија својство правног лица “позајмљује” од Европских заједница. Унија има сопствену процену припремљености земаља које претендују ступању у чланство и на тој основи води политику придруживања према појединим земљама. Према ранг листи Уније, од земаља региона, најближа чланству је Хрватска, која приступа 2013. године.

Истраживачи института Остеуропа из Минхена су на основу модификованих критеријума из Копенхагена проценили припремљеност земаља југоисточне Европе. Аутори истраживања су се углавном ослонили на економске аспекте припремљености поменутих земаља. Поред економских, постоје и неекономски критеријуми као што су: владавина права, људска права, мањинска права, развој демократије, регионална сарадња и тд.

Процена припремљености за чланство земаља западног Балкана заснована је на дванаест критеријума.¹ То су:

1. Макроекономска стабилност,
2. Либерализација цена и трговине,
3. Лак улазак на тржиште и излазак из њега,
4. Приватизација и регулација предузећа
5. Уређивање финансијског сектора,
6. Консензус о природној политици,
7. Људски капитал, улагање и инфраструктура,
8. Трговинска интеграција са ЕУ,
9. Адекватна политика за заштиту конкуренције,
10. Политика развоја малих и средњих предузећа,
11. Државна управа, корупција и правна сигурност,
12. Сиромаштво и друштвена кохезија.

¹ Vincentz, V.& Knogler M. Balkanlander und oklomishe EU – Beitrittskriterien, Sudosteuropa Mitteilungen, 2004.

Табела 1. Испуњеност модификованих Копенхагенских критеријума од стране земаља југоисточне Европе

Критеријуми	Албанија	БиХ	Македонија	СЦГ	Хрватска
1.	Д	Д	Д	Д	А
2.	А	А	А	А	А
3.	Д	Д	Д	Д	Д
4.	Д	Д	Д	Д	Ц
5.	Д	Д	Ц	Д	А
6.	Д	Д	Д	Д	А
7.	Д	Д	Д	Д	Ц
8.	Д	Д	Д	Д	Ц
9.	Д	Д	Д	Д	Ц
10.	А	А	А	А	А
11.	Д	Д	Д	Д	Д
12.	Д	Д	Д	Д	Ц

Извор: Vincenz, V.& Knogler M. *Balkanlander und oklomishe EU – Beitrittskriterien, Sudosteuroпа Mitteilungen*, 2004, str. 12.

Легенда: Слова испуњавају степен критеријума: **А** – испуњен; **Б** – још није испуњен на одговарајући начин; **Ц** – још није испуњен; **Д** – није испуњен

Кад се саберу оцене за степен испуњености критеријума, добија се резултат који је приказан у следећој табели .

Табела 2. Испуњеност модификованих Копенхагенских критеријума од стране земаља југоисточне Европе

Земља	А	Б	Ц	Д
Хрватска	5	0	5	2
Македонија	2	0	1	9
СЦГ	2	0	0	10
Албанија	2	0	0	10
БиХ	2	0	0	10
Укупно	13	0	6	41

Извор: Vincenz, V.& Knogler M. *Balkanlander und oklomishe EU – Beitrittskriterien, Sudosteuroпа Mitteilungen*, 2004, str. 12.

Критеријуми за мерење економских слобода

Према неким другим проценама економских својстава земаља југоисточне Европе слика може бити доста различита у односу на претходно истраживање. Наравно “ Копенхагеншки критеријуми“ се разликују од критеријума за мерење економских слобода. У табели која следи су приказани резултати које је спровела Херитаге Фоундатион за 2010. годину. Истраживањем (укупно 157 земаља) нису обухваћене Демократска Република Конго, Исламска Република Иран, Република Судан, Република Србија и Република Црна Гора.

Ниво економских слобода се мери на скали од 0 – 100, где нула означава да нема економских слобода, а 100 да су оне потпуне.

Табела 3. Ниво економских слобода

Св. ранг	Евр. ранг	Земља	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66	30	Албанија	61,4	56,1	63,2	91,5	77,7	80,7	60,0	70,0	30,0	24,0	60,6
71	32	Македонија	60,8	60,9	73,4	90,0	67,8	91,1	50,0	60,0	30,0	27,0	58,1
109	37	Хрватска	55,3	53,8	77,8	79,9	36,5	79,3	50,0	60,0	30,0	34,0	52,0
115	38	БиХ	54,7	53,8	70,2	90,0	45,6	81,1	50,0	60,0	10,0	29,0	57,3
/	/	Св, просек	60,6	62,8	64,0	82,8	70,2	75,1	49,6	52,0	45,6	41,2	62,3

Извор: Index of Economic Freedom, The Heritage Foundation, Washington

Десет економских слобода:

1. **Business freedom – Слобода пословања** је слобода стварања, вођења и затварања неког предузећа брзо и лако. Тегобна, сувишна и регулаторна правила су најжешће баријере пословној слободи.
2. **Trade freedom – Слобода трговања** је сложена мера одсуства царинских и нецаринских баријера које ометају увоз и извоз роба и услуга.
3. **Monetary freedom – Монетарна слобода** је комбинација мере стабилности цена са проценом контроле цена. Стабилност цена без микроекономске интервенције је идеално стање за слободно тржиште.
4. **Freedom from government – Слобода од владе** одређује се као искључивање свих владиних трошкова- укључујући и предузећа у власништву државе.
5. **Fiscal freedom – Фискална слобода** је једна од владиних мера којом се терети доходак. Она у себи садржи и пореску обавезу у смислу највише пореске стопе на доходак и свеукупни износ пореског прихода као дела БДП-а.
6. **Property rights – Својинска права** је процена способности појединаца да акумулирају приватну имовину, коју закон штити, а држава подржава.
7. **Investment freedom – Слобода инвестирања** је процена слободног протока капитала, нарочито иностраног.
8. **Financial freedom – Финансијска слобода** је мера банкарске сигурности, као и независности од владине контроле.
9. **Freedom from corruption – Слобода од корупције** заснива се на квантитативним подацима којима се процењује перцепција корупције у пословном окружењу, укључујући и нивое судске, правосудне и административне корупције.
10. **Labour freedom – Слобода рада** је сложена мера способности радника и бизниса да ступају у интеракцију без рестрикција од стране државе.

Карактеристике спољнотрговинске робне размене региона југоисточне Европе

Једна од битних ствари на које ЕУ обраћа пажњу приликом пријема нових чланица је и степен трговинске интегрисаности земаља потенцијалних чланица са Унијом. У том погледу земље југоисточне Европе стоје релативно добро. Оне обављају већину спољнотрговинске размене управо са Унијом, што је позитивно, али имају велики трговински дефицит и лошу структуру извоза, што је негативно. Да би се оценио значај трговине земаља југоисточне Европе, важно је утврдити њихову економску моћ, као и вредност и циљна тржишта њихове трговине. Стварни домети постигнути у источној Европи и другим земљама у транзицији показали су да је спољна трговина изузетно значајна у процесу транзиције и да је већина успешних земаља у транзицији имала одличне резултате у спољној трговини, нарочито у извозу.

Садашњи мали удео земаља југоисточне Европе у светском извозу и увозу (Табела 4), само је један од показатеља економске реалности у овом региону. Најновији трендови у светској трговини западно-балканских земаља потврђују наведено.

Табела 4. Робни извоз, увоз земаља југоисточне Европе у периоду 2005 – 2010

Извоз (у милионима евра)

Земља	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Албанија	528	631	786	921	780	1252
БиХ	1918	2729	3029	3413	2817	3629
Хрватска	7044	8260	9017	9599	7510	8902
БЈР Македонија	1639	1911	2448	2714	1930	2426
Црна Гора	369	441	455	416	277	330
Србија	3751	5308	6660	7638	6172	7632
Укупно	15249	19280	22395	24701	19486	24171

Увоз (у милионима евра)

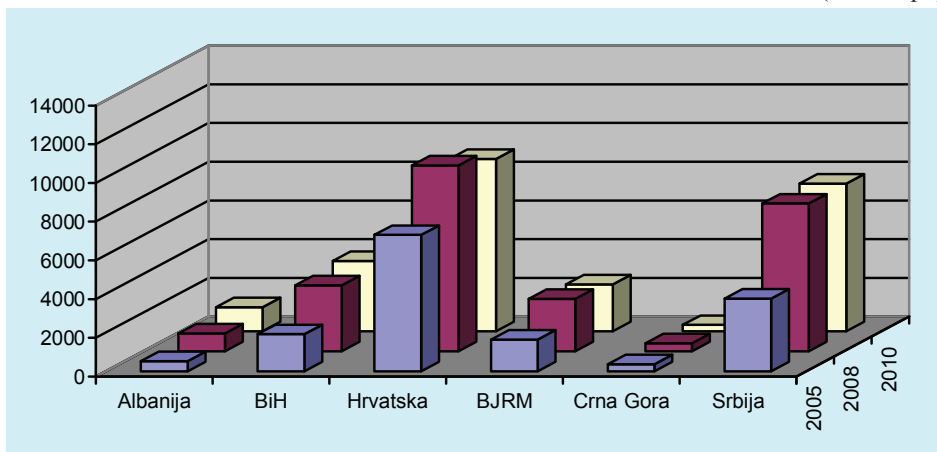
Земља	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Албанија	2099	2433	3064	3568	3261	3616
БиХ	5664	6017	7091	8284	6291	6965
Хрватска	14903	17117	18843	20883	15203	15127
БЈР Македонија	2592	2995	3814	4681	3472	4333
Црна Гора	1043	1457	2073	2530	1654	1654
Србија	8400	10485	13535	16478	11505	12622
Укупно	34701	40504	48420	56424	41386	44317

Извор: *Transition Report Update 2010*, European Bank for Reconstruction and Development

На основу табеле урађен је графички приказ робног извоза и увоза земаља југоисточне Европе (Графикон 1 и 2)

Графикон 1. Робни извоз земаља западног Балкана 2005-2010

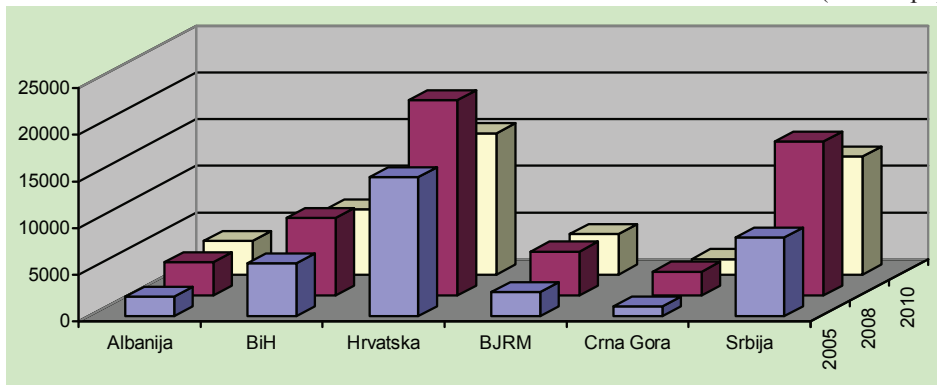
(мил. евра)



Извор: *Transition Report Update 2010*, European Bank for Reconstruction and Development

Графикон 2. Робни увоз земаља западног Балкана 2005-2010

(мил. евра)



Извор: *Transition Report Update 2010*, European Bank for Reconstruction and Development

Закључак

Регионална интеграција земаља југоисточне Европе важна је из више разлога, не само економских. Чињеница је да већина земаља које су обухваћене Процесом стабилизације и придруживања неће ускоро постати пуноправне чланице Европске уније. Због тога повезивање њихових привреда може позитивно да утиче на убрзани економски развој. Либерализација трговине и стварање. Велики јаз у размени са светом није само крупна невоља српске економије, већ пратећа појава и у другим транзиционим земљама због структурне неприлагођености њихових привреда. Мађарска, Пољска, Словенија и Чешка су у разумном року и релативно успешно прошле процес транзиције и успеле да ојачају привреду и повећају извоз и пошло им је за руком да на средњи рок, успоставе спољнотрговинску равнотежу.

Свим земљама у региону југоисточне Европе Европска унија је главни извозни и увозни партнер. Богато тржиште Европске уније има велику моћ асорпције за робу и услуге из земаља југоисточне Европе, а са друге стране Европска унија је велики произвођач робе и услуга које су нарочито потребне земљама југоисточне Европе (технологија, know-how), и традиционално је највећи њихов добављач. Процеси регионалне интеграције су важни и за привлачење директних страних инвестиција. Треба имати у виду да је регионална сарадња земаља југоисточне Европе један од формалних услова за унапређење односа ових земаља са Европском унијом, и да иницијативе у овој области могу убрзати процес приближавања њој.

Литература

1. Антевски М, (2008), Регионална економска интеграција у Европи, Београд.
2. Беренд, И.Т., (2009), *“Економска историја Европе у XX веку”*, Архипелаг, Београд.
3. Baldwin Richard, (2008), *“Мултилатералисизм регионализам: The WTO’s next chalange,”* Baldwin, R., Wyplosz., (2004), *“The Economics of European integration”*, The McGraw-Hill, New York.
4. Дашић, Д., Карић, Д., (2009), *Међународна економија са основама дипломатије*, Делта пресс, Београд.
5. European Central Bank, (2011), *I recent developments in financial integration in euro area.*
6. Гоган, П. А. (2004), *Интеграције, аквизиције и реструктурирање корпорација*, Прометеј, Нови Сад, стр. 24
7. John McCormick, (2010), *Razumeti EU*, Mate, Zagreb.
8. Мишчевић, Т., (2005), *“Придруживање Европској унији“*, Институт за економска и социјална истраживања, Београд.
9. Мирослав Прокопијевић, (2007), *Европска Монетарна Унија*, Грађевинска књига д.о.о., Београд.
10. Печулић, М., (2000), *Глобализација - два лика света*, Савремена администрација, Београд, стр.126
11. Richard Baldwin, Charles Wyplosz,(2009), *Економија европских интеграција*, Дата статус, Београд.
12. Савић Б, (2010)., *Мултиратерални трговински систем и регионалне економске интеграције*, Београд.
13. Тхео Хиртис, (2010), *Економика Европске Уније*, Институт за економику и финансије, Београд.
14. Vincenz, V.& Knogler M. (2004), *Balkanlander und oklomishe EU – Beitrittskriterien*, Sudosteuropa Mitteilungen, str. 12.

ПОНЯТИЕ ПРЕСТУПЛЕНИЯ: ИСТОРИЧЕСКИЕ КОРНИ, СОВРЕМЕННАЯ ТРАКТОВКА, ПЕРСПЕКТИВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Апстракт

Проводимая в стране правовая реформа в целях противодействия преступности диктует необходимость совершенствования уголовного законодательства, которое в современных условиях требует дополнительного осмысления и уточнения с учетом имеющегося историко-правового опыта и стоящих перед государством задач. Подтверждением тому являются периодически вносимые в УК РФ изменения. Однако предпринимаемые государством усилия по совершенствованию законодательства, не приносят ощутимых результатов. Уровень преступности остается высоким.

Понятие преступления на протяжении многих столетий изменялось в зависимости от непосредственных задач, которые ставило перед собой государство, и от средств и путей их достижения, которые оно считает наиболее целесообразными для определенного временного промежутка.

В настоящее время преступление определяется как виновно совершенное общественно опасное деяние, запрещенное УК РФ под страхом наказания (ст.14). Такое понятие является формально-материальным. Поэтому оно, на наш взгляд, требует конкретизации материального признака – общественной опасности. В понятии преступления необходимо указать какую социальную сущность имеет преступление, что является наиболее вредоносным для общества и что готово защищать государство, беря на себя заботу о своих гражданах.

Исходя из того, что человек, его права и свободы, в настоящее время провозглашены высшей ценностью Конституцией РФ и международными нормативными актами, ратифицированными Россией, можно предложить следующее понятие преступления (ст.14 УК РФ): преступлением признается виновно совершенное общественно опасное деяние, посягающее на публичные и частные права, свободы, законные интересы физических лиц, организаций, государства, муниципальных образований, запрещенное настоящим Кодексом под угрозой наказания.

Ключевые слова: Понятие преступления.

ПОЈАМ ЗЛОЧИНА: ИСТОРИЈСКИ КОРЕНИ, САВРЕМЕНА АНАЛИЗА, ПЕРСПЕКТИВЕ ПОБОЉШАЊА

Апстракт

Акутелна правна реформа која се спроводи са циљем превенције криминала захтева потребу квалитативног побољшања важећег кривичног законодавства. Суштину те рефоре чини допунско квалитативно побољшање и прецизирање узимајући на знање постојећи историјско-правни континуитет и реалне задатке који стоје пред државом. Потврду за наведено налазимо

у периодичним изменама и допунама КЗ РФ. Иако држава улаже напоре у домену побољшања кривичног законодавства, ова побољшања не доносе задовољавајуће резултате. Стопа криминалитета је и даље висока.

Концепт злочина вековима варира у зависности од непосредних задатака које је држава поставила себи, и од средстава и путева у остваривању тих задатака, а које држава сматра најцелисходнијим за одређени временски период реформе

Данас је злочин дефинисан као извршење друштвено опасне радње са кривицом, које је забрањено кажњавањем у КЗ РФ (члан 14). Ова дефиниција је формално-материјална. Из тих разлога, наведена дефиниција, према нашем мишљењу, захтева конкретизацију материјалних елемената друштвене опасности. У појму злочина треба прецизно дефинисати које и какве социјалне елементе има злочин тј. који су то најважнији социјални објекти кривичнооправне заштите које је држава спремна да штити, бринући се примарно о сопственим грађанима

Полазећи од тога да човек, његова прав и слободе, представљају највредније вредности Устава РФ и међународних нормативних аката које је ратификовала РФ, предлажемо следећу законску дефиницију злочина (члан 14. КЗ РФ): злочин је извршење друштвено опасне радње са кривицом, које представља напад на јавна или приватна права, слободе, законске интересе физички лица, организација, држава, општинских организација, забрањено овим Законом, под претњом казне.

Кључне речи: Појам злочина.

Проводимая в стране правовая реформа в целях противодействия преступности диктует необходимость совершенствования уголовного законодательства, которое в современных условиях требует дополнительного осмысления и уточнения с учетом имеющегося историко-правового опыта и стоящих перед государством задач. Подтверждением тому являются периодически вносимые в УК РФ изменения. Однако предпринимаемые государством усилия по совершенствованию законодательства, не приносят ощутимых результатов. Уровень преступности остается высоким¹.

Анализ действующих норм уголовного права свидетельствует о необходимости дальнейшего совершенствования центрального понятия уголовного права – понятия преступления.

Понятие преступления на протяжении многих столетий изменялось в зависимости от непосредственных задач, которые ставило перед собой государство, и от средств и путей их достижения, которые оно считает наиболее целесообразными для определенного временного промежутка. В этой связи достаточно сравнить понимание преступления и средства борьбы с преступностью в период, например, правления Ивана Грозного, Петра I, эпохи военного коммунизма, социализма, современного государства.

Формальное понятие преступления, закрепленное в нормативных актах России, не содержало указание на объекты, защищаемые государством посредством уголовного закона, например, Уголовное Уложение 1903 года.

¹ Павлов В.Г. Проблемы совершенствования российского уголовного законодательства// проблемы уголовной политики, экологии и права. Сборник материалов международной научно-практической конференции 24-25 мая 2010г.: БИЭПП-БИИЯМС, Спб, 2010. – С. 120.

Впервые попытка материального определения преступления была дана в Уложении о наказаниях уголовных и исправительных 1845 года. Уложение понимало под преступлением правонарушение, посягающее на существо и устройство власти и правления, на общественный порядок, на его безопасность и безопасность частных лиц. Материальное определение преступления было дано и в других более поздних нормативных актах. Так, например, в соответствии с Руководящими началами преступление рассматривалось как нарушение порядка общественных отношений, охраняемого уголовным правом (ст.5). В ст. 6 Руководящих начал прямо указывалось, что преступление как действие или бездействие, опасное для данной системы общественных отношений, вызывает необходимость борьбы государственной власти с совершающими такие действия или допускающими такое бездействие лицами (преступниками).

В УК РСФСР 1922 года преступлением признавалось всякое общественно – опасное действие или бездействие, угрожающее основам советского строя и правопорядку, установленному рабоче – крестьянской властью на переходный к коммунистическому строю период времени. При этом кодекс определяет преступление как явление опасное для социалистического строя, и отнюдь не стремится строить борьбу с преступностью, борьбу с преступлением, на началах мести и устрашения. Преступник – это человек, который опасен в данное время, которого нужно или изолировать или попытаться исправить, но которому ни в коем случае не надо мстить. Это понятие делает кодекс сводом правил, для того, чтобы целесообразней обезопасить республику от опасных для нее деяний².

УК РСФСР редакции 1926 года был направлен на защиту установленного властью правопорядка, который включал в себя не только установление определенных государственно-политических форм: система советов при наличии диктатуры пролетариата; не только определенное разрешение национального вопроса. Советский строй связан с отменой частной собственности на землю, на ее недра, с национализацией главнейших отраслей промышленности, транспорта, с монополией внешней торговли, с регулированием торговли внутренней, с национализацией банков, вообще с социализацией командных высот народного хозяйства. В целях сохранения завоеваний революции советская власть устанавливает уголовно-правовые нормы, совокупность которых образует «правопорядок». Советский правопорядок имел своей задачей охрану интересов трудящихся, но потребность поддержания правопорядка влекла за собой охрану ряда интересов лиц, не относящихся к трудящимся³.

Статья 7 УК РСФСР 1960 года закрепляла следующее понятие преступления: преступлением признается предусмотренное уголовным законом общественно опасное деяние (действие или бездействие), посягающее на общественный строй СССР, его политическую и экономическую системы, собственность, личность, политические, трудовые, имущественные и другие права и свободы граждан, а равно иное посягающее на социалистический правопорядок общественно опасное деяние, предусмотренное уголовным законом⁴.

² Уголовный кодекс. Текст с построчно – систематизированным материалом законодательного и ведомственного характера (декреты, инструкции, циркуляры, разъяснения пленума верховного Суда, кассационная практика и прочее) с предисловием Д.И. Курского – М.: Госзнак, 1924. – С. 45-46.

³ Уголовный кодекс. Научно-популярный практический комментарий с дополнениями и изменениями по 15 августа 1927 года / Под ред. М.Н. Гернета и А.Н. Трайнина. – М.: кооперативное издательство т-во «ПРАВО и ЖИЗНЬ». 1927. – С. 12.

⁴ Уголовный кодекс РСФСР. – М., 1960.

Таким образом, нормативные акты четко закрепляли в положении о преступлении идею правопорядка, цели преследуемые законодателем, которые и обусловили принятие уголовного кодекса. Н.Ф.Кузнецова в этой связи писала, что как видим, содержание общественной опасности преступления постоянно трансформировалось адекватно объективным явлениям преступности и уголовно-политическим воззрениям на преступление в тот или иной промежуток времени. Развитие шло от социально-классовой характеристики к исключительно социальной⁵. В процессе формирования понятия преступления выявилась следующая тенденция: при формальном понятии преступления объекты уголовно-правовой защиты и приоритеты уголовной политики не указывались в понятии преступления, а при формально-материальном понятии преступления – обязательно указывались. Очевидно, это было вызвано необходимостью конкретизировать общественную опасность (вредоносность для общества) как материальный признак преступления. Ведь материальное понятие преступления означает раскрытие его социальной сущности. Такова сложившаяся в России историко - юридическая традиция.

Н.Ф. Кузнецова характеризовала общественную опасность как важнейшее социальное (материальное) свойство преступления. Она указывала, что общественная опасность, вредоносность деяния выражаются в причинении либо создании угрозы причинения ущерба охраняемым Кодексом интересам⁶.

В настоящее время преступление определяется как виновно совершенное общественно опасное деяние, запрещенное УК РФ под страхом наказания (ст.14)⁷. Такое понятие является формально-материальным. Поэтому оно, на наш взгляд, требует конкретизации материального признака – общественной опасности. В понятии преступления необходимо указать какую социальную сущность имеет преступление, что является наиболее вредоносным для общества и что готово защищать государство, беря на себя заботу о своих гражданах.

Исходя из того, что человек, его права и свободы, в настоящее время провозглашены высшей ценностью Конституцией РФ и международными нормативными актами, ратифицированными Россией, можно предложить следующее понятие преступления (ст.14 УК РФ): преступлением признается виновно совершенное общественно опасное деяние, посягающее на публичные и частные права, свободы, законные интересы физических лиц, организаций, государства, муниципальных образований, запрещенное настоящим Кодексом под угрозой наказания.

Такое понятие преступления, закрепленное в УК РФ, совершенно справедливо отражало бы требования международных конвенций и договоров, уголовную политику нашего государства; оно не оперировало бы старыми конструктивными подходами; отошло бы от простого перечисления объектов посягательства, которые и без того уже перечислены в Особенной части УК РФ; вместе с тем наполнило бы понятие преступления конкретикой, показав приоритетные интересы государства и основные направления современной уголовной политики как составной части государственной политики. Это понятие полностью соответствовало бы канонам материально-формального понятия преступления.

⁵ Уголовное право России. Общая часть: Учебник для вузов/ Под ред д.ю.н. Н.Ф.Кузнецовой и д.ю.н. И.М. Тяжковой. – М.: Зерцало, 2005. – С. 87.

⁶ Уголовное право России. Общая часть: Учебник для вузов/ Под ред д.ю.н. Н.Ф.Кузнецовой и д.ю.н. И.М. Тяжковой. – М.: Зерцало, 2005. – С. 80.

⁷ Уголовный кодекс российской Федерации. – Новосибирск: Сиб. унив. издательство, 2010. – С. 20.

Литература

1. Павлов В.Г. Проблемы совершенствования российского уголовного законодательства//проблемы уголовной политики, экологии и права. Сборник материалов международной научно-практической конференции 24-25 мая 2010г.: БИЭПП-БИИЯМС, Спб, 2010.
2. Уголовный кодекс. Текст с постратейно – систематизированным материалом законодательного и ведомственного характера (декреты, инструкции, циркуляры, разъяснения пленума верховного Суда, кассационная практика и прочее) с предисловием Д.И. Курского – М.: Госзнак, 1924.
3. Уголовный кодекс. Научно-популярный практический комментарий с дополнениями и изменениями по 15 августа 1927 года / Под ред. М.Н. Гернета и А.Н. Трайнина. – М.: кооперативное издательство т-во «ПРАВО и ЖИЗНЬ». 1927.
4. Уголовный кодекс РСФСР. – М., 1960.
5. Уголовное право России. Общая часть: Учебник для вузов/ Под ред д.ю.н. Н.Ф.Кузнецовой и д.ю.н. И.М. Тяжковой. – М.: Зерцало, 2005.
6. Уголовный кодекс российской Федерации. – Новосибирск: Сиб. унив. издательство, 2010.
7. Јаценко СС. О складности института ослобађање од кривичне одговорности и уставног принципа презумпције невиности - компаративно-правни метод. Економика 1/2010;56(1):37-46.

Др Светлана Михаић
Др Александар Андрејевић
Факултет пословне економије, Нови Сад
Мр Милан Михајловић,
Економски факултет, Ниш

САВРЕМЕНИ ПОТРОШАЧ И ОРГАНСКА ПОЉОПРИВРЕДА У СРБИЈИ: ПЕРСПЕКТИВЕ ПОТРОШЊЕ ОРГАНСКЕ ХРАНЕ

Апстракт

Савремена пољопривреда се суочава с новим изазовима на подручју одрживог развоја и од ње се захтева не само да испоручује производе задовољавајућег квалитета, већ и да води рачуна о бројним последицама еколошког и социјалног карактера, које се на њу односе, а које непосредно утичу на целокупно друштво.

Основни разлози за експанзију органске пољопривреде налазе се у резултатима медицинских истраживања, која указују на повећање здравственог ризика при конзумирању хране пореклом из интензивне конвенционалне производње. Ризик се највише одразио на високу учесталост поремећаја развоја и здравља новорођенчади, као и на поремећаје плодности који су доказани и код људи и код животиња.

Суштина овога рада се огледа у приказу значаја конкретне области маркетинга – понашање потрошача, као и наших могућности да се прикључимо новим трендовима, како у производњи, тако и у потрошњи производа органске пољопривреде.

Кључне речи: *органска пољопривреда, потрошња, здрава храна, еко-маркетинг, Србија.*

MODERN CONSUMER AND ORGANIC FARMING IN SERBIA: PERSPECTIVES OF ORGANIC FOOD CONSUMPTION

Abstract

Modern agriculture is facing new challenges in the field of sustainable development and it is required not only to supply products of satisfactory quality, but also take into account the numerous environmental and social consequences of characters relating thereto, and which directly affect the overall society.

The main reasons for the expansion of organic agriculture are the results of medical studies that show increased health risks in consuming foods originating from intensive conventional production. Risk had the most high frequency of disorders of development and health of infants, as well as disorders of fertility that have been demonstrated in humans and animals.

The essence of this work is reflected in the specific field of view, the importance of marketing - consumer behavior, as well as our opportunities to join the new trends, both in production and consumption of organic products.

Key words: *organic agriculture, consumption, food, Serbia.*

Увод

У циљу остваривања што веће економске добити, занемарујући основне биолошке законитости, без већег промишљања, хумана популација вековима уназад својим активностима утиче на сложену структуру екосистема. Развој индустрије и пратеће инфраструктуре деловао је на глобални живи свет доводећи до великих промена у биосфери. Иако је интензификација пољопривредне производње донела много користи људском друштву, човечанство је уочило негативне ефекте, тек када се у XX-том веку суочило са појавама, као што су редуковање природне популације и производни проблеми који су настали као последица примене агротехничких мера, пре свега мелиоративних захвата, хемизације, као и неконтролисане примене савремених фармацеутика у циљу повећања монокултурне производње, односно специјализације. Основни негативни ефекти који прате конвенционалну интензивну пољопривредну производњу огледају се у ерозији земљишта и биодиверзитета, анималним производима који се добијају од животиња, које се гаје у условима хроничног стреса, присуству резидуа антибиотика и хемијских производа за заштиту биља.

Дакле, уочене негативне последице по земљиште, воду, ваздух, биолошку разноврсност и коначно, здравље људи, наметнуле су потребу значајнијих промена у пољопривредној производњи, односно развој еколошких, одрживих система који су увели контролу производње, систем документације и сертификације и тиме означили сигурност за потрошача.

Одржива пољопривреда и рурални развој се, у светским оквирима, први пут промовишу у документу Агенда 21, глобалном плану акција за постизање одрживог развоја у XXI-ом веку, донетом на Конференцији Уједињених нација о животној средини и развоју (УН Conference on Environment and Development), одржаној у Рио де Женеиру, јуна 1992. године. У посебном поглављу документа, разматра се значај и неопходност успостављања одрживе пољопривреде и руралног развоја. Као одговор на погоршање квалитета хране и све веће угрожавање људског здравља развила се органска пољопривреда.

Органска производња представља део одрживе пољопривреде. Она обухвата производњу хране и намирница, али и неких других производа биљног и животињског порекла, као што су производи од влакана, дрвета, коже, козметички препарати, помоћна лековита и лековита средства, природне боје, играчке.

Да би одговорила захтевима одрживог развоја, пољопривреда мора прихватити нову улогу и усмерити производњу на квалитет хране, здравље потрошача и добробит животиња, одржање биолошке разноврсности (укључујући врсте усева и расе домаћих животиња), очување вредности руралног окружења и природних ресурса, као и очување породичних газдинстава, локалне културе и руралне традиције.

Предмет проучавања овога рада је потрошња органске хране на подручју Републике Србије, у смислу утврђивања карактеристика садашње потрошње, као и пројектовања потрошње ове групе прехранбених производа у будућности.

Циљ истраживања је да пружи нове податке о аспектима потрошње органске хране у Србији, у смислу стицања увида у тренутно стање и будућа кретања у овој области. На основу прикупљених информација о досадашњој и планираној куповини органске хране, утврђен је основни правац кретања и тренд даље потрошње ове групе намирница.

Из дефинисаног циља произилази и задатак истраживања, који подразумева утврђивање фактора који ће потрошаче одредити за даљу куповину, односно не куповину органске хране. Такође, сакупљени, научним статистичким – мате-

матичким моделима, обрађени подаци могу бити драгоцени и другим тржишним субјектима.

У складу са методологијом научно-истраживачког рада прикупљени подаци ће бити обрађени и презентовани.

Дефинисање органске пољопривреде

Оквир за органску пољопривреду дају базични стандарди формулисани у оквиру Међународне федерације и покрета за органску пољопривреду (IFOAM). На овим стандардима се базирају и документа Европске уније (Директива 2092/91), Codex Alimentarius из 2001. Године, као и наша законска регулатива (Закон о органској производњи и органским производима „Службени гласник РС“ бр. 62/06 и одговарајући правилници).

Према регулативи ЕУ(2092/91) органска производња је систем управљања пољопривредним газдинствима који подразумева примену пољопривредних мера које су у складу са околином и које подразумевају велика ограничења у погледу употребе средстава за заштиту и исхрану биља, синтетичко-хемиског порекла, регулатора раста и адитива, као и забрану коришћења генетски модификованих организама.

Како је основна идеја органске производње базирана на тези да експлоатацију треба прилагодити природним условима и омогућити нормалан опоравак станишта, органска пољопривреда се назива још и самоодржива. Она уствари представља покушај да се идентификују методе које треба да омогуће производњу органске хране уз смањивање негативних утицаја интензивне пољопривредне производње на екосистем.

У Закону Републике Србије о органској производњи и органским производима (члан 3), из 2006. године, истиче се да се органска производња заснива на природним процесима и употреби органских и природних минералних материја, односно забрани коришћења средстава синтетичко- хемијског порекла, као и генетски модификованих организама и њихових деривата.

Органска производња није само производња која забрањује коришћење инсектицида, фунгицида и хербицида, синтетичких ђубрива, адитива, регулатора раста, хормона, антибиотика, као и генетски модификованих организама, она је много више јер промовише методе које имају позитиван ефекат на екологију и заштиту животне средине. Зато савремена дефиниција истиче да органска производња ствара и развија интегралне, хумане, еколошки и економски одрживе продукционе системе.

Органска пољопривреда у Европи и окружењу

Према најновијим истраживањима у овој области, спроведеним од стране Истраживачког института органске пољопривреде (FIBIL) и Међународне федерације покрета органске пољопривреде и чији су резултати објављени у студији „The World of Organic Agriculture: Statistics and Emerging Trends 2009“, а приказани на највећем светском специјализованом сајму органске хране „BioFach“ одржаном од 19. до 22. фебруара 2009. године у Нирнбергу (Немачка), сектор органске пољопривреде се нагло развија, а статистички подаци су данас доступни из 141 државе света.

Подаци са краја 2009. године показују да је чак 32,2 милиона хектара, односно око 0,7% пољопривредног земљишта у свету, органски третирано. У произ-

водњу је укључено више од 1,2 милиона произвођача, на преко 630 хиљада регистрованих фарми.

Крајем 2009. године у Европи је регистровано 7,8 милиона хектара органски третираних површина, што чини 1,9% укупног пољопривредног земљишта. Од тога се 7,2 милиона хектара, односно 4% налази у Европској унији. Производња се одвија на преко 200.000 фарми (од тога 180.000 у Европској унији). Посматрано на глобалном нивоу, 24% светског органског земљишта налази се у Европи.

Државе са највећим површинама земљишта под режимом органске пољопривреде су: Италија (1.150.253 хектара), Шпанија (988.323 хектара) и Немачка (865.336 хектара).

Површине под органском пољопривредном производњом у Европи константно расту, тако да је у десетогодишњем периоду од 1999. до 2009. године, забележен раст од 6 милиона хектара. Државе са највећим уделом органског пољопривредног земљишта у укупном пољопривредном земљишту су Лихтенштајн (29%), Аустрија (13,4%) и Швајцарска (11%). Подршка развоју органске пољопривреде у Европској унији и околним земљама укључује донације од стране програма руралног развоја, заштиту, као и доношење европских и националних акционих планова.

Кампања информисања, један од кључних инструмената Европског акционог плана за органску храну и пољопривреду лансирана је током 2008. године са циљем подизања свести о корисности органске производње широм Европске уније. Поред тога већина земаља чланица Европске уније имају сопствене националне акционе планове.

Према подацима Института FiBL (Research Institute of Organic Agriculture) из 2008. године о сертификованим органским површинама и површинама у периоду конверзије у земљама у окружењу, највеће површине се налазе у Грчкој, затим у Бугарској и Мађарској, док су најмање у Босни и Херцеговини. Када је у питању број произвођача, на првом месту је Грчка, затим следе Румунија и Мађарска.

Табела 1. Површине на којима се примењују методе органске производње у региону

Table 1. Surface on which the applicable organic production methods in region

Држава	Површина (ха)	% заступљености у укупној обрадивој површини
Албанија	1.000,00	0,09
БиХ	726,00	0,03
Бугарска	166.741,00	3,21
Хрватска	6.204,00	0,20
Грчка	278.397,00	6,99
Мађарска	122.765,00	2,88
Македонија	1.333,00	0,11
Црна Гора	25.051,00	4,84
Румунија	131.401,00	0,94

Извор: Оперативни програм развоја пољопривреде 2009-2011, МПВШ.

Органска пољопривреда у Србији

У Србији је рад на органској производњи започет 1989. године, оснивањем удружења „Врело“ (Нови Сад), „Терас“ (Суботица), „Натура вита“ и „Моћ природе“ (Београд). Обука едукатора, а потом и произвођача довела је до развоја органских фарми и израде првог закона 2000. године (Закон о органској пољопривреди), односно новог закона Републике Србије 2006. године (Закон о органској производњи и органским производима). Годину дана касније усвојен је и Правилник о изгледу ознаке и националног знака органских производа.

Данас је потпуно јасно да у Србији постоји велико интересовање за органску производњу, упркос недостатку снажне државне подршке, у смислу регулативе, подстицајних средстава, субвенција, сертификационих кућа, органског сетвеног материјала, ђубрива и биолошких средстава заштите. Често изостаје практична брига о еколошком производном правцу који је ослонац развоја малих и средњих породичних газдинстава, природно заштићених подручја, развоја агро и еко туризма, односно понуде специфичних и истовремено разноликих производа мултифункционалне пољопривреде.

Србија располаже земљишним, водним и климатским ресурсима за производњу разноврсних производа из органске пољопривреде. Има велике могућности да афирмише пре свега производњу малине, вишње, крушке, јабуке, прерађевина од поврћа и воћа, меса и прерађевина од меса, сирева, меда, лековитог и ароматичног биља. На жалост, поменути услови су минимално искоришћени, док, са друге стране, тражња постоји и стално се увећава.

Обзиром да има значајну улогу у развоју руралних подручја јер омогућава економски раст, диверзификацију активности и привлачење финансијских средстава, органска пољопривреда би, дугорочно посматрано, могла допринети смањивању разлике између богатих и сиромашних региона, као и остваривању стабилности производње. Тиме би се стекли услови за повећање извоза органских производа, а уједно би се повећала и свест потрошача о потреби конзумирања органске хране.

Проблеми који успоравају развој органске производње у Србији, идентификовани су од стране Министарства пољопривреде, шумарства и водопривреде у периоду од 2004. до 2008. године, и то:

- Међу пољопривредним произвођачима нема довољно знања о самој технологији производње нити свести о томе да органска пољопривреда није исто што и екстензивна пољопривреда, тако да производњу морају контролисати овлашћене сертификационе куће.
- У оквиру саветодавне службе у Републици Србији нема довољно едукованих саветодаваца о органској производњи и прописима којима је она регулисана.
- Међу произвођачима постоји отпор према удруживању.
- На домаћем тржишту недостају средства за исхрану и заштиту биља која су дозвољена у органској производњи као и декларисано семе, расад и садни материјал произведен методама органске производње.
- Демопулација руралних подручја, уситњеност газдинстава и неповољна старосна структура пољопривредног становништва.
- Недовољно развијена маркетиншка структура и домаће тржиште органских производа, и
- На домаћем тржишту су присутни производи обележени терминима еко, био, органик и сл., који не испуњавају услове прописане Законом.

Ради превазилажења наведених проблема и унапређења органског сектора, Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде је, за период од 2009. године до 2011. године, предвидело следеће мере и активности:

- Хармонизацију националних прописа са прописима Европске уније.
- Обезбеђење доступности услуга стручне контроле и сертификације органске производње произвођачима.
- Контролу рада сертификационих организација у циљу пружања квалитетне услуге произвођачима.
- Снижавање трошкова сертификације органске производње.
- Подстицај едукације произвођача, прерађивача и потрошача о методама и значају органске производње.
- Измену прописа у циљу омогућавања регистрације средстава за заштиту и исхрану биља за употребу у органској производњи.
- Повезивање произвођача примарних производа са прерађивачима, односно укључивање малих и средњих предузећа у ланац производње сертификованог производа високог квалитета.
- Развој домаћег тржишта органских производа и подстицај извоза, и
- Диверзификацију активности у руралним подручјима и развој агро-био туризма.

Један од начина отклањања уочених тешкоћа обухвата и израду и усвајање Акционог плана за развој органске пољопривреде у Србији, слично плану који постоји на нивоу Европске уније, са јасно дефинисаним циљевима, роковима, средствима и извршиоцима.

Потрошња органске хране – истраживање

Истраживање потрошње органске хране извршено је на узорку од 2000 испитаника са територије целе Републике Србије. Испитаници су одабрани по критеријуму случајног узорка, тако да су у узорку заступљени испитаници оба пола, различитог породичног стања, степена образовања и висине личних прихода. Осим тога, испитивање потрошача обављено је у свим регионима, како у градској тако и у приградској и сеоској средини.

Испитаници су испитивани помоћу упитника који се састојао од четири дела: први део пружа податке о социо – економском профилу испитаника, други део је конципиран да утврди степен опште информисаности потрошача о суштини органске пољопривреде, трећим делом упитника обухваћена су питања која су требала да утврде карактеристике досадашње потрошње органске хране у посматраном узорку и четврти део упитника обухвата сагледавање понашања потрошача у будућности.

Збирни резултати досадашње потрошње

Приказани резултати односа анкетираних потрошача према проблематици органске хране дају одређени увид у стање на тржишту органске хране у Србији и пружају могућност стицања увида у његову перспективу.

Упознатост потрошача са проблематиком органске хране може се сматрати осредњом, обзиром да већина испитаника изјављује да делимично познаје њену суштину. Ситуација је слична и по питању степена информисаности потрошача о примени генетски модификованих организама у производњи хране уопште. Са

друге стране, већина испитаника не зна да је у јулу 2006. године донет Закон о органској производњи и органским производима.

Највећи број анкетираних потрошача показује делимичан интерес за могућност куповине органске хране, с тим што највећи број испитаника купује само поједине артикле. Органску храну испитаници, у највећој мери, купују због бриге о сопственом и здрављу своје породице. Са друге стране, основни разлог због којег испитаници не купују органску храну или је не купују онолико колико би желели јесте, пре свега, недовољна снабдевеност тржишта. Други разлог је висока цена, па слаба економска пропаганда. Уочава се, дакле, одређен несклад између захтева потрошача, који су показали задовољавајући интерес, и тренутне понуде која је неодговарајућа и неадекватна, без медијске подршке.

Врсте намирница из групације органске хране, које преовлађују у куповини анкетираних потрошача, су воће, поврће и прерађевине од воћа и поврћа, те житарице и њихове прерађевине. Најмање се купују хладно цеђена уља, где анкетирани износе свој став да је цена ових производа врло висока. Анкетирани испитаници, који купују органску храну, то чине углавном у мегамаркетима, у нешто мањој мери у специјализованим трговинама, док најмањи део купује на пијацама директно од произвођача.

Питања односа испитаника према цени органске хране (која је у мањој или већој мери виша од цене конвенционалних производа) су посебно утврђена, а резултати говоре да скоро 30% испитаника мисли да је разлика у цени сасвим оправдана.

Садашњи потрошач органске хране је у већини случајева жена, старости од преко 50 година, вишег степена образовања, која живи у браку и са децом и располаже са личним приходима у износу од преко 35.000 динара.

Профил просечног потрошача у будућности

Утврђивање профила будућег просечног потрошача органске хране захтевало је додатну анализу социо – економских параметара потрошача који су на питање о будућем интересу за куповину органске хране одговорили да ће у будућности показати већи степен интересовања.

Од укупно 2000 испитаника, 87% је изјавило да ће убудуће приликом куповине хране у већој мери обраћати пажњу на чињеницу да ли је у питању органска храна. Од тога броја, 41,38% су мушкарци, а 58,62% су жене. Уколико се узме у обзир полна структура испитаника у почетном узорку, може се уочити да су оба пола у приближно истој мери заинтересована за већу куповину органске хране у будућности.

Највише будућих купаца органске хране има међу испитаницима старости преко 50 година, који су, и када је у питању досадашње интересовање за могућност њене набавке, показали највећи интерес. За њима, у складу са већ уоченим високим степеном интересовања међу младом популацијом, у готово подједнаком броју следе испитаници стари од 21 до 30 година. Наведено указује на тренд спуштања старосне доби просечног потрошача органске хране у будућности, те се као неопходност намеће повећање асортимана органске хране на домаћем тржишту.

Највећу групу потрошача у будућности чиниће испитаници који живе у браку и са децом (44,83%), за њима следе испитаници који живе са родитељима (20,69%). Међутим, уколико се посматра удео ових група испитаника у почетном узорку уочава се да је готово једнак (око 52%) што само потврђује чињеницу да управо млади људи, који још увек живе са родитељима и често немају сопствене приходе, представљају значајну групу потрошача органске хране на коју свакако треба рачунати у ближој будућности.

Едукација произвођача и потрошача у функцији афирмације примене еко маркетинга

Потражња за еколошки подобном и здравствено безбедном храном током последњих година је у сталном порасту. Узрок томе је пре свега свест потрошача о начину конвенционалне производње и прераде, који подразумева примену велике количине хемијских средстава, као и свест о свеукупном повећању загађења окружења. Произвођачи хране настоје да одговоре на изражене захтеве потрошача, али су ти покушаји често неадекватни.

Општу конфузију појачава чињеница да су потрошачи (што велики број истраживања потврђује), у великој мери недовољно упознати са суштином еколошки подобне хране, са начинима производње, прераде, сертификације и контроле. Са друге стране, чак и када им се понуде додатна обавештења која треба да укажу, на пример, на правилну употребу и третирање хране, велика већина потрошача таква упутства на производу уопште и не примети (чак 95%), а од оних који виде додатна упутства, њих 79% се потруди да обавештење и прочита (Ангуло, Ф., Алтекрусе, С., 2000). Зато се у већини земаља Европске уније, у склопу програма за афирмацију еколошке подобности и еко маркетинга, процесу едукације становништва придаје посебна пажња.

У свим земљама Европске уније у стратегији развоја еко маркетинга, едукација заузима посебно место, при чему се на њену припрему и спровођење троши сразмерно највише финансијских средстава, времена и труда. Програми едукације могу бити у великој мери врло различити, али је за све њих заједничко да подразумевају систематско подизање нивоа информисаности, почевши од најмлађег узраста.

Ситуација у нашој земљи намеће потребу за програмима едукације који би требали допринети развоју еколошки подобне производње хране, као и правилној примени еко маркетинга приликом извоза исте. Предлог едукације је заједнички за све заинтересоване стране у томе процесу, што подразумева пре свега едукацију запослених у пољопривреди, прерађивачкој индустрији и трговини, а треба да обухвати типичне елементе (Узуновић, Р., 2002.), и то:

- Идентификација потреба за стручним оспособљавањем запослених.
- Израда плана стручног оспособљавања на основу утврђених потреба.
- Усаглашавање програма стручног оспособљавања са захтевима из прописа и са захтевима организације.
- Стручно оспособљавање циљних група запослених.
- Вођење документације о обављеном стручном оспособљавању, и
- Оцењивање стечене стручне оспособљености.

Обзиром на искуства из развијених земаља, које едукацији потрошача придају посебну пажњу, потребно је нагласити: да је сваки запослени у прехрамбеној индустрији уједно и потенцијални и потрошач и промотер основних вредности еко маркетинга. Едуковањем потрошача и на домаћем тржишту, као и повећањем тражње за еко подобном храном, може подстаћи домицилне произвођаче, да и поред извозних планова, као основног мотива, добију и додатну мотивацију за прелазак на еколошки подобнију производњу и прераду хране.

Закључна разматрања

Током последњих година све су израженији захтеви потрошача за конзумирањем хране која није произведена конвенционалним методама, већ на начин који подразумева максимално природну производњу и прераду. У том смислу, у развијеним земљама (и не само у њима!) већ дужи низ година чине се напори да се одређени сегмент пољопривредне производње усмери на производњу органске хране која задовољава изражене захтеве потрошача и која је, што је можда још важније, усклађена са концептом одрживог развоја.

У нашој земљи се већ скоро две деценије чине одређени напори усмерени ка афирмацији органске пољопривредне производње и укључивању што већег броја произвођача. Производња органске хране тако, полако али сигурно, престаје да буде непознаница. Међутим, стање у тој области још увек не може да се сматра довољно познатим и проученим.

У том смислу, замишљено је и реализовано истраживање које је имало за циљ да размотри ову проблематику из угла посматрања потрошача. Истраживањем су анализирани ставови, искуства, жеље и намере потрошача органске хране на подручју Војводине.

Испитани потрошачи су показали делимичан степен познавања суштине органске хране. У већини изјављују да су до сада куповали поједине артикле, те да имају појачану намеру да органску храну купују и у будућности.

Охрабрује већ поменути чињеница да ће значајну групу будућих потрошача чинити припадници млађе популације. Оно што, са друге стране, забрињава је да управо испитаници категорије старости до 30 година и високог или чак највишег степена образовања, у појединим случајевима изјављују да, иако су довољно информисани о проблематици органске пољопривреде и на органски начин произведене хране и изузетно заинтересовани за могућност њене набавке, уопште не купују органску храну. Као основне разлоге за то наводе недостатак поверења у њену здравствену безбедност, недовољну снабдевеност тржишта, те слабу економску пропаганду.

Евидентно је да је код наших потрошача још увек присутна одређена доза скептицизма и неповерења у порекло, па самим тим и у здравствену безбедност органске хране. Као неопходност, у том смислу, намеће се потреба упознавања потрошача са постојањем законске регулативе, у тој области, и јединствене националне ознаке за сертификовани органски производ која омогућава разликовање органске од хране из конвенционалне пољопривреде.

На повољну перспективу потрошње органске хране указује и став потрошача о њеној цени, односно о оправданости више цене органске хране у односу на конвенционалну. Ово потврђује чињеницу да су потрошачи, не само када је у питању органска храна, спремни да за квалитетне производе издвоје већи износ новца.

Оно што је најважније је да резултати истраживања указују на растућу тражњу за производима органске пољопривреде и позитиван став потрошача на истраживаном подручју по питању куповине органске хране у будућности.

Дакле, заједнички закључак је да још интензивнији развој органске пољопривреде обезбеђује потпуно задовољење захтева и потреба потрошача, пласирања одређених количина органске хране на инострано тржиште, али омогућава и запошљавање у овој области значајног броја грађана који су тренутно без сигурних извора прихода.

Литература

1. Andrew, C., (2001.), Marketing, Morality and the Natural Environment, Routledge, ISBN 0415213827.
2. Božidarević, D., (2002.), Distribucija zdravstveno bezbednih proizvoda, Eko-konferencija, Zbornik radova 2, p.179-184, Novi Sad.
3. Fussler, C., (1995.), Eco-efficiency, Acure to Marketing Myopia, DOW Europe.
4. Golušin, M., (2004.), Tržišne perspektive proizvodnje zdravstveno bezbedne hrane, Inženjerstvo zaštite životne sredine, Novi Sad.
5. Mac Donald, M., (1992.), Ten Barriers to Marketing Planing, The journal of business and industrial marketing, Vol.7, No.1.
6. Ottman, A., (1993.), Green Marketing, Challenges and opportunities for the New marketing age, NTC Business Books, Illinois, US, ISBN 094423250.
7. Roddick, A., (1992.), Body and soul business with ethics, Uitgeverij Contact, Amsterdam, Netherlands.
8. Urban, G., (1993.), Design and marketing of new products, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.

Др Бећир Калач,
Државни Универзитет, Нови Пазар
Др Срећко Милачић,
Економски факултет, Косовска Митровица
Др Миле Самарџић,
Висока пословна школа, Београд

ЛОКАЦИЈСКА РЕНТА КАО ЧИНИЛАЦ УСПЕШНОСТИ ПОСЛОВАЊА ТУРИСТИЧКИХ И УГОСТИТЕЉСКИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

Апстракт

У литератури у којој се третира сектор туризма и угоститељства истичу се и образлажу углавном садржаји и чиниоци понуде са којом се туристичка односно угоститељска организација представља својим клијентима. Уз понуду, у извесним радовима, понекад се сагледавају и глобални аспекти тражње. Притом се ретко врши суптилна анализа прикривених чинилаца - шта је то што неке туристичко-угоститељске организације доводи у позицију изузетне пословне и финансијске успешности у односу на друге организације које послују у истом сектору привређивања? Посебно у односу на друге неуспешне или мање успешне организације које гостима и другим клијентима по садржају нуде исти квалитет својих услуга и које се, другим речима по битним аспектима своје видљиве понуде (менаџмент и маркетинг, програми рада, кадар, опрема, објекат и други фиксни и варијабилни ресурси) скоро уопште не разликују од првих (натпросечно успешних) организација.

У овом раду чињен је покушај да се идентификују и осветле неки релевантни чиниоци успешности пословања туристичких и угоститељских организација, који се управо у области туризма и угоститељства - која је делатност специфичног услужног карактера, испољавају као кључни. Реч је о идентификацији и објашњењу локацијске (положајне) ренте која се у области туризма и угоститељства испољава на више просторних нивоа, које смо у презентираним излагању груписали у четири категорије - просторна нивоа: микро, мезо, макро и мега ниво.

Кључне речи: Туризам и угоститељство, локацијска привлачност услужног објекта, локацијска рента, екстра приход, екстра добит.

LOCATION RENT AS A FACTOR OF BUSINESS SUCCESS TOURISM AND HOSPITALITY ORGANIZATION

Abstract

On the literature, which is considered the tourism and hospitality industry and highlight the most elaborate facilities and supply factors with which the travel or hospitality organization representing their clients. With offer, on certain works, sometimes perceive aspects of the global demand. Here are rarely made a subtle analysis of hidden factors - what is it that some tourism and hospitality organization brings to the position of outstanding business and financial performance which is relative to other organizations which can be operate in the same economic sector?

Especially compared to other unsuccessful or less successful organizations guests and other customers by offering the same quality content of its services and that, in other words, the essential aspects of their visible supply (management and marketing, work programs, personnel, equipment, building and other fixed and variable resources) almost does not differ from the first (above average successful) organizations.

In this paper, the fact is an attempt to identify and shed light on some relevant factors of success of business tourism and hospitality organizations, which are currently in the tourism and hospitality industry - which has a specific activity the service character, manifested as a key. It is the identification and explanation of the location (positional) rent that is in the tourism and hospitality expressed on several spatial levels, which are presented in the exposure grouped into four categories - spatial levels: micro, meso, macro and mega levels.

Keywords: *Tourism and Hospitality, the attractiveness of the service facility location, location rent, extra income, extra income.*

Увод

У литератури, као и у пракси, идентификовано је више чиниоца који утичу на пословање туристичко-угоститељских организација. Као и у другим гранама привређивања и у области туризма и угоститељства ови чиниоци се могу класификовати на:

- интерне (који делују унутар организације) и
- екстерне (чиниоце који делују ван организације).

Екстерни чиниоци - како се то иначе врши у пословној економији и маркетингу, могу се даље разврстати на:

- екстерне пословне (мезо) чиниоце
- екстерне тржишне (макро) чиниоце, и
- екстерне друштвене (мега) чиниоце.

1. Интерни чиниоци који утичу на успешност пословања туристичких и угоститељских организација су: програми и начини рада, кадрови, и опрема; унутрашња организација и менаџмент и други чиниоци на које руководство организације има или може да има највећи утицај.

2. Екстерни пословни чиниоци, који делују из непосредног мезо окружења, односе се на непосредни (најужи) пословни амбијент и актере који на директан и видљив начин опредељују пословање конкретне туристичке односно угоститељске организације. Реч је о успостављеним односима са непосредним добављачима, купцима (клијентима, гостима), кооперантима различитог карактера и садржајима рада и другим екстерним стејхолдерима (заинтересованим и у посао укљученим пословним партнерима и субјектима).

3. Екстерни тржишни чиниоци, како сама реч каже, тичу се процеса, односа и актера, који се формирају и који делују на макро тржишту на коме туристичка тј. угоститељска организација обавља свој бизнис. Реч је о тржишту понуде (конкурентским организацијама) и тржишту тражње (гостима, посетиоцима, туристима, туристичким агенцијама и другима), од чијег деловања и успостављених интеракцијских односа свакако зависи успешност пословања конкретне туристичке и/или угоститељске организације.

4. Екстерни мега друштвени чиниоци су најширег карактера. Веома су разноврсног утицаја и дејства на пословање туристичких и угоститељских организација.

Реч је о политичким, макро-економским, социјалним, медијско-пропагандним и другим односима и процесима који се формирају на националном (земљском) и глобалном (међународном) плану и који са своје стране непосредно или посредно утичу на садржај и начин рада и свакако и на успешност пословања одређене туристичке и/или угоститељске организације. Под екстерним мега друштвеним чиниоцима подразумевају се превасходно следећи чиниоци):

1) Политички чиниоци, који се тичу глобалне политичке ситуације у земљи и у ужем и ширем међународном окружењу, са којим туристичко-угоститељске организације пословно кореспондирају на овај или на онај начин;

2) Макро-економски чиниоци се односе на базичне економске варијабиле и на њихово кретање у земљи и у међународном пословном окружењу. Реч је о националном (народном) доходу у маси и ПЦ (пер цапита тј. по глави становника); стопама привредног раста; расподели новостворене вредности; текућој фази привредног циклуса - кризи, депресији, оживљавању или просперитету; тржишним баријерама и другим макро економским чиниоцима.

3) Социјални чиниоци се тичу начина и стила живота преовлађујуће популације из туристички емитивних подручја.

4) Медијско-пропагандни чиниоци несумњиво имају одговарајућег утицаја на пораст или пад интересовања за боравак на одређеним туристичким подручјима. Туризам је, као и многе друге привредне гране и делатности веома подложен медијско пропагандним утицајима и текућим модним кретањима.

Све четири групе наведених чиниоца истраживачки су добро проучене и у литератури објашњене. Читалац се са њима може упознати у бројним објављеним радовима и публикованој литератури из области економије, менаџмента и маркетинга из области туризма и угоститељства.

Предмет овог излагања представља упознавање читаоца са још једним специфичним пословним феноменом и свакако чиниоцем који такође има своју микро, мезо, макро и мега димензију. Реч је о чиниоцу који у литератури није још довољно објашњен, а који са своје стране има изузетан утицај на успешност пословања туристичких и угоститељских организација. У питању је феномен локацијске (земљишне, положајне) ренте која се и у области туризма и угоститељства испољава на различите начине - у трошквном, приходном и другом смислу.

Појам туристичке ренте

Рента је корисност и/или повољност коју извесни колективи или појединци (власници бизниса и/или менаџери), тзв. рентијери легално присвајају, без адекватно уложеног рада и капитала, и без ризика, а све захваљујући одређеном монополу, који имају над неким вредностима фиксног карактера. Рентијерски положај, у пракси се најчешће остварује на основу права својине или права располагања (коришћења) над одређеним некретнинама: земљиштем, објектима или другом имовином, чија је доступност и/или расположивост ограничена, а која је истовремено од значаја за заинтересоване кориснике (купце, клијенте, госте и друге). Основ постојања ренте, у принципу су корисност и реткост тренутних потенцијала у датом просторном, економском и друштвеном контексту.

Туристичка рента се, аналогно наведеном, такође остварује на основу одређених, најчешће локацијских повољности са којима туристичко-угоститељска организација располаже а које повољности је доводе у фаворизован пословни положај у односу на непосредне или посредне конкуренте. Као посебна врста

паразитског екстра дохотка локацијска рента утиче на успешност пословања туристичких и угоститељских организација било у позитивном смислу (ако фирма присваја ову ренту) било у негативном смислу (уколико фирма не располаже са локацијским рентним преференцијалима).

Локацијска рента у области туризма и угоститељства као и у неким другим делатностима, снажно утиче и мења економске и пословне односе у одређеним привредним и друштвеним срединама. Утиче, у односу на извршена улагања, на неадекватну расподелу вишка вредности створеног и у овој области друштвеног привређивања. Као значајан чинилац утицаја на успешност пословања остваривана или неостваривана локацијска рента мења конституисане економске и друштвене односе и утиче на поларизацију економских и друштвених ресурса унутар појединих локалних, регионалних земаљских и других подручја. Наведено се у пракси туризма и угоститељства остварује кроз присвајање одређених корисности и повољности екстернализованог карактера, које поједини колективи и/или појединци (најчешће власници некретнина) интернализују и присвајају у своју корист.

Уочавајући паразитски карактер локацијске ренте, јавне власти великог броја европских и других земаља у савременом свету, предузимају мере да, кроз порески систем, систем накнада за коришћење атрактивних локација (земљарине), систем локацијских такси, кроз систем учешћа инвеститора у опремање одређеног грађевинског земљишта и на друге начине валоризују и подруштве ренту, у циљу њене корисне употребе за добробит ширих подручја и целог друштва. Подруштвљена финансијска средства од рентијера обично се користе као улагања за комуналну изградњу инфраструктурних објеката и архитектонско уређење јавних површина. Резултати наведених мера веома су различити зависно од карактера и објективности критерија којима се процењује основ настанка и карактер рентних потенцијала. Глобални циљ ових захватања је да се са убраним средствима урбанистички уреде и други локацијски инфериорни простори, како би се и ти простори такође направили атрактивним за улагања потенцијалних профитно усмерених инвеститора.

Основ настанка и карактер рентних повољности

Повољности које локацијска рента у области туризма и угоститељства доноси њеним корисницима могу се испољавати и диференцирати по разним основама:

- према природи и врсти повољности,
- према основу за испољавање, повољности,
- према времену трајања повољности и
- на друге начине.

Рентне повољности према појавном одређењу

Према овом одређењу локацијска рента се манифестује у следећим појавним облицима:

а) У приходном облику: као повећан промет, приход и профит који се остварују захваљујући већем броју посетилаца и гостију и већим ценама туристичко-угоститељских услуга; као повећан приход од закупнина уколико се земљиште, објекат или део простора уступа ради наплате закупнине и на друге начине.

б) У трошковном облику локацијска рента се манифестује на такав начин што власници односно корисници повољних локација имају напросечно мање инвестиционе, саобраћајне, енергетске и уопште пословне трошкове - било приликом изградње одређених објеката и уређења простора, било приликом обављања одређене туристичко-угоститељске или друге комплементарне делатности.

ц) У финансијском облику локацијска рента се испољава кроз повећане финансијске приносе (на јединицу улагања рада и капитала), који се у одређеним локацијски погодним туристичко-угоститељским објектима остварују на појединим повољни локацијама.

д) По основу удобности и локацијске повољности пословног простора за употребу положајна рента се манифестује тако, што је корисницима појединих локација - било да су запослени на наведеним просторима, било да су гости, без њихове реалне заслуге, омогућен лакши одлазак и повратак у стан, као и лакше коришћење туристичко-угоститељског објекта и/или одговарајућих служби и објеката супраструктуре, инфраструктуре, услужних делатности, трговине и других привредних и социјалних садржаја.

е) По основу друштвено вреднованог статуса, када власништво, располагање и коришћење одређених локацијски афирмативних простора и објеката доноси власницима и/или корисницима (гостима) одговарајући друштвени углед и по том основу и одговарајуће привилегије.

ф) По другим основама реалног или ирационалног карактера, што се у пракси туристичког и угоститељског бизниса може манифестовати на различите начине.

Рентне повољности према карактеру и садржају испољавања

Анализе пословања туристичко-угоститељских организација вршене код нас и у свету показале су да се рентне повољности у овој области стваралаштва могу остваривати по пет главних основа: Сваки од наведених основа има различит утицај на пословање конкретне организације зависно од природе њеног пословања.

1. Први основ су природне повољности локације, које се могу вредновати са два аспекта:

- са аспекта повољности земљишта за градњу - његовог геолошког састава, носивости, пропусне моћи за провлачење каблова и цеви инфраструктуре, нагиба, подземних вода, могућих клизишта и других грађевинских одређења; и

- са аспекта туристичко-угоститељске атрактивности и повољности локације за опште и специфичне употребне намене (смештајне, рекреационе, услужне и друге), где су од природних услова важни: осунченост, ветровитост, висина, поглед, близина природних вредности - тј. близина реци, језеру, мору, шуми, парку или другој за туристе и госте атрактивној локацији.

Екстраприход и екстрадобит који се остварују по овој основи, могу се тритирати као диференцијална рента И, која је резултат природом датих повољности.

2. Други основ за настанак рентних повољности је положај одређене локације у односу: на центар насеља (где је највећи промет и густина кретања популације) као и изграђене комуналне објекте као и објекте инфраструктуре. И ове повољности се могу вредновати са два аспекта:

- са аспекта близине и доступности одређених туристичко-угоститељских локација објектима, мрежама и инсталацијама комуналне и регионалне инфраструктуре, што опредељује продуктивност и лакоћу рада и економичност пословања приликом изградње одговарајућих пословних објеката; и

- са аспекта продуктивности, економичности и рентабилности и уопште повољности каснијег коришћења изграђених и уређених локација и објеката.

Екстра приход и екстра профит који се остварују по овом основу имају такође третман диференцијалне ренте И, али која настаје по основу близине туристичко-угоститељских локација важним социјалним, инфраструктурним, супраструктурним, стамбеним, привредним, рекреативно-забавним и другим друштвеним просторима и објектима, као и по основу близине одговарајућих тржишта набавке и продаје, на којим тржиштима се обављају, за кориснике локације релевантне пословне трансакције.

3. Трећи основ за испољавање ренте су разна текућа и накнадна инвестициона улагања, која власници и/или корисници туристичко-угоститељске локације, као и други инвеститори и извођачи, врше на инфраструктурном и комуналном опремању ширег и ужег грађевинског потеза, као и на просторном и функционалном повезивању тог потеза са примарним и секундарним мрежама, објектима и инсталацијама и просторима комуналне и земаљске инфраструктуре и важним објектима супраструктуре. Екстраприход и екстрапрофит који настаје по овом основу има карактер диференцијалне ренте ИИ.

4. Четврти основ који одређеним туристичким и/или угоститељским организацијама омогућава да остваре локацијску ренту су повољна пресретачка својства локације и њихових пословних објеката. Уколико се хотел или мотел налази на средокраћу пута који повезује градове и земље, односно уопште привредне и урбане (емитивне) регионе и туристичке (рецептивне) регионе, који између себе имају велику размену посетилаца, наведени посетиоци ће радо на средини дугог пута застати да преноће, ручају или нешто попију. Такође кафана, снек бар, млечни ресторан, бистро или неки други услужни угоститељски објекат, који се налази на средокраћу пута између објеката становања и објеката радних места или школа такође, уколико има привлачну понуду, може остваривати напросечан приход и профит (који је резултат повољних рентних повољности), у односу на исте или сличне угоститељске објекте са истом или сличном понудом, који се налазе на пресретачки инфериорној локацији.

5. Пети основ за остваривање локацијских рентних повољности су повољне (ниске) таксе и порези за обављање туристичко-угоститељске делатности и уопште повољна институционална регулатива у одређеним општинама, градовима или земљама у односу на друге општине, градове или земље где су наведена друштвена фискална захватања већа и где су прописи за обављање туристичке и/или угоститељске делатности за носиоце ових делатности неповољнији.

6. Шести основ за остваривање и захватање локацијске ренте тиче се туристичко-угоститељског статуса ужег и ширег подручја на коме се обавља предметни бизнис. Опште је познато да се нека туристичка места и/или локације на њима статусно више вреднују, а нека мање. Цене туристичких и угоститељских услуга у местима и на локацијама високог (ексклузивног) статуса по правилу су знатно веће него цене истих или сличних услуга у статусно инфериорним местима и на статусно инфериорним локацијама.

7. Постоје и бројни други основи чијим коришћењем се може остваривати и присвајати положајна рента. Тако на пример уколико се одређени угоститељски објекат налази у месту где се често одржавају пословни скупови посетилаца са стране, где се обављају одређена спортска такмичења, где се одржавају разни фестивали и друге феште којима присуствује велики број посетилаца са стране, јасно је да такав објекат има неупоредиво повољније услове за остваривање повећаног прихода и профита који је резултат локацијских рентних повољности,

у односу на исте или сличне објекте са истом или сличном понудом, али који се налазе у местима где се у наведеном смислу ништа значајније не догађа.

Рентне повољности по основу трајности

Рентне повољности које пружају одређене локације односно туристички и угоститељски објекти на одређеним локацијама, могу се диференцирати и по основу временске трајности. У наведеном смислу могу се разликовати:

1) Трајне повољности, које коришћење одређене локације односно објекта на тој локацији омогућава. Тако на пример као повољности трајног карактера могу се сматрати природно-географске одлике одређеног подручја, које су - уколико не дође до непожељног еколошког угрожавања, трајне и непроменљиве.

2) Привремене повољности, су локацијске повољности које се испољавају у једном ограниченом периоду времена. Уколико се на пример одређени угоститељски објекат налази на потезу где се привремено, са великим бројем радника, изводе неки инвестициони радови, наведено пружа основу за повећани промет и приход од пружања услуга тим радницима, али само до периода док трају радови и док се радници-гости налазе на тој локацији. Привремене су и повољности када се на туристичком подручју дешава нешто изузетно (на пример одржава се неки фестивал са великим бројем посетилаца), што услужним туристичко-угоститељским организацијама које послују на наведеном подручју пружа прилику да остваре натпросечно велики приход и екстра профит.

3) Повремене повољности су оне које се остварују повремено, када се за то створе одређени услови. На пример: атрактивна локација у туристичком месту која користи само летњу или само зимску сезону, обезбеђује власницима и корисницима туристичко-угоститељских објеката који се налазе у наведеном месту само повремене (сезонске) рентне повољности.

Рентне повољности по основу природних и по основу друштвено-економских одређења

Посебно разврставање чиниоца који генерирају и који доприносе остваривању положајне (локацијске) ренте у области туризма и угоститељства, може се извршити и према томе шта је базни основ њеног настанка и испољавања:

- природно - физичко (географско, топографско, климатско или друго) природно одређене, или

- изграђено друштвено-економско амбијентално одређење.

Природно-физички чиниоци су, као што смо већ истакли статичног (трајног) карактера, и наведени су у глобалу објашњени у претходном излагању.

Друштвено-економски амбијентални чиниоци су динамичког и временски променљивог карактера. Обухватају све процесе, односе и околности контекстуалног карактера, које доприносе пословној и уопште пословној клими и друштвеној атрактивности одређених простора и туристичко-угоститељских објеката на њима. Ту свакако спадају и активности које подстичу предузетништво, инвестирање, развој и инвестициону и друштвену потрошњу и које доприносе општој кумулацији капитала и рада на одређеним подручјима. Резултат тих активности и кумулација је и вишак вредности (профит, добит, зарада), чији се један део троши у туристичко-угоститељским објектима и као такав - уколико је натпросечног нивоа, присваја се у облику локацијске туристичко-угоститељске ренте.

У одређеним условима и ситуацијама контекстуални друштвено-економски чиниоци (нпр. у великим градовима који имају динамичан економски и урбанистички развој) представљају главне генераторе настанка локацијске ренте. Наведено је логично, јер рента није примарни (новостворени) вишак рада - већ изведени. Рента настаје накнадно прерасподелом основног новоствореног вишка вредности створеног радом и улагањем капитала. Наведено значи да се рента може појављивати и присвајати, само у условима у којима се ствара и прерасподељује основни вишак вредности (индустријски, трговачки, финансијски, занатски, пољопривредни и/или други). Из тог вишка вредности се потом издваја и присваја један његов део у виду ренте. Новостворена вредност (профит, зарада) и рента налазе се у управно сразмерном односу. Уколико се на неком подручју ствара већа новостворена вредност, утолико су на том подручју и услови за испољавање ренте већи. Изражено математички, може се сматрати да је рента функција (зависно променљива) оствареног или очекиваног вишка вредности.

Типови туристичке ренте према просторном одређењу

Указали смо на чињеницу да се у области туризма и угоститељства локацијска рента манифестује на више просторних нивоа, од којих су четири нивоа најјасније изражени.

- Микро ниво испољавања ренте везан је за улицу, квартал или другу конкретну микро локацију и непосредно природно и архитектонско (урбанистичко) окружење;

- Мезо ниво се односи на место (град, село, бањско место, планину, морску или језерску обалу или друго место) у коме се налази туристичко-угоститељски објекат,

- Макро ниво је везан за државу и/или шири географски простор; и

- Мега ниво је глобалног карактера и тиче се процеса и односа који се одвијају на планетарном нивоу а који истовремено имају утицаја на пословање туристичко-угоститељских организација на одређеним микро локацијама.

Сваки од наведених нивоа генерира специфичан утицај на успешност пословања одређене туристичке или угоститељске организације, па ће бити интересантно да се ти утицаји нешто детаљније сагледају.

Рентне повољности микро нивоа

У овом случају реч је о повољностима или неповољностима које доноси конкретна микро локација, унутар неког ужег просторно-урбанистичког ткива. Реч је значи о микро локацији одређеног туристичког или угоститељског објекта на простору улице, сквера, трга, раскршћа, пута и/или привлачног природног локалитета. Овде је реч и о спрату уколико се услужни објекат налази у вишеспратници. Код оцене рентних повољности микро нивоа сагледава се и удаљеност пословног објекта у односу на локације становања, рада или места забаве из којих локација су усмерени токови долазећих гостију. За менаџмент и особље туристичког или угоститељског објекта веома су важна микро и мезо „пресретачка својства“ њихове локације.

Искуства из праксе показују да положај микро локације најдоминантнији утицај остварује код локалних услужних угоститељских и туристичких објеката - код туристичких агенција, кафана, снек-барова, бистроа, продавница брзе хране

и других. Реч је превасходно о објектима који услужују домаће госте (мештане), мада се не може занемарити утицај овог нивоа локације и на промет гостију са стране (домаћих и иностраних) уколико је реч о туристичком или угоститељском објекту који је лоциран у туристичком месту који посећују и у коме бораве и туристи са стране. Да би било јасније о којим микро пвоољностима се ради када се процењује локацијски утицај на пословање услужног објекта наведимо изреку старих јеврејских трговаца која гласи: „Може ми локал бити било где, али асмо да је на ћошку“.

Рентне повољности мезо нивоа

Указали смо на чињеницу да се локацијске рентне повољности мезо нивоа - које остварују одређене туристичко-угоститељске организације и њихови услужни објекти тичу места на коме се конкретна организација односно њени објекти налазе. Туристичко место може бити приморско, језерско, планинско, бањско или друго. То свакако може бити и неко место које је историјски или религијски значајно и које туристи радо посећују. То може бити и град са својим, за туристе занимљивим, садржајима. Зналцима из области туризма и угоститељства добро је познато да су најзначајнија туристичко-угоститељска места сваке земље управо њени главни и други велики и познати градови. У градовима је посебно изражена делатност тзв. „пословног туризма“, од кога приходују хотели и други туристичко-угоститељски објекти. Париз на пример остварује на годишњем нивоу неупоредиво већи број туристичких посета и ноћења у односу на било које туристичко место на Алпима или на Азурној обали.

Из наведеног што смо истакли може се закључити да поседовање и експлоатација туристичког или угоститељског објекта у туристички афирмисаном месту - било ког да је типа менаџерима и власницима који експлоатишу такав пословни објекта, уколико су испуњени други захтевни услови у погледу понуде, доноси по правилу веома уносне рентне повољности мезо карактера. При истим осталим интерним и екстерним условима хотел у Њујорку као најпознатијем туристичком месту у САД - уколико је још лоциран на погодном месту, доноси свакако повећане рентне повољности (промет, приход и профит) од истог или сличног објекта, исте или сличне понуде, који је лоциран на другој, али инфериорној мезо локацији.

Рентне повољности макро нивоа

Јасно је да сама понуда било ког типа и садржаја и било које организације - посебно организације која се бави туризмом и угоститељством није уопште довољна да би се са њом остварио одговарајући пословни успех. За пословни и финансијски успех потребно је да постоји и одговарајућа платежно способна тражња. Тек у синтезној и комплементарној комбинацији понуде и тражње постоје одговарајући предуслови и услови за остваривање одговарајућег успеха.

За разлику од повољности микро нивоа, које уствари представљају рентне повољности које се преовлађујуће формирају на страни понуде, повољности које туристичка односно угоститељска организација може да оствари на макро националном нивоу превасходно проистичу из домена тражње. Реч је о томе да тек изражена платежно способна тражња пружа туристичко-угоститељској

организацији одговарајуће тржишне услове да, свакако са креирањем одговарајуће привлачне понуде, оствари одређен успех.

Као што читалац може да закључи, већа тражња коју генерира макро маркетинг амбијент на земаљском (националном) односно ширем регионалном плану свакако представља специфичну рентну повољност, коју туристичка и/или угоститељска организација, према чијој понуди је ова тражња усмерена, може уносно да искористи. Недостатак или мали ниво ове тражње је озбиљан хендикеп за понуђаче туристичких и угоститељских услуга, што цео бизнис може да доведе у питање.

Треба указати и на чињеницу да тип и интензитет тражње и простор са кога се тражња испољава различито утиче на поједине туристичке и угоститељске организације и њихове објекте. Тако на пример тип и интензитет тражње на микро нивоу релевантан је за мање објекте угоститељског карактера (кафана, бистроје и сл.) , чији су гости најчешће мештани из непосредног просторног окружења. Тражња мезо и макро нивоа међутим непосредније утиче на успешност пословања туристичких агенција, хотела, мотела, летовалишта и сличних туристичко-угоститељских објеката регионалног и земаљског карактера. Њихови клијенти (гости) су туристи-посетиоци са стране, из других места земље или из иностранства. У начелу, организације и објекти које ова тражња заобиђе губе шансу за остваривање положајне ренте мезо и макро нивоа и екстра профита заснованог на тој ренти. Оне пак организације и објекти које на одговарајући уносан начин искористе макро тражњу остварују и тржишни екстра приход и екстра профит засноване на рентној повољности макро нивоа.

Туристичке и угоститељске организације које послују у земљама где је висок национални (народни) доходак пер цапита, где је пуна запосленост и изражен просперитет по основу наведених екстерних повољности а које услужују госте са тих подручја имају шансу и могућност да комерцијализују дате повољности и да остваре макро локацијску ренту и макро тржишни екстра приход и профит. Оне организације - чије је макро просторно окружење сиромашно, без обзира на карактер и садржај своје понуде - због слабе куповне снаге становништва чији припадници би на екстерном макро плану били њихови клијенти (гости), због слабе куповне снаге тог становништва немају могућности за остваривање овог типа локацијске ренте.

Рентне повољности на мега нивоу

Локацијска рента мега карактера и мега нивоа у области туризма и угоститељства најмање је уочљива. Рента овог типа заснива се на познатој изреци: „Свет постаје једно велико село“. Реч је о томе да су циклуси привредних догађања оличени кроз фазе: криза-депресија - оживљавање - просперитет, ..., криза - депресија ..., постали глобални планетарни феномени који се лако пребацују из земље у земљу, са континента на континент. Наведено се одвија фазно и не обухвата све земље и све континенте подједнако. Често се дешава да неко подручје у свету захвати финансијска и економска криза, док се у другим регионима остварује просперитет. Наведена догађања свакако да имају директног утицаја на пословање доминантних туристичких и угоститељских организација. Организације чије је емитивно подручје из мега окружења, са кога долазе туристи, у стадијуму економског и друштвеног просперитета натпросечно профитирају, јер остварују локацијску мега положајну ренту. Мега окружење - најчешће суседне

земље које емитују туристе или цео континент у том случају генерирају повећану тражњу и упућују госте које треба привући и задржати. Оне пак организације које се налазе на подручју чије је мега окружење кризно и депресивно, односно чији потенцијални гости живе у амбијенту кризе и депресије, по правилу немају услове за остваривање локацијске ренте глобалног мега карактера.

Рентне повољности синтезног карактера

У претходном кратком упознавању читаоца са типом и карактером локацијских рентних повољности одвојено смо презентирали четири базична типа и нивоа ренти које се манифестују у области туризма и угоститељства. наведене повољности се могу испољавати сепаратно али и збирно. За туристичко-угоститељску организацију и њене услужне објекте оптимална је опција збирног и синергетског (умножавајућег) испољавања свих повољности. У таквим ситуацијама створене су реалне претпоставке да се - уколико су и други услови испуњени (пре свега квалитетна и атрактивна понуда), остварује изузетно висок екстра приход и екстра профит заснова на локацијским рентним повољностима.

Треба указати на чињеницу да две околности могу угрозити или бар умањити финансијске приносе од расположивих локацијских рентних преференција. Реч је о:

- конкуренцији других организација исте или супституирајуће понуде на истом локацијском подручју;и
- институционалним механизмима, инструментима и друштвеним активностима за идентификацију и подруштвљавање локацијске ренте.

Конкуренција у присвајању локацијске ренте

Најизраженија конкурентска надметања за захватање и присвајање локацијских рентних потенцијала одвијају се на микро, мезо и макро нивоу. Реч је пре свега о активностима које предузимају менаџери туристичких и угоститељских организација да своје пословне објекте изградбе, купе, закупе и уопште лоцирају на местима која су локацијски понудбено најатрактивнија. Зависно од типа објекта и карактера понуде и тражње то су на мезо нивоу обично локације: крај морске или језерске обале, на местима која су ближа скијалиштима, на местима са лепшим погледом на околину, на местима градских тргова и шетачких променадних авенија, на повољним пресретачким местима, на местима лаког пешачког и/или аутомобилског прилаза и на другим локацијски погодним местима за привлачење и услуживање посетилаца и других клијената. Свакако да куповина или закуп места наведеног типа купце или закупе објеката највише кошта пошто је и конкуренција за заузимање и поседовање таквих места највећа. Менаџери туристичких и угоститељских организација који се боре да покрену и воде бизнис на оваквим местима углавном знају да ће им се повећано инвестиционо улагање у прибављању локацијски атрактивних места сигурно вишеструко исплатити кроз дуговремену експлоатацију своје понуде на наведеним местима. Заузимањем и коришћењем локацијски атрактивног простора наведеним стичу услове да успешно послују захваљујући повећаном промету гостију, приходу и профиту који обезбеђује њихов услужни простор. Конкуренција за заузимање оваквих простора је свакако непожељна јер подиже цену локације али је неминовна и са њом треба увек рачунати.

Извесне веће или мање запрехе у остваривању одређеног локацијског и рентног циља могу међутим да направе порески, комунални и други државни органи чији је институционални задатак да идентификују, валоризују и у корист друштва - унапред или сукцесивно одузму и подруштве испољавану локацијску ренту.

Механизми и инструменти за подруштвљавање локацијске ренте

У разним земљама света и на разним подручјима примењују се различити механизми и инструменти за идентификацију и подруштвљавање локацијске положајне ренте. Успешност у обављању овог друштвено одговорног посла на различитим просторима и у различитим контекстима веома је различита. Не треба посебно истицати да од обима подруштвљене локацијске ренте у знатном обиму зависи изградња разних инфраструктурних и комуналних објеката као и просторно архитектонско уређење урбанизованих и неурбанизованих јавних површина. Извесни инструменти и приходи који се користе односно остваре по овом основу примарно су и директно намењени за инфраструктурно и комунално опремање и уређење старих и нових урбанистичких потеза на ужим и ширим подручјима где је рента убрана.

Базични инструменти који се користе у овом друштвено одговорном послу су следећи:

1. Накнада (земљарина) за коришћење градског грађевинског или другог атрактивно и/или урбанизованог земљишта, која се обрачунава и од корисника земљишта сукцесивно наплаћује по зонама.

2. Накнада за уступање земљишта за изградњу трајних објеката која се наплаћује једнократно пре добијања грађевинске дозволе и која је општинском или градском одлуком такође одређена по зонама атрактивности.

3. Накнада за постављање привремених објеката монтажног карактера која се од корисника локација наплаћује временски континуирано према закљученом уговору. На висину ове накнаде утиче пословна зона у којој се објекти постављају и делатност корисника локације.

4. Грађевинске сагласности, учешћа и таксе различитог типа које се најчешће наплаћују приликом издавања дозволе за градњу.

5. Разне комуналне таксе - туристичка такса и друге.

6. Порез на промет од продатог земљишта и објеката.

7. Порез на поседовање и/или коришћење земљишта и објеката.

8. Порез на приход од имовине и разних имовинских права.

9. Пијачарина, накнада за коришћење тротоара и сличне накнаде.

10. Комуналне и друге таксе за истицање фирме, пријаву делатности и слично.

11. Ценовна накнада за вршење комуналних услуга.

12. Самодоприноси и други облици захватања којима се од корисника локација и објеката наплаћује накнада за коришћење одговарајућих локацијских повољности.

Извршене анализе наведених инструмената, које се користе у нашој земљишној, урбанистичкој и пореској пракси показују да углавном сви ови инструменти имају исти битан недостатак: недовољну селективност. А недовољна селективност наведених инструмената проистиче из недовољно егзактног познавања вредности свих чинилаца који на конкретним просторима и у конкретним контекстима и околностима генерирају локацијску (положајну) ренту.

Закључак

Анализа пословања одређеног броја туристичких и угоститељских организација у земљи и свету указала је на чињеницу да успешност бизниса у овој области стваралаштва не зависи само од имплементираног менаџмента, примењене организације и програма рада, типа објекта и опреме и уопште понуђених услуга конкретне организације. Успешност пословања извесних организација не зависи само ни од испољене глобалне тражње за услугама које услуге наведене организације нуде својим гостима и другим клијентима на тржишту. Анализа је показала да на пословну успешност изузетно утиче још један релевантан а мање приметљив чинилац. Реч је о локацији односно локацијском положају туристичко-угоститељске организације и њеног услужног објекта/објеката. У овом раду наведени положај је посматран и анализиран на четири просторна нивоа - микро, мезо, макро и мега нивоу. Сваки од ових нивоа, уколико је туристичка односно угоститељска организација добро лоцирана, генерира одређен тип локацијске ренте који организацији - свакако и уколико су обезбеђени други чиниоци квалитетне понуде, омогућава да оствари одговарајући екстра промет, екстра приход и екстра профит.

Имајући у виду да је одабрана локација на којој је изграђен и опремљен туристички и/или угоститељски објекат трајан фиксни чинилац успешности или неуспешности будућег рада и пословања, чинилац који се не може по вољи менаџмента накнадно мењати - као што је случај са другим варјабилним чиниоцима (програмама рада, кадровима, опремом), наведено указује на велику одговорност инвеститора туристичких и/или угоститељских објеката, приликом опредељивања локација за изградњу планираних објеката. Грешка која се направи приликом избора локације је најчешће "грешка века" за опредељени дати бизнис, јер као што смо већ истакли грешка овог типа тешко се може отклонити или битније умањити накнадним активностима и у догледном временском периоду.

Наведено што смо истакли свакако не значи да неке предвидиве или непредвидиве урбанистичке, комуналне, инфраструктурне, економске, социјалне или друге друштвене промене - које се кроз време неминовно дешавају, не могу променити положајну атрактивност дате локације: на боље или на горе. Наведене промене уколико се уопште догоде могу туристичку и/или угоститељску организацију "преко ноћи" превести из позиције добитника у позицију губитника или обрнуто. Тако на пример, изградња солидне приступне улице или пута до угоститељског објекта - која улица или пут раније није постојао, може обезбедити туристичко-угоститељском објекту изузетан прилив нових гостију и по том основу остварење солидне локацијске ренте. Такође, у супротном смислу, уколико се испред хотела који је био познат по прекрасном погледу на морску пучину или на планину подигне неки други велики и визуелно ружан објекат, који тај поглед заклања, наведено ће неминовно смањити атрактивност понуде наведеног хотела, бар код дела гостију који се за наведени хотел опредељују управо због лепог погледа.

Наведено што смо истакли указује на чињеницу да је проблематика положајне локацијске ренте неспорно комплексан пословни изазов за инвеститоре, предузетнике и менаџере који послују и раде у области туризма и угоститељства. Реч је о изазову, коме се у ситуацијама доношења кључних одлука, нарочито инвестиционог карактера, мора поклонити пуна пажња.

Литература

1. Encyclopaedia Britannica, Cities: urban Planning, 2004-2008.
2. AGENDA 21: "Programme of Action for Sustainable Development, RIO DECLARATION on Environment and Development, Statement of FORES PRINCIPLES", United Nations Department of Public Information, New York, 1993.
3. ARNOVIC COROLO: "Community Building", Mc Graw - Hill Book Co. New York, 1998.
4. BERNOULLI HANS: "Die Stadt and ihr Boden", Ероса, Berlin, 2003
5. МЕХАЉЕВИЋ ГАВРИЛО И ДРУГИ: "Методи мерења вредности локација и цена коришћења грађевинског земљишта у Београду", Југословенски институт за урбанизам и становање, Београд, 1981.

Др Дијана Меденица Митровић

Факултет за пословни менаџмент, Бар

Др Драган Момировић

„Агроуп“, Београд

Драган Микша

Управа за снабдевање Министарства одбране Републике Србије, Београд

МОДЕЛ МЕНАЏМЕНТА У ПОСЛОВАЊУ ПОМОРСКЕ ЛУКЕ БАР

Апстракт

У условима промјењивих друштвених, политичких, економских и других околности, поморске луке које желе да буду конкурентне и успјешне на тржишту морају да се прилагођавају. Један од начина прилагођавања тј. управљања развојем поморских лука је концепт организационих промјена. Овај концепт обухвата различите моделе и програме од којих се уз одговарајући одабир модела може утицати на поморске луке да се прилагоде и буду успјешне. Један од понуђених начина промјене који је и дефинисан као најприхватљивији је модел трансформације. Циљ истраживања је да се утврде извори, циљеви и садржаји трансформације поморске луке. Такође, истраживањем је требало идентификовати стратегије за остварење дефинисаних циљева трансформације, као и дефинисати и описати модел процеса трансформације. С обзиром на природу и карактер истраживачког предмета, истраживање је реализовано примјеном више научних метода. Примјењене методе омогућиле су цјеловито истраживање дефинисаног предмета истраживања, а њихово коришћење омогућило је верификацију хипотетичког оквира, тј. остварење дефинисаних циљева истраживања.

Кључне ријечи: модел менаџмента, пословање поморских лука, концепт организационих промјена, поморске луке

MODEL MANAGEMENT BUSINESS SEAPORTS BAR

Abstract

In the conditions of social, political, economic and other circumstances that are changing, maritime companies which aim to be competitive and successful on the market have to adjust. One of the ways of adjusting, i.e. managing the development of maritime ports is the concept of organizational changes. This concept includes different models and programmes by which it can be influenced on these companies to adjust and be successful. One of the given ways of changing which is defined as the most acceptable is the model of transformation. The goal of research is to determine the source, goals and contents of a maritime port transformation. Also, the research should have identified the strategies for accomplishing the defined goals of transformation, as well as defined and described the model of transformation process. Regarding the nature and character of the research subject, the research is realised by implementing several scientific methods. The implemented methods made possible the research in whole of the defined subject, and the use of the methods made possible the verification of hypothetical frame, i.e. accomplishing the defined research goals.

Key world; model of management, operations ports, the concept of organizational changes, seaports

Увод

Мотив за избор ове теме је проистекао из чињенице да се поморске луке налазе у веома специфичним условима. Са једне стране су постављени озбиљни захтјеви који се тичу њиховог пословања у комплексном окружењу, а са друге стране треба да постигну и унаприједи своју ефективност и ефикасног пословања на глобалном нивоу. Па на основу тога може се рећи да су поменути циљеви конфликтни по својој природи и представљају велики изазов за истраживачку па и научну јавност.

Једно од могућих решења проблема у којима се поморске луке налазе су промјена норми лука, са једне стране, а са друге унапређење менаџмента данашњице и у којем се правцу исти креће. Поставља се питање како доћи до одговарајућег модела пословања? Како изабрати најбоље рјешење, најбољу стратегију од више понуђених? Које је рјешење право?

У савременим условима пред поморским лукама стављени су врло строги захтјеви. Од лука се очекује да у комплексном окружењу дефинишу и реализују своју визију, мисију и циљеве, а кроз реализоване задатке да остваре и унаприједи ефикасност и ефективност. Да би оствариле и постигле задовољавајући ниво ефикасности и ефективности који им гарантује опстајање на глобалном нивоу неопходно је у поморским лукама увести организационе промјене које ће им горе речено осигурати.

Основни циљ истраживања и самог рада је да се укаже на потребу и значај примјене менаџмента кроз дефинисање модела менаџмента у поморским лукама у циљу ефикаснијег и ефективнијег рада, а све због промјена и окружења у којима се исте налазе. Један од разлога потребе за промјенама је сложеност окружења, глобализација и отварања граница за поморске луке и тржишта у којима оне дјелују, па је тако неминовност данашњице промјене и усаглашавање управљања поморских лука у циљу постизања конкурентске предности и интеграције у европске и свјетске токове пословања.

Тржишни услови пословања диктирају стварање сасвим новог амбијента у свијету (због глобализације која је данас актуелна), а поготово у земљама у транзицији. Да би опстала у том новом амбијенту и достигла задовољавајући ниво ефикасности и ефективности поморска предузећа, па тако и поморске луке, се морају прилагођавати. Та прилагођавања морају да се занимају на регулативама и захтјевима ЕУ и глобалног пословања.

Тржишни концепт пословања подразумијева сасвим нову пословну филозофију која се базира на израженим захтјевима за што бољим пословањем у сваком смислу тј. иналажење такве пословне стратегије која ће поморским лукама омогућити ефикасност и ефективност пословања и развој.

Такође, савремено пословање је условљено научно – технолошком револуцијом, а посебно информационо – комуникационим технологијама, глобализацијом привреде и другим, па са тим у вези промјене поморске луке подразумијевају промјене које обухватају комплетну организацију.

Организационе промјене поморских лука представљају дио глобалног процеса управљања развојем предузећа као континуираног процеса којим свако друштво и свако предузеће осигурава будуће ефикасно пословање и конкурентску позицију у свијету.

Питањима како бити бољи од конкуренције и како унапредити своје пословање баве се она предузећа које желе бити успјешне. У том циљу потребно је управљати поморским предузећем тј. поморском луком тако да она успостави супери-

оран однос у поређењу са конкуренцијом, према циљним групама и тако оправда своје напоре и постане профитабилно.

Анализа постојећег стања у луци Бар

Формални почетак радова на изградњи Луке у Бару, био је 23. марта 1905.г. Дана 16.04.1954. г., Савезно Извршно Вијеће донијело је Одлуку о оснивању Предузећа „Лука Бар у изградњи“, које је пословало под тим именом до 1966.г., када је Скупштина Црне Горе то Предузеће предала на управљање радној организацији.

Цијенећи стратешки, привредни, јавни и државни интерес Луке Бар, Скупштина Републике Црне Горе је 20. јуна 1990.г., извршила трансформацију Луке Бар у Јавно предузеће, Одлуком о организовању Јавног предузећа Лука Бар у Бару („Сл.лист РЦГ“, бр.22/90).

Организовање Предузећа у Акционарско Друштво (АД) Лука Бар извршено је према посебном програму трансформације Владе РЦГ и регистровано код Привредног суда у Подгорици рјешењем Фи – 2857/99. од 19.12.1999.г. Сагласно одредбама Закона о привредним друштвима (Сл.лист РЦГ, бр.6/02), одржана је Скупштина Акционара АД „Лука Бар“ и изабрани су органи Друштва, које је регистровано у Централном регистру Привредног суда у Подгорици, дана 25.07.2002.г., под Рег.бр.4-0000235/001.

Поједини законски прописи и рјешења изазивају проблеме у пракси. Један од „проблематичних“ закона јесте Закон о морском добру (Сл. лист РЦГ 14/92), на чије недостатке Лука Бар већ годинама указује:

Доношењем Закона о Морском добру лучко земљиште (један дио земљишта Лука је откупила од појединаца у поступку експропријације) припало је Морском добру, са правом својине Републике Црне Горе. У новим условима, Лука је у обавези да плаћа закупнину за земљиште и инфраструктурне објекте које је прибавила, односно изградила сопственим средствима или дугорочним кредитима, са којима се и данас дужи. Сагласно Закону о Морском добру, накнада за коришћење морског добра користи се за заштиту, уређење и унапређење истог, као и за изградњу инфраструктурних објеката за потребе Морског добра. За ове намјене, Лука Бар и даље издваја сопствена средства, а изграђени објекти не могу се евидентирати, сходно важећим прописима, као лучка имовина. Будући да сагласно Закону о морском добру и Одлуци о условима, времену коришћења и висини накнаде за коришћење морског добра Јавно Предузеће (ЈП) за управљање морским добром издаје у закуп Морско добро путем прикупљања понуда, поставља се питање реализације развојних планова Луке Бар у случају да она не оствари право првенства за закуп Морског добра – Лучког подручја. У складу са наведеним, ситуација је замршена, јер лучки развој представља дио службене функције ЈП „Морско добро“, те АД Лука Бар не може слободно развијати и унапређивати лучко подручје, будући да услови закупа нијесу јасни. Власништво над инфраструктуром мора бити јасно дефинисано, те сагласно томе, права и обавезе власника и корисника инфраструктуре морају бити утврђене. Законска проблематика власништва над инфраструктуром директно се одражава на финансијско пословање. По Закону о поморској и унутрашњој пловидби сви лучки капацитети су у власништву корисника - Луке. По овом Закону, у постојећем Билансу стања лучка инфраструктура је приказана у активи. По Закону о морском добру, лучка инфраструктура је државна својина, па постојећи Биланс стања није у складу са стандардима.

Лука Бар је почела је процес својинске и управљачке трансформације 1992.г. Доношењем посебног програма трансформације ЈП „Лука Бар“, а на основу Струч-

ног мишљења Агенције Црне Горе за реструктурирање привреде и страна улагања, број 02-2053, од 23.12.1998.г., утврђена је вриједност акцијског капитала Предузећа на дан 31.12.1998.г. У току 2001.г. извршено је припајање „Слободне Царинске зоне Бар“, Луци Бар. Процијењена вриједност капитала „Слободне Царинске зоне Бар“ утврђена је на дан 31.12.1998.г. и у односу на ту вриједност је Агенција за реструктурирање привреде и страна улагања у Црној Гори дала Стручно мишљење, број 02-1311, од 08.10.1999.г. У току 2002.г. извршено је припајање АД »Сентросоор« Луци Бар. Одлуком Фонда за развој, Републичког фонда ПИО и Завода за запошљавање, акције у АД „Сентросоор“ - Бар пренесене су без накнаде на АД »Лука Бар«, а радници предузећа „Сентросоор“ у новој структури капитала АД „Лука Бар“ задржали су вриједност капитала коју су имали у АД „Сентросоор“.

Анализом постојеће организационе структуре, могу се идентификовати одређени недостаци који у значајној мјери ограничавају ефикасност њеног функционисања. Полазећи од чињенице да обухватније сагледавање проблематике организације Луке Бар захтијева значајно већи простор него је планирани обим овог рада, сматра се сврсисходнијим усмјеравање разматрања на »проблемске тачке« у домену организационе структуре, које имају најинтензивније негативно дејство.

Може се констатовати да су основне категорије недостатака постојеће организационе структуре:

- велики број хијерархијских нивоа - Постојећа организациона структура Луке Бар карактерише се значајно већим бројем нивоа хијерархије у односу на препоруке савремених теорија организације. Бројност нивоа хијерархије, јасно је, генерише бројне штетне последице. Неке од њих, са највећим »доприносом« кумулативном негативном ефекту, су: успоравање процеса одлучивања; негативан утицај на ангажовање у домену унапређења процеса рада; ...
- неадекватно дефинисан распон руковођења - Ако се има у виду да је распон руковођења, посебно у актуелним условима пословања праћеним бројним поремећајима различите природе, један од фактора који доминантно утиче на квалитетну комуникацију и могућност адекватне контроле спроведених активности, онда се може закључити да је, у постојећој организацији, то још један од негативних фактора утицаја на ефикасност луке као цјелине. Наиме, између одређених нивоа хијерархије који захтијевају већи степен контроле, узимајући у обзир реално низак ниво функције планирања, постојећи квалитет комуницирања и информисаности подређених и друге важне елементе, постоји сувише висок распон руковођења, који не обезбјеђује потребне вриједности параметара који карактеришу релацију *»хијерархијски надређени – хијерархијски подређени«*.
- неадекватно организационо сврставање пословних процеса - Значајна негативна карактеристика актуелне организације Луке Бар је и чињеница да није испоштован принцип организационе подвојености «дугорочних» и «краткорочних» функција. Односно, постоји преплитање функција строго оперативног карактера са функцијама које су значајне у односу на дужи временски период. Нпр. у домену надлежности истог организационог субјекта су маркетинг и продаја лучких услуга; финансије и рачуноводство; административни кадровски послови и развој кардова; ... У оваквој ситуацији, што је иначе у теорији регистровано и у пракси апсолутно потврђено, по правилу се у други план стављају активности са далекосежним значајем за пословање лучког система, чиме

се додатно доприноси смањењу степена адекватности функционисања компаније.

- помоћне и споредне лучке дјелатности су организационо, кадровски и инфраструктурно предимензионисане тако да увелико превазилазе лучке потребе.

Реализација Пројекта Информационог система, Луке Бар обезбиједила је готово апсолутну покривеност послових активности које се одвијају у појединим организационим цјелинама Луке пословним апликацијама. У бази података налазе се сви неопходни подаци за планирање, организовање, извршавање и праћење реализације послова, односно за одлучивање и управљање пословним процесима. Међутим, коришћење тих података у процесу доношења одлука је недовољно из више разлога:

- Недовољна адекватност постојећих извјештаја који су углавном креирани као замена за некада ручно рађене извјештаје. Веома мали број нових извјештаја је урађен према конкретним захтјевима менаџмента,
- Отежано проналажење извјештаја због њихове разбијености по програмским системима којима, по логици података које обрађују, припадају,
- Недовољан степен обучености менаџмента и непостојање навика за коришћење постојећих извјештаја и иницирање нових који би представљали бољу подршку за конкретне одлуке.

Анализа окружења и дефинисање мисије, визије и циљева

Када говоримо о анализи окружења морамо рећи да говоримо како о унутрашњем окружењу поморске луке тако и о спољашњем окружењу исте. У наставку ће бити изложена анализа екстерног и интерног окружења поморске луке - Луке Бар. Када говоримо о екстерном окружењу поморске луке (Луке Бар) која је предмет обраде рада можемо рећи да обухвата сљедеће поступке:

- анализу лучке дјелатности на глобалном нивоу,
- анализу лучке дјелатности у односу на сусједне и земље централне и источне Европе,
- анализу лучке дјелатности на нивоу Црне Горе,
- анализу окружења са политичког и легислативног аспекта,
- анализу економског окружења,
- анализу корисника.

Када говоримо о Луци Бар интерно окружење обухвата сљедеће поступке:

- анализу лучке услуге,
- анализу технологије,
- анализу финансија,
- анализу организационе структуре,
- анализу организационе културе,
- анализу кадрова.

Мисија поморске луке, представља друштвени и привредни смисао постојања истих. Она изражава етичке принципе и норме пословног понашања који се примјењује у пословној активности поморских компанија. Дефинисање мисије поморских лука се односи на дефинисање мисије у смислу дефинисања услуга које поморске луке обављају, у смислу тржишта на које су поморске луке оријентисане и у смислу које се технологије користе. С обзиром на све речено мисија поморских

лука се, у процесу трансформације у савремена и модерна друштва, дефинише на следећи начин: „Мисија поморских лука је пружање квалитетних услуга, придржавајући се свјетских стандарда квалитета, тако да клијенти буду задовољни, а у исто вријеме да оне буду конкурентне и профитабилне на тржишту.“

Дефинисање визије је од посебног значаја управљања трансформационим промјенама поморских лука. Такође, врло је важно да учесници у промјенама имају јасну слику на ком је смјеру поморска лука. Трансформацијом се мијењају базичне поставке поморских лука, мијења се филозофија пословања и понашања људи, а резултати нијесу извјесни.

Дефинисање визије је дуг и сложен процес. Начин за дефинисање визије је окупљање тима који је за промјене око неких недефинисаних слика, који се обрађују док њена садржина не буде потпуно јасна свим заинтересованим странама. Па тако визија за поморске луке би се могла дефинисати на следећи начин: „Визија је да поморска лука постане профитабилна лука која брине о својим радницима и својим корисницима, а то ћемо радити на начин што ћемо препознати и одговорити на потребе и захтјеве и једних и других.“

Стратешки циљеви се дефинишу на начин да се претходно изврши стратешка анализа, а затим да се дефинишу мисија и визија поморске луке. Становиште које је изнијето и прихваћено је да су дугорочно најбитнији фактори, који утичу на пословање поморске компаније, остваривање добити и квалитет услуге. Остваривање добити и квалитет пружене услуге утиче на резултате на више начина, а повратна реакција је омогућавање раста и остваривање профита. На основу стратешке анализе, дефинисање мисије и визије, стратешки циљеви, у процесу трансформације, су дефинисани на следећи начин:

- висок ниво услуге,
- већа примјена савремених комуникационих и информационих система,
- већа искоришћеност капацитета,
- задовољство радника,
- бољи међуљудски односи унутар поморске луке,
- повећање добити итд.

Модел процеса управљања поморских лука

Иницијализација предстваља почетну фазу процеса трансформације поморске луке – Луке Бар и обухвата двије фазе и то развијање свијести о неопходност промјена и дефинисање плана промјена.

Први корак у фази иницирања трансформације предстваља развијање свијести о неопходности промјена. То подразумијева спровођење низа активности ради придобијања подршке чланова компаније за спровођење радикалних организационих промјена. Носилац тих активности је руководство компаније. Кључни садржаји у току рада на развијању свијести чланова компаније о неопходности промјена су: неодрживост постојећег стања и циљеви и очекивани ефекти трансформације. Поменути садржаје је неопходно пеносити формалним каналима комуницирања. У ситуацијама када између руководства и осталих чланова компаније не постоји формална комуникација, информациони вакум попуњава се неформалним комуникацијама која може остварити снажан негативни утицај на ток трансформације.

Tabela 1. Разлози који воде ка трансформацији

Генерални разлози	Потреба за побољшањем лучке ефикасности
	Потреба за смањењем цијена и трошкова
	Потреба за побољшањем квалитета услуга
	Потреба за повећањем конкурентске снаге
	Потреба за промјеном понашања према клијентима
Административни/ Менаџерски разлози	Потреба за деполитизацијом јавне лучке администрације
	Потреба за смањењем бирократије
	Потреба за увођењем перформанси које у основи имају менаџмент
	Потреба за избјегавањем монополизма владе
Финансијски разлози	
	Потреба за привлачењем иностраних улагача
	Потреба за смањивањем комерцијалног ризика (инвестиција) за јавни сектор
	Потреба за повећањем партиципације приватног сектора у регионалну и националну економију
Разлози за промјену запослености	
	Потреба да се смањи величина јавне администрације
	Потреба за реструктурирањем и преобуком запослених
	Потреба за повећањем запослености приватног сектора

Izvor: www.worldbank.org/transport/ports/toolkit

Сагледавањем резултата анализе постојећег стања, могу се, узимајући у обзир комплексне везе Луке са окружењем, идентификовати основни фактори који детемринишу нужност трансформације Луке Бар:

- значај Луке Бар, који превазилази уске оквире њеног економског окружења,
- чињеница да је Лука Бар један од кључних носилаца развоја Општине Бар и ширег окружења,
- неопходност да будући стратешки развојни правци буду засновани на економској логици и одвојени од политичких и социјалних аспеката,
- напори Управе Луке Бар да повећа искоришћеност расположивих капацитета,
- чињеница да почетак суштинске трансформације може отворити слободан простор за читав низ пројеката на промијењеној власничкој основи и њихову конкретизацију у позитивне пословне резултате.

Трансформација поморске луке представља дуготрајан, сложен и вишефазни процес. Предуслов за његову успјешну реализацију је постојање прецизног и

детаљног плана. План реализације трансформације поморске луке формулише тим за трансформацију. Дефинисање плана трансформације поморске луке обухвата неколико фаза и то: дефинисање циљева трансформације, избор стратегије за реализацију циљева, програмирање циљева и усвајање плана трансформације.

Табела 2. План примјене модела трансформације Луке Бар

ПРОЦЕСИ	ПРОЈЕКАТ/АКТИВНОСТ	ОЧЕКИВАНИ РЕЗУЛТАТИ	ОДГОВОРНОСТ ЗА РЕАЛИЗАЦИЈУ	ВРИЈЕМЕ РЕАЛИЗ (мјесец)	БУЏЕТ (€)
П ₁	П ₁₁ – Стратегија власничке трансформације компаније;	Оптималан модел власничке трансформације компаније;	Радни тим РТ ₁₁	T ₁₁₁₁	Б ₁₁₁₁
	П ₁₂ -		Радни тим РТ ₁₂	T ₁₁₁₂	Б ₁₁₁₂
П ₂	П ₂₁ - Усклађивање финансијског пословања са међународним стандардима;	Нови биланси стања; Структура капитала;	Радни тим РТ ₂₁	T ₁₁₂₁	Б ₁₁₁₁
	П ₂₂ - Пројена имовине и капитала предузећа	Ревалоризоване вриједности основних средстава;	Радни тим РТ ₂₂	T ₁₁₂₂	Б ₁₁₂₂
	П ₂₃ - ...		Радни тим РТ ₂₃	T ₁₁₂₃	Б ₁₁₂₃
П ₃	П ₃₁ - Позиционирање Луке Бар на домаћем и међународном тржишту;	Визија;	Радни тим РТ ₃₁	T ₁₁₃₁	Б ₁₁₃₁
	П ₃₂ - Економски развој окружења;	Мисија; Циљеви;	Радни тим РТ ₃₂	T ₁₁₃₂	Б ₁₁₃₂
	П ₃₃ – Стратегија развоја саобраћајне инфраструктуре гравитационог подручја;	Стратешки план развоја капацитета Луке Бар;	Радни тим РТ ₃₃	T ₁₁₃₃	Б ₁₁₃₃
	П ₃₄ – Стратегија еколошке заштите Црне Горе;	Задаци Луке Бар и систему заштите животне средине; Модел заштите животне средине Луке Бар и њеног акваторијума;	Радни тим РТ ₃₄	T ₁₁₃₄	Б ₁₁₃₄
	П ₃₅ - Пројекат логистичке интеграције транспортног система;	Модел логистичке интеграције транспортног система и улога Луке Бар у њему;	Радни тим РТ ₃₅	T ₁₁₃₅	Б ₁₁₃₅
	П ₃₆ - Нова стратегија развоја АД Лука Бар;	Стратегија развоја Луке Бар;	Радни тим РТ ₃₆	T ₁₁₃₆	Б ₁₁₃₆
	П ₃₇ - ...		Радни тим РТ ₃₇	T ₁₁₃₇	Б ₁₁₃₇
П ₄	П ₄₁ – Увођење међународних безбједносних стандарда;	Оптималан систем безбједности луке;	Радни тим РТ ₄₁	T ₁₁₄₁	Б ₁₁₄₁
	П ₄₂ – Увођење међународних стандарда заштите животне средине;	Оптималан систем заштите животне средине;	Радни тим РТ ₄₂	T ₁₁₄₂	Б ₁₁₄₂
	П ₄₃		Радни тим РТ ₄₃	T ₁₁₄₃	Б ₁₁₄₃
П ₅	П ₅₁ – Пројекат макроорганиз. структуре;	Макроорганиз. структура Луке Бар;	Радни тим РТ ₅₁	T ₁₁₅₁	Б ₁₁₅₁
	П ₅₂ – Пројекат микроорганиз. структуре;	Микроорганиз. структура Луке Бар;	Радни им РТ ₅₂	T ₁₁₅₂	Б ₁₁₅₂
	П ₅₃ - ...		Радни тим РТ ₅₂	T ₁₁₅₃	Б ₁₁₅₃

П ₆	П ₆₁ – Стратегија успостављања нове организационе културе	Оптималан модел нове организационе културе	<i>Радни тим РТ₆₁</i>	Т ₁₆₁	Б ₁₆₁
	П ₆₂ -	<i>Радни тим РТ₆₂</i>	Т ₁₆₂	Б ₁₆₂
П ₇	П ₇₁ - Разрада модела рјешавања вишка радника;	П ₇₁ – Оптималан модел рјешавања вишка радника (социјални програм, преквалификација, откуп стажа.);	<i>Радни тим РТ₇₁</i>	Т ₁₇₁	Б ₁₇₁
	П ₇₂ -		<i>Радни тим РТ₇₂</i>	Т ₁₇₂	Б ₁₇₂
П ₈	П ₈₁ - Управљачки информациони систем;	Управљачке информације;	<i>Радни тим РТ₈₁</i>	Т ₁₈₁	Б ₁₈₁
	П ₈₂ -		<i>Радни тим РТ₈₂</i>	Т ₁₈₂	Б ₁₈₂

Izvor: Аутор

Предлог програма за имплементацију изабране стратегије трансформације поморске компаније - на примјеру Луке Бар, је сложен и обухвата следеће главне процесе:

- Власничку трансформацију Компаније,
- Финансијско реструктурирање,
- Избор нове развојне стратегије Луке Бар,
- Усклађивање свих сегмената пословања са међународним стандардима,
- Иновирање модела организационе структуре,
- Успостављање нове организационе културе,
- Рјешавање проблема вишка радника,
- Обуку кадрова у складу са новом пословном филозофијом и захтјевима стратешког развоја.

Предложени модел трансформације даје основни правац развоја поморске компаније која се већ годинама налази у ситуацији која не показује никакву тенденцију развоја и напретка. Примјена једног оваквог модела који обухвата свеобухватну радикалну промјену филозофије пословања обезбиједио би предузећу мјесто на тржишту и у друштву, а потом и перманентни развој.

Власничку трансформацију Компаније - Основу за дефинисање правца власничке трансформације Луке Бар могу да представљају елементи WORKPORT модела транзиционог процеса у европским поморским компанијама који се односе на власништво и искуства из иностранства.

Трансформација у овом домену (власничка трансформација) у директној је корелацији са трансформацијом у сфери институционалног уобличавања Луке.

Финансијско реструктурирање - Главни правци трансформације у области финансијског реструктурирања компаније треба да буду:

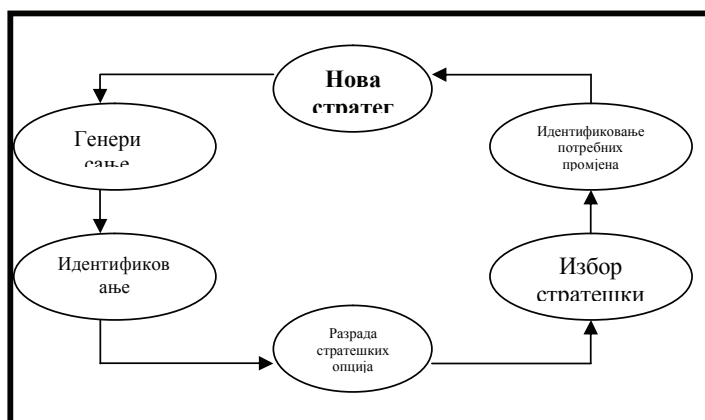
- Процјена вриједности имовине у циљу њеног свођења на тржишну вриједност,
- Одговарајуће законско решење власништва над лучком инфраструктуром, која се тренутно води у билансима Луке,
- Рјешење питања враћања дугорочних кредита који су узети за изградњу и санацију лучке инфраструктуре, ...

Важно је истаћи да се један од правца кључних промјена у европским лукама, односи се на финансијске аспекте функционисања лука. Основна промјена у односу на ранији систем је нови приступ изворима финансирања. Темељни циљ таквих промјена је успоставити јединствен систем финансирања лука. Према том моделу, уобичајено је да држава учествује у изградњи прилаза луци и капиталних инфраструктурних објеката (лукобрана, ...), али трошкове изградње лучке инфра-

структуре на самом лучком подручју у основи носе лучке управе. Трошкови изградње објеката основне лучке инфраструктуре редовно се надокнађују од накнада од концесија за рад на лучком подручју и других дефинисаних извора прихода лучких управа. Трошкове одржавања постојеће супраструктуре, односно потребне опреме, уређаја и средстава за несметано одвијање лучког рада носе терминал оператори, који су то право остварили на основу добијене концесије. Очигледно је да су наведени елементи у потпуности усаглашени са суштином институционалног уобличавања Луке Бар.

Избор нове развојне стратегије Луке Бар - Уопштено узевши, активности на дефинисању нове развојне стратегије у Луци Бар треба реализовати у складу са моделом приказаним на Слици 1, а све у складу са предлогом програма трансформације и дијаграмом фаза модела реализације трансформација поморске компаније који је приказан на Слици 2.

Слика 2. Приступ дефинисању нове развојне стратегије



Izvor: Аутор

Циљеви развоја треба да одражавају тежњу Луке Бар да достигне жељено будуће стање остваривањем пројектованих развојних и пословних активности. По природи своје дјелатности, Лука је потпуно зависна од увозних и извозних токова са гравитационог подручја који су, узимајући у обзир постојеће околности, врло непредвидљиви.

Усклађивање свих сегмената пословања са међународним стандардима - Пословање Луке, као субјекта који функционише на међународном тржишту поморских услуга, мора бити засновано на међународно верификованим стандардима. У том смислу, правци трансформације у овом домену дефинисани су неопходношћу да се идентификују односни стандарди, а да се затим спроведу потребне активности на нашем усаглашавању са њима и наравно њиховом задовољењу.

Иновирање модела организационе структуре - могу се дефинисати главни правци превазилажења постојећих недостатака организационе структуре, ради стварања квалитетних подлога за креирање и примјену поменутог модела организације:

- дефинисање организационе структуре са редукованим бројем хијерархијских нивоа,
- дефинисање организационе структуре са адекватно дефинисаним рас-

поном руковођења. организационо раздвајање краткорочних и дугорочних функција;

- адекватно моделирање и одговарајуће организационо постављање функција
- идентификација дјелатности које би у даљем развоју организације могле бити издвојене из састава Луке као засебне компаније.

Успостављање нове организационе културе – која мора бити сасвим постепена и планирана, јер је постојећа организациона култура стварна деценијама уназад и веома је јака. Потребно је веома пажљиво одабрати носиоце нових сета вриједности које је потребно промовисати. У оквиру активности у циљу промјене организационе културе, у овом предузећу од посебног је значаја имати понашање врховног менаџера – лидера.

У колективима са високом дистанцом моћи и високим степеном излагања ризику лидери имају изузетно велику моћ. У овим културама лидер има за запослене веома важну улогу – штити их од неизвјесности, чега се највише плаше, а за узврат они му пријају оданост и лојалност. То значи, да је потребно да лидер уважава потребу своји запослених за сигурношћу и прихватајући метафору породице као концепт организације који је у овој компанији веома изражен, промовише и потепено институционализује нови концепт пожељног понашања. Нови концепт подразумијева окренутост ка човјеку и стварним вриједностима, подржавање иновативности, отвореност према окружењу и купцима.

У процесу трансформације поморске компаније веома је важно схватити да једна промјена увијек изазива и друге и да је потребно користити краткорочне успјехе и укључивати већи број људи као активне учеснике промјена у покретање нових и већих пројеката чиме ће се постићи коначна трансформација, а тиме и промјена културе.

Рјешавање проблема вишка радника - Основни правци рјешавања вишка радника су:

- откуп стажа,
- исплата 24 просјечне зараде,
- преквалификација,

Као подлоге за дефинисање оптималног броја радника могу да послуже различити параметри који карактеришу функционисање ефикасних лука. Нпр. један од важних показатеља адекватности броја расположивих радника је корелација између оствареног годишњег претовара и броја запошљених радника – изражена претоваром по једном запошљеном.

Обуку кадрова у складу са новом пословном филозофијом и захтјевима стратешког развоја - Правци трансформације у овом домену треба да се заснивају на елементима који проистичу из анализе потребних знања која су предуслов ефикасног управљања Компанијом.

Први задатак у комплетном процесу је, дакле, препознати знања која су од највећег значаја за функционисање Луке (остварење идентификованих циљева пословања), са становишта знања са којима се располаже и знања која ће бити потребна у наредном периоду. Након сагледавања потребних знања, приступа се изради и реализацији планова обуке кадрова.

Циљеви обуке кадрова су да се обезбједи, у што краћем периоду, већи број квалитетних стручњака у свим областима пословања, у складу са потребама и захтјевима планираног обима посла за одређени временски период, чиме се побољшава постојећа кадровска структура и обезбеђују уско специјализована знања.

Успјешна примјена предложеног модела трансформације поморске луке подразумијевају следеће:

- Прецизне одлуке, на одговарајућим нивоима управљања, о опредијељености, прихватању и започињању процеса,
- Сагласност кључних група за спровођење промјена: синдикат, запослени, акционари,
- Формирање тима за контролу и координацију процеса трансформације,
- Стварање позитивне атмосфере у току спровођења промјена,
- Истрајност свих учесника у процесу трансформације,
- Отворену, перманентну комуникацију и извјештавање свих заинтересованих субјеката о резултатима процеса трансформације, ...

Процес трансформације, логичан је закључак, треба да обухвати све области пословања, тако да његова реализација захтијева перманентну контролу и координацију спровођења. *Контролом* ће се вршити надзор над термин плановима и односом између планираних и остварених резултата. *Координацијом* са радним тимовима и носиоцима задатака се исправљају настала одступања у реализацији процеса.

Резултати анализе утицаја организационих промјена на продуктивност у Луци Бар

У циљу стварања основа за квантификацију ефеката организационих промјена на ниво продуктивности у луци која је објекат истраживања – Луци Бар, приказан је на Слици 3. На бази оствареног обима претовара у 2008.г. (Документација Лука Бар, 2008.) и броја радника прије и након процеса реструктурирања, дефинисане су вриједности индикатора продуктивности „тона по раднику годишње”, прије и након спроведеног процеса реструктурирања.

Спроведене организационе промјене, као елемент процеса реструктурирања, свој конкретни исказ имају у чињеници да се, по основу оптимизације броја стално запошљених радника, повећава вриједност индикатора продуктивности “тона по раднику годишње” за 71%. Ово за собом повлачи значајно унапређење односа прихода и трошкова, што посебно треба да дође до изражаја након испуњења предуслова искоришћења идентификованих предности и шанси Луке Бар и треба да обезбиди постепено подизање интензитета инвестиционих активности (у домену унапређења технологија претовара, у домену инвестиционог одржавања објеката лучке супраструктуре, итд.) до оптималног нивоа. Може се констатовати да су добијени резултати, генерално узевши, у складу са резултатима истраживања ефеката процеса реструктурирања на ниво продуктивности, садржаним у расположивим литературним изворима који су нам били доступни. Резултати анализе посебно указују на нужност континуираних активности у домену унапређења продуктивности рада, првенствено кроз унапређење технологија рада, стварајући тиме основу за бројне позитивне ефекте на функционисање луке као цјелине (оптимизација степена искоришћења расположивих ресурса, оптимизација односа прихода и трошкова, допринос унапређењу тржишне позиције луке, допринос задовољену захтјева да се средства транспорта што је могуће краће задржавају у луци по основу претоварних операција, ...). Да би унапређења могла бити на адекватан начин спроведена морају се испунити одговарајући организациони предуслови, што се постиже адекватно моделираним и оптимално спроведеним организационим промјенама. Резултати представљају потврду о постојању директне корелације између организационих промјена и нивоа продуктивности у луци.

Закључак

Тржишни услови привређивања диктирају стварање потпуно новог амбијена-та у земљама у транзицији. Да би опстала у том новом амбијенту компаније се морају прилагођавати па тако и поморска лука, а у овом Раду поморска лука Лука Бар. Тржишни концепт пословања подразумијева сасвим нову пословну филозофију која се базира на истраженим захтјевима за транспортном услугом тј. изналагање такве пословне стратегије која ће компанији омогућити ефикасно пословање и развој. Такође, савремено пословање је условљено научно – технолошком револуцијом, а посебно информационо – комуникационим технологијама, глобализацијом привреде и другим па са тим у вези трансформација компанија подразумијева промјену која обухвата све аспекте организације, укључујући и промјену организационе културе.

Промијена може да се одржи само када постоји начин на који сви запослени раде, односно када се промијене и нов начин функционисања укоријене у друштвене норме и заједничке вриједности. Да би се одређена промијена уградила у културу потребно је вријеме. Због тога се већина промијена у нормама и заједничким вриједностима уграђују у културу тек након извршене трансформације. Слично је и са свим новим методама које тек када се покажу да успјешно функционишу и да су много боље од ранијих метода уграђују у културу.

Трансформација поморске луке представља дио гобалног процеса развоја као континуалног процеса којим свако друштво и свака организација осигурава своје будуће ефикасно функционисање.

Питањима како бити бољи од конкуренције и како унаприједити своје пословање баве се оне компаније које желе бити успјешне. У том циљу дефинисан је модел менаџмента који ће омогућити да тако оријентисана компанија успостави супериоран однос у поређењу са конкуренцијом према циљним тржишним групама и тако оправда своје напоре. Раст и развој таквих компанија није резултат случајности, већ перманентна залагања да се оствари квалитетна кооперација са потрошачима и са осталим сегментима окружења.

Перманентан задатак Луке Бар представља процес унапређења ефикасности цијелокупног пословног система. Зато је нужно и неопходно – мислити дугорочно што значи да се предузеће мора константно развијати, модификовати, инвестирати у себе, предузеће треба да *иде у корак са временом* и на тај начин и буде конкурентно на тржишту.

Литература

1. А.К.С. Beresford i dr., The UNCTAD and WORKPORT models of port development: evolution or revolution, Maritime Policy and management, January – March, 2004., vol. 31, №2., str. 1 - 2
2. Адигес И., Управљање животним циклусом предузећа, Адигес, Нови Сад, 2004.
3. Документација Лука Бар, 2001.
4. Документација Луке Бар, 2004.
5. Документација Луке Бар, 2006.
6. Документација Луке Бар, 2008.
7. Документација Луке Бар, 2009.
8. Дулановић Ж., Ондреј Ј., Организациона структура и промене, ФОН, Београд, 2005.

9. Delović, D., Productivity in the cargo handling process – some aspects of analysis, 5th International Conference “Research and Development in Mechanical Industry – RaDMI 2005” – Proceedings, Vrnjačka Banja, 2005.
10. Ђеловић Д., Меденица – Митровић Д., Организационе промјене у морским лукама, неки аспекти анализе, часопис Промет – Traffic&Transportation, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, No. 3, Vol. 22, 2010.
11. Јанићијевић Н., Управљање организационим променама, Центар за издавачку делатност, Економски факултет, Београд, 2004.
12. Јашко О., Пројектовање и менаџмент организационих промена, докторске дисертација, ФОН, Београд, 2000.
13. Kotter P.J., Leading Change, Harvard Business School Press, Boston, 1996., str. 71
14. Меденица Д., Магистарски рад „Истраживање модела трансформације поморских лука“, Универзитет Београда, Саобраћајни факултет, Београд, октобар 2005.
15. Момировић Д., Менаџмент и одрживи развој у време светске економске кризе, Међународна научна конференција, Менаџмент 2010, ФИМ, Крушевац, 2010.
16. Николић И, Вишекритеријумско одлучивање, интерни материјал, ФОН, Београд, 1990.
17. Silverman L., L., Organizational Architecture: A Framework for Successful Transformation, Partners for Progress, http://www.partnersforprogress.com/Articles/Organizational_Architecture.pdf, 1997.
18. UNCTAD, 1990., Ad hoc Intergovernmental Group of Port Experts, Geneva 1990. referred to in UNCTAD, 1992., Port Marketing and the Third Generation Port, TD/B C.4/AC.7/14, UNCTAD, Geneva, str. 1 - 2
19. Вешовић В., Менаџмент у саобраћају, Саобраћајни факултет, Београд, 2003.

www.lukabar.me

www.expertchoice.com

www.worldbank.org/html/fpd/transport/

ПРАВО НА ПРАВИЧНО СУЂЕЊЕ

Апстракт

Аутор анализира садржину и однос између принципа утврђивања кривице у судском кривичном поступку, принципа индивидуалне субјективне одговорности и права на правично суђење. И у националном и у међународном кривичном поступку суштину принципа утврђивања кривице чини утврђивање криминалних мотива конкретне кривичне ствари. Утврђивањем криминалних мотива омогућава се реализација свих кривичноправних принципа (законитост, легитимност, индивидуална субјективна одговорност, утврђивање кривице, хуманост, праведност и сразмерност, право на правично суђење и друго), али и гаранција људских права и слобода учесника кривичног поступка, из којих извиру кривичноправни принципи.

У домену остваривања основних људских права и слобода, тј. кривичноправних принципа пред националним кривичном судовима аутор наглашава да садржина и начин њиховог остваривања зависи од односа законодавне, извршне и судске власти. Аутор закључује – Од садржине и нивоа самоосазнања, просвећености и цивилизованости људи у извршној власти једне државе, њихове визије и стратегије државног развоја, зависи квалитет и квантитет утицаја извршне власти на судску и законодавну власт. Уколико су људи у извршној власти склони корупцији, организованом и институционализованом криминалу, онда ће и друге две власти бити такве.

Кључне речи: *Људска права и слободе, Кривичноправна одговорност – кривица, Кривичноправни принципи, Индивидуална субјективна одговорност, Право на правично суђење.*

THE RIGHT TO A FAIR TRIAL

Abstract

The author analyses the content and the relation between the principles of offence determination (command responsibility) in the court criminal proceedings, the principal of individual subjective responsibility and the right to fair legal trial. Both in national and international law proceedings the essence of the offence determination is consisted of criminal motive determination in the critical criminal act. By determination of criminal motives the realisation of all criminal legislative principles (legislature, legacy, individual subjective responsibility, offence determination, humanity, rightfulness and proportion, the right to fair trial etc.) are provided as well as the garranty of human rights and freedom of all percipitents of criminal proceedings being the source of all criminal legislative principles.

In the domain of basic human rights and freedom achievement i.e. the criminal legislative principles in front of the international crime courts - the author emphasises that the essence and the way of their achievement depends on the relationship between the legislative, executive, and court authorities. The author concludes - The quality and quantity influence of the executive authorities on the

court and legislative authorities of a state depends on the essence and level of selfconsciousness, literacy and civilization of the people at the executive authorities of certain country, as well as of their vision and strategy of the state developement. If the people in the executive authorities are inclined to corruption, bribe, organized or institutional criminal - then the other two authorities would be the same.

The key words: *Human rights and freedom, Criminal legislative responsibility - offence, Criminal legislative principles, Individual subjective responsibility, The right to a fair trial.*

Право на правично суђење

И у националном и у међународном кривичном праву важе идентични принципи и начела – законитост, легитимност, индивидуална субјективна одговорност, хуманост, праведност и сразмерност, и друга.¹ Ипак, однос између националног и међународног кривичног права може бити различит. Влада сваке државе самостално процењује да ли ће дати примат међународном или националном праву када дође до колизије њихових норми.

Уставна повеља СЦГ изричито садржи одредбу о примату међународног права над националним правом у члану 16 - *Ратификовани међународни уговори и општеприхваћена правила међународног права имају примат над правом Србије и Црне Горе и правом држава чланица;* и посредно у члану 10 - *Одредбе међународних уговора о људским и мањинским правима и грађанским слободама који важе на територији Србије и Црне Горе непосредно се примењују.* Непосредна одговорност државе за остваривање и правну заштиту људских права и слобода предвиђена је чланом 9 - *Државе чланице уређују, обезбеђују и штите људска и мањинска права и грађанске слободе на својој територији. Достигнути ниво људских и мањинских права, индивидуалних и колективних, и грађанских слобода не може се смањивати. Србија и Црна Гора прати остваривање људских и мањинских права и грађанских слобода и обезбеђује њихову заштиту, у случају када та заштита није обезбеђена у државама чланицама;* а гаранција остварења људских права и слободе чланом 8 - *Повеља о људским и мањинским правима и грађанским слободама, која је саставни део Уставне повеље, усваја се по поступку и на начин предвиђен за усвајање Уставне повеље.*

Устав Србије из 2006. године много ретроградније садржи одредбе којима се прописује примат међународног важећег права у односу на национално важеће законодавство, у члану 16 - *Спољна политика Републике Србије почива на општепризнатим принципима и правилима међународног права. Општеприхваћена правила међународног права и потврђени међународни уговори саставни су део правног поретка Републике Србије и непосредно се примењују. Потврђени међународни уговори морају бити у складу с Уставом;* у члану 18 - *Људска и мањинска права зајемчена Уставом непосредно се примењују. Уставом се јемче, и као таква, непосредно се примењују људска и мањинска права зајемчена општеприхваћеним правилима међународног права, потврђеним међународним уговорима и законима. Законом се може прописати начин остваривања ових права само ако је то Уставом изричито предвиђено или ако је то неопходно за остварење појединог права*

¹ Стојановић З., Међународно кривично право, шесто допуњено издање, Београд, 2008, стр. 17-31.

због његове природе, при чему закон ни у ком случају не сме да утиче на суштину зајемченог права. Одредбе о људским и мањинским правима тумаче се у корист унапређења вредности демократског друштва, сагласно важећим међународним стандардима људских и мањинских права, као и пракси међународних институција које надзиру њихово спровођење; и у члану 194 став 4-5 - Потврђени међународни уговори и општеприхваћена правила међународног права део су правног поретка Републике Србије. Потврђени међународни уговори не смеју бити у супротности са Уставом. Закони и други општи акти донети у Републици Србији не смеју бити у супротности са потврђеним међународним уговорима и општеприхваћеним правилима међународног права.

Будући да је Србија правни следбеник Државне заједнице СЦГ, али и ранијих држава СРЈ и СФРЈ, сви прописи донети у време постојања Државне заједнице, као и ранијих држава СРЈ и СФРЈ имају правну снагу и данас у држави Србији уколико нису у супротности са већеим српским уставом.²

Анализирајући значај утврђивања криминалних мотива у националном и међународном кривичном праву доказаћемо да је откривање и утврђивање криминалних мотива конкретне кривичне ствари непосредан услов за материјализацију основних кривичноправних принципа и начела, и даље реализацијом тих основних принципа и начела јемчи се гаранција људских права и слобода у кривичним поступцима пред националним и међународним судовима.

Право на правично суђење предвиђено је већ поменутих петим Нирнбершким принципом; чланом 10 Универзалне декларације о људским правима - *Свако има потпуно једнако право на правично јавно суђење пред независним и непристрасним судом који ће одлучити о његовим правима и обавезама, и о основаности сваке кривичне оптужбе против њега*; чланом 14 Међународног пакта о грађанским и политичким стварима - *Сви су једнаки пред судовима и судовима правде. Свако лице има право да његов случај буде расправљан правично и јавно пред надлежним, независним и непристрасним судом, установљеним на основу закона који одлучује о основаности сваке оптужбе подижене против њега у кривичним стварима или о оспоравању његових грађанских права и обавеза. Може се наредити искључивање јавности за време трајања целе расправе или једног дела у интересу морала, јавног реда или националне безбедности у демократском друштву, или ако то интерес личног живота странака захтева, или још ако то суд сматра апсолутно потребним из разлога посебних околности случаја када би јавност штетила интересима правде, ипак, свака пресуда донета у кривичним или грађанским стварима биће јавна, осим ако интерес малолетника захтева да се поступа друкчије или ако се расправа односи на брачне спорове или на старатељство деце. За свако лице које је оптужено за кривично дело претпоставља се да је невино док његова кривица не буде законски установљена. Свако лице које је оптужено за кривично дело има, уз потпуну равноправност, права бар на следеће гаранције: (а) да буде обавештено у најкраћем року, на језику који разуме и у појединостима, о природи и разлозима оптужбе која је подигнута против њега; (б) да располаже потребним временом и олакшицама у вези са припремањем своје одбране и да општи са браниоцем кога оно буде изабрало; (ц) да му буде суђено без великог закашњења; (д) да присуствује расправи и да се само брани или да има браниоца кога је изабрало; ако нема браниоца, да буде обавештено о свом праву да*

² Одлука о обавезама државних органа Републике Србије у остваривању надлежности Републике Србије као следбеника Државне заједнице Србија и Црна Гора, Сл. гласник РС, бр. 48/2006.

га има и, сваки пут кад то захтевају интереси правде, да му се додели бранилац по службеној дужности бесплатно, ако нема могућности да га награди; (е) да саслуша или да предложи да други саслушају сведоке који терете оптуженог и да издејствује долазак и саслушање сведока одбране под истим условима као и сведока оптужбе; (ф) да добије бесплатно помоћ тумача ако не разуме или не говори језик на којем се води расправа; (г) да не буде принуђено да сведочи против самога себе или да призна кривицу. Поступак који се примењује на младиће који нису пунолетни према кривичном закону водиће рачуна о њиховим годинама и о интересу њиховог преваспитавања. Свако лице оглашено кривим за почињено кривично дело има право да затражи да, сходно закону, виши суд испита одлуку о кривици и пресуди. Ако коначно изречена кривична пресуда буде доцније поништена или ако је дато помиловање због тога што нова или накнадно откривена чињеница доказује да се радило о судској грешци, лице које је издржало казну на основу ове осуде биће обештећено сходно закону, уколико се не докаже да је оно у потпуности или делимично криво за неблаговремено откривање непознате чињенице. Нико не може бити гоњен или кажњен због кривичног дела у вези којег је већ био ослобођен кривице или осуђен правноснажном пресудом према закону и кривичном поступку сваке земље; чланом 6 Европске конвенције за заштиту људских права и основних слобода - Свако, током одлучивања о његовим грађанским правима и обавезама или о кривичној оптужби против њега, има право на правичну и јавну расправу у разумном року пред независним и непристрасним судом, образованим на основу закона. Пресуда се изриче јавно, али се штампа и јавност могу искључити с целог или с дела суђења у интересу морала, јавног реда или националне безбедности у демократском друштву, када то захтевају интереси малолетника или заштите приватног живота странака, или у мери која је, по мишљењу суда, нужно потреба у посебним околностима када би јавност могла да нашкоди интересима правде. Свако ко је оптужен за кривично дело сматраће се невиним све док се не докаже његова кривица на основу закона. Свако ко је оптужен за кривично дело има следећа минимална права: (а) да у најкраћем року, подробно и на језику који разуме, буде обавештен о природи и разлозима за оптужбу против њега; (б) да има довољно времена и могућности за припремање одбране; (ц) да се брани лично или путем браниоца кога сам изабере или, ако нема довољно средстава да плати за правну помоћ, да ову помоћ добије бесплатно када интереси правде то захтевају; (д) да испитује сведоке против себе или да постигне да се они испитају и да се обезбеди присуство и саслушање сведока у његову корист под условима који важе за оне који сведоче против њега; (е) да добије бесплатну помоћ преводиоца ако не разуме или не говори језик који се употребљава на суду; чланом 67 Римског статута Међународног кривичног суда (Права окривљеног у поступку) - У свим случајевима оптужења, окривљени, у складу са одредбама Статута, има право на јавно саслушање које треба да буде спроведено на правичан и непристрасан начин и у складу са следећим минимумом гаранција које треба да буду примењене према сваком окривљеном без изузетка: (а) да без одлагања и до детаља буде информиран о природи кривичног дела које му се ставља на терет, разлогу оптужења и садржини оптужнице и то све на језику који у потпуности разуме и говори; (б) да му се обезбеди довољно времена као и све друге претпоставке за припремање одбране као и да слободно комуницира са браниоцем кога је лично изабрао и у кога има поверења; (ц) да му се суди без непотребног одлагања; (д) да буде лично присутан на суђењу, да одбрану износи лично или посредством браниоца кога је сам изабрао да му, у случају да није лично ангажовао браниоца, Суд постави браниоца по службеној дужности који ће га бранити бесплатно уколико окривљени нема

материјалних средстава да сноси трошкове ангажовања браниоца по свом избору, а све ово у складу са одредбом члана 63 став 2, и то у интересу обезбеђивања правичности поступка; (е) да поставља питања сведоцима који износе доказе против њега, односно да одговара на њихова питања, као и да предлаже сведоке у своју корист и њима поставља питања, и то под истим условима под којима ово право уживају сведоци који износе доказе против њега; окривљени такође има право да износи одбрану и предлаже и друге доказе у складу са одредбама Статута; (ф) да му бесплатно буде обезбеђена помоћ стручног судског тумача у сврху праћења поступка, уколико се нека од процесних радњи изводи односно уколико је неки од докумената презентованих суду сачињен на језику који окривљени не разуме и говори, при чему превод стручног тумача мора да задовољи све услове коректног превода; (г) окривљени се не сме присиљавати да износи своју одбрану нити се сме присиљавати у смислу изјашњења о кривици, а може се бранити и ћутањем; ћутање окривљеног неће се сматрати као његово прећутно изјашњавање о кривици или о невиности; (х) окривљени без претходног давања заклетве може дати усмену или писмену изјаву у своју одбрану; (и) на окривљеног се не може преbacити терет доказивања његове кривице. У прилогу другим објавама које обезбеђује овај Статут, Тужилац ће у што краћем року открити доказе које поседује или који су под његовом контролом, а за које верује да показују или могу да покажу невиност оптуженог или да умање његову кривицу, или који могу да утичу на веродостојност доказног материјала оптужбе. У случају сумње у вези са применом овог става, одлуку ће донети суд; чланом 21 став 1-2 Статута Међународног суда за кривично гоњење лица одговорних за тешка кршења међународног хуманитарног права почињена на подручју бивше Југославије од 1991. године - Све су особе равноправне пред међународним судом. Приликом решавања по оптужбама против њега оптужени има право на правично и јавно суђење, уз оградe предвиђене чланом 22 Статута; и чланом 47 ставом 1-2 Повеље о основним правима у ЕУ - Свако има право на правично и јавно суђење у разумном року пред независним и непристрасним судом који је законски установљен. Сваком треба пружити могућност да буде саветован, брањен и заступан. Онима који немају довољно средстава, мора се учинити доступном правна помоћ у толикој мери која је неопходна да би им се обезбедио ефикасан приступ правди.

Овакво нормативно уређење положаја човека и грађанина у међународном судском поступку, заснива се на универзалној гаранцији на једнак положај и право на правично и јавно суђење у разумном року пред независним и непристрасним судом, установљеним на законским основама. Право на правично суђење се базира на међународним правним принципима, међу којима су: принцип утврђивања кривице, принцип индивидуалне субјективне одговорности, принцип релативне презумпције невиности, принцип ефикасног и ажурног вођења поступка, право на коришћење ефикасног правног средства, начело non bis in idem, забрана ретроактивности кривичног законодавства и друго. Комитет министара Савета Европе усвојио је Препоруку о независности, ефикасности и улози судија (P-94/12), а Европски суд за људска права решавао је спорове из ове области.³

Принцип на коме почива остваривање права на правично суђење и легалитет јесте владавина права, и прописан је чланом 3 ставом 1 Устава Србије - Владавина права је основна претпоставка Устава и почива на неотуђивим људским правима.

У српском законодавству принцип легалитета предвиђен је чланом 34 ставом 1-2 Устава Србије - Нико се не може огласити кривим за дело које, пре него што је

³ Web sait: <http://www.projuris.org/>

учињено, законом или другим прописом заснованим на закону није било предвиђено као кажњиво, нити му се може изрећи казна која за то дело није била предвиђена. Казне се одређују према пропису који је важио у време кад је дело учињено, изузев кад је каснији пропис повољнији за учиниоца. Кривична дела и кривичне санкције одређују се законом. Право на правично суђење прописано чланом 32 Устава Србије - Свако има право да независан, непристрасан и законом већ установљен суд, правично и у разумном року, јавно расправи и одлучи о његовим правима и обавезама, основаности сумње која је била разлог за покретање поступка, као и о оптужбама против њега. Свакоме се јемчи право на бесплатног преводиоца, ако не говори или не разуме језик који је у службеној употреби у суду и право на бесплатног тумача, ако је слеп, глув или нем. Јавност се може искључити током читавог поступка који се води пред судом или у делу поступка, само ради заштите интереса националне безбедности, јавног реда и морала у демократском друштву, као и ради заштите интереса малолетника или приватности учесника у поступку, у складу са законом.

Уколико је у члану 32 Устава садржано право на правично суђење, како онда разумети одредбу члана 22 Устава - *Свако има право на судску заштиту ако му је повређено или ускраћено неко људско или мањинско право зајемчено Уставом, као и право на уклањање последица које су повредом настале. Грађани имају право да се обратe међународним институцијама ради заштите својих слобода и права зајемчених Уставом.*

Анализирајући чланове 22 и 32 Устава Србије намећу се следећа питања - Зар право на судску заштиту не подразумева и право на правично суђење, тј. право на правичан судски поступак? Грађани се обраћају судовима за судску заштиту управо зато што верују да се кроз правичан поступак пред судовима остварује заштита њихових права и слобода, тј. мотив грађана за тражењем и остваривањем судске заштите је вера у право на правично суђење. По нашем мишљењу одредба члана 22 Устава Србије је бесмислена уколико већ постоји одредба члана 32, или би најоптималније било спојити наведене одредбе у једну одредбу.

Ипак, уколико одредба члана 32 Устава Србије има само декларативни карактер, тј. уколико се право на правично суђење у судским поступцима пред српским судовима практично не остварује онда одредба члана 22 има смисла. Уколико на овај начин посматрамо однос између члана 22 и 32 Устава Србије онда се намеће закључак да Устав гарантује сваком грађанину Србије судску заштиту људских права и слобода, а да ли ће та судска заштита бити реализована кроз право на правично суђење и правичан судски поступак то Устав не јемчи и не гарантује. Даље се може закључити да одредбе Устава Србије о људских правима и слободама имају само декларативни карактер, а да држава Србија икоме не гарантује утврђивање индивидуалне субјективне одговорности за кршење прописаних људских права и слобода, те квалитетну и правичну судску заштиту истих. Ову нашу тврдњу потврђују одредбе чланова 5-7 и 9-12 Закона о одговорности за кршење људских права, које се практично не примењују у српској судској пракси.

За разлику од Устава Србије из 2006. године, право на правично суђење је језички јасније формулисано Повељом о људским и мањинским правима у члану 17 - *Свакоме је зајемчена једнака заштита права у поступку пред судовима, другим државним органима и носиоцима јавних овлашћења. Свако има право да о његовим правима, обавезама, као и о оптужбама против њега, без одлагања, одлучује независан, непристрасан и законом установљен суд. Судске одлуке се изричу јавно, а судски поступци су јавни, осим у случајевима одређеним законом. Будући да је Србија правни следбеник СЦГ јасно је да би српски судови у пракси могли*

примењивати члан 17 Повеље о људским и мањинским правима када се налазе у дилеми приликом тумачења одредби чланова 22 и 32 Устава Србије.

Мишљења смо да од квалитета и степена утврђености криминалних мотива у конкретној кривичној ствари зависи и квалитет остваривања, тј. материјализације права на правично суђење. Остваривањем права на правично суђење омогућава се реализација принципа праведности и сразмерности у националном, али и међународном кривичном праву - *Казна и друга кривична санкција која се примењује према учиниоцу кривичног дела мора бити праведна и сразмерна учињеном делу. Истинско остваривање начела праведности и сразмерности у међународном кривичном праву тешко је замисливо без остваривања праведног међународног поретка.*⁴

У каталогу људских права и слобода који креира Универзална декларација, а то настављају и подржавају и други међународни документи, људска права и слободе се деле на две широке групе, и то: (1) грађанска и политичка права; и (2) економска, социјална и културна права. У категорију грађанских права спадају пре свега: право на живот; право на слободу и личну безбедност; забрана ропства; забрана мучења и суровог, нељудског или понижавајућег поступања и кажњавања; забрана самоволног хапшења, притварања или прогањања; право на претпоставку невиности у кривичном поступку; право на правично и непристрасно суђење у свим правним поступцима и пред свим органима власти; право на приватност човека; право на поседовање имовине и располагање имовином. У категорију политичких права спадају првенствено: слобода говора; слобода вере; слобода удруживања и мирног окупљања; слобода кретања која укључује право свакога да напусти било коју земљу, укључујући и сопствену, као и право да се врати у своју земљу; право на држављанство; право грађана да бирају и буду бирани у органе власти као и да непосредно или посредно учествују у управљању јавним пословима.

Наведени принципи представљају међународне правне стандарде.⁵

У ширем смислу међународни правни стандарди представљају скуп правних правила, прихваћених на нормативан, програмски или емпиријски начин, било од међународних организација, било од тела владиног или невладиног карактера, било од држава са респектабилним нивоом правне традиције и културе, било од великог броја других држава, или од јуриспруденције и правне доктрине. Такође, са разлогом се сматра да и они акти, који немају обавезну снагу, имају утицај на развој унутрашњег законодавства и да постоји општа међународна обавеза држава да поштују људска права, независно од Повеље ОУН.⁶

На другој страни, остваривање и заштита људских слобода и права у националном праву зависи од односа законодавне, извршне и судске власти. Најважнији задатак има извршна власт, тј. влада једне државе која мора креирати и ставити у погон, на основу претходно створене државне стратегије, државне механизме за остваривање и заштиту људских права и слобода. Ти државни механизми су ресорна министарства и њихове специјализоване службе. Зато, извршна власт својим радом може или спречавати стварање наведених државних механизма или створити и ставити у погон наведене државне механизме. Такође, од квалитета и квантитета

⁴ Стојановић З., *Op. cit.* стр. 30-31.

⁵ Ђурић А., *Мотив у кривичном праву*, Ниш, 2006, стр. 1-340.; Ђурић А., Игњатовић А., Кокољ М., *Међународно кривично право*, Нови Сад, стр. 1-222.

⁶ Бељански С., *Међународни правни стандарди у кривичном поступку*, Београд, 2001, стр. 12.

утицаја извршне власти на судску власт зависи квалитет остваривања свих кривичноправних принципа (утврђивање кривице, индивидуална субјективна одговорности, законитост, легитимност, право на правично суђење, хуманост, праведност и сразмерност, и други) који произлазе из људских права и слобода, и представљају гаранцију за остваривање и заштиту људских права и слобода у националним и међународним кривичним поступцима.

Од квалитета професионалних и личних мотива и самоосазнаности људи у извршној власти и од квалитета њихове визије и стратегије као владе једне државе, зависи и квалитет остваривања и заштите људских права и слобода у кривичном праву. И обрнуто уколико су људи у извршној власти склони и подложни корупцији, организованом и институционализованом криминалу, тада се и државноправни поредак те државе налази у корупцији и криминалу.

Литература

1. Бељански С., Међународни правни стандарди у кривичном поступку, Београд, 2001.
2. Ђурић А., Мотив у кривичном праву, Ниш, 2006.
3. Ђурић А., Игњатовић А., Кокољ М.: Међународно кривично право, Нови Сад, 2009.
4. Одлука о обавезама државних органа Републике Србије у остваривању надлежности Републике Србије као следбеника Државне заједнице Србија и Црна Гора, Сл. гласник РС, бр. 48/2006.
5. Стојановић З., Међународно кривично право, шесто допуњено издање, Београд, 2008.
6. Web сайт: <http://www.projuris.org/>

УТИЦАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ НА ОРГАНИЗАЦИОНУ СТРУКТУРУ

Апстракт

Дизајнирање структуре је централно питање сваке организације и велики изазов за савремене менаџере. Организациона култура као систем вредности, веровања и норми понашања, представља битну детерминанту организационе структуре, те тиме и организационих перформанси. Култура утиче на начин организовања, на међусобне односе, на степен формализације, стандардизације и централизације организације. У раду се најпре приказују основне карактеристике и типологија организационе културе. Затим се наводи Минтзбергова класификација организационих модела. Посебна пажња у раду је посвећена утицају организационе културе на избор модела организационе структуре предузећа. Анализирајући истраживање спроведено у раду, закључујемо да различити типови организационе културе имплицирају различите моделе организационе структуре. У савременим условима пословања треба развијати културу која подстиче учење, заједништво, тимски рад, добре међуљудске односе, отворене комуникације и прихватање промена.

Кључне речи: организација, организациона култура, организациона структура.

IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL STRUCTURE

Abstract

Structure design is a central issue of every organization and a great challenge for contemporary managers. Organizational culture, as a system of values, beliefs and norms of behavior, represents an important determinant of organizational structure, and thus organizational performance. Culture affects the way of organization, the relationships, the degree of formalization, standardization and centralization in the organization. In this paper, first of all characteristics and typology of organizational culture are presented. Then, Mintzberg's typology of organizational model are stated. Special attention in this paper is paid to impact of organizational culture on a choice of organizational structure model. By analyzing the research done in this work, we can conclude that different types of organizational cultures imply different models of organizational structure. In contemporary conditions, to develop a culture that encourages learning, community, teamwork, good human relations, open communications and acceptance of changes.

Key words: organization, organizational culture, organizational structure.

Увод

Интересовање за организациону културу, као својеврсном феномену стварања перформанси организације, добија све више на актуелности и значају. Ово интересовање проистиче из сазнања да је организациона култура фактор који утиче на све сегменте пословања. Она може бити кључ успеха уколико је прилагодљива променама у окружењу, уз јасно дефинисане кључне компетентности, правилан избор стратегије. У супротном, организациона култура постаје сметња стварању високих перформанси организације.

Задатак менаџера јесте да креира модел организационе структуре који ће омогућити ефикасно функционисање организације и остварење високих перформанси. Сваки пад перформанси је знак за менаџере да је неопходно извршити редизајн постојеће структуре, у циљу ефикасног пословања организације.

У наредном тексту биће анализиран утицај који организациона култура остварује на организационо структурирање предузећа. У том циљу најпре ће се приказати појам, садржај, типологија и значај организационе културе. Затим ће се укратко образложити карактеристике појединих типова организационих модела. На крају ћемо објаснити утицај који организациона култура остварује на избор модела организационе структуре предузећа. Култура је значајан фактор организационе структуре. Сваки тип организационе културе захтева одређени модел организационе структуре. Исто тако, поједини модели организационог дизајна сами стварају одређене културе. Примера ради, култура подршке ствара услове у којима је професионални модел успешан. Међутим, временом професионална организација сама креира културу подршке.

Појам, садржај, типологија и значај организационе културе

И поред чињенице да постоје бројне дефиниције организационе културе можемо рећи да нема јединствених ставова, јер се ради о неопипљивом концепту који невидљиво и трајно управља понашањем, мислима и осећањима. Па ипак, издвојићемо неке дефиниције: *„организациона култура је систем претпоставки, веровања, вредности и норми понашања које су чланови једне организације развили и усвојили кроз заједничко искуство, који су манифестовани кроз симболе и који усмеравају њихово мишљење и понашање¹“*. Организациона култура је унутрашња, основна варијабла у понашању предузећа. *„Она је у националну културу смештен скуп основних претпоставки, вредносних ставова и веровања које усвајају чланови организације и којима обележавају себе и своје окружење²“*.

Опште прихваћену дефиницију организационе културе дао је Е. Шајн: *„Организациона култура је шема заједничких претпоставки које је нека група научила док је решавала своје проблеме у вези са спољном адаптацијом и унутрашњом интеграцијом, која се довољно добро показала да би могла да се сматра валидном и стога је пожељно да је нови чланови уче као узор за правилно схватање, раз-*

¹ Петковић, М., Јанићијевић, Н., & Богићевић, Б., *Организација: Дизајн, Понашање, Људски ресурси, Промене*, Економски факултет, Београд, 2009, стр. 397.

² Зимањи, В., Шушњар, Г., *Организационо понашање*, Економски факултет, Суботица, 2005, стр. 283.

мишљење и осећање у вези са тим проблемом³“.

Према Г. Хофстеду, култура представља колективно програмирање мишљења које припаднике једне групе или категорије људи разликује од других. То је образац мишљења, осећања и деловања које свака особа стекне у детињству а затим примењује кроз читав живот. Овај аутор је обавио најпознатије истраживање димензија националних култура⁴.

Из наведених дефиниција можемо закључити да, организациона култура представља један од кључних сегмената организације. Она је истовремено релативно трајан и специфичан систем понашања, вредности, веровања, норми и обичаја и она усмерава све активности појединаца и група у организацији. Култура се стиче учењем и искуством. Кумулативна је и преноси се са нараштаја на нараштај. Култура се базира на способности људи да се мењају и прилагођавају.

Значај организационе културе проистиче из сазнања да је она фактор који утиче на скоро све битне аспекте пословања предузећа, и то: на пословну стратегију, организациону структуру, мотивацију, координацију, моћ, стил лидерства и сл. Њен значај проистиче из њеног утицаја на перформансе предузећа. Чињеница је да, за ефикасно функционисање предузећа је неопходна организациона култура одређених карактеристика и садржаја. Као „тајна формула успеха“ или као „тихи убица“, култура може утицати на пословање организације на више начина:

- организациона култура је значајан фактор у доношењу стратешких одлука;
- организациона култура је детерминанта способности предузећа да се променама прилагођава окружењу;
- организациона култура је детерминанта у избору адекватне организационе структуре предузећа;
- организациона култура је ефикасан механизам координације у предузећу;
- организациона култура је ефикасан механизам контроле понашања запослених;
- организациона култура утиче на стил вођства;
- организациона култура утиче на дизајн система награђивања.

Битни елементи организационе културе су: садржај, социјални карактер, ефекти, начин настанка, стабилност, специфичност.

Садржај организационе културе детерминисан је когнитивним и симболичким елементима. *Когнитивни елементи* културе обухватају све оне категорије које креирају заједничко мишљење и понашање људи у организацијама. Они нису видљиви и не могу се директно открити. Њих чине: претпоставке, вредности, веровања и норме понашања. *Базичне претпоставке* систематизују и генерализују основна сазнања и искуство људи о свету у коме живе. *Вредности* говоре људима чему треба да теже и како треба да се понашају. *Ставови* представљају скуп веровања о неким ситуацијама или питањима живота и рада предузећа које деле запослени и који их наводе да се понашају на одређен начин. *Норме понашања* су одређена правила која стварају устаљене обрасце и моделе понашања. Припадници једне културе придају иста значења спољним стимулансима и разумеју свет око себе на исти начин зато што деле заједничке претпоставке, вредности и веровања о том свету. *Симболички садржај* културе обухвата све оно што се дешава као

³ Stoner A. F., R. Edward Friman & Daniel R. Gilbert, Jr., *Menadžment*, Želnid, Београд, 2002, стр. 163.

⁴ www.geert-hofstede.com, Geert Hofstede, Cultural Dimensions

продукт заједничког мишљења и понашања чланова организације. Символи су видљиве манифестације когнитивног садржаја културе. Све што запазимо у предузећу има своје значење које чини садржај његове организационе културе. Символе чине: семантички симболи, бихејвиористички симболи и материјални симболи. У оквиру *семантичких симбола* издвајамо језик, приче, митове. *Бихејвиористички симболи* обухватају устаљене обрасце, моделе и ритуале понашања. *Материјални симболи* представљају највидљивији део организационе културе. Они манифестују одређене вредности, веровања, претпоставке и преносе их на чланове организације, али и на спољне посматраче⁵.

Према S.P. Robbins-у, садржај организационе културе може се приказати следећим елементима: истицање групе, толеранција ризика, усмеравање менаџмента, интеграција, оријентација на резултат, контрола, идентитет чланова, систем награђивања, толеранција конфликта, отвореност система⁶.

Према класификацији F. Luthaus-a, најважнији елементи организационе културе су: видљиве устаљене форме у понашању, норме, доминантне вредности, филозофија, правила, клима у организацији⁷.

Уопштавањем и генерализацијом когнитивних и симболичких елемената културе у један општи модел или тип врши се класификација култура. Из широке лепезе класификација организационих култура најчешће се примењује класификација коју је модификовао и развио Хенди⁸. Према овом аутору, постоји четири типа културе: култура моћи, култура улога, култура задатка и култура подршке.

Култура моћи је тип културе у којој доминира вођа. Све иницијативе и одлуке зависе од њега. Он контролише ресурсе: новац, информације и сл., што чини његов извор моћи. Врло често је извор моћи његова харизма. Култура моћи базира на претпоставци да је организација средство за остваривање циљева у рукама вође. Основна предност ове културе је благовремено прилагођавање променама у окружењу, будући да лидер доноси све битне одлуке. Ризик је главни недостатак културе моћи, јер практично све зависи од способности лидера.

Култура улога се базира на логици, разуму и рационалности, што значи да у њој доминирају правила и процедуре. Она представља праву бирократску културу. Извор моћи у овој култури је хијерархијска позиција и, делимично, експертско знање. Основна предност ове културе је поузданост и ефикасност. Главни недостаци су неспособност прилагођавања, недостатак иницијативе и предузетништва.

Култура задатка базира на претпоставци да организација постоји да би решавала задатке. Стога је у овој култури све подређено и оријентисано ка послу који треба да се обави. Људи се цене према њиховој способности у обављању задатка, а не према хијерархијској позицији. Моћ се изводи из компетентности, и делимично из харизме. Предности ове културе су: оријентација на успех, флексибилност, иницијативност, креативност и предузетништво. Главни недостатак садржан је у претераној зависности од људи и њихових квалитета.

Култура подршке се базира на претпоставци да организација постоји зато да би омогућила запосленима да остваре своје индивидуалне циљеве и интересе.

⁵ Јанићијевић, Н., *Организациона култура: Колективни ум предузећа*, Уликсес Нови Сад & Економски факултет Београд, 1997, стр. 47.

⁶ S. P. Robbins *Organizational Behavior*, sixth. Ed. McGraw Hall International Editions, 1993, p. 602.

⁷ Зимањи, В., Шушњар, Г., *Организационо понашање*, наведено дело, стр. 284.

⁸ www.lindsay-sherwin.co.uk/.../05_culture_handy.htm

У фокусу ове културе је појединац са својим личним интересима, док су интереси организације као целине занемарени. Моћ у култури подршке је широко дистрибуирана, па је ова култура у поређењу са поменути типовима култура у највећој мери демократска.

Према типологији коју су дали R. A. Cooke и J. L. Szumal, разликују се три типа организационе културе, и то: *пасивно-одбранашки*, *агресивно-одбранашки* и *конструктивни* тип. Сваком типу одговара сет очекиваних понашања и начина руковођења. Нешто другачију типологију дали су Jones G. и Goffee R. Полазећи од две димензије друштвених односа у организацијама: од друштвености и солидарности, они долазе до четири типа организације. То су: 1) *мрежна организација*; 2) *организација која се може купити*; 3) *расцепкана организација*; 4) *организација као комуна*⁹.

Наведене класификације садржаја и типологија организационе културе показују да у свакој организацији постоји једна јединствена култура. Међутим, у пословној пракси је потребно разликовати доминантну културу од субкултуре организације. Организације се разликују по томе каква им је организациона култура.

Модел организационе структуре

Модел организационе структуре показује начин на који је организација структурирана по деловима, како су они међусобно повезани, како изгледају линије ауторитета или ланац командовања, односно како је уређен систем за доношење одлука. Дакле, модел структуре представља комбинацију различитих конфигурација структурних параметара.

У литератури постоји више типологија модела структуре, а најчешће су две основне типологије базиране на различитим критеријумима. Према првој, разликују се три основна модела структуре, и то: функционални, дивизионални и матрични модел. Према другој, Минтзберговој, диференцирано је пет модела структуре, и то: једноставни, бирократски, професионални, дивизионални модел и ад хок кратија¹⁰.

Једноставни модел је карактеристичан за мала и млада предузећа која послују у једноставном али динамичном окружењу. То је почетни облик из кога се касније током животног циклуса предузећа развијају други организациони облици. Основне одлике овог модела су: ниска специјализација у хоризонталном правцу а висока у вертикалном, низак степен стандардизације и формализације, висока централизација одлучивања, велики распон контроле руководиоца. Груписање јединица или не постоји или је неразвијено и функционално. Координација се остварује кроз директан надзор и контролу лидера, мада је заступљено и непосредно комуницирање. Организације са овим моделом користе једноставну технологију, а примењују стратегију фокусирања. Будући да у овом моделу доминира лидер, који све одлуке доноси сам, одликује га предузетнички дух лидера и флексибилност. Једноставни модел организационе структуре се примењује у *култури моћи*.

Бирократски модел организације се примењује у великим и зрелим организацијама које послују у условима стабилног и једноставног окружења. Основне карак-

⁹ Зимањи, В., Шушњар, Г., *Организационо понашање*, наведено дело, стр. 288.

¹⁰ Mintzberg, H. (1983), *Structure in fives: Designing effective organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Према: Гринберг, Ђ., Барон, Р., *Понашање у организацијама*, Желнид, Београд, 1998, стр. 548.

теристике овог модела су: висок степен специјализације како у хоризонталном тако и у вертикалном правцу, висок степен стандардизације и формализације, вертикална централизација ауторитета и одређена хоризонтална децентрализација, координација путем стандардизације процеса, велики број хијерархијских нивоа, широк распон контроле у оперативи, развијена средња линија менаџмента, функционално груписање јединица. Овакве организације примењују стратегију вођства у трошковима и пенетрације тржишта. Једноставни модел успешно функционише у *култури улога*.

Професионални модел организације примењују велике и зреле организације које послују у сложеној и стабилној средини. Подела рада у овом моделу се одликује високим степеном у хоризонталном правцу и ниским степеном у вертикалном правцу. Професионалци имају висок степен аутономије на свом радном месту, те је висока децентрализација одлучивања. Како су професионалци самостални у свом раду, распон контроле менаџера је велики. Број хијерархијских нивоа је релативно мали, те је средња линија менаџмента мала. Груписање јединица је углавном функционално или тимско. Координација се остварује путем стандардизације знања и вештина. Будући да су професионалци оријентисани ка остварењу сопствених интереса, лојални својој професији а не организацији, организациона култура подршке највише одговара професионалном моделу. Међутим, временом, професионална организација сама ствара културу подршке.

Дивизионални модел одговара великим и зрелим организацијама које послују у нестабилној средини и примењују стратегију диверсификације. Груписање јединица је тржишно, што значи да је организација подељена на дивизије као релативно самосталне делове. Разликују се четири основне варијанте дивизионалног модела, и то: чист дивизионални модел, производ модел, купац модел и мешовити дивизионални модел. Делегирање ауторитета у овом моделу организационог дизајна је извршено по принципу селективне вертикалне децентрализације. Координација и контрола рада дивизија се обављају путем стандардизације резултата и директне контроле руководиоца. Као ефикасан координациони механизам користи се и корпоративна култура. У савременим условима пославана она успешно интегрише све запослене у свим дивизијама, било да су у седишту организације или у некој филијали ван седишта.

Адхок-кратија је модел који одговара малим и младим организацијама које послују у сложеној и динамичној средини. Одликује га иновативност, флексибилност и прилагођеност условима брзих промена. Подела рада или специјализација је у овом моделу средњег степена у хоризонталном правцу а ниска у вертикалном правцу. Груписање јединица је функционално, тимско и матрично. Број хијерархијских нивоа је врло низак, па је ово једна „широка“ структура. Како се од запослених очекује иновативност и креативност, распон контроле је врло велики. Степен децентрализације одлучивања је висок и у хоризонталном и у вертикалном правцу. Координација се остварује путем непосредног комуницирања. Стратегија која имплицира овај модел је најчешће стратегија диференцирања или фокусирања. Организациона *култура задатка* креира услове у којима је овај модел успешан. Са друге стране, култура задатка произилази из адхок-кратије.

Утицај организационе културе на избор модела организационе структуре

Одлуке менаџера о дизајнирању организационе структуре и начину функционисања предузећа под снажним су утицајем претпоставки, вредности и веровања која деле руководство и запослени у организацији. Стога, организациона култу-

ра представља значајну детерминанту у избору организационог модела предузећа. Организациона култура утиче на параметре организационе структуре преко *односа према неизвесности, променама и ризику* и преко димензије *дистанца моћи*.

Организационе културе се, између осталог, разликују по основу односа према неизвесности, променама и ризику. Предузећа у којима запослене одликује висок степен избегавања неизвесности, отпор променама, избегавање ризика и нејасноћа, захтевају висок степен формализације понашања и стандардизацију процеса као механизма координације. Супротно томе, уколико запослени радо прихватају промене и ризик, одликује их низак степен избегавања неизвесности. У таквим предузећима степен формализације је низак. Као механизам координације примењује се непосредно комуницирање или директна контрола.

Из претходног, може се закључити да однос према неизвесности, променама и ризику утиче на ниво *формализације* понашања и процеса у организацији. Што је виши ниво избегавања неизвесности, то је виши ниво формализације у структурирању организације и обратно.

Дистанца моћи је степен у којем чланови једне културе прихватају неједнаку дистрибуцију моћи у организацијама као природно и пожељно стање ствари. Висока дистанца моћи имплицира да се у организацијама, као и у друштву, неједнака дистрибуција моћи прихвата и да је није потребно мењати. У таквим организацијама мала група људи има моћ, док су остали потчињени лидеру. Врло често се код мање моћних развија неограничено поверење у моћ лидера, иако за то нема правих разлога. На другој страни, у друштвима и организацијама које карактерише ниска дистанца моћи се сматра да моћ треба да буде равномерније распоређена.

Дакле, дистанца моћи утиче на степен централизације ауторитета у организацијама. Што је већа дистанца моћи у организацијама, то је виши степен централизације одлучивања и обратно.

Типове организационе културе, класификоване према Хендију, можемо представити матрицом, према њиховом односу према неизвесности и дистанци моћи. Према истим димензијама класификоваћемо и организационе моделе.

Дистанца моћи	Ибегавање неизвесности	
	Високо	Ниско
Висока	Култура улога	Култура моћи
	Бирократски модел	Једноставни модел
Ниска	Култура подршке	Култура задатка
	Професионални модел	Модел адхок-кратије

Из претходне матрице уочавамо да постоји слагање између типова културе и организационе структуре. Различите организационе културе имплицирају различите организационе моделе. Култура улога подразумева високу дистанцу моћи и високо избегавање неизвесности. Организацијама у којима доминира овај тип културе највише одговара организациони модел са високим степеном централизације и формализације, стандардизацијом процеса као механизмом координације. Према Минтзберговој класификацији, то је бирократски модел. У култури моћи централну власт има лидер, те се ова култура одликује високом дистанцом моћи,

а ниским степеном избегавања неизвесности. Ова култура захтева централизовану органску структуру, са ниским нивоом специјализације, директним надзором као кординационим механизмом, ниским нивоом формализације и стандардизације. То су одлике једноставног или предузетничког модела. Култура подршке имплицира организациони модел са високим степеном избегавања неизвесности - што захтева висок степен формализације и стандардизације, али ниску дистанцу моћи – што захтева децентрализацију ауторитета. Стога, овој култури одговара децентрализовани бирократски модел, односно професионални модел. У организацијама у којима је све оријентисано ка задатку може бити ефикасна само органска структура, коју карактеришу: низак ниво стандардизације и формализације, међусобно комуницирање као механизам координације, висок степен децентрализације одлучивања. Култури задатка, која подразумева ниску дистанцу моћи и ниско избегавање неизвесности, највише одговара модел адхок-кратије.

Закључак

Организациона култура, као својеврсни феномен пословног успеха организација, добија све више на актуелности и значају. Њен значај проистиче из сазнања да је она фактор који утиче на пословање и перформансе организације. Између осталог, култура је значајан фактор избора организационог модела. Претпоставке, вредности, веровања и норме понашања руководства и запослених битно утичу на дизајнирање организационе структуре. Од њих зависи да ли ће неки организациони модел бити прихваћен, или неприхваћен.

Организациона култура утиче на параметре организационе структуре преко односа према неизвесности, променама и ризику и преко димензије дистанца моћи. Однос према неизвесности, променама и ризику утиче на формализацију и стандардизацију. Висок ниво избегавања неизвесности проузрокује висок степен формализације и стандардизације у организацији, и обратно. Димензија културе – дистанца моћи, утиче на степен централизације одлучивања у организацији. У организацијама у којима доминира висока дистанца моћи постоји и висок степен централизације одлучивања. Другим речима, лидер доноси све одлуке.

Како се организациони модели разликују према степену формализације и централизације, можемо рећи да различите организационе културе имплицирају различите моделе организационе структуре. Култура улога захтева бирократски модел. Култури моћи одговара једноставни модел. Култура подршке имплицира професионални модел. Култура задатка је успешна у адхократији. Међутим, условљеност културе и организационе структуре се може посматрати и у обрнутом смеру. Стога, можемо закључити да између организационе културе и организационе структуре постоји узрочно-последична веза.

Према Хофстедеовом истраживању, доминантан облик организовања српских предузећа је бирократија. Висока дистанца моћи и ауторитативно вођство подразумевају висок степен централизације одлучивања. Висок степен избегавања неизвесности имплицира висок степен формализације и стандардизације. То значи да у српским предузећима постоје чврсте границе између менаџера и запослених и да се промене не прихватају лако. Запослени нису довољно укључени у процес доношења одлука, доминирају процедуре, креативност и мотивисаност радника су ниске. Будући да окружење постаје све турбулентије, постојеће организационе структуре би требало редизајнирати тако да буду флексибилне, отворене, иновативне, децентрализоване. За савремене услове пословања прикладнији је органски

дизајн: низак степен централизације, низак степен формализације, стандардизације, широка специјализација, порозне границе између субјединица, непосредно коминирање. У организацијама би требало развијати културу која негује заједништво, добре међуљудске односе, бригу за људе. Културу која подстиче организационо учење, развој запослених, отвореност према окружењу и у интерној комуникацији, прихватање ризика и промена.

Литература

1. Гинберг, Ђ., Барон, Р. *Понашање у организацијама*, Желнид, Београд, 1998.
2. Зимањи, В., Шушњар, Г. *Организационо понашање*, Економски факултет, Суботица, 2005.
3. Јанићијевић, Небојша. *Организациона култура: Колективни ум предузећа*, Економски факултет Београд & Уликсес Нови Сад, 1997.
4. Јанићијевић, Небојша. *Организационо понашање*, Дата статус, Београд, 2008.
5. Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић, Б. *Организација-Дизајн, Понашање, Људски ресурси, Промене*, ЦИД Економског факултета, Београд, 2009.
6. Петковић, М. *Организационо понашање са менаџментом људских ресурса*, Економски факултет, Београд, 2008.
7. S. P. Robbins. *Organizational Behavior*, sixth. Ed. McGraw Hall International Editions, 1993.
8. Stoner, J. R., Freeman, E., Gilbert, D. R. *Menadžment*, Želnid, Beograd, 1997.

www.geert-hofstede.com, Geert Hofstede, Cultural Dimensions
www.lindsay-sherwin.co.uk/.../05_culture_handy.htm

Др Жељко Војиновић
Др Драган Вукасовић
Независни Универзитет, Бања Лука

НЕОПХОДНОСТ НАПОМЕНА УЗ ГОДИШЊЕ ИЗВЕШТАЈЕ КОЈИ СУ ПРЕДМЕТ РЕВИЗИЈЕ

Апстракт

Потреба за ревизијом истовремено је утемељавала циљеве и поступке њеног рада. Развој индустријске производње, све веће потребе за ангажовањем менаџера а удаљавањем деоничара из директног учешћа у функционисању предузећа, створило је амбијент у којем извештај ревизора постаје поглед власника, великих и малих акционара, државе, менаџмента и других запослених као и јавности, у рад и пословање предузећа.

Напомене уз годишње извештаје, биланс стања, биланс успеха, токови готовине, кретања капитала, статистички анекс или неки други законом прописан извештај, представљају једну општу слику пословања предузећа и на њих ревизор, који обавља професионално своју дужност, треба да обрати пажњу као и на саме годишње извештаје. У напоменама уз годишње извештаје ревизор може имати сажет преглед пословања и на основу тога дати одређена мишљења.

Кључне речи: ревизија, финансијски извештаји, акционари, напомене.

NOTE TO THE NECESSITY OF ANNUAL REPORTS WHICH ARE SUBJECT REVIEW

Abstract

The need for revision at the same time made its objectives and procedures of work. Development of industrial production, the need for greater involvement of managers and shareholders moving away from direct participation in enterprise, has created an environment in which the auditor's report becomes the owner's view, the view of large and small shareholders, government, management and other employees and the public, at work and business companies. Notes to the annual reports, balance sheet, income statement, cash flows, capital movements, statistical annex, or other reports provided by law, represent a general image of business enterprises and their auditors, who perform their duties professionally, you need to pay attention to the annual report, as well. The notes to the annual reports of the auditor may have a brief business summary and his opinion based on that.

Key words: revision, financial report, shareholders, notes

Увод

Ревизија се спроводи од петнаестог века, иако је почетак њене примене још увек предмет расправа тачно се зна да се ревизорска делатност тада користила ради спречавања превара и крађа на богатима имањима у Енглеској. Најбржи раз-

вој ове професије је уследио ипак у двадесетом веку, када су постављени прави темељи и циљеви рада ревизора.

Ревизори у складу са стандардима своје професије постају независни, мање или више, особе од поверења, компетентни и професионални у сваком смислу. Посао ревизора не почиње на крају године или по доношењу и усвајању завршних рачуна. Наравно да је предмет њиховог рада припрема за ревизију и прикупљање што већег броја релевантних података а затим и контрола или увид-поновно виђење завршних рачуна.

Да ли напомене могу дати прелиминарно мишљење ревизоровом мишљење, може се закључити из следећег прегледа *напомена*. То мишљење могу дати интерни ревизори ако их је предузеће ангажовало, али то за овај преглед уз финансијске извештаје једног друштва не важи.

Уводне напомене

Оснивање и делатност

Привредно Друштво за производњу, унутрашњу и спољну трговину, комуналне и грађевинске послове и друго "XX" а.д., (у даљем тексту "Друштво") је израсло из занатске радионице са пет запослених.

Прва регистрација делатности обављена је 07. априла 1958. године у Окружном привредном суду

у, на име "УУ". Од 31. марта 1961. до 30. новембра 1963. године, пословала је у саставу радне организације "УУ И", а од 12. марта 1977. до 25. марта 1987. године у оквиру индустрије "УУ ИИ".

Дана 15. октобра 2003. године, Трговински суд у је под бројем Фи. 2336/2003. регистровао промену организовања у поступку приватизације, чиме је Друштво постало Акционарско друштво чији је највећи део капитала у власништву конзорцијума од шест физичких лица.

Агенција за Привредне регистре Републике Србије дана 01. јула 2005. године, на основу поднетог захтева доноси Решење број БД. 44502/2005 којим се у Регистар Привредних субјеката уписује превођење Друштва.

Производни програм Друштва се развио од

Претежна делатност Друштва је производња.....

Поред наведене претежне делатности Друштво обавља и следеће делатности:

Израђује.....:

Врши поправку.....:

Производња осталих производа

Регистарски број Друштва:

Порески идентификациони број (ПИБ):

Према критеријумима за разврставање из Закона о рачуноводству и ревизији ("Службени гласник РС" бр. 46/2006) Друштво је разврстано у мало правно лице.

На дан 31.12.2010., нема запослених радника..

1.2. Основе за састављање и презентацију финансијских извештаја

Финансијски извештаји Друштва састављени су у складу са Законом о рачуноводству и ревизији ("Службени гласник РС" број 46/06), којим се уређују услови и начин вођења пословних књига, признавање и процењивање имовине и обавеза,

прихода и расхода, састављање, презентација, достављање и обелодањивање финансијских извештаја у складу са законском и професионалном регулативом, која подразумева Оквир за припремање и приказивање финансијских извештаја, Међународне рачуноводствене стандарде (МРС), односно Међународне стандарде финансијског извештавања (МСФИ), као и тумачења која су саставни део стандарда.

Решењем Министра финансија Републике Србије (број: 401-00-11/2008-16) утврђени су и објављени Међународни рачуноводствени стандарди (МРС), као и Међународни стандарди финансијског извештавања (МСФИ) са тумачењима који су саставни део стандарда (“Службени гласник РС” број 16/08 и број 31/08).

Иако неки од стандарда нису у потпуности примењиви на пословање, руководство Друштва процењује њихов утицај и не изражава експлицитну и безрезервну изјаву о усаглашености приложених финансијских извештаја са Међународним рачуноводственим стандардима (МРС) и Међународним стандардима финансијског извештавања (МСФИ). Приложени финансијски извештаји су приказани у формату прописаном Правилником о садржини и форми образаца финансијских извештаја за привредна друштва, задруге, друга правна лица и предузетнике, као и Правилником о контном оквиру и садржини рачуна у контном оквиру за привредна друштва, задруге, друга правна лица и предузетнике (“Службени гласник РС” број 114/06, број 119/08 и број 9/09), који преузима законом дефинисан потпун скуп финансијских извештаја који одступа од оног дефинисаног у МРС 1 “Презентација финансијских извештаја”, док у појединим деловима, одступа и од начина приказивања одређених билансних позиција предвиђених наведеним стандардом. Друштво је у састављању приложених финансијских извештаја примењивало рачуноводствене политике образложене у напомени 3, које су засноване на рачуноводственим и пореским прописима Републике Србије. Финансијски извештаји Друштва су исказани у хиљадама динара. Динар (РСД) представља званичну извештајну валуту у Републици Србији.

Коришћење процењивања

Презентација финансијских извештаја захтева од руководства Друштва коришћење најбољих могућих процена и разумних претпоставки, које имају ефекта на презентирани вредности средстава и обавеза, обелодањивање потенцијалних потраживања и обавеза на дан састављања финансијских извештаја, као и прихода и расхода у току извештајног периода. Ове процене и претпоставке су засноване на информацијама расположивим на дан састављања финансијских извештаја. Међутим, стварни резултати могу одступати од ових процена.

Преглед значајних рачуноводствених политика

Приходи од продаје роба и услуга

Приход укључује фактурисани износ за продату робу и извршене услуге, без пореза на додату вредност, рабата, осталих комерцијалних попушта и ремитенде.

Приход од продаје производа и робе се признаје у моменту преноса ризика и користи од власништва на купца. Приход од извршених услуга се заснива на степену довршености посла и утврђује се као процентуални однос услуга извршених до дана обрачуна и укупних услуга које треба да буду извршене.

Пословни расходи

Пословни расходи укључују набавну вредност продате робе, трошкове материјала, бруто зараде запослених, амортизацију и остало.

Приходи и расходи камата

Приходи и расходи камата се укључују у биланс успеха периода у коме су настали.

Позитивне и негативне курсне разлике

Сва средства, односно потраживања и обавезе у страним средствима плаћања су прерачунате у њихову динарску противвредност по званичном средњем курсу важећем на датум биланса стања. Пословне трансакције у страним средствима плаћања током године прерачунавају се у динаре по званичном курсу важећем на дан сваке трансакције.

Позитивне и негативне курсне разлике које настају на девизним трансакцијама у току године и приликом прерачуна позиција биланса стања исказаних у страниј валути, књижене су у корист или на терет биланса успеха као добици или губици по основу курсних разлика у обрачунском периоду на који се односе.

Нереализоване позитивне и негативне курсне разлике, настале приликом прерачуна девизних потраживања односно обавеза се исказују на исти начин као реализоване курсне разлике.

Преузете и потенцијалне обавезе у страниј валути прерачунате су у динаре по средњем курсу утврђеном на међубанкарском тржишту девиза који је важио на тај дан.

Потраживања од купаца

Потраживања од купаца се иницијално признају по фер вредности, а накнадно се одмеравају по амортизованој вредности, применом методе ефективне каматне стопе, умањеној за резервисања по основу умањења вредности.

Резервисање за умањење вредности потраживања се утврђује када постоји објективан доказ да Друштво неће бити у стању да наплати све износе које потражује на основу првобитних услова потраживања.

Значајне финансијске потешкоће купца, вероватноћа да ће купац бити у процесу ликвидације или финансијске реорганизације, пропуст или кашњење у извршењу плаћања, се сматрају индикаторима умањења вредности потраживања.

Износ резервисања представља разлику између књиговодствене вредности потраживања и садашње вредности очекиваних будућих токова готовине, дисконтованих према ефективној каматној стопи.

Књиговодствена вредност потраживања умањује се преко исправке вредности, а износ трошка се признаје у билансу успеха у оквиру осталих трошкова.

Када је потраживање од купаца ненаплативо, отписује се на терет исправке вредности потраживања од купаца. Накнадна наплата износа који је претходно био отписан, исказује се у билансу успеха у оквиру осталих прихода.

Некретнине, постројења, опрема и нематеријална улагања

Некретнине, постројења и опрема су биле предмет процене вредности од стране стручних служби у саставу Друштва, са стањем на дан 1. јануар 2004. го-

дине. Сходно томе, некретнине, постројења и опрема на дан 31. децембара 2010. године исказана су по процењеној вредности умањеној за извршену исправку вредности.

Под основним средствима сматрају се она средства чији је очекивани корисни век употребе дужи од једне године. Добитак или губитак настао приликом расходања основних средстава евидентира се у корист или на терет осталих прихода односно расхода као капитални добитак или губитак.

Накнадни трошкови се укључују у набавну вредност средства или се признају као посебно средство, уколико је применљиво, само када постоји вероватноћа да ће Друштво у будућности имати економску корист од тог средства и ако се његова вредност може поуздано одмерити. Сви други трошкови текућег одржавања терете биланс успеха финансијског периода у коме су настали.

Набавке основних средстава током године евидентирају се по набавној вредности, коју чини вредност фактуре добављача увећана за зависне трошкове довођења средства у стање функционалне приправности.

Амортизација

Амортизација се равномерно обрачунава на набавну или ревалоризовану вредност некретнина, постројења и опреме применом следећих годишњих стопа, с циљем да се средства у потпуности отпишу у току њиховог корисног века трајања:

Грађевински објекти	1,3 % - 6,0 %
Опрема и машине	5,0 % - 25,0 %
Транспортна средства	14,3 % - 25,0 %
Намештај	10,0 % - 12,5 %
Рачунарска опрема	20,0 %

Обрачун амортизације некретнина, постројења и опреме почиње када се средства ставе у употребу.

Залихе

Залихе се, опште узев, исказују по цени коштања или по нето продајној вредности у зависности од тога која је нижа.

Вредност залиха материјала и робе се утврђује на основу метода просечне набавне цене. Набавна вредност укључује вредност по фактури добављача, транспортне и зависне трошкове.

Нето продајна вредност је цена по којој залихе могу бити продате у нормалним условима пословања након умањења цене за трошкове продаје.

Терећењем осталих расхода врши се исправка вредности залиха у случајевима када се оцени да је потребно свести вредност залиха на њихову нето продајну вредност. Оштећене залихе и залихе које по квалитету не одговарају стандардима се отписују.

Краткорочни финансијски пласмани

Краткорочне финансијске пласмане Друштва чине пласирана слободна новчана средства орочена код домаћих банака - орочени депозити и краткорочни кредити дати Друштвима (синдикатима) за робу, као и хартије од вредности којима се тргује.

У складу са измењеним МРС 39 („Службени гласник РС“ број 16/08), промена фер вредности хартија од вредности расположивих за продају, евидентира се

преко рачуна нереализовани добици по основу хартија од вредности односно нереализовани губици по основу хартија од вредности, у оквиру позиције капитала.

Готовина и готовински еквиваленти

Готовина и готовински еквиваленти обухватају: новац у благајни, друга краткорочна високо ликвидна улагања са првобитним роком доспећа до три месеца или краће и прекорачења по текућем рачуну.

Дугорочне финансијске обавезе

Дугорочне обавезе се иницијално признају по фер вредности прилива, без насталих трансакционих трошкова. У наредним периодима дугорочне обавезе се исказују по амортизованој вредности; све разлике између оствареног прилива (умањеног за трансакционе трошкове) и износа отплата, признају се у билансу успеха у периоду коришћења дугорочне обавезе применом методе ефективне каматне стопе. Дугорочне обавезе се класификују као текуће обавезе, осим уколико Друштво нема безусловно право да одложи измирење обавеза за најмање 12 месеци након датума биланса стања.

Краткорочне финансијске обавезе

Краткорочним обавезама се сматрају обавезе које доспевају у року до годину дана, од дана чинидбе, односно од дана биланса.

Финансијске обавезе исказују се по набавној вредности, увећане за приписане камате у току периода, сходно уговорима на основу којих су прибављене, а умањене за извршене отплате у току периода.

Обавезе према добављачима

Обавезе према добављачима се иницијално исказују по фер вредности, а накнадно се одмеравају према амортизованој вредности коришћењем метода ефективне каматне стопе.

Порез на добитак

Текући порез на добитак

Порез на добитак представља износ обрачунат применом прописане пореске стопе од 10,00% на износ добитка пре опорезивања, по одбитку ефеката сталних разлика које прописану пореску стопу своде на ефективну пореску стопу.

Коначан износ обавеза по основу пореза на добитак утврђује се применом прописане пореске стопе на пореску основицу утврђену пореским билансом.

Закон о порезу на добит Републике Србије не предвиђа да се порески губици из текућег периода могу користити као основа за повраћај пореза плаћеног у претходним периодима. Међутим, губици из текућег периода исказани у пореском билансу могу се користити за умањење пореске основице будућих обрачунских периода, али не дуже од десет година.

Порези и доприноси који не зависе од резултата а који се односе на домаћа правна лица представљају износе, плаћене по различитим републичким и општинским прописима, који служе за финансирање разних комуналних и републичких потреба.

Одложени порез на добитак

Одложени порез на добитак се калкулише у пуном износу, коришћењем методе обавеза, за привремене разлике које настану између пореске основице сред-

става и обавеза и њихових књиговодствених износа у финансијским извештајима.

Међутим, уколико одложени порез на добитак, под условом да није рачуноводствено обухваћен, проистекне из иницијалног признавања средства или обавезе у некој другој трансакцији осим пословне комбинације која у тренутку трансакције не утиче ни на рачуноводство ни на опорезив добитак или губитак, тада се он рачуноводствено не обухвата.

Одложени порез на добитак се одмерава према пореским стопама (и закону) које су на снази до датума биланса стања и за које се очекује да ће бити примењене у периоду у коме ће се одложена пореска средства реализовати или одложене пореске обавезе измирити.

Приказ битнијих напомена некретнине, постројења и опрема
(У хиљадама динара)

	Земљиште	Грађе-вински објекти	Опрема	Инвести- ционе некретнине	Укупно
Набавна или ревалоризована вредност					
Стање на почетку године	2.387	43.127	40.849	53.671	140.034
Корекција-повећање у корист 679	-	-	-	-	-
Набавке у току године	-	-	-	207	207
Пренос на инвестиционе некретнине	-	-	-	-	-
Отуђења	-	-	1.700	52.630	54.330
Стање на крају године	2.387	43.127	39.149	1.248	85.911
Стање на почетку године	-	3.962	29.743	1.958	35.663
Пренос на инвестиционе некретнине	-	-	-	-	-
Амортизација текуће године	-	561	2279	584	3.423
Исправка вредности кумулирана у отуђеним средствима	-	-	(1.700)	(2.225)	(3.925)
Стање на крају године	-	4.523	30.322	317	35.161
Нето садашња вредност 31. децембар 2010.	2.387	39.165	11.106	51.713	50.750

Залихе

(У хиљадама динара)

31 децембар2010.2009.

Материјал	4.140	14.706
Резервни делови	240	354
Недовршена производња	5.210	5.210
Залихе готових производа	-	16.375
Роба у магацину	19.977	18.323
	<hr/>	<hr/>
Свега залихе, нето	29.567	54.968

Дати аванси

(У хиљадама динара)

31 децембар2010.2009.

Дати аванси за залихе и услуге добављачима у земљи	209	76
Дати аванси за залихе ино-добављачима	-	-
Исправка вредности датих аванса у земљи	(60)	(60)
	<hr/>	<hr/>
Свега дати аванси, нето	149	16

Потраживања

У хиљадама динара

31 децембар2010.2009.

Потраживања од купаца – зависна правна лица	26.705	10.560
Потраживања од купаца у земљи	14.246	11.027
Исправка вредности потраживања од купаца у земљи	(955)	(972)
Потраживања од купаца у иностранству	19.885	15.382
Потраживања из комисионе продаје	-	-
Потраживања од специфичних послова	-	4
Потраживања од запослених	-	8
Остала потраживања	3.453	3.789
Исправка вредности осталих потраживања	(2.597)	(2.597)
	<hr/>	<hr/>
Свега потраживања, нето	60.737	37.201

Краткорочни финансијски пласмани

31. децембар

Поверилац	Каматна стопа	Износ у валути ЕУР		У хиљадама динара	
		<u>2010.</u>	<u>2009.</u>	<u>2010.</u>	<u>2009.</u>
Краткорочни кредити у земљи дати	-	-		51	92
друштвима (синдикатима) за робу					
Војвођанска банка а.д, Нови Сад	3,86%	-	40.000	-	3.836
Уговор о ороченем наменском девизном депозиту бр. 113/09					
Откупљене сопствене акције				1.247	1.247
Свега краткорочни финансијски пласмани				<u>1.298</u>	<u>5.175</u>
<hr/>					
Готовина и готовински еквиваленти				У хиљадама динара	
				<u>31. децембар</u>	
				<u>2010.</u>	<u>2009.</u>
Текући рачуни				9	252
Девизни рачун				12.050	691
Остала новчана средства				40	40
				<hr/>	<hr/>
Свега готовина и готовински еквиваленти				12.099	983

Капитал и резерве

Акцијски капитал Друштва са стањем на дан 31. децембар 2003. године износи 25.806 хиљада динара, што је и евидентирано у судском и Регистру привредних субјеката.

До закључно са 31. децембром 2003. године, вршена је ревалоризација капитала коефицијентом раста цена на мало, који је утврђен од стране надлежног органа за статистику и по том основу створене су значајне ревалоризационе резерве, које су у складу са МРС на почетку 2004. године распоређене на поједине облике капитала.

Са стањем на дан 31. децембар 2010. године, као и са стањем на исти дан претходне три године, након извршеног преноса са ревалоризационих резерви износа од 18.022 хиљада динара, акцијски капитал исказан у књигама Друштва износи 44.028 хиљада динара.

На дан 11. децембар 2006. године Агенција за привредне регистре Републике Србије доноси Решење број БД 237723/2006 чиме се региструје промена раније уписаног и унетог капитала изражавањем у ЕУР-има у износу од 419.506,07 ЕУР-а.

Закључак

Напомене уз финансијске извештаје представљају сажет осврт на финансијске резултате предузећа исказане у годишњим извештајима. Њих саставља лице одговорно за састављање годишњих извештаја пословања у предузећу. За све податке у напоменама и дате исказе одговорно је лице за састављање годишњих финансијских извештаја као и одговорна лица у предузећу.

Напомене сем сажетог прегледа годишњих извештаја указују на битне ставке пословања предузећа. Могу деломично бити састављене под утицајем интерног ревизора ако је такво лице радно ангажовано у предузећу.

Услед таквих околности разумљиво је да су напомене уз финансијске извештаје предузећа веома битан део годишњег рачуна сваког предузећа. Из истих разлога законодавац је прописао њихово обавезно састављање и предају уз завршне рачуне. Како за јавност и државне институције тако и за екстерне ревизоре, напомене уз финансијске извештаје представљају битан сегмент ревизије у сваком предузећу, па је из тих разлога њихова припрема, концепт тј. садржина а на основу ње и објективно мишљење независног лица веома битна.

Литература

1. R. Hayes, A. Schilder, R. Dassen, P. Walage, “*Принципи Ревизије*”, Савез рачуновођа и ревизора РС, Бања Лука, 2002.
2. М. Станишић, “*Ревизија*”, Факултет за финансијски менаџмент и осигурање, Београд, 2004.
3. Д. Вукасовић, Ж. Војиновић, “*Финансијска анализа*”, НУБЛ, Бања Лука, 2011.
4. *правно лице-биланс стања, биланс успеха, напомене уз финансијске извештаје*, Суботица, 2011.
5. *правно лице-извештај независног ревизора за 2009 г. И новоконсолидовани финансијски извештај*, Суботица, 2010.
6. IFAC Handbook 1994- Technical Pronouncements, International Federation of Accountants, New York, 1994

**ПРОЦЕСИ ДЕИНДУСТРИЈАЛИЗАЦИЈЕ
И РЕИНДУСТРИЈАЛИЗАЦИЈЕ - САВРЕМЕНИ ПРАВЦИ
СТРУКТУРНИХ ПРОМЕНА У СВЕТСКОЈ ПРИВРЕДИ**

Апстракт

Процеси деиндустријализације и реиндустријализације су продукат новог модела раста развијених тржишних привреда, у чијој основи је техничко - технолошки прогрес, као његов доминантан фактор. Они имају различите манифестације у појединим земљама и регионима, међутим, заједнички им је доминантан и растући удео сектора услуга у стварању новододате вредности и динамичан развој нових индустријских грана, у којима су најшире имплементирана нова достигнућа науке и технике. Ова два структурна процеса су узрочно - последично везани и теку упоредо у земљама, које су завршиле процес индустријализације. Преовлађујући удео ових земаља у светској привреди је одлучујуће утицао да процеси деиндустријализације и реиндустријализације поприме глобални карактер. Из те чињенице не треба извучити закључак да структурне промене у земљама у развоју треба усмерити у правцу ова два процеса. Њихова појава је јасно детерминисана високим нивоом привреног развоја, као кључним условом.

Кључне речи: деиндустријализација, реиндустријализација, структурне промене, светска привреда.

**PROCESSES OF DEINDUSTRIALIZATION
AND REINDUSTRIALIZATION - MODERN TRENDS
OF STRUCTURAL CHANGES IN THE WORLD ECONOMY**

Abstract

The processes of deindustrialization and the reindustrialization product of a new growth model developed market economies, which is based on the technical and technological progress, as its dominant factor. They have different manifestations in different countries and regions, however, common to them is dominant and growing share of services sector in the creation of newly added value and the dynamic development of new industries, which are widely implemented the new achievements of science and technology. These two structural processes are causal and associated flow simultaneously in countries that have completed the process of industrialization. The overwhelming share of these countries in the world economy is crucial to influence the processes of de-industrialization and reindustrialization assume a global character. From this fact should not draw the conclusion that structural changes in developing countries should be directed towards these two processes. Their appearance is clearly determinisana privrenog high level of development, as a key requirement.

Keywords: deindustrialization, reindustrialization, structural change, world economy.

Увод

Поремећаји у светској привреди током 70 - их година прошлог века, удруже- ни са ниском стопом раста, растућом незапосленošћу и инфлацијом, указали су на структурне слабости индустријске производње најразвијенијих земаља света и покренули процес структурних промена, који ће у наредних четрдесет година дати печат променама у структури целе светске привреде. До тад доминантни традицио- нални индустријски сектори у тим земљама, базирани на класичној технологији и обимним капиталним улагањима, почели су да бележе успоравање раста и запос- лености и, услед нарастајућег конкурентског притиска земаља у развоју, смањи- вање удела у међународној трговини. Као одговор на таква кретања, а као производат интезивног техничко - технолошког прогреса у многим производним и услужним сферама, инициран је талас структурних промена у прерађивачким индустријама развијених земаља, који је резултирао појавом нових индустријских грана, инова- цијама у постојећим производним поступцима, новим производима и технологија- ма. Упоредо са овим процесима и као њихова подршка, текла је и трансформација сектора услуга у правцу њиховог издвајања из непосредних производних процеса и специјализације као посебних делатности. Под утицајем оваквих промена, у при- вредним структурама водећих земаља света већ дужи период теку процеси реин- дустријализације и деиндустријализације, који су, захваљујући доминације ових земаља у светској привреди, постали и глобални тренд.

Правилно разумевање економске суштине ових структурних процеса је од прворазредног значаја за усмеравање развојних токова у транзиционим привре- дама, каква је и привреда Србије. Структурне деформације, које су обележиле по- следњих десет година нашег привредног развоја, су веома илустративан пример грешака у економској политици, насталих услед занемаривања чињенице да су тенденције структурних промена у појединим националним привредама детерми- нисане општим нивоом њиховог развоја и стањем фактора техничко - технолошког прогреса у њима. То искуство се мора узети у обзир и код утврђивања даљих права- ца структурног прилагођавања наше привреде, кроз критичко сагледавање услова настанка савремених праваца структурних промена у светској привреди.

Деиндустријализација (терцијаризација)

Деиндустријализација или терцијаризација¹ је процес структурних проме- на у некој националној привреди, чије је основно обележије смањење релативног учешћа индустрије и раст учешћа сектора услуга у стварању бруто домаћег про- извода и запослености. У литератури се ово сматра природним развојним проце- сом и као "моћан историјски пут структурне трансформације",² који води сваку земљу да крене од бављења пољопривредом до индустрије, а затим ка услугама. У наведеном смислу, деиндустријализација је значајна карактеристика привред- ног развоја високоразвијених земаља последњих четрдесет година, са значајним утицајем на глобалне структурне промене у свету. Отуда, извлачење закључака да

¹ Термин "терцијаризација", са идентичним значењем термина "деиндустријализација", је у употреби у публикацијама УНИДО - Организације за индустријски развој УН, УНИДО. 2010., "Structural Change in the World Economy: Main Features and Trends", Vienna, стр. 2.

² Timmer, P., Akkus, S. 2008. "The Structural Transformation as the Pathway out of Property: Analytics, Empirics and Politics", Working Paper Number 150, Centre of Global Development.

мање развијене земље требају што је могуће брже да изврше структурне промене у привреди у правцу деиндустријализације, може довести до озбиљних промашаја у укључивању ових земаља у глобалне светске привредне и трговинске токове.³ С обзиром да је то случај и са нашом земљом, јасно је неразумевање суштине овог процеса и фактора који до њих доводе.

Релативни удео индустрије у стварању бруто домаћег производа и запослености се, након завршетка процеса индустријализације у развијеним земљама, стабилизовао, да би, после релативно кратког периода стагнације, показао тренд опадања. Тенденција оваквих структурних промена уочена је праћењем развоја САД, развијених земаља Европе, Јапана и новоиндустријализованих земаља Далеког Истока.

Процес деиндустријализације се, у извесној мери, може објаснити смањењем релативних цена роба широке потрошње и симултаним растом тражње за услугама на вишим нивоима националног дохотка, што су битне одлике потрошње у високоразвијеним земљама. Међутим, суштина овог процеса је везана за структурне промене у индустријама тих земаља, као одговор на кризу с краја 60 - их и почетка 70 - их година прошлог века. Спознаја да је техничко - технолошки прогрес кључни фактор раста, довео је до напуштања класичног обрасца индустријске структуре и до појаве нових индустријских грана, нових производа, нових технолошких поступака и процеса, нових сировина и извора енергије. Информатичка индустрија, микроелектроника, биотехнологије и производња нових материјала, су постали водеће индустријске гране и означиле почетак процеса структурних промена у индустрији, који се у литератури означава као реиндустријализација.

Истовремено, процес структурних промена у индустрији је праћен јаком интеракцијом између производње и услуга. У функцији подржавања производње у новим индустријским гранама, дошло је до специјализације многих, посебно производних услуга, са материјалним инпутима из производног сектора. То издвајање специјалистичких услуга из производног процеса имало је за последицу интезиван раст релативног удела сектора услуга у запослености и стварању бруто домаћег производа.

Сви ови процеси праћени су растом продуктивности и смањењем удела запослености у индустрији. Из Rowthorn - ове студије развоја на примеру 70. земаља се да закључити да индустрија повећава запосленост до нивоа од 12. 000 УС \$ по глави становника, по ценама из 1991. године.⁴ Иза ове границе, економски раст је праћен смањењем индустријског дела укупне додате вредности. Од кључног значаја за раст продуктивности у индустрији су многе услуге, као што су финансијско посредовање, промет, транспорт и логистика, које су ширењем информатике и комуникационих технологија смањиле потребан број запослених. Тиме се и анулира и потенцијални пад опште продуктивности због радно интезивног карактера већине услужних делатности.

Фактори настанка процеса деиндустријализације делом су везани и за кретања у међународној трговини и структурне промене које она изазивају у индустријској структури развијених земаља. Неравномерни просторни и временски токови индустријализације имали су за последицу раст конкурентности неразвијених земаља у радно интезивним гранама индустрије, услед знатно нижих трошкова

³ Ацин, Ђ., Ацин Сингулински, С. 2004. "Управљање економијом у процесу деиндустријализације", Економске теме, Економски факултет у Нишу, Ниш, бр. 1 - 2, стр. 127

⁴ Rowthorn, R. 1994. "Korea at the cross-roads", Workong Paper, No.11, ESRC Centre for Business Research, Cambrigde University.

радне снаге. Одговор развијених земаља на ту чињеницу је био сељење и организација производње радно интезивних грана у земљама са ниским трошковима радне снаге, уз гашење домаћих капацитета. Увоз ових индустријских производа из земаља у развоју довео је до структурног прилагођавања развијених земаља, преоријентацијом на технолошки интезивне производе. Овим структурним променама долази до повећања запослености у гранама индустрије са израженим техничко - технолошким прогресом. Међутим, ”процењује се да је у таквим случајевима већи губитак броја радних места у секторима који одбацују ниску додатну вредност, него што се отвара број радних места у повећању производње софистицираних производа”.⁵

Анализа фактора настанка процеса деиндустријализације упућује на неколико закључака, који су од изузетног значаја не само за разумевање суштине овог процеса, већ у великој мери могу бити основа критичког осврта на актуелне токове развоја у нашој земљи. Као прво, деиндустријализација је процес промена у привредним структурама високоразвијених земаља, настао као последица утицаја техничко - технолошког прогреса на њихов индустријски развој и спознаје да се привредни раст, после одређеног достигнутог нивоа, не може наставити уз помоћ класичних фактора развоја. Развој науке, технике и технологије и њихова примена у свим секторима привреде, је основица даљег привредног развоја. Друго, процес деиндустријализације законито отпочиње на високом нивоу привредног развоја и везан је за одређени ниво *per capita* националног дохотка и за тај ниво карактеристичну структуру потрошње. Треће, процес деиндустријализације упоредо тече са процесом реиндустријализације и непосредна је последица структурних промена у индустрији и у великој мери их омогућава. Висок ниво и диференцираност производних услуга су услов продуктивног рада нових индустријских грана.

Реиндустријализација

Реиндустријализација је процес промена у структури индустрија високоразвијених земаља, чија је основна карактеристика повећање релативног учешћа у стварању бруто домаћег производа и запошљавању оних индустријских грана у којима је техничко - технолошки прогрес основни развојни фактор. Убрзано коришћење нове технологије базиране на микроелектроноци, биотехнологији са генетским инжењерингом, новим материјалима и роботици, током осамдесетих година прошлог века у најразвијенијим индустријским земљама Западне Европе, Северне Америке и Јапана, означило је почетак процеса реиндустријализације. Наиме, у том периоду је уочен продор потпуно нових производних грана, потпуно нових технологија и нових производа произведених на нов начин.⁶

Појава процеса реиндустријализације означава и завршетак индустријализације у развијеним земљама у форми класичног обрасца развоја, заснованог на компаративним предностима у поседовању и коришћењу основних производних фактора. Буран привредни раст у педесетим и шездесетим годинама прошлог века, са капитално интезивним индустријским структурама, прешао је почетком седамдесетих у фазу озбиљног успоравања, што је био јасан сигнал истрошености

⁵ Ацин, Ђ., Ацин Сингулински, С. 2004. ”Управљање економијом у процесу деиндустријализације”, Економске теме, Економски факултет у Нишу, Ниш, бр. 1 - 2, стр. 129.

⁶ Илић. М. 1991. ”Економика индустрије”, Институт за економска истраживања, Економски факултет у Крагујевцу, Крагујевац, стр. 131.

дотадашњег модела раста. Заоштравање конкуренције, појавом новоиндустријализованих земаља на светском тржишту, довело је до успоравања раста и извоза једног броја индустријских грана, што је био јасан сигнал за потребу структурних промена у индустрији развијених земаља. Реалокација ресурса из спорорастућих у брзо растуће гране, носиоце техничко - технолошког прогреса, био је основни стратешки правац структурних промена и стварања нових компаративних предности у међународној трговини. Огроман научни и технолошки потенцијал развијених земаља постао је основни фактор њиховог даљег развоја и компаративних предности.

Утицај техничко - технолошког прогреса на промене у индустријским структурама развијених земаља одвијао се директно, кроз појаву и развој нових индустријских грана, и индиректно, кроз модернизацију већ постојећих грана, као и сељење зрелих грана или њихових делова у мање развијене земље. Појава нових индустријских грана везана је за огромне трошкове базичних научних истраживања и њихове практичне примене. Због тога је то био монопол земаља са највећим научним и финансијским потенцијалом, као што су САД и Јапан. Друге развијене земље су структурне промене остваривале уношењем крупних технолошких новина у већ постојеће индустријске гране, носиоце конкурентских предности у извозу, за шта је карактеристичан пример Немачке.

Сељење индустријских грана из развијених у мање развијене земље везано је за оне гране у којима се конкурентност базира, највећим делом, на ниским трошковима производње. То су првенствено радно интезивне гране (текстил, обућа), али и оне, које пружају могућност одвајања појединих делова производног процеса који су радно интезивног карактера. Ту спадају електроника, аутомобилска индустрија, производња електричних апарата, телекомуникациона опрема и др.⁷

Почетак процеса структурног прилагођавања индустрије развијених земаља био је праћен снажним ангажманом државе у његовом поспешивању. Различите форме државне интервенције и неједнаке технолошке и организационе способности тих земаља да изврше брзе структурне промене, резултирали су и различитим путевима структурног прилагођавања

Процеси реиндустријализације и деиндустријализације, историјски гледано, теку упоредо и у директној су узрочно - последичној вези. Структурне промене у индустрији развијених земаља, појавом нових индустријских грана, генеришу издвајање производних услуга из производног процеса и њихово организовање као посебне делатности. Крајњи ефекат је раст продуктивности и пад запослености у индустрији, уз пораст запослености у сектору услуга. С друге стране, структурно прилагођавање индустрије развијених земаља на растућу конкуренцију земаља у развоју у делу радно интезивних грана, иде у правцу гашења или сељења тих капацитета у земље са нижим трошковима рада и преоријентације ка технолошки интезивним производњама. И у овом случају резултат је смањење запослености у индустрији развијених земаља, јер раст запослености у гранама са високим технолошким нивоом, не надокнађује губитак у радно интезивним гранама.

Појам реиндустријализације, али са битно различитим теоријским одређењем у односу на ово и већину других истраживања, је присутан у делу домаће литературе, која се бави актуелним проблемима структурног прилагођавања наше привреде. Код неких аутора, реиндустријализација се везује за опоравак производње, снажан раст запослености и извоза у нашој земљи, који ће се у наредном

⁷ Helleiner, G.K. 1973. "Manufactured Exports from Less - Developed Countries and Multinational Firms", Economic Journal, стр. 21-47.

периоду одвијати у врло контраверзним и захтевним условима.⁸ Код других, ”... појам реиндустријализација у најширем смислу означава процес трансформације привредне структуре на основу развоја крупне машинске индустрије и примене индустријских метода и средстава рада у другим производним и непроизводним делатностима, а на одговарајући начин и у непривредним делатностима”.⁹ Везано за ова мишљења, потребно је истаћи да се процес реиндустријализације мора везивати за прецизно одређен друштвено - економски и историјски контекст, који је одређен преваходно високим нивоом развоја земаља у којима тече. Стога се са великим опрезом мора разматрати усмеравање структурних промена у нашој земљи у том правцу или дефинисање њихових стратешких правце тим појмом.

Савремене структурне промене у светској привреди

Протеклих четрдест година привредног развоја у свету обележени су интезивним и различитим структурним променама, како на глобалном нивоу, тако и у различитим регионима и појединим земљама. Процес индустријализације је повећаним интезитетом настављен у већини недовољно развијених земаља. Развијене земље су, превазилазећи проблеме изазваних кризом стагфлације почетком 70 - их година прошлог века, ушле у процес структурних промена у њиховим индустријама, који је праћен знаћајним порастом релативног учешћа сектора услуга у запослености и стварању бруто домаћег производа. Демократски процеси у социјалистичким земљама отворили су пут структурном прилагођавању њихових привреда у правцу афирмације улоге тржишта. На регионалном нивоу, дошло је до прерасподеле релативних удела у стварању укупне новододате вредности у свету, нарочито захваљујући бурном привредном развоју Кине и Индије у последњих двадесет година.

Промене у секторској структури светске привреде

На глобалном нивоу, у овом периоду је услужни сектор постао доминантан део привредне активности, док је улога пољопривреде и индустрије опала. Гледајући промене у структури новододате вредности, услужни сектор је доминантан већ 1970. године са 52%, док у 2005. години ствара 68% од укупне новододате вредности. У истом периоду удео пољопривреде се смањило са 10% на 3, 6%, док је у учешћу индустрије забележен пад са 38% на 29% у новододатој вредности. У структури сектора услуга, раст бележе ” друге услуге”, док у структури индустрије, пад је присутан код ” прерађивачке индустрије” (Табела 1).

Најновији трендови су различити у односу на кретања у претходном периоду. Између 2005. и 2008. године, раст укупне светске новододате вредности је био спорији у сектору услуга, него у пољопривреди и индустрији. Овакви токови се делом могу објаснити повећањем цена пољопривредних и минералних производа на светском тржишту. Поред тога, удео прерађивачке индустрије и грађевинарства је порастао, преокренувши дугогодишњи тренд опадања.

⁸ Савић, Љ. 2010. ”Реиндустријализација као основа новог модела развоја”, Економско - социјална структура Србије - Учинак прве деценије транзиције”, Зборник радова, Научно друштво економиста, Економски факултет у Београду, Београд, стр. 199.

⁹ Ацић, С. 2008. ”Реиндустријализација и конкурентност: Како из постојећег стања”, Куда иде Србија - остварење и домет реформи”, Зборник радова, Научно друштво економиста, Економски факултет у Београду, Београд, стр. 230.

Табела 1. Секторска дистрибуција бруто додате вредности у свету у периоду 1970 - 2008. година (процентуални удели у текућим ценама)

Сектор	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2008
Пољопривреда	10,0	8,9	7,3	6,8	5,6	4,3	3,6	3,6	4,0
Индустрија	38,3	38,3	38,4	35,0	33,3	30,5	29,1	28,8	30,1
Рударство и комуналне услуге	4,0	5,5	7,1	6,3	5,2	4,3	4,5	5,5	6,2
Прерађивачка индустрија	27,7	25,9	24,6	23,0	21,7	20,3	19,2	17,8	18,1
Грађевинарство	6,5	6,9	6,7	5,8	6,3	5,9	5,4	5,5	5,7
Услуге	51,7	52,8	54,3	58,2	61,1	65,2	67,3	67,7	65,9
Трговина на велико и мало, ресторани и хотели	14,6	14,5	14,3	15,1	14,5	15,4	14,8	14,3	14,2
Транспорт, складиштење и комуникације	6,4	6,3	6,4	6,4	6,7	6,9	7,0	6,9	6,9
Остале услуге	30,7	30,2	33,6	36,7	39,9	42,8	45,5	46,4	44,8
Укупно	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Извор: Unido calculation based on UN Statistics Data, UNIDO. 2010. "Structural Change in the World Economy: Main Features and Trends", Vienna, стрп. 46.

Промене регионалних удела у светској бруто додатој вредности

Структурне промене у светској привреди могу се анализирати и кроз праћење регионалног доприноса укупној новододатој вредности у свету. Најважније дугорочне промене су јасно видљиве на Табели 2.

У периоду 1970 - 2008. година удео Азије у светској привреди се повећао са 15, 5% на 28, 5% и то на штету Европе и Северне Америке, чији су се удели смањили са 40, 2% на 33, 2%, односно са 34, 6% на 26, 9%. Удели Јужне Америке су минимално порасли, док је удео Африке остао маргиналан.

Овакво стање је резултат различитих трендова током различитих временских периода. Удео Азије је достигао максимум од 31, 2% већ у 1995. години, после чега је следило смањење од четири процентна поена, да би у последње три посматране године уследио опоравак. Насупрот томе, удео Европе, након достигнутог минимума у 2000. години, у последњој деценији се повећао за шест процентних поена. Удео Северне Америке показује цикличне осцилације сваких петнаест година, што је сличан случај и са Африком и Јужном Америком.

Табела 2: Регионални удели у светској бруто додатој вредности у периоду 1970 - 2008. година

Регион	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2008
Африка	2,6	3,2	3,6	3,0	2,2	1,7	1,9	2,2	2,5
Азија	15,5	18,4	21,4	22,3	25,3	31,2	29,5	27,2	28,5
Европа	40,2	41,7	40,2	31,4	35,9	32,0	26,8	31,8	33,2

Јужна Америка	5,6	6,5	7,1	6,4	5,8	6,1	6,6	5,9	7,0
Северна Америка	34,6	28,4	26,0	35,4	29,3	27,4	33,8	31,0	26,9
Океанија	1,4	1,9	1,6	1,6	1,5	1,6	1,4	1,9	1,9
Укупно	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Извор: Unido calculation based on UN Statistics Data, UNIDO. 2010. "Structural Change in the World Economy: Main Features and Trends", Vienna, стр. 48.

4.3. Промене у структури прерађивачке индустрије у свету

Током анализираног периода дошло је до значајних дугорочних промена у структури новододате вредности прерађивачке индустрије у свету. Оне су у највећој мери последица структурног прилагођавања развијених земаља са почетка 70 - их година прошлог века, дефинисаног као процес реиндустријализације, тако да је њихов највећи интезитет регистрован у првој декади посматраног периода. Од 1980 - те године уочене промене се настављају споријом динамиком (Табела 3).

Табела 3: Структура прерађивачке индустрије у 30 одабраних земаља у периоду 1970 - 2006. година

Индустријска грана	1970	1980	1990	2000	2006
Пр. хране и пића	13,6	12,7	12,0	11,6	11,9
Пр. дуванских производа	2,5	2,1	1,6	1,4	1,0
Пр. текстила	5,0	4,1	3,4	2,5	1,9
Пр. одеће, коже и коћних производа	3,9	3,5	3,0	2,0	1,3
Пр. производа од дрвета	3,3	2,4	2,1	1,8	1,7
Пр. папира и папирних производа	4,2	3,8	3,9	3,8	3,5
Штампа и издаваштво	5,1	4,7	4,8	4,6	4,1
Пр. кокса, нафтних пр. и нуклеар. гор.	2,9	2,5	2,3	2,2	2,3
Пр. хемијских производа	8,7	9,5	10,3	11,0	12,0
Пр. гуме и пластике	3,4	3,6	4,3	4,7	4,5
Пр. неметалних производа	4,9	4,6	4,1	3,7	3,7
Пр. основних метала	6,8	5,4	4,4	4,3	4,4
Пр. металних производа	9,6	8,4	7,4	7,0	6,6
Пр. машина, рачунарске и канцел. опр.	5,8	10,9	11,2	10,5	10,9
Пр. електр. маш., радио и тв опреме	4,6	8,3	9,8	11,6	11,2
Пр. медицинских и прецизних инструм.	1,8	2,2	3,1	3,5	4,0
Пр. моторних возила и саобраћајне опр.	10,0	8,0	8,9	10,7	11,6
Пр. намештаја	3,8	3,4	3,5	3,3	3,2

Извор: Unido calculation based on UN Statistics Data, UNIDO. 2010. "Structural Change in the World Economy: Main Features and Trends", Vienna, стр. 13.

Најинтезивније промене су се десиле повећањем релативног учешћа четири индустријске гране и то: производње неелектричних машина и опреме, производње канцеларијских и рачунских машина, производње електричних машина и опреме и производње радио, телевизијске и комуникационе опреме. Њихов удео је са 10, 4% у 1970. години, повећан на 22, 1% у 2006. години. Висок раст релативног учешћа бележи и производња медицинских, прецизних и оптичких инструмената, док су раст забележиле производња хемикалија и хемијских производа, производња гуме и пластичних производа, производња моторних возила и приколица и производња осталих саобраћајних средстава. Размере структурних промена су посебно видљиве у релацијама релативног учешћа растућих грана прерађивачке индустрије у 1970. години (34, 3%) и 2006. године (54, 2%).

Од индустријских грана са опадајућим релативним учешћем у структури новододате вредности прерађивачке индустрије, преко 5% учешћа задржале су само производња хране и пића, са 11, 9%, и производња металних производа, осим машина, са 6, 6%.

Закључак

Привредни развој високоразвијених земаља тржишних привреда је, после дугог периода индустријализације, ушао у фазу дубоких структурних промена, која је обележена смањивањем удела индустрије у њиховој секторској структури и растом и доминацијом услужног сектора. Ови развојни токови су директно иницирани новим таласом техничко - технолошког прогреса, чије су импликације у сектору индустрије видљиве у појави нових индустријских грана, са растућим релативним уделом у структури новододате вредности. У функцији подржавања производње у новим индустријским гранама, дошло је до специјализације многих, посебно производних услуга, са материјалним инпутима из производног сектора. Економска суштина ових процеса деиндустријализације и реиндустријализације је, дакле, у законитој структурној трансформацији привреда високоразвијених земаља услед замене истрошеног модела раста, карактеристичном за завршну фазу индустријализације, у чијој основи су преовлађивали класични фактори, са новим, који се темељи на техничко - технолошком прогресу као доминантном фактору. Ова два процеса теку упоредо, тако што је висок ниво и диференцираност производних услуга услов продуктивног рада нових индустријских грана.

Литература

1. Ацин, Ђ., Ацин Сингулински, С. 2004. "Управљање економијом у процесу деиндустријализације", Економске теме, Економски факултет у Нишу, Ниш, бр. 1 - 2.
2. Ацић, С. 2008. "Реиндустријализација и конкурентност: Како из постојећег стања", Куда иде Србија - остварење и домет реформи", Зборник радова, Научно друштво економиста, Економски факултет у Београду, Београд.
3. Ђинђић, С. 1992. "Основни фактори и правци структурних промена у индустрији Србије", Магистарски рад, Економски факултет у Београду, Београд.
4. Helleiner, G.K. 1973. "Manufactured Exports from Less - Developed Countries and Multinational Firms", Economic Journal.

5. Илић. М. 1991. "Економика индустрије", Институт за економска истраживања, Економски факултет у Крагујевцу, Крагујевац.
6. Јовановић, П. 1989. "Значај светских искустава у структурном прилагођавању за Југославију", Магистарски рад, Економски факултет у Београду, Београд.
7. Rowthorn, R. 1994. "Korea at the cross-roads", Working Paper, No.11, ESRC Centre for Business Research, Cambridge University.
8. S Савић, Јб. 2010. "Реиндустријализација као основа новог модела развоја", Економско - социјална структура Србије - Учинак прве деценије транзиције", Зборник радова, Научно друштво економиста, Економски факултет у Београду, Београд.
9. Timmer, P., Akkus, S. 2008. "The Structural Transformation as the Pathway out of Property: Analytics, Empirics and Politics", Working Paper Number 150, Centre of Global Development.
10. UNIDO. 2010. "Structural Change in the World Economy: Main Features and Trends", Vienna.

ТРЖИШТЕ КРЕДИТНИХ ДЕРИВАТА – УСПОН И ПАД

Абстракт

Развој финансијских тржишта и тржишта деривата као њиховог подсегмента довео је до стварања инструмената финансијског инжењеринга, како би повериоци и инвеститори на најбољи могући начин могли да заштите своје отворене позиције. У стабилнијим условима пословања, тржиште деривата омогућава реалоцирање пословних ризика између тржишних трансактора. Међутим, у турбулентним условима ово тржиште може бити дестабилизирајући фактор који може довести до стварања системске кризе. Примена кредитних деривата се првенствено односи на праксу финансијских институција у САД те ће у том контексту и бити објашњени.

Кључне речи: кредитни деривати, спекулације, финансијска криза, регулатива, кредит дифолт свопови, свопови укупног приноса

CREDIT DERIVATIVES MARKET – THE RISE AND FALL

Abstract

Emerging of financial markets and derivatives markets as well as their sub-segment has led to financial engineering to creditors and investors. The development instruments in the best way to protect their open positions. The stable operating conditions the derivatives market allows reallocate business risk between market transactors. However, in this turbulent market conditions could be a destabilizing factor that can lead to systemic crisis. Application of credit derivatives are primarily related to the practice of financial institutions in the U.S. and will in this context and are explained.

Key words: credit derivatives, speculation, financial crisis, regulation, credit default swap, total return swap

Увод

Деведесетих година тржиште кредитних деривата је представљало пар трансакција на високо софистицираним кредитним тржиштима. До краја 2007. је бележило фантастичне стопе раста и постало респектабилна ниша на тржишту финансијског инжењеринга. То тржиште се развило као одраз потреба asset менаџера инвестиционих и универзалних банака, осигуравајућих компанија, корпорација и других тржишних субјеката осетљивих на кредитни ризик – а верује се да је њихов иницијални окидач био кредитни “стрес” на тржиштима у развоју (првенствено земљама бившег Совјетског савеза и азијских “тигрова”) на самом крају XX. века. Процењује се да је њихов утицај на финансијска тржишта раван оном који је имало увођење финансијских деривата каматних стопа почетком 1980-тих година, што значи да се увођење кредитних деривата може сматрати једном од својеврсних револуција кредитног тржишта. Банке су најзначајнији

корисници кредитних деривата. Ови инструменти хединг и шпекулација су им омогућили да управљају ризиком на начине тешко замисливе пре друге половине 1990-тих година. Због тога, банкарски сектор САД-а је знатно боље прошао у рецесији на самом почетку XXI. века (након dot.com краха), него деценију раније. Ипак, “распетљавање Гордијевог чвора токсичног дуга” – како га често називају новинари и истраживачи – насталог претераним шпекулацијама са кредитним дериватима је имало врло озбиљне глобалне последице.

Почетком XXI. века, када се догодило банкротство великих и значајних корпорација као што су Parmalat, Enron и WorldCom, као и редукације кредитних рејтинга неких великих компанија као што су Ford и General Motors 2005. године, нису за последицу имали “пресушивање” ликвидности тржишта деривата, напротив. Тржиште бележи константан раст и развој све до 2007. године – када је на врхунцу имало номиналну вредност од \$35,1 трилиона са бруто тржишном вредношћу од \$948 милијарди. Након тога следи крах овог тржишта. Портфолио менаџери су, до скоро, управљали финансијском активом тако што су користили стратегију диверсификације и позиционих лимита, уз повремену продају финансијских инструмената када су то захтевали инвестициона политика и/или регулаторни стандарди. Међутим, такве мере често нису у најбољем интересу менаџера портфолија, јер активно и ликвидно тржиште не постоји за све инструменте у оквирима портфолија; па се банке, уколико су чврсто решене да продају, могу суочити са великим губицима по тим инструментима. Исто тако, продаја финансијских инструмената са истим или сличним особинама утиче на читаву инкорпорирану групацију ризика, што свакако не може бити ефикасно решење. Управо се ту отвара простор за настанак и развој нове групације деривата који ће одвојити власништво над финансијским инструментом и управљање ризиком, постижући на тај начин ефикасније управљање портфолијима финансијске активе.

Карактеристике кредитних деривата

Кредитни деривати су финансијски уговори који омогућавају трансфер кредитног ризика од једне уговорне стране ка другој. Другим речима, ради се о билатералном уговору између купца и продавца, где продавац продаје заштиту од дифолта (default - неиспуњење обавеза) референтне, односно основне имовине (активе) (underlying asset). У том основном облику се кредитни деривати називају непокривеним средствима (unfunded). За разлику од тога, покривени средствима (funded) су они деривати у којима је једна уговорна страна финансијска институција (може бити и ентитет специфичне намене), а исплате по том деривату су покривене кроз процес секјуритизације финансијске активе. У том случају, финансијска институција емитује дужничку облигацију која покрива обавезе по уговорима кредитних деривата.

Дакле, сврха кредитних деривата је прилично једноставна: трансфер ризика од једног ка другом тржишном актеру. Први инструменти (на првом месту кредитне ноте (credit linked notes) и свопови укупног приноса (total return swaps)) су успели да учине то, али су имали и значајне недостатке. Наиме, они су били везани само за једну обезвницу или кредит, што их је ефективно учинило недовољно ликвиднима. Након тога се развијају кредит дифолт свопови (credit default swaps) који су успели да превазиђу ту мањкавост, а предност им је била то што су инвеститоре подсећали на класичне обезвнице. Окидач за извршење уговора везаног за кредитне деривате – тзв. кредитни догађај (credit event) – је најчешће банкротство референтног

ентитета (емитента осигураних обвезница), али може бити и било који догађај који онемогућава испуњавање обавеза тог ентитета или смањење кредитног рејтинга. Због тога, управо су ту кредитни деривати одиграли веома важну улогу: они су омогућили портфолио менаџерима који имају финансијску активу осетљиву на приносни распон између тзв. безризичних и ризичних инструмената да хедују ту изложеност.

Логика која стоји иза кредитних деривата је једноставна. Инвеститори желе да поседују дужничке финансијске инструменте са атрактивним приносом. Како такви инструменти долазе са значајним кредитним ризиком, инвеститори имају потребу да се осигурају од тога. То се може спровести помоћу кредитних деривата – а, у исто време, изложеност неком дужничком финансијском инструменту (његовим приносима и ризицима) се може постићи и синтетички (без његовог поседовања), уколико је немогуће или нецелисходно формирати позицију на њему путем класичне готовинске куповине (cash market position). Наведено омогућава флексибилност, док чињеница да се ради о ванберзанским инструментима доприноси томе да они могу бити дизајнирани тако да задовоље најразличитије потребе корисника. Данас на тржишту кредитних деривата доминирају инструменти који су везани за корпоративне обвезнице. Међутим, ови деривати су стекли популарност у другој половини 1990-тих година, када су предмет осигурања углавном биле државне обвезнице са тржишта земаља у развоју. Деривати су пружили једноставан начин за трговину кредитним ризиком између различитих тржишних субјеката (најактивнији су свакако били хед фондови) по разноврсним условима. Такође, они су олакшали заузимање моменталних кратких и дугих позиција, што је до тада било знатно сложеније користећи само обвезнице и репо тржиште.

Значај кредитних деривата

Основна предност кредитних деривата је могућност трансфера ризика обвезница и кредита без потребе да се они купе или продају. Такође, имају и следеће предности: прилагођену изложеност кредитном ризику; могућност заузимања кратке позиције на основним хартијама од вредности без обавезе куповине тих хартија; омогућавају инвеститорима приступ тржишту банкарских зајмова, углавном на леверици основама; могућност екстракције и хедовања специфичних делова кредитног ризика – нпр. купони у дифолту, миграција кредитног рејтинга, итд. Дакле, користећи технике финансијског инжењеринга – у доброј мери увезене са тржишта финансијских деривата – финансијске институције су у стању да трансформишу и “селе” дефинисане блокове кредитног ризика у стандардизоване хартије од вредности, структуриране тако да задовоље инвеститорске потребе. Кредитни деривати омогућавају финансијским институцијама да одвоје функције кредитне оригинације (креације) и сношења кредитног ризика. Они представљају природну екстензију тржишта дужничких финансијских инструмената, а задатак им је да издвоје најзначајнији део финансијских ризика. Банке користе кредитне деривате као инструмент управљања сопственим портфолијима кредитних ризика. Са друге стране, корпорације их користе да се заштите од ризика дифолта њихових добављача или кредитора. Такође, једна од најзначајнијих предности је и то што финансијске институције (углавном банке) које имају капитална ограничења могу да се изложе, односно учествују у портфолијима других финансијских институција без обавезе да их купе директно.

Кредитни деривати су инструменти који су веома погодни за управљање кредитним ризиком инхерентним у корпоративним или државним портфолијима

обвезница без највишег кредитног рејтинга, или у портфолијима кредита комерцијалних банака. Интензивна конкуренција између финансијских институција у садејству са процесом дезинтермедијације довеле су до тога да су банке и друге финансијске институције принуђене да развијају нове начине остварења профита и заштите од ризика. Употреба кредитних деривата управо помаже тим субјектима да реструктурирају сопствени бизнис, дајући им могућност да препакују и издвајају кредитни ризик, у исто време задржавајући финансијску активу у својим финансијским извештајима (када је то потребно). Тим путем, финансијске институције задржавају клијентске односе уз ефикасно управљање ризиком на један савремен начин. Када деривати изолују део ризика из основног (полазног) портфолија обвезница или кредита и трансферишу га у други ентитет, постаје могуће раздвајање управљања и власништва над кредитним ризиком од других обележја власништва везаних за посматрани финансијски инструмент. Сада долазимо до највеће предности кредитних деривата за финансијске институције: оне могу да трансферишу изложеност кредитном ризику од неликвидних финансијских инструмената, без потребе да директно продају ту активу. То их ослобађа продаје слабо утрживих обвезница и кредита када се треба ослободити одређене количине кредитног ризика.

Врсте кредитних деривата

Постоји неколико финансијских инструмената који улазе у категорију кредитних деривата. Без обзира на врсту самих инструмената, сви кредитни деривати се могу описати следећим карактеристикама:

- референтни ентитет (reference entity) – представља активу или име на основу којих се продаје или купује осигурање;
- кредитни догађај(и) (credit event(s)) – индицира да референтни ентитет доживљава или ће да доживи финансијске потешкоће и користи се као окидач за закључивање и наплату и исплату по основу уговора кредитних деривата;
- механизам поравнања за уговор, без обзира да ли се ради о готовинском или физичком поравнању.
- (у случају физичког поравнања) испоручујућа обавеза коју купац осигурања испоручује продавцу осигурања када се догоди кредитни догађај.

Следи појединачан осврт на инструменте кредитних деривате.

Кредит дифолт свопови (credit default swaps – CDS)

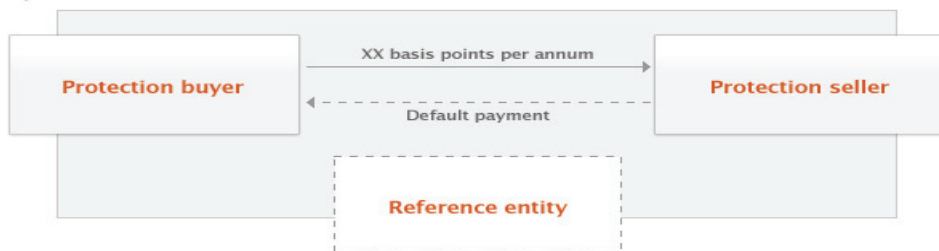
Кредит дифолт свопови или кредит свопови (credit swaps), дифолт свопови (default swaps) и свопови неизвршења кредита су билатерални уговори који врло подсећају на уговоре о осигурању, а основна сврха им је покривање губитака по портфолијима хартија од вредности или кредита у случају дифолта емитента те финансијске активе. Ради се о ванберзанском финансијском инструменту и уговору између продавца и купца заштите од ризика дифолта на сету дужничких облигација емитованих од стране специфицираног референтног ентитета. Они се користе као заштита портфолија корпоративних обвезница, кредита комерцијалних банака, муниципалних обвезница, различитих хипотекарних финансијских инструмената (хипотекарних кредита, хартија од вредности осигураних хипотеком и колатерализованих хипотекарних облигација), државних (владиних) обвезница и сл. Како су кредит дифолт свопови врста кредитних деривата, и овде се ради о

заштити референтне активе, где купац осигурања уз једнократну или периодичне накнаде осигурава своја потраживања по тој активи, док је продавац заштите обавезан да компензира купца у случају настанка унапред утврђеног кредитног догађаја. Иако се ради о ванберзанском инструменту, па је за очекивати да је његова унификација на нижем нивоу, након 2002. године се бележи стабилан тренд стандардизације, те се и исплате и рочности по овом инструмент структурирају квартално са 20-тим у месецима марту, јуну, септембру и децембру. Тај тренд је повољно деловао у правцу поједностављења и бољег функционисања тржишта.

Накнада за кредит дифолт своп се плаћа као део вредности уговора, а сам своп се може структурирати на једном финансијском инструменту или на тзв. корпи (баскет) финансијских инструмената. Исплата по основу CDS уговора може бити у различитим облицима, а основна детерминанта су преференције купца или обе уговорне стране. У том погледу, исплата може бити везана за промену цене референтне активе или неке друге специфициране активе, може бити одређена фиксно у односу на неку уговорену стопу опоравка цене активе, може бити и испорука референтне активе по специфицираној цени, и сл. Претходно објашњени концепт CDS-а имплицира да се ради о врсти осигурања финансијске активе, попут осигурања неке материјалне имовине (нпр. куће) од пожара или поплаве. Ипак, постоји значајна разлика између ова два типа осигурања и заштите. За разлику од осигуравајуће индустрије, тржиште CDS-ова је у доброј мери нерегулисано. Као резултат тога, логично, ту не постоји неко регулаторно тело које би надгледало ово тржиште и осигурало да продавац осигурања има потребна средства за покривање насталих губитака. Управо се ту могу тражити разлози краха тржишта CDS-ова и блокирања кредитних тржишта у 2007. и 2008. години.

CDS-ови омогућавају једном тржишном актеру да трансферише ризик другом актеру – оном који је у датим околностима спремнији да сноси тај ризик. Банке могу да користе CDS-ове за трговину кредитних распона (credit spreads) по корпоративним и државним обвезницама са тржишта у развоју без потребе за куповином или продајом тих обвезница. Пример за то је банка која купује CDS и профитира у случају дифолта или редукције кредитног рејтинга емитента референтне финансијске активе. Она остварује добитак у таквој ситуацији јер може да прода CDS уговор уз добит – наравно, само ако може да нађе другу вољну уговорну страну за ту трансакцију на тржишту. То се догађа просто зато што осигурање за референтну активу постаје скупље због настанка кредитног догађаја. Иницијални купац CDS-а не мора поседовати референтну обвезницу на основу које је емитован тај CDS.

Слика бр. 1. Шематска структура кредит дифолт свопа



Извор: www.isda.org

Дакле, као и други кредитни деривати, и CDS-ови “разводе” кредитни ризик и посед финансијских инструмената и доводе до “демократизације” и дисперзије ризика међу тржишним субјектима. Интересантно је и да је позиција продавца заштите (CDS-а) аутентичнија кредитна позиција у односу на конвенционално власништво над обвезницом; јер је вредност обвезница, за разлику од CDS-ова, знатно осетљивија на промене тржишних каматних стопа. Обзиром да референтне облигације обично укључују све сениорне неосигуране обавезе из референтне активе, CDS-ови су независни од рочности, ризика превременог наплаћивања (prepayment risk) и опозива везаних за ту референтну активу.

За купца CDS-а се каже да има дугу позицију (long position) на том финансијском инструменти, а кратку позицију (short position) на референтној активи. То значи да он остварује компензацију по CDS уговору у случају настанка кредитно неповољног догађаја. Практично, тржишни актер са нижим трошковима финансирања (рецимо LIBOR + 5 базичних поена) може уз профит купити обвезницу са релативно високоприносним купонима (LIBOR + 100 базичних поена). Актер са нижим трошковима финансирања се може онда заштити куповином CDS-а са 80 базичних поена на годишњем нивоу и постићи позитиван распон од 15 базичних поена (LIBOR + 100 – LIBOR + 100 – 80). То је аналогно ситуацији када актер преузима кредитни ризик без финансирања обвезнице. Иначе, тржиште CDS-ова је у последње време постало индикатор ризичности дужничких финансијских инструмената. Наиме, распон (spread) који се нуди по CDS-овима (распон изнад референтне каматне стопе) је добио улогу показатеља ризичности дужничких хартија од вредности и кредита комерцијалних банака. Што је тај распон виши, то је финансијски инструмент ризичнији, па је само осигурање које се нуди по CDS уговорима скупље. Самим тиме, тржишни актери добијају врло јасан и ажуран сигнал у погледу ризичности и цене тих финансијских инструмената, што доприноси да финансијска тржишта постану ефикаснија и транспарентнија.

Међутим, основна предност CDS-ова је могућност присуства финансијских институција на глобалном финансијском тржишту на знатно једноставнији и јефтинији начин. Уместо отварања сопствених филијала или аквизиције туђих, финансијске институције могу уз компензацију да гарантују за различите губитке туђих портфолија финансијске активе. На тај начин обе стране остварују корист. Субјекти који продају то осигурање остварују компензације, а осигурани могу – обзиром да то осигурање мање кошта – ослободити свој регулаторно везани капитал и искористити га за пословну експанзију.

Раст тржишта кредит дифолт свопова

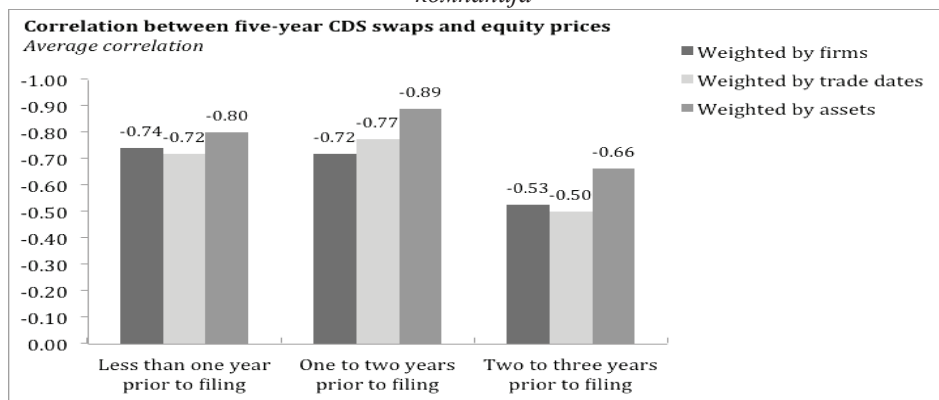
Од 1990-98. године инвестициони банкари су провели више времена у промоцији кредит дифолт свопова него аранжирању трансакција и у њиховој трговини. Тек од 2000. године па наоვაмо се догађа експлозиван развој тог тржишта. Наиме, постају финансијски инструменти са највећом стопом раста у историји финансијске индустрије. Процене су да су од вредности тржишта од око \$1 трилиона 2001. године порасли на цифру од око \$62,2 трилиона 2007. године. Као последица последње финансијске кризе, номинална вредност тржишта кредит дифолт свопова се смањила за 19% у првих шест месеци 2009. године на \$31.22 трилиона, са претходних \$38.56 трилиона. Од половине 2008. до половине 2009. године тржиште се смањило за читавих 43%. Смањење вредности рефлектује континуирани напор за изнуђеним контракцијама кредитног портфолија код већих дилера – код којих је редукација холдинга достигла 21.2%. Финансијска криза је

значајно редуковала величину CDS-ова чија је бруто вредност опала од децембра 2007 год. када је износила \$62,2 трилиона на \$26,3 трилиона 31. децембра 2010 године.¹

Проблематика регулације тржишта кредит дифолт свопова

У последње време је врло актуелна сада већ епска прича о улози кредит дифолт свопова у последњој финансијској кризи 2007. и 2008. године. Основни узрок кризе је свакако “лош хипотекарни зајмовни правни систем” (broken mortgage lending legal system), односно застарели систем финансирања изградње некретнина који није прилагођен савременом финансијском систему, али је и тржиште кредитних деривата – а посебно тржиште кредит дифолт свопова – одиграло квинтесенцијалну улогу у последњој катастрофи. Упркос евидентним предностима које ови финансијски инструменти нуде – као што су трансфер кредитног ризика и развој технологије управљања ризиком – чињеница је да су они, односно значајни недостаци њихове регулације, једни од најодговорнијих за кредитни слом о којем још увек слушамо. Наиме, заједно са колатерализованим дужничким облигацијама (collateralized debt obligations – CDOs), CDS-ови су допринели замрзавању кредитних тржишта и колапсу многих финансијских институција у последњем таласу банкротства у финансијској услужној индустрији.

Слика бр. 2. CDS-ови и цене акција у негативној корелацији са банкротом компанија²



Чињеница је да су тржишни актери на обе стране CDS трансакције (купац и продавац) имали мотив да игноришу системске ризике инхерентне у нерегулисаном трговини CDS уговорима. Услед те нерегулисаности, то тржиште је нарасло до неслућених размера – по добро познатом моделу раста спекулативних мехура на финансијским тржиштима – а након хипотекарне кризе у САД-у, велики број продаваца није био у стању да испуни CDS уговоре управо због огромног броја и вредности тих уговора. То је имало великог негативног утицаја на глобалну економију, а последице су сада већ свима познате. Услед недостатка регулације,

¹ ISDA.com, ISDA - International Swaps and Derivatives Association, Inc. (01.10.2011.)

² Simkovic, M. and Kaminitzku, B. (2011) “Leveraged Buyout Bankruptcies, the Problem of Hindsight Bias, and the Credit Default Swap Solution”, *Columbia Business Law Review*, No. 1, p. 206,

тржиште CDS-ова је половином 2007. године засенило америчко тржиште акција (у то доба око \$22 трилиона), трезорских обвезница (\$4,4 трилиона) и хипотекарно тржиште (\$7,1 трилиона) заједно. Тржиште CDS-ова је 2007. године достигло вредност од око \$62,2 трилиона, док је светски GDP на нивоу од \$56 трилиона, а GDP САД-а око \$15 трилиона. Свакако да је то тржиште било „пренадувано“ и шпекулације на њему су биле један од кључних узрока настанка финансијске кризе.

У последње три године могли су се чути бројни јавни апели за регулацију тржишта CDS-ова. Међу најгласнијим су били бројни конгресмени САД-а и особља комисија за хартије од вредности и берзу широм света. Чак је и бивши гувернер FED-а Alan Greenspan – велики поборник CDS-ова и њихових предности – пред регулаторним телом House Committee on Oversight and Government Reform рекао да постоје “значајни проблеми” са CDS-овима.

Од њиховог настанка, тржиште CDS-ова је функционисало као прилично нерегулисано, са знатно нижим нивоом регулације у односу на индустрију осигурања, хартија од вредности, или фјучерса. Ипак, CDS-ови су предмет регулисања одредаба за спречавање преваре и манипулација (anti-fraud and anti-manipulation provisions) Закона о хартијама од вредности (Securities Act) из 1933. и Закона о берзи (Securities Exchange Act) из 1934. године. Најзначајније регулаторно решење за тржиште CDS-ова је ипак усвојено у септембру 2008. године од стране америчког Департмана за осигурање Њујорка (State of New York Insurance Department) под називом “Циркуларно писмо број 19” (Circular Letter No. 19). Овај документ захтева од продаваца CDS уговора да морају бити лиценцирани као и провајдери конвенционалног осигурања. То ће свакако имати далекосежне последице на тржиште CDS-ова и на тзв. голе CDS-ове (naked CDSs) – оне уговоре који нису везани за било коју финансијску активу, односно нису колатерализовани.

У принципу, тренд дерегулације користи тржишту и доводи до бржег раста и развоја његових институција. Ипак, тржиште остварује користи само до нивоа до којег тржишни трансактори у довољној мери интернализују системски ризик у слободној трговини CDS-овима. Како су трансактори добили “одрешене руке” да слободно улазе у трговину без обавезе да формирају сигурносне резерве, они су ту слободу злоупотребили и искористили су је за поменуто ексцесивно шпекулисање, које се врло негативно одразило на читаву глобалну економију. Због тога управо настају регулаторна решења као што је “Циркуларно писмо број 19” и многа друга која ће уследити у ближој будућности.

Врсте кредит дифолт свопова

Као што је речено, тржиште CDS-ова је доживело експлозиван раст и развој од 2000. до 2007. године. У том периоду настају и варијације овог финансијског инструмента у складу са потребама тржишних субјеката и развојем њихових трговинских односа. Иако се тржиште CDS-ова у време писања овог рада налази у паду, предвиђа се његов опоравак и даљи развој у знатно више регулисаном окружењу. Први и најједноставнији CDS инструменти се зову једноимени кредит дифолт свопови (single name credit default swaps) који представљају осигурање на један референтни ентитет или специфичну активу неког ентитета. Са друге стране, CDS уговори везани за више врста активе или за више ентитета се називају кредит дифолт свопови корпе (basket credit default swaps) и они могу бити теоријски везани за бесконачан број врста ентитета и активе у корпи. Иако постоји могућност да CDS покрије сву активу у посматраној корпи, преовлађују случајеви у којим CDS

нуди заштиту на претходно одабрану именовану активу. На пример, ако има q врста активе у корпи, CDS корпе може бити структуриран на следеће начине:

1. прва у дифолту – пружа кредитну заштиту на финансијску активу која је прва доживела дифолт;
2. друга у дифолту – пружа кредитну заштиту на финансијску активу која је друга доживела дифолт (али не и на прву);
3. n -ти у дифолту – пружа кредитну заштиту на прво n (од могућих q) које је доживело дифолт у оквиру посматране корпе;
4. последњи r -ти у дифолту – пружа кредитну заштиту на последње r (од могућих q) које је доживело дифолт у оквиру посматране корпе.

CDS-ови корпе су данас знатно заступљенији од једноимених и они углавном представљају “сировине” за изградњу других сложенијих структура као што су финансијски инструменти из породице синтетичких и структурираних производа.

Са друге стране, поред CDS-ова чија референтна актива су дужнички финансијски инструменти, у последњих неколико година су све актуелнији и акцијски дифолт свопови (equity default swaps – EDSs); који се, као што им и само име каже, односе на власничке хартије од вредности – акције. За разлику од CDS-ова, код EDS-ова се под “кредитним догађајем” подразумева пад цене до унапред утврђеног нивоа; а сама “стопа опоравка” је такође специфицирана уговором. Исто тако, EDS-ови су искључиво инструменти који се закључују готовински (cash-settled instruments). Што се тиче премија на EDS-ове, они су генерално нешто виши у односу на упоредиве CDS-ове (чије референтно име је исто). То је логично обзиром да је већа вероватноћа да ће референтне акције доживети пад цене у односу на дифолт емитента референтних обвезница или кредита. Дакле, ради се о ризичнијој варијанти за продавца осигурања, па је самим тиме и његова компензација већа.

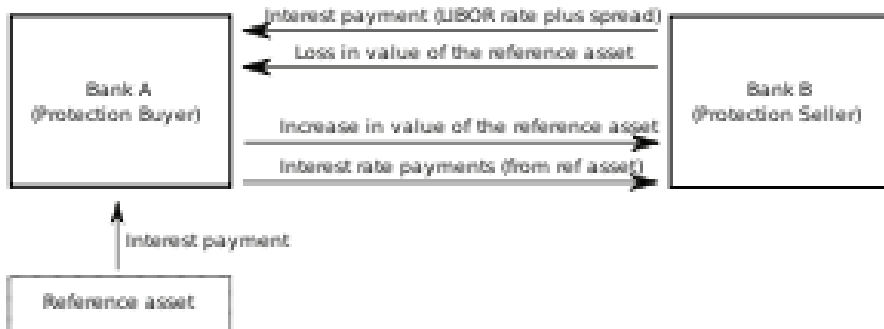
Свопови укупног приноса (Total return swap – TRS)

Свопови укупног приноса су билатерални уговори, односно трансакције где у којима уговорне стране мењају укупан принос једне врсте активе или корпе различитих актива у замену за периодичне токове готовине базиране на референтној каматној стопи (обично LIBOR) и одговарајућем распону изнад ње, као и гаранцију за било какве капиталне губитке. Слични су обичним своповима (plain vanilla swaps); једина је разлика што се код TRS-ова замењује укупан принос – токови готовине плус капитална апресијација (или депресијација) – док се код обичног свопа замењују само новчани токови. Другим речима, новчани токови TRS-ова нису искључиво везани за наступање кредитног догађаја. Тим уговором се ризик од промена каматних стопа такође трансферише између уговорних страна. TRS омогућава пријем укупних новчаних токова од обвезнице, што га чини синтетичким обвезничним производом, па самим тиме и кредитним дериватом. Што се тиче референтне активе која може постати предмет TRS-а, у обзир долазе обвезнице (са израженим кредитним ризиком), зајмови, референтни портфолио који се састоји од селектираних обвезница и зајмова, тржишни индекс који представља сегмент тржишта обвезница и тржишни индекс акција.

TRS је специфичан у односу на друге кредитне деривате због тога што плаћања између уговорних страна зависе од тржишне вредности референтне активе, као и од промена које су резултат настанка кредитног догађаја. Као и код других деривата, уговорне стране не трансферишу власништво над активом (као

што је то случај са репо трансакцијама). То смањује трансакционе трошкове и омогућава флексибилност уговорним странама. Исто тако, те особине чине TRS-ове погодне за употребу леверица (дуга), што повећава њихову атрактивност за софистициране индивидуалне инвеститоре и хед фондове. Поједностављену структуру свопова укупног приноса можемо видети у следећој схеми.

Слика бр. 3. – Генерички своп укупног приноса³



Као што се може видети, своп укупног приноса је ванбилансна трансакција за примаоца TRS-a, а он има синтетичку дугу позицију на тржишном ризику и кредитном ризику референтне активе. У случају дифолта референтне активе прималац укупне стопе приноса добија од платиоца компензацију како за тржишни, тако и за кредитни ризик референтне активе. Другим речима, прималац може да рачуна на нето исплату разлике између цене референтне активе на почетку трансакције – или цене на последњем ресетовању (ако је тако уговорено), уколико то долази касније – и цене референтне активе у време дифолта. Алтернативно, прималац укупне стопе приноса може присвојити испоруку референтне активе у дифолту и платити иницијалну или последњу ресетовану цену (уколико она постоји) референтне активе платиоцу укупне стопе приноса. На тај начин се окончава трансакција TRS-a и уговор за релевантну референтну активу.

Са аспекта продавца TRS-a, сви новчани токови се поништавају до распона изнад референтне каматне стопе. Због тога, профит продавца TRS-a је једнак распону помноженом са вредношћу свопа (TRS-a). Са друге стране, купац TRS-a добија укупан кредитни принос на ризичну активу без потребе ангажовања сопственог капитала за куповину те активе. Самим тиме, ова врста свопова (TRS-ова) је добила име “изнајмљивање биланса стања” (renting a balance sheet) због тога што референтна актива остаје у билансу продавца TRS-a по његовим трошковима финансирања. Уз то, дилер је добро заштићен (хеџован) у оваквим трансакцијама. Он нема отворену ризичну позицију осим ризика да друга уговорна страна (инвеститор) неће извршити своје уговорне обавезе (counterparty risk). Самим тиме, дилер остварује распон изнад одабраног тржишног индекса (референтне каматне стопе) на готово безризичној позицији. Уколико дилер већ поседује референтну активу у свом билансу стања, TRS се може посматрати као облик кредитне заштите који пружа већу редукацију ризика у односу на кредит дифолт своп. Наиме, CDS

³ www.wikipedia.org

нуди заштиту само у случају неиспуњења обавеза емитента, али не штити имаоца од смањења тржишне цене референтне имовине. За разлику од тога, TRS штити дилера од колебања тржишних цена активе у његовом поседу, односно инвеститор је обавезан да компензира дилера у случају редукације цене активе.

Постоји неколико предности TRS-ова у односу на куповину референтне активе. Као прво, прималац укупног приноса не мора да финансира куповину референтне активе; уместо тога, он плаћа компензацију платиоцу укупног приноса у замену за добијање укупног приноса на референтну активу. Друго, инвеститор може искористити предност дилеровог “најбољег извршења” (best execution) приликом набавке активе. Треће, прималац укупног приноса може постићи исту економску изложеност диверзификованој корпи финансијске активе у једној своп трансакцији, која би у супротном изискивала неколико готовинских трансакција. У том смислу, TRS је знатно ефикаснији начин трговине у односу на куповину референтне финансијске активе. На крају, инвеститор који жели да заузме кратку позицију на некој финансијској активи неће имати тако лак задатак на конвенционалном тржишту, јер би морао да пронађе другу вољну уговорну страну која би му позајмила референтну активу. Уз TRS, тај недостатак се ефикасно отклања, јер инвеститор уз TRS не мора да долази у контакт са референтном активом. Ипак, ова последња предност – која се иначе односи и на друге кредитне деривате – може бити лоша по читаво тржиште, јер охрабрује шпекулацију.

Кредитне опције и опције кредитног распона (Credit options and Credit spread options)

Кредитне опције (credit options) или кредит дифолт опције (credit default options) и опције кредитног распона (credit spread options) су инструменти за трансферисање и акумулирање кредитног ризика. У свом елементарном облику, кредитне опције су финансијски уговори у којем продавац опције плаћа уговорену суму купцу опције уколико се догоди дифолт референтне финансијске активе, односно емитент активе није у могућности да измири сопствене обавезе. Овај најједноставнији модалитет кредитног деривата омогућава његовом имаоцу компензацију у случају наступања кредитног догађаја у предвиђеном року опције, а уколико се тај догађај не догоди, опција истиче и ликвидира се. Емитент опције (option writer) пружа заштиту купцу, уз остварење опцијске премије за пружање сопствених услуга.

Кредитне опције су ванберзански финансијски инструменти, направљени да задовоље различите спекулативне и потребе за кредитном заштитом. Као у случају финансијских опција (као финансијских деривата), и оне могу бити call и put. Кредитна call опција даје могућност купцу да купи референтну финансијску активу или кредитни распон (у случају опција кредитног распона) по уговореној цени и у уговореном периоду. Са друге стране, кредитна put опција омогућава купцу право (али не и обавезу) продаје референтне финансијске активе или распона по утврђеној цени и предвиђеном времену. Основна предност оваквих аранжмана је у томе да се тржишни субјекти могу изложити кретању кредитних распона у замену за премију на опцију, без недостатака формалног власништва и свих ризика који иду уз њега.

Са друге стране, опције кредитног распона омогућавају инвеститорима да заузму позиције на будућим кредитним распонима између две хартије од вредности. У те сврхе се најчешће користе кредитни распони између неризичних (државне обвезнице) и ризичних хартија од вредности (корпоративне обвезнице). Опције кредитног распона су финансијски производи засновани на компензацији оних тржишних субјеката којима треба заштита од кредитног ризика. Купац опције кредитног распона прима

токове готовине уколико се дефинисани кредитни распон између два бенчмарка рашири или сузи. Иако постоје кредитни форварди (credit forwards) – чија је функција да омогуће корпорацијама фиксирање трошкова финансирања, или да омогуће портфолио менаџерима кредитну изложеност – ипак су опције кредитног распона знатно присутнији инструменти на финансијским тржиштима.

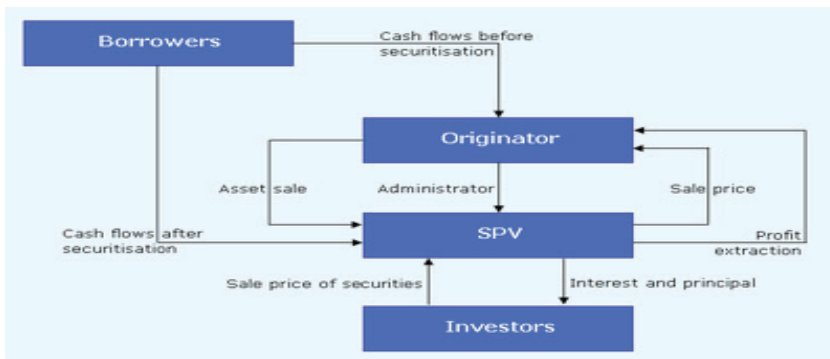
Кредитне ноте (Credit linked notes – CLNs)

Кредитне ноте су представници деривата покривених средствима (фундираних деривата) (funded derivatives) који се карактеришу тиме да је инвеститор у ноту продавац кредитне заштите и он треба да унапред обезбеди средства купцу заштите када он купи ноту. Дакле, за разлику од кредит дифолт свопова (CDS-ова), купац заштите је емитент ноте. Уколико се кредитни догађај не догоди током рочности ноте, вредност ноте се плаћа инвеститору истеком предвиђеног рока. Са друге стране, уколико се кредитни догађај реализује, онда се на крају рочности инвеститору исплаћује тржишна вредност ноте умањена за њену номиналну вредност. Та вредност се редукује за номиналну вредност референтне активе за коју је CLN везана. Сам процес ће се разликовати у зависности од тога да ли се ради о готовинском (cash) или физичком поравнању (physical settlement).

CLN -ови су структуриране хартије од вредност чија главница и камата су зависне од перформанси одређене компаније дужника или неког емитета специфичне намене. Оне настају укључивањем CDS-а у активу покривену средствима како би се креирала инвестиција чији ризик и приносне карактеристике подсећају на зајам или обвезницу. Такође, једна од важнијих предности CLN-ова је омогућавање приступа инвеститорима са готовином тржишту кредит дифолт свопова. То значи да CLN-ове генерално купују инвеститори које привлаче предности кредит дифолт свопова, али, при томе, не могу да директно врше трансакције свопова због кредитних, операционалних и регулаторних ограничења. CLN-ови успешно попуњавају ту празнину. Исто тако, за разлику од првобитних облика CLN -ова – где се једноимени CDS препакује у CLN – структура може узети и знатно сложенији облик где CLN може бити везан за мезанинску траншу колатерализоване дужничке облигације (CDO-а)

Основна идеја на којој се заснивају CLN-ови је пружање синтетичке изложености ризику дифолта на одређено “име” (одређену обвезницу, зајам, траст, емитент специфичне намене, или било ког емитента) у замену за виши принос. Суштина CLN-а се може представити као на слици бр.4. Одређени траст спроводи следеће операције:

Слика бр.4. Кредит линкед ноте



Извор: www.wikipedia.org

Шематски приказ објашњава трансфер cash-flow-a, проистеклог из наплате прихода по основу одобрених хипотекарних кредита, према трасту (SPV) који користи та средства за сервисирање CLN-ова. CLN-ови су, дакле, обезбични инструменти за које инвеститори плаћају готовином, у замену за периодичне исплате камате и целокупни или делимични износ иницијалне куповне цене на крају периода рочности. У том смислу, CLN-ови веома подсећају на конвенционалне обезбичница. Ипак, кључна разлика је у томе што је принос на CLN експлицитно везан за кредитне квалитете (перформансе) референтне хартије од вредности или ентитета. CLN-ове најчешће користе зајмопримци ради заштите (хецовања) од кредитног ризика, или инвеститори који желе да повећају квалитет приноса на њихова потраживања. Дакле, CLN-ови су хибридни финансијски инструменти који комбинују изложеност кредитном ризику са особинама конвенционалних обезбичница. Као што је речено нота исплаћује редовне купонске износе, али компонента кредитног деривата обично омогућава емитенту да смањи износ главнице и/или камате уколико се догоди предвиђени кредитни догађај.

Као што је то случај са кредит дифолт своповима, кредитне ноте могу бити одређене готовинским или физичким поравнањем. Специфично:

1. по готовинском поравнању, уколико се кредитни догађај догодио, о рочности ноте продавац заштите прима разлику између вредности иницијалних куповних примитака и вредности референтне активе у време настанка кредитног догађаја;

2. по физичком поравнању, уколико се кредитни догађај догодио, нота се ликвидира. У термину финалне рочности купац заштите испоручује референтну активу или активу са листе утврђене активе за испоруку, продавац заштите прима вредност оригиналних куповних примитака умањених за вредност активе која је испоручена .

На крају, поставља се питање због чега инвеститори купују CLN-ове. Разлог је једноставнији него што се на први поглед чини. Пристајањем да сноси део кредитног ризика који се везује за одређену корпорацију или корпу других кредита, ималац CLN-a ће добити виши купон на CLN. Заправо, као што је речено, холдер CLN је продао кредитно осигурање емитенту ноте. Уколико се реализује кредитни догађај, CLN холдер се мора одрећи дела вредности камата и главнице, како бих могао да компензира продавца ноте. Уколико се не догоди кредитни догађај, холдер ноте прима премију осигурања у облику више купонске стопе. Инвеститор у CLN заправо продаје кредитну заштиту у замену за виши принос на CLN. Ради се о билансном дужничком инструменту који сваки инвеститор може купити, а предност му је и то што се посредством њега може постићи специфични ризични профил по мери инвеститора).

Закључак

Рапидан раст тржишта кредитних деривата у току претходне деценије и пад тог тржишта након избијања велике финансијске кризе указују на „незрелост“ и регулативну „недовршеност“ овог тржишта. Раст овог тржишта је покренут од стране тржишних учесника, укључујући комерцијалне банке, инвестиционе банке и инвеститоре, који су их користили за хеџинг али и за шпекулације на финансијском тржишту. Као инструменти хеџинга, кредитни деривати су веома корисно средство. Али уколико се користе као средство шпекулације, услед недовољне регулисаности ових инструмената, могу довести до несагледивих последица по

финансијско тржиште, што потврђује и њихово учешће у трансакцијама које су довеле до тзв. „пуцања балона“ и велике финансијске кризе.

Да би се смањиле потенцијалне опасности дестабилизације тржишта деривата потребно је: да банке одржавају утврђен ниво капитала; да се користе адекватни модели за управљање кредитним, тржишним и оперативним ризицима; да се уведу одговарајући облици регулације на ванберзанским тржиштима деривата; да се врши ефикасна супервизија и контрола над тржиштима деривата од стране државне институције итд.

За управљање ризицима који проистичу из трансакција на тржишту деривата врши се:

1. мерење ризика – свакодневно праћење кредитне изложености и тржишних кретања, као и квантитативне и квалитативне анализе како би се предузеле мере у случају неликвидности тржишта или платне неспособности великих контра-партнера,
2. лимитирање ризика
3. мониторинг ризика

Литература

1. Arnold, M. (2010) “Credit crunch easing for private equity,” FT.com, February 25.
2. Braithwaite, T. (2010). “Probe into NY Fed over AIG Disclosure,” FT.com, January 26.
3. Cherny K. and Craig B.R. (2009), Fed. Reserve Bank of Cleveland, “Credit Default Swaps and Their Market Function” available at <http://www.clevelandfed.org/research/commentary/2009/0709.pdf>.
4. Choudry, M, Pereira D.J.R, Pienaar R. (2005). *Capital Markets Instruments: Analysis and Valuation*, Prentice Hall – Pearson Education, New York
5. Crittenden M.R., Eckblad, M. (2010). “Lending Falls at Epic Pace,” Wall Street Journal Online, Feb. 24, available at <http://online.wsj.com>.
6. Duffie, D. (2010) “How should we regulate derivatives markets?”, The PEW Financial Reform Project, Briefing Paper 5, available at <http://www.scribd.com/doc/20058686/How-should-we-regulate-the-derivatives-markets-Pew-Finacial-Reform-Project>;
7. Fitch Ratings. (2010). “U.S. Leveraged Finance Quarterly Review: Fourth Quarter and Full Year 2009,” Leveraged Finance U.S. Special Report, Feb. 3, at 1;
8. Frank, N.S. (2010). “Proposed Legislation to Regulate Credit Default Swaps and Other OTC Derivatives: Who Does Greater Market Transparency Benefit?” February, at <http://www.rkmc.com/Proposed-Legislation-to-Regulate-Credit-Default-Swaps-and-Other-OTC-Derivatives-Who-Does-Greater-Market-Transparency-Benefit.htm>.
9. Hill, R. (2009). “Dodd Attack on Systemic Risk Puts Derivatives, Hedge Funds Under Scrutiny,” BNA Banking, Report, November 17;
10. Lattman, P and Spector, M. (2010) “Yield Junkies Return to Bond Market,” Wall Street Journal, January 19, p. C1, col. 1.
11. Lynch, S.N. (2009). “SEC Approves ICE Credit-Default Swap Clearing Plan,” Marketwatch.com, March 9, <http://www.marketwatch.com/story/sec-approves-ice-credit-default-swap>; see also ICE’s website at www.theice.com

12. Piper Jaffrey Newsletter. (2010). "Debt Capital Markets Update," March 15;
13. Simkovic, M. and Kamietzku, B. (2011) "Leveraged Buyout Bankruptcies, the Problem of Hindsight Bias, and the Credit Default Swap Solution", *Columbia Business Law Review*, No. 1.
14. Tavakoli J.M.(2008), *Structured Finance and Collateralized Debt Obligations: New Developments in Cash and Synthetic Securitization*, John Wiley & Sons, New Jersey

www.ISDA.com, ISDA - International Swaps and Derivatives Association, Inc.

www.bloomberg.com

www.serbianforum.com

Др Бобан Бранковић,
Мр Дарко Вуковић
Факултет за предузетнички бизнис, Београд
Др Давид Јововић
Пољопривредни факултет, Косовска Митровица

АПРОПРИЈАБИЛНОСТ ПРЕДУЗЕТНИКА: ОСВРТ НА РОДРИКОВ МОДЕЛ „ДИЈАГНОЗА РАСТА“

Апстракт

Предузетници често присвајају мању добит од остварене, односно, стопа повраћаја на уложена средства предузетника је ниска. То значи да постоји довољно социјалног капитала који обезбеђује одговарајућу инфраструктуру и реализацију уложених средстава, али да постоји проблем апропријације добити предузетника. Ниска апропријабилност, која смањује апропријацију добити предузетника, може настати због неуспеха владе или тржишта. Ризици апропријабилности, настали због неуспешне владине политике, могу бити макроризици и микроризици апропријабилности. Макроризици апропријабилности односе се на макроекономску нестабилност и деле се на: финансијску, монетарну и фискалну нестабилност. Микроризици апропријабилности настају услед корупције, недовољне заштите права својине и негативног утицаја пореског система.

Кључне речи: апропријабилност, пропусти владе и тржишта, дијагноза раста.

ENTREPRENEUR'S APROPRIABILITY: A REVIEW OF THE RODRIKS MODEL "GROWTH DIAGNOSTICS"

Abstract

Entrepreneurs often claim a smaller benefit than realized, ie, rate of return on investment of entrepreneurs is low. This means that there is sufficient social capital to provide adequate infrastructure and processing investment, but there is a problem of entrepreneurs appropriability. Low appropriability, which reduces the appropriation of entrepreneurs profit, may be caused to the failure of the government or the market. Appropriability risks arised from the failure of government policy, could be devided as a macro risks and micro risks of appropriability. Macro risks of appropriability related to macroeconomic instability are divided into: financial, monetary and fiscal instability. Micro risks of appropriability arise by corruption, insufficient protection of property rights and the negative impact of the tax system.

Key words: appropriability, government and market failures, growth diagnostics.

Увод у проблем

Настанком поделе рада и стварањем вишка вредности, људи су производили више - да би увећавали своје материјално благостање. Прост процес производње

који је задовољавао само основне потребе људи, добио је нову, инвестициону димензију - где присвајање (апропријација) *вишка вредности* (добити) представља основни мотив. Мотив *што веће* апропријације добити није се ни данас променио, једино су се променили процеси, организација, технологија и појавиле нове улоге и људи - који се називају предузетницима, менаџерима, инвеститорима. Свако улагање (инвестирање) предузетника има основни циљ - да створи што већу добит, како би побољшао материјално благостање. Процес еволуције није заобишао ни државу, чија се друштвено-економска улога знатно променила. Интерес сваке државе јесте стварање што веће вредности, тј. националног дохотка, који садржи све новонастале вредности у оквиру националне привреде. Због тога је економска улога државе, од пуког „убирања пореза“ замењена знатно комплекснијом улогом, која утиче на економске активности и ствара новонасталу вредност. „Нова“ економска улога државе подразумева креирање таквог привредног амбијента, који ће пружати што већу подршку предузетницима да инвестирају и присвоје остварену добит. Уколико је ова улога државе успешна - новонастале вредности биће веће, уколико није - новонастале вредности биће мање. Другачије речено, раст једне привреде зависи успешности државе да спроводи своју друштвено-економску функцију.

Остварена добит предузетника не значи увек да ће у потпуности бити присвојена. Повољна привредна кретања и адекватни економски услови пружају могућност предузетницима да ефикасно обављају своје пословање и остваре добит (уз нижа улагања остварују више приходе). Међутим, предузетници често присвајају мању добит од остварене, односно, стопа повраћаја на уложена средства предузетника је ниска. То значи да држава има довољно социјалног капитала који обезбеђује одговарајућу инфраструктуру и реализацију уложених средстава, али да постоји проблем апропријације (присвајања) добити предузетника. Према Rodrik-у (2004) проблем ниске апропријације добити, тј. ниске апропријабилности, изазван је ризицима насталим пропустима владе (*government failures*) или тржишта (*market failures*)¹. Због негативног утицаја ових пропуста (или неуспеха), стварају се ризици апропријабилности који утичу на предузетника да не присвоји у потпуности остварену добит. Односно, предузетник присваја један део остварене добити, док се други део његове добити прелива у друштвени капитал. Ризици апропријабилности, настали због неуспешне владине политике, могу бити макроризици и микроризици апропријабилности. Макроризици апропријабилности, односе се на макроекономску нестабилност и деле се на: финансијску, монетарну и фискалну нестабилност². Микроризици апропријабилности настају услед корупције, недовољне заштите права својине и негативног утицаја пореског система. Ниска апропријабилност може бити узрокована и пропустима (неуспесима) тржишта, испољавајући се екстерналијама лоше координације, недовољном информисаношћу, тј. слабо развијеним функцијама тржишта. Лоша владина политика и пропусти тржишта узрокују

¹ Тржишни механизам представља најефикаснији начин за алокацију ресурса, а улога државе је да промовише привредни развој. Међутим, тржиште често исказује диспропорције, па се економска улога држава базира се и на неопходности услед негативног деловања тржишта. Неуспех тржишта представља главни аргумент за државну интервенцију. Међутим, веома често, држава својим активностима смањује друштвено благостање. Разлог таквих дисторзија насталих лошим одлукама државе налази се у „rent seeking“ активностима тј. трагањем за рентом, које нису само карактеристика предузетника, већ повремено, такве активности предузима и држава.

² Видети више: Rodrik, D. (2004).

нису апропријабилност, што даље води дезинвестирању, а крајњи резултат је нижа стопа раста привреде.

Као економски феномен, апропријабилност уједно има и микроекономски и макроекономски аспект, повезујући их својим утицајем на благостање: *утиче на благостање појединца и привреде у целини*. Због тога је ова проблематика значајна, како за појединца (предузетника) - који тежи увећању свог личног благостања, тако и за државу - која тежи расту привреде. На први поглед, ова проблематика се не чини сувише комплексном, јер постоји заједнички интерес и државе и њених субјеката да ризици апропријабилности буду што нижи, како би се увећавало благостање. Ипак, реална ситуација је знатно другачија. Многе државе имају високе ризике апропријабилности, иако постоји стална тежња пословног света да се ови ризици смање. Због тога се поставља питање: „Зашто државе имају високе ризике апропријабилности, ако је интерес сваке од њих, да ови ризици буду што мањи“? Одоговор на ово питање веома је једноставан: „Ради се о веома комплексном феномену, на који државе, са мање или више успеха могу утицати“.

Слика 1: Утицај пропуста владе и тржишта на привредни раст



Извор: Аутори

Апропријабилност

Апропријабилност или могућност приватне апропријације повраћаја, одражава опсег преноса друштвених у приватне повраћаје капитала и негативно је условљена неуспесима владе или тржишта. Ниска приватна апропријабилност указује на већи „процеп“ између друштвених и приватних приноса. Када постоји ниска апропријабилност, фирме ће присвојити само део добити које су оствариле од својих инвестиција. Остатак ће се прелити у друштвени капитал. Ниска апропријабилност, представља један од разлога ниског степена повраћаја на уложена средства и спада у субјективне факторе ниског степена повраћаја, јер се може мењати људском активношћу (Aida, H. et al (ed.), 2006)³. Владини неуспеси (*government failures*) испољавају се лошом политиком

³ На пример, низак степен расподеле профита може потицати од владиних неуспеха или недовољне развијености тржишта. Разлози ниских апропријација могу да се налазе на тржишту - можда је предузетницима понестало идеја или нису били у стању да заштите своју интелектуалну својину и, према томе, нису били у могућности да стекну допунске профите на тржишту, због чега су невољни да инвестирају. Видети више у радовима Jefferson Instituta који се односе на конкурентност српске привреде, Aida, H. et al (ed.), 2006.

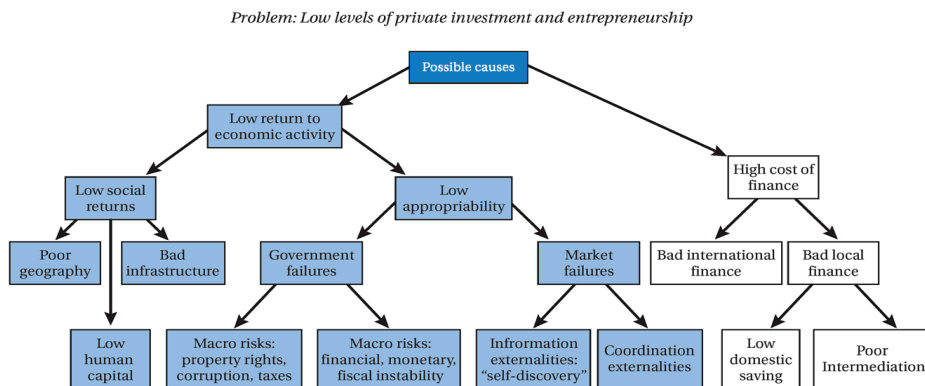
и slabим институционалним окружењем, праћени макроекономским ризицима (финансијска, монетарна и фискална нестабилност) и микроризицима (раширена корупција, неефикасан порески систем и недовољно заштићена права својине). Тржишни неуспеси (*market failures*) испољавају се екстерналијама лоше координације, недовољном информисаношћу, тј. слабо развијеним функцијама тржишта. Такође, оваква тржишта су често расцепкана што смањује могућност специјализације у привреди као целини, слаби конкурентност и утиче на мањи раст привреде. Укупна факторска продуктивност у овим условима се смањује. Друга група фактора ниског степена повраћаја јесте објективна група фактора и односи се на: неповољне пословне услове (лоша инфраструктура), неквалитетну радну снагу (слаб људски капитал), или лош географски положај државе. Rodrik (2005) је ове факторе представио сликом “Дрво одлучивања” или *decision tree*⁴.

Ако је ниска апропријабилност разлог ниске стопе повраћаја на уложена средства, то значи да земља има довољно друштвеног капитала који обезбеђује одговарајућу инфраструктуру и обраду уложених средстава, такође постоје значајни извори финансирања којима се обезбеђује континуитет улагања средстава, али постоји проблем у наплати профита (Aida, H. et al (ed.), 2006). Према Rodriku (2004) постоје два основна узрока ниске апропријабилности:

- Владини неуспеси (*government failures*)
- Тржишни неуспеси (*market failures*)

Владини неуспеси се деле на микро и макроризике апропријабилности. У микроризике спадају порези, корупција и права својине. У макроризике спадају фискална, монетарна и финансијска нестабилност. Тржишни неуспеси подразумевају информационе екстерналије и недостатак координације, односе се на несналажљивост предузетника на тржишту.

Слика 2. Низак ниво приватног инвестирања и предузетништва



Source: Ricardo Hausmann, Dani Rodrik, and Andrés Velasco, "Getting the diagnosis right," *Finance and Development* 43 (2006), available at <http://www.inf.org/external/pubs/ft/fandd/2006/03/hausmann.htm>. Used with permission.

Извор: Rodrik et al, 2005. b

⁴ Видети више у раду: (Rodrik et al, 2005. b)

Дисторзије и апропријабилност у Rodrik-овом моделу „Дијагноза раста“

Дисторзије у повраћају приватних инвестиција представљају велику препреку привредном расту и тада постоје два могућа генератора овог проблема, а то су: ниски друштвени приноси и/или ниска апропријабилност (Rodrik, 2004). Ниски друштвени приноси су проузроковани некавалитетном радном снагом (слаб људски капитал), лошом инфраструктуром или лошим географским положајем. Ниска апропријабилност може бити проузрокована због две врсте околности. Прва се односи на политику владе и институционалне карактеристике: превисоки порези, слаба заштита права својине, висока корупција, макроризици изазвани високом инфлацијом и друге карактеристике слабог функционисања институционалног система. Друга околност се односи на тржиште: недостатак координације, информационе екстерналије, несналажљивост предузетника и недостатак иновативности.

Према моделу “Дијагнозе раста” (Rodrik et al, 2005. b), постоји пет кључних дисторзија:

1. Прва дисторзија - која настаје када домаћинство жели да се задужи у иностранству, али ће имати ограничења.
2. Друга дисторзија - домаћинство може акумулисати капитал који ће искористити за производњу инпута неопходних фирмама. Тада ће се појавити екстерналије у производњи инпута изазване капиталом.
3. Трећа дисторзија - влада пружа услуге фирмама и наплаћује их. Цена ових услуга не сме у потпуности рефлектовати трошкове производње.
4. Четврта дисторзија - да би влада могла да обавља услуге и друге активности, опорезиваће приходе фирми од којих ће финансирати све ове активности.
5. Пета дисторзија - владина бирократија расипа ресурсе који би могли увећати благостање грађана.

Стандардни модел Rodrika, Velasco-a и Hausmanna (2005 b). може се приказати као:

$$\dot{c}_t / c_t = \dot{k}_t / k_t = \sigma [r (1 - \tau) - \rho]$$

- Знак изнад **c** и **k** означава промену стопе у току времена, где је **c** - потрошња, а **k** - капитал
- **r** - представља стопу повраћаја капитала
- **τ** - представља пореску стопу којом се опорезује капитал (садашња или очекивана; формална или неформална)
- **ρ** - представља каматну стопу
- **σ** - представља еластичност интертемпоралне еластичности потрошње

r (1 - τ) - апропријабилност

Стопа повраћаја инвестираног капитала може се представити као **r = r (a, θ, x)** где је (Rodrik et al, 2005. b, str. 9):

- **a** - индикатор укупне факторске продуктивности
- **θ** - индекс екстерналија (већа вредност овог параметра означава већу дисторзију)
- **x** - расположивост допунских фактора производње (инфраструктура или људски капитал)

Ове две једначине укључују факторе који утичу на перформансе раста, имајући у виду да је потребно препознати оне факторе који изазивају највеће дисторзије, тј. представљају највећу препреку расту. Препреке раста које изазивају ови фактори заједно укључују дисторзије и тржишта и владине политике, међутим, у овој формули, фокус је на оним факторима који изазивају ниску стопу повраћаја инвестираног капитала. На који начин делују дисторзије изазване овим факторима:

1. Уколико постоји висок ризик земље, макроекономска нестабилност и висока регулација тржишта капитала, стране директне инвестиције ће опадати. Због пропуста владине политике (*government failures*) постојаће препрека прилива капитала из иностранства. Сем тога, проблем финансирања инвестиција не зауставља се само на иностраном капиталу већ и на домаћем. Уколико постоји лоша регулација домаћег тржиште капитала, приступ капиталу биће отежан јер ће се увећати трошкови капитала. Отежано финансирање (ризик кризе банака, ризик неплаћања, незаинтересованост страних инвеститора) узроковано препрекама приступа капиталу (страном и домаћем) у претходној једначини се манифестује растом ρ - што утиче на смањење раста.

2. Ниска стопа апропријабилности утиче на смањење привредног раста. Узимајући у обзир претходну једначину, апропријабилност домаћих инвестиција може се исказати као $\mathbf{r} (1 - \tau)$. На низак повраћај инвестираних средстава у овој једначини утичу следећи фактори (Rodrik et al, 2005. b):

- Висока вредност τ : висока пореска стопа и/или неефикасна пореска структура и/или високо очекивани ризик експропријације.
- Висока вредност θ : велике екстерналије, неуспех координације.
- Ниска вредност α : ниска продуктивност, слабо прихватање нове технологије, недовољне стимулације од стране државе.
- Ниска вредност x : недостатак људског капитала, неадекватна инфраструктура, високи транспортни трошкови, високи трошкови телекомуникација.

Закључак

Проблем ниске апропријабилности може се груписати у четири основне групе:

1. *Високи порези*: текуће или очекиване пореске стопе могу утицати на смањење повраћаја инвестираних средстава и учинити инвестирање неатрактивним.
2. *Макроекономска нестабилност*: дефицит фискалних и екстерних рачуна, праћен високим порезима, високом инфлацијом и веома често кризом на тржишту капитала - увећава ризик земље и каматну стопу. Оваква ситуација смањује инвестирање.
3. *Слабо дефинисана и заштићена права својине*: због слабе заштите права својине, апропријација добити продуктивних инвестиција биће смањена. Наиме, инвестори неће имати адекватан повраћај инвестираних средстава јер њихова потраживања неће бити у довољној мери заштићена, а на то утиче: корупција, манипулација судства и криминал. Проблем слабе заштите права својине генерише високе трансакционе трошкове, што инвестирање чини неатрактивним.
4. *Нестабилност*: због политичке нестабилности и других фактора везаних за политику владе, креира се пословно окружење које је неатрактивно за инвестирање.

Литература

1. Aida, H. *et al* (ed.). (2006). *Competitiveness of the Serbian Economy 2006: Growth Diagnostics*, Jefferson Institute, Belgrade. Доступно на веб адреси: <http://www.pasos.org/www-pasosmembers-org/publications/competitiveness-of-the-serbian-economy-2006-growth-diagnostics>
2. Baron, D. P. (2003). "Businesses and Its Environment", 4th ed., Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ.
3. Ceccagnoli, M. (2008). „Appropriability, preemption, and firm performance“, *Strategic Management Journal*, 30: 81–98 (2009).
4. Hausman, M. D. (2008). „Market Failure, Government Failure, and the Hard Problems of Cooperation“, *Ethics and Economics*, 6 (1), 2008.
5. Kaufmann, D., Kraay, A., Zoido-Lobaton, P.(2000). „Governance Matters: From Measurement to Action“, *Finance and Development*, IMF, Washington D.C.
6. Mauro, P. (1995). „The effects of corruption on growth, investment, and government expenditure: A cross-country analysis“, *Institute for international economics, working paper*.
7. Prašević, A. (1998). „Rent seeking društvo i ekonomije u tranziciji“, *Ekonomika misao*, vol. 31, br. 3, str. 271-284, Savez ekonomista Srbije, Beograd.
8. Rodrik, D. (2004). "A practical approach to formulating growth strategies", Harvard University.
9. Rodrik, D. (2005 a). "Why we learn nothing from regressing economic growth on policies", Harvard University.
10. Rodrik, D; Velasco, A. & Hausmann, R. (2005 b). "Growth diagnostics", Harvard University.
11. Rodrik, D. (2006). "Goodbye Washington concensus, hello washigton confusion?", Harvard University.
12. Rodrik, D. (2008). "The real exchange rate and economic growth", Harvard University.
13. Schumpeter, A. J. (1911). "The Theory of economic Development: An inquiry into profits, Capital, Credit, interest, and the business cycle", Cambridge, Mass.: Harvard university press, 1951.
14. Schumpeter, A. J. (1942). „Capitalism, Socialism and Democracy“, New York, Harper and Row.
15. Sattin, J-F. (2002). „Institutional Environment and Transfer of Intellectual Property Rights:An Econometric Study on French Foreign Licensing“, *Mémoire du DEA de Microéconomie Appliquée*, Université Paris 1.
16. Tanzi, V. (1998). „Corruption around the world - Causes, Consequences, Scope, and Cures“, *IMF Staff Papers*, Vol. 45, No. 4.
17. Winter, G. S.ney (2006). „The Logic of Appropriability: From Schumpeter to Arrow to Teece“, working paper, Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia.

КРИВИЧНА ДЕЛА ВЕЗАНА ЗА ПРИВРЕДНИ ЖИВОТ ВИЗАНТИЈЕ ПРЕМА ЗАКОНИМА VII И VIII ВЕКА

Апстракт

У овом раду аутор посвећује пажњу систему кривичне одговорности која је везана за привредни живот Византије у VII и VIII веку. Даје се преглед кривичних дела, санкција и надокнада штете које су систематизоване и табеларно. За свако кривично дело се даје и кратак опис са коментаром. У раду се истиче да у овом периоду долази до напуштања принципа Јустинијановог кодекса и увођења новог драконског система кажњавања који постаје одлика тог тешког времена у историји постојања Царства.

Кључне речи: Еколога, Земљораднички закон, Поморски закон и Војни закон.

RELATED CRIMES ECONOMIC LIFE UNDER THE LAWS BYZANTIUM VII AND VIII CENTURY

Abstract

The author pays attention to the system of criminal liability that is tied to the economic life of Byzantium in the seventh and eighth centuries. We give an overview of criminal offenses, sanctions and indemnity are systematized and tabulated. For any offense to give a brief description of the comment. The paper argues that in this period comes to the abandonment of the principles of Justinian Code and the introduction of draconian new system of punishment that is becoming characteristic of this difficult time in the existence of the Empire.

Key words: *Ekloge ton nomon, Nomos Georgikos, Nomos (Rhodion) nautikos and Military Law*

Увод

Кривична дела које се односе на привредни живот Византије у овом раду смо дали према четри византијска закона, која су важила у седмом и осмом веку. На првом месту то је Еклога¹, затим Земљораднички закон², Војни закон³ и на крају

¹ *Ekloge ton nomon* (избор из закона) представља један од најзначајнијих правних споменика Византије који је настао у раздобљу од VII до VIII века. Овај закон донет је за време владавине царева Лава III и Константина V или 726. или 741. године. Прецизно датирање овог закона је спорно.

² *Nomos Georgikos* је настао највероватније у периоду између VII и VIII века. Прецизно датирање није могуће. Неки историчари закон датују касније, односно почетком VIII века.

³ Време датовања овог закона као и његово ауторство су спорни. Старији аутори закон датују у крај VI односно у почетак VII века. Захарије фон Лигентал је према томе сматрао да је закон донесен за време владавине цара Маврикија (582 – 602). Као аутор овог текста одређује се Руф који је био или секретар или војни командант цара Маврикија. Такође као аутора Војног закона према Крумбахеру се спомиње Руф. Оно што је сигурно то је да време датовања овог закона није могуће. Према његовом стилу и начину писања закон највише личи на законе који су доношени током VIII века.

Поморски закон⁴. Оно што се прво може приметити је да ови закони напуштају систем казни који је важио у догађањима пракси примене римског права односно у систему који је утврђен Јустинијановом кодификацијом 150 година раније. Главна промена се односи на вараваризацију казних одредаба. Долази до примене драстичнијих одредаба у кажњавању починиоца кривичних дела. Вероватно да је на законодавца утицала источњачка пракса у кажњавању починилаца кривичних дела. Подсетимо да је цар Лав потицао из Исаврије (Сирије) и да су њему итекако био познат овакав начин кажњавања. Цареви који су наследили Лава I су наставили да примењују ову казнену политику.

О кривичним делима из Еклоге која су везана за привредни живот

Кривичним делима која су везана за привредни живот посвећује се највише пажње у глави (титулу) XVII Еклоге. Неколико тачака се бави проблематиком кривичних дела које се односе на привредни живот. Кривична дела била су разноврсна и садржавала су два дела: санкцију и надокнаду штете. Наплата надокнада штете примењивала се на основу *lex Aquilia* римског закона, кога су византијски правници често примењивали у пракси. У табели 1. дајемо преглед кривичних дела са систем санкција и начином надокнаде штете који се јављају у Еклоги.

Табела 1.

Ред. број	Титул XVII	Кривично дело	Санкције	Надокнада штете
1.	7.	угинуће животиње	-	једноструко
2.	8.	затварање туђе животиње	-	двоструко
3.	9.	сукоб две животиње	-	предаја животиње и плаћање настале штете
4.	9.	крађа сток а) први пут б) други пут в) трећи пут	батињање затварање или прогонство одсецање руке	-
5.	10.	крађа у војном логору	батињање	-
6.	11.	крађа ствари у државном власништву а) имућан човек први пут б) имућан човек други пут в) сиромашан човек први пут г) сиромашан човек други пут	враћа ствар одсецање руке батињање, затвор или прогонство одсецање руке	-
7.	12.	Роб ухваћен у крађи	-	уступа се кога је покрао под условом да његов господар не жели да наплати штету.

⁴ *Nomos (Rhodion) nautikos* је законски текст који је настао највероватније у периоду између 600 и 800 године. Прецизно датирање овог закона не може се тачно одредити. Историјској науци није познато за чије владавине је овај Закон проглашен за званични документ и где је донесен. Није јасно такође ни да ли је Поморски закон званичан документ или приватна компилација.

8.	16.	продаја слободног човека	одсецање руке	
9.	17.	скривање роба	да врати роба и да плати новчану надокнаду у вредности роба	двоструко
10.	18.	фалсификовање новца	одсецање руке	-
11.	40.	шумске крађе и паљевина	-	двоструко
12.	41.	намерно подметање пожара	смртна казна	-

У тачки 7. главе XVII Еклоге примењује се принцип једноструке надокнаде штете за угинуле животиње. Принцип једноструке надокнаде примењује се такође у члану 37. Земљорадничког закона.⁵ Тачка 7 главе XVII разматра ситуацију везану за уговорно давање стоке на рад. У питању је давање стоке у најам или наполицу. У случају када стока угине, насталу штету су дужни да испитују судије. Починилац одговара једноструко и то само у случају ако је стоку користио за посао који није уговорен. За уговорен посао није се морала плаћати надокнада у случају ако је стока угинула за време вршења посла.⁶

Према Јустинијановом праву питање надокнаде штете коју изазивају четвороножне животиње, а проузрокована је њиховим затварањем, изгладњивањем или једноставним убијањем, регулисана је прописима *lex Aquilia*. Према *lex Aquilia*, штета се двоструко надокнађивала. Писци Еклоге задржавају ову одредбу у титулу (глави) XVII тачка 8. који је гласио: „Онај који затвара туђу животињу те учини да угине од глади или је убије на други начин, осуђује се двоструко“.⁷ Члан 54 Земљорадничког закона надовезује се на Еклогу и задржава сличну формулацију: „Ако неко затвара туђе прасе или пса па и убије, нека плати двоструку вредност.“⁸

Наредна тачка 9. говори о надокнади штете која настаје када се између себе побију два овна или бика. За штету насталу на овакав начин увек одговара власник оног овна или бика који је први напао. Надокнада штете се састојала у предаји животиње или у плаћању настале штете. Крађа стада се санкционисала батинама или бичевањем за први покушај, за други покушај починилац крађе је кажњаван затвором (према Маргетићу), а према Бургману, казна је била прогонство, за трећи покушај казна је била одсецање руке (13).⁹ Предаја животиње, плаћање настале штете, батине или бичевање и одсецање руке су казне које се појављују и у Земљорадничком закону.

Генерално посматрано, питање крађе се кажњавало на исти начин и било је прилично уједначено целом законском тексту Еклоге. Тако да имамо ситуацију да се онај који краде у војном логору батина, а ако краде животиње рука му се одсецала (10.). Сличну ситуацију имамо и према тачки 11. да ако неко краде на неком другом месту које је у својини државе за крађу коју је обавио први пут,

⁵ Лујо Маргетић, Земљораднички закон (*Nomos Georgikos*), Зборник Правног факултета свеучилишта у Ријеци, број 3, Ријека 1982, 74.

⁶ Љубица Кандић, Одабрани извори из опште историје државе и права, Савремена Администрација, Београд 1977, 156.

⁷ Лујо Маргетић, исто, 74.

⁸ Љубица Кандић, исто, 157.

⁹ Ludwig Burgmann, *Ecloga, Das gesetzbuch Leons III und Konstantinos V, Löwenklau* – E. V. Frankfurt am Main, 1983, 229 - 231 и Лујо Маргетић, исто, 74.

ако је имућан, враћа ствар и плаћа казну у двоструком износу, а ако је сиромашан батина се или бичује и иде у затвор односно у прогонство. За други пут свима се сече рука.¹⁰

Једно од основних правила римског права било је да робови немају никаква права. За римско право они су били оруђа која говоре. У класичном периоду развоја римске државе робови су добили и основно право на живот. Положај робова се постепено поправљао у посткласичном периоду. У овом периоду, услед недостатка радне снаге и престанка обраде латифундија од стране сеоских заједница, робови почињу да се све више употребљавају за појединачни рад на одвојеним земљишним парцелама. Робови се по правном положају изједначавају са колонима.¹¹ Робови овог доба су још увек кориштени у привреди градова и села, али нису представљали значајан елемент привређивања. Постојање робова као категорије неслободног становништва регулисано је у Еклоги. Роб крадљивац је према тачки 12. могао да буде уступљен ономе кога је он покрао, под условом да његов господар не жели да надокнади штету коју је он починио приликом крађе. Одсецањем руке кажњаван је онај који украде и прода слободног човека (16.). Имућним и слободним људима је било забрањено да скривају робове других људи. Били су дужни не само да врате скривеног роба, већ и да дају још једног роба или новчану противвредност роба, као надокнаду за проузроковану штету. Надокнада штете је, као што се види, била у двоструком износу (17.).

У законодавству IV века императори против фалсификатора новца примењују правила која су дата у Теодосијевој кодификацији. У Јустинијановој кодификацији у даљем развоју римског права ова правила се скраћују и прилагођавају актуелном времену. У титулусу 24 девете књиге Кодекса дате су три категорије фалсификатора.¹²

Принципи Јустинијановог права било су под утицајем Теодосијевог Кодекса чија су решења компилирана, а затим и уврштена у Јустинијанову кодификацију.¹³ Начин кажњавања фалсификатора и њихових помоћника састојао се у конфискацији целокупне њихове имовине и њиховом затварању.¹⁴ Еклога као правни документ VIII века према фалсификаторима заузима оштрији став. Фалсификатору новца се одсецала рука за ово почињено кривично дело (18.).¹⁵ Принцип одсецања руке примењивао се и у каснијим византијским законима, као што је на пример Епархова књига.¹⁶

Паљевине шуме и шумске крађе биле су честа појаве. Надокнада штете се наплаћивала у двоструком износу (40.). Паљевине шума, односно паљевински систем земљорадње представљао је један од начина који се примењивао да

¹⁰ Ludwig Burgmann, исто, 229 и Лујо Маргетић, исто, 74.

¹¹ Иво Пухан, Римско право, Научна књига, Београд, 1974, 140 – 143.

¹² Michael F. Hendy, Studies in the Byzantine monetary economy c. 300 – 1450, Cambridge university press, Cambridge, 1985, 327.

¹³ Зоран Симоновић, Економска политика Византије, Економика, Свен, Ниш 2007, 22.

¹⁴ Michael F. Hendy, исто 327.

¹⁵ Ludwig Burgmann, исто, 231 и Лујо Маргетић, Еклога из 726. године и њезина важност за нашу правну повијест, Зборник правног факултета свеучилишта у Ријеци, Ријека, 1980, 75.

¹⁶ Епархова књига у глави III став 1 говори о фалсификовању новца. Зоран Симоновић, Епархова књига, Византијски зборник правила из занатства и трговине Лава VI Мудрог, Економика, Ниш, 2004, 40.

би се вратила изгубљена плодност земљишта.¹⁷ Земљиште предвиђено за сетву житарица добијало се на тај начин што се шумски прекривач најпре крчио, а потом се палио. После пожара земљу би прекрио дебео слој пепела. Овако припремљено тло могло је да даје добар род неколико година ако се на њему саде житарице. Када се земљиште исцрпи, земљорадници би га напуштали и тада би морали да крче други део шуме. На напуштеном земљишту остављало се да шума поново порасте.¹⁸ Примена овог метода ђубрења пољопривредног земљишта се вероватно често примењивала. Вероватно да је често долазило до нежељених пожара који су захватили и ширу територију.

Сасвим другачију ситуацију имамо у тачки 41. када се пожар намерно изазивао због непријатељства или пљачке. Ако се пожар намерно подметао у граду, селу, пољу или кући, подметач пожара се кажњавао мачем, односно одсецањем главе. Ненамерне паљевине се нису кажњавале. Све случајеве паљевина су испитивале судије.¹⁹

Систем аграрне одговорности сељака према Земљорадничком закону

Земљораднички закон такође у својим одредбама регулише казне за кривична дела која су настала у аграрним односима. Однос тежине казне није усаглашен по тежини кривичног дела. У табели 2. дајемо преглед кривичних дела према Земљорадничком закону.

Табела 2.

Ред. број	члан	Кривично дело	Санкције	Надокнада штете
1.	30.	крађа звона	бичевање	једноструко
2.	33.	крађа чувара воћњака	бичевање	губитак зараде
3.	34.	потајна мужа	бичевање	губитак зараде
4.	60.	крађа на њиви	бичевање и одузимање одеће	–
5.	61.	крађа у винограду	бичевање	–
6.	41.	крађа вола или магарца	бичевање	двоструко и најамнину
7.	70.	рад са лажним мерама	бичевање	–
8.	76.	рањавање итд. туђег пса	бичевање (12 удараца)	једноструко
9.	77.	рањавање итд. туђег пса	бичевање (12 удараца)	једноструко
10.	78.	штета на животињама након жетве	бичевање (30 удараца)	једноструко
11.	79.	штета на животињама након бербе	бичевање (30 удараца)	једноструко

¹⁷ Зоран Симоновић, Византија и Србија економски односи и утицаји, Градина и Економика, Ниш, 2003, 100.

¹⁸ Милош Благојевић, Земљорадња у средњовековној Србији, Историјски институт, Београд 1973, 203-204.

¹⁹ Ludwig Burgmann, исто, 239 - 241 и Лујо Маргетић, исто, 76.

12.	75.	a) тровање овчарског пса b) тровање обичног пса	бичевање (100 удараца) багинање	двоструко и надокнада једноструко
13.	58.	спаљивање ограде винограда	бичевање и жиг на руку	двоструко
14.	44.	клање туђег говеда у шуми	одсецање руке	–
15.	59.	сеча или чупање винограда	одсецање руке	–
16.	66.	самовласно рушење куће	одсецање руке	–
17.	65 .	бацање ватре на сеник	одсецање руке	–
18.	80.	сечење винограда за време спора	одсецање руке	–
19.	68.	крађа жита у амбару - први пут - други пут - трећи пут	бичевање (100 удараца) ? ослепљивање	једноструко двоструко ?
20.	69.	крађа вина из бурета	исто као члан 68	-
21.	42.	крао говеда и отерао стоку	ослепљује се	–
22.	46.	роб ноћни крадљивац у поврату	распињање	–
23.	47.	роб у поврату ноћу отерао стоку	распињање	плаћа господар
24.	64.	непријатељски бадио ватру на гумно	спаљивање	–

Извор: Др Лујо Маргетић, Земљораднички закон, оп.цит., страна 111 – 112.

Оно што можемо одмах да уочимо је да су кривична дела која су дата у Земљорадничком закону нису систематизована ни свеобухватна. Стиче се утисак да су кривична дела утврђена случајно. Казне које се појављују у Закону су сурове и одговара времену када је закон настао. То су типичне византијске казне које одговарају епохи Исавријске династије. Неке од ових казни су сечење руке или језика, ослепљивање, распињање, смртна казна спаљивањем у случају подметања пожара и друге казне. До одређене мере казне се могу упоредити и степеновати према тежини тела, али ипак казне у основи нису степеноване на уједначин начин. На пример употреба лажних мера кажњава се бичевањем (члан 70), клање говеда у шуми сечењем руке (члан 44), крађа говеда бичевањем, двостриком надокнадом и плаћањем најамине за рад роба (члан 41).

Према члановима 46. и 47. Земљорадничког закона видимо да и овај Закон регулише постојање робова као најниже категорије сеоског становништва. Генерално посматрано може се слободно рећи да су се робови у пољопривреди у овом периоду (VII – VIII веку) нису користили у великом броју. Употреба робова била је спорадична и ретка. Вероватно је да су богати представници сеоске општине поседовали на свом имању одређени број робова. Постојала је пракса да су сељаци били присиљени да своју децу продају у ропство због случајева лошег живота или презадужености.²⁰

По питању одговорности за насталу штету законодавац не показује заинтересованост. У преко половину случајева уопште се не спомиње надокнада штете а у осталим случајевима она је слабо усклађена и уједначена. Можемо

²⁰ А. П. Каждан и Г. Г. Литварин, Очеркии истории Византии и южных Славян, Алетеия, Санк-Петербург, 1998, 76 – 77.

на пример да поставимо питање зашто би се спаљивање оградe надокнађивало двоструко (члан 58), крађа у амбару први пут једноструко (члан 69), а крађа говеда или магарца двоструко (члан 41). Проблем је могао да настане услед различитог тумачења садржаја али и самог начина кажњавања према *lex Aquilia*.²¹

Земљораднички закон не дотиче многа важна питања везана за пољопривреду. Закон није свеобухватан и систематски урађен. Многи проблеми везани за пољопривреду нису регулисани. На пример питање права убирања плодова који су пали на туђу земљу.

О крађама везаним за контрибуцију и ратну пљачку и конфискацији имовине које су регулисане Војним законом

Према члану 10. Војног закона можемо да видимо да се говори о пронађеној изгубљеној животињи или неке друге ствари од стране стратиота. Ова непрецизна претпоставка налажења изгубљене ствари може се подвести под крађу. Необавештавање и недавање нађене ствари надлежном војном старешини доводи до кажњавања оваквог лица.²²

Мотивисаност законодавца за постојање члана 10. треба тражити у покушају спречавања пљачке која је била честа појава за време војног похода. Мислимо да се првенствено мисли на крађе које настају у војном логору или у самој војној јединици. Овакве мере су карактеристичне и за друге војно дисциплинске законе. У Стратегикону у Првој глави, тачке VI, ставу 9. налазимо на готово сличну формулацију која гласи: „ Уколико неко нађе животињу велику или малу – или ствар и не саопшти о томе свом начелнику и не преда му исту ради враћања власнику нека буде кажњен, а уколико то раде двојица нека се казне обојица“. ²³ Разлика између Војног закона са једне стране је да поред две категорије починиоца кривичног дела лопова и његовог саучесника постоји и трећа категорија а то је прикривалац, а у Стратегикону са друге стране, имамо само лопова и његовог саучесника, а о прикривалацу нема ни речи. Можемо да претпоставимо да се Војни закон по питању броја учесника у крађи модификовао и усавршио у периоду од сто година колико га дели од времена када је донесен Стратегикон.

О крађи говори и члан 27. Казна за ово дело је истеривање из војне службе. Надокнада штете је вршена такође у двоструком износу из имовине починиоца кривичног дела.

На овај члан се надовезује члан 29. Према овом члану стратиоти истерани из војне службе не смеју да се баве ни земљорадњом, ни трговином, ни државним пословима.²⁴ Ова изразито строга казна је онемогућавала стратиота да обављају поменута занимања. Поставља се питање којим је онда занимањима могло да се бави овакво лице. Остаје читав низ занимања која изричито нису споменута у овом члану. То су разни занати, поморство или одлазак у монаштво. Вероватно да разлог за изрицање овакве казне треба тражити у спречавању ових лица да обављају функције које би могле да од њих направе утицајне или богате људе.

²¹ Лујо Маргетић, исто, 112 – 113.

²² Кучма В.В., Военная организация Византийской империи, Алетейя, Санкт – Петербург, 2002, 247.

²³ Военное искусство античности, Маврикий, Тактика и Стратегия, исто, 573.

²⁴ Кучма В.В., исто, 249.

О конфискацији имовине говоре чланови 31. и 41. У члану 31. се спомињу драконске казне уперене против живота починиоца кривичних дела. Кривац који је оптужен пред царом је вероватно одговарао за крупна дела уперена против државе или самог цара. За овакво кривично дело следила је смртна казна. Као допунска мера кажњавања ишла је и конфискација имовине починиоцу овог кривичног дела.²⁵

Члан 41. говори да ће они који су склони прељуби бити лишени војне службе а њихова имовина се конфискује.²⁶

Оба ова члана не говоре прецизно која се имовина конфискује. Да ли је у питању лична покретна имовина стратиота или је у питању његов земљишни посед. Право својина на земљу као што је познато представља основни финансијски део уговора који сваки стратиота склапа са државом. За узврат он је обавезан да врши војну службу и да плаћа порез.

У Еклоги у XVI Титулу, став први, наилазимо на формулацију да стратиота има право слободног располагања својом војном тековином коју је стекао за време вршења војне службе док је још био у власти оца или деде. Овако стечену имовину стратиот је могао да троши без ограничења или да је оставља тестаментом члановима своје породице. Та имовина представља његову посебну имовину која остаје у његовом власништву без обзира колико је имовине наследио од оца или деде.²⁷ Право слободног располагања земљом је била привилегија стратиота настањених у руралним срединама Царства.²⁸ Можда се војна тековина као непокретна имовина стратиота конфисковала од починиоца тешких кривичних дела уперених против цара и државе као и прељубника. Овако стечена имовина је представљала посебну имовину која се могла конфисковати како смо већ напред истакли. У табели 3. дајемо преглед кривичних дела са системом санкција и начином надокнаде штете.

Табела 3.

Ред. број	члан	Кривично дело	Санкције	Надокнада штете
1.	10.	не предаја пронађене ствари	кажњавање као допова	-
2.	27.	крађа ствари	истеривање из војне службе	двоструко
3.	31.	кривци оптужени пред царем	смртна казна	конфисковање целокупне имовине
4.	41.	прељуба	истеривање из војске	конфисковање целокупне имовине

Кривична дела везана за привредни живот која су регулисана Поморским законом

У Поморском закону прва четири члана су посвећена бродским крађама. Предмет крађе су бродска опрема, најчешће бродско сидро, али и други делови опреме као што су на пример: ужад, сајле, једра, мешине, чамац за спасавање и слично. Надокнада штете у прва два члана врши се на уобичајен начин за овај период византијске законске регулативе односно у двоструком износу.

²⁵ Кучма В.В., исто, 249.

²⁶ Кучма В.В., исто, 250.

²⁷ Ludwig Burgmann, исто, 220 – 222.

²⁸ Jacques Lefort, The Role of Byzantine State in the Economy, Dumbarton Oaks, Trustees for Harvard University, The Economic History of Bizantium, Washington, D.C. 2002, 982.

У члану 3. имамо неједнаку примену закона према свим починиоцима кривичног дела крађе. Неједнака примена закона условљена је постојањем класних разлика између капетана брода и његових морнара. То значи да ако морнар, према овом члану Поморског закона оробу трговца или путника по налогу капетана добија сто удараца бичем а капетан само надокнађује крађу у двоструком износу. Са друге стране ако морнар ово исто дело уради на своју руку онда се он „добро бичује“. Формулација добро бичује није најбоље објашњена и доста је непрецизна, вероватно је зависила од тога шта морнар украде или од слободне процене самог капетана.

Члан 4 бави се одговорношћу која настаје приликом избора локације за безбедно усидрење брода. Кривица као и надокнада за насталу штету због евентуалне пљачке се одређује на основу тога ко је изабрао место усидрења, капетан или путници.²⁹

Чланови 5. и 7. посвећују пажњу поштовању дисциплине на броду између самих морнара, капетана и трговаца током пловидбе. Непоштовање дисциплине односи се највише на разне расправе између самих учесника пловидбе које доводе до туча. Ове туче могу да изазову озбиљне повреде и са смртним последицама (члан 6.). Надокнада штете која је настала повређивањем у тучама за време пловидбе износила је 12 златника за лекарске трошкове, 10 златника за хернију³⁰ и у случају смрти жртве нападачу је суђено због убиства.³¹

О крађи брода као и робе која се превози од стране самог капетана брода говори члан 8. Поморског закона. Надокнада штете за ово кривично дело је конфискација целокупне капетанове имовине било да је покретна или непокретна или лична. Ако ни то није било довољно за надокнаду штете онда су посада и капетанов заменик били дужни да раде све време док не надокнаде пун износ штете.

И у поморском Закону се може уочити постојање, неједнаке казнене политике која је у неким случајевима прилично неуједначина. На пример употреба бродске крађе (члан 3), крађа брода од стране његовог капетана (члан 8).

Табела 4.

Р. бр.	члан	Кривично дело	Санкције	Надокнада штете
1.	1.	крађа сидра	бичевање	двоструко
2.	2.	крађа бродске опреме	-	двоструко
3.	3.	крађа од путника а) по наговору капетана б) морнар самостално	морнар 100 удараца бичем добро бичевање	капетан двоструко
4.	7.	учествовање у тучи на броду	суђење због убиства	лечење 12 злат. хернија 10 злат.
5.	8.	крађа брода од стране његовог капетана	-	конфисковање целокупне имовине

²⁹ Walter Ashburner M. A., ΝΟΜΟΣ ΡΟΔΙΩΝ ΝΑΥΤΙΚΟΣ, The Rhodian Sea – Law, At the Clarendon press, Oxford, 1909, 77 – 83. и М. Я. Сюзюмов, Морский Закон, Античная древность и средние века, Выпуск, 6, Уральский государственный университет имени А. М. Горького, Свердловск, 1969, 19.

³⁰ Хернија (лат. hernija) просупот, продор.

³¹ Walter Ashburner, ибид, 83 - 85. и М. Я. Сюзюмов, исто, 20.

Закључак

Из свега напред изложеног можемо да видимо да је законска регулатива у Византијском царству у овом периоду била неуједначена. Практиковала се често поред санкције и примена мере надокнаде штете. Сама казнена политика је била веома оштра и одликовала је време у коме је настала. Бичевања и одсецања руку су биле мере које су вероватно давале резултате. Смртна казна је такође била присутна и практиковала се за тежа кривична дела против цара, државе, људи али и против имовине. По питању одговорности за насталу штету законодавац у сва четири закона не показује неку велику заинтересованост. У великој већини случајева уопште се не спомиње надокнада штете, а у осталим случајевима она је слабо усклађена и прилично је неуједначена. Разлоге за овакву недоследност у самим законским текстовима треба тражити у тешкој ситуацији у коме се нашло Царство услед губитка територија и смањења броја становништва, као и у назадовању правне науке, односно недостатку довољног броја квалитетно образованих правника, који су били задужени за примењивање права у овом периоду. Долази у много чему до напуштања дотадашње примене Јустинијановог кодекса. Стиче се утисак да правници овог доба због кризе државе и друштва нису били толико способни као њихови претходници из ранијих епоха.

Да само подсетимо да је у овом времену био увелико на делу византијски „Мрачни средњи век. Током осмог века иконоборачки сукоб био је стално присутан. Постојање овог унутрашњег сукоба, као и непрекидна присутност арабљанских инвазија дали су свој траг на цело византијско друштво овог доба, а самим тим и на законодавни рад у Царству.

Литература

1. Милош Благојевић, Земљорадња у средњовековној Србији, Историјски институт, Београд 1973.
2. Ludwig Burgmann, *Ecloga, Das gesetzbuch Leons III und Konstantinos V, Löwenklau – E. V. Frankfurt am Main, 1983.*
3. Љубица Кандић, Одабрани извори из опште историје државе и права, Савремена Администрација, Београд 1977.
4. А. П. Каждан и Г. Г. Литварин, Очеркии истории Византии и южных Славян, Алетеия, Санкт-Петербург, 1998.
5. Кучма В.В., Военная организация Византийской империи, Алетеия, Санкт – Петербург, 2002.
6. Jacques Lefort, *The Role of Byzantine State in the Economy, Dumbarton Oaks, Trustees for Harvard University, The Economic History of Bizantium, Washington, D.C. 2002.*
7. Лујо Маргетић, Земљораднички закон (Nomos Georgikos), Зборник Правног факултета свеучилишта у Ријеци, број 3, Ријека 1982.
8. Лујо Маргетић, Еклога из 726. године и њезина важност за нашу правну повијест, Зборник правног факултета свеучилишта у Ријеци, Ријека, 1980.
9. Византијски зборник правила из занатства и трговине Лава VI Мудрог, Економика, Ниш, 2004.
10. Зоран Симоновић, Византија и Србија економски односи и утицаји, Градина и Економика, Ниш, 2003.

11. Зоран Симоновић, Економска политика Византије, Економика, Свен, Ниш 2007.
12. Зоран Симоновић, Неке поставке о закупу пољопривредног земљишта према византијском законодавству VII и VIII века, Економика Ниш, бр. 3-4/2008. 164-168.
13. Зоран Симоновић, Поморско осигурање према византијском *Nomos Rhodian Nautikosu* у случајевима потапања брода, гусарског напада или олује, 905-915, Теме Ниш, Број 3/2009.
14. Зоран Симоновић, Економска реализација земљишне својине према византијским законима VII и VIII века (Еклога и Земљораднички закон), 321-333, Теме Ниш, Број 1/2012.
15. Зоран Симоновић, (2011). Елементи кредитне политике према Византијским законима VII и VIII века - еклога, земљораднички закон и поморски закон, 170-179, Економика Ниш, број 3/2011.
16. М. Я. Сюзюмов, Морскй Закон, Античная древность и средние века, Выпуск, 6, Уральскй государственный университет имени А. М. Горького, Свердловск, 1969.
17. Иво Пухан, Римско право, Научна књига, Београд, 1974.
18. Michael F. Hendy, *Studies in the Bizantine monetary economy c. 300 – 1450*, Cambridge university press, Cambridge, 1985.
19. Walter Ashburner M. A., *ΝΟΜΟΣ ΡΟΔΙΩΝ ΝΑΥΤΙΚΟΣ*, *The Rhodian Sea – Law*, At the Clarendon press, Oxford, 1909.

Др Небојша Пушара
Висока пословна школа, Београд
Алија Нокић
докторант – Нови Пазар
Мирко Малиновић
докторант – Бања Лука
Ђорђо Васиљевић
докторант-Добој

АПЛИКАТИВНО ЗНАЊЕ И ИНТЕЛЕКТУАЛНИ КАПИТАЛ - БАЗИЧНИ РЕСУРСИ НОВОГ ДОБА

Апстракт

Свет се убрзано мења из основа. Промене се дешавају како у привредној, тако и у социјалној и уопште друштвеној сфери деловања. Дрastiчне промене се нарочито дешавају у привредама развијених земаља, где се неки нови ресурси појављују као релевантни и доминирајући. Реч је о апликативном знању и интелектуалном капиталу - значи нематеријалним вредностима. Управо ови ресурси дају обележје процесу привредног и друштвеног напретка у савременом свету.

Кључне речи: *Развој, знање, интелектуални капитал, чиниоци напретка, заостајање инфериорних*

APPLICATION KNOWLEDGE AND INTELLECTUAL CAPITAL - BASIC RESOURCES NEW AGE

Abstract

The world is rapidly changing fundamentally. Changes are taking place both in economic and in social and general social sphere of action. Drastic changes are taking place especially in the economies of developed countries, where some new resources appear to be relevant and dominating. It is an applicative knowledge and intellectual capital - that intangible values. It is these resources provide the feature of the process of economic and social progress in the modern world.

Key words: *Development, knowledge, intellectual capital, the factors of progress, delays inferior*

Увод

Пре само неколико деценија у свим озбиљним уџбеницима макроекономије истицана су три базична ресурса који су третирани као кључни чиниоци од којих зависи напредак сваке земље. Та три ресурса били су: храна, сировине и енергија. Вероватно би становиште да су то кључни развојни ресурси било и данас доминирајуће да се у међувремену у неким земљама света, које су богате и управо суфицитарне са неким од наведених ресурса нису десиле драстичне негативне развојне промене, које су потом и вредновање ових ресурса из основа промениле.

У Аргентини, која је једна од најбогатијих земаља света, када је реч о производњи хране, дошло је крајем 20-тог и почетком 21-ов века од такве економске кризе, која је имала за последицу слом привредног система. У наведеном периоду један, не мали до становништва гладовао. Телевизија је свакодневно приказивала у провале у супермаркетима са храном, где су очајни људи покушавали да дођу до животних намирница са којима ће прехранити себе и своје породице.

У многим афричким земљама које су богате са дефицитарним минералним и другим сировинама, већ више деценија влада хронична економска криза зачињена бројним локалним и регионалним ратовима. Пример Африке показује, да се без знања и памети, ни суфицит у располагању материјалним ресурсима не показује као нека велика срећа.

Ни у свим земљама које су богате са нафтом, гасом и другим енергентима (Ирак, Иран, Нигерија, Либија и друге), такође не цветају руже, што указује на неко проклетство и судбинске изазове које прате енергетске богаташе.

Студиозна анализа показује да се на врху ресурсног вредновања налази неки други ресурс. Реч је о знању као ресурсу нематеријалног карактера чије поседовање и умешно коришћење и директно и индиректно утиче на привредни и друштвени развој и стандард становништва. На почетку 21-ог века и 3-ћег миленијума знање је очито базични ресурс, који својим дејством утиче на искористивост и корисност свих других и материјалних и нематеријалних ресурса.

Предмет овог излагања су знање и менаџмент знања, као нова и релевантна управљачка дисциплина, која и у теорији и у пракси заузима све значајније место.

Улога и значај знања и менаџмента знања у савременој привреди и друштву

Поред менаџмента знања у науци се све више користи и израз “економија знања”. Израз економија знања је релевантна и карактеристична ознака савремене економије 21-ог века. Знање се и у прагматичним калкулацијама третира као извор додатне вредности производа чије је учешће у вредносној структури понудбених ресурса на тржишту све веће. Посматрано у динамичком развојном смислу знање се третира као базични покретач економског и уопште друштвеног развоја. У извесној актуелној и модерној литератури знање се још назива и “интелектуални капитал”.

У литератури се може наћи доста схватања која знање погрешно поистовећују са информацијама. Сходно томе, по том схватању и концепт менаџмента знања своди се на менаџмент информација, који појмовно обухвата: информационе системе, базе података и управљање са њима. Међутим, менаџмент информација заобилази кључног носиоца и субјекта знања: човека. Човек је управо тај који, не само што даје значење информацији стварајући тако њену сазнајну димензију, већ је истовремено стваралац и такође корисник информација, које без човека фактички губе своју употребну вредност. Управо из наведених разлога погрешно је стварање и коришћење информација изједначавати са каналима преноса и преносом одређених информација.

Наглашавање улоге знања и менаџмента знања последица је значајних структурних промена у развоју друштва и економије. Економија се од краја прошлог века потпуно мења у својој бити и преласком из индустријске у савремену информациону економију данашњице, главни ресурси више нису материјална добра, већ нови фактор економских активности у друштву и знања. При том се

ретко дефинише сам појам знање, док је појам управљање знањем (енгл. knowledge management), крајем деведесетих година прошлог века био доста популаран и обрађиван у страниј стручној литератури као један од многих “алата” који стоје на располагању савременом менаџменту у свакодневној пракси.

Прелаз из индустријске економије у економију знања карактерише неколико битних корака: информација постаје важним ресурсом а информациона и комуникациона технологија постају темељном инфраструктуром. Самим развојем тих технологија пословање се знатно убрзава те долази до скраћивања производних и пословних циклуса. Наиме, данас су купци, односно клијенти и други крајњи корисници главни фактори који намећу услове пословања, па само најквалитетнији производи и услуге са додатом вредности имају шансу на тржишту.

Стога се пред компаније намеће потреба континуираног стварања новог знања првенствено улагањем у своје запослене. Креирањем интелектуалног потенцијала ствара се конкурентско оружје нове економије у којој је знање главни производ. Знање се не акумулира само у документима или базама знања већ све више постаје део организационих процеса и организационе културе. При том се важност знања оријентише према пословном управљању па се може говорити о управљању знањем као једној од битних пословних функција, на почетку новог века.

Вишезначни појам знања

Знање је вишезначан појам. У општем смислу знање се може дефинисати као нематеријални ресурс, слика стварности исказана замислима човека док посматра свет који га окружује: простор, објекте, односе, односе и догађаје у тој стварности. Оно се састоји од интуиције, скупа идеја, искуства, вештина и учења и има потенцијал стварања нове вредности. Знање настаје у умовима људи. Знање можемо поделити на експлицитно (енгл. explicit knowledge) и тихо или искуствено знање (енгл. tacit knowledge).

Експлицитно знање артикулисано је формалним језиком и може се лако преносити у облику информације с појединца на појединца. Оно је пример похрањен у књигама и може се једноставно “дохватити” процесом образовања, употребљавати и преузети те уградити у производе у облицима као што су техничке спецификације, нацрти или стандардизовани дизајн. Супротно томе, тихо или искуствено знање је знање уграђено или створено личним искуством појединца и укључује у себи недодирљиве факторе као што су лично уверење, инстинкт, личне вредности и стечене вештине. Оно је персонализовано и до њега није лако доћи па често остаје неоткривено и неискоришћено.

Овај облик знања богатији је од општег, експлицитног типа, међутим, оно нема вредност ако није употребљено. Посматрано са перспективе компаније, искуствено знање свих њених запослених није лако прикупити, делити и употребљавати.

Међутим, та врста знања има велику вредност ако се тимски употреби и оно у праву доноси нову вредност компанији и представља значајан елемент конкурентске предности. Према је знање нематеријалан ресурс, може се скупљати, складиштити и преносити и то говором, текстом и сликом. Иако је оно изван медија може се креирати и преносити коришћењем истих или комбинацијом различитих медија.

Разматрајући појам знања у оквиру овог рада који даје нагласак на пословни интерес, знање се може везати уз човека и организацију. Знања постоје у људима и

тимовима и чине укупно организацијско знање и потенцијал који се може мерити. Оно чини интелектуални капитал компаније и представља део укупне вредности компаније. У случају одласка појединца из компаније знање се губи у ситуацијама недовољног документовања. Исто се дешава и са знањем у тимовима које се у правилу недовољно документује и размењује у виду учења с циљем повећања компетенција компаније.

У контексту организационог знања, експлицитно знање посматрамо као информацију коју је с обзиром на данашње могућности пословања најлакше скупљати и преносити помоћу информационих технологија. С друге стране, пренос **искуственог** или **тихог знања** одвија се путем личне комуникације. Тако свој примарни интерес задњих деценија организације усмеравају на инвестирање у информациону технологију која се првенствено фокусира на експлицитно знање и то стога што га је лакше скупити, њиме се може управљати, одредити квалитет и пуно га је лакше преносити. С друге стране може се констатовати да још увек постоји опште неповерење, према свему што није могуће пренети дисплејима, а то је случај са искуственим знањем.

Међутим, управо оно по чему се једна организација разликује од друге и што је чини успешном, може се повезати с искуственим знањем које поседује дотична организација. Проблем се јавља из разлога што је искуствено знање по својој дефиницији континуирано променљиво, мења се, расте с усвојеним новим вештинама и новим искуством власника и тешко га је бележити. Управо способност организације да шири ниво искуственог знања и дели то знање унутар својих запослених сматра се основним задатком функције управљања знањем. Можемо констатовати да засад још не постоји начин којим би се у потпуности могло управљати искуственим знањем, међутим, део тог знања могуће је “захватити” од појединаца у организацији, уз помоћ одговарајућих информационих алата и техника и идентификовати га и квантификовати на начин да постане приступачно и за остале у организацији. Наведеним процесом део искуственог знања може креирати трећи тип знања у организацији тзв. **имплицитно знање**. Карактеристика имплицитног знања је да је оно специфично за одређено предузеће и тешко га је копирати. Како је речено, настало је унутар компаније, тј. акумулирано је као спознаја успешних решења и начина решавања управљачких проблема и оно представља значајан елемент конкурентске предности одређене компаније.

Поред претходно наведене класификације, знање се према супстанци може поделити на чињенично знање, процедурално знање и знање за просуђивање. Чињенично знање чине подаци и информације, процедурално знање представљају технике као што су алгоритамски и хеуристички поступци и користе се у експертним системима или од стране научника при решавању неких проблема.

Знање за просуђивање омогућава вредновање ограничења и битно је за менаџмент приликом процеса планирања ради постављања остваривих циљева у плановима. На слици је дат графички приказ класификације знања према супстанци.

ЗНАЊЕ		
ЧИЊЕНИЧНО ПРОСУЂИВАЊЕ	ПРОЦЕДУРАЛНО ЗНАЊЕ	ЗНАЊЕ ЗА ПРОСУЂИВАЊЕ
Подаци мета-подаци циљеви	Алг. поступци хеур. поступци	Вредновање ограничења

Носиоци знања

Знање се састоји од чињеница, правила, методологија, теорија, примера итд. Модели представљају носиоце знања. Они настају кад се слика стварности око нас исказује замислима појединца, који посматра свет око себе. Кад је поједина слика што ју је створио појединац погоднија за разумевање од других, она постаје модел стварности и преузима се од претходног извора знања. Преузета слика може бити иста или слична стварности, тако да та сличност постаје мера квалитета знања. Тај процес моделирања и преношења знања представља полазиште свих процесних обележја знања. Носиоци знања чине основу изградње система за управљање знањем. Према местима извора знања, кад је у питању организација, носиоци знања обухватају организацијско знање, експлицитно и искуствено знање појединца и знање спољних извора.

Процес управљања знањем

У уводном делу овог излагања наводи се важност знања у смислу пословног управљања. У модерној економији највреднијим ресурсом данашњег пословања сматра се људско знање, стога управљање знањем представља незаобилазну компоненту савременог менаџмента. Желимо ли дефинисати сам појам, у смислу пословног управљања, можемо рећи да управљање знањем представља процес који се односи на идентификовање-утврђивање знања, организовање, похрањивање и дистрибуцију знања и искуства индивидуалних група унутар организације. Општи циљ управљања знањем је повезати оне који требају знање са изворима знања у организацији, као и усклађивање трансфера тог знања. Конкретни циљ управљања знањем пак представља процес утврђивања и анализе расположивог знања како би се испунили задати циљеви пословања организације.

Надаље, управљање знањем подразумева константни процес обнове знања у организацији и тиме се оно у својој бити разликује од других приступа. Циљ процеса управљања знањем је континуирана иновација и модификација постојећег знања да би организација била способна одржати корак са динамичним тржишним окружењем. Процес управљања знањем састоји се од неколико фаза и то: прибављање/креирање знања, складиштење знања, дистрибуција знања и на крају примена знања. Организације којима је циљ континуирана обнова знања, су тзв. “леарнинг организатион”.

Ланац знања

За успешно одвијање процеса управљања знањем у организацији битно је познавање концепта помоћу којег је приказан низ међусобних интеракција битних у креирању организационог циклуса иновације знања, тзв. ланац знања према енглеском изразу knowledgе chain. Ланац знања садржи четири елемента која чине суштину корисности управљања знањем. То су унутрашња свесност организације, унутрашња реактивност, спољна свесност и спољна реактивност.

Унутрашња свесност организације представља способност брзе процене њене кључне компетенције и укупних сопствених вештина. Проблем се може јавити код оних организација чија делатност се одвија по тачно одређеним правилима у оквиру функцијског модела структуре. Оне у правилу своју кључну компетенцију

вежу само уз постојеће производе или услуге, не увиђајући при том и важност познавања сопствених знања, вештина и способности битних за даљи развој. Оне свој фокус усмеравају, на оно што су већ направиле, дакле на прошлост, а не на оно што могу направити.

Следећи елемент ланца знања односи се на унутрашњу реактивност. Унутрашња реактивност читује се у способности организације да искористи своја знања и кључне компетенције на начин да их што брже угради у нови производ или услугу и понуди клијентима на тржишту. У пракси се дешава да су организације свесне стања у спољном окружењу а да притом ипак нису у стању да благовремено реагују на промене и захтеве спољног окружења односно да благовремено покрену и искористе знања и вештине, премда их већ поседују.

Спољна свесност или свест о околини која окружује организацију представља њену способност да што тачније процеси положај својих производа или услуга на тржишту, да благовремено уочава тржишне трендове, жеље и навике купаца, да препозна опасности које јој прете од нових активности конкурената, да води бригу о институционалним ограничењима, новим прописима итд. и оно што је врло битно, уз активности традиционалног испитивања тржишта да има способност правовремене процене будућих захтева тржишта.

Спољна реактивност, може се окарактерисати као способност организације да се прилагођава захтевима тржишта брже и успешније од њених конкурената. Ова способност је бит конкурентске предности и питање опстанка на тржишту. У данашње време компаније које настоје да постану или остану тржишне вође треба да воде рачуна о претходно наведеним елементима и да изграђују своју сопствену инфраструктуру управљања знањем. При том потреба за новим знањем треба да буде један од стратешких приоритета пословања, препознат и прихваћен од највишег нивоа менаџмента. У том смислу потребно је изградити организациону културу те развијати механизме за дељење знања. Кад је створен оквир који подстиче размену знања потребно је анализирати и дефинисати јаз између расположивог и потребног знања, а након тога развијати механизме и метрику процене и репродукције знања.

У наведеном смислу организације морају пронаћи методе и технике откривања, прикупљања, похрањивања, репродукције и допуњавања знања. Крајњи циљ је постићи и синергијске ефекте комбинацијом процесирања података и информација уз помоћ информационих технологија са креативним и иновативним способностима својих запослених.

Овај пут можемо говорити о “ланцу вредности знања” који подразумева сталну трансформацију сирових података у информације и корисна знања, са крајњим циљем доношења квалитетнијих пословних одлука.

Важност управљања знањем

Није потребно посебно наглашавати да данас конкурентска предност компаније зависи од тога колико успешно она употребљава знање својих запослених и нарочито како брзо може да учи и усваја нешто ново. Према извршеним научним проценама, највећи део знања, између 50 и 95% и то експлицитног и искуственог, преноси се усменом, директном комуникацијом. Притом се велики део знања изгуби, па углавном компаније употребљавају око 20% свог организационог знања. Наравно да је данас у оштрој конкурентској утакмици важно пронаћи и задржати остатак неискоришћеног знања у компанији и претворити га у интелектуални капитал.

Систематско прикупљање и употреба знања у циљу генерисања нових идеја постиже се стварањем одговарајућег окружења у којем употреба нових информационо-комуникационих технологија (ИКТ) знатно олакшава савладавање тог проблема. Способност континуираног генерисања нових идеја и стварање иновативних производа карактеристика је успешних компанија. За њих иновација представља део стратегије пословања. Оне поседују одговарајућу “плитку” модерну организациону структуру и менаџмент који подстиче иновативни развој. Темелј креативности и иновативности постиже се и стварањем тимова који се састоје од људи различитих профила, што је предуслов за креирање различитих питања и генерисање нових идеја.

С обзиром да се до валидних иновација у правилу не долази у кратко време битно је да менаџмент не очекује брзе резултате, већ да систематски усмерава и развија зацртану политику те подупире активности битне за практичну примену управљања знањем као што су:

- Подстицање креативности, тимског рада и истраживачког приступа у пословању,
- Организовање стимулативних неформалних догађаја и стварање неформалне радне околине,
- Одржавање састанака на којима се размењују гледишта, идеје и знање,
- Организовање расправа и радионица,
- Примена бенчмаркинг техника, бренсторминга и сл. метода,
- Улагање у истраживачке студије и развој,
- Редовно анализирање пословних процеса,
- Самостално развијање новог знања, али и куповање знања,
- Организовање тренинга и осталих видова образовања запослених,
- Стварање пројектне документације,
- учење из завршених пројеката,
- Спровођење “цост-бенефит” анализе сваког новог пројекта,
- Употреба знања изван организације (књиге, студије, научне институције),
- Прикупљање, чување и анализа информација о клијентима и партнерима,
- Мотивисање запослених награђивањем, фондовима и сл.,
- Развијање одговарајуће технолошке инфраструктуре - информационог система и знања уз употребу интранета и интернета,
- Употреба БИ технологије и друго.

Интелектуални капитал

Управљање знањем је пословна дисциплина или теорија која се одражава у повећању важности знања. Његово систематско прикупљање и употреба постиже се стварањем одговарајућег окружења које подстиче дељење и трансфер знања и стварање нове врсте корпорацијске имовине, интелектуалног капитала. Главне вредности индустријске економије некад су представљали опипљиви ресурси као што су машине, природна богатства (руде, нафта) и физички рад људи. Док су физички и финансијски капитал главна обележја индустријске економије, у модерном свету бизниса извор нове вредности је оно што је динамично, мобилно, прилагодљиво и неопипљиво.

У данашњој економији најважнији капитал је неопипљив и састоји се од имиџа, робних марки, традиције, односа с купцима, повезаности са партнерима, искуства и вештина у пословању те у знању и способности запослених. Ти показатељи који

чине неопипљив капитал данас стварају знатно више нове вредности у односу на традиционалне и опипљиве ресурсе. Знање запослених, њихово пословно искуство, идеје, иновације, мотивације, спремност за тимски рад обogaћују организациону културу и унапређују процесе унутар компаније и омогућују стварање више новог знања у односу на трошкове пословања. Тако највреднији део капитала савремених компанија постаје неопипљив и често “невидљив” постојећим рачуноводственим метрикама.

Евидентно је да неопипљива и скривена имовина чини знатан део вредности модерних компанија. Међутим, њу је тешко уочити и мерити па у великом броју компаније не обраћају пажњу на тај део своје вредности. У рачуноводственом смислу тај део вредности своди се на разлику тржишне и књиговодствене вредности фирме у тренутку куповине. Према се путем стандардних метода мерења вредности још не успевају прилагодити новонасталим приликама, савремене успешне компаније се труде да доведу у везу знање запослених са финансијским резултатима компаније. Тиме се долази до појма интелектуалног капитала који се односи на укупну интелектуалну имовину и интелектуални потенцијал којим се компанија користи за стварање нове вредности.

Интелектуални капитал чини акумулирано знање које нека организација поседује у људима, идејама, патентима, дизајнима и везама и знатно је шири појам од знања. Знање и интелектуални капитал чине трајне ресурсе осигурања конкурентске предности у новом свету бизниса. Стратегијска оријентација и растућа глобализација пословања све више издвајају управо интелектуални капитал као фактор конкурентских раздвајања компанија. Интелектуални капитал може се поделити на три сегмента: људски капитал, структурални (или организациони капитал) и капитал клијената.

Људски капитал представља знање, интелигенцију и акумулирано искуство људи. Осим знања он укључује и мотивисаност, спремност на тимски рад, сарадњу, спремност на ризик и прилагођавање променама али и верност компанији. Он представља знање, интелигенцију и акумулирано искуство људи. Може се поделити на иновациони и управљачки капитал. Иновацијски капитал је покретач стварања нових вредности и стварања конкурентске предности организације. Ако га организација не поседује нема шансе за преживљавање у надолazeћим временима.

Структурални или организациони капитал представља способност организације да користи иновативни и интелектуални потенцијал својих запослених. Он се најчешће операционализира кроз информациони систем, софтвер, вештине и искуство које организација уграђује у процесе и системе. Структурални капитал је оно што остане у организацији када њени запослени напусте своја радна места по завршетку радног времена и оду кући. Он представља рецепте знања којима неко други може повећати вредност на добробит организације.

Капитал клијената настаје синергијом компаније са њеним окружењем, првенствено неговањем односа са својим купцима и добављачима. Из наведеног следи да интелектуални капитал представља комбинацију људског капитала, умова, организације и структуралног капитала односно ствари које представљају клијенти, процеси, базе података, робне марке и информациона технологија. То је могућност да се знање и апстрактна добра претворе у изворе богатства, умножавајући људски капитал структуралним капиталом. Иако се знање о постојању и важности интелектуалног капитала повећава сваки даном, он још увек представља немерљиву ставку за већину компанија.

Закључак

Извршене анализе садржаја и трендова развоја најуспешнијих фирми у савременом свету указују на чињеницу да су апликативна знања и интелектуални капитал базични ресурси напретка у цивилизацији која се ствара. Нажалост нису сви менаџери и све фирме у овом возу који води ка убрзаном напретку. Евидентна динамика савременог пословања и даље многе менаџере оставља у статусу посматрача, који нису заинтересовани или нису у стању да прате нове развојне трендове. Ови менаџери и даље раде по устаљеним правилима карактеристичним за доба индустријске економије и главни показатељи су им продате количине у тонама, пораст продаје у процентима, удели на тржишту и слично. Квалитативни показатељи, задовољство клијената и запослених, ефикасност процеса и могућности унапређења за њих не представљају приоритет.

Наведено понашање нарочито је карактеристично за још увек велик број домаћег менаџмента, који је презапослен текућим пословањем и при том занемарује улогу и потребу сопственог усавшавања и развијања интелектуалног капитала. За разлику од наших прилика, менаџери развијених економија велики део свог радног времена троше на учење, а проценти ангажованог времена крећу од 15 па све до 30 и 40% што је карактеристично за јапанске менаџере. Уочавање важности учења и сазнајног развијања утиче на способност менаџера да могу веома брзо препознати прилике и такође храбро и спремно се суочавати са ризицима које за собом доноси увођење иновација. Наравно, награда је успешност и квалитет уједно заснована и на квантитативним показатељима пословања. У турбулентним тржишним условима у којима данашње компаније послују, с константним променама у окружењу, ослањање на унутрашње ресурсе у овом случају на знање властитих запосленика темељ је за постављање развојне стратегије којој је циљ континуирано иновирање и увођење нових производа и стварање нових потреба купаца и клијената.

Извесно је да надолазећа времена почивају на дељењу знања али и на размени знања у тржишном смислу. Развој тржишних механизма погодују стварању ефикасних тржишта знања, која ће омогућити купцима и продавцима знања размену ове робе према ценама утврђеним на основу испољених корисности.

Литература

1. Edvinson Lajf: "Korporacijska longituda - Navigacija ekonomijom znanja", Difer, Zagreb, 2003.
2. Johansson Henry, J.: "Business process reengineering: Breakpoint strategies for Market dominance", J. Willey and Sons, UK; 2005.
3. Frappolo Су: "Knowledge Management", Capstone Publising, London, 2007.
4. Ђорђевић Б. Процес формулисања стратегије. Економика. 2/2011; 57(2):54-61.
5. Књазев Ј. О општој економској теорији. Економика. 1/2010; 56(1):1-36.

Мр Љубомир Миљковић
Др Александра Пушара
ФОРКУП, Нови Сад
Др Александар Миљковић
ФСОМ, Београд

ГОТОВИНА И АСПЕКТИ УПРАВЉАЊА ГОТОВИНОМ

Апстракт

Финансијско управљање обртним средствима као и краткорочним обавезама има за задатак, између осталог, да омогући предузећу да утврди неопходан, оптималан, волумент нето обртних средстава. Елементарне позиције обртних средстава обухватају, као што је познато, новчана средства или готовину, краткорочне пласмане у хартије од вредности, потраживања од купаца и различите облике залиха, док се краткорочне обавезе састоје из обавеза према добављачима за набављене сировине и материјале, укалкулисаних обавеза на терет текућих трошкова пословања и краткорочних банкарских кредита, односно кредита других привредних организација. Ефикасно управљање тим појединачним облицима обртних средстава и краткорочних обавеза је итекако значајно са становишта максимирања рентабилности и заштите текуће ликвидности предузећа.

Циљ овог рада јесте да се појасне кључне одреднице готовине и управљања готовином. Генерално гледано, појам готовине се односи на тзв. "ефективан новац" тј. на новчанице и ковани новац једне земље који су проглашени за њено законско средство плаћања, а који се налази у рукама физичких и правних лица у једној држави (изузев банке која их је издала – емисионе банке). Значај готовине огледа се у улози коју она игра у обезбеђењу континуиране (текуће) платежне способности субјеката привређивања. Да би се текућа платежна способност могла осигурати, неопходно је имати у право време довољан износ готовине.

Кључне речи: управљање, средства, готовина, новац.

CASH AND CASH MANAGEMENT ASPECTS

Abstract

Financial management of working capital and short-term obligations is required, inter alia, to enable the company to determine essential, optimal volument net working capital. Elementary positions include working capital, as is known, the assets or cash, short-term investments in securities, trade receivables and various forms of stock, while the short-term liabilities consist of accounts payable for the purchased raw materials, ukalkulisanih commitment against current operating costs and short-term bank loans, or loans of other economic organizations. Effective management of these individual forms of current assets and current liabilities is very important from the standpoint of maximizing profitability, liquidity and security companies.

The aim of this paper is to clarify the key determinants of cash and cash management. Generally speaking, the term refers to cash so. „Effective money”,

ie. the banknotes and coins of a country designated as its legal tender, which is in the hands of individuals and legal entities in one country (except bank which issued them - central banks). The importance of cash is reflected in the role it plays in providing a continuous (ongoing) financial solvency of business entities. To the current financial solvency could provide, it is the right time to have a sufficient amount of cash.

Keywords: *management, assets, cash, money.*

Управљање нето обртним средствима

Готовина представља најликвиднији дио обртних средстава, будући да се може употребити у сваком тренутку за плаћање доспјелих обавеза или за различита улагања. Готовину чине новчана средства у благајни и депозити по виђењу (средства на текућем рачуну). Предузеће врши наплату својих потраживања, али и плаћа своје обавезе. Због тога, веома је тешко ускладити свакодневна примања и издавања готовине. Аналогно томе, намеће се потреба постојања одређеног салда (залиха) готовине, поготово што предузеће не може у сваком тренутку лако прибавити готовину из спољних извора финансирања. Управљање готовином захтјева познавање неких обиљежја готовине, при чему значај управљања новчаним средствима посебно акцентира и конфликт два основна начела (принципа) финансирања – принципа рентабилности и принципа ликвидности : “ако предузеће настоји да максимизира рентабилност па улаже сву расположиву готовину у стицање добитка, онда постоји опасност да се угрози ликвидност” (будући да готовина на рачуну не доноси никакав принос, већ проузрокује само трошкове. Аналогно наведеном, постоји потреба оптималног ангажовања новчаних средстава уз обезбеђење ликвидности предузећа. Аналогно томе, размотрићемо сљедећа питања¹:

- Готовински циклус,
- Салдо готовине, и
- Стратегија управљања готовином.

Ипак, прије него наставимо са овом анализом даје се осврт на оптимално управљање новчаним средствима.

За континуитет пословног процеса неопходно је обезбиједити оптимална финансијска средства. Недостатак обртних средстава изазива поремећаје у ликвидности, а касније и у солвентности. Проблем ликвидних средстава се односи на краткорочно финансирање, односно управљање обртним средствима. Управљање обртним средствима обухвата новац, новчане еквиваленте, потраживања, залихе и краткорочне обавезе.

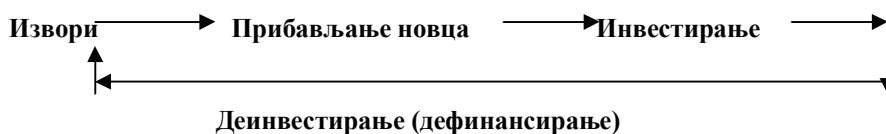
Оно је најчешће усмјерено на оптимизирање новца, утрживих хартија од вриједности, потраживања и залиха, а при том изостаје оптимизација других ликвидних средстава. Оптимизација се односи и на уравнотежење односа у укупној структури средстава. Ефикасно управљање обртним средствима захтијева претходну анализу обртних средстава са аспекта ликвидности.

Приливи и одливи новца се планирају и прате кроз готовински ток. Већи прилив од одлива говори да је готовински ток позитиван. Уколико је нето резултат периода негативан, могуће је недостатак средстава покрити суфицитом претходног

¹ Иваниш, М., “Основи финансија“, Универзитет Синергија, Пословни факултет Вишеград, 2006. године, стр. 89.

периода. Уколико средства претходног периода нису довољна за покриће дефицита текућег периода, предузеће је ушло у зону неликвидности. Поред своје значајне улоге у финансијском управљању, извјештај о готовинском току је важан инструмент за оцјену будуће ликвидности од стране кредитора. Велики удар на ликвидност предузећа има порез на додатну вриједност. Без обзира што предузеће остварује право на одбитак улазног пореза за набавку залиха и основних средстава, оно мора у старту издвојити новчана средства. То је додатно оптерећење за правне обвезнике који у појединим периодима имају већи улазни од излазног пореза на додатну вриједност. Више уплаћени порез се сматра пореским кредитом за наредни обрачунски период, осим код извозних послова гдје постоји могућност остваривања права на поврат. Право на поврат немају правна лица која се нису регистровала за систем ПДВ-а, што их доводи у неповољну ситуацију.

Финансирање је динамичан процес, а што се може видети из слиjedeће слике:



Слика 1: Процес финансирања

Из приложене слике је видљиво да се прибављена средства из одговарајућих извора улажу у пословни процес. Кад се пословни процес оконча, слободан новац се поново враћа у своје изворе.

Управљање готовином

Ефикасно управљање новчаним средствима или готовином представља посебно значајан и сензибилан задатак финансијског управљања с обзиром да још непосредније ставља у фокус неопходност сталног балансирања између два основна критеријума привређивања предузећа у робно – новчаној привреди: ликвидност и рентабилност². То балансирање се своди у крајњој инстанци на захтјев за успостаљањем и одржавањем оптималног салда готовине у сваком тренутку. Сваки суфисит готовине изнад неопходних потреба, утиче на смањење рентабилности, будући да готовина пос себи не одбацује никакав принос, иако, сасвим извјесно омогућава предузећу већи комодитет у погледу извршавања доспјелих новчаних обавеза, било да су оне очекиване или неочекиване, чиме се сразмјерно смањује ризик неликвидности, односно техничке инсолвентности.

Готовински циклус

Слично као код осталих врста обртних средстава, циркулација готовине кроз процес пословања предузећа може се изражавати и мерити помоћу просечног временског трајања једног обрта који се назива “готовинским циклусом”.

² Иваниш, М., “Основи финансија“, Универзитет Синергија, Пословни факултет Вишеград, 2006. године, стр. 93.

Готовински циклус дефинише се као : “број дана у години који протекне од тренутка издавања готовине за набавку сировина и материјала до момента примања готовине на име наплате прихода од продаје производа у којима је набавна вриједност сировина и материјала реално садржана”³.

Прецизније речено, готовински циклус представља дужину трајања времена од издавања новчаних средстава за набавку сировина, па до наплате продате робе и услуга. Постоји знатна разлика у дужини готовинског циклуса између:

- Основних средстава, и
- Обртних средстава

Минимално потребан салдо готовине

Код управљања готовином једно од основних питања на које треба дати одговор јесте питање минималног салда готовине. Другим ријечима, основно питање на које треба дати одговор јесте који је то ниво готовине који је потребан да задовољи два кључна критеријума⁴:

- прво, обезбјеђење ликвидности,
- и друго, минимални трошкови одржавања ликвидности

Аналитичко разматрање проблема минималног салда готовине везано је за познавање релевантних аспеката трошкова који настају у вези са готовином. Међу те трошкове спадају⁵:

- Трошкови држања готовине
- Трошкови недостатка готовине, и
- Трошкови трансакција са готовином.

У контексту наведеног, произлази да се под оптималним салдом готовине може сматрати онај износ готовине који минимизира укупне трошкове готовине. Међутим, утврђивање овог салда готовине представља веома сложен проблем финансијског управљања готовином, с обзиром на немогућност тачног и прецизног предвиђања свих будућих токова готовине, као и многих других ограничења којима се не можемо овде бавити (будући да превазилазе потребе проблематике коју разматрамо).

Међутим, за решавање овог комплексног проблема финансијска теорија и пракса користе веома различите моделе који су углавном високо рафинисани. Али са аспекта практичен примене, највише се користи финансијски модел који се заснива на информацијама текуће финансијске анализе и планирања.

Овај финансијски модел полази од става да минимални салдо готовине треба да буде једнак “просјечном” годишњем салду готовине који је неопходан за обављање редовне пословне активности предузећа. За примјену овог метода неопходно је познавати следеће:

- Концепт трошкова готовине,
- Укупне годишње потребе за готовином, и
- Коефицијент обрта готовине.

³ Микеревић, Д., “Финансијски меанцемент”, Економски факултет Бања Лука, 2009. године, стр. 331.

⁴ Иваниш, М., “Основи финансија”, Универзитет Синергија, Пословни факултет Вишеград, 2006. године, стр. 97.

⁵ Иваниш, М., “Основи финансија”, Универзитет Синергија, Пословни факултет Вишеград, 2006. године, стр. 103.

Аналогно наведеном, потребно је сагледати следеће релације⁶:

$$\text{Коефицијент обрта готовине} = \frac{\text{Укупни годишњи издаци готовине}}{\text{Просечан салдо готовине}}$$

Из чега слиједи да је :

$$\text{Просечан салдо готовине} = \frac{\text{Укупни годишњи издаци готовине}}{\text{Коефицијент обрта готовине}}$$

На основу изложених релација види се да је минимални салдо готовине у ствари једнак просечном годишњем салду који је условљен величином исплата у току датог временског периода. Овако утврђени минимални салдо готовине подразумјева пуну усклађеност прилива и одлива готовине која је условљена стањем финансијске стабилности предузећа, али и подударношћу рока имобилизације краткорочно везане имовине и рокова доспећа за плаћање краткорочних обавеза.

Ако је ријеч о “потребном салду готовине”, не може а да се не помене и категорија тзв. “ликвидне резерве” која у ствари означава држање готовине изнад минимално потребног салда готовине.

Основна сврха ликвидне резерве јесте да се ликвидност предузећа одржи чак и онда, када прилив готовине увећан за минимални салдо готовине, није довољан за исплату доспелих плаћања. Ликвидну резерву није лако одредити јер на њу утиче више комплексних фактора. Због тога, свако предузеће треба да одреди своју ликвидну резерву.

Поступак прорачуна потребних обртних средстава на примеру предузећа «Х»

У следећем примеру предочен је поступак прорачуна потребних обртних средстава на годишњој нивоу на темељу података из рачуна добитка и губитка. Напомињемо да је пример виртуалан, што значи да је потребно нешто мање обртних средстава у стварима или правима него у предоченом приказаном примеру. На пример, потраживања од купаца најчешће нису једнака укупном приходу, што би значило да ништа од проданих производа, робе или услуга није наплаћено у текућој години.

Табела 1: Прорачун потребних обртних средстава предузећа «Х»

	01.01.-31.12.2010.	Дани везивања	Коефицијент обрта	Потребна обртна средства
Обртна средства				5.103.700
Залихе, сировина, метаријала, енергије	5.800.000	60	6	966.700

⁶ Иваниш,М.,“Основи финансија“, Универзитет Синергија, Пословни факултет Вишеград, 2006.године,стр.109.

Производња у току	12.430.000	45	8	1.533.800
Залихе готових производа	12.430.000	15	24	517.900
Краткорочна потраживања	14.500.000	45	8	1.812.500
Новчана средства	14.500.000	3	120	120.800
ПДВ - предпорез	1.584.000	30	12	132.000
Извори пословања				1.900.400
Добављачи	7.930.000	45	8	991.300
Бруто плате	3.800.000	30	12	316.700
Амортизација	420.000	180	2	210.000
Расходи финансирања	280.000	90	4	70.000
Обавезе за ПДВ	3.335.000	30	12	277.900
Порез на добит	414.000	30	12	34.500
Потребна обртна средства				3.203.300

Из датог примера произлази да је у пословни процес у једној години потребно уложити 3.203.300 дин. обртних средстава. Једноставно је закључити да је с већим обртајем укупних обртних средстава уложити размјерно мање обртних средстава и обратно, с мањим обртајем укупних обртних средстава потребно је уложити више обртних средстава. Или друкчије, активнији, тржишно конкурентни и способнији подузетници имају и веће коефицијенте обртаја укупних обртних средстава од оних мање активних, неприлагодљивих, неконкурентних и мање способних предузетника.

Иако то не мора увијек бити тако, најчешће ипак јест да финансијски успјешнији предузетници су они који имају бржи обртај укупних обртних средстава, тиме и већу продуктивност, продајну и набавну учинковитост и ниже трошкове капитала ангажираног за обртна средства. У врло уској вези су структура, динамика и коефицијенти обртаја обртних средстава с ликвидношћу и солвентношћу предузетника. С овим у вези потребно је увести и појам нето-обртних средстава или радног капитала. Нето обртна средства или радни капитал представља разлику између краткотрајне имовине или обртних средстава и краткотрајних обвеза /Ноб = Ки – Ко/. Ако је та разлика позитивна, односно ако су расположива краткотрајна имовина или обртна средства веће од краткотрајних обвеза, то показује да је реч о ликвидном и солвентном предузетнику. Наравно вреди и обратно, ако су краткорочне обвезе веће од краткотрајне имовине или обртних средстава, реч је о неликвидном и несолвентном предузетнику. Међутим, потребно је рећи да степен ликвидности и солвентности може бити и већи или мањи, позитиван и негативан, што се мери коефицијентима ликвидности.

Коефицијент тренутне ликвидности

Ктрл = Н/Код

при чему су

Ктрл = коефицијент тренутачне ликвидности

Н = новац на жиро-рачуну и благајни

Код = доспјеле краткорочне обвезе

Ако је коефицијент тренутачне ликвидности једнак један или више, реч је о ликвидном подузетнику, који је у стању подмирити све своје краткорочне обвезе

у року од 15 дана и ако је мањи од један, подузетник се суочава с проблемима плаћања својих доспјелих краткорочних обвеза, односно неликвидан је.

У нашем примјеру коефицијент тренутне ликвидности је сљедећи:

$$K_{трл} = 14.500.000 / 15.065.000 = 0,96$$

Ко што уочавамо, овај коефицијент је благо испод 1, односно износи 0.96. Према постављеном односу и резултату може се закључити да се ради о неликвидном преудзећу. Међутим, по мом мишљењу, рекло би се да се предузеће налази на граници ликвидности јер је овај коефицијент благо испод нуле.

Коефицијент текуће ликвидности

$$K_{тек} = K_{и} / K_{о}$$

при чему су

$K_{тек}$ = коефицијент текуће ликвидности

$K_{и}$ = краткотрајна имовина

$K_{о}$ = краткорочне обвезе

И у овом случају, ако је коефицијент текуће ликвидности једнак један или више, ријеч је о ликвидном подузетнику, који је у стању подмирити све своје краткорочне обвезе у року до три мјесеца и ако је мањи од један, подузетник се суочава с проблемима плаћања својих доспелих краткорочних обвеза, односно пријети му инсолвентност, односно немогућност текућих плаћања.

У нашем примјеру овај показатељ износи:

$$K_{тек} = 59.660.000 / 16.179.000 = 3,687$$

Као што се уочава, овај коефицијент има вредност већу од 3 те се оцењује ликвидним.

Закључак

Управљање готовином и новчаним средствима предузећа излетно је захтеван и сложен посао, највећим делом јер је потребно начинити баланс између два кључна концепта – ликвидности и рентабилности. Управљати готовином значи начинити и одржавати такав салдо готовине који неће проузороковати нити мањак нити вишак готовине у пословним процесима предузећа. Сваки вишак готовине доводи до смањења рентабилности, с обзиром да готовина сама по себи, не доноси никакав принос. Са друге стране, недостатак средстава проузорокује неликвидност, што је додатно сложенија ситуација.

Готовински циклус јесте просечно време које протекне од издавања готовине (исплата обавеза према добављачима и обавеза за бруто зараде) до примања готовине, односно наплате потраживања од купаца. Циљ предузећа, у делу управљања готовином, јесте да скрати готовински циклус, повећа коефицијент обрта готовине, смањи салдо готовине и да смањити трошкове готовине. Како би се ови задаци реализовали, важно је утврдити стратегије управљања готовином које обухватају:

- Ефикасније управљање залихама;
- Убрзање наплате потраживања од купаца;
- Пролонгирање плаћања краткорочних обавеза.

Можемо закључити да управљање готовином и еквивалентима готовине представља једно од пресудних активности управљања предузећем и његовог

успешног деловања. Без адекватног управљања готовином тешко да се могу успешно организовати остале пословне функције предузећа.

Литература

1. Красуља, Д.,Иванишевић,М., “Пословне финансије”, Економски факултет Београд, 2002. године.
2. Лале, В., ”Анализа пословања” ФОРКУП Београд, Универзитет Привредна Академија, Нови Сад, 2007.године.
3. Иваниш, М., “Основи финансија“, Универзитет Синергија,Пословни факултет Вишеград, 2006.године.
4. Малешевић, Ђ., „Анализа пословања предузећа“, Економски факултет, Суботица, 2002. године,
5. Миљковић А и Љ., Анализа пословања предузећа, ФОРКУП, Нови Сад, 2011.
6. Ранковић: „Управљање финансијама“, Економски факултет, Београд, 2004. године,
7. Микеревић, Д., “Финансијски меанџмент“, Економски факултет Бања Лука, 2009. године.
8. Вукша, С., “Финансијско рачуноводство“, Универзитет за пословне студије Бања Лука, 2006. године.

СТРАТЕГИЈЕ РЕАЛИЗАЦИЈЕ ТУРИСТИЧКОГ ПРОИЗВОДА

Апстракт

За остварење сваког циља потребна је одређена стратегија. Ако посматрамо реализацију производа као циљ, онда је за његово остварење неопходно применити адекватну стратегију реализације. С обзиром да се код савремених предузећа као егзистенцијални проблем јавља могућност продаје сопствених производа и услуга и њихова наплата, са истим проблемом се сусрећу и она предузећа која своје производе и услуге пласирају на туристичком тржишту. Дакле, примена адекватне стратегије неопходна је и код реализације туристичког производа.

Кључне речи: стратегија, реализација, туристички производ.

THE STRATEGIES OF REALIZATION TOURIST PRODUCT

Abstract

For realization of every aim is necessary special strategy. If we are looking realization of product as an aim, than for its own realization is necessary to use adequately strategy for realization. If we consider that modern companies as existential problem shows possibility of sailing its own products and services and its payment, the same problem meets and companies whose products and services are placed on tourist market. Therefore, using of adequately strategy is necessary for realization of tourism product.

Key words: Strategy, Realization, Tourism product.

Увод

У прошлом (двадесетом) веку десиле су се бројне и крупне промене које су утицале на промену начина живота и рада људи, њиховог понашања, схватања, веровања и навика. Развојем производних снага и порастом продуктивности рада дошло је до раста материјалне производње, што је имало за последицу појаву веће количине различитих врста производа и пораста животног стандарда становништва.

Дакле, тек на одређеном степену развоја људског друштва дошло је до друштвене поделе рада, када се један део становништва осим производњом почео бавити и пружањем различитих услуга (саобраћај, трговина, угоститељство, туризам и др.).

Што се самог туризма тиче треба напоменути да се тај појам први пут помиње почетком деветнаестог века тј. 1811. године у листу “Sporting Magazin” [7, стр. 28]. Од свог настанка до данас туризам је доживео бројне промене а међу њима, свакако, најбитнија је она промена која је настала половином XX века - преображај туризма у појаву која има масовни карактер.

За већину савремених држава и њихових националних економија туризам је важна привредна делатност, а за многе од њих и најважнија. Имајући то у виду,

свака држава, регија или ужа територијална област се труди да своју туристичку понуду учини што конкурентнијом на светском туристичком тржишту.

На сваком тржишту, па и на туристичком, посебна пажња се посвећује производу, тј. роби која се тражи, продаје и троши на том тржишту. „Многи под појмом туристички производ не подразумевају исте ствари. Најчешће се тим термином обухватају све оне услуге и производи, као и атрактивности, које чине подлогу туристичким кретањима, а које туриста „конзумира” на тржишту па их, наравно, и купује на том тржишту” [7, стр. 202].

Ако се пође од чињенице да је на сваком туристичком тржишту, тражња пре свега лимитирана платежном способношћу туриста, а у условима развијене конкуренције, понуда је испуњена великим бројем туристичких производа, онда је за њихову успешну реализацију неопходна примена адекватне стратегије.

Стратегија реализације производа

Стратегија као појам позната је још од античког доба. Сам појам је преузет из војне терминологије. У грчком језику су у употреби две речи: „stratos” што значи армија, тј. војска и „ago” што значи водити. Буквално значење је („stratos” + „ago”) вођење војске, односно вештина ратовања која подразумева одређени правац акције [4, стр. 8].

Стратези не само што планирају, већ и делују. Још од античких времена концепт стратегије има два дела: припрему одлука (планска компонента) и спровођење одлука (акциона компонента). Обе компоненте су база стратегијског фокуса [9, стр. 70].

Концепт стратегије је применљив и на модеран бизнис. Као нови концепт (који се од средине 50-их година прошлог века користи у економији уопште и планирању и развојној политици предузећа посебно) пословна стратегија је основни начин успостављања односа између предузећа и његовог окружења.

При томе се пословна стратегија посматра као идеја водила за остварење јединствене позиције, тј. конкурентске предности на изабраном тржишном сегменту.

У литератури се прави разлика између ширег и ужег схватања стратегије. Према ширем схватању стратегија представља фундаменталну управљачку одлуку која обухвата: циљеве, политике и начине њиховог реализовања у привредној пракси. Према ужем схватању, стратегија је планска одлука којом се дефинишу базични начини остваривања циљева предузећа. По том схватању са формулисањем стратегије се почиње тек када су формулисани циљеви и политике које омогућавају избор стратегије у складу са циљевима.

У савременим условима привређивања предузеће мора да има дефинисану стратегију односа према свим учесницима у привредном пословању (купцима, добављачима, посредницима, државним институцијама, запосленима, акционарима, финансијским институцијама, осигуравајућим друштвима, непрофитним организацијама, разним покретима и удружењима грађана и сл.). Тако у једном случају предузеће може да одабере стратегију прилагођавања другим организацијама и институцијама, у другом случају може бити иницијатор разних облика кооперације са осталим учесницима у привредном пословању, у трећем случају може изабрати стратегију конфронтације са осталим учесницима у привредном пословању. Дакле, избор конкретне стратегије зависиће од положаја предузећа у окружењу у коме обавља своју пословну активност, као и од његовог потенцијала.

Стратегија реализације је део укупне стратегије предузећа. Као таква, стратегија реализације представља базични начин остваривања циљева реализације

производа. Стратегија реализације се формулише полазећи од циљева и политика реализације на основу анализе средине и потенцијала предузећа [10, стр. 93].

Рационално формулисана стратегија реализације захтева темељну анализу средине у којој предузеће послује. За то је неопходно да постоји развијен управљачки информациони систем. Од посебног значаја за успех стратегије реализације је идентификовање критичних фактора пословног успеха. Критични фактори су кључне променљиве помоћу којих се може побољшати стратегијска позиција предузећа. Критични фактори пословног успеха разликују се по гранама делатности. Они се могу посматрати за појединачно предузеће, грану и националну економију. За идентификовање тзв. критичних фактора пословног успеха неопходно је испитати конкурентску структуру гране.

Осим анализе пословног амбијента у коме предузеће обавља своју активност, за рационално формулисану стратегију реализације неопходна је и анализа могућности предузећа. Анализа могућности предузећа подразумева сагледавање његових снага и слабости. При томе треба настојати да се снаге максимално искористе а слабости ако је могуће елиминишу или у крајњој линији ублаже.

С обзиром да постоје стабилна и нестабилна подручја пословања, сваком од њих одговара одређена стратегија реализације. У стабилним подручјима пословања могуће је на релативно трајној основи формулисати стратегију која доводи у склад могућности предузећа са захтевима средине за његовим производима и услугама. За разлику од напред наведеног, у нестабилним подручјима пословања (осетљивост на коњуктурна кретања, промене у условима привређивања и сл.), неопходна је стална анализа адекватности стратегије и њено континуирано прилагођавање (путем тактичких одлука) променама у средини.

Као битан услов за успешну стратегију реализације сматра се прецизна идентификација циљног тржишта чије потребе (у производима и услугама) предузеће намерава да задовољи. За прецизну идентификацију циљног тржишта неопходне су благовремене и поуздане информације о захтевима купаца тј. потрошача на њему.

На избор конкретне стратегије реализације у великој мери утиче став према ризику. Уколико се фаворизује прихватање ризика, број стратегијских опција се повећава и обратно. У оним гранама у којима су присутне динамичке промене ризик се веома тешко може избећи.

Као једна од функционалних стратегија предузећа, стратегија реализације се може дефинисати за ниво предузећа и за поједине његове делове тј. подсистеме.

Након успешно формулисане стратегије реализације неопходна је њена адекватна имплементација тј. примена. Услов за успешну примену формулисане стратегије реализације је њена усклађеност са организационом структуром предузећа. С обзиром да савремена предузећа послују у динамичној средини где је иновативност претпоставка успеха, то управо захтева флексибилну организациону структуру која омогућава лакше спровођење стратегије.

Спровођење сваке стратегије па и стратегије реализације прати стратегијска контрола. Задатак стратегијске контроле је да уочава проблеме или промене у претпоставкама на којима се заснива стратегија реализације и да сугерише корективну акцију. Претпоставка за успешну стратегијску контролу је добра идентификација критичних фактора успеха предузећа у фази формулисања

стратегије реализације. Увек треба настојати да корективна акција не буде само реактивна, већ проактивна како би се побољшали услови за успешно спровођење стратегије реализације производа.

У савременим условима пословања веома битна активност у вези са реализацијом производа јесте доношење стратегијских планова реализације. Овим пла-

новима се дефинишу циљеви у вези са реализацијом производа. Код доношења ових планова до изражаја долази креативна способност топ менаџера и посебно менаџера продаје. Степен детаљизације код стратегијских планова реализације производа је веома мали. У њима су плански задаци углавном изражени глобално. Због велике дозе неизвесности у савременим условима пословања ови планови се обично израђују у више алтернатива.

Као база за израду стратегијског плана реализације производа користи се стратегијска прогноза могућности пласмана производа. Ова прогноза је заснована на сагледавању промена и дејства релевантних мерљивих детерминанти тражње. У многим земљама оваква прогноза се израђује на нивоу привредног развоја или општих привредних кретања. За њихову израду махом су задужена разна министарства, привредне коморе и сл. Свако конкретно предузеће са своје стране, у напред наведеним прогнозама, налази индикаторе за своје стратегијске прогнозе пласмана производа. Како се ради о дугом року у планирању ове прогнозе су опште и оријентационог су карактера [5, стр. 323-324].

Туристички производ

Под појмом туристички производ различити аутори подразумевају различите ствари. Тако, на пример, Закон о туризму под туристичким производом подразумева “скуп међузависних елемената који се у пракси организује као посебан вредносни ланац који чине материјални производи и услуге, природне вредности и културна добра, туристичке атракције, туристичка супраструктура и туристичка инфраструктура” [1, стр. 178].

Само дефинисање туристичког производа једно је од најконтроверзнијих питања у оквиру примене маркетинг концепције у туризму. Ако знамо да је основни циљ маркетинг концепције: задовољење потреба потрошача, онда разлика између роба и услуга постаје мање значајна, јер у оба случаја, битна је корист коју потрошач постиже употребом производа, односно коришћењем услуге.

Сви производи које туристи конзумирају могу се сврстати у три категорије и то [7, стр. 202-203]:

1. производи намењени широкој потрошњи, њих поред домицилног становништва конзумирају и туристи (у ову групу производа спадају и комуналне услуге, услуге превоза, здравствене услуге и сл.),
2. производи стандардног производног програма, који су делимично модификовани за конзумирање туриста (индустријски сувенири, спортски реkvизити, културне и друге манифестације и сл.) и
3. производи, првенствено, намењени конзумирању од стране туриста (занатски сувенири, угоститељске услуге, услуге путничких агенција и др.).

Изнапред наведеног јасно се види да производ у туризму није јединствен, као што нису јединствени ни захтеви туриста. Према томе, целовитост захтева туриста према одређеном подручју или носиоцу понуде може се сматрати туристичким производом.

Зависно од тога да ли се туристима нуде само производи појединих предузећа туристичке привреде или им се нуде потенцијали свих привредних и неприредних делатности одређеног подручја, разликујемо: парцијални туристички производ и интегрисани туристички производ [7, стр. 205].

Парцијални туристички производ служи само делимичном задовољењу потреба туриста. Он се на туристичком тржишту нуди од стране једног туристичког

предузећа и то самостално или преко посредника.

Интегрисани туристички производ састоји се из више парцијалних туристичких производа, тј. њега заједнички нуде туристима више туристичких предузећа. Као основни елементи интегрисаног туристичког производа могу се навести [7, стр. 205-206]:

1. атрактивност дестинације (природне, изграђене, културне и друштвене атрактивности),
2. услови за боравак и услуге у дестинацији (објекти за смештај и исхрану, локални транспорт, спортске активности, трговина и остале услуге) и
3. приступачност дестинације тј. удаљеност дестинације у односу на емитивна тржишта а изражава се трошковима, брзином и удобношћу доласка до одређеног места (инфраструктура, опрема, саобраћајни прописи и остало).

Основни проблем који се јавља код интегрисаног туристичког производа је координирано деловање носилаца парцијалних туристичких производа, а све у циљу комплексног задовољења потреба туриста.

Свака држава, настоји да у својој туристичкој понуди има што квалитетније и за туристе што интересантније туристичке производе. За Србију су од посебног значаја следећи туристички производи [8, стр. 17-18].

1. градски одмор;
2. кружна путовања;
3. пословни туризам и туризам везан за посебна интересовања;
4. здравствени туризам;
5. планине и језера;
6. наутика;
7. догађаји;
8. рурални туризам;
9. специјални интереси.

Напред наведени туристички производи су од посебног значаја за Србију као туристичку дестинацију, јер се и у светским размерама одликују великим и константним обимом тражње, динамичном стопом раста тражње или великом просечном потрошњом по дану боравка. У том смислу, продор било ког од наведених туристичких производа Србије на светско туристичко тржиште би се у знатној мери позитивно одразио на број и структуру долазака и ноћења, као и на остварену инострану туристичку потрошњу у земљи.

Промене на светском туристичком тржишту указују на даљи правац развоја туризма у Србији. Србија има реалну туристичку основу, чија кључна обележја треба да чине здравствена, спортско-рекреативна и еколошка компонента. „Уз одређена адекватна побољшања свог туристичког производа и његовог максималног структуралног прилагођавања савременим захтевима еластичне међународне туристичке тражње, Србија има шансе да се укључи у апсорбовање ефеката који из њих произилазе“. Да би се то постигло неопходно је у наредном периоду очекивати од носилаца туристичке политике „побољшање услова привређивања, реструктурирање, приватизацију и већа материјална издвајања за превазилажење нагомиланих проблема туристичке привреде“. У складу са тим, „реално је у будућности очекивати позитивне промене и побољшања у туристичком наступу и пропагирању туристичке понуде Србије на међународном и домаћем туристичком тржишту“ [3, стр. 82].

Што се тиче регионалног аспекта развоја туризма у Србији и ту би се најбрже туристички развијале регије са највећим потенцијалима за развој и комерција-

лизацију оних туристичких производа који уз најмањи напор могу да дају најбоље ефекте у што краћем року. Ове туристичке регије би имале улогу покретача туристичког развоја Србије, при чему би се позитивни ефекти оствареног туристичког промета у тим регијама све више ширили и отварали развојни простор оним регијама које данас објективно имају мање шансе за брзо комерцијализовање својих туристичких производа.

За успешну реализацију туристичких производа од посебног је значаја и њихов квалитет. Сама чињеница, да се на туристичком тржишту јављају производи сличних квалитативних особина, битна је за избор одговарајуће стратегије и тактике за њихову реализацију. Када се говори о квалитету туристичких производа потребно је посебну пажњу посветити непосредном контакту између туриста тј. гостију и непосредних извршилаца послова приликом пружања туристичких услуга. Осим стандардизованих, рутинских операција код пружања услуга, савремени приступ квалитету туристичког производа, подразумева и бројне ситне пажње пружене туристима. Концепт управљања тоталним квалитетом (TQM) применљив је и у пословању туристичких предузећа. Овај концепт подразумева настојање за сталним побољшањем квалитета производа и процеса у свакој фази пословања предузећа.

Могуће стратегије реализације туристичког производа

Стратегије за реализацију производа представљају избор праваца, метода и инструмената за реализацију производа. Исто се може рећи и када је у питању туристички производ. Стратегије за реализацију туристичког производа треба да буду тако конципиране, како би се пронашао најкраћи и најефикаснији пут од производа до потрошача тј. туриста.

Уколико стратегије за реализацију производа посматрамо по одређеним нивоима стратегије, који су један од другог јасно одвојени, онда можемо говорити о [6, стр. 698-701]:

1. стратегијама тржишног подручја,
2. стратегијама стимулисања тржишта,
3. стратегијама парцелизације тржишта и
4. стратегијама тржишног простора.

Код стратегија тржишног подручја могући стратегијски правци могу се описати са четири основне комбинације производ/тржиште. У оквиру стратегија тржишног подручја разликују се следеће стратегијске опције :

- пенетрација тржишта,
- развој тржишта,
- развој производа и
- диверсификација.

Под пенетрацијом се подразумева продаја садашњих производа на садашњем тржишту. У оквиру ове стратегије могућа су три различита приступа. Први приступ подразумева предузимање маркетинг подстицаја којима се покушава да утиче на купце да у одређеним временским интервалима купују више. Други приступ подразумева предузимање одговарајућих промотивних активности или посебних вредносних садржаја који имају за циљ да привуку купце конкурената. Трећи приступ подразумева освајање релативних непотрошача који представљају могуће потрошаче.

За пласман туристичких производа неупоредиво су битнији други и трећи приступ, јер се њима тежи да се придобију туристи који су у прошлости “конзуми-

рали” неки од конкурентских туристичких производа или уопште нису користили конкретни туристички производ а могли би у будућности да га користе (имају интересовање за њега, платежно су способни и он им је доступан).

Развој тржишта подразумева пласман постојећих туристичких производа на новим тржишним сегментима, тј. новим циљним групама туриста. Те нове циљне групе туриста могу се идентификовати како у сопственој земљи, тако и у иностранству.

Стратегија развоја производа подразумева нови туристички производ који се нуди већ познатој циљној групи туриста. Развој туристичког производа обично означава побољшање његових основних перформанси или његову модификацију додавањем додатних бенефита за туристе.

Диверсификација је пласирање новог туристичког производа на новом тржишту тј. новој циљној групи туриста. То понекад захтева и нове продајне канале. Сама величина тржишта, односно број туриста мора бити значајан, како би се оправдала улагања у нови производ и ново тржиште.

У оквиру стратегија стимулсања тржишта разликујемо:

- стратегију преференције и
- стратегију цена - количина.

Стратегија преференције подразумева високе цене а обично се примењује код оних туристичких производа који су већ постали добро познати у свести садашњих и потенцијалних потрошача тј. туриста. За разлику од ове стратегије, стратегија цена-количина подразумева ниске цене и примењује се код оних туристичких производа који још увек нису стекли адекватну афирмацију на туристичком тржишту.

Стратегије парцелизације тржишта усмерене су на утврђивање врсте тј. степена диференцирања обраде тржишта. У оквиру ових стратегија разликујемо:

- стратегију масовног тржишта и
- стратегију сегментације тржишта.

Стратегија масовног тржишта погодна је за реализацију оних туристичких производа који у основи имају универзални карактер, тј. по својим основним карактеристикама се не разликују од других њима сличних туристичких производа. За разлику од њих, они туристички производи који су намењени јасно дефинисаној циљној групи туриста, реализоваће се применом стратегије сегментације тржишта. Дакле, код ове стратегије пре свега треба дефинисати и јасно одредити тржишне сегменте које продајци туристичких производа желе да опслуже.

Стратегије тржишног простора усредсређене су на одређивање тржишног односно продајног простора. У оквиру ове групе стратегија разликујемо: стратегију националног тржишта и стратегију наднационалног тржишта. Обе ове стратегије се могу даље рашчлањавати.

С обзиром да је у тржишној привреди и за туризам као и за остале привредне гране карактеристично постојање великог броја конкурената за већину производа, намеће се потреба да се нешто каже и о конкурентским стратегијама у вези са реализацијом производа. Менаџмент предузећа може усмеравати пословање у правцу прилагођавања (ономе што је уобичајено за тржиште односно грану) или одступања (од онога што је уобичајено за тржиште односно грану). Такође, менаџмент предузећа може да заузме офанзиван став (када због коришћења сопствених предности жели да побољша сопствену тржишну позицију) или дефанзиван став (усмерен на очување постојеће позиције).

Ривалство међу конкурентима не мора увек да доводи до сукоба и агресивне маркетинг борбе. Конкурентско понашање може се испољити у следећим формама [6, стр. 701]:

- сукоб (циљ је да се конкурент истера са тржишта),
- конкуренција (циљ је пословати боље од конкурента)
- коегзистенција (конкуренти се игноришу уколико нису присутни на нашем тржишном сегменту),
- кооперација (подразумева сарадњу тј. договор са конкурентима како би се лакше остварили заједнички циљеви) и
- тајни тј. прећутни споразум (конкуренти долазе до неког аранжмана који спречава конкуренцију на тржишту).

У посебну групу конкурентских стратегија спадају стратегије борбе или сукоба. Оне се примењују када један или више учесника на тржишту одлучи да промени постојеће стање. Стратегије борбе или сукоба можемо поделити на две групе: стратегије напада и стратегије одбране.

Kotler разликује пет стратегија напада: фронтални напад, бочни напад, напад опкољавањем, напад мимоилажењем и герилско радовање[2, стр. 411-415].

По Kotlerу, такође постоји и шест одбрамбених стратегија: одбрана позиције, бочна одбрана, превентивна одбрана, одбрана контраофанзивом, покретна одбрана и одбрана повлачењем [2, стр. 399-403].

Закључак

Савремена туристичка предузећа послују у условима веома нестабилног и динамичног окружења. Као један од основних начина успостављања односа између ових предузећа и њиховог окружења јавља се пословна стратегија. Са формулисањем стратегије се почиње тек када су формулисани циљеви и политике које омогућавају избор стратегије у складу са циљевима.

Стратегија реализације туристичког производа представља део укупне пословне стратегије туристичког предузећа. Као таква, стратегија реализације туристичког производа представља базични начин остваривања циљева реализације тог производа.

Да би могло да управља реализацијом, предузеће треба да сагледа факторе који утичу на реализацију његових производа и услуга. Управљајући реализацијом предузеће настоји да минимизира дејство негативних фактора и максимизира дејство позитивних фактора који утичу на реализацију његових производа.

За успешну реализацију туристичких производа, неопходно је да њихови продавци донесу стратегијске планове у вези са реализацијом истих. У овим плановима плански задаци су углавном изражени глобално. Обично се због велике дозе неизвесности ови планови израђују у више алтернатива. Само стратегијско планирање реализације захтева посебне информације или чак посебан информациони систем. Као база за израду стратегијског плана реализације туристичких производа служи стратегијска прогноза могућности пласмана тих производа.

Уколико пођемо од чињенице да у тржишној економији сва предузећа, па и она из области туризма, су егзистенцијално зависна од реализације сопствених производа и услуга, онда је за носиоце туристичке понуде веома битно да на туристичком тржишту понуде што комплетнији и квалитетнији туристички производ сразмерно потребама и захтевима туриста, и да на тај начин, у односу на конкуренцију задобију поверење туриста.

Литература

1. Закон о туризму, Службени гласник РС, 36/09.
2. Kotler Philip, Управљање маркетингом, Информатор, Загреб, 1988.
3. Момировић Драган, Трендови на глобалном туристичком тржишту-изазов за туризам Србије, Економика 1-2, Ниш, 2008.
4. Панајотов П. Димитр, Стратегическо планирање, Ценов, Свишов, 1998.
5. Предић Биљана, Стратегијско и тактичко планирање и политика предузећа, Свен, Ниш, 2007.
6. Сенић Радослав, Маркетинг менаџмент, Призма, Крагујевац, 2000.
7. Стефановић Видоје, Глигоријевић Живорад, Економика туризма, Свен, Ниш, 2010.
8. Стратегија развоја туризма Републике Србије, Службени гласник РС, 91/06.
9. Тодоровић Јован, Ђуричин Драган, Јаношевић Стево, Стратегијски менаџмент, Институт за тржишна истраживања, Београд, 2000.
10. Убавић Предраг, Политике и стратегије реализације производа на примеру а.д. „Планинка” - Куршумлија, магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2008.

Иван Јовановић
Предраг Ђорђевић
Марија Савић
Технички факултет, Бор

ПРИМЕНА ПАРЕТО АНАЛИЗЕ У ПОСЛОВНОЈ ПРАКСИ СТУДИЈА СЛУЧАЈА “TIGAR TYRES” ПИРОТ, СРБИЈА

Апстракт

Прављење смеса за производњу ауто гума, као и сви други производни процеси, изложен је ризику појаве застоја у току комплетног процеса. У циљу отклањања овог недостатка, врло је важно да предузеће има добру службу контроле и одржавања, да спроводи превентивне активности, да користи истраживачке технике и алате ради бољег спречавања аномалија у производњи. У овом раду је приказана једноставна техника које се може употребити у идентификацији главних узрока настајања застоја у производњи смесе за ауто гуме у компанији “Тигар Тирес” у Пироту. ИСО 9004-4 наводи 11 алата и техника за побољшање квалитета. Парето дијаграм је један од њих а посебно је важан за постизање, праћење и унапређивање квалитета производа, процеса и услуга у смислу приказивања, по редоследу важности, доприноса сваког члана целини и да рангира могућности за побољшање. У раду је примењена Парето (АБЦ) анализа кроз пример праћења рационализације поступка израде смесе за производњу ауто гума праћењем кварова по врстама као и времену потребном за њихово отклањање.

Кључне речи: Парето дијаграм и анализа, рангирање узрока и последица, софтвер PathMaker5.5

PARETO ANALYSIS APLLIED IN BUSINESS USAGE CASE STUDY “TIGAR TYRES” PIROT, SERBIA

Abstract

Compounds for tyres production, as well as all other production processes, is exposed to the risk of stoppages in the course of the whole process. In order to prevent such disfunction, it is highly important for the enterprise to have a suitable maintenance and control service, to conduct preventive activities, to use research techniques and tools so as to prevent anomalies in production. This paper demonstrates a simple technique to use for identifying the main causes of stoppages in compounds for tyres production in Tigar Tyres Company in Pirot. ISO 9004-4 lists 11 tools and techniques for quality improvement. Pareto diagram is of one of them and it is especially important for achieving, monitoring and improving the quality of production, processes and services in terms of displaying, according to importance, the contribution of each member to the whole, as well as to rank the possibilities for improvement. In this paper, Pareto analysis is applied through the example of monitoring the process rationalization in compounds for tyres production, through monitoring breakdowns by type and the time necessary for their repair.

Keywords: Pareto diagram and analysis, cause and effect ranking, software-PathMaker5.5

Увод

У индустријској пракси увођење система квалитета захтева примену статистичких алата и техника за моделовање процеса у циљу управљања његовим аутпут резултатима [1,2,3]. Статистичке методе мултилинеарне регресионе анализе (МЛРА) се користе за дефинисање линеарне зависности аутпута технолошког процеса од његових инпута [1,3]. Када су ове зависности сложеније користе се методе нелинеарне регресионе анализе међу којима у новије време посебно место заузима методологија вештачких неуронских мрежа (Artificial neural network–ANNs) [2]. У многим слушајевима исте методе се користе у обради резултата за унапредјење квалитета ланца снабдевања [4,5] као и других менаџмент процеса. Код рангирања значајности утицаја појединих инпут параметара на резултате процеса користи се метода Парето анализе [6], посебно у области управљања трошковима квалитета и предвиђања могућих отказа у појединим деловима технолошког процеса.

Парето анализа је погодна за студију проблема квалитета производа и услуга јер се врло тешко може уочити да трошкове неквалитета обично прави мали број узрока. Проблеми квалитета се јављају у облику губитака (услуге и производи са грешком и њихови трошкови). Највећи део губитака је изазван врло малим бројем врста грешака, којима се може приписати, такође, мали број узрока.

Парето дијаграм, као алат за препознавање и анализу проблема и темељ корективних мера, управо омогућава да се ефикасно идентификују узроци неколико битних грешака и на основу тога елиминишу готово сви губици. Парето анализа је врло једноставна и огледа се у следећем: од укупне дистрибуције неке вредности (нпр. трошкова насталих услед грешака) издваја се мали подскуп вредности (грешака) који има највећу тежину (уносе највише трошкова). Остале вредности се једноставно занемарују, а анализа се наставља са тим подскупом. Добитак је велики утолико што се драстично смањи подскуп који се посматра и тиме поједностављује даља анализа. Парето анализа је позната и као АБЦ анализа где се редом словима А,Б и Ц означавају области са најзначајнијим ставкама, по својој тежини [6].

Када се жели оптимизација пословних процеса тада је уобичајено да се користи АБЦ анализа [7]. Анализа је делимично базирана на Паретовом 80/20 правилу и због тога се обично назива Паретова анализа [8].

Данас многи пројекти показују однос добити и трошкова по Паретовом принципу 80/20. У економији је то веома чест случај, нарочито у маркетингу и области управљања квалитетом [9,10]. Дат је преглед неких случајева где је Паретово 80/20 правило примећено:

- 20 % потрошача ствара 80 % обрта;
- 20 % производа ствара 80 % обрта;
- 20 % могућности да се направе грешке у производњи је одговорно за 80 % производних кварова;
- 80 % одлука је донето за 20 % употребљеног времена на састанцима;
- 20 % производа прави 80 % профита;
- 20 % запослених проузрокује 80 % времена одсутности с посла;
- 80 % добрих резултата је постигнуто за 20% радног времена уколико је коришћено стратешко временско планирање;
- најбољих 20 % продаваца је одговорно за 80 % профита фирме;
- 20 % робе у готовини вреди до 80 % готовинске вредности;
- 80 % захтева за готовинским артиклима износе само 20 % робе;
- 80 % трошкова или губитака у пословању проузрокује 20 % проблема; ...

Паретово 80/20 правило се уобичајено оправдава само посматрањем, тј. емпиријски [11]. Не постоји ни једна позната теорија која га објашњава. Обзиром да је однос 80/20 појава која је свуда присутна, поставља се логично питање да ли “постоји закон природе” иза овог запажања.

Конструисање и анализа парето дијаграма

Парето (АБЦ) дијаграм је алат квалитета који је намењен за идентификовање “значајне мањине” и “безначајне већине” из мноштва фактора утицајних на појаву која се посматра [12]. То је графичка презентација података са циљем да се уоче и утврде приоритетни проблеми. Узроци појава лошег квалитета, које се проучавају, стављају се на апсиси у опадајућем низу важности. На ординати се приказује учестаност појаве изражене у јединицама, или учешће у укупном броју појава, изражено у процентима. На овај начин је могуће идентификовати скуп особина најзначајнијих за посматрану појаву. Уколико је потребно, мање значајне особине смештају се у посебну групу под називом “остало”.

Постоје две врсте Парето (АБЦ) дијаграма [12]:

1. Парето дијаграми последица: за проналажење главног проблема у нежељеним појавама.

- Квалитет: грешке, мане, недостаци, жалбе, поправке, враћени производи.
- Трошкови: губици, планирани трошкови.
- Испорука: залиха недовршених производа, грешке у плаћању, кашњење

у испоруци.

- Безбедност: незгоде, повреде, страдања.

2. Парето дијаграми узрока: за проналажење главног узрока проблема.

- Радник: смена, група, доба, искуство, вештина, појединац.
- Машина: машине, опрема, алати, модели, инструменти.
- Сировине: производач, фабрика, серија, врста.
- Метод рада: услови, токови, припреме, методе.

Процес израде Парето дијаграма се спроводи у неколико корака. Детаљи су описани у наведеној литератури [12,13,14,15,16,17]:

корак 1. Избор проблема који тражи решење, и сакупљање и организовање података;

корак 2. Креирање обрасца за прикупљање података;

корак 3. Попуњавање обрасца и израчунавање суме по врстама;

корак 4. Прављење листе за Парето дијаграм;

корак 5. Уређивање групе података по величини и попуњавање листе;

корак 6. Конструисање координатног система за Парето дијаграм;

– дијаграм утицаја и/или

– дијаграм релативног - процентуалног учешћа

корак 7. Конструисање бар дијаграма;

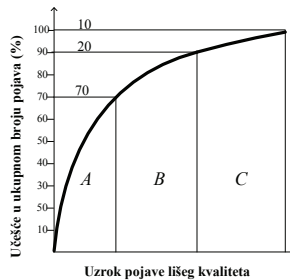
корак 8. Конструисање кумулативне (Парето) криве;

корак 9. Упис значајних појединости на дијаграм.

Даљи поступак подразумева анализирање конкретног Парето дијаграма при чему посебну пажњу треба усмерити на изглед кумулативне линије [13]. За све случајеве кумулативна линија ће се налазити између два гранична облика. Први гранични облик представља случај када је учешће или утицај сваког узрока или групе узрока скупа на разматрану појаву подједнак. На хоризонталној оси њихов редослед је случајан а кумулативна линија је права. Овакав облик кумулативне линије не даје

никакве информације о степену значајности појединих узрока или групе узрока који су посматрани. Други гранични облик представља случај када се из скупа издваја један узрок или група узрока који има доминантно учешће или утицај на разматрану појаву. У највећем броју реалних случајева кумулативна крива се налази између ова два гранична облика, слика 1.

Слика 1. Најчешћи облик кумулативне линије Парето дијаграма



Њен изглед упућује на издвајање три битне области: А - област највећег прираста посматраних величина; њу најчешће заузима врло мали број елемената из укупне структуре; Б - област значајног прираста посматраних величина; то је најчешћа област коју заузима мањи број елемената из укупне структуре; Ц - област малог (недовољно значајног) прираста посматраних величина; а њу по правилу заузима највећи број елемената у структури утицајних елемената.

У пословној пракси су предлагане различите вредности за одређивање граница области А,Б,Ц Парето дијаграма. Типичне граничне вредности су: 75/20/5; 70/20/10; 80/15/5; или правило 80/20. Није правило да се морају издвојити три области утицаја, може се разматрати случај са две области утицаја, али три области чине анализу осетљивијом. У многим практичним апликацијама граничне линије се произвољно изабирају користећи се Парето–Лоренс-овом кривом [18]. Суштина Парето методе или АБЦ дијаграма је управо у анализи изгледа кумулативне линије и издвајању подручја према степену значајности утицаја мере која је узета као критеријум за анализу.

Пример из пословне праксе

Практична примена ове методе дата је у примеру радне јединице “Ваљара” фабрике за производњу аутогума “Тigar-Тугes” у Пироту. У РЈ Ваљара производи се смеша за израду аутомобилских гума свих дезена и величина, а састоји се из два оделења: производња и одржавање. Смеса се производи на линији коју чине неколико главних машина: миксер, шприцка, вертикални двоваљак, када за изолацију смеса, слагач фолије, транспортери, итд. Машине су међусобно технолошки повезане. У погону “Ваљара” потоје 6 таквих линија за производњу смеса. Као пример из пословне праксе, праћен је рад линије М₃.

Циљ оделења за одржавање је двојак: да отклања настале кварове и да делује превентивно како би спречила кварове машина тј. да омогући што дужи рад без застоја. Под застојем се подразумева ситуација када је било која од наведених машина у квару и на тај начин онемогућена даља производња. Разликују се две врсте застоја: плански и неплански застој. Плански застој је тзв. превентивни

застој, и под њим се подразумева ситуација када оделење одржавања унапред најави заустављање машине због најављених радова. Под непланским застојем се подразумева ситуација када се машина изненада поквари и заустави за време производње. Плански застоји не праве губитке због чињенице да је могуће комбиновати планско искључење појединих машина а да се цео процес не заустави, док сваки неплански застој ремети план производње и уноси губитке.

Појава која се прати, у овом примеру, је рационализација поступка израде смесе за производњу ауто гума праћењем кварова по врстама као и времену потребном за њихово отклањање. Заједно се прате и евидентирају машински и електро кварови. Подаци су прикупљени свакодневно, у три смене, за временски период фебруар'08–мај'09. За потребе менаџмента анализирани су месечно и на годишњем нивоу.

Прикупљени подаци, због изворности у приказивању, нису категоризовани у групе, већ су приказани по врстама кварова који се појављују. Критеријуми који су коришћени за анализу су учестаност застоја, изражено у броју кварова, и време застоја, изражено у минутима. Након тога је израђена листа за групе кварова, по врстама, за разматрани период, и извршена су сва потребна израчунавања. Ово су уједно и припремни кораци за израду Парето дијаграма.

Прикупљени подаци су бележени на посебном обрасцу, који је прописан посебним интерним правилником компаније. Ради лакшег прикупљања, уношења и анализе података могу се користити неки софтверски алати, који су израђени за ту намену.

Резултати истраживања

За разматрани период од 16 месеци (фебруар'08–мај'09), забележен је укупно 571 квар на некој од машина на линији М₃ за производњу смеса за ауто гуме, или око 37 квара/mes. Укупно време застоја је било 39.271 min, или 2.455 min/mes (око 41 h/mes).

- Парето анализа за праћење кварова по врстама.

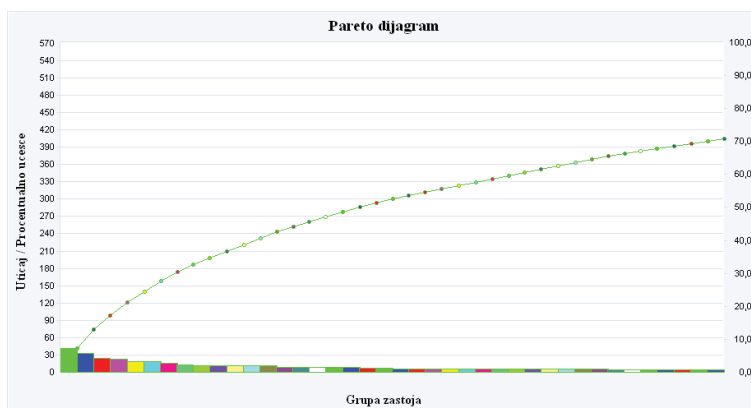
Од укупног броја, евидентирано је 152 различита квара. Кварови су поређани у не растући низ и унети у листу података, која је због обимности делимично, приказана у табели Т_1. Након тога су извршена сва потребна израчунавања.

Табела Т_1 Део листе евидентираних кварова за период феб'08.-мај'09.

Р.бр групе	Врста квара	Број кварова	Кумулативна сума	Процент (релативно учешће)	Кумулативни процент
1	Чишћење сонде	42	42	7,35	7,35
2	Хлађење карика	33	75	7,58	14,93
3	Разглављивање шибера	24	99	4,20	19,13
4	Штелов. таст. кључа	23	122	4,03	23,16
...
152	Замена чарапе за чађ	1	571	0,17	100
	Σ	571	/	100	/

За АБЦ анализу коришћен је софтверски алат PathMaker5.5. Коришћене су граничне вредности 70/20/10, а добијени резултати су приказани на слици 2. Могу се уочити 40 стубића (40 врста кварова) који припадају најутицајнијој области А. Ових 40 кварова представљају око 26% свих кварова, а утичу на 70% укупних непланских застоја. Такође, уочава се и кумулативна линија која представља сабране величине процентуалног учешћа или утицаја сваког квара. Због обимности података који су прикупљени, приказан је само најбитнији део парето дијаграма.

Слика 2. Део Парето дијаграма кварова урађеног у PathMaker5.5.



У табели Т_2. су представљени кварови који спадају у најутицајнију област А. Кварови су праћени и на месечном нивоу. На слици 3. се може уочити да је највећи број кварова био у децембру '08. год., и то укупно 99 квара.

Табела Т_2. Врсте кварова у области А за период Феб'08.-Мај'09.

Р. бр	Врста квара	Број кварова	Учешће у застоју	Р. бр	Врста квара	Број кварова	Учешће у застоју
1	Чишћење сонде	42	7,36	21	Замена цилиндра кључа	6	1,05
2	Хлађење карика	33	5,78	22	Лош рад клипа миксера	6	1,05
3	Разглављивање шибера	24	4,20	23	Летовање потенц.двоваљка	6	1,05
4	Штеловање тастера кључа	23	4,03	24	Штеловање траке у кади	6	1,05
5	Разглављивање клипа мик.	19	3,33	25	Замена цилиндра	6	1,05
6	Разглављивање додавача	18	3,15	26	Квар на вратима миксера	5	0,88
7	Ресет данфуса	16	2,80	27	Притезање шипке у хладњаку	5	0,88
8	Притег.цев за хлађ.седла	13	2,28	28	Штеловање уља на трабону	5	0,88
9	Штелов.фото хелије за клип	12	2,10	29	Замена шипке у хладњаку	5	0,88
10	Притег.ланац на отегачу	11	1,93	30	Отезање ланца у кади	5	0,88
11	Убац. заш. додавача бр1	11	1,93	31	Ресет трабона	5	0,88
12	Ресет данфуса ваге 50кг	11	1,93	32	Повлачење воде	5	0,88
13	Разглављив. клипа чприцке	11	1,93	33	Намештање ланца у кади	5	0,88
14	Замена филтера на вентилат.	9	1,58	34	Пад напона	4	0,70
15	Замена мотора двоваљка	9	1,58	35	Поправ. кочнице у хладњаку	4	0,70
16	Чишћење карика	8	1,40	36	Замена мотора за хладњак	4	0,70
17	Избације прекидач у трафоу	8	1,40	37	Штеловање хелија силе	4	0,70
18	Контрола инсталације филера	8	1,40	38	Квар на вратима шприцке	4	0,70
19	Контрола усничника	7	1,23	39	Исправљање шипки у хладњаку	4	0,70
20	Намеш.ланца на транспорт.	7	1,23	40	Замена контактора	4	0,70
				Σ	40 (152)	398(571)	70 %

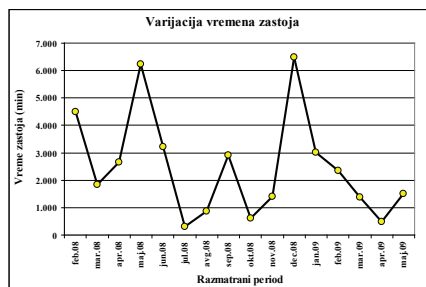
Слика 3. Варијација застоја за период фебруар '08–мај '09



- Парето анализа за праћење кварова по времену потребном за њихово отклањање

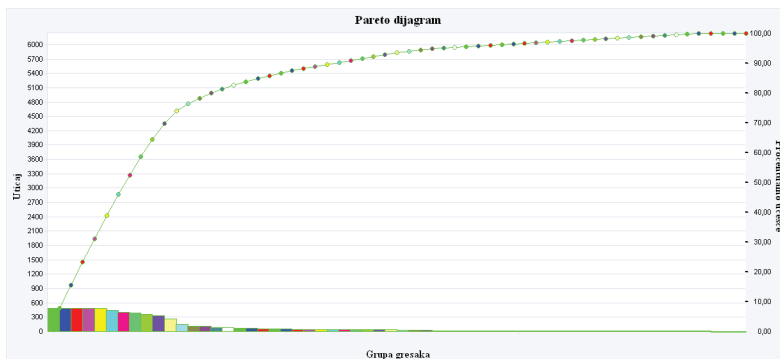
Анализа је рађена на месечном нивоу за разматрани период. Издвајају се два месеца са највећим укупним временима застоја у производњи, и то мај '08. и децембар '08., што се може уочити са графикона на слици 4.

Слика 4. Варијација времена застоја за период фебруар '08–мај '09



Даља анализа је ишла у правцу проналажења узрока оваквим појавама, тј. потребно је било утврдити који су кварови допринели оволиком застоју. Због тога су израђени парето дијаграми за оба месеца, што је приказано сликама 5 и 6, а добијени резултати представљени у табелама 3 и 4. Анализа је урађена за цео разматрани периода, али је ради илустрације приказана само за ова два месеца.

Слика 5. Парето дијаграм по времену потребном за отклањање кварова за месец мај '08.



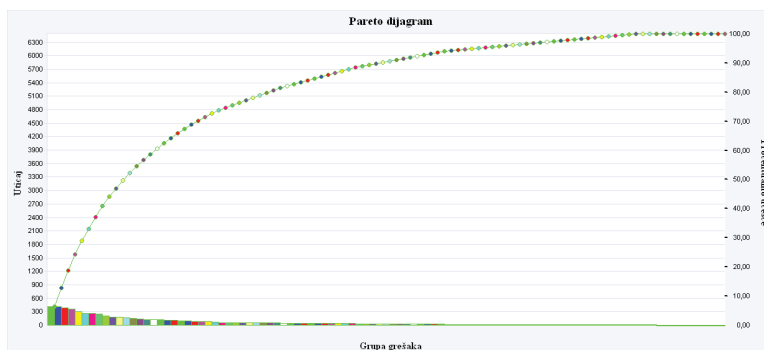
За мај '08. је укупно евидентирано 60 застоја у трајању од 6.234 min што чини негде око 104 h или око 4 dan и 5,5 h непланираног застоја. Са слике 5. се уочавају 10 најутицајнијих кварова који се налазе у области А, и представљају 16,67% укупних кварова, за њихово отклањање је било потребно 5.328 min, а то је утицај од 71% на укупно време застоја у производњи. Кварови за чије је отклањање потребно употребити највише времена приказани су у табели Т_4.

Табела Т_3. Група кварова у области А за месец мај '08.

Р. бр	Врста квара	Време отклањања квара [мин]	Процент учешћа у укупном застоју
1	Замена цилиндра кључа седла	480	8 %
2	Замена црева на "Барцо" глави	480	8 %
3	Изабацује прекидач у трафо станици	480	8 %
4	Нема напајања из "Варисила"	480	8 %
5	Летовање потенциометра за двоваљак	480	8 %
6	Замена црева за хлађење седла	440	7 %
7	Замена цилиндра кључа седла	408	7 %
8	Изабацује прекидач у трафо станици	390	6 %
9	Замена црева на "Барцо" глави	360	6 %
10	Нема напајања из "Варисила"	330	5 %
Σ	10 (60)	5.328 (6.234)	71 %

За месец децембар '08. укупно је евидентирано 99 застоја у трајању од 6.489min што чини негде око 108 h или око 4 dan и 12 h непланираног застоја. У области А се налазе 22 најутицајнија квара који представљају 22,22% укупних кварова. За њихово отклањање је потребно 4.555 min а то представља 70% укупног времена застоја у производњи, што се може видети на слици 6. и табели Т_4.

Слика 6. Парето дијаграм по времену потребном за отклањање кварова за месец дец '08.



Табела Т_4. Група кварова у групи А за месец Децембар '08.

Р. бр	Врста квара	Време отклањања квара [мин]	Процент учешћа у укупном застоју
1	Замена мотора за хладњак фестунера	420	6,47 %
2	Замена мотора двоваљка	420	6,47 %
3	Замена мотора за хладњак фестунера	390	6,01 %
4	Замена мотора двоваљка	360	5,55 %
5	Замена филера	300	4,62 %
6	Замена мотора двоваљка	265	4,08 %
7	Ресет данфуса	260	4,01 %

8	Разглављивање клипа миксера	250	3,85 %
9	Замена траке у кади	210	3,26 %
10	Разглављивање додавача	185	2,85 %
11	Намештена брзостава сна спојница за кључ	180	2,77 %
12	Замена цеви за хлађење седла	170	2,62 %
13	Замена шипке у хладњаку	155	2,39 %
14	Лош рад клипа мотора	135	2,08 %
15	Разглављивање додавача	125	1,93 %
16	Замена потенциометра за хладњак	120	1,85 %
17	Притегнута цев за хлађење седла	120	1,85 %
18	Замена Барцо главе за хлађење седла	110	1,69 %
19	Ресет данфуса	110	1,69 %
20	Разглављивање клипа миксера	100	1,54 %
21	Разглављивање клипа миксера	90	1,38 %
22	Разглављивање клипа миксера	80	1,23 %
Σ	21 (99)	4.555 (6.489)	70,19 %

Корективне и превентивне мере

Приликом доношења корективних или превентивних мера водило се рачуна да су то два различита појма и по форми и по значењу. Дефиниције појмова корективне и превентивне мере су веома јасне, али ипак изазивају недоумице када и на који начин их применити. У тачци 8.2.3 стандарда ИСО 9001:2000 прави се разлика између појма корекција и појма корективна мера што представља кључ разумевања суштине. Корекција је усмерена на отклањање неусаглашености (шкарта, квара), а корективне мере на отклањање њеног узрока. Код појава неусаглашености морају се разликовати ова два појма како би се знало када треба да се примени само корекција, а кад и корективна мера.

Корективне мере (и превентивне) не могу се планирати, али се зато могу планирати праћења, мерења, анализе и побољшавања. Као последица праћења, мерења и анализе могу настати корективне мере. Са превентивним мерама је случај много тежи. У највећем броју случајева, превентивне мере се предузимају несвесно по принципу “туци дете да не разбије крчаг” при чему менаџмент није потпуно сигуран да ли је мера добра или није. Зато је број корективних мера у пракси мали, а превентивних још мањи. Значајно за корективне мере је то што се оне често морају пратити у дужем временском периоду како би се сагледали ефекти.

У посматраном примеру, израде смесе за производњу ауто гума, јављају се често застоји у производњи који су условљени специфичном производњом. Непланирани застоји у облику кварова се јављају у мањем или већем обиму и са различитим временима потребним за њихово отклањање. Корекција кварова се ради одмах по њиховом настанку, јер за то постоји одржавање које је саставни део РЈ, што значи да се врши свакодневно у свим радним сменама.

Као последица дуготрајног праћења, мерења и анализирања кварова на линији М₃, у разматраном периоду, донете су и неке корективне мере:

1. Машина за мешање смесе “Миксер Ф-270” је почетком 2008. године стигла са репарације (генералног ремонта) и монторана на линији М₃. Репарацију је радило предузеће “Бузулук” Комаров из Чешке републике. У разматраном периоду евидентан је велики број застоја за чије отклањање је било потребно утрошити доста временима. Највећи број застоја је проузроковала машина “Миксер Ф-270” на којој се показало да је направљен системски пропуст код репарације. Препоручује се нова репарације машине “Миксер Ф-270”, или да се замени новом.

2. И поред редовних годишњих ремонта, који се обављају у “РЈ Ваљара”, појављују се чести кварови на “склопу кључа седла” који је подсклоп Миксера Ф-270. Због специфичности кварова, који уносе и највећа времена застоја у производњи, препоручује се комплетна замена “склопа кључа седла” сваких 6 месеци, новим или ремонтваним склопом.

3. У месецу децембар '09. је уочен највећи број кварова, за разматрани период, који су унели и највеће застоје у производњи. Најдужи застоји се јављају код замена мотора двоваљка, замена мотора хладњака фастунера, замена филера, разглављивање клипа миксера и додавача, у комбинацији са застојима који су последица честих кварова “склопа кључа седла”, препоручује се:

- систематска замена мотора двоваљка новим или ремонтваним на свака 6 месеца;
- систематска замена филера сваких 3-4 месеца;
- систематско прање разводника, чишћење страница миксера, чишћење тега миксера и других елемената који утичу на заглављивање клипа миксера, сваких 3-4 месеца.

Менаџмент “РЈ Ваљара” је, интерним актима, донео лимите за поједине типове застоја и времена потребних за њихово отклањање. У том контексту је прописано да број застоја несме да буде већи од 24 квара на месечном нивоу, и то 14 машинских и 10 електро. Време застоја у производњи је такође лимитирано и несме да пређе 1.540 min на месечном нивоу, и то 840 min машинских и 700 min електро застоја.

Дискусије и закључци

У овом раду је представљен пример рационализације поступка израде смесе за производњу ауто гума праћењем кварова по врстама као и времену потребном за њихово отклањање. За праћење је коришћен Парето дијаграм, као алат за побољшање система квалитета, а за анализу софтверски пакет PathMaker5.5.

На основу урађене анализе, до које се дошло праћењем процеса, урађени су Парето дијаграми, који су представљени сликама 2,5 и 6, у овом раду. Након анализе, у дијаграму приказаног на слици 2. евидентирани су кварови по врстама за разматрани период од 16 месеци. Уочено је 40 кварова који се налазе у најугицајнијој области А. Ових 40 кварова представља око 26% укупних кварова, а имају утицај на 70% укупних непланских застоја.

У дијаграму, који је приказан на слици 5., праћени су кварови по времену потребном за њихово отклањање, за месец мај'08. Укупно је евидентирано 60 застоја у трајању од 6.234 min што чини негде око 4 dan и 5,5 h непланираног застоја. У област А се издвајају 10 кварова, који сачињавају 16,67% свих кварова, за њихово отклањање је било потребно 5.328 min, а то је утицај од 71% на укупно време застоја.

На слици 6 су приказани кварови који су евидентирани по времену потребном за њихово отклањање. Евидентирано је 99 квара у трајању од 6.489 min што чини негде око 4 dan и 12 h непланираног застоја. У области А се налазе 22 најугицајнија квара који представљају 22,22% укупних кварова, за чије отклањање је потребно 4.555 min, а то представља 70% укупног времена застоја.

На основу резултата Парето анализе, свакодневно се раде корекције кварова, а предложене су и одређене корективне мере. Намеће се општи закључак да је могуће, на основу предвиђања и планирања систематских замена делова, уређаја,

склопова и машина, који су најчешће у застоју, већину ових кварова спречити а самим тим и знатно смањити време непланских застоја и повећати продуктивност производње.

Даљи рад, на ову тему, би се развијао у правцу праћења ефеката који би се постигли применом Парето анализе у пословној пракси погона “Ваљаре”, и то:

- уштеда трошкова насталих непланским застојима, и то кроз оптималну набавку резервних делова за планску интервенцију и ремонт машина;
- да се превентивним деловањем тежи да број кварова не пређе 24 на месечном нивоу, као горње границе броја застоја свих машина у линији.
- да се превентивним деловањем тежи да време застоја не пређе 1.540 min/mes, као горње границе времена застоја свих машина у линији.

Редовним и квалитетним годишњим ремонтом и превентивним деловањем, кроз систематске замене најосетљивијих склопова и уређаја, могуће је постићи зацртане лимите које је прописао менаџмент, и уклопити се у прописане вредности од 24 kv/mes и 1.540 min/mes.

Литература

- 1 Đorđević, P., Mihajlović, I., Živković, Ž., Comarasion of linear and non linear statistical methods applied in industrial procvess modeling procedure, Serbian Journal of Management, 5(2)(2010)189-198.
- 2 Mihajlović, I., Nikolić, Đ., Štrbac, N., Živković, Ž., Statistical modeling in ecological management using the artificial neural networks (ANNs), Serbian Journal of Manmanagement 5(1)(2010)39-50.
- 3 Đurić, I., Đordjević, P., Mihajlović, I. Nikolić, Đ., Predicting of Al₂O₃ lechiong recovery in the Bazer process using statistical multilinear regresion analysis, Jpournal of Mining and Metallurgy, Section B: Metallurgy, 46(2) B(2010)161-169.
- 4 Kushwaha, D.S., Barmen, D., Development of a theoretical framework of supply chain quality management, Serbian Journbal of Management, 5(1) (2010) 127–142.
- 5 Mahamani, A., Rao, K.P., Development of a spreadsheet based vendor managed inventory model for a single echalon supply chain : A case study, Serbian Journal of Management , 5(2)(2010) 199-211.
- 6 Okland, J., ed., Proc. 1.st Conference Tools and Techniques for TQM, Manchester, UK, 1999.
- 7 Gourdin, K.N., Global Logistics Management: a Competitive Advantage for the new Millennium, Oxford, Blackwell Publishers, 2001.
- 8 Juran, J. M. (Editor), A. Blanton Godfrey (Editor), Juran’s Quality Handbook, McGraw Hill, 1998.
- 9 Kimber, R. J., Grenier, Robert W., Heldt, J.J., Quality Management Handbook, Marcel Dekker, York, NY, 1997.
- 10 Dyché, J., The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management, Addison - Wesley, 2001.
- 11 Arthur, L.J., Rapid Evolutionary Development - Requirements, Prototyping & Software Creation, John Wiley & Sons, 1992
- 12 Анастасијевић, Т., Аћамовић, Н., Беговић, Д., Статистичке методе за управљање квалитетом, Европа ЈУГОИНСПЕКТ, Центар за системе квалитета Куалитас Интернационал, Београд, 1994.

- 13 Живковић, Ж., Управљање квалитетом, Технички факултет, Бор, 2006.
- 14 Станић, Ј., Управљање квалитетом производа, Методи I, Машински факултет, Београд, 1989.
- 15 Pizdek, T., What every engineer should know about quality control, Marcel Dekker, INC., New York, 1989.
- 16 Ђуричић, Р.М., Управљање квалитетом, Виша техничка школа за индустријски менаџмент, ИЦИМ-Крушевац, 2001.
- 17 Истраживачки технички центар, Методе и технике унапређења процеса рада, Нови Сад, 2003.
- 18 Juran, J.M., Pareto, Lorenz, Carnot, Bernoulli, Juran and Others, Industrial Quality Control, October 1950, p. 25.

КЛАСТЕРИ И РЕГИОНАЛНИ ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ ГЕОГРАФСКА КОНЦЕНТРАЦИЈА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА КАО ИЗВОР КОНКУРЕНТСКИХ ПРЕДНОСТИ

Апстракт

Избалансиран регионални развој, подршка развоју малих и средњих предузећа, стимулисање иновација и уопште подизање конкурентности привреде у самом су фокусу креатора политика подршке привредном развоју у данашњем свијету. Кластери као најшире прихваћен термин за географску концентрацију међусобно повезаних предузећа и осталих институција које подржавају предузетничку климу, своју популарност у посљедњих пар деценија доживљавају у великој мјери управо због чињенице да кроз јединствен приступ омогућавају остваривање циљева ових али и других сродних политика усмјерених на економски развој.

Међутим, може се слободно казати да резултати постигнути провођењем политика заснованих на кластерима предузећа не кореспондирају са очекивањима и потенцијалом за економски развој који се везују уз кластере. Иако за то постоји велики број разлога, томе свакако доприноси и недовољно разумијевање како теоријске утемељености концепта кластера тако и претпоставки, искустава и импликација практичне апликације политика базираних на кластерима. Управо о томе се говори у овом тексту.

Кључне ријечи: кластери, економски развој, регионални економски развој, мала и средња предузећа, конкурентност, политике регионалног економског развоја

CLUSTERS AND REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT GEOGRAPHIC CONCENTRATION OF SMES AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGES

Abstract

Balanced regional development, support to small and medium enterprises, stimulation of innovation and generally raising competitiveness of economy are in very focus of policy-makers of economic development in the contemporary world. Clusters as in broadest sense, geographic concentration of interconnected companies and supporting institutions its popularity in last couple decades thanks mostly the fact that by single approach they provide possibilities for realization of objectives these as well as other policies of economic development.

However, it is possible to say that results achieved by cluster-based policies do not correspond to proclaimed expectation as well as cluster potential. Even there are many reasons for that, definitely it is caused by insufficient understandings theoretical foundation of cluster concept, as well as preconditions, experiences and implication of practical application of cluster-based policies, too. This article is actually about it.

Keywords: clusters, economic development, regional economic development, small and medium enterprises, competitiveness, regional economic development policies

Промјене у погледу на економски развој - Од националног ка регионалном и локалном и од транснационалних компанија ка малим и средњим предузећима

У посљедњих, приближно двије деценије у области економског развоја економска теорија и пракса биљежи двије велике промјене. Прва је скретање пажње са нације односно државе као централног субјекта привредног развоја ка субнационалним јединицама, регионима и локалним заједницама. Друга велика промјена односи се на скретање пажње са великих компанија као носилаца привредног развоја на мала и средња предузећа. Ове двије велике промјене имају своје веома јако како теоријско тако и практично утемељење.

Традиционални приступ привредном развоју темељио се прије свега на приступу питању развоја у природним наукама, према којем је развој пролазак организма кроз сукцесивне фазе и трансформације које воде до пуне стабилности и зрелости. Овакав приступ развоју у економској науци имплицирао је да је развој нужни и континуирани прогрес у правцу постизања еквилибријума у којем закони тржишта осигуравају остваривање пуне ефикасности. Посматран у овом облику привредни развој је мјерен кроз вриједност производње унутар једне економије. Она економија која је остварила већу вриједност сматрана је развијенијом. Појам вриједности овдје је дефинисан у најширем смислу и он је могао бити изражен као ГДП, трговински биланс, стопа запослености, образованост, просјечно очекивано трајање живота и сл.

Као искључиви креатори вриједности а тиме посредно и креатори развоја посматране су компаније, при чему је посебан значај даван великим (обично транснационалним) корпорацијама као кључним економским агентима у економијама Запада. Способност компанија да производе вриједност зависила је од њихове конкурентности.

Генерално посматрано може се сасвим сигурно рећи да конкурентност почива на своје двије кључне компоненте. То су: ефикасност и иновације. Ефикасност подразумјева способност компаније да до максимума искористи све расположиве ресурсе. У традиционалном поимању конкурентности сматрало се да конкурентност почива искључиво на максимизирању ефикасности комбиновањем унутрашњих фактора компаније. У традиционалној неокласичној економској теорији то је значило да само велике компаније (захваљујући прије свега економији обима) имају способност да оставују пуну ефикасност и иновације. Вриједност остварена у компанијама произилази дакле директно из интерних, унутрашњих ресурса и релација у компанији. Вриједност екстерних релација компаније (повјерење, релације са купцима, добављачима и сл.) није узимана у обзир приликом мјерења остварене вриједности. У том смислу привредни развој мјерен је сабирањем вриједности остварених унутар компанија.

Међутим ако се погледа економска реалност широм свијета, па и у развијеним зељама уочићемо да је развој дистрибуиран по специфичним локацијама, гдје је могуће препознати подручја са виском специјализацијом у производњи одређених добара: луксузна потрошна добра, капитална добра, високе технологије, истраживачка дјелатност и сл. Оваква регионална специјализација постаје још упечатљивија када се има у виду да се она дешава у доба бума у развоју телекомуникација, рачунара, средстава транспорта и уопште средстава која чине ресурсе широм свијета много приступачнијим. Ако би конкурентност почивала искључиво на интерним релацијама сваке компаније онда би свака компанија као економски агент требала да буде способна да производи своја

добра на било којој локацији у свијету. Међутим, обрнута ситуација упућује нас у правцу истраживања значаја предности локација на којима су организовне специфичне привредне активности. Такође, треба имати на уму да ова регионална специјализација широм свијета није неминовно повезана са локацијама великих транснационалних компанија. Шта више постоји велики број примјера гдје је веома успјешна регионална специјализација остварена искључиво на бази концентрације компанија мале и средње величине.

Економска стварност данас открива да ефикасност са којом компанија упошљава расположиве ресурсе не зависи више искључиво на њеним интерним ресурсима и релацијама већ у великој мјери и на екстерним релацијама компаније. Ефикасност се данас не може посматрати као ефикасност једне компаније него прије као ефикасност групе компанија на одређеној географској локацији, повезаних различитим типовима релација. У овом смислу данас можемо говорити о колективној ефикасности, што подразумјева да ефикасност и конкурентност не би требало оцјењивати на бази само једне компаније него на бази групе компанија.

Ако концепт конкурентности помјерамо од појединачне компаније на групу компанија на одређеној географској локацији поглед на развој се значајно мијења. Релације које се јављају као екстерне за компанију али интерне за локацију имају значајно другачију природу од традиционалних фактора који се јављају као претпоставка ефикасности појединачне компаније. Фактори као што су: повјерење, персоналне везе, спремност да се сарађује, зједничке вриједности, традиција, култура, know-how и сл. уопште нису универзални нити једнако присутни на појединим локацијама. Они у веома великој мјери обликују конкурентске предности локација и идентификују различите развојне путеве. Ако конкурентност компанија није више искључиво зависна на интерним релацијама него и на релацијама са локалним окружењем, допринос сваке локације ефикасности и конкурентности а тиме у њеном укупном развоју варира од једне до друге локације.

Посматрано на овакав начин развој је онда локална категорија, и економски развој региона не представља адаптацију локалне економске заједнице на екстерне законе капитализма, већ показује како се релације интерне за одређену локацију одражавају на конкурентност економских агената који своје активности обављају на тој локацији. Економски развој је сада, дакле, креирање и одржавање конкурентности локације. Овако схваћен локални развој није само једна од варијација на традиционалну теорију економског развоја него прије свега методолошки и епистемиолошки потпуно другачија перспектива економског развоја.

Подршку овако дефинисаном приступу економском развоју и посебно значају локалног развоја у данашњој економији могуће је наћи у великом броју теоријских учења али и практичних апликација.

Теоријска утемељења предности локалне концентрације

Предности које са собом доноси локална концентрација предузећа нису искључиво карактеристика савремене економије. Теоријско учење о предностима које предузећа могу остваривати само на бази чињенице да су лоцирана на специфичниј локацији дао је један од најистакнутијих представника неокласичне економије, Алферд Маршал (Marshall, 1986), још крајем деветнаестог вијека. Маршал је указивао на три типа екстерне економије која произилазе из индустријске агломерације:

- стварање широког специјализованог тржишта радне снаге што олакшава компанијама проналажење обучених и стручних радника,
- присуство специјализованих произвођача и полупроизвода и капиталних добара, и
- преливање знања и вјештина између компанија с обзиром да се иновације брзо шире унутар индустријског дистрикта.

Алфред Маршал је први употребио израз индустријски дистрикт, који ће своју пуну популарност у економској теорији али много више у пракси доживјети седамдесетих и осамдесетих година прошлог вијека у Италији. На први поглед нејасне предности које произилазе из просте близине предузећа једних поред других Маршал је означио као “индустријска атмосфера”. Маршал је препознао значај знања и иновација за развој предузећа и непосреду близину и повезаност компанија као нарочиту погодност за креирање и трансфер тога знања.

Скоро читав један вијек Маршалова идеја није побуђивала значајнији интерес у економској теорији. Међутим, у осамдесетим и деведесетим годинам прошлог вијека Маршалове идеје доживљавају своју пуну афирмацију. На једној страни томе доприноси краиша у коју полако почиње да запада масовна производња базирана на великим транснационалним компанијама а на другој страни експанзија развоја италијанских региона базирана искључиво на компанијама мале и средње величине.

У својој бриљантној књизи «Друга индустријска подјела», објављеној 1984. године, двојица америчких аутора Пиоре и Сабел (Piore&Sabel, 1984) су отворили веома широку дебату у вези кризе масовне индустријске производње и потребе за изналагањем флексибилнијих облика индустријског производног организовања. Као најозбиљнију алтернативу превазиђеном Фордовом моделу организовања производње Пиоре и Сабел нуде тзв. флексиблину специјализацију попут индустријских дистрикта у Италији али и сличних производних и индустријских агломерација нарочито у другим земљама Западне Европе и САД.

Најновије али уједно и најкомплетније теоријско учење о предностима локалне концентрације и агломерације (углавном малих и средњих) компанија дао је америчку професор Мајкл Портер (Porter, 1990, Porter, 1998). Портерова «теорија кластера» постала је стандардни коцепт не само међу теоретичарима већ много више и међу практичарима широм свијета који су Портеров модел прихватили као оруђе за промовисање националне, локалне и регионалне конкурентности, иновација и развоја уопште. Велику популарност Портеров модел заслужио је у великој мјери из разлога што у њему Портер обједињује микроекономску теорију и пословну стратегију са макроекономским политикама привредног развоја.

Портер је развио и посебно аналитичко оруђе за анализу конкурентских предности локације, тзв. дијамант конкурентских предности, према којем се извори конкурентских предности одређене географске локације могу класификовати у четири групе:

- производни фактори (људски ресурси, природни ресурси, капитал, физичка, институционална, научна, технолошка инфраструктура),
- фактори тражње (софистицираност тражње локалних купаца, нестандартна специфична тражња појединих тржишних сегмената),
- компанијска стратегија и услови конкуренције (јасни прописи и њихова ефикаса примјена, заштита интелектуалне својине, отворена и жестока конкурентска утакмица између локалних ривала),
- релеванте и пратеће индустрије (присуство конкурентних локалних добављача и других пратећих компанија, присуство кластера фирми умјесто изолованих фирми).

Према Портеру да би компаније биле конкурентне и даље унапређивале своју конкурентност, потребно је да су стационаране у конкурентским локацијама, нацијама, регионима, градовима и сл. А конкурентско окружење зависи од присуства и узајамног синергетског садејства свих горњих фактора који утичу на конкурентност локације. Даље, Портер сматра да се читава данашња економска мапа свијета састоји заправо од кластера, критичне масе компанија са натпросјечним конкурентским способностима лоцираних на једној специфичној локацији. У модерној економији у којој телекомуникационе технологије и средства транспорта озбиљно умањују значај дистанце, локални контекст пословања још више добија на значају. Али не као у традиционалном схватању према којем је локација била битна због природних ресурса или јефтине радне снаге. Данас локација, односно локални пословни амбијент претставља један од кључних фактора за успјешно пословање савремених компанија.

Нису само економисти у посљедњих неколико деценија препознали релевантност локалног контекста на економски живот. Осамдесетих година прошлог вијека социолози уводе појам социјалног капитала да би описали утицај социјалних категорија на економске перформансе одређених региона и компанија лоцираних у њима. Највећи допринос афирмацији концепта социјалног капитала дао је Роберт Путнам (Putnam, 1993) кроз своја истраживања о значају социјалног контекста за развој италијанских региона.

Својим истраживањем Путнам је показао постојање веома високе корелације између друштвено-економског развоја појединих италијанских региона и њихове «снабђености» социјалним капиталом, који је Путнам дефинисао као сет колективних вриједности и понашања у одређеној заједници. Према његовом истраживању региони на сјеверу у централној Италији посједују већи степен *civiness* мјерену кроз варијабле као што су густина асоцијација, партиципација у локалном животу, учешће на изборима, учешће у политичком животу и сл. Италија је најбољи примјер значаја социјалних обиљежја одређене локације за њен економски развој. И док су региони на сјеверу и у централној Италији синоним за успјешан локални развој базиран на кластерима малих и средњих предузећа, на југу Италије ситуација је обрнута. Управо је Путнам својим истраживањима показао постојање великих разлика у санбдијености социјалним капиталом појединих региона, што је главни узрок и за разлике у њиховој економској развијености.

Након Путнама све већи број економиста и социолога почиње обраћати пажњу на социјални капитал који је већ по свој дефиницији повезан са локалном заједницом и развојем локалне заједнице. Данас више нема сумње да развој појединих региона, односно ефикасност пословних субјеката који ту обављају своје активности у великој мјери зависи од социјалног капитала, односно културе, традиције, историје, социјалних релација, склоности ка кооперацији, заједничком дјеловању, узајамном повјерењу итд.

Значај социјалног контекста у економском развоју локалних заједница додатно је афирмисао амерички социолог Марк Грановетер (Granoveter, 1985). Својим данас веома познатим чланком «Економска акција и социјална структура» објављеним 1985. године Грановетер је веома убједљиво актуелизовао идеју да су сва понашања па и она економска дубоко укоријењена у мрежу интерперсоналних релација. Својим приступом Грановетер је указао да ни неокласични економисти, који су заступали идеју *undersocialization*, нити институционални економисти са тезом о *oversocialization* нису у праву. Грановетер сматра да да се у анализи савременог економског живота свакако треба респектовати чињеница да се компаније укључују у различите мреже и форме колаборације засноване на реципроцитету и повјерењу у комуницирању и размјени.

Практични примјери регионалног развоја на бази кластера

Да економски развој заснован на локалној концентрацији међусобно повезаних, углавном малих и средњих компанија, није само теоријска конструкција, показало се на великом броју случајева широм свијета гдје су локално организовани производни системи (дистрикти, мреже, агломерције, системи и сл.) показали своју пуну ефикасност.

Индустријски дистрикти у Италији. Свакако као најуспјешнији примјер практичне имплементације Маршалових индустријских дистриката и дјеловања екстерне економије издваја се примјер Италије, тачније неколико италијанских региона на сјеверу и у централном дијелу Италије. Аналитичари истичу као најзначајније сљедеће карактеристике индустријских дистрикта у Италији:

- остваривање ефикасности кроз специјализацију,
- велика расположивост веома високих способности,
- позитивна индустријска атмосфера која подржава брзу дифузију идеја,
- ефикасан микс конкуренције и кооперације,
- предузетничка култура,
- обиље подржавајућих институција и
- дугогодишња традиција и култура.

Италијанска економија, а посебно поједини региони су остварили импозантан развој искључиво на економији заснованој на компанијама мале и средње величине. Италија је једна од земаља чланица Европске уније са најмањим просјечним бројем радника по предузећу, 4. Истовремено, 98% свих производних предузећа запошљава мање од 100 радника, док је са мање од двадесет запослених радника чак 90% свих производних предузећа. Италијански економски развој базиран на кластерима, односно индустријским дистриктима неки аутори означавају као аномалију у савременој економији, с обзиром да је Италија по томе јединствен случај у свијету, са високим друштвеним производом, са високом цијеном радне снаге и са привредном ослоњеном на мала и средња предузећа. Италија је на најбољи начин показала да за високо развијену привреду није неопходно да она буде базирана на великим транснационалним компанијама.

Кластери италијанских малих и средњих предузећа у индустријским дистриктима остварили су међународну конкурентност и постали лидери и водећи креатори иновација и трендова у широком спектру производње добара као што су:

- Потрошна добра, углавном она повезана са модом (одјећа, обућа, спортска опрема, спортски реквизити),
- Агроиндустријски производи и храна,
- Полупроизводи, нарочито текстил,
- Капитална добра (широк спектар машина у производњи одјеће, обуће, производњи хране, за производњу керамике, машине за паковање),
- компаси, наочари и сл.)

Насупрот Фордовога модела масовне производње који обједињује унутар једне организације (фабрике) све производне активности, или пак модела вертикалне интеграције производног процеса, индустријски дистрикт представља једну потпуно другачију и неуобичајену организациону форму. Велики број малих предузећа лоцираних у дистрикту ствара један микс кооперације и конкуренције који у коначном изразу даје веома високу производну ефикасност односно конкурентност локалних предузећа.

Велики број малих фирми резултира у већој конкуренцији, али омогућава и већу специјализацију с обзиром да се оријентишу само на уске фазе производног

процеса, те већу флексибилност у погледу обима производње или производне дјелатности. Даље, локална мобилност радника даје могућност за једноставан трансфер знања између предузећа и ствара јединствен амбијент за иновације.

У порвој фази дистрикти су се развили углавном спонтано, тј. без конкретне подршке државе. Тек касније када су се дистрикти већ афирмисали држава је започела са конкретним видовима подршке, како у већ успостављеним дистриктима тако и у регионима са потенцијалом да прерасту у индустријски дистрикт. Подршка је пружана кроз јавне политике од локалног до државног нивоа, те кроз различите форме јавно-приватних иницијатива за обезбјеђивање тзв. *real services*, тј. пословних услуга специфичних за дату грану, регију или дистрикт.

Локалне индустријске концентрације у другим земљама. Поред Италије као најистакнутијег примјера и друге сличне агломерације предузећа на одређеној географској локацији такође су откриле предности локалног централизовања компанија. Међу ова тзв. «нова индустријска подручја» свакако спадају: Силиконска долина у Калифорнији са електронском индустријом, Баден-Виртемберг у Њемачкој и научно-истраживачки кластер око Кембриџа у Енглеској.

Велики број земаља, како оних развијених тако и земаља у развоју у посљедњих неколико година приступ властитом локалном и регионалном развоју почиње заснивати на имплементацији најновијих модела регионалног економског развоја, међу којима се Портеров модел кластера издваја као најзаступљенијих. Скоро да нема западне економије која није покренула неку од кластер иницијатива, док су најдаље у томе отишли САД, Велика Британија и скандинавске земље. Такође, велики је број примјера имплементације кластер иницијатива у земљама у транзицији и у земљама у развоју.

Утицај кластера на економски развој

Генерално кластери остварују утицај на економски развој региона тако што унапређују конкурентност постојећих предузећа те подстичу формирање нових. Конкурентност предузећа се огледа у томе колико ефикасно користи постојеће ресурсе (продуктивност) те у томе колико успјешно и брзо уводи нове производе и нове методе у свом пословању (иновативност).

Утицај на продуктивност

Према Портеру (Porter, 1998) кластери утичу на продуктивност компанија тако што им олакшавају приступ радној снази и добављачима, приступ информацијама, технологијама и пратећим институцијама за подршку бизнису, координацију активности са присутним компанијама те поређење са другим компанијама и мотивацију.

Концентрација компанија из одређене индустрије резултира у специјализацији радне снаге, као и привлачењу радне снаге у кластер чиме компанијама олакшава приступ квалификованој радној снази те њено ефикасно ангажовање. На другој страни кластер карактерише присуство великог броја специјализованих добављача, чиме компаније снабдијевајући се на локалном тржишту избјегавају транспортне трошкове, снижавају трошкове држања залиха, трошкове увоза, елиминишу застоје и чекања итд. Непосредна близина омогућава успостављање партнерских релација са добављачима те могућност «кројења» производа према специфичним потребама компанија. Кластери данас веома често замјењују вертикалну интеграцију, с

обзиром да се локални добављачи специјализују и прилагођавају потребама локалног тржишта.

Унутар кластера, као резултат непосредне близине кумулира се велики обим различитих информација о производима, конкуренцији, тржиштима, технологијама и сл. Оно што је веома значајно за кластере јесте да се због персоналних контаката и локалних веза ове информације много лакше шире, односно постају доступније за компаније.

Скоро незаобилазни дио сваког кластера јесу различите институције и програми за подршку кластерима, који су врло често финансирани од јавних тијела. На тај начин компаније имају приступ специјализованим услугама које углавном не би имали изван кластера.

Једна од кључних карактеристика кластера јесте и истовремено присуство кооперације и конкуренције. Шта више конкуренција унутар кластера је чак и интензивнија него изван кластера, јер се конкуренти веома добро познају а осим тога и теже да кроз изванредне преформансе стекну додатни углед у локалној заједници.

Утицај на иновације

Једна од основних претпоставки конкурентности савремених компанија јесте способност континуираног иновирања. И док велике компаније издвајају огромна средства за финансирање научно-истраживачког рада, компаније мале и средње величине углавном располажу веома скромним иновативним капацитетима. Кластери су се показали као веома ефикасно окружење за иновације управо малих и средњих предузећа. Локални контакти, персоналне везе, мобилност радне снаге и сл. омогућавају малим предузећима приступ специјализованим знањима и технологијама који би им у другим ситуацијама била скоро потпуно недоступни. Иновације у контексту кластера не значе само потпуно нове процесе или производе, него и врло мала побољшања, а неријетко имитације иновација реализованих од стране других компанија у кластеру. Непосредна близина и социјалне релације унутар кластера показале су се као веома повољан амбијент за иновације. Очигледан допринос појединих кластера развоју иновација (Силиконска долина или «Трећа Италија») допринјели су да се овај аспект кластера истиче у први план тако да велики број аутора данас види кластере прије свега као иновативне амбијенте називајући их иновативни кластери, иновативни региони, иновативни миљеи, learning региони и сл.

Формирање нових предузећа

Позитиван утицај кластера на продуктивност и иновације привлачи нова предузећа у кластер. Заправо, формирање нових компанија унутар кластера резултат је дјеловања повратне спреге. Позитивна клима за развијање бизниса унутар кластера привлачи нове компаније, које тиме још више унапређују ефикасност самог кластера. Осим тога, веома често влада на различитим нивоима креира и специфичне политике, мјере и програме којима стимулише покретање нових пословних активности на одређеној локацији у циљу јачања и консолидације кластера.

Кластери на најбољи начин потврђују теоријско учење о значају локације и екстерних фактора за укупни пословни успјех предузећа, насупротив традиционалног схватања да је стварање нове вриједности резултат искључиво унутрашњих ресурса компанија. Предности које локација може дати компанијама које су ту лоциране данас постају очигледне. Једноставно на великом броју примјера широм

свијета показује се да су компаније лоциране унутар кластера значајно успјешније од компанија у истој или сличној грани које послују мање или више изоловано.

Политике регионалног развоја базиране на кластерима

Због очигледних позитивних ефеката кластера на јачање конкурентности компанија а тиме посредно и на укупан економски развој све већи број земаља, како оних развијених тако и земаља у транзицији и земаља у развоју у својим политикама економског развоја неизоставно почињу примјењивати и политике базиране на стимулисању настанка и развоја кластера. Све земље чланице Европске уније, како оних петнаест претходних тако и нове чланице су започеле са примјеном различитих активности на развијању кластера (политике, програми, пројекти, иницијативе). Сличан случај је и са земљама ОЕCD-а, док Организација УН за индустријски развој (UNIDO) промовише политике базиране на кластерима и у земљама у развоју.

Поред већ доказаних позитивних ефеката на конкурентност компанија и развој региона, кластери су као оруђе развојне политике постали популарни и због њиховог вишедимензионалног утицаја. Наиме политике базиране на кластерима у себи обједињују:

- Политике подршке развоју малих и средњих предузећа,
- Регионалне развојне политике,
- Политике стимулисања иновација, и
- Локалне иницијативе.

Политике развоја базиране на кластерима по правилу су оријентисане на креирање или подстицање фактора који доприносе кооперацији између компанија, привлачењу нових компанија на одређену локацију, пружање тзв. *real services*, тј. специфичних пословних услуга, итд. Наредна табела даје преглед најзначајнијих елемената кластер политика у земљама Европске уније.

Табела 1. Различити облици политика заснованих на кластерима у земљама ЕУ

Подршка оријентисана на појединачне компаније	Финансијска подршка пројектима појединих фирми Савјети и консалтинг за појединачне фирме
Привлачење нових компанија	Политике привлачења фирми у кластер
Подршка развоју инфраструктуре	Физичка инфраструктура Инфраструктура за развој знања (образовне институције) Специфичне услуге или технолошки центри Друге организације за пружање услуга унутар кластера
Обезбјеђивање информација	Технологије Опште пословне информације Тржишне/извозне информације
Подршка у обуци, образовању, истраживању	Обука и тренинзи Истраживачки програми
Подршка	Програми умрежавања и колаборације између компанија Политике за јачање социјалног капитала

Извор: European Commission (2002)

Због самих специфичних карактеристика кластера као економског и социјалног феномена, политике базирани на кластерима такође посједују специфична обиљежја која их издвајају од других политика развоја:

- Политике базирани на кластерима помјерају фокус са појединачних компанија као субјекта интервенције на локалне или регионалне сиситеме компанија, или пак повољно пословно окружење за компаније,
- Политике базирани на кластерима се такође мање ослањају на велике фирме а много више на локалне агломерације малих и средњих предузећа,
- Ове политике се више оријентишу ка стимулисању интерних развојних процеса, умјесто на привлачење инвестиција са стране,
- Политике развоја базирани на кластерима такође воде ка стимулисању социјалних процеса, као што је ојачавање кооперације и повјерења које треба да води ка бољој размјени и токовима знања између локалних учесника прије него нпр. са директним финансијским подстицајима,
- Овакве развојне потике нарочито нагалашавају улогу јавних институција као фацилитатора или брокера између самих компанија или између компанија и инфраструктуре иновација и знања.

Међутим, и поред веома шороке примјене политика развоја заснованих на кластерима, ове политике углавном не дају планиране и жељене ефекте. Шта више, успјешни примјери регионалног развоја на бази кластера више су изузетак него правило. Неки од разлога за неуспјех политика базираних на кластерима су:

- Недовољно јасна дефиниција кластера,
- Недостатак јасних концепата како развити самодржив успјешан кластер,
- Велики број примјера кластер политика су у суштини експерименталне природе,
- Преклапања између (финансијске) подршке кластерима и другим (прецизније институционализованим) структурама (индустријски паркови, пословни инкубатори),
- Неадекватан веза између кластер политика и других појединачних политика,
- Сукоб између различитих интересних група (региони, сектори, индустријски паркови и сл.) за ограничене ресурсе (субвенције),
- Недовољно ефикасна контрола и мониторинг у провођењу политика.

Један од врло честих разлога неуспјеха политика развоја помоћу кластера долази и од олаке, недовољно промишљене примјене ових политика. Наме, кластери се данас доживљавају као нешто модерно, и врло често се прибјегава примјени таквих политика без довољно претходне анализе изводивости таквих политика у пракси. Такође, често се занемарује социолошки аспект кластера, тј. значај и утицај социолошки карактеристика региона за функционисање и одрживост кластера.

Већина успјешних кластера у пракси (Силиконска долина, италијански региони, Баден-Виртенберг) свој успјех углавном дугују специфичним историјским, географским и културно-социолошким карактеристикама својих региона. Данашње политике развоја базирани на кластерима веома често занемарују овај аспект кластера, а концентришу се примарно на просту концентрацију предузећа на одређеној локацији. Стварање социјалног капитала, изградња повјерења, препознавање кооперације са својим конкурентима као нешто позитивно и сл. захтијева добро дефинисане програме и дуг временски период.

Литература

1. Asheim, B. (1995) Industrial districts as 'learning regions' A Condition for Prosperity, Oslo, September 1995 – STEP Rapport/Report.
2. Bianchi, P., L.M. Miller and S. Bertini (1997), The Italian SME's Experience and Possible Lessons for Emerging Countries, NOMISMA, UNIDO.
3. Granovetter, M. (1985), Economic Action and Social Structure, The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91,3, pp.481-510.
4. European Commission (2002), Regional Clusters in Europe, Observatory of European SMEs, No3.
5. Marshal, A. (1986), Principles of Economics, Macmillan, London, 8th edn.
6. Piore, M.J. and C.F. Sabel (1984), The Second Industrial Divide, Basic Books, New York.
7. Porter, M.E. (1990), The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York.
8. Porter, M. (1994), The Role of Location in Competition, *Journal of the Economics of Business*, 1, 1.
9. Porter, M.E. (1998), Clusters and the new economics of competition, *Harvard Business Review*; Vol. 76, No. 6, pp. 77-90. Nov/Dec.
10. Porter, M. (2003), The Economic Performance of Regions, *Regional Studies*, Vol. 37, pp. 549-578.
11. Putnam, R. D., R. Leonardi and R.Y. Nanetti (1993), Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy, Princeton University Press, New Jersey.
12. Pyke, F., G. Becattini and W. Sengenberger (eds.) (1992), Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy, International Institute of Labour Studies, Geneva
13. Rosenfeld, S. A. (1997), Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development, *European Planning Studies*, 5, 1, pp. 3-23.

Мр Живојин Б. Прокоповић
Нишка пословна школа СС, Ниш
Др Драгана Ђурић
ФОРКУП, Београд

УСЛУГЕ ФИНАНСИЈСКОГ КОНСАЛТИНГА ДАНАС

Апстракт

Данас финансијски консалтинг представља значајан облик унапређивања бизниса за наступ на домаћим и међународним финансијским и тржиштима роба, услуга и информација. Брзим економским развојем расте и тражња у области финансијских услуга. Овоме иду у прилог досадашња коришћења консалтинг услуга углавном развијених и земаља у развоју. Услугама финансијског консалтинга створене су могућности за: скраћење времена потребног у припреми или реализацији конкретне активности; обезбеђивање нових знања и know-how за којим постоји објективна потреба; уношење нових идеја и приступа у уходаној пракси; прибављање независних, односно непристрасних процена и предлога за конкретну финансијску активност и сл.

Кључне речи: Финансије, консалтинг, услуге, тржиште, компанија, берзе, брокери, дилери...

FINANCIAL CONSULTING SERVICES TODAY

Abstract

Contemporary financial consulting represents the important form of the improvement of dealing with business transactions in practice not only in the domestic and international financial markets, but also on the markets of goods, services, and information. The demand for the financial consulting grows along with dynamic economic and social development. The main reasons for the use of consulting services are approximately the same in developed and the developing countries. Development of services of the financial consulting creates the opportunities for shortening the time of preparation or realisation of the concrete activities; providing the specialized knowledge and know-how; entering the new ideas and approaches in established practice; acquisition of the independents or the impartial evaluations and suggestions for the concrete financial activity.

Key words: Financing, consulting, services, market, company, stock markets, brokers, dealers...

Увод

Каже се да су консултантске услуге од користи интересима клијената, па консултант, у вези с тим, мора бити објективан и непристрасан и не сме бити инволвиран у интерну поли-тику предузећа, банке или друге организације. У модерним условима данас, успостављањем тр-жишта капитала, све више развијају се многобројне услуге из области финансијског кон-салтинга и функционисања берзи (брокери и дилери), те других специфичних услуга.¹

¹ Др Перо Петровић; Пораст тражње за услугама финансијског консалтинга, Финансије, Београд, бр. 9-10/02.

Специфичну улогу у развијању тржишта капитала имају специјализоване банке за пласман хартија од вредности (investment bankers). Основна функција ових банака је посредовање између издаваоца вредносних папира и клијената - купаца. Оне су веома важан део банкарског система земље, те због положаја који имају у функционисању и успостављању тих односа свака држава прописује веома строге услове који морају бити испуњени да би једна организација могла добити статус банкарске организације.

У наредном периоду требало би очекивати јачање посебно услуга:

- * саветовања и помоћи у вези са финансијским реструктурирањем;
- * пружања савета свим фирмама, те владиним организацијама о приватизацији;
- * саветовања о корпоративној структури предузећа и банака;
- * процењивања вредности капитала предузећа и ликвидности банака;
- * саветовања о могућим видовима интеграције и заједничког пословања са компанијама из развијених тржишних привреда и сл.

Перспективе финансијског консалтинга

Процес глобализације финансијског тока снажно утиче на мењање сектора професионалних услуга данас. С тим у вези, неопходно је имати у виду, како следи:

* благовременост информација о тренду промена, ради избора савремене експертизе и

* све више долази до заинтересованости клијената за заједничким услугама;

За клијенте је, са аспекта развоја финансијског консалтинга, значајно да могу да траже и добију финансијске и техничке услуге, које су ажуриране саветима у вези са различитим виђењима проблема који се решавају (кадровски, управљачки, маркетиншки, фискални, правни, технолошки итд.) и то из извора једне консултантске фирме. Већина корисника кон-султантских услуга, познато је, више воли да купи услуге које је за њих припремила у јединствен пакет једна фирма, него да то траже у процесу селекције и преговора са више њих. Ради се о тз. услузи “на једном месту или из једног излога” (one-stop or one window service), преко фирми које комбинују општи консалтинг у пословању, односно фирми које имају тз. понуду са обуком. То су, заправо, фирме које нуде информације и стручне савете по питањима: маркетинга, квалитета, финансија, кредита, или да се добију потребне гаранције за исти и сл.

Пошто консултанска услуга служи интересима клијената, мора бити објективна и непристрасна, јер професионализам се одликује независним мишљењем чак и онда када се она разликује од онога што би клијенти желели да чују. Консултант не сме бити инволвиран у политику компаније за коју ради, мора имати самоконтролу, посебно у раду с људима различитих националности, религија или политичких опција. Упутно је знати да је расту професионалних услуга претходила експанзија националног и међународног пословања, што је од пресудног значаја за успешно пословање и рад фирми.

Финансијски консалтинг и нова тржишта

Банке специјализоване за пласман хартија од вредности основне услуге клијентима у Централној и Источној Европи сагледавају кроз пружање услуга и помоћи, како следи:

* у вези са финансијским реструктурирањем (преко обвезница и власничких хартија од вредности),

* привреди или владиним организацијама о приватизацији, корпоративној култури, процени вредности имовине предузећа, сарадњи (поготово са западним привредним партнерима),

* западним фирмама о аквизицијама у Централној и Источној Европи о структурирању и пласману неопходног власничког капитала, односно капитала који се враћа и сл.

За српска предузећа, на светској тржишној сцени, појавили су се сасвим нови услови уласка. Иначе, модерне тржишне привреде света постављају данас веома ригорозне норме уласка и пословања на њиховим тржиштима. Оне, наиме, обликују сопствена правила којима се уређују услови пословања за све субјекте са стране, а с циљем заштите својих домаћих успешних привредника од иностране конкуренције.

Дешава се често у пракси, како код домаће тако и у иностране конкуренције, да уговорени веома профитабилни послови брзо пропадну због банкрота клијента. То је разлог што је на светском тржишту веома изражен принцип селективности који ургентно (на најмањи знак сумње) избацује компаније из трке за потписивање уговора о заједничком пословном аранжману.

Највећи број учесника, у оквиру међународних економских односа, инсистирају на прецизним и благовременим подацима о финансијском положају и стабилности могућег комитента). Но, тешкоће су информације о нехармонизованим финансијским извештајима учесника на светском тржишту.

За смањивање неизвесности од потенцијалне неликвидности и несолвентности, до којих долази у пословању са несолидним партнерима, развијен је друштвено институционализован систем потпуног, тачног и благовременог праћења пословне успешности предузећа. Тиме се обезбеђују подаци о платежној способности и економској снази привредних субјеката учесника у тржишној активности, које информације најбоље презентују бонитет свих субјеката (као међусобних пословних партнера) и морају апсолутно бити доступне свим заинтересованим странама: предузећима, држави и грађанима. Трговачко законодавство данас, својим одредбама уређује обавезу ангажовања независних стручњака – ревизора (auditora) за сврху обелодањивања ових података и изражавања мишљења о економској снази (крвној слици) свих учесника на светском тржишту.

Важност консалтинга данас

Трговачко законодавство данас, својим одредбама уређује обавезу ангажовања независних стручњака – ревизора (auditora) за сврху обелодањивања ових података и изражавања мишљења о економској снази (крвној слици) свих учесника на светском тржишту.

Бит и темељна карактеристика менаџмент процеса уопште (маркетинг и финансијског) јесте решавање насталих проблема у пословању и раду фирме. Познато је да менаџери фирме проводе највише времена и троше највише енергије за идентификовање и анализирање проблема, покушавајући да нађу решења која ће давати резултате. Но, међутим, постоји категорија проблема код којих се морају избећи рутинска решења, тако да ти проблеми постају предмет озбиљног разматрања. Постоји пуно разлога који указују на овакве проблеме и неке од њих ћемо овде споменути, односно како следи:

- реч је о новинама у пословању, па су многа догађања нејасна и комплексна;
- нагле промене суштине и обима проблема;
- сукобљени интереси и др.

Честе грешке код идентификације проблема, које ограничавају могућност њиховог решавања су, како следи:² погрешно тумачење симптома, предрасуде о узроцима, иденти-фиковање узрока проблема са позиција власти, ешкоће у прављењу разлика између узрока и последица, незавршена дијагноза проблема, недостаци у испитивању различитих аспеката проблема и недостаци о томе како се на проблем гледа у разним деловима фирме. Иначе се проблеми најчешће групишу у два глобална сета, односно како следи:

* сагледиви (closed-ended): општи проблеми пословне политике, стратегије и перформанси; везани за људски и бихејвористички фактор (тензије, сукоби и прекиди у комуницирању, отпор према сарадњи и др.).

* несагледиви (опен ендед) или “злоћудни” (wicked)

Смисао анализе проблема је идентификовање припадности проблема групи, или прео-влађујућих карактеристик, што је основно за одређивање природе консултантске експертизе и методе интервенције.

Процесом идентификације проблема долази се до података и до генерисања идеја у приоритетним областима, а потом је најважније изабрати време за акцију. Чест је случај да се консултант ангажује кад је сувише касно, тј. када је једино у могућности да открије како проблем више није могуће решити, када долази до кризе, али је сувише касно да би се она спречила.

Критеријуми избора консултантске фирме

Данас, у савременим условима пословања, не постоје универзални или стандардни критеријуми за избор консултанта, јер сваки клијент може дефинисати своје критеријуме, одражавајући очекивања своје фирме и искуство у коришћењу консултантских услуга. Модерна привредна пракса, признаје следећих осам критеријума који су помогли многим клијентима да одреде праве консултанте, односно:³

* професионални интегритет, као неопходан услов за избор (етичке норме и понашања);

* професионална компетентност: компетентност фирме и консултанта као појединца, детаљно познавање гране у којој клијент послује, детаљно познавање земље и културе клијента, “тврде” и “меке” вештине (“hard” and “soft” skills), односно креативност и иновација.

* сарадња и однос са консултантом (искуство у сарадњи, нови контакти, друштвени контакти);

* нацрт пројектног задатка (квалитет, маштовитост, укључивање клијента у пројекат, ефикасност);

* способност за обављање посла (располагање ресурсима, придржавање рокова);

* способност мобилизације додатних ресурса (контакти унутар и ван бранше, кредибилитет, преговарачке способности);

* цена консултантских услуга (висина накнаде и формула за њено израчунавање); те

* углед или имиџ консултанта (уз сертификат о квалитету-мандатару review).

Познато је да у пословној пракси постоји велики број различитих клијената и пројеката, због чега није могуће направити једноставну шему примене ових

² Ибид.

³ Ибид, према: Kubr, M; Како одабрати и користити консултанте, Економски институт, Београд, 1994.

критеријума, али треба имати у виду да су три чиниоца од пресудне важности, односно: доступност информација, способност клијента да доноси закључке и клијентов однос према различитим критеријумима.

Могућност избора консултанта

Критеријум за избор консултанта најчешће зависи од извора финансијских средстава и намене коришћења истих. У пракси изборног поступка издвајају се три посебне варијанте, које и наводимо, односно како следи:⁴

Консултантске услуге финансиране средствима позајмљених од банака за развој

У случају земаља у развоју многи инвестициони пројекти, затим пројекти структурних прилагођавања и други, финансирани су кредитима одобрених од Светске банке или других банака за развој. Највећи број тих пројеката укључује коришћење консултаната за Физибилити студије, пројектовање и надзор, пружање савета из области менаџмента (обука и развој кадрова) и сл. Поступак који се користи за идентификацију, те избор и ангажовање консултантске услуге мора да буде у складу са правилима банке која обезбеђује средства (кредитора).

Иначе, Светска банка је уложила велики напор у дефинисању одговарајућих поступака и водећа институција у рговисању добре међународне праксе коришћења консултаната. Њена правила нису само препоруке за успешно коришћење у пракси те, ако се не поштују, зајмопримац може имати проблема приликом коришћења средстава, а може да дође и до прекида уговора о зајму.

Сама процедура, која ће се применити за специфичан пројекат, бира се у договору са Светском банком, која има више улога у изборном поступку, тако да она мора бити консултована по питањима: пројектног задатка, састављања листе избора консултаната, избора консултаната, те цене и нацрта уговора који ће се потписати.

Правило је да банка може и директно да преузме одређене активности, сходно правилнику (прављење нацрта пројектног задатка), ако се клијент не сматра способним да то уради сам. Но, међутим, Светска банка подстиче зајмопримаоце у развоју компетентности потребних за улогу клијента који треба да бира и користи консултанте да би постао мање зависан од савета и контроле.

Исто тако, с друге стране, да би се подстакло национално самопоуздање и унапредила локална консултантска професија, те да би се смањили трошкови за пројекте, Банка подржава коришћење локалних консултаната за послове који не захтевају компетентност страних консултантских фирми. У пројектном задатку може се поставити као услов да ће предност имати понуде које укључују уговоре о сарадњи између консултаната из развијених земаља и оних из земаља у развоју.

Консалтинг који се финансира из разних дотација и зајмова

Систем избора консултаната, за свој начин финансирања је специфичан. На сличан начин, међутим, многе консултантске услуге финансирају се из дотација и зајмова добијених преко билатералних или мултилатералних програма. Но, и у овој ситуацији, свака агенција има своју процедура описану у, мање -више, детаљним правилницима и приручницима.

⁴ Ибид.

Код неких случајева прихватање помоћи значи да могу бити ангажовани само консултанци који су исте врсте националности из групе земаља давалаца (нпр. код помоћи коју пружа регионална економска заједница, као што је ЕУ и сл.).

Ако је сектор професионалних услуга у датој земљи развијен обавеза узимања консултаната из земље даваоца можда неће представљати стварно ограничење, поготово уколико је он довољно компетентан и диверзификован тако да постоји могућност избора и конкуренције.

Консултантски модел за субвенционисање малог бизниса

У неким земљама (Француска, Немачка, Ирска, Сингапур, Велика Британија и др.) мала и средња предузећа могу да конкуришу за дотације или субвенције у циљу коришћења консултаната у одређене сврхе. За добијање дотације, потенцијални клијент мора да контактира агенцију за развој малих предузећа и да се придржава одређених правила. Процедуром може бити обезбеђена бесплатна помоћ или ће прихватање помоћи, за дефинисање најпогоднијег облика консултантских услуга, бити један од услова за добијање дотације. Најчешће, дотација се даје у висини до 50% цене пројекта, с тим да постоји горњи лимит, али правила могу да дефинишу и максималну дневну накнаду коју треба платити консултанту, као и друге услове.

Неопходност финансијског консалтинга

Финансијски консалтинг може донети добре резултате, поготово уколико су консултанци компетентни за пружање услуга клијентима, а клијенти компетентни за коришћење консултаната. Познато је да вештина и експертиза у коришћењу консултаната долази са праксом, али практична искуства помажу само онима који врше евалуацију и извлаче поуку из тога, а уз то и трагају за додатним и изазовнијим искуствима која им омогућавају проширење знања. Иначе, сама способност корисника консултантских услуга зависи од низа фактора, односно како следи:⁵

- * схватање суштине консалтинга (треба имати избалансирану и реалну представу о консалтингу, врло су значајна директна искуства, али и индиректне информације),

- * избор најбољег консултаната (избор професионалног консултаната са добром репутацијом, оперативно знање и know-how, постоје методи за проверу и тестирање консултаната),

- * клијент као активни партнер свог консултаната (активно учешће клијента у раду консултаната је основни принцип модерног консалтинга, концепт “власништва над проблемима”, бити у току и обезбедити руковођење, укључити и мотивисати власнике проблема и учинити их одговорним за резултате, ангажовати целокупну експертизу у предузећу, идентификовати и уклонити препреке за увођење промена, учити од консултаната, уверити се да пројекат не иде у нежељеном смеру и не расипа ресурсе);

- * праћење јасних циљева (идентификација проблема ослањањем на сопствене ресурсе, консултанци преиспитују и верификују клијентову дефиницију проблема, неопходна сарадња клијента и консултаната),

- * обогаћивање знања на сваком пројекту (учење у области дијагнозе проблема и управљања променама, самоевалуација клијента и повратне информације);

- * настојање да се остваре највиши професионални стандарди (професионални интегритет представља фундаментални услов подобности консултаната);

⁵ Ибид.

* развој и диверзификација сопствених извора експертског знања (нови консалтинг пројекти, задржавајући (retainer) аранжмани, курсеви обуке и семинари, искључиво ослањање на једну консултантску фирму сматра се ризичном стратегијом, интерни консултанти); и

* дефинисање сопствене политике избора и коришћења консултаната (политика представља скуп правила која регулишу одређену врсту активности, политика се може мењати стицањем нових искустава, приступ који пружа највећу задовољност и изграђује институционалну меморију).

Auditing као претпоставка међународног маркетинга

Жељени - ефикасан наступ на међународном тржишту, намеће се као нужност за привредне субјекте наше земље. Но, међутим, пословни људи желе да знају какве су профитне способности фирме с којом ступају у пословни однос, јер желе да обезбеде и осигурају своју фирму од евентуалних губитака.⁶

Правило је у међународној конкуренцији да се подаци компанија не могу у потпуности сматрати веродостојним све док се званично не потврде од стране аудитора, који изражавајући мишљење о реалности и објективном приказивању финансијског положаја и пословног резултата. Ревизија финансијских извештаја (auditing) представља најопштији, најпродубљенији и најсвестранији вид финансијског надзора, чија суштина је у истраживачком раду, по програму који је усклађен са професионалним стандардима међународне асоцијације, који служе као мерило и реперна тачка за рад аудитора.

Но, међутим, подручје контроле нису само рачуноводство и финансијски извештаји, већ и друге делатности и функције фирме, које се могу сагледати преко њих, а нарочито остваривање финансијске, маркетинг и производне функције. Циљ и сврха аудита је утврђивање исправности и истинитости рачуноводственог обухватања стања и пословања предузећа, а у сврху идентификовања постојања суштинске исправности и поверења у те обрачунае. Форма извештаја ревизије треба да садржи јасно изражено мишљење о финансијским информацијама, а ревизор је одговоран за формирање и изражавање мишљења о рачуноводственим извештајима и обрачуну. Безрезервно мишљење ревизије указује на чињеницу да се ревизор уверио у све битне елементе који утичу на пословање. Онда када даје мишљење с резервом, негативно мишљење, или када се уздржава од давања мишљења, ревизор мора да на јасан и информативан начин наведе разлоге такве одлуке.⁷

Све економске одлуке које доносе корисници рачуноводствених извештаја захтевају и процену способности предузећа да генерише новчана средства, или еквиваленте новчаних средстава. То се, пре свега, односи и на способност предузећа да исплати: обавезе према добављачима, каматама, зајмовима, дивидендама власника и друго. Разуме се, корисници ће ефикасније моћи да процене способност за генерисање новчаних средстава ако су им пружене информације које су усмерене на финансијски положај, пословни резултат и промене у финансијском положају предузећа.

Корисници рачуноводствених извештаја могу бити сви субјекти који користе информације из рачуноводствене надлежности, а у циљу задовољења различитих потреба.

Заинтересовани корисници рачуноводствених информација су, како следи:⁸

* улагачи, који су заинтересовани за: уграђен ризик и принос од улагања, информације неопходне у циљу одлучивања: купити, задржати или продати

⁶ Дипл. ецц. Живојин Б. Прокоповић; Нешто о фазама ревизије, Економика, Ниш, бр. 1-2/05.

⁷ Vinsent M. i O'Reilly.; Montgomery's Auditing, Ibid. str. 143.

⁸ Ibid.

улагања и о способности предузећа да редовно исплати дивиденду;

* кредитори заинтересовани за информације о оцену наплате зајмова и камата у тренутку доспећа;

* испоручиоци и остали добављачи, којима су неопходне информације да ли ће им потраживања бити плаћена у року;

* купци, којима су неопходне информације о континуитету пословања предузећа;

* владе и владине агенције, којима су информације неопходне ради: алокације ресурса и доношења прописа у вези са активношћу предузећа и утврђивања пореске политике;

* јавност, којој обрачуни могу помоћи у информацију о тренду развоја предузећа;

* запослени су заинтересовани за податке о стабилности и рентабилности послодавца.

Треба имати у виду да маркетинг и финансијска димензија пословања чине лице и наличје јединствене пословне стратегије предузећа, што утиче на висок степен њихове међусобне зависности и комплементарности. Јединство финансијског са маркетиншким консалтингом представља окосницу изградње одговарајуће стратегије управљања. Познато је да свака пословна одлука има и своје финансијске импликације (позитивне/негативне), односно да се финансијски валоризује као успешна или неуспешна, због чега је веома битно располагати свим информацијама о финансијским аспектима пословања. Исто тако, треба имати у виду да права информација има тродимензионални карактер, односно она је, како следи:⁹

- ретроспектива (изражава дејство прошлости),

- презентација (идентификује садашњост) и

- преспекција (наглашава будућност).

Неопходно је, с тога, успоставити адекватан информациони систем, који ће бити у функцији квалитетног пословног одлучивања, а рачуноводствена евиденција управо представља најширу и најобухватнију базу пословних информација, јер ова активност фирме има функцију да прати и региструје сва збивања и све операције које се одвијају у процесу репродукције и имају одраза на све пословне трансакције. Она саопштава финансијска стања, промене и ефекте - финансијске индикаторе који су од пресудног информативног значаја за стратегијско одлучивање и управљање фирмом.

Глобализација пословања и успешан наступ на међународном тржишту изискују од наших предузећа и банака прихватање аудита као пословну филозофију неопходну за хватање прикључка за развијеним светским компанијама. Јасно је, свакако, да консалтинг у овом виду представља неопходну претпоставку међународног маркетинга наших фирми.

Овде истичемо да су, за разлику од земаља Централне и Источне Европе, консалтинг услуге у бившој Југославији имале дужу традицију. Данас, у нашим условима, ревизија је од великог значаја за стране инвеститоре, који имају потребу да разумеју и схвате исказе који им се достављају.

Све већа конкуренција домаћих и страних фирми, које се баве консалтингом утицаће на одредење потенцијалних клијената за инвестирање у нашој земљи.

Закључак

Веома брз и динамичан развој тржишта и тржишних односа условио је и развој свих видова консалтинга, па и онај у области услуга. Неке консалтинг организације

⁹ Проф. др Боривоје Б. прокоповић и Живојин Б. Прокоповић; Финансијско рачуноводство и биланс, Проинком, Београд, 2005.

и консултанти (као појединци) у многоме се разликују по својим особеностима у погледу, како следи:

- * образовања,
- * искуства,
- * компетентности,
- * стила рада,
- * квалитета услуга и
- * професионалних стандарда.

Каже се како стално учење (и преко консалтинга) није аутоматско и да само оно са активним учешћем клијената (participative consulling) даје проверено најбоље резултате. У том смислу би и требало мењати старе навике и прилагођавати се времену у коме живимо и у коме ће се радити.

Стално се потенцира да консултанти треба да су веома активни у маркетингу својих услуга и да у њега улажу више знања, ангажовања и средстава. То из простог разлога што он пружа сазнање о водећим актерима на консултантској сцени и што пружа обиље информација о томе шта се дешава у менаџменту уопште, те и када је реч о консалтингу услуга.

Док консултантска активност представља за једне погодну форму трансфера know-how, односно неопходног стручног знања и искуства, за друге она је могућност за брже оспособљавање, усавршавање, осамостаљивање и избегавање непотребних фаза лутања и евентуалних промашаја.

Добар и на прави начин организован маркетинг консалтинг услуга представља окосницу изградње одговарајуће менаџмент стратегије фирме. То је оно на шта је потребно у будућности даље радити.

Литература

1. Грличков, В; Нова фирма мултинационалног великана, Економска политика, број 2334/2335 од 30. децембра 1996.
2. Kubr, M; Како одабрати и користити консултанте, Економски институт, Бео-град, 1994.
3. Мирослав Прокопијевић „Европска монетарна унија“, Грађевинска књига а.д. Бео-град, 2007.
4. Prof. Sylvester C. W. Eiffinger: „European monetary and fiscal policy“, Oxford 2000.
5. Мр Владислава Кеџман: „Европска централна банка - услови и претпоставке оснивања“ - Свет финансија, Нови Сад, 2002.
6. Зора Прекајац; „Међународна економија“, Нови Сад, 2005.
7. Мирослав Н. Јовановић; Европска економска интеграција, Економски факултет, Бео-град, 2006.
8. Петровић, П; Финансијски консалтинг, Свет финансија, Нови Сад, бр. 165/1997.
9. Прокоповић, Б. Б. и Прокоповић, Б. Ж; Финансијско рачуноводство и биланс, Проинком, Београд, 2005.
10. Прокоповић, Б. Ж; Нешто и фазама ревизије, Економика, Ниш, бр. 1-2/05.
11. World Bank, Guidelines for the use of Consultants by World Bank borrowers And by the World Bank as executing agency, Washington, DC, August, 1981.

Мр Един Калач
Градска управа, Нови Пазар
Шабан Грачанин
Еуробанка ЕФГ

РЕГУЛАТОРНЕ РЕФОРМЕ И КОНКУРЕНТНОСТ СРБИЈЕ

Апстракт

Рад објашњава шта је до сада урађено на реформи администрације и подизању капацитета Српске привреде. Први део рада даје компаративну анализу тренутних позиција Србије, Хрватске и Словеније на светским листама конкурентности. Ниво конкурентности привреде ових земаља сагледана је са стајалишта различитих методологија (Global Competitiveness Report, Global InformationTechnology Report i Doing Business Report). Даље се даје оцена мера за унапређења конкурентности Републике Србије кроз деловање Националног већа за конкурентност, као и преглед рада Министарстава који имају директни учинак на квалитет пословног окружења.

У другом делу дат је приказ законодавних реформи као мера државног интервенционизма у раздобљу припреме за прикључење у ЕУ (Сива књига и СРП)..

Кључне речи: конкурентност, реформа, привреда, пословно окружење.

REGULATORY REFORM AND COMPETITIVENESS OF SERBIA

Abstract

This text describes actual activities on state administration reforms, in order to increase capacities of Serbian economy. First part of paper provides comparative analysis of current position of Serbia, Croatia and Slovenia on the world competitiveness lists. Competitive position of economies is evaluated from the perspective of different methodologies (Global Competitiveness Report, Global InformationTechnology Report i Doing Business Report). Measures for improvement of Serbia's competitiveness by National Competitiveness Council and its implementations are mentioned in this paper, as well as works of Ministries which have effect on quality of business environment.

The second part of this paper gives an overview of legislative reform as a measure of state intervention in the period of preparation for accession to the EU (Grey book and Comprehensive Regulatory Reform).

Key words: competitiveness, reform, economy, business environment.

Увод

Република Србија је поднела захтев за чланство у Европску унију (ЕУ) у децембру 2009. године. Овим чином Република Србија је показала јасну и недвосмислену преданост добијању статуса државе чланице ЕУ. Процес европских интеграција, као основна стратешко-политичка усмереност и стратешки оквир

целокупног демократског и економског развоја земље, подразумева наставак процеса европских интеграција и испуњење бројних, сложених и међусобно повезаних захтева. Како би се постигао овај циљ, неопходно је успоставити стабилне институције које гарантују демократију, владавину права и поштовање и заштиту људских и мањинских права, развијати тржишну економију која се може носити са притиском конкуренције у односу на Европску унију, унапредити образовање на свим нивоима, прилагодити политике социјалног укључивања европском социјалном моделу, повећати могућности запошљавања и ускладити домаће законодавство с правном тековином ЕУ, као и уложити значајне инвестиције у развој инфраструктуре.

Економска ситуација у Србији није нимало завидна, тренутно је земља значајно погођена светском економском кризом. Такође и у региону западног Балкана Србија бележи највеће падове спољне трговине, индустријске производње и БНД-а. Бруто домаћи производ (GDP) у Србији 2009. године износи 42,9 милијарди УСД, док је GDP по глави становника износио 5.809 УСД. Србија као земља учествује само са 0,11% у светском GDP-у¹. Стога је питање конкурентности у Србији на првом месту по значају нарочито у период кризе, те се овим проблемом вреди позабавити на адекватан начин како би се ублажили ефекти кризе.

Србија извози веома мало, чак и мање него што је способна да чини, и то углавном производе базиране на природним компонентама чија прерада не захтева софистицирана технолошка решења. Што значи да у структури извоза доминирају радом интензивни производи, односно производи који не доносе високе приходе и који према квалитету не одговарају захтевима развијених тржишта. Извоз се углавном односи на тражишта попут домаћег (Црну Гору, Македонију, Босну и Херцеговину), док са остатком света са којим тргује Србија више увози него што извози. Недовољни извоз и неповољна структура извоза (базирана на ценовним елементима конкурентности) узрок је веома високом спољнотрговинском дефициту, али и ниској конкурентности привреде.

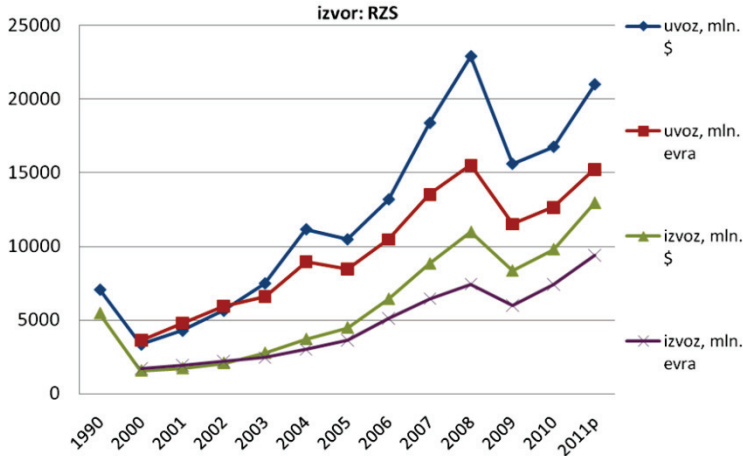
На глобаном тржишту све више се конкурише неценовним елементима: квалитетом, сигурношћу и поузданошћу производа, лакоћом употребе, веком трајања, брзином испоруке, амбалажом, односно елементима који недостају Српској понуди. Основни разлог лоших извозних резултата треба тражити у изостанку инвестиција у савремену опрему, технологију и људски капитал. Улагањем у технологију и знање подстакнуо би се раст продуктивности, односно конкурентности. Са друге стране, конкурентнија привреда значи раст номиналног бруто друштвеног производа и животног стандарда и брже сервисирање дуга.

У ситуацији светске кризе погоршала се општа економска клима, али су власти углавном успеле одржати макроекономску стабилност како би се помогла континуирана транзиција у тржишну привреду.² Подаци говоре да након периода значајног пада, током 2008. године, крајем 2009. и у 2010. години трговински токови се опорављају. Најновији подаци Републичког завода за статистику, везани за извоз, охрабрују - наиме, у марту 2011. године забележена је рекордна месечна вредност извоза, која је износила 771,5 милиона еура. У односу на март прошле године, овај износ представља повећање од 29,4 посто. Покривеност увоза извозом износи 57,1 процената. (слика 1.) Нажалост велики утицај на овај ток имали су ефекти депрецијација динара. Реално повећање извоза није проузроковано повећањем реалне конкурентности Српских предузећа.

¹ Global Competitiveness Index 2010–2011 rankings and 2009–2010 comparisons стр str. 294. www.weforum.org

² Стратегија проширења и кључни изазови за 2010-2011 стр.24.

Слика 1. Ток извоза и увоза Републике Србије 1990-2011



Извор: Републички завод за статистику Србије

Нецаринске баријере у трговини са земљама ЦЕФТА, монополистички положај јавних предузећа и недовољни финансијски подстицаји извозно оријентисаних предузећа само су неки од проблема на које су указали предузетници Србије. Директни резултати које очекују привредници од Владе и који би утицали на конкурентност су између осталог промене административних процедура (гиљотина прописа) те одсуство институција за подршку привреди које би могле да решавају проблем привредника.

Политички проблеми коче Србију али и зато што се не ради довољно на реформама. Студија изводљивости, споразум о придруживању и потенцијално добијање статуса званичног кандидата за чланство у ЕУ има врло велики позитивни ефект и даје подстрек економским реформама те Србија све више постаје земља која је привлачна инвеститорима. На примерима земаља које су се скорије придружиле Европској Унији, видимо да постоји директна корелација између статуса званичног кандидата и значајног повећања инвестиција у те државе. Слично се очекује и у Србији, једноставно зато што тај статус инвеститорима пружа осећај сигурности и озбиљности пословне климе.

Инвеститор када разматра локацију где ће пласирати капитал, одлучује се за државе које су политички стабилне. Зато свако скретање с пута приближавања ЕУ води ка одвлачењу страних инвестиција те негативно перципирање Србије као добре дестинације за пословање. Званичне политичке одлуке, прије свега Резолуција УН од 10. септембра 2010. дају позитиван сигнал о стабилизацији регије те поруку инвеститорима да Србија остаје доследна путу приближавања Европској унији.

Србија и суседи на светским листама конкурентности

Макро конкурентност се односи на конкурентност једне економије, односно на њену способност да производи и дистрибуира робу на начин којим се повећава животни стандард становништва. Према дефиницији ОЕЦД-а, конкурентност је способност земље да у слободним и равноправним тржишним условима произведе

робе и услуге које пролазе тест међународног тржишта, уз истовремено задржавање и дугорочно повећање реалног дохотка становништва. Конкурентност је постала природни закон модерне економије.³ Макро конкурентност треба упоредити с осталим земљама на светском тржишту. Многи аутори посматрају показатеље конкурентности са различитих аспеката, Гардинер (2003.) дели показатеље конкурентности на мере конкурентности (показатеље производње) и на оне који придонесе њиховом успеху (инпуте, где припадају инфраструктура и доступност, људски капитал, функције институција и бројни други фактори, као што су истраживање и развој, иновације, демографија итд.). Поједини аналитичари⁴ чак заступају екстремни став да појам конкурентности није примењив на нивоу земаља, већ само на нивоу предузећа. Али, значајне разлике у привредним кретањима у појединим земљама које су у сличној фази привредног развоја јасно упућују на постојање успешнијих и мање успешних земаља.⁵

Постоји више листа на глобалном нивоу које говоре о макро конкурентности појединачних земаља. Између осталих познати су *IEF - Index of Economic Freedom*, које објављује *Heritage Foundation*, EBRD индекс напретка у транзицији, које објављује EBRD. Поједини аутори су створили европски индекс конкурентности - *European Competitiveness Index*⁶ којим мере конкурентност 27 европских држава и 118 регија. У даљем тексту приказати и упоредити ћемо податке земаља окружења те извршити анализу према најзначајнијим светским листама конкурентности (*Global Competitiveness Index*, *Global Information Technology Report* и *Doing Business Report*).

Сваке године *Светски економски форум* приказује резултате својих истраживања који се односе на рангирања привреда према расту конкурентности. Методологија Светског економског форума темељи се на анализи 12 фактора (индикатора) конкурентности а упоређују се подаци из 139 земаља света. Резултати истраживања темеље се на јавно доступним статистичким показатељима као и на перцептивним подацима добијеним кроз истраживање мишљења руководства.

За компаративну анализу узете су државе које су крајем двадесетог века делили заједничку судбину али су са стицањем независности, различито кренули у економску будућност. Данас су те државе у три различита стадијума: Словенија је чланица ЕУ, Хрватску чека чланство, Црна Гора има статус кандидата док је Србија тек на путу добијања таквог статуса. Листе конкурентности приказују сличне податке те је такав редослед и на њима, наиме Словенија предњачи док је Хрватска у благом заостатку за њом а Србија се налази знатно иза њих. (табела бр.1.) Република Хрватска је, уз Словенију, била најбоље припремљена за транзицију. Словенија је своје шансе добро искористила, док се Хрватска уместо ослонаца на производњу, штедњу, инвестиције и извоз, ослањала на трговину и на потрошњу и увоз, што је атипични модел привређивања. Макроекономско окружење таквога

³ Kitson, M., Martin, R., Tyler, P. (2004.). «Regional Competitiveness: An Elusive yet Key Concept?», *Regional Studies*, (38), 9: стр. 991-999.

⁴ Krugman, P. R., „Making Sense of the Competitiveness Debate, *International Competitiveness*“, *Oxford Review of Economic Policy*, 12 (3), pp. 17–25, 1996.

⁵ Ж. Ловринчевић, Д. Микилић, Е. Рајх (2008): Успоредба методологија мјерења конкурентности националног gospodarства и положај Хрватске, *Економски преглед*, 59. (11) стр. 604.

⁶ Huggins, R., Davies, W. (2006.). *European Competitiveness Index 2006-2007*, <http://www.cforic.org/pages/european-competitiveness.php>

модела није стимулативно за развој, нарочито не за мало и средње предузетништво.⁷ Србија на другој страни има врло тежак задатак да се докаже пред међународним партнерима као поуздан партнер те да промени веома лош имиџ који је настао у ратним деведестим годинама прошлога века. Стога се тренутно ради пре свега на развоју њених конкурентских предности које ће резултирати унапређењем пословног окружења, повећањем привлачности Србије као одредишта за страна улагања, као и повећањем извоза.

Табела 1. Компаративна анализа фактора конкурентности Србије, Хрватске и Словеније према ГЦИ листи Светског економског форума

Индикатор	Србија			Хрватска			Словенија		
	Позиција ГЦИ 2010/11	Позиција ГЦИ 2009/10	Раст / Пад	Позиција ГЦИ 2010/11	Позиција ГЦИ 2009/10	Раст / Пад	Позиција ГЦИ 2010/11	Позиција ГЦИ 2009/10	Раст / Пад
ГЦИ позиција	96	93	-3	77	72	-5	45	37	-8
Квалитет институција	120	110	-10	86	85	-1	50	46	-4
Инфраструктура	93	107	14	41	49	8	36	31	-5
Макроекономско окружење	109	111	2	51	50	-1	34	26	-8
Здравље и основно образов.	50	46	-4	48	44	-4	23	22	-1
Високо образовање	74	76	2	56	56	0	21	19	-2
Ефикасност тржишта роба	125	112	-13	110	94	-16	39	38	-1
Ефикасност тржишта рада	102	85	-17	113	92	-21	80	56	-24
Развијеност финан. тржишта	94	92	-2	88	77	-11	77	48	-29
Технолошка спремност	80	78	-2	39	43	4	35	32	-3
Величина тржишта	72	67	-5	70	65	-5	78	72	-6
Пословна софистицираност	125	102	-23	92	84	-8	36	33	-3
Иновативност	88	80	-8	70	61	-9	34	29	-5

Извор за оригиналне податке: World Economic Forum (Global Competitiveness Report 2010-2011)

Циљ овог истраживања није само пуко утврђивање редоследа земаља, већ и пружање могућности земаља да уоче властите недостатке и да њиховим отклањањем побољшају своју конкурентност.

У 2010. години, услед делотворнијег учинка других држава, дошло је до пада Србије на лествици конкурентности за три места. Према подацима Светског економског форума септембра 2010. међу 139 земаља, Србија се спустила на 96. место. Суседи много више чине у области економских реформи што показују резултати међународних извештаја. Од земаља с којима је Србија до јуче делила

⁷ Љ. Јурчић, Д. Војнић: (2010) Quo vadis Croatia? Тридесетогодишња стагнација у свјетлу наше новије економске повијести. Радикална промјена економске политике и модела развика Хрватске на путу у Еуропску Унију. ЕКОНОМСКИ ПРЕГЛЕД, 61 (12) 793-851 2010. стр 826 - 828.

заједничку судбину највише ја напредовала Црна Гора која је заузела 49. место (2009. била је на 62.), Словенија бележи пад са 37. на 45. а Хрватска са 72. пада на 77. место, Босна и Херцеговина иако бележи благи раст, најгоре је пласирана у окружењу, те се налази на 102 месту. Уочљиво је да од 111 индикатора на бази којих се процењује ниво конкурентности у 78 случајева, или 70 посто, Србија бележи пад ранга, односно релативно заостајање. Најнеповољнији резултати су остварени у сегменту развијености институција и инфраструктуре, посебно административне и логистичке. Степен заостајања Србије у те две области базичне за конкурентност и развој драматично се одражава како на целу привредну активност земље, тако и на животни стандард грађана.⁸

Од појединачних индикатора вреди споменути највеће разлике међу суседима: што се тиче макроекономског амбијента Србија је на 109. месту, те веома заостаје у односу на Словенију на 34. и Хрватску на 51. месту.⁹ Србија је по мерилама ефикасности тржишта роба пласирана на 125 месту, иза Хрватске на 110. месту док је знатно испред Словенија на 39. месту.¹⁰ По иновативности Србија је 88. Хрватска 70. Словенија 34. Једино где Србија бележи боље резултате у односу на Словенију је на пољу величине тржишта, док је по ефикасности тржишта рада Србија боље пласирана у односу на Хрватску. Дубља анализа нам указује на важан сегмент у којем је Србија остварила неповољне резултате, то је питање тржишног пословног амбијента. Србија се у сегменту функционисања тржишта робе и услуга налази на самом светском дну, на 138. док је Хрватска на 121. уз то, по интензитету локалне конкуренције и по осмишљености купаца Србија је на 131. месту, Хрватска је на 113.¹¹ То нам говори да Србија има превелику доминацију играча на страни понуде и запостављене потрошаче на страни потражње, а без захтевних потрошача нема ни квалитетне домаће понуде.

Друго истраживање *Светског економског форума (WEF)* о информационој технологији, показује да је Србија на 84. позицији по ИКТ конкурентности, између 133 светске земље, које чине 98 посто укупног светског БДП-а те је задржала исту позицију у односу на 2009. годину. Од суседних земаља, у деветом по реду Глобалном извештају о информационој технологији, Хрватска је 51. (изгубила две позиције у односу на 2009. годину), те је испала из “Топ 50” земаља, док је подстакнута снажним променама Црна Гора на 42. позицији а најбоље је рангирана Словенија која је на 31. позицији, док је Босна и Херцеговина на 110. позицији. Главни значај овог истраживања је показати колико се поједина земља ослања на информатичку и комуникациону технологију у подстицању одрживог економског раста.¹²

Следећа је компаративна анализа Србије, Хрватске и Словеније на основу *Doing Business индикатора*.¹³ Анализа је извршена на темељу 10 индикатора а укупно је укључено 183. светске економије. Ови подаци омогућују упоређивање привреде у свакој регији не само једни с другима, већ и са “примерима добре праксе” привреде за сваки појединачни показатељ.

⁸ Савић др Небојша: Како унапредити конкурентност Србије. Проблематичне институције и инфраструктура. Часопис Економ:еаст, бр. 549, стр. 27. Новембар 2010.

⁹ Global Competitiveness Index 2010–2011 rankings and 2009–2010 comparisons стр. 19. и 20.

¹⁰ Global Competitiveness Index 2010–2011 rankings and 2009–2010 comparisons стр. 34 и 35

¹¹ Global Competitiveness Index 2010–2011 rankings and 2009–2010 comparisons стр. 137 и 294

¹² World Economic Forum: *The Global Information Technology Report 2009–2010 ICT for Sustainability*, Geneva Switzerland, ISBN-13: 978-92-95044-81-4 стр. 19.

¹³ The World Bank. Doing Business report 2011 <http://doingbusiness.org/rankings>

Индекс лакоће пословања анализира вредности индикатора по подручјима:

- Оснивање нових предузећа (главни индикатори: број процедура потребних за регистравање фирме, просечно време потрошено на процедуре, службени трошак процедура, минимални потребни капитал),
- Издавање грађевинских дозвола (главни индикатори: број свих процедура за изградњу складишта, просечно време потрошено на процедуре, службени трошак процедура)
- Укњижба имовине (главни индикатори: број законски захтеваних процедура потребних за укњижбу имовине, време потрошено на обављање процедура, трошак)
- Доступност кредита (главни индикатори: индекс законских права, индекс кредитних информација, обухват јавног кредитног регистра, обухват приватног кредитног уреда),
- Заштита инвеститора (главни индикатори: индекс разоткривања, индекс одговорности управника, индекс деоничарских тужби, индекс заштите улагача)
- Плаћање пореза (главни индикатори: укупан број порезских уплата по години, време потребно за припрему, евиденцију, плаћање или одбијање пореза на добит, ПДВ-а и социјалних доприноса, укупан износ пореза који се морају платити)
- Међународна размена (главни индикатори: број свих докумената потребних за извоз, време потребно за обављање свих извозних процедура, трошак повезан с процедурама за извоз, број свих докумената потребних за увоз, време потребно да се обаве све увозне процедуре, трошак повезан с процедурама за увоз),
- Извршење уговора судским путем (главни индикатори: број процедура (од тренутка када тужитељ евидентира парницу на суду до тренутка плаћања, време за решење спора, трошак)
- Затварање предузећа (главни индикатори: просечно време да се обаве процедуре, трошак стечајних процедура, стопа поврата).

Према подацима Doing Business извештаја за 2011 годину, Србија се спустила за једну позицију у односу на 2010. годину те је на 89. месту (табела бр. 2.). Хрватска је препустила то место Србији а она бележи раст за 5 позиција те је пласирана на 84. месту. Словенија расте за једну позицију те је 42. Суседи и по овом извештају много више чине на подручју реформи него Србија.

Табела 2. Компаративна анализа фактора конкурентности Србије, Хрватске и Словеније према ДБР (Doing Business Report) листи Светске банке

Индикатор	Србија			Хрватска			Словенија		
	ДБР 2011	ДБР 2010	разл.	ДБР 2011	ДБР 2010	разл.	ДБР 2011	ДБР 2010	разл.
Општи ранг економије ДБР	89	90	-1	84	89	5	42	43	1
Оснивање нових предузећа	87	75	-8	56	100	44	28	25	-3
Издавање грађевинских дозвола	176	174	-2	132	145	13	63	63	0
Укњижба имовине	100	105	5	110	107	-3	97	109	12
Доступност кредита	15	14	-1	65	61	-4	116	109	-7
Заштита инвеститора	74	73	-1	132	131	-1	20	20	0
Плаћање пореза	138	134	-4	42	40	-2	80	81	1
Међународна размена	74	71	-3	98	96	-2	56	86	30
Извршење уговора судским путем	94	94	0	47	46	-1	60	60	0
Затварање предузећа	86	101	15	89	83	-6	38	40	2

Извор за оригиналне податке: *The World Bank (Doing Business Report 2011).*

Србија је боље пласирана у односу на Хрватску на пољима: укњижавања имовине, добијања кредита, заштите инвеститора, вањске трговине те затварање предузећа. Од Словеније, Србија је боље пласирана само по питању добијања кредита.

Између осталог пословање у Србији незнатно је олакшано последњих година. Смањен је број процедура за оснивање предузећа у периоду од 2003. до 2009. године са 10 на 7, у истом раздобљу број дана потребних за оснивање предузећа смањен је са 44. на 13. Ипак у 2010. једини помак начињен је на пољу олакшања за затварање предузећа.¹⁴

Мере за унапређење конкурентности србије

Због значаја коју конкурентност има, важно је да држава предузима мере из свог домена које могу унапредити ниво конкурентности. Србија је одлуком о образовању Националног већа за конкурентност Републике Србије ("Службени гласник РС", бр. 8 / 12) одлучила, да се озбиљно ухвати у коштац са проблемима. Надлежности Националног већа су анализа постојећег стања и предлагање годишњег програма унапређења конкурентности привреде Републике Србије. На предлог Националног већа за конкурентност, Влада Републике Србије је 21. јануара 2010. године усвојила мере за унапређење конкурентности Републике Србије у 2010. години. Предвиђено је укупно 38 мера у области инфраструктуре, енергетске ефикасности, ефикасности тржишта добара и тржишта рада, затим развоја људског капитала и иновација као и унапређења ефикасности јавне управе. Ради се о мерама којима се отклањају административне препреке пословању и осигурава делотворније спровођење закона, израдом недостајућих подзаконских аката или јачањем транспарентности државних институција. Али резултатима које је постигла Србија не може бити задовољна јер је општа пословна клима ниско оцењена. Крајем јануара 2011. године, утврђено је да је од наведених мера спроведено 10, деломично спроведено 9, док се још 5 налази у фази provedбе. (NALED Quaterly report 2011. стр.2)

Излаз из лавиринта

Национална агенција за локални економски развој (NALED) је уз подршку *USAID*-а покренула кампању "Из лавиринта" са идејом да уз помоћ и активно учествовање малих и средњих предузећа као и великих компанија из Србије идентификује административне препреке и процедуре које непотребно оптерећују привреду и пронађе најједноставнија решења за њихово превазилажење. Само током тог лета 2008. год. на адресу *NALED*-а стигло је преко 250 образложених предлога за укидање или поједностављење бирократских процедура. Резултат акције "Из лавиринта" је *NALED*-ова "Сива књига" којом је обухваћено 75 најпотпунијих и најрелевантнијих предлога. Фокус Сиве књиге је на малим и средњим предузећима и административним процедурама које се углавном лако могу поједноставити или укинути, без промене закона, Устава и без нарочитих трошкова.

¹⁴ The World Bank. **Doing Business report 2011** <http://doingbusiness.org/rankings>

Табела 3. Бела листа Министарстава Републике Србије за 2010. годину

Бела листа		
Министарство		Опис
Министарство надлежно за област у којој се Србија најбоље котира – ГЦИ	Министарство телекомуникација и информатичког друштва	30. од 139 места према доступности широко-појасног интернета
Министарство надлежно за област у којој се Србија најбоље котира –ДБР	Министарство финансија	15. од 183 места према лакоћи добијања кредита
Министарство надлежно за област у којој је Србија највише напредовала - ГЦИ	Министарство економије и регионалног развоја	Скок од 42 места на ГЦИ у погледу броја процедура за оснивање привредног субјекта
Министарство надлежно за област у којој је Србија највише напредовала - ДБР	Министарство економије и регионалног развоја	Скок од 15 места у погледу поступка за затварање привредног субјекта
Министарство које је уклонило највише препрека за пословање – Сива књига	Министарство финансија и Министарство трговине и услуга	По 2 решена предлога су у надлежности ова два министарства
Министарство које је уклонило највише препрека за пословање –СРП	Министарство финансија	33 решена предлога од укупно 79 решених

Извор за оригиналне податке: World Bank, The Global Competitiveness Report 2010-2011, NALED Сива књига

Препоруке у Сивој књизи су систематизоване према институцијама надлежним за њихово спровођење. Циљ је истакнути одговорност институција и подстакнути их на реаговање. Министарства која су највише урадила у протеклих годину дана на подручју реформи нашла су се на Белој листи институција.(табела 3.) Насупрот томе, Министарства која се најлошије котирају и која су најмање урадила по питању спровођења реформи - део су Сиве листе. (табела 4.)

Табела 4. Сива листа Министарстава Републике Србије за 2010. годину

Сива листа		
Министарство		Опис
Министарство надлежно за област у којој се Србија најлошије котира – ГЦИ	Министарство трговине и услуга	138. од 139 места у погледу раширености монопола и 137. у погледу ефикасности анти-монополске политике
Министарство надлежно за област у којој се Србија најлошије котира – ДБР	Министарство животне средине и просторног планирања	176. од 183 у погледу добијања грађевинске дозволе
Министарство надлежно за област у којој је Србија највише назадовала – ГЦИ	Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде	Пад од 36 места у погледу трошкова јавних политика у области пољопривреде
Министарство надлежно за област у којој је Србија највише назадовала – ДБР	Министарство економије и регионалног развоја	Пад од 8 места у погледу оснивања нових привредних субјеката

Министарство које има највише нерешених препрека за пословање – Сива књига	Министарство финансија	29 нерешених препорука
Министарство које има највише нерешених препрека за пословање – СРП	Министарство економије и регионалног развоја	96 неспроведених препорука од укупно 226 неспроведених

Извор за оригиналне податке: World Bank, The Global Competitiveness Report 2010-2011, NALED Сива књига

Шта је урађено? Од почетка акције до децембра 2010. у потпуности је спроведено само 6 од укупно 75 препорука Сиве књиге. 10 је делимично спроведено (или је спровођење у току).¹⁵ Решени проблеми су добар индикатор спремности надлежних институција да прерасту у ефикасан сервис привреде и спроведу суштинску реформу. Важно је истаћи да намера формирања ових пописа свакако није да критикује, већ да конкретним препорукама помогне да се проблеми реше.

И поред извесних добрих примера, попут почетка рада једношалтерског система за регистрацију привредних субјеката у Агенцији за привредне регистре (АПР) и прибављање ПИБ-а (порески идентификацијски број) у АПР-у, већина предлога за решавање проблема који су се нашли у издању Сиве књиге Националне агенције за локални економски развој и даље нису решени. Нови предлози и сугестије се и даље у највећем броју односе на процедуру пријаве и одјаве радника и поступак плаћања пореза и доприноса. У том смислу се намеће и препорука за државне органе да се додатно позабаве овим питањем. Процедура је перцепирана као нерационална и са превеликим бројем корака и докумената која се морају попунити и предати различитим органима.

Свеобухватна реформа прописа СРП – преглед резултата

СРП се у Србији проводи од фебруара 2009. године, а основни циљ те реформе су редукација административних трошкова пословања и побољшање међународног рејтинга Републике Србије у погледу квалитета пословног окружења, посебно у студијама *“Doing Business”* Светске банке и Светског економског форума. Међутим, највреднији резултат те реформе је што су кроз њу по први пут у регулаторни процес у Србији активно укључени привреда, грађани и невладин сектор, кроз подношење иницијатива за измену прописа и равноправан дијалог с регулаторним телима. Иако, на први поглед, пројектоване уштеде ове реформе делују као најзначајнија вест, далеко је битније одржати једном успостављен механизам који осигурава перманентан и равноправан дијалог државе и приватног сектора у креирању пословног окружења, у чему посебну улогу у будућности треба имат Канцеларија за регулаторну реформу и анализу ефеката прописа. Концепт реформе је био да иницијатива за измену прописа који отежавају пословање потекне од оних који учествују у административним процедурама, па су самим тим и најпуњенији које од тих процедура највише компликују њихово пословање. То су с једне стране тела и институције који те процедуре спроводе, а са друге

¹⁵ Детаљан опис проблема и предлог решења по Министартвима видети у Издању: „Сива књига“ Националне агенције за локални економски развој. <http://naled-serbia.org/documents/lavirint/Siva%20knjiga%20III.pdf>

стране привредни субјекти на које се те процедуре и прописи примењују. Домет реформе је с тога био ограничен спремношћу администрације да укине непотребно администрирање и сваког предузетника да поверује да државу може мењати у складу са својим оправданим потребама.

Само 600 иницијатива за измену прописа пристиглих од привреде и администрације у периоду од априла до новембра месеца 2009. године, указало је на то да највећи део привреде још увек не верује држави да је спремна на искрен дијалог, а и на то да администрација није заинтересована да се дебирократизује. Изузетак су представљале неке веће фирме и пословна удружења (нпр. Асоцијација лизинг компанија Србије), док се од стране државних органа озбиљније ангажовала једино Агенција за привредне регистре. Утолико је и већа одговорност државе да оправдане иницијативе преточене у препоруке и спроведе у праксу. Изузетан допринос реформи су дали Савет страних инвеститора, NALED и Америчка привредна комора, које су чак оформиле радне групе и поднеле низ квалитетних иницијатива за измену прописа. Током анализе прописа и разматрања иницијатива Јединица за спровођење СРП је идентификовала 196 прописа које је као непотребне требало ставити ван снаге, а од 600 иницијатива за измену прописа 463 су идентификоване као оправдане и заједно са споменутих додатних 200 иницијатива, преточене су у 340 препорука. Од 196 препорука за стављање ван снаге сувишних прописа, спроведене су 192 препоруке и стављено је ван снаге: 15 уредби, 11 одлука и 166 осталих подзаконских аката. Од 340 препорука за измену прописа који непотребно компликују пословање одустало се од 36 препорука. Од преостале 304 препоруке до сада је у пракси спроведено 30.6% тј. 93 препоруке, док је у поступку спровођења још 137 препорука, од којих је највећи број у форми предлога законских аката и очекује се њихово скоро усвајање у Скупштини.¹⁶ Дакле извесно је да ће резултат СРП-а у најскорије време бити 67 % имплементираних препорука за измену прописа. Позитивно је то што управо те препоруке, по прорачунима Јединице за спровођење СРП, носе преко 80% од обрачунатих уштеда. Почетком 2011. актуелно је спровођење препорука кроз усвајање новог Закона о привредним друштвима и измене Закона о лизингу и Закона о превозу у друмском саобраћају.

Извршена је детаљна анализа препорука са највећим уштедама у сарадњи с ИФЦ, након које је конзервативна процена Јединице за спровођење СРП о оствареним уштедама остала на приближно истом нивоу, тако да се дошло до резултата да би имплементација препорука могла донети привреди Србије укупне уштеде између 170 и 180 милиона еура на годишњем нивоу (Табела 5.).

Табела 5. Статус препорука свеобухватне реформе прописа и уштеде у мил. ЕУР на дан 31.3.2011.

Статус препорука	Број	Процењене уштеде у мил. евра	
		стара процена	нова процена
Спроведене	93	51.2	45.6
У поступку спровођења	137	91.5	101.3
Неспроведене	74	46.0	25.3
Препоруке од којих се одустало	36		
Укупно	340	188.7	172.2

Извор за оригиналне податке: NALED Quaterly report 2011. стр.4.

¹⁶ Национална агенција за локални економски развој 2010. *Сива књига - Препоруке за уклањање административних препрека за пословање у Србији*. NALED Quaterly report 2011. стр.3

Уштеде су базиране пре свега на уштеди времена и елиминацији непотребних административних трошкова. У којој мери ће привредни субјекти да осете побољшање зависи и од тога да ли њихови запослени могу продуктивније да утроше време. У случају када је стварна примена прописа одступала од пуне примене, на којој почива метода стандардних трошкова и уштеде су знатно мање. Коначно, наведене уштеде су потенцијалне и њихово остварење делом зависи и од самих привредних субјеката. Као илустрацију можемо навести да је Девизни инспекторат омогућио релативно једноставну апликацију за електронску доставу докумената.¹⁷

Број регистрованих привредних субјеката за електронску доставу докумената прешао је 2.000, али и даље велики број привредних субјеката доставља документе поштом. Охрабрује чињеница да је за непуних осам месеци 2010. достављено преко 170 хиљада извештаја о фактурисаним услугама кроз апликацију за електронску доставу. То значи да “кориснике” можда треба охрабрити да остваре уштеде тако што ће бити приморани да када не користе електронску доставу плаћају додатно. Овакав механизам релативно успешно је примењен у случају Агенције за привредне регистре приликом регистрација редовних годишњих односно консолидованих финансијских извештаја. У случају да су наведени извештаји састављени применом посебне апликације Агенције не врши се плаћања накнаде.¹⁸

Од препорука чије је спровођење у току, свакако да ће најзначајније уштеде бити остварене по основу једноставније комуникације корисника са Пореском управом. Пореска управа је најавила да ће сви порески обвезници до краја 2011. године моћи да се електронски пријављују и плаћају порезе, контролишу стање на свом пореском рачуну и уплату доприноса, као и да добију потврду да су измирили своје пореске обавезе. Претходно је рок за завршетак омогућавања електронских пријава био предвиђен за половину 2011. године.

Формирање Канцеларије за регулаторну реформу и анализу ефеката прописа

Канцеларија за регулаторну реформу и анализу ефеката прописа је формиран Уредбом о Канцеларији за регулаторну реформу и анализу ефеката прописа.¹⁹ Канцеларија је конципирана као стална стручна служба Владе, за разлику од Савета за регулаторну реформу, који је био успостављен као привремено политичко тело. У оквиру делокруга Канцеларије је да спроводи регулаторну реформу и анализу ефеката прописа које предлажу Министарстава и посебне организације. Посебну пажњу треба обратити на једну од надлежности која је тој служби Уредбом Владе РС додељена, а то је: “прикупљање и обрада иницијатива привредних субјеката, других правних особа и грађана за изменама неефикасних прописа на републичком нивоу и подношење иницијативе надлежним предлагачима прописа за измену неефикасних прописа”. Ова надлежност Канцеларије треба осигурати континуирано укључење привреде и грађана у регулаторни процес, јер се та канцеларија практично успоставља као “шалтер Владе” за подношење иницијатива за измену штетних прописа. У том смислу се кроз Канцеларију, у Српски правни систем уводи континуирано унапређење постојећег правног система, које подразумева стално праћење ефеката прописа и интервенције у складу са оправданим иницијативама привреде.

¹⁷ www.devizni.gov.rs

¹⁸ www.apr.gov.rs

¹⁹ Сл. гласник РС, бр. 89 од 29. Новембра. 2010.

Закључна разматрања

Развој јаког и конкурентног пословног окружења нуди најбољу перспективу за дугорочан, одржив економски развој и већу запосленост. Како се Србија приближава чланству у ЕУ и Светској трговинској организацији, потребно је припремити правни и административни миље те извршити реформу садашњих прописа како би држава постала конкурентнија.

Република Србија припада групи малих и ресурсима средње богатих земаља те је стога већи степен интернационализације прилика за просперитет њене економије у целини. Активним приступом интернационализацији омогућује се већи раст и развој привреде те повећава конкурентност. У новонасталом раздобљу кризе ниво инвестиција на глобалном нивоу је значајно опао, мање се инвестира а инвеститори много пажљивије бирају места за улагање. Стога је финансирање инвестицијских пројеката много теже осигурати него пре пар година. Србија као инвестицијска дестинација у оваквом окружењу ће се морати много више потрудити како би привукла инвеститоре уз много јачу конкуренцију других држава.

И поред чињенице да се један већи број препорука усвојио и применио у пракси, спровођење регулаторних реформи у Србији касни. У великом броју случајева за то није постојао оправдан разлог. Влада треба да сагледа ефекте програма развоја, као и да примени план изласка из тренутне ситуације.

Предузетници и пословни људи у Србији се боре са изласком из административног лавиринта уместо што би се требали бавити својим пословима и радом на стварању производа и услуга који ће се производити односно пружати уз мање трошкове и бољи квалитет. Влада је покушала решити дугогодишњи проблем те је предузела обавезу да кроз Свеобухватну реформу прописа (СРП), коју спроводи Јединица за СРП у оквиру Министарства економије и регионалног развоја поједностави процедуре. У супротном ће инвеститори, кад виде колико дуго траје издавање документације, отићи на друго место.

Током 2011. године, не сме се пропустити шанса да се процес регулаторних реформи убрза те треба озбиљно спровести препоручене реформе с циљем стварања успешније Србије како би се направио реалан помак на светским листама конкурентности.

Литература

1. Doing business 2011. for Serbia. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank <http://doingbusiness.org/data/exploreeconomies/serbia>
2. Gardiner, B. (2003.). *Regional Competitiveness Indicators for Europe – Adit, Database Construction and Analysis* http://www.camecon.com/economic_intelligence_services/eu_regional/downloadable_files/Regional%20Competitiveness%20Indicators%20for%20Europe.pdf
3. Global Competitiveness Index 2010–2011 rankings and 2009–2010 comparisons www.weforum.org
4. Huggins, R., Davies, W. (2006.). *European Competitiveness Index 2006–2007*, <http://www.cforic.org/pages/european-competitiveness.php>
5. International Monetary Fund. 2009. World Economic Outlook Database. October. Washington, DC: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/01/pdf/text.pdf>

6. Jakopin Edvard and Bajec Jurij, 2009. *Challenges of Industrial Development of Serbia*: PANOECOMICUS, Serbia, 2009, 4, pp. 507-525
7. Kitson, M., Martin, R., Tyler, P. (2004.). «Regional Competitiveness: An Elusive yet Key Concept?», *Regional Studies*, (38), 9: 991-999.
8. Krugman, P. R., „Making Sense of the Competitiveness Debate, *International Competitiveness*“, *Oxford Review of Economic Policy*, 12 (3), pp. 17–25, 1996.
9. Љ. Јурчић, Д. Војнић: (2010) *Quo vadus Croatia? Тридесетогодишња стагнација у свјетлу наше новије економске повјести. Радикална промјена економске политике и модела развоја Хрватске на путу у Еуропску Унију*. ЕКОНОМСКИ ПРЕГЛЕД, 61 (12) 793-851 2010.
10. Мудринић И. 2011. Национално вијеће за конкурентност Хрватске, <http://www.konkurentnost.hr/>
11. Национална агенција за локални економски развој 2010. *Сива књига - Препоруке за уклањање административних препрека за пословање у Србији*. <http://naled-serbia.org/documents/lavigint/Siva%20knjiga%20III.pdf>
12. Национално вијеће за конкурентност (2009.). *Годишње извјешће о конкурентности Хрватске 2008*. Загреб: Национално вијеће за конкурентност Хрватске. <http://www.konkurentnost.hr/>
13. Савић др Небојша: *Како унапредити конкурентност Србије. Проблематичне институције и инфраструктура*. Часопис Економ:еаст, н. 549, Новембар, 2010.
14. Сл. гласник Републике Србије, бр. 89 од 29. новембра 2010. Уредба о Канцеларији за регулаторну реформу и анализу ефеката прописа
15. *Стратегија проширења и кључни изазови за 2010-2011*. Годину, Радни документ особља комисије извештаја о напретку Србије за 2010. годину који прати Саопштење комисије упућено европском парламенту и већу, Брисел, http://www.seio.gov.rs/upload/documents/Izvestaji/izestaj_o_napretku_srbije_2010_sa_%20aneksom.pdf
16. The World Bank. **Doing Business report 2011** <http://doingbusiness.org/rankings>
17. World Economic Forum: *The Global Information Technology Report 2009–2010 ICT for Sustainability*, Geneva Switzerland, ISBN-13: 978-92-95044-81-4
18. World Economic Forum: *The Global Competitiveness Report 2010–2011*, Geneva Switzerland, ISBN-13: 978-92-95044-87-6
19. Ж. Ловринчевић, Д. Микулић, Е. Рајх (2008): *Успоредба методологија мјерења конкурентности националног gospodarства и положај Хрватске*, Економски преглед, 59. (11)

БЕНЧМАРКИНГ У НАБАВЦИ

Апстракт

Један од кључних проблема привреде Србије је низак ниво конкурентности предузећа на глобалном тржишту. Примена бенчмаркинга представља једну од ефикасних метода за подизање нивоа конкурентности и управљања трошковима пословања на начин како то раде најуспешнији. Бенчмаркинг је метода помоћу које менаџмент набавке може на темељу показатеља и решења предузећа која постижу врхунске резултате спознати сопствене слабости и предузети мере да се достигну или премаше тржишни стандарди. Сагледавањем и одређивањем учинака и могућности функционалног подручја сопствене набавке спроводи се поређење са најбољима у истој или некој од сличних делатности. Постигнута сазнања настоје се на што ефикаснији начин применити у пракси сопствене набавке. Често се постижу неочекивано високе перформансе набавке, што за резултат има мултипликован позитиван ефекат на пословне перформансе предузећа и подизање нивоа конкурентности. Да би постигла врхунске резултате предузећа се морају доследно служити овом ефикасном и релативно једноставном методом, уколико желе да опстану и успеју на врло захтевним конкурентским тржиштима.

Кључне речи: бенчмаркинг, набавка, конкурентност, глобално тржиште, перформансе набавке, перформансе предузећа.

BENCHMARKING IN PROCUREMENT

Abstract

One of the key problems of the Serbian economy is the low level of competitiveness of enterprises in the global market. Application of benchmarking is one of the effective methods for raising the competitiveness and cost management business in the way done by the most successful. Benchmarking is a method by which management can, on the basis of acquisition parameters and solutions of companies which achieve top results, identify their own weaknesses and take steps to reach or exceed market standards. By reviewing and determining the effects and possibilities of their own functional area of purchasing, they make comparisons with the best in some of the same or similar activities. They tend to use more effectively the achieved knowledge in their own purchasing practices. Unexpectedly high purchasing performance is often achieved, resulting in a multiplied effect on the positive business performance of companies and raising competitiveness. Companies must consistently use this efficient and simple method to achieve top results if they want to survive and succeed in the very challenging competitive markets.

Key words : benchmarking, purchasing, competition, global market, purchasing performance, the performance of a company.

Бенчмаркинг у набавци

Појам и значај бенчмаркинга

Појам „benchmarking“ састоји се од две енглеске речи, bench која на енглеском означава клупу, седиште, док mark представља знак, ознаку, потребни стандард, ниво. У Охфордском речнику из 1987. год. се не налази референца под називом „benchmarking“ већ само benchmark као једна реч у значењу: геометријски знак који показује тачку на некој линији нивоа, стандард или референтну тачку. Новија издања повезују benchmark са начинима и фразама као што је стандард за поређење, репер, референтни оквир, модел. Порекло појма benchmarking изворно се везује уз ознаку која изражава удаљеност, али и полазну тачку од које се мери удаљеност. Постављени benchmark показује удаљеност од те полазне ознаке.

У техници “benchmarking” (бенчмаркинг) означава поступак поређења техничких карактеристика и учинака, код специфичне примене, ради поређења конфигурација и њихових упоређивања, да би се могла изабрати најбоља. Примена бенчмаркинга шири се са подручја технике на подручје економије, да служи као метода иновације производа, концепције и организације пословања и, нарочито, за унапређење процеса пословања компаније у захтевним условима конкуренције, како би се избегло учење на грешкама и да би се што више скратило циклус учења и иновирања.

Историјски посматрано, бенчмаркинг се јавља када је једна компанија упоређивала сопствене производе, њихове особине и цене са производима конкуренције, који су имали боље, иновативније, производе, са циљем да се дође до тога што они раде боље и да се на основу тих сазнања побољшају сопствена решења. Системско спровођење овог поређења јавља се у 70-тим годинама у САД-у, као одговор на притисак јапанске конкуренције, а 80-тих година почиње да се користи појам бенчмаркинг за процес сталног праћења, мерења и упоређивања са најбољима као и тражења решења која доводе до најбољих резултата. У Јапану се бенчмаркинг спроводи под геслом “Dantotsu” (тежити према најбољима). У ту сврху позната су студијска путовања Јапанаца из 50-их година 20-ог века који су посећивали компаније широм света, првенствено у Америци и Западној Европи, да би спознали њихова решења и резултате, да би упознали идеје на основу којих се спроводи привредна активност као и могућност њиховог прилагођавања сопственим условима и могућностима, да се креативним радом дигну на још виши ниво. Код истраживања могућности унапређења сопствене праксе, ове посете нису се ограничавале само на могућност унапређења сопствене гране пословања, већ су имале мултидисциплинарни карактер.

Када се 1979. године због повећане конкуренције јапанских компанија, америчкој компанији “Хегох” смањила продаја и тржишни удео њених производа, она је одлучила да спроведе поступак целовитог поређења својих производа, организације процеса, трошкова, технологије, дистрибуције, начина продаје и подршке продаји с циљем да се сагледа шта би требало да се уради везано за унапређење сопствене производње да би се постигли бољи циљеви од конкуренције. Јапанске компаније фотокопир апарата почеле су продавати своје производе јефтиније него што их је Хегохмогао да произведе. Конкуренти су остарили завидну профитабилност, и то са апаратима лошијег квалитета. Овај поступак добио је назив “Competitive Benchmarking”, а од 1982. године у компанији “Хегох” он се проширује на целу компанију, а почиње да се користи и у другим компанијама. Резултати бенчмаркинга су били следећи: Хегох-ов однос

броја индиректно и директно запослених био је два пута већи него код директних конкурената, број добављача за производњу био је девет пута већи, “шкарт” на линијама за монтажу био је десет пута већи, време од производње до лансирања производа на тржиште било је два пута дуже, кварови на сто машина били су седам пута већи. У Хегох-у је било јасно да се врло брзо нешто мора предузети да би се повећала продуктивност како би се могло ефикасно конкурисати на глобалном тржишту. Бенчмаркинг постаје подлога за промене пословања и критеријум вредновања квалитета пословања.

Бенчмаркинг као пословни процес данас је све заступљенији у компанијама широм света. За илустрацију широке применљивости овог процеса, послужиће нам више дефиниција различитих аутора, које у основи имају заједничку поуку унапредити пословање на бази искуства и решења најбољих и постати бољи од најбољег.

Топ менаџер компаније Хегох, Дејвид Кернс, дефинише бенчмаркинг као ‘континуирани процес мерења производа, услуга и поступака према директним конкурентима или компанијама које су најбоље у делатностима којима се баве’. По његовим речима то мора бити континуирани процес јер док ми уводимо промене и тежимо побољшању пословања, то у исто време раде и наши конкуренти. Амерички центар за продуктивност и квалитет под бенчмаркингом подразумева „систематски и континуирани процес мерења и упоређивања пословних процеса једне организације у односу на пословне процесе лидера било где у свету ради добијања информација које ће помоћи организацији да предузме акције за побољшање својих перформанси.“¹ Стонер дефинише бенчмаркинг као „процес изналажења најбољег постојећег производа, производног процеса и услуге и њихове употребе као стандарда за побољшање компанијиних сопствених производа, процеса и услуга.“² Дакле, бенчмаркинг је континуирани процес идентификације, разумевања и прилагођавања производа, услуга, опреме и поступака компаније с најбољом праксом у циљу побољшавања сопственог пословања. Овај процес укључује³:

- упоређивање компаније и њених делова с најбољима, не ограничавајући се на исту делатност ни исту земљу где се обавља;
- упоређивање производних и других активности компаније са одговарајућим активностима других компанија исте делатности, како би се дефинисали најбољи;
- компарација производа и услуга компаније са производима и услугама конкурената који имају водеће резултате;
- упоређивање техничких решења компаније у циљу избора најбоље опреме за специфичне примене;
- примена најбоље дефинисаног пословног процеса;
- планирање будућих праваца развоја и активно прилагођавање новим трендовима, и
- задовољење и надмашивање потрошачких очекивања.

Филип Котлер (Philip Kotler), најпревођенији и најцитиранији аутор из области маркетинга данас у свету, дефинише бенчмаркинг као уметност проналажења како

¹ Watson, G. H. “Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company’s Performance Against the World’s Best“, John Njiley and Sons, Inc. New York, 1993, стр. 3.

² Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D. , Management, Prentice Hall International Editions, Sixth edition, 1995, стр. 224.

³ Harrington H.J., Harrington J.S. “High Performance Benchmarking : 20 Steps to Success“, McGraw-Hill. 1996, стр. 15.

и зашто неке компаније могу извршавати пословне задатке много боље од других компанија. Циљ спровођења бенчмаркинг процеса неке компаније је копирање њене најбоље идеје и по могућству их побољшати. Данас многе мултинационалне компаније (AT&T, IBM, HP, MOTOROLA) користе бенчмаркинг. Неке компаније анализирају само најбоље у својој делатности или индустрији, док друге иду даље и трагају за најбољим решењима у свету. У том смислу прелазе се границе стандардне анализе конкурената. Моторола започиње сваки пројекат бенчмаркинга потрагом за најбољима од врсте на свету. Према једном од менаџера Мотороле: “Што даље од наше индустрије тражимо решење, то смо срећнији. Ми тежимо конкурентској супериорности, а не само конкурентској једнакости”.

Бенчмаркинг значи процес у коме меримо своје резултате према другима и учимо од других, најчешће директних конкурената. Креће се са поређењем стратегије конкурената са сопственом стратегијом, наставља се поређењем најзначајнијих пословних процеса, производа, техничких решења и функција конкурената са сопственим решењима и функцијама да би се спознали актуелни недостаци и процениле могућности да се постане бољи од других. Достићи само ниво најбољих и није коначни ни стратешки већ краткорочни успех. Циљ је да се достигнути ниво одржи, да се стално прате и преиспитују они који имају водеће резултате и да се сталним унапређењем и побољшањем сопствене праксе постане бољи од њих. Само поређењем са другима постају видљиве сопствене слабости и недостаци, које креативни тимови могу отклонити и према расположивим ресурсима унапредити сопствену праксу. Решења најбољих треба да нам пруже инспирацију и идеју као подлогу за креирање сопствених решења и предузимање одговарајућих мера. Свако решење има своје специфичности и не сме се априори схватити као најбоље и неизмењено једнострано применити у сопственој пракси. За сваки део процеса потребно је оценити колико су таква решења примењива, односно који се део решења која добро функционишу у другом систему може применити у сопственој пракси. На томе се и заснива бенчмаркинг који се мора одвијати системски, систематично, континуирано као један непрекидан процес непрекидних побољшања да се постане бољи од конкурената.

Бенчмаркинг набавке у функцији пословања предузећа

Ако је икада био тренутак да се нагласи улога функције набавке у стратешком месту у бизнису модерног света, онда је то данашњи тренутак - вртлог глобалне економске кризе, рецесије, дужничке кризе, инфлације, политичких револуција, природних катастрофа.

У *uslovima* и *vremenu* кризе када је пораст продаје limitiran и не може бити garantovan, strateški pristup funkciji nabavke може бити кључ за наставак unapređenja и poboljšanja vitalnih operativnih и finansijskih performansi preduzeća.

У условима глобализације тржишта и вертикалне разградње компанија на темељима начела уске специјализације за оно што се може направити нарочито ефикасно с обзиром на know-how, техничку опремљеност, кадрове и организацију обављања процеса или за оно што је предузећима нарочито значајно, набавка добара и услуга стално се повећава и према обиму и према вредности па постаје кључни фактор за конкурентност предузећа на тржишту као и за рентабилност пословања. Због тога је потребно послове набавке стално унапређивати, да би се сопствено предузеће снабдевало материјалима, услугама, енергијом, повољније и боље него што то чини набавка конкурената. Активности и мере које су за то потребне углавном се не могу сагледати само праћењем и анализом пословања

набавке. Пословање сопствене набавке, односе са добављачима, положај на тржишту, одвијање процеса, стварање вредности, трошкове, учинке, организацију и логистику треба поредити са другима да би се видело ко је бољи и успешнији и да би се виделе разлике, да би се добиле идеје за примену нових, бољих ефикаснијих решења. На основу предузетих активности бенчмаркинг има природу извора идеја помоћу којих мора да се спроведе иновација производа и процеса да би се предузеће приближило најбољима или да би постало водеће у својој делатности и осигурало предности у односу на конкуренте.

Поређење процеса спроводи се на основу показатеља о резултатима најбољих решења и учинака код других, на основу чега многи под појмом бенчмаркинг виде компаративну анализу пословања предузећа и сматрају га једним од помодних појмова. Међутим, постоје битне разлике између бенчмаркинга и компаративне анализе пословања у првом реду према методологији као и према објектима и циљевима.

Бенчмаркинг се спроводи тимски и системски. Тим мора да буде мултифункционалан и у њега треба да буду укључени одговорни руководиоци функционалних организационих јединица и процеса. Поређење процеса, учинака и идентификација најбољих решења код других или у појединим деловима сопственог предузећа као и преношење тих решења у сопствену праксу спроводи се мултифункционално и системски.

С обзиром на значај набавке за трошкове пословања, висину везаних обртних средстава у залихама и с тог аспекта ограничавања ликвидности предузећа и инвестиција, као и на могућности смањења дубине производње, побољшања квалитета производа и повећања брзине иновирања производа, бенчмаркинг се у менаџменту набавке придаје све већи значај.

Менаџмент набавке спроводи и ојачава бенчмаркинг на основу импулса са тржишта. Организационе целине набавке предствљају циљно место између тржишта и предузећа. Оне располажу информацијама и са тржишта и унутар предузећа, на основу којих може да преиспита сопствену ефикасност и то не само у набавци већ и у другим организационим јединицама предузећа (производња, развој, маркетинг, управљање квалитетом). Управљање квалитетом у набавци не значи само осигурање квалитета набављених предмета и услуга, него и квалитета процеса набавке и њене повезаности с процесима других функција у предузећу.

Не сме да се дозволи да конкуренти, нпр. набављају повољније, да им је коефицијент обрта залиха већи, да имају ниже трошкове набавке, да им је продуктивност по запосленом у набавци већа да постижу краће време набављања. Применом бенчмаркинга набавка остварује боље резултате на основу чега у складу са новим решењима морају да се коригују постављени циљеви снижења трошкова набавке.

Податке о сопственим резултатима менаџмент набавке мора да пореди са другим предузећима најчешће директним конкурентима, са учинцима најбољих на локалном и на глобалном нивоу да би се могле предузети мере с циљем да се достигне или надмаши идентификовани тржишни стандард као постављени циљ. Упоређивање и оптимизација се морају спроводити континуирано с циљем да се што брже утврде и елиминирају сопствени недостаци.

Процес бенчмаркинга има више фаза. Према Томлинсон-у бенчмаркинг има 4 фазе, то су: *планирање, анализа, интеграција, акција*. У оквиру планирања убрајају се одговори на питања шта и ко се бенчмаркује? У анализи се издвајају: мере и трендови, код интеграције: комуницирање и циљеви, а у акцији се издвајају: план, имплементација, утврђивање мера и стандарда.⁴ Харрингтон бенчмаркинг

⁴ Thompson, A.J., Strickland, A.J., Gamble, J.E., Стратешки менаџмент, Мате, Загреб, 2008.

процес дели на пет фаза (табела бр. 1) и то: *планирање, анализу, интеграцију, акцију и зрелост.*

Табела 1. Пет фаза и двадесет активности бенчмаркинг процеса⁵

БЕНЧМАРКИНГ ФАЗЕ	БЕНЧМАРКИНГ АКТИВНОСТИ
ФАЗА 1 Планирање бенчмаркинг процеса и утврђивање елемената бенчмаркинг процеса	1. Идентификовање шта подвргнути бенчмаркинг 2. Добијање подршке топ менаџмента 3. Израда плана мерења 4. Израда плана скупљања података 5. Преглед планова са стручњацима 6. Утврђивање елемената бенчмаркинг процеса
ФАЗА 2 Прикупљање и анализа података о властитом стању	7. Прикупљање и анализа интерних објављених података 8. Селекција потенцијалних интерних бенчмаркинг позиција 9. Прикупљање информација које су резултат оригиналних интерних истраживања 10. Спровођење интервјуа и анкета 11. Формирање интерног бенчмаркинг одбора 12. Вршење интерних посета унутар компаније
ФАЗА 3 Прикупљање и анализа података о другим компанијама	13. Прикупљање екстерних објављених података 14. Прикупљање информација које су резултат оригиналних екстерних истраживања
ФАЗА 4 Побољшање властитог стања	15. Идентификовање корективних акција 16. Развој плана примене 17. Добијање подршке топ менаџмента за будућа решења 18. Примена будућих решења и мерење њихових активности
ФАЗА 5 Континуирана побољшања	19. Унапређење бенчмаркинг базе података 20. Примена континуираног побољшања сопственог пословања

Наведене фазе представљају један динамичан, континуирани непрекидни процес, бенчмаркинг круг.⁶

Бенчмаркинг није и не сме да буде копирање и имитација других, већ треба да се користи за иновативност и креативност на унапређењу пословне стратегије.

Свака компанија пре него што одлучи да крене у процес спровођења бенчмаркинга мора да се одлучи на шта ће бити фокусиране бенчмаркинг активности. У зависности од циља и објекта истраживања, бенчмаркинг процес се дели на:

- Интерни бенчмаркинг
- Екстерни бенчмаркинг

Екстерни бенчмаркинг се даље дели на:

- Екстерни конкурентни бенчмаркинг

⁵ Harrington H.J.& Harrington J.S., "High Performance Benchmarking 20 Steps to Success", McGraw-Hill, 1996 стр. 94

⁶ Види: Andersen, B., Jordan, P., "Setting Up A Performance Benchmarking Network". Trondheim: The Norwegian University of Science and Technology 1996. стр.15

- Екстерни индустријски или функционални бенчмаркинг
- Екстерни генерички бенчмаркинг

Поред ове поделе, у литератури налазимо још и:

- комбиновани интерни и екстерни бенчмаркинг,⁷
- стратешки бенчмаркинг.⁸

Не постоји најбољи, нити универзални тип бенчмаркинга. Сваки од њих има своје предности и недостатке што се види из наредне табеле

Табела бр. 2 Врсте бенчмаркинг процеса и њихова компарација⁹

Врста бенчмаркинга	Сарадња између учесника	Важност информација	Степен побољшања
Интерни	Добра	Велика	Низак
Екстерни конкурентски	Слаба	Велика	Средњи
Екстерни индустријски функционални	Просечна	Просечна	Висок
Екстерни генерички	Просечна	Мала	Висок
Комбиновани: интерни и екстерни	Просечна	Просечна	Врло висок

Многе компаније процес бенчмарк активности почињу унутар своје компаније због лако доступних и детаљних информација, ниских трошкова, упоредивог пословања и добре информисаности запосленог особља. *Интерни бенчмаркинг* је најбољи почетак за разрађивање бенчмаркинг активности за даљњи наставак спровођења екстерног бенчмаркинга. Интерни бенчмаркинг темељи се на поређењу решења процеса набавке појединих делова (сектора, одељења) предузећа и примене најбољих решења у целом предузећу. Недостатак интерног бенчмаркинга је што се ради о ограниченом подручју анализе најбољих резултата и решења, која изван предузећа могу имати и најчешће имају другачије значење.

Набавка је у погледу бенчмаркинга у релативно доброј позицији, с обзиром на чињеницу да сарађује са великим бројем пословних партнера преко којих може да има увид у њихове учинке и решења, а преко њих и у укупан начин функционисања и праксу тих предузећа.

Екстерни конкурентски бенчмаркинг односи се на директне конкуренте на тржишту набавке код којих постоји висок степен поверења и спремности на сарадњу и кооперацију. Циљ је да се успостави сарадња на тржишту и да се боља решења процеса набавке конкурентата примене у сопственој пракси. Добијени подаци о резултатима и решењима код директних конкурентата омогућавају предузећу да реално оцени сопствена решења и резултате. Упоредивост резултата и решења је врло висока и подударна јер се ради о истим или сличним задацима набавке. И овде постоје одређене потешкоће које се пре свега јављају код прикупљања података, јер их конкуренција најчешће чува као пословну тајну.

Када се решења, која у предузећима из исте или других грана делатности доводе до оптималних учинака преносе у сопствену праксу, онда је реч о *екстерном*

⁷ Harrington H.J.& Harrington J.S., "High Performance Benchmarking 20 Steps to Success", McGraw-Hill, 1996 стр. 34

⁸ Behara, R.S.& Lemmink, J.G.A.M., "Benchmarking Field Services Using a Zero Defects Approach" International Journal of Quality & Reliability Management br. 4-5, април - мај, 1997.

⁹ Harrington H.J.& Harrington J.S., "High Performance Benchmarking 20 Steps to Success", McGraw-Hill, 1996 стр.34

индустријском, функционалном бенчмаркингу. Обично се преузимају процеси и методе набавке које успешно примењују добављачи са којима постоји суштинска темељна сличност у погледу производа, методологије и примењених технологија. Пошто су са добављачима успостављени дугорочни, добри партнерски односи обично не постоји проблем прикупљања потребних података код увида у њихова организациона решења и њихов начин рада.

Екстерни генерички бенчмаркинг посматра фундаменталне пословне процесе који су исти у свим привредним гранама, као што су узимање наруџби, услуживање потрошача и стратегије развоја.¹⁰

„Примена генеричког бенчмаркинга у разним индустријама омогућиће вам откривање иновативних процеса који се не користе за ваш тип производа али ће вам помоћи да постанете најбољи у врсти.“¹¹ Компарирајући набавку у разним привредним гранама, проналазимо сличност у процесима набавки. Примена бенчмаркинга на те елементе може омогућити значајан увид у информације које потичу из индустрија које нису у међусобној вези.

Комбиновани интерни и екстерни бенчмаркинг је најчешће коришћени приступ бенчмаркинга који обично даје и најбоље резултате.

Табела бр. 3 *Компарација различитих типова бенчмаркинга*¹²

<i>Врста бенчмаркинга</i>	<i>Време доношења одлуке</i>	<i>Бенчмаркинг партнери</i>	<i>Резултати</i>
Интерни	3-4 месеца	Унутар компаније	Значајна побољшања
Екстерни конкурентски	6- 12 месеци	Нико	Бољи од конкурената
Екстерни индустријски функционални	10-14 месеци	Иста индустрија	Креативни помак
Екстерни генерички	12-24 месеца	Све индустрије	Промене правила
Комбиновани: интерни и екстерни	12-24 месеца	Све индустрије широм света	Најбољи у врсти

“Стратешки бенчмаркинг је потрага за освајањем успешне стратегије најбољих компанија широм света.”¹³

У примени бенчмаркинга јављају се тешкоће везано за упоредивост организационих структура, процеса и услова решења проблема. У вези са тим поставља се и питање може ли се упоредивост објективно поредити и мерити. Само код организација једноставне структуре, могуће је утврдити упоредивост помоћу мерних система и инструмената анализе. Одлучујуће за успех бенчмаркинга је

¹⁰ Hiam, A. &Schewe, C.D., “The Portable MBA in Marketing” John Wiley & Sons, Inc., SAD, 1992., стр. 41.

¹¹ Harrington H.J. & Harrington J.S., “High Performance Benchmarking 20 Steps to Success“, McGraw-Hill,1996 стр. 36.

¹² Harrington H.J. & Harrington J.S., “High Performance Benchmarking 20 Steps to Success“, McGraw-Hill,1996 стр. 37.

¹³ Behara, R.S.& Lemmink, J.G.A.M, “Benchmarking Field Services Using a Zero Defects Approach” International Journal of Quality & Reliability Management br. 4-5, април- мај, 1997. стр. 515.

способност онога ко користи ову методу да изабере праве критеријуме упоредивости, да спозна аналогije, те оцени могућност примене решења бенчмаркинг-партнера у сопственој пракси. Због тога што је упоредивост организација и њихових процеса подложна субјективном вредновању као и због различитости сваке набавне службе, потребно је имати на уму да потпуна имитација решења, које код једног предузећа доводи до најбољих резултата, није могуће и да неће имати исте ефекте у другом предузећу. Избор бенчмаркинг-партнера је од изузетне важности са становишта избора показатеља да би се могли користити у сопственој пракси, односно да су услови одвијања процеса исти или слични. У фази селекције и фокусирања на одређена предузећа у поређењу бенчмаркинга мора се одлучити да ли је боље спровести отворени, прикривени или комбиновани бенчмаркинг.

О *отвореном бенчмаркингу* се ради када предузећа међусобно размењују своје податке на темељу одређеног, постигнутог договора. Предност отвореног бенчмаркинга је у томе што су подаци и показатељи једнозначни и тачни, а недостатак што сви подаци нису интересантни појединим предузећима и што се морају усклађивати постигнута решења у кругу учесника, а често се ради о поверљивим подацима, који нису за широку примену и које треба заштитити одговарајућим мерама.

Прикривени бенчмаркинг најчешће се спроводи кад једно предузеће на темељу идеја и решења конкурента са којима се упозна приликом посета, из разговора са представницима конкурената, из пословне документације, из објављених чланака, на сајмовима, путем интервјуа, путем Интернета, и сл. настоји да унапреди сопствену праксу.

Комбиновани бенчмаркинг спроводи се у пракси тако да нека предузећа користе отворени бенчмаркинг и отворено размењују податке, а један део предузећа користе методе прикривеног бенчмаркинга и суделује у заштићеним подацима.

У пракси се ретко наилази на објављене показатеље само за потребе бенчмаркинга набавке. Углавном се користе стандардни показатељи које објављују различите институције које прате привредна кретања у свету. Да би подстакло и развило бенчмаркинг набавке, истраживачки институт Центар за напредне студије набавке (Center for Advanced Purchasing Studies - CAPS, Tempe, Arizona) Америчког националног удружења за менаџмент набавке (National Association of Purchasing Management) почео је од 1989. године редовно да објављује специфичне показатеље за набавку уз 19 стандардних показатеља. Специфичне показатеље израчунавају на темељу података 10 до 20 предузећа у одређеној делатности и објављују просечне вредности.

У извештају CAPS-а приказано је како је израчунат сваки поједини показатељ,¹⁴ 19 стандардних или општих показатеља које објављује CAPS, израчунава се на основу резултата разних делатности. То су нпр. показатељи:

- удео вредности набавке у укупном приходу,
- вредност набавке по раднику службе набавке,
- удео броја запослених у набавној служби у укупном броју запослених у предузећу,
- просечна вредност набавке по активном добављачу,
- удео броја активних добављача, на које отпада 90% вредности набавке, у укупном броју добављача,
- процентни износ набавке добара реализованих путем службе набавке,

¹⁴ Leenders, M.R. – Fearon, H.E., Purchasing and Materials Management, 10th ed., R.D. Irwin, Inc, Homewood – Boston, 1993, стр. 480.

- процентни износ набавке услуга реализованих путем службе набавке,
- удео вредности набавке реализоване електронском разменом података (EDI) у укупној вредности набавке и др.

Поред наведених постоје и други показатељи који се користе као стандарди на основу којих се прате, контролишу, упоређују и унапређују подаци везани за резултате набавке. Такви показатељи су нпр.:¹⁵

Табела бр. 4

ПОКАЗАТЕЉ	ОПИС	ПРОСЕЧНА ВРЕДНОСТ
Ефикасност организације набавке	<u>Укупни трошкови предузећа</u> Укупни трошкови набавке	0,2 ... 0,6 %
Ефикасност набавке	<u>Σзапослених у набавци</u> Σзапослених у предузећу	0,8 ... 3 %
Вредност набавке по запосленом	<u>Σвредност набавке</u> Σзапослених у набавци	3,58 ... 19,94 милиона EUR-а
Менаџмент добављача	<u>Број активних добављача</u> Σзапослених у набавци	9 ... 58
Материјала по раднику	<u>Σброј врста материјала</u> Σзапослених у набавци	100 ... 500
Период набављања	Просечно време: Потребе – Понуда – Испорука – Плаћање рачуна	До две године
Упита по материјалу	Просечни број упита по материјалу	3
Фактор успешности преговарања	<u>Цена у понуди</u> Цена након обављених преговора	1,05
Удео оквирних уговора у вредности набавке	<u>Σвредност предмета окв. уговора</u> Σвредност набавке	30 ... 100%
<i>Single-source</i> добављачи	У проценту од свих материјала У проценту од вредности набавке У проценту укупног броја добављача	10% 80% 10%

Према објектима посматрања разликујемо стратешки и тактички бенчмаркинг набавке. „Док је стратешки бенчмаркинг усмерен на структурне претпоставке ефикасног рада набавке, циљ тактичког бенчмаркинга је побољшање стандардних оперативних делова.”¹⁶

Објекти стратешког бенчмаркинга су нарочито:

- организациона структура набавне службе,
- централизација и децентрализација задатака набавке,
- стручно образовање и квалификациони ниво радника набавке,

¹⁵ Према: Werner Bick, Instrumente der Erfolgskontrolle – Beurteilung von Einkaufsorganisationen und prozessen, Beschaffung aktuell, Nr. 1/2000, стр. 72.

¹⁶ Bearing, R. – Wiedermann, W.: Benchmarking im Einkauf: Bestaendig ist nur der Wandel, Beschaffung aktuell, Nr. 8, август 95, стр. 35.

- избор односа сопствене производње и набавке (outsourcing),
- избор система набављања,
- интегрални процеси материјалног пословања,
- поступак оцењивања-избора добављача,
- развој партнерских односа са добављачима,
- дефинисање улоге набавке и добављача у развоју производа,
- избор стратегије снабдевања,
- кооперација у набавци,
- информатизација процеса набавке,
- управљање квалитетом и добијање сертификата квалитета,
- реципрочни послови набавке,
- набавка на глобалном тржишту,
- анализа укупних трошкова набавке.¹⁷

Избор објеката стратешког бенчмаркинга набавке врши највише и средње руководство предузећа и службе набавке, а оперативно руководство брине о објектима тактичког бенчмаркинга.

Објекти тактичког значаја су нпр. процес набављања, посебно just-in-time систем набављања, уговор о набавци, коришћење попушта, контрола залиха, комисионирање робе и сл. Кључ успеха за тактички бенчмаркинг је креирање упоредивих показатеља процеса набавке, на основу којих се могу упоредити трошкови, квалитет и правовременост набавке као и input и output појединих процеса. Системском анализом података потребно је утврдити где се налазе највеће разлике у односу на најбоље и с којим се мерама могу отклонити као и какви треба да буду наши циљеви.

Поред свега наведеног за бенчмаркинг су од изузетне важности ресурси, извори средстава, који увек морају бити спремни да бисе могло реаговати правовремено и ефикасно. Идеје без средстава за њихову реализацију немају никакву вредност.

Иако нема организоване и системске примене бенчмаркинга код нас ни у региону, ипак радује пуштање у рад пројекта који је имплементирало Удружење пословних саветника у БиХ – LESP у сарадњи са норвешким Министарством спољних послова, а партнер у пројекту је највећи научни институт у Европи Granthofeg из Берлина, који је развио методологију израде бенчмаркинг индекса за МСП (мала и средња предузећа) и имплементирао га у 20 земаља Европе и света.

Реализован је средином маја 2011. године у склопу пројекта Бенчмаркинг систем за мала и средња предузећа у БиХ и представља јединствен и ефективан начин поређења пословних перформанси компанија са домаћим и страним конкурентима. База података од 100.000 компанија гарантује врло јасну слику позиције компанија у БиХ у односу на њихову директну конкуренцију у свету. Овај систем омогућава и креирање свеобухватног годишњег извјештаја о конкурентности босанскохерцеговачких малих и средњих предузећа.

Имплементацијом овог система у БиХ, мала и средња предузећа имаће шансу да своју конкурентност упоређују не само са конкурентима на домаћем, него и иностраном тржишту.

Разлог због којег је подржан овај пројекат од стране међународне заједнице је растућа конкуренција са којом се суочавају бизниси у БиХ и жеља да се помогне њихова конкурентска способност на глобалном тржишту. Искрено се надамо да

¹⁷ Вилим Феришак, Елементи менаџмента набаве. 2., допуњено издање, Загреб, власт. накл., 2000. год, стр 135.

ће се имплементација овог пројекта проширити и на остале земље региона, што би свакако имало веће позитивне ефекте и на наша предузећа као и на привреду Републике Србије у целини.

Утицај бенчмаркинга на перформансе набавке и пословања – емпиријска истраживања

У протеклих двадесет година, бенчмаркинг је постао широко имплементирана пракса у одељењима набавке (Carr and Smeltzer, 1999).¹⁸ Менаџери набавке су почели да користе бенчмаркинг као начин да се идентификује и разуме шта је све у пракси неопходно да би се постигли светски стандарди.

Значај бенчмаркинг за функцију набавке је широко истакнут у литератури везаној за набавку (нпр. Monczka и Morgan).¹⁹

Када је у питању бенчмаркинг у функцији набавке, научна литература је прилично оскудна. На пример Gilmour (1999)²⁰ је развио методологију бенчмаркинга у пословању ланца снабдевања и начинио извештај као пример користећи основу података из шест предузећа. Andersen и сарадници (1999)²¹ који су користили SMART пројекат да се идентификују најбоље праксе у неколико области управљања ланцем снабдевања: алати информационих технологија, одлуку произвести или набавити (outsourcing), истраживање и анализа добављача и напредак у извештавању и однос купац-добављач. Carr и Smeltzer (1999)²² су на бази прикупљених података из 739 фирми анализирали односе између бенчмаркинга набавке, стратешке набавке и перформанси предузећа. Иако су аутори понудили оперативну дефиницију за бенчмаркинг у набавци, она не обухвата коришћење формалних процедура и коришћење информација од других организација (конкурента и / или не конкурента) као основу за поређење. Landeghem и Persoons (2001)²³ су развили метод за бенчмаркинг логистичке операције. Овај метод је дизајниран да олакша менаџерима да открију празнине у перформансама и да на основу тога предузму ефикасну логистичку акцију која треба да се спроводе да би побољшали перформансе. Forker и Mendez (2001)²⁴ на бази прикупљених података од

¹⁸ Види: Carr, A.S. and Smeltzer, L.R. (1999), "The Relationship Among Purchasing Benchmarking, Strategic Purchasing, Firm Performance, and Firm Size", *The Journal of Supply Chain Management*, Fall, pp. 51-60.

¹⁹ Види: Monczka, R. and Morgan, J. (1993), "Benchmarking. What You Need to Make It Work", *Purchasing*, Vol. 114, No. 1, pp. 63-66, 69.

²⁰ Види: Gilmour, P. (1999), "Benchmarking Supply Chain Operations", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 5, No. 4, pp. 259-266.

²¹ Види: Andersen, B., Fagerhaug, T., Randmael, S., Schuldmaier, J. and Prenninger, J. (1999), "Benchmarking Supply Chain Management: Finding Best Practices", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 14, No. 5/6, pp. 378-389.

²² Види: Carr, A.S. and Smeltzer, L.R. (1999), "The Relationship Among Purchasing Benchmarking, Strategic Purchasing, Firm Performance, and Firm Size", *The Journal of Supply Chain Management*, Fall, pp. 51-60.

²³ Види: Landeghem, R.V. and Persoons, K. (2001), "Benchmarking of Logistical Operations Based on a Causal Model", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21, No. 1/2, pp. 254-266.

²⁴ Види: Forker, L.B. and Mendez, D. (2001), "An Analytical Method for Benchmarking Best Peer Suppliers", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21, No. 1/2, pp. 195-209.

292 фирми развили аналитички метод за бенчмаркинг најбољих добављача без премца. Метод има за циљ да помогне менаџерима набавке да идентификују добављаче који би могли имати највећу корист од напора за развој и унапређење добављача.

Иако је бенчмаркинг омиљен унутар набавке, и даље је мало емпиријских истраживања о утицају бенчмаркинга у набавци и пословању предузећа. У вези са овим, Yasin (2002)²⁵ позива на неопходност да се развијају методологије за усмеравање праксе бенчмаркинга у нове технологије и праксе као што су управљање ланцем снабдевања и нагласио недостатак студија које квантификују трошкове и користи у вези са имплементацијом бенчмаркинга. На бази прикупљених података од 660 менаџера, Voss и сар. (1997)²⁶ су нашли да постоји позитиван однос између бенчмаркинга и оперативних перформанси предузећа. Према овим ауторима бенчмаркинг побољшава перформансе тако што помаже компанији да идентификује искуства најбоље праксе, да постави изазовне циљеве перформанси, и да, кроз боље разумевање њених предности и мана у односу на конкуренте, спроводе одлуке на основу реалних потреба и могућности.

Већина студија полазила је углавном од хипотеза и претпоставки постављајући слична питања која могу да се сведу на однос бенчмаркинга у набавној функцији на перформансе набавке и корпоративне перформансе. Ово је врло важно, јер стратешки приступ набавци у многим компанијама тек треба да покаже допринос који она чини на пословне и финансијске перформансе компаније; за бенчмаркинг набавке потребан је још један доказ да је његово учење профитабилно за компанију.

Voss и сар. (1997)²⁷ такође налазе позитиван однос између бенчмаркинга и пословања. Carr и Smeltzer (1999)²⁸ су пронашли у својим емпиријским студијама позитиван однос између бенчмаркинга у набавци, стратешке набавке и пословања предузећа. Због тога је хипотеза да бенчмаркинг у набавци има позитиван утицај на корпоративне перформансе предузећа и овде потврђена. Према Sánchez-Rodríguez, C. и сар. (2003)²⁹ ефекати бенчмаркинга на набавку могу да буду директни и/или индиректни, односно да имају позитиван ефекат на перформансе набавке и на корпоративне перформансе. Овом анализом обухваћен је велики узорак, преглед обухвата 306 производних фирми из Шпаније. У процесу решавања ових питања, развијени су и коришћени валидни и поуздани инструменти за мерење бенчмаркинга, стандардизације, перформанси набавке и пословања. Са великом пажњом узети су инструменти који имају високу поузданост за све индустрије у узорку, што даје подршку тврдњи да су инструменти и резултати, генерализовани преко индустрије, поуздани

²⁵ Види: Yasin, M.M. (2002), "The Theory and Practice of Benchmarking: Then and Now", *Benchmarking: an International Journal*, Vol. 9, No 3, pp. 217-243

²⁶ Види: Voss, C.A., Ahlstrom, P. and Blackmon, K. (1997), "Benchmarking and Operational Performance: Some Empirical Results" *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 17, No.10, pp. 1046-1058.

²⁷ Види: Voss, C.A., Ahlstrom, P. and Blackmon, K. (1997), "Benchmarking and Operational Performance: Some Empirical Results" *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 17, No.10, pp. 1046-1058.

²⁸ Види: Carr, A.S. and Smeltzer, L.R. (1999), "The Relationship Among Purchasing Benchmarking, Strategic Purchasing, Firm Performance, and Firm Size", *The Journal of Supply Chain Management*, Fall, pp. 51-60.

²⁹ Види: Cristóbal Sánchez-Rodríguez, Ángel R. Martínez-Lorente, José G. Clavel, (2003) "Benchmarking in the Purchasing Function and Its Impact on Purchasing and Business Performance", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 10 Iss: 5, pp. 457 – 471

и валидни. Код бенчмаркинга се испитује његов утицај на перформансе набавке и пословања. Студија је показала да бенчмаркинг у набавној функцији има значајан позитиван утицај на перформансе набавке. Истраживање је такође потврдило став да ће фирме са високим нивоом перформанси набавке постићи висок ниво пословања као и сходно томе, резултати испитивања структурних једначина модела показали су да постоји позитиван индиректан утицај бенчмаркинга на пословне перформансе.

Импликације за менаџере набавке су јасне. Имајући у виду да је бенчмаркинг битан индикатор показатеља перформанси набавке (нпр. цене и ниво квалитета) и процеса набавке других компанија, да повећава перформансе кроз више нивое квалитета набавке материјала, перформансе испорука добављача, перформансе залиха, и унутрашње задовољство купаца. Овај резултат ће заузврат побољшати пословне перформансе (поврат на уложени капитал, бруто маржу и удео на тржишту).³⁰ Резултати овог истраживања пружају додатну подршку односу између бенчмаркинга и перформанси, као што су истакли

Voss и сар. (1997)³¹. Стога, менаџери набавке могу да користе бенчмаркинг за побољшање перформанси набавке на неколико начина:

- као средство за идентификацију напредније праксе набавке,
- као скуп изазова перформанси циљева набавке, и
- да стекну боље разумевање набавке компаније, предности и слабости у односу на конкуренте, и спроводе активности на унапређењу засноване на постојећим потребама.

Закључак и препоруке

Глобализација, као и све присутније иновације на пољу технологије битно су промениле правила игре на светском тржишту и увеле новине у пословној оријентацији предузећа. Борба за освајање тржишног простора постала је све агресивнија и динамичнија и у њој опстају само она предузећа која су у пословни амбијент уградилa висок ниво флексибилности, креативности и иновативности. Нова маркетинг оријентација предузећа значи померање фокуса са производње на потрошача, али и на све друге актере на тржишту, посебно на конкуренцију.

Да би неко предузеће било успешно на глобалном тржишту мора максимално изаћи у сусрет потрошачу по питању квалитета производа и услуге, и то брже од осталих конкурентата са тржишта. У новим и знатно измењеним условима пословања не постоји једно право и универзално решење за све учеснике на тржишту, већ се од менаџмента очекује да на бази темељне анализе критичних фактора пословања дефинише стратегију која је у датим околностима најуспешнија.

Основно мерило успешности савремене привреде је способност предузећа, грана и сектора привреде да снижавају трошкове пословања и развоја и да тиме постижу економску конкурентност.

Управо примена бенчмаркинга представља једну од ефикасних метода за подизање нивоа конкурентности и управљања трошковима пословања на начин

³⁰ Види: Cristóbal Sánchez-Rodríguez, Ángel R. Martínez-Lorente, José G. Clavel, (2003) "Benchmarking in the Purchasing Function and Its Impact on Purchasing and Business Performance", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 10 Iss: 5, pp.457 – 471

³¹ Види: Voss, C.A., Ahlstrom, P. and Blackmon, K. (1997), "Benchmarking and Operational Performance: Some Empirical Results" *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 17, No.10, pp. 1046-1058

како то раде најуспешнији. Бенчмаркинг постаје подлога за промене пословања и критеријум вредновања квалитета пословања. На основу предузетих активности бенчмаркинг има природу извора идеја помоћу којих мора да се спроведе иновација производа и процеса да би се предузеће приближило најбољима или да би постало водеће у својој делатности и осигурало предности у односу на конкуренте.

С обзиром на значај набавке за трошкове пословања, висину везаних обртних средстава у залихама и с тог аспекта ограничавања ликвидности предузећа и инвестиција, као и на могућности смањења дубине производње, побољшања квалитета производа и повећања брзине иновирања производа, менаџмент набавке придаје посебан значај бенчмаркингу.

Одлучујуће за успех бенчмаркинга у набавци је способност онога ко спроводи ову методу да изабере праве критеријуме упоредивости, да спозна аналогije, те да оцени могућност примене решења бенчмаркинг-партнера у сопственој пракси.

Србија као европска земља, која тежи да достигне средњи и високи ниво дохотка, треба да преферира стратегију конкурентности која је базирана на иновацијама и да ствара и одржава конкурентску предност путем предузетништва и иновативности предузећа, подизања нивоа знања и убрзаног технолошког развоја, повећавајући економске и техничке могућности.

Уколико желе да постигну врхунске резултате, опстану и успеју на врло захтевним конкурентским тржиштима, менаџерима предузећа се пружа шанса да се служе бенчмаркингом као врло ефикасном и релативно једноставном методом у остваривању својих циљева.

Извори

1. Andersen, B., Fagerhaug, T., Randmael, S., Schuldmaier, J. and Prenninger, J. (1999), "Benchmarking Supply Chain Management: Finding Best Practices", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 14, No. 5/6.
2. Andersen, B., Jordan, P., "Setting Up A Performance Benchmarking Network". Trondheim: The Norwegian University of Science and Technology 1996.
3. Bearnig, R. – Wiedermann, W.: *Benchmarking im Einkauf: Beständig ist nur der Wandel, Beschaffung aktuell*, Nr. 8, August 95.
4. Behara, R.S.& Lemmink, J.G.A.M, "Benchmarking Field Services Using a Zero Defects Approach" *International Journal of Quality & Reliability Management* br. 4-5, април-мај, 1997.
5. Божић В., Аћимовић С., "Маркетинг логистика", Економског факултет, Београд, 2010.
6. Carr, A.S. and Smeltzer, L.R. (1999), "The Relationship Among Purchasing Benchmarking, Strategic Purchasing, Firm Performance, and Firm Size", *The Journal of Supply Chain Management*, Fall.
7. Cristóbal Sánchez-Rodríguez, Ángel R. Martínez-Lorente, José G. Clavel, (2003) "Benchmarking in the Purchasing Function and Its Impact on Purchasing and Business Performance", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 10 Iss: 5.
8. Ђузовић, С., „Менаџмент набавке“, Економски факултет, Ниш, 2006.
9. Ђузовић, С., „Трговина - принципи, структура, развој“, СКЦ, Ниш, 2009.
10. Феришак Вилим, „Елементи менаџмента набаве“. 2., допуњено издање, Загреб, 2000.

11. Феришак Вилим, „Набава: политика, стратегија, организација, манаџмент“, 2. актуализирано и допуњено издање, Загреб, 2006.
12. Forker, L.B. and Mendez. D. (2001), “An Analytical Method for Fenchmarking Best Peer Suppliers”, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 21, No. 1/2.
13. Gilmour, P. (1999), “Benchmarking Supply Chain Operations”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 5, No. 4.
14. Harrington H.J., Harrington J.S.“ High Performance Benchmarking : 20 Steps to Success“, McGraw-Hill. 1996.
15. Hiam, A. &Schewe, C.D., “The Portable MBA in Marketing” John Wiley & Sons, Inc., SAD, 1992.
16. Landeghem, R.V. and Persoons, K. (2001), “Benchmarking of Logistical Operations Based on a Causal Model”, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 21, No. 1/2.
17. Leenders, M.R., Fearon, H. E., Flynn, A.E. and Johnson, P. F. (2002), “Purchasing and Supply Management”, 12th Ed., McGraw-Hill Irwin Chicago, IL.
18. Leenders, M.R. – Fearon, H.E., „Purchasing and Materials Management“, 10th ed., R.D. Irwin, Inc., Homewood – Boston, 1993.
19. Ловрета, С., „Трговински менаџмент“, Економски факултет, Београд, 2004.
20. Милисављевић, М., „Маркетинг“, Савремена администрација, Београд, 2001.
21. Monczka, R. and Morgan, J. (1993), “Benchmarking. What You Need to Make It Work”, Purchasing, Vol. 114, No. 1.
22. Monczka R., Handfield R., Giunipero L., Patterson J., “Purchasing & Supply Chain Management”, 5th, edition, 2011.
23. Ренко Нагаша, Делић Санда, Шкртић Марица,: „Бенцхмаркинг у стратегији маркетинга“, Мате, Загреб, 1999.
24. Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D. , Management, Prentice Hall International Editions, Sixth edition, 1995.
25. Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, J.E., Strateški menadžment, Mate, Zagreb, 2008.
26. Voss, C.A., Ahlstrom, P. and Blackmon, K. (1997), “Benchmarking and Operational Performance: Some Empirical Results” International Journal of Operations and Production Management, Vol. 17, No.10.
27. Watson, G. H.“ Strategic Benchmarking : How to Rate Your Company’s Performance Against the World’s Best“, John Njiley and Sons, Inc. New York, 1993.
28. Werner Bick, Instrumente der Erfolgskontrolle – Beurteilung von Einkaufsorganisationen und prozessen, Beschaffung aktuell, Nr. 1/2000.
29. Yasin, M.M. (2002), “The Theory and Practice of Benchmarking: Then and Now”, Benchmarking: an International Journal, Vol. 9, No 3.

Мр Биљана Бранковић

Пошта Србије, Дирекција за поштанско-финансијске услуге

Мсц Марко Павловић

Привредна академија, Нови Сад

НОВИ СЕРВИСИ ПОШТЕ И ЈАВНЕ УПРАВЕ

Абстракт

У складу са Европским законодавством, законска решења у последњих неколико година у Србији и у пракси демонстрирају јасну окренутост представника власти, пре свега Владе Србије и надлежних Министарстава, ка стварању модерног и транспарентног правног оквира за увођење нових потпуно безбедних електронских сервиса, чије коришћење ће лагано уводити Србију у породицу европских земаља које активно подржавају пословно и еколошки изузетно оправдану дематеријализацију пословања.

Овај рад ће показати да је стратешко партнерство Поште Србије и Јавне управе на развоју нових сервиса најадекватнији и најпродуктивнији модел пословног удруживања, како са аспекта капитала и неопходних техничких, људских и маркетиншких ресурса, тако и са аспекта брзине увођења нових сервиса на тржиште Србије и друга тржишта у региону.

Кључне речи: *Е-пословање, пошта, управа*

NEW POSTAL SERVICE AND PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract

In accordance with European legislation, legal decisions in recent years in Serbia and in practice, demonstrate a clear orientation to the authorities, particularly the Government of Serbia and relevant ministries, to create a modern and transparent legal framework for the introduction of a fully secure electronic services, which use Serbia will slowly introduce the family of European countries that actively support the business and ecologically very reasonable dematerialization of business. This paper will show that the strategic partnership of Post Serbia and Public Administration in developing new services most appropriate and productive model of the business association, both in terms of capital and the necessary technical, human and marketing resources, and in terms of speed of introducing new services to market in Serbia and other markets in the region.

Key words: *E-commerce, mail, administration*

Увод

Све донедавно, владе су се у потпуности ослањале на систем чувања записа који се темељио на папиру. Све интеракције су се обављале личним контактом, телефоном или поштом. Током посљедње две деценије, владе су пуно улагале у рачунаре и сродну технологију како би модернизирале вођење документације и комуникацију.

Људи на избор имају платформе и уређаје којима ће моћи комуницирати с јавним телима. Како се услуге е-Governmenta буду све више шириле и постајале

приступацније, оне ће омогућити премошћивање дигиталног јаза тиме што ће пружити опиљиве, широко потребне услуге и поставити кориштење Интернета код људи који иначе не би били заинтересирани за тај начин комуникације.

Додатно, како владе буду улазиле у нову технолошку еру, појавити ће се бројне прилике за тесну сарадњу с приватним сектором у изградњи инфраструктуре за будуће потребе.¹

Технолошки изазови е-Governmenta манифестују се на три стране. Јавне администрације се често критикују да је комуницирање с њима превише комплексно— конкретно, остваривање једноставних административних трансакција често захтева контакте с више референата. Владини портали могу заменити вишеструка места контаката једним местом приступа. Други проблем с којим се владини службеници сусрећу је питање како употребити информацијску технологију за изградњу и подршку заједница на локалном нивоу. Технологија влади може помоћи у спајању грађана, школа, културних удружења, предузећа и администрација у дигиталне заједнице. Трећи кључни проблем за администрације је како повезати различите постојеће застареле компјутерске системе и ресурсе у једну мрежу. Владама треба технологија која ће послужити као ослонац постојећим различитим мрежама, програмима и базама података, који ће им омогућити да делотворно комуницирају.

Е-управа

Доступност услуга јавне управе својим држављанима и њена реформа јесу кључни изазови са којима се суочавају Владе у данашње време. Увођењем модерних решења на бази информационе технологије и надградњом комуникационе инфраструктуре, физичким и правним лицима би се омогућио електронски приступ услугама јавне управе, а административни органи унутар ње били би електронски повезани. Визија јавне управе се базира на ефикасној употреби нових технологија, првенствено Интернета, са циљем да се повежу²:

- управа и грађани (G2C – Government to Citizen),
- управа и привредни субјекти (G2B – Government to Business) и
- управа и њени запослени (G2E – Government to Employees) и
- органи унутар управе (G2G – Government to Government).

Пред Републиком Србијом налази се дугогодишње искуство развијених земаља из којег се може доста научити. Једини модел у електронизацији рада државне управе, у сегменту пружања услуга грађанима и пословним субјектима, а који се до сада показао као успешан у развијеним земљама и у земљама у транзицији, јесте модел „**универзалног он-лине шалтера**“.

Да би се овај модел реализовао потребно је да се паралелно са електронизацијом рада државне администрације врши и њена организациона и структурна трансформација.

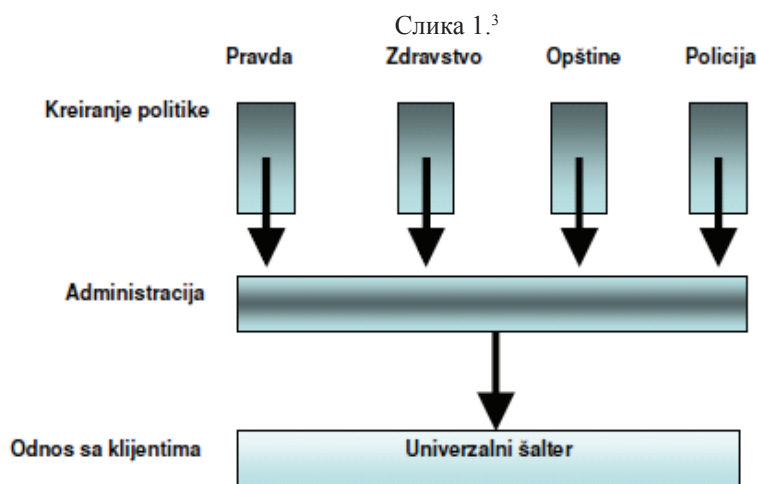
¹ Биљана Бранковић, „Електронско пословање у пошти“ – магистарски рад ФОН, 2010. година

² Обрад Петровић, Иван Тричковић, Александар Николић, „Улога јавног поштанског оператера у развоју е-управе у Србији“, Постел 2009.године, Београд одржан 15 и 16 децембра 2009.године, стр 3

Прелазно решење

Прелазно решење квалитативно повећава ниво услуга према клијентима и битно повећава ефикасност рада државне администрације. Оно суштински не мења организациони облик, али захтева промену у моделу функционисања, уводећи хоризонталну повезаност и интероперабилност тј. сарадњу међу министарствима и другим органима управе у размени података, структурираних докумената и интеграсању процедура.

У моделу пословања државне администрације који се заснива на „универзалном on-line шалтеру“, „шалтер“ не припада одређеном органу или организацији, већ се на једном месту обављају сви послови које клијенти могу да имају са било којим органом или организацијом унутар државне администрације (слика 1.). Овде је „шалтер“ општи назив који може подразумевати кориснички информациони пулт у објекту, телефонски позивни центар, самостојећи електронски киоск или Интернет портал.



Предности увођења е-Управе

Приступачност информацијама у сваком моменту представља велику предност за кориснике. Тиме за грађане престају да постоје временски и просторно дуги путеви до завршетка административног поступка. Уместо одласка у општину, корисници могу да буду услужени приступом сервису е-Управе путем Интернета – са радног места, из куће или у покрету. Истовремено се поступци у одређеним административним процесима аутоматизују и поједностављују, тако да већи капацитети стоје на располагању. То практично значи да високи степен примене информационих технологија доводи до ослобађања људских ресурса.

Ти додатни капацитети стоје на располагању за посебне случајеве, где, на пример, процес није аутоматизован.

Паралелно томе, повећава се транспарентност огранака администрације, јер сваки корак у одређеном административном поступку постаје боље видљив за

³ Обрад Петровић, Иван Тричковић, Александар Николић, ЊУлога јавног поштанског оператора у развоју е-управе у Србији“, Постел 2009.године, Београд одржан 15 и 16 децембра 2009.године, стр 5

грађане чиме се истовремено смањује могућност корупције. Осим предности за грађане и за економију, олакшице е-Управе за административне органе имају једну велику предност: смањење трошкова.

Тренутно стање у е-Управи у Републици Србији

Постепено увођење првих конкретних корака е-Управе резултирало је смањењем трошкова штампаног материјала, па ће држава на овај начин годишње уштедети преко 20 милиона динара. Међутим, потребно је у домену рада са грађанима постићи висок ниво комуникације. Напредније општине у Србији су путем web портала учиниле доступним одређени број услуга из домена јавне управе за грађане, али само до одређеног нивоа. Међутим, и даље не постоји јединствени електронски систем е-Управе, са универзалном on-line базом података и апликацијама за обраду корисничких захтева.

Веб портал е-Управе Србије за сада представља само обједињени скуп информација о одређеним административним услугама за правна и физичка лица и колекцију линкова који воде ка одређеним министарствима.

У оквиру сваког министарства, одређени on-line сервиси могу се дефинисати до следећих нивоа софистицираности:

- ниво 1 – пружање информација: on-line информација;
- ниво 2 – једносмерна интеракција: пружање информација и download образаца;
- ниво 3 – двосмерна интеракција: on-line подношење образаца (аутентификација);
- ниво 4 – трансакција: потпуна обрада предмета, одлука, решења уз on-line плаћање услуге (ауторизација).
- ниво 5 – персонализација (аутоматско покретање услуге или упозоравање корисника да је време да је покрене нпр. продужење личне карте или возачке дозволе).

Универзални on-line шалтер представљао би улазну тачку у обједињени скуп свих услуга, на једном месту, где би електронске услуге биле на располагању корисницима, свака са тренутно реализованим нивоом софистицираности.

Како је временски период до реализације пројекта е-Управе веома дуг и неизвесан, *прелазно и функционално решење*, до увођења крајњег система е-Управе, може понудити Пошта Србије, активирајући све своје информационе технологије и кадровске капацитете, с обзиром на то да нема техничко–технолошких препрека за реализацију оваког пројекта. Главну улогу Пошта може имати управо у делу управљања електронским идентитетом које обухвата дигиталну аутентикацију и примену електронског потписа.

Неопходни капацитети Поште Србије и корисника услуге за реализацију пројекта еуправе

У претходном одељку наведено је, без улажења у детаље, да нема техничко–технолошких препрека за реализацију овог пројекта. Пошта већ сада може својим расположивим капацитетима да омогући стварање једног комплексног клијент/сервер система, високе поузданости, са свим наведеним сервисима.

Пошта Србије располаже великим дистрибутивним, производним и складишним капацитетима који би били укључени у једну целину, а све у циљу пружања корисницима што квалитетније услуге.

Пре почетка рада на реализацији и имплементацији поменутог пројекта, неопходно је Пошти Србије, као институцији од највећег поверења у држави, законски омогућити да буде носилац електронске комуникације са е-Управом.

Пословање између поште и јавне управе

Јавна управа почев од владе, преко министарстава и локалне управе своје електронско пословање може да обавља посредством Поште бирајући услуге која им је потребна.

Пошта ће у наредном периоду моћу да омогући кроз неопходни софтвер јавној управи:

- пружање комплетне услуге почев од давања информација корисницима помоћу CALL centra (Говорни аутомати),
- пријем, штампу и уручење докумената по основу захтева корисника (e-commerce)
- плаћање услуга корисника (e-banking)
- Издавање сертификата и комплетни заштиту е-пословања јавне управе (дигитални сертификати)
- Пружање услуга запосленима у јавној управи-информисање, обука и локална мрежа јавне управе.

Електронско пословање јавне управе је могуће повезати са Центром за електронско пословање поште и даље са корисницима помоћу приступних канала:

- Мрежа фиксне телефоније
- Мрежа мобилне телефоније
- Интернет мрежа
- КДС мрежа
- Шалтери (извор: Идејни пројекат ЦеПП-а)

Опис реализације сервиса е-управе путем веб портала поште србије

Са места корисника, цео процес реализације пројекта можемо посматрати кроз следеће фазе (слика 2):⁴

Фаза 1. Корисник одабира услугу коју жели и попуњава и електронски потписује одредени online образац са личним подацима у зависности од услуге коју је изабрао;

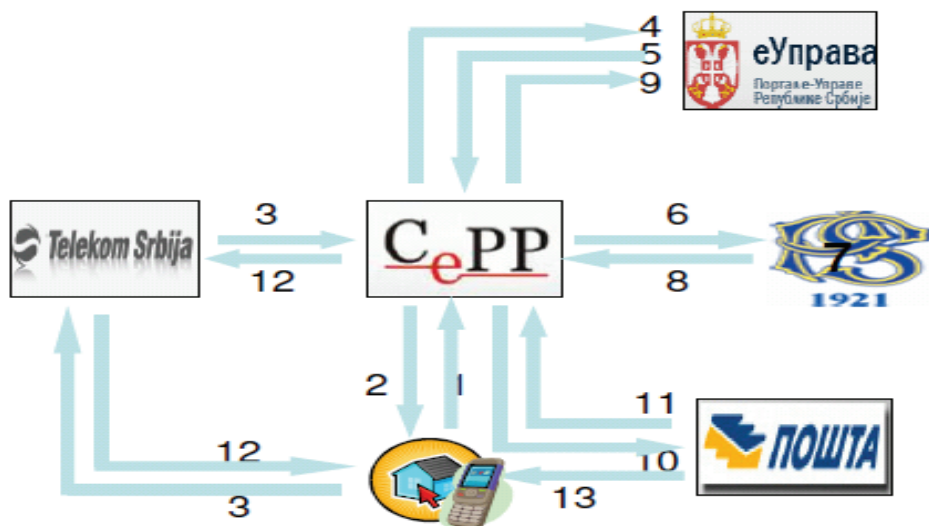
Фаза 2. Корисник СМС-ом врши плаћање за услугу коју је одабрао, а самим тим је прихватио услове под којима ће она бити реализована (количина информација, временски рокови...);

Фаза 3. Корисник добија потврду СМС-ом да је успешно извршио аутентификацију и ауторизацију (или неуспешно, циме се поступак понавља) и

Фаза 4. Корисник у одређеном временском периоду добија одредени документ који је потраживао (нпр. извод из матичне књиге рођених) или писмени извештај којим се потврдује валидност одређеног поступка (нпр. упис у неки регистар) на кућну адресу, при чему је Пошта Србије укључена и у процесе штампања и доставе документа, након добијања истог у електронској форми од е-Управе.

⁴ <http://webrzs.stat.gov.rs/axd/dokumenti/ict/2009/ИКТ2009.pdf>

Слика 2.⁵



Све четири фазе реализују се кроз следећи скуп корака (Слика 2):

1. Корисник одабира жељену услугу, попуњава online образац и исти шаље ЦеПП-у;
2. ЦеПП генерише код захтева, упарује га са обрасцем и шаље кориснику назад на web портал,
3. Корисник шаље одговарајући СМС (преко Телеком-а) ЦеПП-у са кодом захтева, а затим потврђује плаћање мПин-ом,
4. ЦеПП прослеђује захтев систему базе података е-Управе,
5. Систем базе података е-Управе шаље ЦеПП-у захтеване податке или поруку о неуспешности трансакције,
6. ЦеПП прослеђује захтев за ауторизацију Банци Поштанској штедионици,
7. Банка Поштанска штедионица врши упаривање броја мобилног телефона са бројем рачуна и врши умањење износа на рачуну корисника за износ плаћања,
8. Банка Поштанска штедионица шаље ауторизациони одговор ЦеПП-у,
9. ЦеПП информише е-Управу да је плаћање успешно завршено,
10. ЦеПП информише Пошту Србије да је плаћање успешно завршено и шаље податке за штампање документа,
11. Пошта Србије информише ЦеПП о временском периоду креирања и доставе документа,
12. ЦеПП информише корисника СМС поруком да је трансакција успешно обављена и у ком ће року бити реализована,
13. Пошта Србије врши креирање захтеваног документа, те исти доставља кориснику на кућну адресу, својом дистрибутивном мрежом.

По угледу на већ описане web портале познатих светских поштанских управа, пошта може да на сличан начина интегрише традиционалне поштанске

⁵ Обрад Петровић, Иван Тричковић, Александар Николић, „Улога јавног поштанског оператера у развоју е-управе у Србији“, Постел 2009.године, Београд одржан 15 и 16 децембра 2009.године, стр 6

услуга са сервисима е-Управе. Као посебна ставка, сервис е-Управа се опционо убаца на web портал Поште Србије као и свака друга опција. Позиционирањем показивача миша на сервис е-Управе, у доњем делу екрана могућ је приказ основних информација о истом, а даљим кликом на одговарајући сервис добијају се све потребне информације. Постојећи web портал Поште, тренутно има само опис, цену и контакт услуге е-управе.

Слика 3.⁶ web портал поште



Базирајући се на својим инфраструктурним пројектима и кадровском потенцијалу:

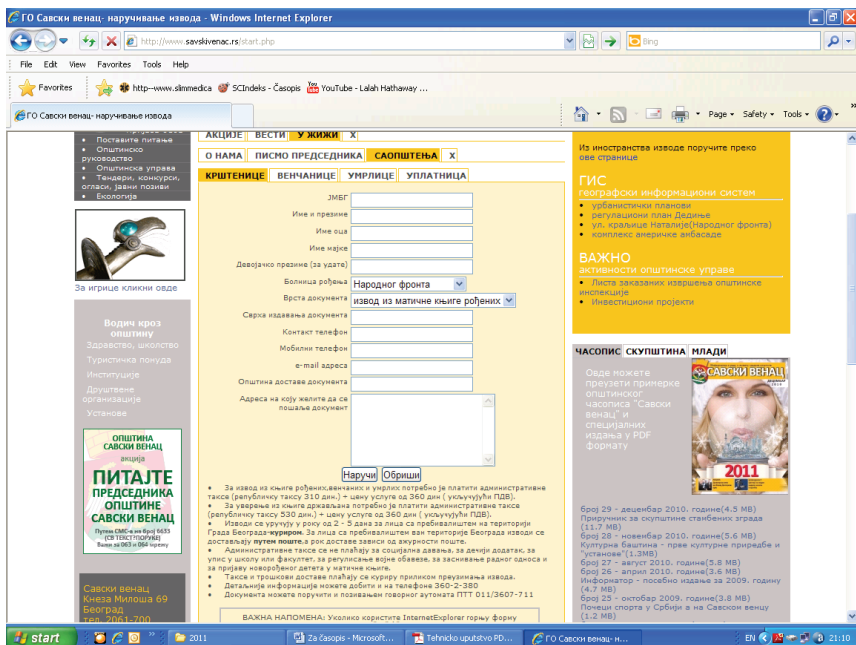
- Сертификационо тело Поште које је развило инфраструктуру јавних кључева и постало прво јавно сертификационо тело у Републици Србији за издавање квалификованих електронских сертификата,
- Мултисервисна информационо-комуникациона мрежа ПостНЕТ која обезбеђује потпуно аутоматизован рад преко 1500 пошта и издвојених шалтера,
- Дата центри који се налазе у посебно пројектованим и изграђеним објектима – телекомуникационим центрима, у Београду, Нишу, Новом Саду и Крагујевцу,
- Водећи ИТ стручњаци у области апликативног и системског софтвера, ИТ безбедности и информационо-комуникационих технологија.

ЈП ПТТ саобраћаја «Србије» је понудило услуге информатичког и инфраструктурног интегратора по принципу «кључ у руке». Неки од референтних пројеката ЈП ПТТ саобраћаја «Србије» који су, истовремено, и основа даљег развоја е-Управе у Републици Србији су:

⁶ <http://www.posta.rs/struktura/lat/it/e-poslovanje.asp> preuyeto dana 05.03.2011.godine

- Евидентирање грађана који имају право на новчану награду и право на пренос акција без надокнаде, као и прву продају бесплатних акција за потребе Агенције за приватизацију,
 - Успостављање централног система за електронску обраду, складиштење података и чување другог примерка матичних књига за потребе Министарства за државну управу и локалну самоуправу,
 - Електронска размена података о грађанима и успостављање електронске евиденције о држављанима Републике Србије за потребе Министарства унутрашњих послова и Министарства за државну управу и локалну самоуправу.
- На слици 4. приказан је сајт општине „Савски Венац“ у Београду где корисници могу да наруче разне врсте извода и то све функционише преко поште Србије.

Слика 4.⁷



Светски тренд

Владе широм света, користећи искуства е-трговине, користе повезивање на разним нивоима државне управе, тако да се процењује да ће до 2011.године сваки компјутер бити прикачен на Интернет, што ствара невидене могућности за функционисање државних институција. Увелико се ради на он-лине повезивању локалних средина са центрима.

Европска комисија за ИТ увелико ради на развијању европског модела дигиталног града. Овај пројекат, у који су укључени градови у Немачкој, Француској, Италији и Шпанији, треба да тестира, развија и прошири он-лине понуду локалних институција на основу потреба становника. Предност је у усавршавању оних

⁷ <http://www.savskivenac.rs/start.php> преузето дана 10.01.2011.година

области које грађани сматрају приоритетним: образовање, запошљавање, култура, одмор и разонода, комунални сервиси и др.

Да би се уопште могло говорити о електронској влади потребни су неки основни предуслови, као што је, на пример, закон о електронском пословању и електронском потпису, за који је недавно направљен нацрт и у нашој земљи.

Аутентификација порука и одобравање трансакција могући су само ако поседујете одредени сертификат (електронски кључ). Постоје и други начини како се проблем сигурности и веродостојности електронске поруке решава, а један од њих је паметна картица. Идентификација се обавља преко микрочипа и отиска прста који је утиснут на картицу. Ова технологија се развија у Европи више него у Америци. Шпанско Министарство за рад и социјална питања усвојило је, тако, систем који комбинује паметне картице и тзв. мултимедијалне киоске засноване на Windows-у, који су отворени и у другим европским градовима, ради лакшег сакупљања, провере и приступа информацијама о социјалном осигурању.

Могућност директног повезивања сваког корисника са администрацијом води ка лабавијој организационој структури институција и уклањању традиционалне хијерархије унутар њих. И не само то. У предности дигиталног система пословања спада и смањено време које државни службеници проведу над неким документом писаним на папиру, да не помињемо огромну уштеду простора. Њихов генерални учинак је тако знатно бољи, а вреднује се према томе колико су у стању да пруже што брже и потпуније информације корисницима.

Web портал неких поштанских управа, кликом на линк јавне управе отвара се нова страница са детаљним информацијама о захтеваном сервису, а не линк који је повезан са надлежним министарством.

За случај када корисник захтева нпр. извод из матичне књиге рођених са доставом на кућну, корисник прво одабира жељени документ, а затим попуњава своје податке.⁸

Пре потврде одабира реализације ове услуге неопходно је да корисник потврди да

је сагласан са Општим одредбама. У супротном, ова услуга се неће реализовати јер се корисник не слаже са Општим условима или није ни прочитао Опште услове који се налазе у опцији Информације о сервису.

Исписују се сви унети подаци од корисника, те се врши њихова последња промена.

Уколико неки од података није тачан, корисник се може вратити корак назад те исправити унете податке.

Закључак

У републици Србији је тренд заступљености информационих технологија код приватних лица и домаћинстава, пре свега кроз број рачунара, број корисника интернета, посећеност web страница и учесталости и времена проведеног на интернету у сталном порасту, као што је и очекивано

Као спона између државне е-Управе и грађана, Пошта Србије би, достављањем одређених докумената на кућну адресу или обрадом захтева у електронском облику, убрзала комуникацију са државним апаратом, јер се не би трошили временски ресурси приликом:

⁸ Божидар Раденковић, Електронско пословање, предавања, 2010. година, ФОН

- одласка (путовања) до административног органа ради преузимања потребних образаца,
- попуњавања образаца,
- одласка до уплатног места,
- попуњавања уплатнице,
- чекања у реду и обрада трансакције,
- одласка са уплатног места до административног органа,
- чекања у реду и обрада захтева,
- повратак до куће (путовање).⁹

Увођењем новог сервиса Пошта Србије пре свега жели да оствари три основна циља:

- Задржи постојеће кориснике и постојећи обим пословања
- Оствари увећање прихода и добити
- Оствари значајне уштеде на дугорочном плану

Треба имати у виду да уштеде од увођења нових сервиса неће имати само Пошта Србије већ и јавна управа, којој ће нова технологија такође омогућити рационалније пословање.

Литература

1. Кујачић, М., „*Експлоатација поштанског саобраћаја*“, *Факултет техничких наука*, Нови Сад, 2005.
2. Анђелић, Б., „*Е-Управа: електронска државна администрација у Републици Србији*“, Београд, 2002.
3. В.Васковић “ Електронско пословање у јавној управи” предавање на ФОН-у, јул 2002.год.
4. Стратешки план 2009-2010, ЈР РТТ 2009.година
5. Паниан, Ж., „Богатство интернета“, е-боок, пдф формат
6. Бранковић Биљана, „Магистарски рад“ „Електронско пословање у пошти“ ФОН 2010.година.
7. Божидар Раденковић, „Електронско пословање“ предавање и презентација, посдипломцима, 2009.година ФОН

<http://sr.wikipedia.org>

<http://www.euprava.gov.rs>

<http://www.rzii.sr.gov.rs>

<http://www.cepp.rs>

www.microsoft.hr

www.e-trgovina.co.rs

www.gov.hr

⁹ Улога јавног поштанског оператора у развоју е-управе у србији XXVII Симпозијум Постел стр 215

UNCONVENTIONAL MEASURES OF MONETARY POLICY IN THE FUNCTION OF FINANCIAL STABILITY

Abstract

The negative changes in the international financial environment which were caused by the crisis of the sub-prime mortgage market in the United States of America have had a significant effect on the global economy in spite of the conjoint efforts of the leading world economies to counter this trend. The end of 2008 and beginning of 2009 were marked by deterioration of the macroeconomic indicators as the world economy went through the largest recession in the past 60 years. The countries which heavily depend on foreign source of funding were the most affected by the consequences of the crisis. The devastating wave of the global financial crisis led both central banks of the developed economies and those of the developing economies alike to take necessary measures as the conventional monetary policies did not react adequately or the effects were very weak. These measures are unconventional in the sense that they are a clear departure from the policy implementation framework built up by central banks over the past twenty years. This paper deals with the theoretical aspect of unconventional measures of monetary policy with special emphasis on the necessary framework for classification of unconventional measures. The goal of this paper is to show the different kinds of unconventional measures of monetary policies which used by both, developed and developing countries.

Key words: *Unconventional Measures, Credit Easing, Quantitative Easing, Liquidity Easing, Foreign Exchange Easing*

НЕКОНВЕНЦИОНАЛНЕ МЕРЕ МОНЕТАРНЕ ПОЛИТИКЕ У ФУНКЦИЈИ ФИНАНСИЈСКЕ СТАБИЛНОСТИ

Апстракт

Негативна кретања у међународном финансијском окружењу, која је изазвала криза другоразредних хипотека у САД одразила се на глобалну економију упркос заједничким напорима водећих светских привреда да се супроставе том тренду. Крај 2008. и почетак 2009. године обележила су погоршања макроекономских показатеља јер је светска економија прошла кроз највећу рецесију у последњих 60 година. Изразитим последицама кризе посебно су биле подложне земље које у многе зависе од иностраних узвора средстава. Разорни талас глобалне финансијске кризе навео је централне банке како развијених земаља тако и земаља у развоју да предузму неопходне мере зато што конвенционалне мере монетарне политике нису реаговале на адекватан начин или су ефекти политике били веома слаби. Ове мере су неконвенционалне у смислу да јасно одступају од оквира политике израђеног у протеклих двадесет година од стране централних банака. Овај рад се бави теоријским аспектом неконвенционалних мера монетарне политике с посебним акцентом на оквир неопходан за класификацију ових монетарних мера. Циљ овог рада је да прикаже различите

врсте неконвенционалних мера монетарне политике које се користе како у развијеним земљама тако и у земљама у развоју.

Кључне речи: *неконвенционалне мере, кредитне олакшице, квантитативне олакшице, олакшице ликвидности, олакшице девизног курса*

Introduction

The main objective of monetary policy is to maintain price stability. In order to achieve this objective, the central bank sets the value of its key policy rate, i.e. the rate at which it lend the money it issues to commercial banks at a very short-term horizon. Under normal circumstances, policy rate decisions are transmitted to the economy via a number of channels. Traditionally, the first monetary policy transmission channel is the interest rate channel: the current key policy rate and its expected future path largely determine the short-, medium- and long-term nominal interest rate. Moreover, since inflation expectations are relatively sticky in the short term, changes in policy rates also influence the level of longer-term real interest rates, which are the rates relevant for determining aggregate demand. The second transmission channel, the credit channel, brings into play the role of banks and the actual functioning of the bank-lending market. While its empirical significance varies according to the different economies and their financial structures, this channel tends in theory to amplify the impact of monetary policy impulses, by acting on either the real cost of bank loans for their customers, or on the quantity of credit that banks are willing to supply. All in all, by controlling the very short-term nominal interest rate on the money market, central banks influence the financing conditions of the economy and thus the aggregate demand for goods and services and, ultimately, following a certain lag, the level of inflation.

The crisis that is currently gripping the global economy, is affecting, to varying degrees in different countries, the standard functioning of these transmission channels, forcing central banks to adapt the way in which they conduct monetary policy. First, this crisis severely affected the balance sheet to commercial banks. This spurred a process of massive deleveraging, which may have led banks to ration their supply of credit just when central banks were seeking to ease their monetary policy. Second, rates prevailing on interbank markets – and on private securities markets – currently factor in high risk premium that are offsetting the impact of the policy rate cuts. Lastly, the rapid economic downturn required policy rates to be slashed to such an extent that, in many countries, they have reached or are close to the zero bound, below which they cannot be cut.

In this context, the traditional channels through which central banks bring about a decline in medium- or long-term real interest rate appear largely ineffective. This situation may become even more problematic if the recession worsens and fuels expectations of a prolonged fall in the level of prices.

Central banks still have tools at their disposal to deal with the threat of deflation, even if their policy rates are already close to the zero bound. Many recent theoretical and empirical research papers, prompted in particular by economic policy debates surrounding Japan's lost decade¹, show that central banks can implement a raft of "unconventional" monetary policy measures to avert the threat of a liquidity trap. In general, these studies

¹ See in particular Krugman (1998), and Orphanides (2004). On Japanese monetary policy and the similarities to the US Great Depression, see for example Ahearn et al. (2002), Okina (1999), Orphanides and Wieland (2000), Reifschneider and Williams (2000) and Svensson (2001).

conclude that such measures may be effective, at least under certain conditions (Liosel & Mésonnier, 2009).

The goal of this paper is to show the different kinds of unconventional measures of monetary policies which used by both, developed and developing countries.

Why implement unconventional policy measures

Nowadays, monetary policy mainly acts by setting a target for the overnight interest rate in the interbank money market and adjusting the supply of central bank money to that target through open market operations. To minimize the risk exposure of the central bank's balance sheet, all liquidity – providing operations normally take place in the form of reverse transactions against a menu of eligible collateral. In other words, in *normal times* the central bank is neither involved in direct lending to the private sector of the government, nor in outright purchases of government bonds, corporate debt or other types of debt instrument. By steering the level of the key interest rates, the central bank effectively manages the liquidity conditions in money market and pursues its primary objective of maintaining price stability over the medium term. This has proved to be a reliable way of providing sufficient monetary stimulus to the economy during downturns, of containing inflationary pressures during upturns and of ensuring the sound functioning of money markets. But in, so to speak, *abnormal time* conventional monetary policy tools may prove insufficient to achieve the central bank's objective.

The experience of the past two year a very stressful time for the global financial system – have shown non-standard tools might be needed before policy rates have been cut to their lower bound. When the turmoil started, central banks worldwide stepped in to provide additional liquidity to financial markets, it appeared that conventional measures could still do the job. Although markets were not operating normally.

Under these circumstances, easing monetary policy by simply lowering official interest rates would not have been enough. Whenever the transmission channel of monetary policy is severely impaired conventional monetary policy actions largely ineffective. Any policy decision therefore needed to take account of the extraordinary situation in money markets. Central banks have different tools to cope with the extraordinary situation in interbank markets, and their choice largely depends on institutional characteristics, but not only. The situation of the banking sector and the types of shock hitting it are also important. So while it is tempting to draw cross-country comparisons among such non-conventional measures, it is also rather misleading.

An issue to consider when implementing non conventional policies is the risk of hindering the functioning of markets by substituting or interfering with them. Agents' refinancing needs may become excessively dependent on operation settled with the central bank. In other words, financing conditions may become overly attractive as a result of central bank operations and may crowd out other channels, reducing the incentives for restarting normal market conditions (Smaghi, 2009).

A framework for classifying unconventional monetary policies

At its most basic level, the implementation of monetary policy has two core elements (Borio 1997), (Borio and Nelson 2008), Disyatat (2008). The first comprises mechanisms to signal the desired policy stance *signaling*; the second comprises operations that involve the use of the central bank balance sheet to make that policy stance effective.

Because these operations typically involve managing the amount of central bank funds in the system, they are generally known as *liquidity management operations*.

Before the recent crisis, monetary policy implementation across countries had generally converged on an approach in which the policy stance was defined exclusively in terms of a short-term interest rate – henceforth referred to as *interest rate policy*. In this approach the corresponding policy signal generally takes the form of the announcement of a *policy rate*, which defines the desired level of the interest rate. In turn, liquidity management operations are designed exclusively to help make that interest rates effective: they ensure that a market *reference rate*, typically an overnight rate, tracks the desired interest rate level closely. As such, liquidity management operations play a purely technical and supportive role. They neither impinge upon, nor contain any information relevant to, the overall stance of policy.²

The fulcrum of the implementation of interest rate policy is the market for bank reserves. This is a peculiar market. By virtue of its monopoly over this asset, the central bank can set the quantity and the terms on which it is supplied at the margin. As such, the central bank is able to set the opportunity cost (“price”) of reserves, the overnight rate, to any particular level, simply because it could stand ready, if it so wished, to buy and sell unlimited amounts at the chosen price. This is the source of the credibility of the signal.

Crucially, the interest rate can be set quite independently of the amount of bank reserves in the system. The same amount of bank reserves can coexist with very different levels of interest rates; conversely, the same interest rate can coexist with different amounts of reserves. What is critical is how reserves are remunerated relative to the policy rate. We refer to this as the “decoupling principle”.³ It is a principle that has far-reaching implications for the rest of the analysis.

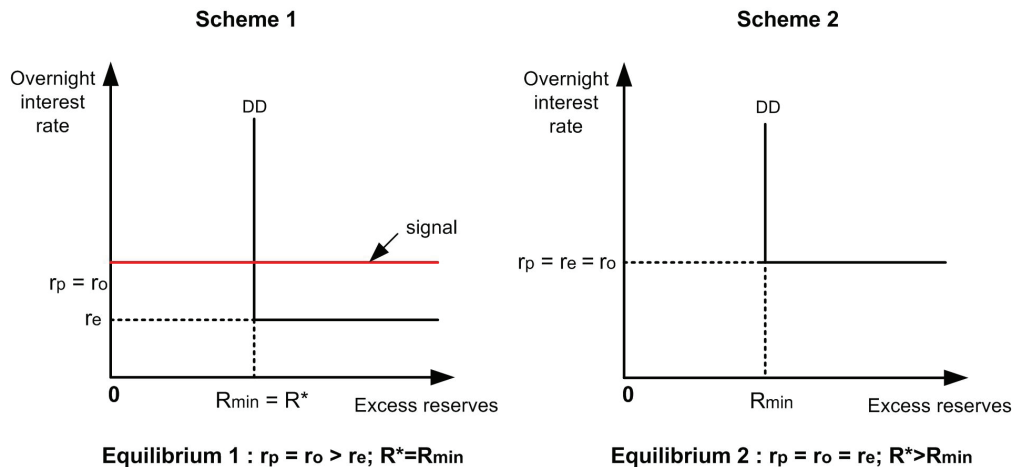
There are two types of remuneration scheme. Typically, central banks remunerate excess reserve holdings – i.e. holdings over and above any minimum requirements – at a rate that is *below the policy rate* (scheme 1 in Figure 1). As a result, banks seek to economize on them, keeping desired holdings to what is necessary for settlement purposes. The corresponding amount demanded is exceedingly interest-inelastic – effectively a vertical schedule. Supplying this amount is the fundamental task of monetary operations across all central banks, regardless of the policy regime. Failure to do so would result in significant volatility of the overnight interest rate. Any excess would drive it to the floor set by the remuneration on excess reserves (zero or the rate on any standing deposit facility), as banks seek to get rid of unwanted balances by *lending in the overnight interbank market*. Any shortfall would lead to potential settlement difficulties, driving the rate to unacceptably high levels or to the ceiling set by end-of-day lending

² In the past, in those cases in which explicit policy rate announcements were not made, central banks could also influence interest rates through quantity signals, such as through the pace of injection of liquidity in the system. In these cases there was no clear separation between liquidity management and signalling functions. Even then, however, the policy would be designed to influence interest rates and, as discussed further below, it could be implemented without changes in the overall size of the balance sheet. See Borio (1997) for an elaboration of this point.

³ See, e.g. Borio (1997) for a detailed analysis of the market for bank reserves, including in the context of averaging provisions for reserve requirements. See Goodfriend (2000) and Disyatat (2008) for discussions focusing on the possibility of decoupling and Disyatat (2008) for an exploration analytical implications of policy implementation for broader aspects of monetary policy.

facilities.⁴ Once the demand for bank reserves has been met, the central bank can set the overnight rate at whatever level it wishes by signaling the level of the interest rate it would like to see. Signaling acts as a *coordinating device* for market expectations.

Fig. 1. Reserves Remuneration Schemes



r_p = policy rate; r_o = overnight rate; r_e = rate on excess reserves; R_{min} = minimum amount of balances required for settlement purposes; R^* = amount of reserves in equilibrium.

This figure describes the situation when there are no reserve requirements with averaging provisions. Consequently, the amount of reserves that banks need to hold overnight, R_{min} , is determined entirely by banks' settlement needs, including any precautionary element. This demand depends on the wholesale settlement arrangements in place, and is in effect "independent" of the interest rate. Under Scheme 1, the existence of an opportunity cost of reserve holdings ($r_o - r_e$) implies that when excess reserves exceed R_{min} , banks will attempt to land out this surplus. In so doing, they will drive the overnight rate down to r_e . At this point the opportunity cost is eliminated. Under Scheme 2, there is no opportunity cost of holding excess reserves and banks will be indifferent about the amount of reserves they hold as long as the minimum for settlement purposes is satisfied.

Source: (Borio & Disyatat, 2009, pp.4)

The implication is that, in setting the interest rate, no open market operations need be involved at all. In particular, the interest rate is not controlled by moving up and down a well-behaved, traditional schedule. This point, well known to practitioners for a long time, has recently been aptly captured in Paul Tucker's observation on how central banks can steer interest rates: "(o)ne is to use OMOs [open market operations] adjust the quantity of reserves to bring about the desired short-term interest rate, implicitly

⁴ To simplify the argument, we are here abstracting from provisions allow averaging in the reserve requirements over a given period (the „maintenance period“). The argument therefore relates to the last day of the maintenance period.

or explicitly drawing on an identified demand schedule. Neither in the past nor in the current review have we even briefly entertained the notion that this is realistic. (Trucker, 2004, p.12)⁵

Alternatively, central banks may decide to remunerate excess reserve holdings at the policy rate (scheme 2 in Figure 1). This sets the opportunity cost of holding reserves for banks to zero so that the demand curve becomes effectively horizontal at the policy rate. The central bank can then supply as much as it likes at that rate. Again, the interest rate level is delinked from the amount of bank reserves in the system.

This tight control over the market for bank reserves has a key implication: monetary policy can, and often is, implemented without calling for significant changes in the size of the central bank's balance sheet. Given a policy that is exclusively focused on setting a short-term interest rate, the overall size of central banks' balance sheets will be primarily driven by exogenous (autonomous) factors, such as the demand for cash by the public, government deposits, and reserve requirements. Typically, these factors move only slowly over time.

In an interest rate policy approach, the policy rate summarizes the official policy stance and is the key communication device; its level, however, does not fully pin down the policy stimulus. A given policy rate may be associated with a wide configuration of yields and asset prices, and hence varying monetary conditions. For example, where long-term yields are a significant driver of private sector activity, a given short-term rate may be associated with relatively easy financial conditions – if the term structure is flat – or relatively restrictive ones – if it is steeply upward sloping.⁶ In normal times, when setting the policy rate the central bank, internalizes these broader conditions. And the primary avenue to influence them over and above the policy rate is through the communication of future policy intentions, in future policy rates.

In certain situations, however, the central bank may wish to affect broader financial conditions more directly, actively using its balance sheet to that effect. In contrast to interest rate policy, by their very nature such operations generally result in substantial changes in the central bank balance sheet – in terms of size, composition and risk profile. The reason is that they target market segments that go well beyond that for bank reserves and over which the central bank has far less control. We will refer to such operations as *balance sheet policy*.⁷

Before classifying the various forms of balance sheet policy, two general points deserve highlighting.

⁵ For normal theoretical treatments consistent with this analysis, see Whitesell (2006), Bindseil (2004), and Woodford (2000). Relative to actual practice, however, these analyses put too much weight on the symmetry of corridor systems, where standing facilities provide explicit ceilings and floors on interest rates that move in lock-step with policy rate. For example, the same outcome prevailed in countries in which no corridor was present (see Borio (1997)).

⁶ Indeed, the large macro-finance literature demonstrates that a least two and most probably three factors are needed to explain the term structure of interest rates, so that the short rate alone can never be sufficient to characterise overall financial conditions (Dai and Singleton (2000); Duffee (2002)).

⁷ Moreover, if liquidity management operations are defined broadly to encompass all such changes in the balance sheet, regardless of whether they impinge on the supply of bank reserves or not, balance sheet policy can be thought of as elevating liquidity management operations from a passive to an active role. In this broad sense, there is some overlap between balance sheet policy and central banks' lender of last resort operations to stabilise markets. See Cecchetti and Disyatat (2009) for discussions of the use of central bank tools from a lender of last resort perspective.

First, so defined, balance sheet policy is not that unconventional. The most familiar form is foreign exchange intervention. Here, purchases or sales of foreign currency seek to influence the level of the exchange rate separately from the policy rate. In the current crisis, however, balance sheet policy has also been employed to target term money market rates, long-term government bond yields and various risk spreads. The justification, underlying mechanics, channels of influence and balance sheet implications are analogous to those for foreign exchange intervention. It is the choice of market targeted that is atypical and in some cases unprecedented. It is this choice that makes the policies “unconventional”, not the overall approach of seeking to influence specific elements of the transmission mechanism other than the policy rate.

Second, as a corollary of the “decoupling principle”, balance sheet policy can be implemented regardless of the prevailing interest rate level. All that is needed is for the central bank to have the means to decouple the two policies. There are essentially two ways of doing this. One is to make sure that the market for bank reserves is fully insulated from those policy operations (scheme 1). In this case, central banks need to engage in offsetting transactions that “sterilize” the impact of the operations on the amount of reserve balances. This is how foreign exchange intervention is routinely handled. Alternatively, the central bank needs to make sure that any induced changes in the amount of bank reserve holdings do not have an impact on the market reference interest rate (scheme 2). Paying interest on reserves at the policy rate achieves this, as banks would be indifferent about the amounts held. Thus, so long as central banks have sufficient instruments, the size and structure of their balance sheets can be managed separately from the policy rate targeted (Borio & Disyatat, 2009).

Forms of balance sheet policy

Balance sheet policy takes a variety of forms. Absent an established framework, the wide range of possible permutations has result in sometimes conflicting characterizations of central bank actions, generating unnecessary confusion. To clarify the substantive distinctions, we classify the various types of policy based on two criteria: (a) the impact on the structure of private sector balance sheets, and (b) the market segment explicitly targeted. The former harks back to an old tradition in the economic literature, which analyses the effects of policy based on the assumption of imperfect substitutability between different types of financial claim (Tobin (1963, 1969), Friedman (1956)). The latter recognizes that changes in the structure of balance sheets alone are not sufficient to determine the impact on prices and funding conditions: how the operations are carried out and communicated also matters.

Table 1. Typology of balance sheet policies

		Impact on private sector balance sheets		
		Change in net FX exposures	Change in the composition of claims on the public sector	Change in profile of claims on private sector and/or composition of claims on public vs. private sector
Market targeted	Foreign exchange	●		
	Public debt / securities		■	
	Private credit / securities			■
	Bank reserves			
Exchange rate policy (●); Quasi-debt management policy (■); Credit policy (■); Bank reserves policy (shaded area)				

Source: (Borio & Disyatat, 2009, pp.7)

We distinguish four broad categories of balance sheet policy: exchange rate policy; quasi-debt management policy, credit policy and bank reserves policy. Table 1 provides a schematic characterization.

In the case of *exchange rate policy* the central bank alters the net exposure of the private sector to foreign currencies through operations in the foreign exchange market. The intention is to affect the exchange rate, its level and/or volatility, at any given level of the policy rate.

In the case of *quasi-debt management policy*, central bank actions targeted at the market for public sector debt alter the composition of claims on the public (government) sector held by the private sector. These claims include securities of different maturity as well as bank reserves held with the central bank. A primary intention is to alter the yield on government securities, thereby influencing the cost of funding and asset prices more generally. We use the qualifier “quasi” only to stress that the objectives may be quite different from those of debt management and to leave room for a substantive economic difference between bank reserves and other claims on the public sector, depending on their specific characteristics.⁸

In the case of *credit policy*, central bank operations targeting specific segments of the private debt and securities market alter the composition of private sector balance sheets by changing the central bank’s exposure profile to private sector claims. This can be done by modifying the profile of a *given* amount of private sector claims held by the central bank or by modifying the composition between private and public sector (central bank and government) claims held by the private sector. Such changes can be implemented in a number of ways, including through modifications of collateral, maturity and counterparty terms on monetary policy operations, by providing loans or acquiring private sector claims, including equities. How individual private sector balance sheets are affected, of course, ultimately depends on the decisions of individual economic agents. The primary intention of credit policy is to later financing conditions for the private sector.⁹

In the case of *bank reserves policy*, the central bank sets a specific target for bank reserves *regardless* of how this is counter-balanced on the asset side of its balance sheet – such as through the acquisition of foreign exchange or domestic-currency denominated claims, be these on the public or private sectors. As a result, the ultimate impact on private sector balance sheets is not uniquely determined and depends on the asset counterpart to the reserves’ expansion. The justification for such a policy will depend on views on the transmission mechanism, ranging from inducing an expansion in money and credit to limiting strains on the intermediaries, through the assurance of ample funding (Borio & Disyatat, 2009, pp. 2-8).

⁸ This links back to that strand of economic thought that sees all monetary policy as reflecting changes in the (exogenously set) relative quantities of „money“ and forms of government debt; see, in particular, Tobin (1963), but also M Friedman (1960) and B Friedman (1981). In Tobin’s framework, the key characteristic of (outside) money is that it pays interest at an exogenous (typically zero) interest rate. Note, however, that we do not explicitly include cash with the public in the analysis. Cash is purely demand-determined, automatically accommodated by the central bank, and plays no substantive role in policy implementation. This contrasts with that strand of the economic literature that treats the money base, comprising both cash and bank reserves, as the key monetary aggregate, seen as „outside money“.

⁹ The use of the term *credit policy* here is different from that employment by Goodfriend (1994), which is broader, as it pertains to any “...changes in central bank’s assets while holding the stock of high-powered money fixed.” (Goodfriend (1994), p. 573). Essentially, Goodfriend equates interest rate policy with operations that change reserves and credit policy with everything else.

Main characteristics of unconventional measures

In general, unconventional measures can be defined as those policies that directly target the cost and availability of external finance to banks, households and non-financial companies. These sources of finance can be in the form of central bank liquidity, loans, fixed-income securities or equity. Since the cost of external finance is generally at a premium over the short-term interbank rate on which monetary policy normally leverages, unconventional measures may be seen as an attempt to reduce the spreads between various forms of external finance, thereby affecting asset prices and the flow of funds in the economy. Moreover, since these measures aim to affect financing conditions, their design has to take into account the financial structure of the economy, in particular the structure of the flow of funds. Let me elaborate on the possible measures. One way to affect the cost of credit would be to influence real long-term interest rates by impacting on market expectations. Expectations may work through several channels. For instance, the central bank can lower the real interest rate if it can induce the public to expect a higher price level in the future. Krugman (1998) and Svensson (2004) If expected inflation increases, the real interest rate falls, even if the nominal interest rate remains unchanged at the lower bound. Alternatively, policy-makers can directly influence expectations about future interest rates by resorting to a conditional commitment to maintain policy rates at the lower bound for a significant period of time (Eggertsson and Woodford 2003; 2004). Since long-term rates are *prima facie* averages of expected short-term rates, the expectation channel would tend to flatten the entire yield curve when policy-makers commit to stay at the lower bound. Moreover, a conditional commitment to keep the very short-term rate at the lower bound for long enough should also prevent inflation expectations from falling, which would otherwise raise real interest rates and curtail spending. In either case, if the management of expectations is successful, it would – *ceteris paribus* – reduce the real long term rate and hence foster borrowing and aggregate demand.

Another way in which the central bank can influence the cost of credit is by affecting market conditions of assets at various maturities – for instance, government bonds, corporate debt, commercial paper or foreign assets. Two different types of policies can be considered. The first aims at affecting the level of the longer term interest rate of financial assets across the board, independently of their risk. Such type of policy would operate mainly by affecting the market for risk free assets, typically government bonds. This policy is typically known as ‘quantitative easing’. The second policy is to affect the risk spread across assets, between those whose markets are particularly impaired and those that are more functioning. Such a policy would be usually referred as ‘credit easing’. The two types of policies affect differently the composition of the central bank’s balance sheet (Bernanke, 2009). Another difference is that ‘credit easing’ can generally be conducted also at above-zero levels of the short-term nominal interest rate, while quantitative easing should make sense only when the interest rate is at zero or very close to zero. However, both operations aim at increasing the size of the central bank balance sheet and therefore expanding its monetary liabilities.

Implementation of unconventional measures

Direct Quantitative Easing

When the central bank decides to expand the size of its balance sheet, it has to choose which assets to buy. In theory, it could purchase any asset from anybody. In

practice, however, quantitative easing has traditionally focused on buying longer-term government bonds from banks. The idea is twofold: first, sovereign yields serve as a benchmark for pricing riskier privately issued securities. When long-term government bonds are purchased, the yields on privately issued securities are expected to decline in parallel with those on government bonds. Second, if long-term interest rates were to fall, this would stimulate longer-term investments and hence aggregate demand, thereby supporting price stability.

This is where banks play a critical role in the success of any quantitative easing policy. If the aim is to ensure that new loans are provided to the private sector, central banks should mainly purchase bonds from the banks. The additional liquidity would then be used by the banks to extend new credit. However, banks choose to hold the liquidity received in exchange for the bonds in their reserves at the central bank as a buffer. In this case, the liquidity provided by the central bank remains within the financial sector; it does not flow out of it. This risk can be minimized if the central bank conducts this type of operation only at the lower bound – that is, when it has fully exploited the standard interest rate channel. At the lower bound the remuneration of deposits is null (or almost null) and there is hence little or no incentive for banks to park excess reserves with the central bank. Deploying a policy of quantitative easing at a policy rate different from the lower bound may necessitate a larger expansion of the central bank's balance sheet and thus increase the risk exposure of the money authority.

In light of the above considerations, the soundness of the financial system is critical to the success of quantitative easing. When banks stop intermediating loans, this policy no longer works. Quantitative easing is successful if it narrows the market spreads between the rates paid on selected credit instruments and policy rates, thereby limiting the risks of a liquidity shortfall and encouraging banks to extend credit to higher interest-paying parties.

There are some important lessons we can learn from the experience of quantitative easing in Japan: first, it cannot be taken for granted that an increase in the monetary base results in easier monetary conditions¹⁰; second, as mentioned before, the banking system is crucial for the success of a quantitative easing policy (Caballero, Hoshi & Kashyap, 2006); third, one of the expected effects of quantitative easing is a flattening of yield curve at longer maturity which improves the medium to longer – term financing conditions for the private sector. But what ultimately matters for investment and spending decisions is the real interest rate and hence inflation expectations. Strictly speaking, an increase in the money supply should have implications for the expectations of the future price level. But quantitative easing will only affect expected inflation if the increase in the size of central bank's balance sheet is not only sizeable but also perceived as being permanent (Krugman, 1998); fourth, it is not clear how it is possible to increase inflation expectations in a significant way while avoiding a rise in the nominal long – term interest rate after some time. Setting the real long – term interest rate as the operational target for monetary policy seems to be rather challenging in an environment with developed financial markets; fifth, if quantitative easing is perceived as being long – lasting then it could also have an expansionary effect by relaxing fiscal constraints. Expansionary fiscal policies represent a sound instrument to stimulate aggregate demand during a deflationary period. In this respect, outright purchases of government bonds by the monetary authority could further strengthen fiscal effects i) by accommodating the supply of governments bonds, ii) by affecting the long – end of the yield curve – the risk premium – and iii) by re – anchoring inflation expectations to a positive target.

¹⁰ See Hiroshi (2006) for an evaluating of quantitative easing in Japan.

In particular, the transition to a positive inflation regime reduces the burden on the future fiscal budget by guaranteeing its financial sustainability (Auerbach & Obstfeld, 2003). Of course, the relevance of this effect crucially depends on the duration of the quantitative easing policy and on a credible commitment to a well – defined exit strategy; finally, it should be recognized that a government bond purchasing program involves the risk of accumulating significant losses for the central bank. Government bonds would be purchased at rather high prices. If the easing measure turned out to be a success, the ensuing economic recovery would gradually entail an increase in long – term interest rates, this would bring down government bond prices, so that the central bank would eventually face losses. Concerns about central bank’s balance sheet and financial independence can seriously impede monetary policy.¹¹

Direct Credit Easing

Credit easing is a policy that directly addresses liquidity shortages and spreads in certain (wholesale) market segment through the purchases of commercial paper, corporate bonds and a set – backed securities. The effectiveness of measures which are aimed at wholesale financial markets depends on their importance in the financing of households and firms, which varies considerably from country to country. It is also a more attractive a strategy in times of acute bank distress, for obvious reasons. Two things need to be noted here. First, buying privately issued securities is not fundamentally different from buying government bonds in terms of the impact on the money supply or the monetary base. Second, buying privately issued securities implies that the central bank interacts directly with the private sector and is these stepping into the realm of credit risk – just as any normal commercial bank would do. Outright purchases of privately issued securities affect the risk profile of the central bank’s balance sheet. In order not to compromise the financial independence of the central bank, policy – makers need to carefully assess the eligibility of all assets on account of the implications they could have for the risk exposure of the central bank’s balance sheet.

Caution is also called for in another respect. Outright purchases of privately issued securities need to be carefully planned to avoid allocate distortions in terms of industries, firms or regions. Also the size of the issuer matters. While it is easy to see how large firms can benefit from the central bank’s purchases of privately issued securities, it is more difficult to ensure that small and medium – sized companies get equal treatment. Given the limited depth of corporate bond markets in many economies, purchases of privately issued securities might therefore be a difficult Endeavour for policy – makers.

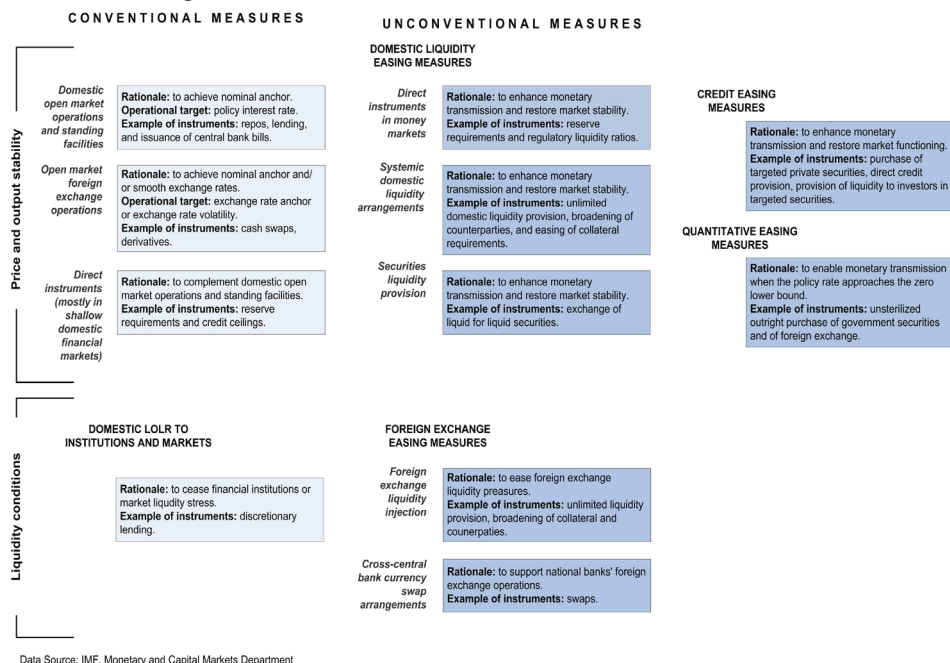
Indirect (or Endogenous) Quantitative/Credit Easing

The measures described above foresee the direct acquisition by the central bank of the assets, in exchange for central bank money. This implies that the central bank directly holds the assets, until maturity or resale, and those the risk on its balance sheet. An alternative way is to increase the size of the balance sheet by lending to banks at longer maturities, against collateral which includes assets whose markets are temporally impaired. This policy affects directly the yield curve over the horizon at which policy operations are conducted or committed to be conducted. For instance, monetary policy operations with maturity of 6

¹¹ See Bernanke (2003), Stella (2005) and Jeanne and Svensson (2007)

months directly affect the 6 months interbank money market. This is particularly the case if the operations are conducted at a fixed rate full allotment. The horizon of the yield curve which is affected may be lengthened to the extent that the central bank commits to conduct such type of tenders for a given period of time. For instance, if the central bank commits to conduct 6 months refinancing operations with fixed rate tenders for 2 years, the yield curve over the two and a half year horizon is likely to be influenced.

Fig. 2 Central Bank Conventional and Unconventional Measures



The increase in the monetary base is determined endogenously by the banking system, based on banks' preference for liquidity and those on the state of stress of the banking system. In normal conditions, when financial markets function properly, the size of the central bank balance sheet would be such that the overnight rate would coincide with the short – term refinancing rate of the central bank and excess reserves are negligible. Under stress, the size of the central bank balance sheet would increase on the basis of banks' increased demand for excess reserves, to the point that the overnight rate would be lower than the short – term main refinancing rate.

Another aspect of such a policy relates to the quality of the collateral. By enlarging the pull of the collateral accepted for the refinancing operations with the central bank, the financing conditions by banks to these sectors are facilitated, which should be reflected in the credit spreads the banks charge in particular to the corporate sector. This technique also enables operations. In times of market stress there will be a natural tendency for banks to use a greater amount of asset of a lower quality. The overall collateral deposited with the central bank will vary endogenously, depending on the state of stress of the financial markets. The eligibility of certain categories of asset of monetary policy operations will facilitate their creation and trade among market participants. ^[b]

Liquidity Easing

Conventional liquidity easing measures either market operations aimed at implementing central bank monetary objectives in normal circumstances, or lender of last resort (LOLR) domestic liquidity provision to financial institutions during episodes of stress. A key point here is that the central bank controls domestic liquidity via its legal mandate as the monopoly supplier of local currency reserves. Unconventional liquidity providing measures operate not just on money markets – the standard interface between central banks and the financial sector – but on a much wider gamut of financial markets.

Domestic Liquidity Easing

Domestic liquidity easing measures are used to stabilize key markets and restore monetary transmission and thus serve both macroeconomic and financial stability ends.

Systemic domestic liquidity arrangements – These are aimed at injecting liquidity into the financial system as a whole when conventional monetary transmission channels are blocked. This can be done by relaxing collateral requirements, widening counterparty access to central bank liquidity, and lengthening the term of liquidity providing central bank instruments.

Securities liquidity provision – Central banks have swapped illiquid private sector securities on their books for liquid government securities held by counterparties to stabilize market conditions and unblock monetary transmission. This measure is unusual because central banks have relatively little control over the liquidity of government and private sector securities.

Direct instruments in money markets – With the impairment of interest rate transmission and related market-based policy channels, central banks can resort to direct instruments, such as changing the parameters of the reserve requirement and liquidity frameworks.¹²

Foreign Exchange Easing

The provision of foreign exchange liquidity easing is for the financial stability purposes. These measures can be quite challenging because they require access to foreign reserve currency which, of course, cannot be created by a non-reserve currency central bank.

Foreign exchange liquidity injection – The central bank can inject foreign exchange to ease severe liquidity stresses in local currency market. These measures are not always aimed at influencing the exchange rate, but are often indistinguishable from and have similar effects as foreign exchange intervention. They pose a very different set of challenges for central banks compared to traditional central bank domestic liquidity provision, especially with respect to counterparties and terms, and are also limited by the ability of the central bank to access foreign currency (Calvo 2006, Stone et al. 2009).¹³

¹² While changes in required reserves ratios and liquid asset ratios were used in the past as an instrument of policy, they have become far less commonplace in modern central banking and are thus classed as unconventional measures.

¹³ Calvo (2006) draws an important distinction between foreign exchange liquidity easing measures and foreign exchange interventions. A sharp increase in the foreign exchange could simply be met by the sale of central bank foreign reserves into the foreign exchange market, with the market distributing liquidity to the institutions that need it most. However, in the event of a market breakdown and the emergence of information asymmetries, the central bank may be better off circumventing banks and the foreign exchange market and providing foreign exchange liquidity directly to key institutions important for overall economic activity.

Fig. 3. Examples of Unconventional Measures

TYPE	Country and timing	Examples of measure	
DIRECT LIQUIDITY EASING <i>Direct instruments in money markets</i> <i>Systemic domestic liquidity arrangements</i> <i>Government measures that bear directly on liquidity</i>	Nigeria (Sep. 2008) China (Sep. – Dec. 2008) Hungary (Oct. 2008)	<ul style="list-style-type: none"> - The central bank reduced reserve requirements from 4 to 2 percent. - The central bank continued to reduce reserve requirements. - The central bank reduced reserve requirements from 5 to 2 percent. 	
	Philippines (Oct. 2008) Chile (Oct. 2008) Israel (Feb. 2009)	<ul style="list-style-type: none"> - The eligible collateral for the central bank's standing repo facility was expanded to include foreign currency denominated sovereign debt securities. - The central bank broadened the list of eligible collateral for monetary operations to include commercial papers. - The central bank announced that it would transact open market operations with government debt of different types and maturities. 	
	Russia (Sep. 2008) Mexico (Oct. 2008)	<ul style="list-style-type: none"> - The government placed a large amount of government deposits at the three largest state owned banks. - The government stated guarantee program for commercial papers. 	
	FOREIGN EXCHANGE EASING <i>Foreign exchange liquidity injection</i>	Brazil (Sep. 2008) Philippines (Oct. 2008) Turkey (Oct. 2008) India (Oct. 2008) Chile (Oct. 2008) Hungary (Apr. 2009) Indonesia (Oct. 2008) Serbia (Oct. 2008)	<ul style="list-style-type: none"> - The central bank announced plans to sell one month dollar liquidity lines. - The central bank approved the opening of a dollar repo facility. - The central bank began daily dollar selling auctions. - The central bank allowed banks to borrow funds from their overseas branches up to an amount equal to 50 percent of Tier 1 capital or \$10 million, whichever is higher. - The government announced that it would shift \$1 billion from foreign banks to four local banks. - The government announced that it would provide 170 billion forint in foreign current to state-owned development banks. - The central bank reduce the foreign exchange reserve requirement for commercial banks by 2 percent to 1 percent. - The central bank reduced required reserves against foreign assets.
	<i>Cross central bank currency swap arrangements</i>	Brazil, Mexico, Korea and Singapore (Oct. 2008)	<ul style="list-style-type: none"> - Federal Reserve, the Banco Central do Brazil, The Banco de Mexico, the Bank of Korea, and the Monetary Authority of Singapore established temporary reciprocal swap lines up to \$ 30 billion.
	CREDIT AND QUANTITATIVE EASING <i>Credit easing</i> <i>Quantitative easing</i>	Koera (Nov. 2008) Israel (Mar. 2009)	<ul style="list-style-type: none"> - The central bank announced that it would provide up to \$ 3.3 billion to a bond fund to purchase commercial papers. - The central bank announced that it would purchase government bonds (a daily average of NIS 200 million).

Sources: Central bank websites and IMF country papers.

Cross – central bank currency swap arrangements – These are bilateral (or in a few cases multilateral) agreements between central banks that in essence involve the provision of liquidity from a reserve currency central bank to another central bank for distribution to local institutions in need of the reserve currency. These measures are different from the others in that they involve more than one central bank, with the liquidity providing central bank effectively in control (Ishi, Stone & Yehoue, 2009).

Exit strategy

The last question important for unconventional measures is how and when do central banks need to unwind the extra monetary stimulus? The simple answer to this question would be – of course – when the economy rebounds and inflationary prospects are back in line with central bank's stability objective. Unfortunately, for a number of reasons, formulating an adequate exit strategy is not such an easy task. We will mention two choices that need to be made: first, devising the right sequence for the phasing out of the conventional and unconventional monetary policy accommodation; second, deciding on the speed at which the unconventional accommodation removed.

We will first clarify what means, in practice, to unwind unconventional monetary policy operations. In the case of quantitative easing and credit easing policies, it normally implies selling assets outright, and in significant amounts. In the case of the endogenous easing measures, the unwinding happens automatically, since banks should naturally reduce their demand for central bank money and increase interbank lending as their situation normalizes.

Starting with the problem of the right sequence, it should be reminded that an environment of extremely low interest rates and ample liquidity aims at favoring borrowers and penalizing lenders, over the medium term, when the policy is reversed. On the other hand, most of the unconventional measures put in place are designed to stimulate lending, to convince savers to hold risky longer-term assets. The effectiveness of these measures therefore mainly depends on the readiness of banks to go back to their main business of lending to households and firms rather than parking excess reserves with the central bank. Clearly, an increase in policy rates – and in particular in the deposit rate – risks undermining banks' incentive to re-engage in funding the private sector. In a similar vein, prospects of rising interest rates may discourage private savers from purchasing longer-term assets, as a tightening of monetary policy inevitably implies a capital loss for those who bought these assets. Raising policy rates, or the expectation of such increases, when confidence is not fully could therefore be counterproductive. What, then, are the implications for the sequencing of unwinding conventional and unconventional policy measures? In simple terms, it means that non-standard measures that aim mainly at restoring the orderly functioning of money markets, such as supplementary longer-term refinancing operations or an extended menu of eligible collaterals might have to be rolled back before interest rates are increased again. First of all, because raising interest rates in an environment in which such unconventional measures were still judged to be necessary would risk undermining a sustained recovery by money markets. If concerns about the required and available amounts of short-term funding still prevailed among market participants, raising rates might reinforce these fears and could lead to further, unwarranted upward pressure on overnight rates. Second, supplying extra liquidity to the markets through non-standard measures while, at the same time, tightening monetary policy would send mixed signals on the effective monetary policy stance. Measures to alleviate the strains in money markets could in fact be seen as a continued easing of the monetary policy stance. Third, with non-standard measures such as the unlimited provision of liquidity still in place it might be more difficult for the central bank to steer the level of market rates consistent with its policy target. For example, a fixed rate tender with full allotment usually leaves the banking sector with a large daily liquidity surplus, which needs to be mopped up by additional fine-tuning operations towards the end of the reserve maintenance period in order to avoid a sharp drop in the overnight interest rate. This, however, causes extra volatility in the markets as large interest rate fluctuations that are undesirable from the point of view of an effective signaling of the monetary policy stance. Fourth, with markets still in need of additional non-standard measures, the pass-through of an increase in policy rates would probably be hampered. The orderly transmission of any monetary tightening would only resume once trust among market participants has been restored and money markets were operating normally again. Finally, in any bank-dominated system of fund intermediation, in which the recovery of the economy largely depends on the banking system, inflationary pressures that would require a tightening of monetary policy are likely to appear only when the banks take up their normal lending activity again. This, in turn, implies that non-standard measures should ideally be rolled back before interest rates were increased.

This reasoning might not hold for measures taken to revitalize the flow of credit in certain market segments – such as through the purchase of corporate bonds. These measures are primarily designed to bypass the financial sector to ensure that non-financial corporations still have access to external financing. Now, in theory, by stimulating longer-term investments and hence aggregate demand, these measures might induce inflationary pressures in the medium to long-term, independent of the functioning of money markets and lending by banks. The strength of this channel depends on the depth of the corporate

bond market. If policy-makers were to react to these inflationary pressures by raising interest rates pre-emptively while money markets were still weak, the consequences for the banking channel of intermediation could be serving. If, however, markets were to functioning properly again, there would be no reason to postpone unwinding of *credit easing* policies to a date longer than needed. Taken together, this reasoning suggests that purchases of privately issued securities should be unwound before or at the same time as interest rates are raised back to normal levels. This raises the question of the reaction that financial markets might have to the start of the unwinding of the direct easing measures. For instance how would markets react to the central bank starting to sell the government bonds it purchased under the direct quantitative easing policy? Such a start would signal presumably that the tightening cycle is close and could affect yields. Furthermore, if the amount of assets to be sold is significant, this can have an impact on the market conditions of the underlying assets, possibly further depressing its price.

Naturally, the question remains: how quickly should policy – makers reverse their policies? On the one hand, withdrawing liquidity in such large quantities will trigger a substantial contractionary monetary policy shock. The large size of many easing programs will make it difficult to sell assets without a significant market impact. If it happens too quickly or abruptly, policy – makers risk choking off the economic recovery or imposing heavy capital losses on lenders. For instance, in the corporate bond or commercial paper market, even small sales of securities by the central bank could cause spread to widen considerably and to sharp tighten credit conditions for firms. On the other hand, with policy rates at record low levels and additional liquidity – providing measures adopted in so many countries, the possibility of inflation risks emerging sometime later is not something that can be excluded. Retaining such exceptional policy measures for too long might aggravate the upside risk to price stability and show the seeds for future imbalances in financial markets.

An important final element related to exit strategy, but which should be considered carefully already when deciding to embark on unconventional measures, is than when the central bank sells the assets their value is likely to have declined considerably, given the higher rate of interest. This implies a financial loss for the central bank. The consequences for the financial – and overall – independence of the central bank should not be downplayed.^(b)

Conclusion

In the wake of the current financial crisis, monetary policy will probably never be the same again. Central bank have been forced to review their implementation frameworks and to try out policies that, only a few years back, were not on their radar screens. They have been operating in uncharted waters, outside their “comfort zone”. In the process, unconventional measures of monetary policies have become the focus of much discussion and hated debate. The decision whether to embark on unconventional measures of monetary policy, which specific ones and for how long depends on a series considerations, including overall conditions of the economy, in particular the presence of deflationary pressures and the effective constraint provided by the zero lower bound for interest rates, the structure of the financial flows in the economy, the medium term incentives that would be created for the private sector and the risks entailed in the exit strategy, including for the independence and credibility of the central bank. Some measures present greater advantages, in terms of providing the right incentives and being easily reversible. Others present more risks and have to be well targeted and used under specific circumstances. Considering the pros and cons of the various measures requires deep thinking.

References

1. Ahearne et al. (2002) Preventing deflation: Lessons from Japan's experience in the 1990s. *International Finance Discussion Papers*, 729, Board of Governors of the Federal Reserve System.
2. Auerbach, A. & Obstfeld, M. (2005) The Case for Open-Market Purchases in a Liquidity Trap. *American Economic Review*, Vol. 95, No. 1.
3. Bernanke, B., S. (2003) Some Thoughts on Monetary Policy in Japan. *Before the Japan Society of Monetary Economics, Tokyo, Japan.*
4. Bernanke, B., S. (2009) The Crisis and the Policy Response. *Stamp lecture at the London School of Economics.*
5. Bindseil, U. (2004) *Monetary policy implementation*. New York: Oxford University Press.
6. Borio, C. & Disyatat, P. (2009) Unconventional monetary policies: an appraisal. *BIS Working Papers*, No 292.
7. Borio, C. & Nelson, W. (2008) Monetary operations and the financial turmoil. *BIS Quarterly Review*.
8. Borio, C. (1997) The implementation of monetary policy in industrial countries: A survey. *BIS Economic Papers*, No 47.
9. Caballero, R., Hoshi, T. & Kashyap, A., K. (2008) Zombie Lending and Depressed Restructuring in Japan. *American Economic Review*, Vol. 98, No. 5.
10. Calvo, G. (2006) Monetary Policy Challenges in Emerging Markets: Sudden Stop. Liability Dollarization, and Lender of Last Resort. *NBER Working Paper*, 12788.
11. Cecchetti, S. & Disyatat, P. (2009) Central bank tools and liquidity shortages. Federal Reserve Bank of New York, *Economic Policy Review*.
12. Diffeo, G. (2002) Term premia and interest rate forecast in affine models. *Journal of Finance* 57, 405-443.
13. Disyatat, P. (2008) Monetary policy implementation: Misconceptions and their consequences. *BIS Working Paper No 269*.
14. Eggertsson, G., B. & Woodford, M. (2003) The Zero Bound on Interest Rates and Optimal Monetary Policy. *Brookings Papers on Economic Activity*, No. 1, 139-211, 230-233.
15. Eggertsson, G., B. & Woodford, M. (2004) Policy Option in a Liquidity Trap. *American Economic Review Papers and Proceeding*, 94, 76-79.
16. Friedman, B. (1981) Debt management policy, interest rates and economic activity. *NBER Workin Paper*, No 830.
17. Friedman, M. (1956) The quantity theory of money: A restatement. In Friedman, M (eds.) *Studies in the Quantity Theory of Money*.
18. Friedman, M. (1960) *A Program for Monetary Stability*. New York: Fordham University Press.
19. Goodfriend, M. (1994) Why we need an 'accord' for Federal Reserve credit policy. *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol. 26, No 3, 572-580.
20. Goodfriend, M. (2000) Overcoming the zero bound on interest rate policy. *Journal of Money, Credit and Banking*. Vol 32, No 2, 1007-35.
21. Hiroshi, U. (2006) Effect of Quantitative Easing Policy: A Survey of Empirical Analyses. *Bank of Japan, WP Series*.
22. Ishi, K., Stone, M. & Yehoue, E.,B. (2009) Unconventionale Central Bank Measures of Emerging Economies. *IMF Working Paper*, 09/226.
23. Jeanne, O. & Svensson L.,E., O. (2007) Credible Commitment to Optimal Escape from Liquidity Trap: The Role of the Balance Sheet of an Independent

- Central Bank. *American Economic Review*, Vol. 97, 1.
24. Krugman, P., R. (1998) It's baaack: Japan's slump and the return of the liquidity trap". *Brooking Papers on Economic Activity*, No. 2, 137-187.
 25. Loisel, O. & Mésonnier, J.,S. (2009) Unconventional monetary policy measures in the response to the crisis. *Baque de France Current Issues*, No.1, 1-2.
 26. Okina, K. (1999) Monettary policy under zero inflation: A response to criticisms and questions regarding monetary policy. *IMES Discussion Paper*, 90-E-20, *Bank of Japan*.
 27. Orphanides, A. & Wieland, V. (2000) Efficient monetary policy design near price stability. *Journal of the Japanese and International Economies*, 14, 327-365.
 28. Orphanides, A. (2004) Monetary policy in deflation: The liquidity trap in history and practice. *North American Journal of Economics and Finance*, 15, 101-124.
 29. Smaghi, L.B. (2009) Conventional and Unconventional Monetary Policy. *International Center for Monetary and Banking Studies (ICMP)*, Geneva.
 30. Stella, P. (2005) Central Bank Financial Strength, Transparency and Policy Credibility. *IMF Staff Papers*, 52(2).
 31. Stone et al. (2009) From Lombard Street to Avenida Paulista: Foreign Exchange Liquidity Easing in Brazil in Response to the Global Shock of 2008-09. *IMF Working Paper*.
 32. Svensson L.,E.,O. (2001) The zero bound in an open economy: A foolproof way of escaping from liquidity trap. *Bank of Japan, Monetary and Economic Studies*, 19(S-1), 277-312.
 33. Svensson, L.E.O. (2004) Comment. *Brookings Papers on Economic Activity*, No 2, 84-93.
 34. Tobin, J. (1963) An easy on principles of debt management. *Cowles Foundation Paper No 193*.
 35. Tobin, J. (1969) A general equilibrium approach to money theory. *Journal of Money, Credit, and Banking*, Vol 1, 1, 15-29.
 36. Whitesell, W. (2006) Interest-rate corridors and reserves. *Journal of Monetary Economics*, Vol 53, 1177-1195.
 37. Woodford, M. (2000) Monetary policy in a world without money. *International Finance*, Vol 3, 229-260.

РАЗВОЈ CRM-а МАЛИХ ПРЕДУЗЕЋА

Апстракт

Управљање односима са купцима (CRM) обухвата поступке који могу помоћи малим предузећима да превазиђу своје конкуренте и обезбеде додатну вредност својим корисницима. За разлику од великих предузећа, веома мало пажње је посвећено на истраживање проблема CRM-а у малим предузећима. CRM је пословна стратегија која се може примењивати унутар предузећа независно од величине предузећа или количине роба или услуга које продаје. Велика и мала предузећа процењују квалитет корисничких услуга, лојалност корисника, који су мање осетљиви на промену цена и препознају да је привлачење нових корисника у данашње време скупље од задржавања постојећих. Овим радом се истражују развој и предности у управљању односима са корисницима унутар мале пословне јединице.

Кључне речи: CRM, мале организације, eCRM, конкурентска предност, CRM стратегија.

ESTABLISHING CRM IN SMALL ENTERPRISES

Abstract

CRM business strategy can help small enterprises overcome their competitors and provide additional value to their customers. Unlike big companies, little attention is devoted to addressing the CRM-related problem of small enterprises. CRM is a enterprise strategy that can be applied within the company regardless of the size of the company or the amount of goods or services sold; large and small enterprises assess the quality of customer service, customer loyalty, which are less sensitive to price changes and recognize that attracting new customers is expensive. This paper explores the advantages and disadvantages in managing relationships with customers within the small enterprise unit.

Key words: CRM; small enterprise; eCRM; Competitive advantage; CRM strategy.

Улога CRM стратегије у малим предузећима

Управљање односима са корисницима (енг. *Customer Relationship Management – CRM*) је стратегија идентификовања и задовољавања корисничких потреба и понашања; радећи тако резултира се јачим односом са њима. Greenberg дефинише CRM као (Greenberg, 2004): „обавезу компаније да стави корисничко искуство у центар њених приоритета и да осигура подстицај система, процеса и извора информација снага унапређењем односа добијеним искуством“. CRM (Urbanskiene, Daiva, & Chreptavičienė, 2008) се доживљава као „ланчана реакција“ која је изазвана новим стратешким иницијативама комуникације са корисником

када се постигне већи ниво развоја информационих технологија и константних корисничких потреба. Мала предузећа која се надмећу за стицање предности на тржишту стално траже начине којима би надмашиле своје конкуренте. Како рапидна побољшања у технологији воде ка већој транспарентности маркетиншких активности, већи је изазов постићи дугорочну диференцијацију. Успешан *CRM* је једна од конкурентских предности које компаније могу искористити за задржавање корисника и спречавања њиховог преласка код других конкурената. Такво подручје маркетинга се развија са акцентом на активности које побољшавају трансакције усмерене на грађење и одржавање профитабилног односа. *CRM* је активно стварање и одржавање дугорочних односа са корисницима које је подржано употребом одговарајуће технологије. То је процес предвиђен за прикупљање података у вези корисника, њихових особина и примену тих квалитета на одређене маркетиншке активности.

Познавајући сваког корисника на основу поседовања битних информација, аналитичких функција и техника ископавања података, малом предузећу се омогућава да добија увид у особине корисника и понуди производе и услуге којима би се задржали корисници и побољшала њихова лојалност. *CRM* омогућује организацији да створи већу вредност за корисника кроз бољу комуникацију, бржу испоруку и персонализоване производе и услуге (*Chen i Popovich, 2003*). Побољшан однос са корисницима може довести до веће лојалности и задржавања а и профитабилности. Даље, брзи развој интернета и његових технологија је увелико повећао могућности за маркетинг и трансформисао начин на који се одржавају односи између компанија и њихових корисника. Могу се разликовати пет различитих врста односа, који могу бити изграђени са потрошачима који купују производе и услуге одређене организације (*Kotler & Keller, 2006*):

1. Основни односи. Продавци организације продају производе и услуге потрошачима, али не прате на било који начин реаговање и сатисфакцију потрошача;

2. Реактивни односи. Продавци продају производе и услуге и подстичу потрошаче да их позову кад год имају нека питања или проблеме;

3. Одговорни односи. Продавци се јављају телефоном потрошачима одмах након продаје да провере да ли производ испуњава њихова очекивања. Продавци, такође, траже од потрошача да дају сугестије за унапређење производа, или да саопште одређене примедбе. Такве информације могу помоћи компанијама да континуирано унапређују своју понуду;

4. Проактивни односи. Продавци или други маркетингери организације повремено се јављају потрошачима телефоном, или на друге начине, са сугестијама о унапређењу коришћења производа, или са информацијама о користима нових производа;

5. Партнерски односи. Компанија континуирано ради са потрошачем и са осталим партнерима на откривању начина креирања и испоруке боље вредности.

CRM можемо поделити у три главна функционална подручја подржана од стране информационе технологије и система. Ова подручја су следећа:

- Маркетинг;
- Продаја;
- Услуга и подршка.

Информациона технологија игра кључну улогу у развоју *CRM*-а. Одговарајуће *CRM* стратегије се могу развити уз помоћ информационе технологије која служи за аутоматизацију и рад *CRM* процеса. Информациона технологија може помоћи у прикупљању и одржавању података како би се схватило стицање, задржавање

и трајање корисника. Постоје следећа три начина мењања будућег понашања потрошача и стварања потенцијалне вредности потрошача (*Pappers & Rogers, 2004*):

1. Конкурентски посао - Сваки посао који потрошач обавља са конкурентском организацијом, представља потенцијал за организацију, уколико организација на пример, освоји и преузме посао који потрошач обавља са његовим конкурентом, ту лежи могућност повећања актуелне вредности коју потрошач доноси организацији;

2. Промена понашања - Понекад организација може подстаћи потрошача да промени своје понашање, тако да то доведе до смањења трошкова пословања или до повећања лојалности потрошача. На пример, организација може понудити својим потрошачима обављање одређених пословних комуникационих активности електронским путем, чиме се трошкови његовог пословања смањују;

3. Јачање улоге потрошача – Када потрошач постане јачи, профитабилнији и утицајнији, организација је све више заинтересована за обављање посла са њим.

Ако се организација према најбољим купцима понаша као према свима другима, и они ће се ускоро према организацији понашати на исти начин, што није добар начин да се води посао. Задатак маркетара (*Домазет, 2005*) је да идентификују своје најбоље купце и да са њима одржавају непрекидну и персонализовану комуникацију. Идеја *CRM* је повећање задовољства купаца заједно са стварањем нових вредности путем (*Тумбас, 2004*):

- обезбеђивања бољих сервиса;
- развоја ефикасних цалл центара;
- ефектније и ефикасније продаје;
- пружања помоћи продајном особљу код закључивања послова;
- упрошћавања процеса маркетинга и продаје;
- откривања нових купаца.

CRM је континуалан пословни процес на свим организационим нивоима усмерен ка проналажењу и задржавању купаца. У основи *CRM* је синтеза пословних процеса, људских ресурса и софтвера. Квалитет такве синтезе омогућиће успостављање јаким механизма управљања односом са клијентима, чији ће резултати бити: задовољство клијента квалитетном сарадњом, такво задовољство резултираће његовом лојалношћу, лојалност ће спречити одлазак клијента код конкуренције. Клијенти су највреднија имовина са којом предузеће располаже, а цела мудрост *CRM*-а садржана је у две речи – дугорочни и профитабилни односи. У савременим условима пословања један од основних параметара успешног пословања јесте квалитетан однос са купцима. Задовољство купаца добром пословном сарадњом, као и познавање потреба купаца, навика и жеља, незаобилазни су фактори повећања њихове лојалности у условима динамичне тржишне конкуренције.

Искуства са многобројних пројеката имплементације *CRM*-а у организацијама показују да ће потенцијал за побољшање пословних резултата бити остварен у потпуности само одлучним иницијативама организације да укључи све горе наведене елементе у реализацију. Задржавање корисника (стопа губитка постојећих корисника), задовољство (иновативни производи и услуге, прилагођавање, погодност, заједнице итд.), стицање и профитабилност су главне мере процене спремности *CRM*-а. Стратегије мултиканала могу да фокусирају озбиљне напоре на прикупљање података и процес анализе података у компанији да би се дошло до јединственог виђења активности купаца на основу којег компанија може извршити персонализацију своје маркетиншке кампање. Главна корист од тога јесте стицање одређене конкурентске предности.

Е-пословање и CRM

Значај ефективне имплементације CRM-а је интензиван унутар е-пословања пошто је лојалност корисника знатно теже задржати/успоставити у овом домену. Према томе, схватање динамике eCRM-а и процена његовог утицаја на резултате организације за е-пословања су од круцијалног значаја. Пошто су стицање, задржавање, задовољство и лојалност корисника најбитнији критеријуми у eCRM процесу, могу се навести бројне мере у односу на њих. Изградња поверења на даљини је отежана. Велика конкуренција која се стално обнавља, а која омогућује транспарентност Интернета, представља други изазов за eCRM. Изградња поверења у условима када је други конкурент удаљен «један клик» врло је отежана. Већина корисника интернета има основну идеју да упореди различите понуде тако да је изложеност циљаних купаца предузећа порукама и понудама других неминовна. Брз напредак технологије, појава нових производа и интегрисање перформанси различитих производа у нове производе створили су друштво мултимедијалних комуникација. Пад трошкова производње уређаја утицао је на раст броја корисника, а тиме и на пад цене услуга. Изградња CRM уз подршку информационих технологија одвија се у пет корака (Turban, McLean, & Wetherbe, 2003):

1. учините да потрошачу пословање са вама буде лако;
2. крајњи потрошач ваших производа и услуга треба да буде у жижи;
3. препројектујте своје процесе пословања са потрошачима са становишта потрошача;
4. опремите своју компанију за профит, пројектујте свеобухватну архитектуру за електронско пословање која се може даље развијати;
5. негујте лојалност потрошача, у електронској трговини то је кључ профитабилности.

Да би се постигло ових пет корака, неопходно је да се предузму следеће акције (иако су везане за *Web*, CRM не мора бити на *Web*, а тренд је да се што више активности CRM премести на *Web* јер је CRM тако углавном јефтинији и/или ефикаснији):

- пружање персонализованих услуга (нпр. *dowjones.com*);
- усредсређење на праве потрошаче (нпр. *aa.com*, *national.com*);
- помоћ потрошачима да раде свој посао или постигну своје циљеве (нпр. *boeing.com*);
- омогућавање потрошачима да сами себи помогну (нпр. *iprint.com*);
- подстицање пословних процеса који утичу на потрошаче (нпр. *ups.com*, *amazon.com*);
- сазнање о укупном искуству потрошача као купца (нпр. *amazon.com*, *hertz.com*);
- сагледавање из свих углава односа с потрошачима (нпр. *wellsfargo.com*, *bellatlantic.com*).

Предности коришћења CRM ресења унутар малих предузећа

Пре одлучивања да ли је CRM стратегија погодна за мало предузеће, требало би да прегледати све потенцијалне користи које се остварују њеним увођењем. CRM може смањити трошкове везане за комуникацију са купцима, оптимизирати ворк флов, као резултат интеграције са осталим системима у предузећу, омогућити бољу тржишну сегментацију, омогућити побољшану интеракцију са купцима и

односе са њима, као и створити могућност персонализације. Циљ *CRM* система је да се побољшају услуге купцима, да се задрже профитабилни купци, као и да се створи подршка у обезбеђивању аналитичких способности унутар малог предузећа. Највеће предности успешне примене *CRM*-а укључују следеће примере (Goldenberg, 2008):

- Бољу продају/информације о маркетингу – Имена корисника, прошлост корисника, његове потребе и конкурентно позиционирање су неке од врста података прикупљених као резултат примене *CRM* система;

- Побољшана продуктивност – Ефективна идентификација циљног тржишта, смањење броја старих руководства, пружање тачних прорачуна на лицу места, брза процена доступности инвентара и наручивање директно са терена како би се помогло скраћење циклуса продаје;

- Повећана брига о кориснику – Постоји више времена за кориснике услед смањеног оптерећења административног рада, способности за праћење нивоа корисничких услуга као и могућности наглашавања постојећих или потенцијалних проблема у вези услуга корисницима као и брзог реаговања на њихове потребе.

За разлику од *CRM*, електронско управљање односима са купцима (*eCRM*) обухвата *online* интеграцију свих канала за ефикасно управљање односима са купцима обухватајући маркетинг, продају и подршку купаца. У односу на *CRM*, *eCRM* обухвата следеће:

- *eCRM* је *Web*-интегрисани *CRM*;

- технологија и архитектура концепта *eCRM* се разликују од технологије традиционалног концепта *CRM*;

- *eCRM* карактерише већа интерактивност;

- *eCRM* омогућује „веб-искуство” и комуникацију преко интернета;

- *eCRM* заправо представља концепт *CRM* који укључује интеграцију вишеструких канала преко „*web*-приступних тачака”.

CRM апликације захваљујући великим предностима технолошких иновација омогућују малим предузећима прикупљање и анализу података о купцима, интерпретацију понашања купца, развој предиктивних модела, правовремену и ефикасну прилагођену комуникацију и испоруку производа и услуга индивидуалним купцима. Коришћењем технологије за оптимизацију интеракције са купцима компаније имају свеобухватан поглед на купце како би научили на основу прошлих интеракција да оптимизирају будуће. Коришћење информационо комуникационих технологија односно *eCRM* омогућава малим предузећима следеће:

- у погледу стратегије – веће задржавање купаца, одржавање односа са купцима током њиховог животног циклуса;

- у погледу процеса – транспарентна комуникација са купцима, аутоматизована интеракција са купцима, одговори на упите купаца у реалном времену;

- у погледу канала комуникације- комуникација веб сајтовима, е-маил, *wap*, комуникација са купцима путем њихових личних рачунара;

- у погледу прилагођавања понуде купцима – високо индивидуална понуда заснована на ранијим куповинама и жељама које су могуће, Сваки купац прилагођава свој приступ,

- у погледу одржавања система- коришћење *eCRM* омогућава смањење трошкова и утрошеног времена.

Према сајту www.smallbizcrm.com без претенциозности да он буде најмеродавнији десет водећих *CRM* софтвера за мала предузећа су:

1. *InflusionSoftSaleNexus*;

2. *CapsuleCRM*;

3. *InTouch CRM*;
4. *WORKetc*;
5. *Relenta*;
6. *ProphetCRM*;
7. *CenterBase*;
8. *iCintactPro*;
9. *Oprius*.

Мале организације су уз коришћење *eCRM* у стању се брину о купцима путем интернета, односно купци су у могућности да брину о себи на форуму: то је разлика између концепата *CRM* и *eCRM*. То подразумева безброј питања, приступе, технологију и архитектуру који се разликују од сервера базираног на концепту *CRM*.

Препреке усвајању CRM унутар малих предузећа

Уобичајени проблем у малим пословањима при усвајању *eCRM*-а представља суочавање са корисницима. Важно је да се нађе права равнотежа између виртуалног и контакта лицем-у-лице пошто они могу играти различите и комплементарне улоге. Питање поверења у онлине контексту је увелико проучавано и многи аутори су закључили да је теже стећи поверење преко интернета. Даље, моћ интернет технологија да проактивно управљају информацијама је делимично ограничена ризиком од злоупотребе и губитка података. Безбедност је од кључног значаја у *eCRM*-у при чему је и опажени ризик препрека тешка за превазилажење.

Мала предузећа садрже ограничена средства и стручност. *CRM* иницијативе су неуспеле у великом броју случајева а као неки од разлога могу се навести (*Halligan, 2006*):

- Већина малих предузећа имају десетине или стотине корисника а главни проблем је налажење нових и ефикасних начина да се развоје однос са постојећим корисницима;
- *CRM* системи нису узели у обзир промену везану за постојање интернета и информисаности крајњих корисника а самим тим и понашање приликом куповине и процене процеса на основу оног што се дешава на интернету;
- *CRM* системи су у суштини базе података са формуларима попуњеним од стране корисника. Оне су одличне за одржавање и организовање обликованих података али су критичне када се ради о необликованим подацима. Према томе, корисно знање о корисницима се чува у пошти радника уместо у *CRM* систему. То је уствари знање које Вам стварно може помоћи у решавању питања која се односе на куповину и појединце;
- *CRM* се претежно лако користити од стране „овлашћених“ појединаца или овлашћене *CRM* особе која је задужена за информационе технологије. Основни задаци су изван домета људи који имају свакодневни посао изван ИТ-а. Овај проблем није ограничен само на *CRM* компаније „старе школе“ него и на оне које своје пословање заснивају на интернету;
- *CRM* захтева од крајњих корисника да предузимају поступке који нису део њиховог посла у циљу „ажурирања“ система. На крају крајева, резултат *CRM*-а је добар онолико колико и улазни подаци. Већина крајњих корисника у малим пословањима су у интеракцији са корисницима преко система мејла (обично *Outlook*). Поступак отварања претраживача, унос лозинке, отварање налога и попуњавање формулара у суштини траће време корисника;

- Данашњи *CRM* је више користан за компаније које се баве преносом/ трансакцијама (цалл центри) него за мала пословања у којима се пажња посвећује односима са клијентима;

- Мала предузећа требају узети многе ствари у обзир када се ради о имплементацији *eCRM*-а, због препрека које постоје.

Имплементације *CRM*-а које се не поклапају увек са потребама малих предузећа су још једна препрека коју треба превазићи. Многа решења *CRM*-а за мала предузећа су мање развијена и постојећи *CRM* системи махом не испуњавају потребе малих предузећа. Они заједно доприносе комплексности која системе чини сувише тешким за рад од стране малих пословања. Када се правилно изведе, *CRM* имплементација је дизајнирана као један циклус који се континуирано побољшава како би се креирала дугорочна конкурентска предност. Када нека компанија користи *CRM* технологију и редефинише своје пословне процесе везане за стицање нових купаца и задржавања постојећих, она јача своје способности у кључним областима, које детерминишу одлуке купаца везане за куповину, укључујући цене, квалитет производа, маркетинг, продају, услуге за креирање циклуса дигиталне лојалности.

Закључак

Приликом формирања *CRM* потребно је суочити се са дилемом како правилно одабрати структурне елементе који ће показати постојање система и гарантовати његову примену. Пре свега за успешан *CRM* пројекат мора постојати сет критеријума. Одабир поузданог и флексибилног решења је један од кључних фактора успеха. Препорука је да се фокусира на решења која су високо прихватљива за коришћење. Уколико систем није прихваћен и не користи се, сигурно неће бити повраћаја инвестиције. Многа мала предузећа не виде *CRM* као кључни критеријум за успех будућег пословања, *CRM* може играти важну улогу у стицању конкурентне предности малих предузећа. Веома мало пажње је посвећено истраживању оваквих фактора и недостатака *CRM*-а малих предузећа. Главни проблем је недостатак процеса адекватне интеграције или приступа. Мала предузећа која су спремна за имплементацију *CRM* решења су свесна постојања различитог контакта са купцима, веома су конкурентна и константно врше диференцијацију купаца.

CRM малих предузећа је обећавајуће подручје за даља истраживања. Већина истраживања је концентрисана на *CRM* на нивоу великих привредних субјеката а мало пажње је посвећено подручју малих предузећа. Будућа истраживање треба да обезбеде везу између одређених имплементација *CRM*-а и резултата којима се може добити јаснија слика. Такође, више пажње треба обратити на потребе *CRM*-а малих предузећа и дефинисање оних потреба које се фундаментално разликују у поређењу са *CRM*-ом великог предузећа и његовим усвајањем унутар малих предузећа. Примена истраживања на одређене индустрије или секторе услуга такође може пружити тачније информације о одређеном окружењу.

Узевши у обзир мале количине операција и потребе малих пословања, сматрам да је *CRM* малих предузећа довољно специфично подручје као и да треба да се посматра у целини. Концепт *CRM*-а је релативно нов за мала пословања а може да створи бројне погодности компанијама и постане тема за будућа истраживања.

Литература

1. Chen, J. I., & Popovic, K. (2003). "Understanding customer relationship management - people, process and technology". *Business Process Management Journal*, Vol. 9. No5. , 672-688.
2. Домазет, И. (2006). "Унапређење Конкурентности Предузећа Применом CRM Стратегијског Концепта". Београд: Економски институт.
3. Greenberg. (2004). "CRM at the Speed of Light", Third Edition. New York: McGraw-Hill.
4. Goldenberg, B. J. (2008). "CRM in Real Time - Empowering Customer Relationships". Medford, New Jersey: Informatino Today, Inc.
5. Ханић, Х. (2010). "Савремени концепти маркетинг менаџмента". Међународна конференција, Менаџмент 2010. Крушевац.
6. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). "Marketing Management". New Jersey: Pearson Prentice Hall.
7. Mehta, A. (2011). "Strategic Entrepreneurship: an integrated innovative entrepreneurship proces for CRM implementation at Indian SMEs". *Elixir Adv Engg Info vol 39* , 4714-4721.
8. Milović, B. (2011). "The Basic Reasons for the Failure of CRM Implementation". *Eighth AIMS Internacional Conference on Management (pp. 1-4)*. Ahmedabad: AIMS.
9. Pappers, D., & Rogers, M. (2004). "Managing Customer Relationships". Hoboken: John Willey & Sons Inc.
10. Puhakainen, J., & Malinen, P. (2008). "Business Models That Matter-Towards a Classification of Business Models in SME Context. *Advancing Small Business and Entrepreneurship*". Halifax, Nova Scotia, Canada: International Council for Small Business World Conference.
11. Torggler, M. (2008). "The Finctionality and Usage of Crm Systems". *World Academy of Science* , 300-308.
12. Тумбас, П. (2004). "Е-маркетинг и аутоматизација односа са купцима". *Анали Економског факултета у Суботици*, (11) , 105-111.
13. Turban, E., McLean, E., & Wetherbe, J. (2003). "Информациона технологија за менаџмент". Београд: Завод за уџбенике и наставна средства.
14. Urbanskiene, R., Daiva, Ž., & Chreptavichiene, V. (2008). "The Model of creation of Customer Relationship Management (CRM) System". *Engineering Economics* , 51-58.
15. "TOP 10 CRM SOFTWARE PRODUCTS FOR SMALL BUSINESSES", <http://www.smallbizcrm.com/top-crm-software.html> задња посета 16.11.2011.
16. Halligan B. (2006). "Why CRM Initiatives Fail At Small Businesses and Startups", <http://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/52/Why-CRM-Initiatives-Fail-At-Small-Businesses-and-Startups.aspx> задња посета 08.11.2011.

МЕНАѢМЕНТ И МАРКЕТИНГ УСЛУЖНОГ СЕКТОРА

Монографија „МенаѢмент и маркетинг услужног сектора“ аутора др Драго Цвијановића и др Бранка Михаиловића концизно и прецизно излаже главне правце и место које услужни сектор заузима у читавој привреди једне земље, а самим тим и у целом свету односно глобалном окружењу.

Почињући са дефинисањем појма, па све до његове улоге у међународним односима, аутори на опширан, али прецизан и једноставан начин уводе читаоца у срж услужног сектора, који се у данашње време истиче као медиј неопходан за конкурентску предност, не само на домаћем, него и на иностраном тржишту.

У ПРВОМ делу, аутори дају дефиницију, затим класификације услуга по различитим ауторима, да би дошли до иновација у сектору услуга. Подсећају нас и на седам ”П” маркетинга који обухватају четири добро позната ”П” – производ (product), цена (price), место (placement), промоција (promotion) и три ”нова П” – људи (учесници), физички докази и процеси које су истраживачи назвали услужним елементима. Свих седам елемената су детаљно презентовани у четвртој глави.

У ДРУГОМ делу аутори се осврћу на глобално окружење које је наравно захватило и секторе менаѢмента и маркетинга и наводе да постоје четири силе које врше јак утицај на маркетинг : демографско и културно окружење, друштвено одговорно пословање и маркетинг етика и на крају можда чак и најважнији – покрет потрошача. То су све делови друштвеног окружења. Поред њега аутори наравно наводе и економско окружење (где предњаче САД, Кина и Индија) , глобално (где највећи утицај врше Европска унија, НАФТА и ГАТТ), технолошко (које је значајно са стварање и имплементирање иновација), конкурентско (где су битна два типа конкуренције : бренд и производни конкуренти) и институционално окружење (које се састоји од свих организација које су укључене у маркетинг производа и услуга).

У ТРЕЋЕМ делу, аутори нам стављају до знања колико су елементи маркетинг микса релевантни за академско истраживање, али да се такође могу применити и у пословању као елементи визије и мисије предузећа. Затим се осврћу на чињеницу колико је принцип интеракције и умрежавања битан за данашње услове маркетинг окружења. Креирање односа са корисницима, аутори сматрају темељом маркетинга. Осврћући се на квалитет који запажају корисници, праћење њихове сатисфакције и захтева конкуренције, аутори нас подсећају на стално растући значај релације јача конкуренција – бољи производ- задовољнији купац.

У ЧЕТВРТОМ делу долазимо до принципа маркетинг услуга који су дефинисани по критеријумима различитих теоретичара. Затим су нам предочени проблеми до којих је долазило кроз развој услужних економија. Да би се сектор услуга могао оријентисати према корисницима и конкуренцији, аутори наглашавају важност сарадње међу одељењима у предузећу. Предочене су и карактеристике услуга, као што су : неопипљивост, недељивост, променљивост, пролазност и одсуство власништва. Аутори су се у овом делу књиге осврнули и на посебне карактеристике маркетинга у малим и средњим предузећима, јавном и непрофитном сектору те етику у маркетинг услугама на функционалном, производном и нивоу организације.

У ПЕТОМ делу монографије детаљно су представљени менаџмент концепти и системи менаџмент корисника.

У ШЕСТОМ делу аутори су ставили акценат на разумевање очекивања корисника, које укључује поузданост, изглед, спремност, поверење и осећајност. Осврћу се на моделирање и квалитет услуга (који служи као подршка маркетингу), те менаџмент односа са корисницима у којем се као главни циљеви истичу привлачење и задржавање корисника. Аутори настављају ово поглавље са појмом брэнда, где доказују његову универзалну вредност, социјалну вредност, улогу у рачуноводству надовезујући се на стратегијски менаџмент брэнда.

У СЕДМОМ делу, аутори нам скрећу пажњу на значај истраживања тржишта и маркетинг информационих система. Предочени су нам приступи и методе истраживања тржишта. Указано је на значај појма Маркетинг Информационог Система (МИС) у коме се маркетиншке информације сакупљају, чувају, анализирају и дистрибуирају у складу са потребама менаџера. Његове главне компоненте су кориснички интерфејс, апликациони софтвер, маркетинг базе података и подршка система. Наглашен је и значај и улога Интернета и МИС – а за праћење тржишта, развој и примену стратегије и спајање више различитих функција. Споменути су и термини система подршке у маркетинг одлучивању (енгл. MDSS), као и он-лине аналитичке обраде и географског информационог система.

У ОСМОМ делу монографије поклоњена је пажња ревизији маркетинга и прилагодјавању маркетинг стратегије услужном сектору. Стрављен је акценат на појмове тржишна сегментација, потрошачка стратегија, карактеристике корисника и реакције корисника. Разрађени су термини конкурентска позиција, ревизија пословног окружења, позиционирање производа, животни циклус услуга, а посебно је презентована и SWOT матрица.

У ДЕВЕТОМ делу, аутори су се осврнули на улогу маркетинг услуга и маркетинг микса у банкарском сектору.

У ДЕСЕТОМ делу расправља се о значају менаџмента у рејону консултантских услуга. Описују се природа, карактеристике и фактори развоја, методи пружања, врсте, те перспектива консултантских услуга.

У ЈЕДНАЕСТОМ, уједно и последњем делу ове монографије, дат је приказ маркетинг услуга на међународном нивоу, дата је матрица конкурентског избора, појам међународног маркетинга, изласка на тржиште, међународних маркетиншких програма и управљања глобалном организацијом.

Ова монографија пружа својим читаоцима све релевантне чињенице у подручју услужног сектора, који данас постаје доминантно средство борбе у тржишној утакмици у којој постоји много играча, а само један циљ – бити најбољи. То у овом сектору привреде није лако, јер је имплементација иновација свакодневно оружје великих корпорација, па је тешко пратити и ићи у корак са временом ако нисте добро информисани и финансијски осигурани. Подстакнути све већом тражњом купаца за иновирањем, произвођачи се морају прилагођавати или ће нестати са тржишта, а њихову позицију ће заузети неко ко је брзо прилагодљив и спреман на промене.

У Београду, марта 2012. године