

UDK: 33



ISSN 2217-5458

FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT

# Ekonomija

## *teorija i praksa*

---

Economics

*Theory and Practice*

---

GODINA IV • BROJ I • NOVI SAD, 2011.

*Economics – Theory and Practice*  
**Ekonomija**  
*teorija i praksa*

**IZDAJE:**

UNIVERZITET PRIVREDNA AKADEMIJA  
FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT  
Cvečarska 2, 21000 Novi Sad  
tel/fax: 021/400-484, 469-513  
redakcija@fmek.edu.rs

Glavni urednik  
**Veselinović Branislav**

Odgovorni urednik  
**Mišković Dušan**

Sekretar redakcije  
**Radakov Sandra**

Lektor i korektor za srpski jezik  
**Šinik Mirela**  
**Despotov Mara**

Lektor i korektor za engleski jezik  
**Marić Kristina**

Tehnička realizacija  
**Penpro, Novi Sad**

Štampa  
**R-Print, Novi Sad**

Tiraž  
300

CIP – Каталогизacija u publikaciji  
Библиотека Матице српске, Нови Сад

33

EKONOMIJA : teorija i praksa = Economics : theory and practice / glavni urednik Veselinović Branislav. – God. 4, br. 1 (2011)– . – Novi Sad : Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, 2011–. – 23 cm

Nastavak publikacije: Zbornik radova = ISSN 1820-9165. – Tromesečno.  
ISSN 2217-5458 = Ekonomija

COBISS.SR-ID 262822663

#### **Uređivački odbor:**

1. **Bianchi Massimo**, University of Bologna, Faculty of Economics in Forlì, Bolonja, Italija
2. **Kabat Ladislav**, Paneuropean University, Bratislava, Slovačka
3. **Toplak Ludvig**, European Centar, Maribor, Slovenija
4. **Kruzslics Peter**, University of Szeged, Faculty of Law, Center for International Studies, Segedin, Mađarska
5. **Ratković Rade**, Fakultet za internacionalni hotelski i turistički menadžment, Sveti Stefan, Crna Gora
6. **Vunjak Nenad**, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica
7. **Carić Marko**, Univerzitet Privredna akademija, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe, Novi Sad
8. **Carić Marijana**, Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad
9. **Đorđević Dragomir**, Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad
10. **Grandov Zorka**, Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad

#### **Redakcijski odbor:**

1. **Medojević Branko**, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd
2. **Đorđević Miroslav**, Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet, Kragujevac
3. **Zdravković Dušan**, Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš
4. **Grandić Radovan**, Univerzitet u Novom Sadu, Filozofski fakultet, Novi Sad
5. **Ćirić Maja**, Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad
6. **Raičević Vuk**, Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad
7. **Tepavac Rajko**, Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad
8. **Nikolić Aleksandra**, Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad
9. **Slobodan Nešković**, Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad
10. **Carić Olga**, Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad

# Sadržaj|Contents

## ORIGINALNI NAUČNI RADovi

**Veselinović Branislav, Vunjak M. Nenad, Radakov Sandra**

UTICAJ FINANSIJSKOG LEVERIDŽA NA POSLOVANJE PREDUZEĆA

**Veselinovic Branislav, Vunjak M. Nenad, Radakov Sandra**

IMPACT OF THE FINANCIAL LEVERAGE ON BUSINESS OPERATIONS

1–14

**Ćirić Maja**

FAKTORI KOJI DETERMINIŠU LOJALNOST POTROŠAČA

**Ciric Maja**

FACTORS WHICH DETERMINE CUSTOMER LOYALTY

15–26

## PREGLEDNI RADovi

**Pejanović Radovan, Radović Gordana**

AGRARNA POLITIKA U REPUBLICI SRBIJI U PERIODU TRANZICIJE

**Pejanovic Radovan, Radovic Gordana**

AGRICULTURAL POLICY IN THE REPUBLIC OF SERBIA

IN THE PERIOD OF TRANSITION FROM THE ASPECT OF FUNDING AGRAR

29–38

**Vapa-Tankosic Jelena**

THE ROLE OF TRADE IN THE GLOBAL ECONOMIC CRISIS: THE CASE OF THE EUROPEAN UNION

**Vapa-Tankosić Jelena**

ULOGA TRGOVINE U GLOBALNOJ EKONOMSKOJ KRIZI: SLUČAJ EVROPSKE UNIJE

39–49

**Ilic Stanko, Ilic Dragan**

INTERNATIONAL STRATEGIC MARKETING PLANNING AND IMPLEMENTATION

**Ilić Stanko, Ilić Dragan**

MEĐUNARODNO STRATEŠKO PLANIRANJE U MARKETINGU I NJEGOVA IMPLEMENTACIJA

50–63

**Vesić Sofija, Veselinović Branislav**

UTAJA POREZA NA DOBIT PREDUZEĆA

**Vesic Sofija, Veselinovic Branislav**

EVASION OF TAXES ON INCOME TAX

64–75

**Miskovic Dusan, Caric Marijana, Babovic Jovan**

SOME ASPECTS OF ENVIRONMENTAL POLICY IN EUROPEAN UNION

**Mišković Dušan, Carić Marijana, Babović Jovan**

NEKI ASPEKTI ZAKONODAVSTVA ZAŠTITE OKOLINE U EVROPSKOJ UNIJI

76–86

**Nikolić S. Zoran**

PLURALNOST I KRIZA KOLEKTIVNIH IDENTITETA

**Nikolic S. Zoran**

ECONOMIC INTELLIGENCE IN MODERN INTERNATIONAL CONSTELLATION

87–102

---

**STRUČNI RADOVI****Ignjatijević Svetlana**

UTICAJ BRUTO DRUŠTVENOG PROIZVODA I PRIMANJA NA LIČNU POTROŠNJU

**Ignjatijevic Svetlana**

EFFECT OF GROSS DOMESTIC PRODUCT AND INCOME OF PERSONAL CONSUMPTION

105–110

**Nešković Slobodan**

EKONOMSKA ŠPIJUNAŽA U SAVREMENOJ MEĐUNARODNOJ KONSTELACIJI

**Neskovic Slobodan**

ECONOMIC INTELLIGENCE IN MODERN INTERNATIONAL CONSTELLATION

111–127

**Ščekić Velimir, Vučurović Ivana, Jovanović Dragica**

UTICAJ REINŽENJERINGA NA POBOLJŠANJE EKONOMSKE EFIKASNOSTI

**Scekic Velimir, Vucurovic Ivana, Jovanovic Dragica**

EFFECT ON IMPROVING REENGINEERING EFFICIENCY

128–139

**Ožegović Lazar**

MENADŽMENT MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA – BUDUĆNOSTI SRBIJE

**Ozegovic Lazar**

MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES – AS THE FUTURE OF SERBIA

140–153

**Nikolić Aleksandra**

TEŠKOĆE FUNKCIONISANJA EVROPSKE MONETARNE UNIJE

U ODSUSTVU ČVRŠĆE FISKALNE KOORDINACIJE

**Nikolic Aleksandra**

DIFFICULTIES OF FUNCTIONING OF THE EUROPEAN MONETARY UNION

IN THE ABSENCE OF FISCAL STRONGER COORDINATION

154–163

**Čavlin S. Miroslav**

URAVNOTEŽENI SISTEM POKAZATELJA KAO INSTRUMENT KONTROLINGA

U UPRAVLJANJU PERFORMANSAMA KORPORACIJA

**Cavlin S. Miroslav**

BALANCED SYSTEM OF INDICATORS AS A TOOL OF CONTROLLING

IN CORPORATION PERFORMANCE MANAGEMENT

164–177



---

**ORIGINALNI NAUČNI RADOVI**





## UTICAJ FINANSIJSKOG LEVERIDŽA NA POSLOVANJE PREDUZEĆA

Veselinović Branislav<sup>1</sup>

Vunjak M. Nenad<sup>2</sup>

Radakov Sandra<sup>3</sup>

**Sažetak:** *Finansijski leveridž je finansijski rizik prouzrokovan dejstvom fiksnih troškova, u vidu kamata, koje preduzeće servisira na osnovu duga i predstavlja stvar izbora preduzeća. Ukoliko preduzeće, u procesu poslovanja, finansira svoje poslovanje sopstvenim finansijskim sredstvima (sopstvenim kapitalom, akcijskim kapitalom), u tom slučaju nema dejstva finansijskog leveridža. Međutim, u praksi, skoro da nema preduzeća kod kojeg se ne ispoljava dejstvo finansijskog leveridža jer svako preduzeće, odnosno menadžment preduzeća, teži da ostvari što bolji finansijski rezultat u poslovanju, odnosno veću dobit.*

*Cilj istraživanja predstavlja analiza uticaja finansijskog leveridža na finansijske efekte poslovanja preduzeća. U radu smo koristili EBIT – EPS analizu i ispitali uticaj finansijskog leveridža pri različitim strukturama kapitala. Analiziran je odnos poslovnog profita (EBIT-a) i zarade po akciji (EPS), i utvrđena tačka indiferencije (prelomna tačka). Upotreba finansijskog leveridža ima smisla samo u slučajevima kada je prinos finansijskih sredstava veći od fiksne nadoknade koja je ugovorena pri povlačenju finansijskih sredstava. U tom slučaju, pozitivna razlika između prinosa i fiksnih troškova koje preduzeće plaća na ta sredstva, odraziće se na povećanje dobiti koja će ostati preduzeću, odnosno njegovim vlasnicima.*

**Ključne reči:** *finansijski leveridž/ poslovna dobit (EBIT)/ zarada po akciji (EPS)/ finansijski rizik/ tačka indiferencije/ kapacitet zaduživanja/ solventnost*

<sup>1</sup> Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Cvećarska 2, e-mail: brane1952@yahoo.com

<sup>2</sup> Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici, Subotica, Segedinski put, 9-11, e-mail: dekanat@ef.uns.ac.rs

<sup>3</sup> Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Cvećarska 2, e-mail: sandra.radakov@gmail.com

## UVOD

U poslovnom svetu, pojam leveridža (rizika) vezuje se za uticaj fiksnih troškova na povećanje profitabilnosti u procesu poslovanja. S druge strane, povećanje profitabilnosti obezbeđuje preduzeću veću dobit. Postojanje fiksnih troškova ( $T\phi$ ) u poslovanju preduzeća ispoljava se kako u sferi proizvodnje ili prometa, tako i u sferi finansiranja, naročito ako preduzeće nema dovoljno sopstvenog kapitala ili ima potrebe za dodatnim kapitalom u svrhu finansiranja konkretnog projekta. Postojanje fiksnih troškova finansiranja (u vidu kamata na dug) prouzrokuje dejstvo finansijskog leveridža. Hipoteza da finansijski leveridž može objasniti uticaj leveridža diskutovana je prvi put od strane Black (1976) i Christie (1982).

U našim uslovima privređivanja, skoro da ne postoji preduzeće koje nije upućeno na eksterne izvore finansiranja. Sama ta činjenica govori da je u poslovanju naših preduzeća prisutno dejstvo finansijskog leveridža. Poslovni leveridž predstavlja prvu fazu u povećanju poslovne dobiti pri promeni obima prodaje (ili proizvodnje), dok finansijski leveridž predstavlja drugu fazu u dvofaznom sistemu povećanja dobiti preduzeća.

Da bi se utvrdilo dejstvo finansijskog leveridža, u teoriji i praksi poslovnih finansija koriste se metode kao što su EBIT –EPS analiza, prinos na kapital (ROE), racio pokrića zaduženosti, analiza novčanih tokova i druge metode. Za kompleksno i kvalitetno utvrđivanje dejstva finansijskog leveridža neophodno je kombinovati više metoda. Predmet istraživanja su odnosi između poslovne dobiti i zarade po akciji, kao i rezultati koje preduzeća ostvaruju pod dejstvom finansijskog rizika. Cilj istraživanja predstavlja analiza uticaja različite strukture kapitala na finansijski rizik preduzeća.

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Preduzeće PROMONT GROUP čiji je akcionarski kapital 1 mlrd dinara (Bilans stanja, 2008) i sastoji se isključivo od običnih akcija, ima nameru da obezbedi još 500 miliona dinara za izgradnju objekta za rekreativni i zdravstveni turizam. Da bi prikupila ta sredstva, na raspolaganju su im tri različita finansijska plana. PROMONT GROUP može ta sredstva da pribavi na jedan od sledeća tri načina:

1. da emituje obične akcije;
2. da povuče kredit od svoje poslovne banke uz kamatnu stopu od 11% na godišnjem nivou;
3. da emituje preferencijalne akcije uz dividendu od 10% godišnje.

Na osnovu podataka iz prošlogodišnjeg bilansa uspeha PROMONT GROUP je ostvarila poslovni dobitak (EBIT) u iznosu od 100 miliona dinara. Izgradnjom zdravstveno-rekreativnog centra, menadžment očekuje da će sadašnji nivo poslovne dobiti od 100 miliona podići na nivo od 200 miliona dinara. Važeća stopa poreza na dobit preduzeća (EBT – *Earnings before tax*) iznosi 10%. Akcionarski kapital je podeljen u 100.000 običnih akcija. Na tržištu HOV-a, akcije PROMONT GROUP mogu se kupiti za 10.000 dinara, što znači da se potrebna sredstva u iznosu od 500 miliona dinara mogu prikupiti emitovanjem serije od 50.000 dodatnih akcija.

Za analizu prelomne tačke EBIT – EPS ili tačke indiferencije, za različite alternative prikupljanja finansijskih sredstava, neophodno je utvrditi zaradu po akciji (EPS), u odnosu na, kako je to menadžment PROMONT GROUP predvideo, EBIT u iznosu od 200 miliona dinara.

Za izračunavanje zarade po akciji upotrebiće se sledeći obrazac (Van Horn i Wachowicz, 2007, str. 422).:

$$\text{EPS} = \frac{(\text{EBIT} - K)(1 - P_D') - D_{PA}}{BA} \quad (1)$$

Pri čemu je:

K – godišnji iznos kamate

$P_D'$  – stopa poreza na dobit

$D_{PA}$  – dividenda na povlašćene akcije, godišnji iznos

BA – broj običnih akcija

**Tabela 1.** Obračun zarade po akciji (EPS) na projektovanu poslovnu dobit

	Obične akcije	Kredit	Preferencijalne akcije
<b>Poslovna dobit EBIT</b>	<b>200.000.000</b>	<b>200.000.000</b>	<b>200.000.000</b>
Kamata	–	55.000.000	–
<b>Dobit pre poreza EBT</b>	<b>200.000.000</b>	<b>145.000.000</b>	<b>200.000.000</b>
Porez na dobit	20.000.000	14.500.000	20.000.000
<b>Dobit nakon poreza</b>	<b>180.000.000</b>	<b>130.500.000</b>	<b>180.000.000</b>
Dividenda na PA	–	–	50.000.000
<b>Dobit za akcionare</b>	<b>180.000.000</b>	<b>130.500.000</b>	<b>130.000.000</b>
Broj običnih akcija	150.000	100.000	100.000
<b>Zarade po akciji EPS</b>	<b>1.200</b>	<b>1.305</b>	<b>1.300</b>

**Izvor:** Kalkulacija autora

Najveća zarada po akciji se ostvaruje na osnovu alternative zaduživanja kod poslovne banke, (EPS = 1.305 dinara). EPS za posmatrane izvore obezbeđenja potrebnih finansijskih sredstava i pri projektovanoj poslovnoj dobiti od 200 miliona dinara iznosi: 1.200, 1.305 i 1.300 dinara, respektivno. Iz podataka u tabeli 1. kamate na kredit oduzimaju se od poslovne dobiti, a dividende na preferencijalne akcije oduzimaju se nakon oporezivanja dobiti preduzeća. Razlog je taj da kamate na finansijska sredstva, koja preduzeće pribavlja na osnovu zaduživanja, pripadaju troškovima poslovanja i predstavljaju rashode perioda (fiksne troškove poslovanja). Za razliku od rashoda kamata, dividende po osnovu preferencijalnih akcija ne pripadaju troškovima poslovanja i iz tih razloga se isplaćuju iz neto dobiti preduzeća. Dividenda na preferencijalne akcije obezbeđuje vlasnicima tih akcija prvenstvo naplate iz neto dobiti, pa tek nakon njenog odbitka, ono što preostane pripada vlasnicima običnih akcija.

## GRAFIČKI PRIKAZ EBIT – EPS ANALIZE

Na osnovu podataka iz tabele 1. može se konstruisati grafikon EBIT – EPS prelomne tačke. Na apscisu se unose podaci o poslovnoj dobiti (EBIT), dakle, dobit pre kamata i poreza, a na ordinatu dobit po akciji (EPS). Primenom obrasca (1) izračunava se EBIT za svaku alternativu finansijskog plana. Da bi odredili EBIT, brojilac se izjednačava sa 0.

### Prva alternativa: emitovanje običnih akcija

$$\begin{aligned} 0 &= (\text{EBIT} - K)(1 - P_D') - D_{PA} \\ &= (\text{EBIT} - 0)(1 - 0,10) - 0 \\ &= (\text{EBIT})(0,90) \end{aligned}$$

$$\text{EBIT} = 0/(0,90) = 0$$

Prva alternativa finansiranja predstavlja prikupljanje finansijskih sredstava emitovanjem običnih akcija pri čemu ne postoje nikakvi troškovi finansiranja, te iz tih razloga i EPS je jednak 0 pri EBIT-u = 0.

### Druga alternativa: povlačenje kredita od poslovne banke

$$\begin{aligned} 0 &= (\text{EBIT} - K)(1 - P_D') - D_{PA} \\ &= (\text{EBIT} - 55.000.000)(1 - 0,10) - 0 \\ &= [(0,90)\text{EBIT} - (0,90)(55.000.000)] = (0,90)\text{EBIT} - 49.500.000 \end{aligned}$$

$$\text{EBIT} = 49.500.000/(0,90) = \mathbf{55.000.000}$$

To znači da je potreban iznos od 55 miliona dinara da bi se pokrili troškovi kamata na pozajmljeni kapital od poslovne banke. Pri konstruisanju grafikona ta vrednost EBIT-a biće, takođe, uneta na apscisu.

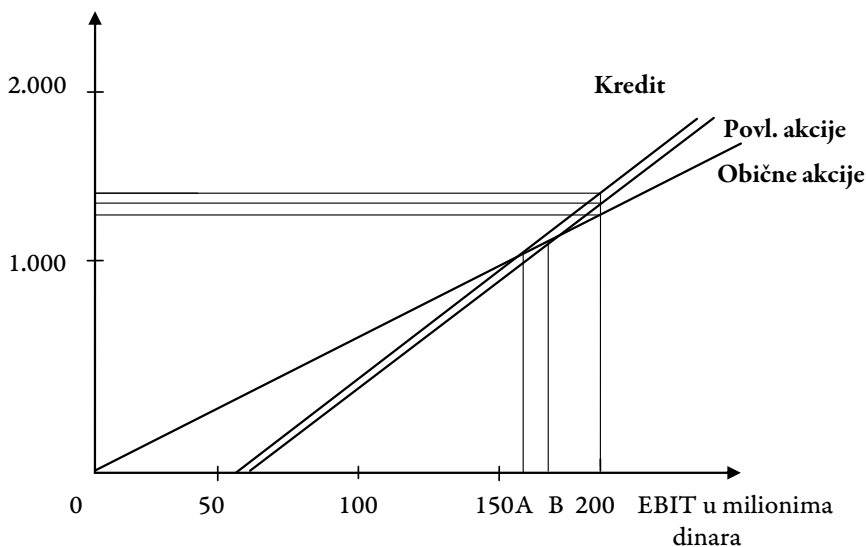
### Treća alternativa: emitovanje preferencijalnih akcija

$$\begin{aligned} 0 &= (\text{EBIT} - K)(1 - P_D) - D_{PA} \\ &= (\text{EBIT} - 0)(1 - 0,10) - 50.000.000 \\ &= (\text{EBIT})(0,90) - 50.000.000 \end{aligned}$$

$$\text{EBIT} = 50.000.000 / (0,90) = 55.555.555,56$$

Ovakav iznos EBIT-a posledica je činjenice da se dividende isplaćuju iz neto dobiti uz poresku stopu na dobit od 10%. Tu leži i odgovor zašto je potrebno ostvariti više poslovne dobiti (EBIT = 55.555.555,56 dinara) da bi se podmirile dividende na preferencijalne akcije koje iznose 50.000.000 dinara. Na taj način je određena i treća tačka na apscisi. Uz izračunate iznose zarade po akciji za pretpostavljeni nivo očekivane dobiti, utvrđeni su neophodni elementi za konstruisanje grafikona EBIT – EPS prelomne tačke ili tačke indiferencije za PROMONT GROUP.

**Slika 1.** Grafikon EBIT – EPS prelomne tačke ili tačke indiferencije za tri alternativna finansijska plana PROMONT GROUP



**Izvor:** Na osnovu podataka iz table 1

Tačke A i B predstavljaju tačke indiferencije. Da bi se izračunala tačka indiferencije koristi se obrazac kojim se izračunava zarada po akciji za svaku od alternativnih metoda prikupljanja finansijskih sredstava, pa se zatim ti izrazi izjednače.

Dakle,

$$\frac{(EBIT_{1,2} - K_1)(1 - P_D') - D_{PA1}}{BA_1} = \frac{(EBIT_{1,2} - K_2)(1 - P_D') - D_{PA2}}{BA_2} \quad (2)$$

gde je  $EBIT_{1,2}$  = tačka indiferencije za EBIT između dve alternative prikupljanja finansijskih sredstava – u konkretnom slučaju, alternativa 1 i 2;

$K_{1,2}$  = iznos plaćene kamate kod finansijskih alternativa 1 i 2;

$D_{PA1}, D_{PA2}$  = iznos plaćene dividende na preferencijalne akcije kod finansijskih alternativa 1 i 2;

$P_D'$  = iznos poreske stope na dobit preduzeća;

$BA_1, BA_2$  = broj običnih akcija u prometu kod finansijskih alternativa 1 i 2.

Prvo se određuje tačka indiferencije (tačka A) između alternativa finansiranja, izdavanjem običnih akcija i kreditnog zaduživanja kod poslovne banke.

Obične akcije	Kredit
$\frac{(EBIT_{1,2} - 0)(1 - 0,10) - 0}{150.000}$	$\frac{(EBIT_{1,2} - 55.000.000)(1 - 0,10) - 0}{100.000}$

Kada se sredi obrazac, dobija se:

$$(EBIT_{1,2})(0,90)(100.000) = (EBIT_{1,2})(0,90)(150.000) - (0,90)(55.000.000)(150.000)$$

$$(EBIT_{1,2})(90.000) = (EBIT_{1,2})(135.000) - 7.425(10^9)$$

$$(EBIT_{1,2})(45.000) = 7.425(10^9)$$

$$EBIT_{1,2} = 7.425(10^9)/(45.000)$$

$$EBIT_{1,2} = 165.000.000 \text{ dinara}$$

U tački indiferencije EBIT je 165.000.000 dinara, i u toj tački, posmatrajući zaradu po akciji, ona je jednaka za obe metode finansiranja. Ukoliko se proceni da će budući EBIT biti iznad iznosa od 165 miliona dinara, finansijski menadžment treba da prihvati alternativu finansiranja kreditnim zaduženjem kod poslovne banke. Za svaki planirani EBIT ispod tačke indiferencije, odnosno ispod 165 miliona dinara, veću zaradu po akciji obezbeđuje finansiranje izdavanjem običnih akcija. Na isti način će se pristupiti izračunavanju tačke indiferencije između alternativnih metoda finansiranja izdavanjem običnih akcija i preferencijalnih akcija.

$$\frac{\text{Obične akcije}}{(EBIT_{1,2} - 0)(1 - 0,10) - 0} = \frac{\text{Preferencijalne akcije}}{(EBIT_{1,2} - 55.000.000)(1 - 0,10) - 55.555.555,56}$$

$$\frac{\quad}{150.000} = \frac{\quad}{100.000}$$

Kada se sredi obrazac, dobija se:

$$(EBIT_{1,2})(0,90)(100.000) = (EBIT_{1,2})(0,90)(150.000) - (0,90)(55.555.555,56)(150.000)$$

$$(EBIT_{1,2})(90.000) = (EBIT_{1,2})(135.000) - (7.500)(10^9)$$

$$(EBIT_{1,2})(45.000) = 7.500(10^9)$$

$$EBIT_{1,2} = 7.500(10^9)/(45.000)$$

$$EBIT_{1,2} = 166.666.666,67 \text{ dinara}$$

Kada se posmatra tačka indiferencije B, odnos alternativnog finansiranja između emitovanja običnih i preferencijalnih akcija, uočava se da je u toj tački zarada po akciji jednaka za oba alternativna metoda finansiranja. Do nivoa EBIT-a od 166.666.666,67 miliona dinara, veću zaradu po akciji obezbeđuje alternativa finansiranja emitovanjem običnih akcija. Iznad izračunatog EBIT-a, veću zaradu po akciji obezbeđuje alternativa finansiranja putem emitovanja preferencijalnih akcija. Analizirajući obe tačke indiferencije (A i B), može se zaključiti da pri nižem nivou EBIT-a od izračunate vrednosti, veću zaradu po akciji obezbeđuje finansiranje emitovanjem običnih akcija. Iznad tačke indiferencije, veću zaradu po akciji obezbeđuje finansiranje putem kreditnog zaduženja, odnosno, finansiranje putem preferencijalnih akcija.

## EBIT – EPS ANALIZA I FINANSIJSKI RIZIK

Pri razmatranju alternativnih izvora finansiranja, finansiranje emitovanjem običnih akcija ili zaduživanjem kod poslovne banke, finansijski menadžer treba da uporedi tačku indiferencije između ta dva alternativna izvora finansiranja pri očekivanom nivou poslovne dobiti. Treba prihvatiti onaj izvor finansiranja koji obezbeđuje veću zaradu po akciji, pri čemu nivo očekivane poslovne dobiti treba da je iznad tačke indiferencije. U ovom slučaju, to je finansiranje zaduživanjem kod poslovne banke.

Što je veća verovatnoća ostvarenja planirane poslovne dobiti koja će biti iznad tačke indiferencije, to je manji rizik odabrane alternative finansiranja putem zaduživanja kod poslovne banke. I obrnuto, ukoliko planirana poslovna dobit ima veću verovatnoću da će pasti ispod tačke indiferencije, to je rizičnija alternativa finansiranja putem zaduženja kod poslovne banke (Van Horn i Wachowicz, 2007, str. 425).

## NIVO FINANSIJSKOG LEVERIDŽA (NFL)

Nivo finansijskog leveridža predstavlja kvantitativnu meru koja odražava promenu zarade po akciji u odnosu na promenu poslovnog profita. EBIT – EPS tačka indiferencije predstavlja mesto gde alternativni finansijski planovi donose istu zaradu po akciji pri očekivanoj poslovnoj dobiti (profitu). A nivo finansijskog leveridža (NFL) na određenom nivou poslovne dobiti predstavlja odnos između procentualne promene zarade po akciji u odnosu na procentualnu promenu poslovne dobiti, ili:

$$\text{Nivo finansijskog leveridža} = \frac{\% \text{ promena zarade po akciji (EPS)}}{\% \text{ promena poslovne dobiti (EBIT)}}$$

za EBIT od X dinara

Međutim, za izračunavanje nivoa finansijskog leveridža prikladniji je obrazac:

$$\text{NFL}_{\text{EBIT od X dinara}} = \frac{\text{EBIT}}{\text{EBIT} - K - [D_{PA}/1 - P_D']} \quad (3)$$

S obzirom da je potrebno ostvariti veći iznos dobiti pre oporezivanja (bruto dobit) za isplatu dividende na preferencijalne akcije, nego za pokriće kamata na pozajmljena sredstva, neophodno je da se iznos koji je potreban za isplatu dividendi za preferencijalne akcije podeli sa 1 i oduzme iznos poreza koji se obračunava na ostvarenu dobit, nakon čega se dobija neto dobit iz koje se isplaćuje dividenda.

Na osnovu primera (PROMONT GROUP), gde je planirana poslovna dobit od 200 miliona dinara, nivo finansijskog leveridža (NFL) za alternativu finansiranja zaduženjem kod poslovne banke iznosi:

$$\text{NFL}_{\text{EBIT od 200 mil. dinara}} = \frac{200.000.000}{200.000.000 - 55.000.000} = \frac{200.000.000}{145.000.000} = 1,3793 \approx 1,380$$

Za finansiranje emitovanjem preferencijalnih akcija, nivo finansijskog leveridža iznosi:

$$\text{NFL}_{\text{EBIT od 200 mil. dinara}} = \frac{200.000.000}{200.000.000 - [50.000.000/0,90]} = \frac{200.000.000}{144.444.444,4} = 1,385$$

Fiksni troškovi finansiranja putem zaduživanja kod banke veći su od finansiranja emitovanja preferencijalnih akcija (55.000.000 > 50.000.000). Međutim, nivo finansijskog leveridža je veći kod alternative finansiranja emitovanjem preferencijalnih akcija (NFL = 1,385), pa ukazuje na činjenicu da je osetljivija relativna promena



zarade po akciji pri alternativni finansiranja emitovanjem preferencijalnih akcija, ukoliko ostali uslovi ostanu nepromenjeni. To potvrđuje prethodnu konstataciju da se kamate na dug odbijaju od ostvarenog poslovnog profita – direktno, dok se obaveze za isplatu dividendi na preferencijalne akcije isplaćuju iz neto dobiti. Iz tih razloga, moguća je pojava insolventnosti preduzeća ukoliko ne bude u stanju da iz ostvarene poslovne dobiti servisira fiksne troškove finansiranja po osnovu kamata na dug.

## FINANSIJSKI LEVERIDŽ I STRUKTURA KAPITALA

Za potrebe ovog rada simuliraćemo da na tržištu postoje dva preduzeća koja imaju jednake ekonomske performanse.

Pretpostavimo da se preduzeće „BEST” izgradanja finansira dodatnim zaduživanjem kod poslovne banke u iznosu od 400 miliona dinara, uz kamatnu stopu u iznosu od 9% na godišnjem nivou. Isto preduzeće u svojim poslovnim knjigama, bilansu stanja, raspolaže sa aktivom u iznosu od 1mlrd. dinara. Drugo preduzeće, „ABC” gradnja, u svom poslovanju se oslanja isključivo na sopstveni kapital (akcijski kapital), i ima ukupnu aktivu identičnu sa preduzećem „BEST” izgradnja u iznosu od 1 mlrd. dinara. Prema važećim poreskim propisima, poreska stopa na dobit preduzeća iznosi 10%. U tabeli 2. prikazana je profitabilnost preduzeća „ABC” gradnja u zavisnosti od različitih privrednih uslova na tržištu. Pretpostavka je da preduzeća ostvaruju različite rezultate u nepovoljnim, normalnim i dobrim privrednim uslovima.

**Tabela 2.** Profitabilnost preduzeća „ABC” gradnja u različitim uslovima privređivanja

Uslovi privređivanja	Prihod	Poslovna dobit (EBIT)	Prinos na aktivu (u % godišnje) ROA	Neto dobit	Prinos na akcijski kapital (u% godišnje) ROE
Nepovoljni	500.000.000	60.000.000	6%	54.000.000	5,4%
Normalni	1.000.000.000	120.000.000	12%	108.000.000	10,8%
Dobri	1.500.000.000	180.000.000	18%	162.000.000	16,2%

**Izvor:** Kalkulacija autora

U tabeli 2. prikazan je ostvareni poslovni profit (poslovna dobit), i racio brojevi kojima se iskazuje profitabilnost preduzeća: prinos na aktivu (ROA) i prinos na akcijski kapital (ROE).

U tabeli 3. utvrdiće se kako se kreće prinos na akcijski kapital (ROE) kod posmatranih preduzeća, polazeći od pretpostavke da u istim uslovima privređivanja ostvaruju identične prihode, poslovnu dobit, a uz istu vrednost aktive ostvaruju i jednaki prinos na aktivu (ROA). Preduzeće „BEST” izgradnja svoje poslovanje finansira miksom, sopstvenim kapitalom u iznosu od 600 miliona dinara i kreditnim zaduženjem kod poslovne banke u iznosu od 400 miliona dinara uz godišnju kamatnu stopu od 9%.

**Tabela 3.** Uticaj finansijskog leveridža na ROE

Uslovi privređivanja	Poslovna dobit (EBIT)	“ABC” gradnja		“BEST” izgradnja	
		Neto dobit	ROE (%)	Neto dobit	ROE (%)
<b>Nepovoljni</b>	60.000.000	54.000.000	5,4%	21.600.000	3,6%
<b>Normalni</b>	120.000.000	108.000.000	10,8%	75.600.000	12,6%
<b>Dobri</b>	180.000.000	162.000.000	16,2%	129.600.000	21,6%

**Izvor:** Kalkulacija autora

Na osnovu podataka u tabeli 3. zaključak je da oba preduzeća imaju isti poslovni rizik, jer su u sva tri uslova privređivanja ostvarili iste iznose poslovne dobiti, time i iste prinose na aktivu (ROA). Ono što ih razlikuje jeste finansijski rizik koji ima uticaja samo na preduzeće „BEST” izgradnja, s obzirom da se preduzeće „ABC” gradnja u svom poslovanju finansiralo isključivo angažovanjem sopstvenog akcijskog kapitala, dok se preduzeće „BEST” izgradnja finansiralo kombinujući sopstveni kapital i dug. Upoređujući ostvareni prinos na akcijski kapital, uočava se da preduzeće „ABC” gradnja ima viši nivo ostvarenog prinosa na sopstveni (akcijski) kapital od preduzeća „BEST” izgradnja u nepovoljnim uslovima privređivanja (ROE = 5,4% u odnosu na 3,6%). U normalnim i dobrim uslovima privređivanja, preduzeće „BEST” izgradnja ima ostvaren viši prinos na akcijski kapital.

Da bi se ukazala veza između ROE, ROA i finansijskog leveridža, koristiće se sledeći obrazac:

$$ROE = (1 - P_D) \left[ ROA + (ROA - K) \times \frac{\text{dug}}{\text{akcijski kapital}} \right] \quad (4)$$

Iz obrasca se vidi da, ukoliko preduzeće finansira poslovne aktivnosti sopstvenim akcijskim kapitalom ili je ROA jednak kamatnoj stopi na dug, ROE će biti jednako ROA pomnoženo sa  $(1 - P_D)$ . U slučaju da je ROA veća od kamatne stope na dug, u tom slučaju će ROE biti uvećan za ROA pomnožen sa  $(1 - P_D)$  za iznos koji raste sa porastom stope duga prema akcijskom kapitalu.

U slučaju kada je prinos na aktivu (ROA) veći od prosečne kamatne stope na pozajmljena sredstva (K), tada je i zarada koju preduzeće ostvaruje veća nego obaveze po osnovu duga. Tako ostvaren višak sredstava pripada vlasnicima preduzeća (akcionarima) i povećava prinos na akcijski kapital (ROE). I suprotno, ukoliko dođe do smanjenja prinosa na aktivu (ROA) ispod iznosa prosečne kamate na dug, prinos na akcijski kapital (ROE) će se smanjiti za iznos koji zavisi od stope duga prema akcijskom kapitalu (Bodi, Z., Kane, A., Marcus, A. J, 2009. str. 433–435).

Preduzeće „ABC” gradnja u nepovoljnim uslovima poslovanja ostvaruje ROE od 5,4%. S obzirom da se preduzeće finansira isključivo sopstvenim kapitalom, nema finansijskog leveridža – u tom slučaju ROE se izračunava kao:

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= (1 - P_D) \times \text{ROA} \\ &= (1 - 0,10) \times 6\% \\ &= 0,90 \times 6\% = 5,4\% \end{aligned}$$

Sasvim je drugačija situacija kod preduzeća „BEST” izgradnja, koje svoje poslovanje finansira kombinacijom sopstvenog kapitala i duga. U tom slučaju, izračunavanje ROE zahteva primenu obrasca:

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= (1 - 0,10) [6\% + (6\% - 9\%) \times 4/6] \\ &= 0,90 [6\% + (-3\%) \times 4/6] \\ &= 0,90 [6\% (-12/6)] \\ &= 0,90 [6\% + (-2\%)] \\ &= 0,90(4\%) = 3,6\% \end{aligned}$$

U dobrim uslovima privređivanja preduzeće „ABC” gradnja ostvaruje prinos na sopstveni kapital ROE:

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= (1 - 0,10) \times \text{ROA} \\ &= 0,9 \times 18\% \\ &= 16,2\% \end{aligned}$$

Preduzeće „BEST” izgradnja ostvaruje prinos na sopstveni kapital ROE u iznosu od:

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= (1 - 0,10)[\text{ROA} + (\text{ROA} - 9\%) \times 4/6] \\ &= 0,90[18\% + (18\% - 9\%) \times 4/6] \\ &= 0,90[18\% + (9\%) \times 4/6] \\ &= 0,90(18\% + 6\%) = 21,6\% \end{aligned}$$

Upoređivanjem nivoa ostvarenog prinosa na sopstveni (akcijski) kapital, evidentno je da je preduzeće „BEST” izgradnja imalo niži nivo prinosa na sopstveni kapital od preduzeća „ABC” gradnja u nepovoljnim uslovima privređivanja (ROE = 3,6% vs. 5,4%). U dobrim uslovima privređivanja, situacija je obrnuta, preduzeće „BEST” izgradnja je ostvarilo, u relativnim iznosima, veći nivo prinosa na sopstveni kapital od preduzeća „ABC” gradnja (ROE = 21,6% vs. 16,2%).

Pod dejstvom finansijskog leveridža, kada je nivo ROA iznad prosečne kamatne stope koju preduzeće plaća na pozajmljena sredstva, preduzeće ostvaruje veći priнос na sopstveni kapital (ROE), i obrnuto, kada je ROA ispod prosečne kamatne stope na pozajmljena sredstva, tada je niži nivo prinosa na sopstveni kapital (Vušnjak, 2008, str. 107).

## ZAKLJUČAK

Poslovni leveridž se ispoljava pod dejstvom fiksnih troškova poslovanja. Dakle, njegovo postojanje prouzrokovano je samim funkcionisanjem preduzeća. Za razliku od poslovnog leveridža, finansijski leveridž nastaje usled fiksnih troškova zaduživanja preduzeća. Dejstvo poslovnog leveridža imanentno je svakom preduzeću, dok je dejstvo finansijskog leveridža stvar izbora. Sinergija poslovnog i finansijskog leveridža treba da je usmerena na porast finansijskog rezultata preduzeća.

Takođe, preduzeće koje se nalazi pod dejstvom finansijskog leveridža ima osetljiviju promenu prinosa za vlasnike kapitala, akcionare. Preduzeća koja svoje poslovanje finansiraju miksom sopstvenog i tuđeg kapitala imaju veći finansijski rizik.

Kada se želi utvrditi koji nivo finansijskog leveridža odgovara preduzeću, neophodno je izvršiti analizu novčanih tokova. Razlog tome leži u činjenici da preduzeće svoje fiksne troškove finansiranja, otplatu glavnice i kamata, finansijski lizing – mora da otplati u novcu. U suprotnom, nemogućnost servisiranja finansijskih obaveza u novcu vodi preduzeće u *insolventnost*. Analizom očekivanih budućih novčanih tokova finansijski menadžment, u stvari, analizira i procenjuje mogući kapacitet zaduživanja preduzeća.

## IMPACT OF THE FINANCIAL LEVERAGE ON BUSINESS OPERATIONS

Veselinovic Branislav

Vunjak M. Nenad

Radakov Sandra

**Abstract:** *Financial leverage presents financial risk caused by the effect of fixed costs, in the form of interest, which the company services based on the debt and represents a matter of choice for the company. If a company finances its business operations with its own funds (shared and own equity) then, in that case, there is no effect of the financial leverage. However, in practice, there is hardly any company without the manifested effect of financial leverage, as all companies with their management tend to achieve better financial results in business, in other words- higher profit.*

*The aim of this research is to analyze the influence of financial leverage on financial effects of business operations. The research is carried out utilizing the so-called EBIT – EPS analysis. The ratio of operating profit (EBIT) and earnings per share (EPS) were analyzed, under different conditions (sources) of funding. The use of financial leverage makes sense only in cases when the funds income is greater than the fixed fee which is settled due to funds withdrawal. In that case, the positive difference between income and fixed expenses that the company pays for these funds will reflect on the increase of profits that will remain to the company, in fact to their owners.*

**Key words:** *financial leverage/ operating profit (EBIT)/ earnings per share (EPS)/ financial risk/ borrowing capacity/ solvency*

### LITERATURA

1. Black F. (1976). Studies of stock price volatility changes, *Proceedings of the 1976 Meeting of Business and Economic Statistics Section*, American Statistical Association, 177–181
2. Bodi, Z., Kane, A., Marcus, J. (2009). *Osnovi investicija*, Beograd, Data Status
3. Christie, A. A. (1982). The Stochastic Behavior of Common Stock Variances – Value, Leverage and Interest Rate Effects, *Journal of Financial Economics*, 10 (4), 407–432

4. Van Horne, J., Wackowicz J. M. Jr. (2007). *Osnovi finansijskog menadžmenta* (12. izd.), Beograd, Data Status
5. Vunjak, N. M. (2008). *Finansijski menadžment : poslovne finansije*, Bečej, Proleter; Subotica, Ekonomski fakultet
6. Finansijski izveštaj PROMONT GROUP (2008 i 2009)

## FAKTORI KOJI DETERMINIŠU LOJALNOST POTROŠAČA

Ćirić Maja<sup>1</sup>

**Apstrakt:** *Rastući intenzitet konkurencije i dinamični razvoj u većini privrednih grana krajem dvadesetog i početkom dvadeset prvog veka doveo je do promene u ciljevima kompanija. U prošlosti fokus je bio na privlačenju novih potrošača, dok se marketing strategije danas koncentrišu na zadržavanje postojećih potrošača i zadobijanje njihove lojalnosti. Osnovni razlog za ovakav novi pristup je svest o ekonomskim posledicama lojalnosti potrošača. Kompanije sa većim udelom lojalnih potrošača profitiraju od rastućih stopa ponovne kupovine, veće tolerancije na više cene, pozitivne reklame na osnovu preporuke 'iz usta' zadovoljnog potrošača i manje tendencije za prelazak kod konkurenata. Da bi ostvarile lojalnost potrošača i sve benefite koji iz toga proizilaze, kompanije moraju biti upoznate sa faktorima koji determinišu lojalnost. Stoga je predmet istraživanja ovoga rada analiza faktora koji utiču na lojalnost potrošača, s ciljem da se dođe do saznanja o vrsti, intenzitetu i načinu uticaja pojedinih faktora na lojalnost potrošača.*

**Ključne reči:** *lojalnost potrošača/ satisfakcija potrošača/ switching cost/ imidž/ reklamacije*

### UVOD

Postoje različita mišljanja o tome koji su to elementi, odnosno, determinante koje dovode do lojalnosti potrošača. Švedski potrošački barometar polazi od lojalnosti kao funkcije satisfakcije, troškova promene provajdera (eng. switching costs) i žalbi (Fornell, 1992, str. 6–21). Američki indeks satisfakcije potrošača lojalnost predstavlja kao funkciju satisfakcije i žalbi (Anderson i Fornell, 2000, str. 869–882). Evropski indeks satisfakcije potrošača kao determinante lojalnosti navodi: satisfakciju, percepirani kvalitet i imidž (Gremptysetnholdt, Martensen i Kristensen, 2000, str. 509–514). Mišljenja eminentnih autora koji su

<sup>1</sup> Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Cvečarska 2, Novi Sad, e-mail: maja@fimek.edu.rs

proučavali navedenu problematiku, takođe, se razlikuju. Prema Aydin-u determinante koje dovode do lojalnosti potrošača jesu (Aydin, Ozer i Arasil, 2005, str. 89–103).:

1. Rast satisfakcije potrošača, kroz rast kvaliteta;
2. Poverenje potrošača u kompaniju i njene proizvode i usluge i
3. Uspostavljanje troškovnih penala za prelazak potrošača kod konkurentskog ponuđača.

Prema Smith-u determinante lojalnosti potrošača su nešto drugačije i obuhvataju (Smith i Wright, 2004, str. 183–205).:

1. Imidž marke;
2. Sposobnost firme da preživi i razvija se;
3. Kvalitet proizvoda;
4. Kvalitet postkupovne usluge.

Ball determinante lojalnosti deli u četiri grupe (Ball, Coelho i Machas, 2004, str. 276–286).:

1. Karakteristike okruženja uključujući konkurentsku privlačnost i percipirane *switching costs*, tehnološke promene, zakonske, ekonomske ili promene u okruženju;
2. Karakteristike veze između kupca i prodavca što podrazumeva zajedničke norme (kao što su: solidarnost, uzajamnost, fleksibilnost i rešavanje konflikta, tj. upravljanje reklamacijama), jednakost i dubina i dužina veze;
3. Karakteristike potrošača uključujući naklonost ka održavanju veze i stepen angažovanja u kupovini;
4. Percepcija karakteristika kompanije ili veze sa kompanijom što uključuje satisfakciju proizvodom ili uslugom, poverenje u dobre performanse usluge ili proizvoda kompanije, poverenje u dobre namere kompanije, vrednost komunikacije, imidž kompanije ili marke, kvalitet veze i satisfakcija vezom;

Pristupi su brojni, međutim, u većini radova autori se slažu da su najvažniji faktori koji utiču na lojalnost potrošača: satisfakcija, *switching costs*, imidž i upravljanje reklamacijama. Stoga je predmet proučavanja ovoga rada uticaj koji navedeni faktori imaju na lojalnost potrošača.



## SATISFAKCIJA POTROŠAČA

U pokušaju definisanja satisfakcije potrošača nailazi se na veći broj definicija. Međutim, nezavisno od načina na koji se satisfakcija posmatra sve definicije imaju određene zajedničke elemente. Kada se ispituju kao celina, tri uopštene komponente mogu biti identifikovane (Giese i Joseph, 2006, str. 14):

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

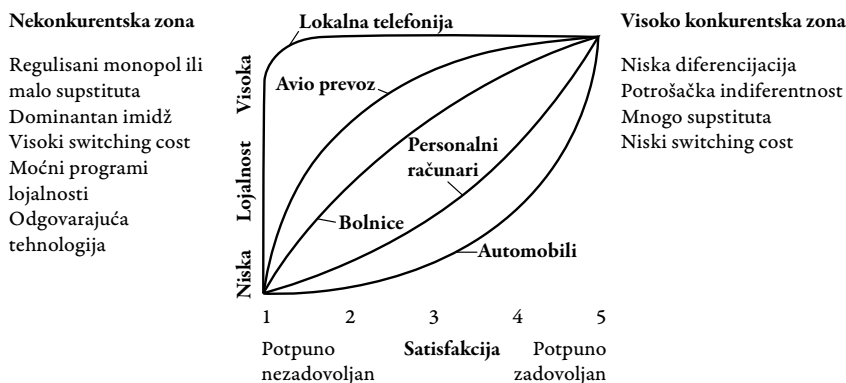
Ako posmatramo odnos između satisfakcije i lojalnosti na nivou individualnog potrošača, onda se u zavisnosti od ličnih karakteristika potrošača, satisfakcije i konkurentnosti tržišta, potrošači mogu podeliti u četiri grupe: lojalni (apostoli), dezerteri (teroristi), oportunisti i taoci (Jones i Sasser, 1995, str. 88–99). Lojalisti su potrošači koji su potpuno zadovoljni određenom kompanijom i koji stalno kupuju njene usluge. Oni predstavljaju temelj uspeha kompanije i njih je najlakše usluživati. Među ovom kategorijom potrošača nalaze se i oni čije iskustvo prevazilazi očekivanja, pa svoje oduševljenje prepričavaju drugima oni se nazivaju apostoli. Dezerteri podrazumevaju potrošače koji su više nego nezadovoljni, prilično nezadovoljni i neutralni. Dešava se da kompanija napravi grešku u usluživanju visoko zadovoljnih potrošača. Ukoliko ona grešku ispravi potrošači ostaju i dalje zadovoljni i lojalni, međutim, ukoliko kompanija ne odreaguje na pravi način potrošač koji je bio zadovoljan prelazi u grupu nezadovoljnog potrošača. U tom slučaju, može preći u kategoriju teroriste, što podrazumeva potrošače koji svima pričaju svoje negativno iskustvo sa datom kompanijom, te doprinose stvaranju lošeg imidža kompanije. Oportunisti su potrošači koji su štetni za kompaniju i koji poništavaju pravilo o pozitivnom uticaju satisfakcije na lojalnost. Naime, oni mogu biti zadovoljni, ali ne ostaju lojalni, jer su skloni impulsivnoj kupovini, traženju nižih cena, praćenju modnih trendova i slično. Oni ne ostaju dovoljno dugo lojalni kompaniji da bi kompanija iz te veze ostvarila profit. Taoci su potrošači koji su doživeli sve najgore od kompanije ali su prinuđeni da i dalje kupuju usluge ili proizvode od date kompanije, zbog monopolskog položaja koji ona ima. Međutim, ukoliko bi se na tržištu pojavio konkurent, kompanija bi naglo izgubila ovaj segment potrošača i oni bi se pretvorili u teroriste. Veza između satisfakcije, lojalnosti i ponašanja ove četiri kategorije potrošača može se sumirano prikazati na sledeći način (tabela 1):

**Tabela 1.** Individualna satisfakcija potrošača, lojalnost i ponašanje

	Satisfakcija	Lojalnost	Ponašanje
<b>Lojalni/Apostoli</b>	visoka	visoka	ostaju i pomažu
<b>Dezerteri/Terroristi</b>	niska do srednja	niska do srednja	odlaze i bivaju nesrećni
<b>Oportunisti</b>	visoka	niska do srednja	dolaze i odlaze, mala posvećenost
<b>Taoci</b>	niska do srednja	visoka	u nemogućnosti da odu, zarobljeni

**Izvor:** Jones, T. O. i Sasser Jr, W. E. (1995). Why satisfied customer defect. *Harvard Business Review* 73(6), 88–99, p. 97.

Ukoliko posmatramo potrošače kao grupu, nesumnjivo je da satisfakcija utiče pozitivno na lojalnost potrošača, o tome svedoče radovi brojnih autora: Reichheld-a (2000), Fornell-a (1996), Oliver-a (1999), Anderson-a (1994) i drugih. Takođe, u svakom nacionalnom indeksu satisfakcije potrošača, postoji direktna pozitivna povezanost između satisfakcije i lojalnosti potrošača. Međutim, Fornell uočava da postoje razlike u uticaju satisfakcije na lojalnost potrošača u pojedinim privrednim granama, u zavisnosti od faktora kao što su: tržišna regulacija, switching costs, imidž, postojanje programa lojalnosti, odgovarajuća tehnologija i diferencijacija proizvoda na nivou grane. Jones i Sasser o svom radu objašnjavaju uticaj koje konkurentsko okruženje ima na odnos između satisfakcije i lojalnosti potrošača, što prezentuje naredna slika.

**Slika 1.** Kako konkurentsko okruženje utiče na vezu satisfakcija-lojalnost

**Izvor:** Jones, T. O. i Sasser Jr, W. E. (1995). Why satisfied customer defect. *Harvard Business Review* 73(6), 88–99, p. 91.

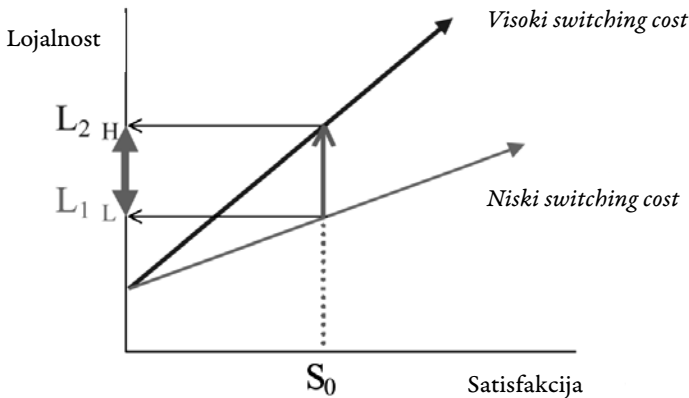
Na slici se uočava da se krive, koje predstavljaju odnos između satisfakcije i lojalnosti potrošača u različitim privrednim granama razlikuju, usled razlika koje postoje u konkuretskim uslovima u ovim granama. Tako, u slučaju lokalne telefonije koja ima monopolski položaj na tržištu, sa skoro potpunom kontrolom nad potrošačima, odnos između satisfakcije i lojalnosti je takav da se lojalnost potrošača ne menja bez obzira na nivo satisfakcije. Odnosno, potrošači ostaju lojalni bez obzira koliko su nezadovoljni. Međutim, ukoliko bi došlo do iznenadnog nestanka izvora koji je obezbeđivao kompaniji monopolsku poziciju, bilo to usled deregulacije, pojave nove tehnologije ili ulaska novog konkurenta na tržište, kriva bi rapidnom brzinom zadobila oblik krive karakteristične za visoko konkurentno tržište. Kada je reč o tržištima gde je konkurencija intenzivna, uočava se velika razlika između lojalnosti potrošača koji su zadovoljni i onih koji su potpuno zadovoljni. U automobilskoj industriji, čak i mali pad u satisfakciji dovodi do enormnog pada u lojalnosti potrošača. John Larson zamenik predsednika u Opinion Research Corporation u Princeton, New Jersey, je utvrdio da su potpuno zadovoljni potrošači skoro 42% više skloni da budu lojalni nego umereno zadovoljni potrošači. U slučaju industrije personalnih kompjutera, bolnica i avio industrija, koje su u sredini između nekurentnog i visoko konkurentnog tržišta, satisfakcija potrošača, pod određenim uslovima, može imati veći uticaj na lojalnost i njihova kriva može dobiti oblik krive karakteristične za visoko konkurentno tržište. Najbrži pad lojalnosti u odnosu na satisfakciju nezadovoljnih potrošača, u navedene tri grane, ima industrija personalnih kompjutera. Do pada dolazi u momentima kada je potrebno zameniti staru generaciju kompjutera novom. Tada potrošači koji nisu zadovoljni neće ostati lojalni. Sledeće po brzini pada lojalnosti u odnosu na satisfakciju potrošača su bolnice i taj pad je sve brži što je tržište konkurentnije. Potrošači ne mogu promeniti bolnicu u bilo kom trenutku, ali onda kada to mogu oni odlaze i kriva satisfakcija-lojalnost (sl. 1) zadobija oblik krive visoko konkurentnog tržišta. Kod avio industrije zbog određenih programa lojalnosti, učestalosti letova u određenom pravcu i slično, potrošači ostaju lojalni čak i kada su slabo zadovoljni. Međutim, ukoliko konkurent uspe da privuče potrošača i u ovom slučaju kriva satisfakcija-lojalnost pada. Stoga menadžeri kompanija treba da se trude da njihovi potrošači budu ne samo zadovoljni nego potpuno zadovoljni, jer jedino tako mogu obezbediti lojalnost i preduprediti njen pad, bez obzira na konkurentske uslove na tržištu.

## **SWITCHING COSTS**

*Switching costs* se mogu definisati kao cena koju potrošač plaća ukoliko želi da promeni provajdera. To je suma ekonomskih, psiholoških i fizičkih troškova. Od-

nosno, percipirani penali za nelojalnost, koji sprečavaju potrošače da počnu da koriste konkurentski brend. *Switching costs* uključuju ne samo one troškove koji se mogu meriti u novčanim jedinicama, već i psihološke efekte koji prate napuštanje jednog brenda i kupovine drugog, kao i vreme i napore koji se vezuju za kupovinu novog brenda. Primeri za ekonomske ili finansijske *switching costs* jesu troškovi zatvaranja računa kod jedne banke i otvaranje računa kod druge, troškovi promene GSM provajdera i slično. Proceduralni *switching costs* se odnosi na troškove koje potrošač ima u procesu donošenja i implementacije odluke, počevši od uočavanja potrebe, traženja informacija, evaluacije alternativa, donošenja odluke o kupovini i postkupovnom ponašanju. Psihološki troškovi su percipirani troškovi koji proizilaze iz socioloških veza (na primer, povezanosti sa osobljem kompanije) kao i nesigurnosti i rizika usled prelaska na kupovinu nepoznatog brenda. Stepenn percipiranog rizika je najveći kada potrošač ne može da proceni kvalitet usluge ili proizvoda pre kupovine.

*Switching costs* donose kompaniji određene prednosti, sa direktnim efektom na nivo lojalnosti potrošača. Na primer, oni smanjuju osetljivost na cene i nivo satisfakcije potrošača. Lee i ostali polazeći od razlika koje postoje u odnosu satisfakcije i lojalnosti u zavisnosti od konkurentnosti tržišta, ispituju uticaj *switching cost* na vezu između satisfakcije i lojalnosti (Lee, Lee i Lawrence, 2001, str. 35–48). Ukoliko tržište ima jednog ili dominirajućeg provajdera, onda će uticaj *switching costs* na vezu između satisfakcije i lojalnosti biti mali. To je usled toga, što nezadovoljan potrošač, sa visokim *switching costs* neće promeniti provajdera, kao ni nezadovoljan potrošač sa niskim *switching costs*, jer nemaju alternativu. *Switching costs* postaju važni tek kada postoje barem nekoliko alternativnih provajdera na tržištu. Ako je taj kriterijum ispunjen, *switching costs* će uticati na oportuniste i potrošače taoca. Ukoliko su *switching cost* niski, biće veoma malo lažnih lojalnih potrošača taoca, jer će nezadovoljstvo dovesti do promene provajdera. A osim toga, biće potrošača oportuniste koji će biti zadovoljni ali nelojalni, jer im zbog niskih *switching costs* nije teško da odu. Suprotno, ako su *switching costs* visoki, biće mnogo taoca, koji iako su nezadovoljni ne mogu da promene provajdera zbog visokih *switching costs*. A neće biti mnogo potrošača oportuniste jer im visoki *switching costs* otežavaju da odu, te kada su zadovoljni ostaju i ne menjaju provajdera. Naime, kako raste *switching cost* potrošači postaju manje osetljivi na nivo satisfakcije, jer što su *switching costs* veći to je za korisnike teže da promene provajdera, te ostaju lojalni bez obzira na nivo satisfakcije. U suštini, *switching costs* pri istom nivou satisfakcije dovode do povećanja lojalnosti što se najbolje može učiti na slici koja sledi.

**Slika 2.** Moderatorska uloga *switching costs* na odnos satisfakcija-lojalnost

**Izvor:** Lee, J., Lee J. i Lawrence, F. (2001). The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: mobile phone service in France. *Journal of services marketing* 15(1), 35–48, p. 41.

I teorijska i praktična istraživanja pokazuju da visoki *switching costs* igraju ključnu ulogu u zaštiti postojeće potrošačke baze kompanije i zadržavanju konkurentske prednosti, te se može zaključiti da su izuzetno važna determinanta lojalnosti potrošača.

## IMIDŽ KOMPANIJE

Imidž predstavlja osećanja, mišljenja, stavove i činjenice koje ima potrošač o nekom proizvodu, usluzi ili marki. To je pojava koja nastaje formiranjem kompanije, uvođenjem novog proizvoda ili usluge. Imidž je dinamičan pojam čije značenje zavisi od prostornog i vremenskog konteksta. Pojam imidža se različito definiše u organizacionoj i marketinškoj literaturi. Dutton i Dukerish definišu imidž kao način na koji članovi organizacije misle da okolina vidi njihovu organizaciju. Whetten, Lewis i Mischel definišu imidž kao način na koji elita organizacije želi da autsajderi vide njihovu organizaciju (Hatch i Schultz, 1997, str 356–366). Na imidž utiče veliki broj grupa u korporaciji i izvan nje. Imidž može da bude način na koji korporacija utiče na potrošnju potrošača usluga, kao i pokušaj da se utiče na njihovu percepciju.

U marketing literaturi postoji nekoliko tipova imidža: imidž proizvoda, imidž kompanije i imidž marke. Kao i nekoliko vrsta čija klasifikacija se vrši:

- Na osnovu metoda formiranja:
  1. spontani imidž i
  2. planirani imidž.

- Na osnovu dimenzije vremena:
  1. prethodni (current)
  2. budući (wish) imidž.
- Na osnovu polazne orijentacije:
  1. sopstveni (self) i
  2. spoljašnji (outside) imidž.

Korporativni imidž je u marketingu identifikovan kao veoma važan faktor za svaku kompaniju. Većina kompanija daje složene informacije okolini u cilju privlačenja novih i zadržavanja starih potrošača. Gronroos definiše korporativni imidž kao filter kroz koji prolaze percepcije potrošača o aktivnostima kompanije (Gronroos, 2001, str. 36–44). Potrošači razvijaju kognitivni sistem kojim tumače percepcije o kompaniji. Korporativni imidž utiče na odluku potrošača o kompaniji. Dobar imidž stimuliše kupovinu, utiče i na izbor kompanije u slučaju kada su karakteristike usluge ili proizvoda teško procenjive. Razvija se u svesti potrošača kroz komunikacije i iskustvo. Formira tzv. Halo efekat koji utiče na potrošačevu satisfakciju.

Korporativni imidž ima pozitivan uticaj na percepciju kvaliteta, vrednosti, satisfakciju i lojalnost potrošača. Uticaj imidža na lojalnost može biti direktan i indirektan preko satisfakcije i kvaliteta. (Bloemer., Ruyter i Peeters, 1998, str. 276–286). Uticaj imidža na vrednost usluge ili proizvoda je indirektan i ide preko percipiranog kvaliteta. Za potrošače sa velikim iskustvom korporativni imidž slabije utiče na percipirani kvalitet i satisfakciju dok za potrošače sa malim iskustvom uticaj je jači. Korporativni imidž je put koji vodi ka lojalnosti potrošača, čak i za potrošače sa velikim iskustvom.

## **UPRAVLJANJE REKLAMACIJAMA**

Za kompanije je veoma važno da imaju izgrađen sistem komunikacije sa potrošačima, da bi bile u mogućnosti da prepoznaju kada se jave niži nivoi satisfakcije kod potrošača. Mehanizam povratne sprege odnosi se pre svega na anketne listove, kartice za primedbe potrošača, fokusne grupe i na proces upravljanja reklamacijama. Mnogi potrošači donose sud o kompaniji, na osnovu toga kako ona odgovara na reklamacije i na zahteve za povraćaj novca ili zamenu. Zaposleni u marketing službi smatraju da reklamacije potrošača predstavljaju korisne izvore informacija koji im pomažu da identifikuju izvore nezadovoljstva i zato ih treba ohrabrivati.

Problem reklamacije potrošača u sferi uslužnog biznisa nastaje već kod činjenice da se potrošači nezadovoljni uslugom veoma retko žale. Istraživanja pokazuju da se samo 4% potrošača uvek žali, dok 96% ne reklamira, pri čemu 91% su oni koji zauvek odustaju smatrajući, da se reklamacijom ne može ništa postići. Postoji veliki

broj faktora od kojih zavisi spremnost potrošača da uputi kompaniji reklamaciju, među kojima su (Ljubojević, 2001):

1. Problemske karakteristike, kada se reklamacije odnose na neki uslužni problem;
2. Karakteristike potrošača, kada imamo pouzdane i samopouzdanе ljude, koji su socijalno aktivni, osetljivi su na pad kvaliteta proizvoda ili usluge, a imaju pozitivna iskustva (sa drugim kompanijama), sigurno će uputiti žalbu;
3. Očekivana odšteta, potrošači upoređuju percipirane nevolje, koje su pratile proces upućivanja reklamacija sa očekivanim rezultatima;
4. Visina praga reklamiranja, koji se sastoji od sume svih percipiranih fizičkih i emocionalnih ili monetarnih problema koji su uključeni u samoformulisanje reklamacija.

Najveći broj potrošača koji se žale (54–70%), ponovo će kupovati uslugu, u slučaju da se reklamacije reše na zadovoljavajući način. Ako potrošači uvide da se na reklamacije odgovara brzo i da se pojedinačno rešavaju, onda povratak potrošača može da bude i do 95%. Nezadovoljan potrošač svoje nezadovoljstvo izražava u proseku desetorici ljudi, dok će 13% to reći dvadesetorici ili čak većem broju ljudi. Na taj način stvorena negativna word of mouth komunikacija i neće se moći savladati uz pomoć ekonomske propagande. Najbolji lek za nezadovoljstvo je pozitivno rešavanje reklamacija potrošača. Potrošači u tom slučaju svoje zadovoljstvo saopštavaju trojci ili petorici ljudi.

Postoje tri osnovna razloga zbog kojih potrošači nerado upućuju reklamacije. Prvi razlog se odnosi na slabo poznavanje efekata koji se mogu postići davanjem reklamacija i na često komplikovanu proceduru upućivanja reklamacija. Drugo, potrebno je uložiti dosta napora da bi se uputila reklamacija. Treće, potrošači smatraju da se ništa značajno neće dogoditi nakon iznošenja reklamacije. Sem toga mnogo ljudi ne želi da sluša reklamacije, shvatajući ih kao napad na njihovo lično dostojanstvo, ne razumevajući da se one odnose na njihov posao. Analize su pokazale da se broj reklamacija povećava kada su u pitanju skuplji proizvodi ili usluge, obrazovaniji potrošači, kao i potrošači sa višim standardom. Zajednička je ocena mnogih istraživača da potrošači koji reklamiraju predstavljaju najlojalnije potrošače. Međutim, kako tržište postaje sve konkurentnije i konkurentnije, potrošači imaju veću slobodu u trošenju svog novca. U tom smislu, kompanija ima jedino rešenje da stalno unapređuje lojalnost potrošača. Kompanije treba da podstiču potrošače, da koriste više reklamacija, na osnovu kojih bi kompanija mogla, ne samo preduzeti korektivne akcije, nego i unaprediti proizvod ili uslugu. Ovo se može

postići olakšavanjem procesa podnošenja reklamacija, raznim oblicima stimulacije i postavljanjem pitanja pomoću kojih se žele dobiti potrebni odgovori. Dobro upravljanje reklamacijama prevashodno omogućava dalje unapređivanje satisfakcije i lojalnosti potrošača, kao preduslova za uspeh kompanije.

## ZAKLJUČAK

Analizirajući faktore koji utiču na lojalnost potrošača, došli smo do zaključka da su satisfakcija potrošača, troškovi promene provajdera, imidž i upravljanje reklamacijama, od suštinskog značaja za ostvarivanje lojalnosti potrošača. Uticaj koji ova četiri faktora imaju na lojalnost potrošača je pozitivan, s tim da u zavisnosti od drugih promenljivih kategorija objašnjenih u radu on može biti manjeg ili većeg intenziteta. Što znači, da povećanje satisfakcije, viši troškovi promene provajdera, bolji imidž i bolje upravljanje reklamacijama dovodi do povećanja lojalnosti potrošača. Imajući ove zaključke u vidu kompanije treba u kontinuitetu da rade na unapređivanju svih navedenih determinanti lojalnosti, kako bi izgradile i održale bazu lojalnih potrošača.

## FACTORS WHICH DETERMINE CUSTOMER LOYALTY

Ciric Maja

**Abstract:** *The continuous growth of competition and the dynamic development of most industries at the end of twentieth and beginning of the twenty-first century resulted in changes of corporate goals. In the past, the focus was on attracting new customers, whereas marketing strategies nowadays are targeted mainly towards keeping the existing customers and winning their loyalty. The main reason for such a new approach lies in the awareness of the effects of customer loyalty. Companies with a larger market share of loyal customers benefit from a rising number of new purchases, greater tolerance to higher prices, word-of-mouth advertizing and reduced rate of customer switching. To win customer loyalty together with all benefits arising from it, companies need to become familiar with factors which determine customer loyalty. Therefore, this research paper deals with the analysis of factors which influence customer loyalty, aiming to reach new findings regarding the type, intensity and different ways in which certain factors influence customer loyalty.*

**Key words:** *customer loyalty/ customer satisfaction/ switching costs/ image/ reclamation*



## LITERATURA

1. Anderson, W. E., Sullivan, M. (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction For Firms. *Marketing Science* 12(2), 125–143.
2. Anderson, E. W., Fornell, C., Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden. *Journal of Marketing* 58 (3), 53–67.
3. Anderson W. E., Fornell C. (2000). Foundations of the American Customer Satisfaction Index. *Total Quality management* 11(7), 869–882.
4. Aydin, S., Ozer, G., Arasil, O. (2005). Customer loyalty and the effect of switching costs as a moderator variable: A case in the Turkish mobile phone market. *Marketing Intelligence & Planning* 23 (1), 89–103.
5. Ball, D., Coelho, S. P., Machas, A. (2004). The role of communication and trust in explaining customer loyalty. *European Journal of Marketing* 38(9/10), 1272–1293.
6. Bloemer, J., Ruyter K., Peeters, P. (1998). Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*. 16(6/7), 276–286.
7. Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing* 56(1), 6–21.
8. Fornell, C., Johnson, D. M., Anderson, W. E., Jaesung, C., Bryant E., B. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing* 60(4), 7–18.
9. Giese, J. L., Joseph A. C. (2000). Defining customer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 1. str.14 <http://www.amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf> 21.08.2006.
10. Gremptsetnholdt, L., Martensen, A., Kristensen, K. (2000). The relationship between customer satisfaction and loyalty: cross-industry differences. *Total Quality Management*. 11 (4/5&6), 509–514.
11. Gronroos, Ch. (2001). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing* 18(4), 36–44.
12. Hatch M., Schultz M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing* 31(5/6), 356–366.
13. Jones, T. O., Sasser Jr, W. E. (1995). Why satisfied customer defect. *Harvard Business Review* 73(6), 88–99.
14. Lee, J., Lee J., Lawrence, F. (2001). The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: mobile phone service in France. *Journal of services marketing* 15(1), 35–48.
15. Ljubojević, Č. (2001). *Menadžment i marketing usluga*, Beograd, Želnid.

16. Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing* 63(4), 33–44.
17. Reicheld, F. R., Markey Jr., Robert, G. (2000). The loyalty effect-the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal* 12(3), 134–139.
18. Smith, R. E., Wright, W. F. (2004). Determinants of Customer Loyalty and Financial Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 16, 183–205.

---

## **PREGLEDNI RADOVI**



## AGRARNA POLITIKA U REPUBLICI SRBIJI U PERIODU TRANZICIJE

Pejanović Radovan<sup>1</sup>

Radović Gordana<sup>2</sup>

**Sažetak:** *Agrarna politika u našoj zemlji u periodu tranzicije beležila je izrazite i nagle promene, koje su proizilazile iz promena društveno-političkog i ekonomskog sistema. Početkom XXI veka agrarna politika se sa protekcionističkog koncepta transformisala u liberalni koncept i to prilično naglo, što je ostavilo nesagledive negativne posledice na poljoprivredu, koje su se pre svega reflektovale kroz nerešen problem finansiranja ove privredne delatnosti. U skladu sa modernim evropskim modelom razvoja poljoprivrede, koncept održivog ruralnog razvoja poljoprivrede je dugoročno najbolji koncept agrarne politike. Ovaj koncept podrazumeva razvoj multifunkcionalne poljoprivrede, pri čemu kvalitet hrane predstavlja ključni faktor konkurentnosti.*

**Ključne reči:** *poljoprivreda/ agrarna politika/ politika cena/ finansiranje poljoprivrede*

### UVOD

Agrarna politika predstavlja deo ekonomske politike države, putem koje se usmerava razvoj agrarnog sektora u okviru odabranog modela privrednog razvoja. Agrarnu politiku čine: ekonomske mere, organizaciono-administrativne mere, tehničko-tehnološke mere, i zemljišna politika. Ekonomske mere agrarne politike predstavljaju njen najkompleksniji deo i one obuhvataju: politiku cena, investicionu politiku, kreditnu politiku, poresku politiku, izvozno-uvoznju politiku, politiku osiguravanja poljoprivredne proizvodnje.

Politika cena je važan instrument ekonomske politike svake države, jer se putem nje prepraspodeljuje nacionalni dohodak između privrednih grana, oblasti i regi-

<sup>1</sup> Univerzitet u Novom Sadu, Poljoprivredni fakultet, Departman za ekonomiku poljoprivrede i sociologiju sela, Novi Sad, Trg Dositeja Obradovica 8, e-mail: pejanovic@polj.uns.ac.rs

<sup>2</sup> AD „Dnevnik-Poljoprivrednik”, Novi Sad

ona. Posebno značajno mesto zauzima politika cena poljoprivrednih proizvoda. U proteklih pet decenija vođena je agrarna politika gde su cene ovih proizvoda bile izuzetno depresirane, što se može delimično objasniti: (a) ubrzanom industrijalizacijom naše zemlje nakon Drugog svetskog rata, kada se svesno dohodak ostvaren u poljoprivredi prelivao u industriju u cilju industrijskog razvoja, (b) socijalno-političkim razlozima, jer se niskim cenama poljoprivrednih proizvoda štitio životni standard stanovništva, ali i regionalni interesi pojedinih republika, s obzirom da je dohodak prelivan iz poljoprivrednih u industrijske regione i (c) obezbeđenjem prehrambene sigurnosti građana u vreme sankcija međunarodne zajednice.

Ekonomski položaj poljoprivrede analiziran kroz primarnu raspodelu u poslednjih pola veka kontinuirano se pogoršavao zbog primenjene politike depresiranih cena, uz prisustvo samo kraćeg perioda izvesnog poboljšanja. Pri tome, je ekonomski položaj primarne poljoprivredne proizvodnje bio nepovoljniji u odnosu na proizvođače reprodukcionog materijala, sredstava za rad, kao i prerađivače poljoprivrednih proizvoda. Za politiku cena se može reći da predstavlja najpodesnije sredstvo koje utiče na razvoj poljoprivredne proizvodnje, jer se time određuje položaj ove privredne delatnosti u primarnoj raspodeli na tržištu.

Teorijski posmatrano mogu se definisati tri koncepta agrarne politike, koja se i najčešće spominje u dosadašnjim teorijskim raspravama: protekcionistički koncept, liberalni koncept, koncept održivog razvoja poljoprivrede (Pejanović, 2007, str. 7–24).

Protekcionistički koncept karakterišu visoke cene poljoprivrednih proizvoda, značajne državne subvencije, pri čemu se interventnim merama države na tržištu nastoji rešiti problem razvoja agrara. Država, obično, uvodi visoku carinsku zaštitu za agrarne proizvode, što neminovno dovodi do niske konkurentnosti domicilnih poljoprivrednih proizvođača, ali i velikog finansijskog opterećenja za potrošače, zbog visokih cena agrarnih proizvoda. Liberalni koncept karakteriše veliki uticaj tržišta i to posebno na formiranje cena poljoprivrednih proizvoda. Cene se „slobodno” formiraju na tržištu, uvoz agrarnih proizvoda je liberalizovan, a sve to dovodi do smanjenja obima domaće proizvodnje, kao i rasta cena poljoprivrednih proizvoda, uz finansijsko opterećenje potrošača poljoprivrednih proizvoda.

Koncept održivog razvoja poljoprivrede polazi od činjenice, da je cilj agrarne politike razvoj multifunkcionalne poljoprivredne proizvodnje, uz davanje izuzetnog značaja ruralnom razvoju, baziranom na ekološkim principima. Koncept podrazumeva i umeren i fleksibilan sistem zaštite agrara, uz nastojanje da se obim proi-

zvodnje svede na optimalno korišćenje kapaciteta, kao i da se obezbedi ravnomeran regionalni ruralni razvoj.

Agrarna politika u našoj zemlji u periodu tranzicije beležila je izrazite i nagle promene, koje su proizilazile iz promena društveno-političkog i ekonomskog sistema. Naime, naša država je iz socijalističkog sistema postepeno prelazila i postupno gradila odnose i institucije koje karakterišu kapitalistički sistem privređivanja.

## KONCEPT PROTEKIONISTIČKE AGRARNE POLITIKE

U domicilnim uslovima privređivanja agrarna politika je u periodu pre tranzicije i u prvom tranzicionom periodu bila zasnovana na protekcionističkom konceptu. Ovaj koncept je nerealan iako odgovara najvećem broju proizvođača. Takođe, dugoročno je neproduktivan, uz udaljavanje Srbije od međunarodnih integracija.

Protekcionistički koncept agrarne politike bio je uslovljen i nepovoljnim ekonomskim karakteristikama domicilne poljoprivredne proizvodnje tokom poslednje decenije prošlog veka, koje su se ogledale u: niskoj produktivnosti rada, nedovoljnoj upotrebi mineralnih đubriva, sredstava za zaštitu, kao i primeni agrotehnike, ekstenzivnoj poljoprivrednoj proizvodnji, niskom nivou tržišne proizvodnje, niskoj akumulativnoj sposobnosti svih nosilaca poljoprivredne proizvodnje i padu poljoprivredne proizvodnje u svim njenim segmentima.

Uzroci ovakvog stanja mogu se potražiti u: (a) dezintegraciji SFRJ na čijem je tržištu Republika Srbija bila dominantan proizvođač poljoprivrednih proizvoda, (b) ratnom okruženju i sankcijama Saveta bezbednosti Ujedinjenih nacija, koje su otežale i uvoz i izvoz poljoprivrednih proizvoda, (c) opštoj privrednoj recesiji praćenoj monetarnim poremećajima, hiperinflacijom, koja je umanjila kupovnu moć i standard domaćeg stanovništva, (d) prevaljivanjem socijalno-ekonomskog aspekta krize na poljoprivredu, odnosno održavanja socijalnog mira niskim cenama poljoprivrednih proizvoda.

Sankcije međunarodne zajednice uvedene su 30. maja 1992. godine i zvanično su trajale 1.253 dana. Međutim, spoljni „zid” sankcija bio je prisutan i posle juna 1999. godine, odnosno posle završetka Nato agresije na našu zemlju. U tom periodu najveći teret je podnela poljoprivreda, jer je ona najmanje uvezno zavisna, strateški je najznačajnija privredna delatnost, te je stoga najviše doprinela socijalnoj stabilnosti zemlje kroz obezbeđenje prehrambene sigurnosti stanovništva. Poljoprivredna proizvodnja je u periodu od 1992 do 1995. godine smanjena za oko 25 miliona tona poljoprivredno-prehrambenih proizvoda. Sankcije su onemogućile i

izvoz poljoprivrednih proizvoda, kao i uvoz repromaterijala neophodnog za poljoprivrednu proizvodnju.

Dezintegracija područja bivše SFRJ i rat u okruženju dodatno su otežali položaj agrara u Srbiji, s obzirom da je Republika Srbija imala dominantnu ulogu u snabdevanju poljoprivrednim proizvodima zajedničkog jugoslovenskog tržišta. Opšta privredna recesija praćena monetarnim poremećajima (hiperinflacijom) umanjila je kupovnu moć i standard domaćeg stanovništva, a socio-ekonomski aspekt krize prebačen je na agrar, koji je imao zadatak da održi socijalni mir putem niskih cena prehrambenih proizvoda. Procenjuje se da je tada, neadekvatnim odnosom cena između poljoprivrednih i industrijskih proizvoda odliveno iz agrara preko 5 milijardi američkih dolara.

U periodu do usvajanja Programa rekonstrukcije monetarnog sistema (24. januara 1994. godine) država je imala odlučujući uticaj na kreiranje mera agrarne politike, usmerenih na finansiranje poljoprivredne proizvodnje. Te mere su se uglavnom odnosile na kreditiranje iz primarne emisije centralne banke i to po beneficiranim kreditnim uslovima. Kreditni plasmani poslovnih banaka u agrar bili su, takođe, pod znatnim uticajem države. Za taj period se može reći da je kratkoročno i dugoročno kreditiranje bilo pod uticajem državne kontrole, odnosno da su sredstva u poljoprivredu administrativno usmeravana. Primera radi, učešće poljoprivrede 1988. godine u ukupnim kreditima odobrenim iz primarne emisije iznosilo je 50%, da bi njihovo učešće od 1990. godine imalo tendenciju pada. Tako je 1996. godine ovaj udeo bio na nivou od 13%, a naredne godine nešto je umanjen i iznosio je 11 % (Radović, 2009, str. 17).

Na agrar su 90-ih godina prošlog veka u velikoj meri imali uticaja dispariteti cena, odnosno nepovoljni odnosi cena industrijskih i poljoprivrednih proizvoda. Jasno je da su „makaze cena”, pre svega, snižavale cene poljoprivrednih proizvoda kako bi se osigurala prehrambena sigurnost stanovništva. Socijalna nesigurnost je izazvana recesijom domicilne privrede, ratnim okruženjem, kao i embargom koji je našoj zemlji nametnula međunarodna zajednica. Nepovoljni paritet cena, koji je bio prisutan u periodu od 1991. do 1996. godine predstavljao je „crnu tačku” u istoriji domaće agrarne politike, sa dalekosežnim negativnim posledicama na celu domicilnu privredu. Naime, „oštre makaze cena” koje su bile prisutne 1994. i 1995. godine (tada su bili najizraženiji dispariteti cena između poljoprivrede i ostalih privrednih delatnosti) trajno su „sasekle krila” daljem razvoju domicilnog agrara. Dispariteti cena su direktno uticale na: (a) nemogućnost vraćanja kredita, (b) enormnu preza-duženost poljoprivrednih subjekata, (c) pokretanje „epidemije” stečajeva i likvidacija poljoprivrednih preduzeća.



## PROMENE U KONCEPTU AGRARNE POLITIKE

Program rekonstrukcije monetarnog sistema ukinuo je povlašćeni položaj poljoprivrede, odnosno njeno pravo na selektivnu i beneficiranu kreditnu politiku, jer poljoprivredna preduzeća nisu bila u mogućnosti da vraćaju kredite u rokovima dospeća, zbog napred navedenih razloga. Smatralo se, da su beneficirani kreditni plasmani u agrar bili generatori inflacije, mada je davno pre David Rikardo u svojim naučnim spoznajama isticao: „da krediti plasirani u poljoprivredu imaju svoju realnu podlogu i ne mogu biti izvor inflacije”. Prema tvrdnji Davida Rikarda, krediti plasirani u proizvodnju pšenice ne mogu izazvati inflaciju sve dok postoji tražnja za njom (pšenicom) (Pejanović i Njegovan, 2011).

Program rekonstrukcije monetarnog sistema je predstavljao redefinisanje, strukturno prilagođavanje i sanaciju finansijskog sistema, uz radikalnu izmenu ključnih ciljeva monetarne i fiskalne politike domicilnog privredno-društvenog sistema. U tom periodu uvedena je restriktivna monetarna politika, politika čvrstog budžetskog graničenja, sa izuzetno nepovoljnim posledicama na proces finansiranja agrara. Finansiranje agrara je bilo prepušteno samo sebi, a poljoprivreda je poslovala po tržišnim zakonima (uz prisustvo tržišne stihije), što nije bio slučaj u razvijenim privrednim sistemima (zemljama).

Problem finansiranja agrara je sve više postajao složeniji zbog nemogućnosti da se agrarna proizvodnja zadužuje po povoljnim kreditnim uslovima. Naime, agrar se zaduživao po nepovoljnim kreditnim (kamatnim) uslovima uz nemogućnost da izvrši na vreme povrat uzetih kredita i izmiruje pripadajuće kamate. Kamatne stope su dostizale rast i do 15% na mesečnom nivou. Bez ikakve rezerve se može izvesti zaključak, da je kamata od 15% izuzetno visoka i za godišnji nivo, te da je nemoguće rentabilno poslovati uz ovakve uslove korišćenja tuđih izvora u finansiranju agrarne proizvodnje. Visoke kamatne stope bile su posledica visoke tražnje i nedovoljne ponude „slobodnih novčanih sredstava” na finansijskom tržištu. Postavlja se pitanje: iz kojih je izvora bilo moguće finansirati agrarnu proizvodnju i da li su postojali takvi izvori?

Odgovor je veoma teško dati, jer su i primarni krediti bili preskupi, a posebno komercijalni, koji su bili u funkciji obezbeđenja obrtnih sredstava i održavanja dnevne likvidnosti. Ugradnjom visokih kamata u cenu koštanja poljoprivrednih proizvoda pospešivalo bi stopu inflacije, što bi dovodilo do inflacione spirale. Kako bi onemogućila ovakav ishod država je veštački držala cene poljoprivrednih proizvoda na niskom nivou, a poljoprivredi je ponuđen agrarni budžet, kao mogući, povoljan, ali i nedovoljan izvor finansiranja za investiciono devastiranu poljoprivredu.

Zakon o pretvaranju kratkoročnih potraživanja (kreditnih plasmana iz primarne emisije centralne banke) u dugoročne kredite donet je 1997. godine, kao i Zakon o pretvaranju kredita, odobrenih od strane banaka nosiocima primarne poljoprivredne proizvodnje u javni dug Federacije. Usled napred navedenih problema, bilo je nužno da državne institucije detaljno analiziraju nedostatke dotadašnje agrarne politike, te da sistemski priđu rešavanju problema u poljoprivredi.

U tom cilju, Vlada Republike Srbije usvojila je 1997. godine Strategiju dugoročnog razvoja poljoprivrede Srbije, kojom je bilo predviđeno da: (a) poljoprivreda dobije prioritetno mesto u Strategiji daljeg privrednog razvoja i da plasirana sredstva u nju budu proporcionalna značaju agrara za ukupnu nacionalnu privredu, (b) brži razvoj celokupne poljoprivredne proizvodnje bude zasnovan na tržišnim osnovama, savremenim tehnološkim dostignućima i proizvodnji ekološki zdrave hrane prema standardima Ujedinjenih nacija, (c) modernizacija industrije koja prerađuje poljoprivredne proizvode na najsavremenijim tehnološkim osnovama i širokom asortimanu prerađenih poljoprivrednih proizvoda prema zahtevima svetskog tržišta, (d) modernizacija poljoprivredne mehanizacije, (e) razvoj nauke u oblasti fundamentalnih istraživanja i stvaranja visokoprinosnih sorti biljaka i visokoproduktivnih rasa stoke, uz racionalizaciju poljoprivrednog školstva.

Takođe, promene koncepta agrarne politike bile su definisane i Dugoročnom politikom agrarnog razvoja SRJ, koja je usvojena je 9. decembra 1999. godine. Reč je o veoma ozbiljnom i obimnom dokumentu, koji obuhvata 800 strana i iskustva 147 zemalja u rešavanju agrarnih problema. Dugoročna politika agrarnog razvoja definisala je ciljeve agrarne proizvodnje, koji se odnose na: obezbeđenje prehrambene sigurnosti zemlje, povećanje produktivnosti poljoprivredne proizvodnje, povećanje konkurentnost poljoprivredne proizvodnje, povećanje konkurentnost domaćih poljoprivrednih proizvoda na svetskom tržištu, poboljšanje platnog bilansa zemlje i sl.

Dugoročnom politikom agrarnog razvoja bila je definisana značajna promena u dosadašnjem konceptu agrarne politike, a odnosila se na potrebu izgradnje i razvoja institucija i mehanizama tržišnog privređivanja u agrobiznisu, zatim potreba ekonomske zaštite tržišno orjentisanih poljoprivrednih proizvođača, uspostavljanje integralnog i uravnoteženog ruralnog razvoja, kao i svestranijeg uključenja zemlje u regionalne evropske integracione procese. Dakle, promene u konceptu agrarne politike, koje su bile definisane u Dugoročnom programu agrarnog razvoja, predstavljale su uvođenje liberalnog koncepta agrarne politike.

Centralno mesto u Dugoročnoj agrarnoj politici odnosilo se na reformu politike cena poljoprivrednih proizvoda i robnih rezervi. Naime, bilo je predviđeno je da se cene po uzoru na Evropsku uniju slobodno formiraju na tržištu. U cilju ekonomske zaštite poljoprivredne proizvodnje definisane su zaštitne cene. Propisano je više vrsta ovih cena, počevši od garantovanih, pa preko orjentacionih, uvoznih „prag” cena, pa do minimalnih izvoznih cena.

Dugoročnim programom agrarnog razvoja bilo je predviđeno ukidanje finansiranja poljoprivredne proizvodnje iz primarne emisije Centralne banke, kao i formiranje privilegovane agrarne banke, putem koje bi se plasirala novčana sredstva u agrar pod povoljnijim kreditnim uslovima u odnosu na komercijalne (poslovne) banke. Predviđeno je i formiranje Agencije za promociju i subvencionisanje agrarnog izvoza, Direkcije za robne rezerve, kao i Poljoprivredne komore. Dugoročnim programom bilo je predviđeno, da porezi imaju i razvojnu funkciju, odnosno, da se oslobode poreza oni proizvođači koji natprosečno koriste poljoprivredno zemljište, a da se, istovremeno porez uveća vlasnicima poljoprivrednog zemljišta koji ga ne obrađuju.

Programom je bilo predviđeno da agrarni budžet ubuduće čini 16% od ukupnog budžeta zemlje, kao i da investicije u agraru čine 16% od ukupnih privrednih investicija. To bi obezbeđivalo da agrarni budžet bude na nivou od 3% domaćeg bruto proizvoda, čime bi se obezbeđivalo da agrarne subvencije imaju realnu i stabilnu podlogu. Dakle, novom agrarnom politikom uloga države je bila regulativna i interventna, a sve ostale aktivnosti su prepuštene delovanju tržišnih mehanizama. Međutim, vremenom je sve više jačao uticaj tržišta, pri čemu je država gubila svoju regulativnu i interventnu funkciju. Tako su tokom 2002. godine ukinute zaštitne cene za pšenicu i učinjen radikalna zaokret u politici podrške poljoprivrednoj proizvodnji sa uvođenjem direktnih podsticaja vezanih za obrađene zemljišne površine. Praktično, sistem cena posle 2000. godine nije značajnije unapređen u odnosu na poslednju dekadu prošlog veka. Postojala su trenutna (ad hoc) rešenja koja su bila produkt instucionalne i administrativne neuređenosti, kao i budžetskih ograničenja.

Tokom 2004. godine država je nastojala da smanji udeo u budžetu namenjen direktnim plaćanjima, odnosno direktnim subvencijama za pojedine oblike poljoprivredne proizvodnje, kao što su premije za uljarice, šećernu repu i pšenicu, koje su u prethodnih godina činile čak 70–80% ukupnog agrarnog budžeta. Agrarna politika Republike Srbije od 2004. godine pokušava da načini zaokret u strateškim opredeljenjima: usmerena je na podršku tzv. porodičnih komercijalnih gazdinstava, od politike podsticanja dohotka usmerava se na podsticanje investicija i po-

držku zemljoradničkim gazdinstvima za izmenu proizvodne strukture (Pejanović i Tica, 2007, str. 147).

U oktobru 2004. godine koncipirana je Strategija poljoprivrede Srbije, koju je Vlada Republike Srbije usvojila 18. avgusta 2005. godine. Navedeni dokument je u okviru strateških ciljeva razvoja poljoprivrede Srbije stavio naglasak na jedan ekonomski, tri socijalna, dva politička i jedan ekološki cilj.

Strategija je definisala da je u cilju razvoja agrara neophodno: (a) izgraditi održiv i efikasan poljoprivredni sektor koji može da se takmiči na svetskom tržištu, doprinoseći porastu nacionalnog dohotka, (b) obezbediti hranu koja zadovoljava potrebe potrošača u pogledu kvaliteta i bezbednosti, (c) osigurati podršku životnom standardu stanovništva koje zavisi od poljoprivrede, a koje nije u mogućnosti da prati ekonomske reforme, (d) osigurati podršku održivom razvoju sela, (e) sačuvati životnu sredinu od negativnog uticaja poljoprivredne proizvodnje, (f) pripremiti poljoprivredu Srbije za integraciju u Evropsku uniju, (g) pripremiti politiku domaće podrške trgovini u poljoprivredi u skladu sa pravilima Svetske trgovinske organizacije (STO).

Dokumentom je predviđeno da se promene odvijaju u tri pravca: (1) promene strukture (proizvođača, vlasništva i institucija) obuhvataju zemljišnu reformu, reformu agrarnih institucija, privatizaciju u poljoprivredi i upravljanje šumskim i vodnim resursima, (2) razvijanje tržišta i njegovih mehanizama, definisanjem uloge Vlade u tržišnoj ekonomiji, poljoprivrednih tržišta, politike cena i ostalih mera agrarne politike, usmerenih ka podršci tržištu i tržištu kredita, (3) razvoj sela i očuvanje njegove okoline, obuhvata ruralni razvoj baziran na ekološkim principima.

## **PERSPEKTIVE AGRARNE POLITIKE**

Vlada Republike Srbije je u Nacionalnoj strategiji privrednog razvoja Srbije u periodu od 2006. do 2012. godine prihvatila Koncept održivog razvoja poljoprivrede kao osnovu buduće agrarne politike. Ovaj koncept podrazumeva razvoj multifunkcionalne poljoprivrede, pri čemu kvalitet hrane predstavlja ključni faktor konkurentnosti.

Multifunkcionalnost poljoprivrede se, prema ovom konceptu, ogleda u sintezi sledećih funkcija: (a) funkcije održivog ruralnog razvoja, (b) ekološkoj funkciji, (c) ekonomskoj funkciji, (d) socijalnoj funkciji, (e) prehrambenoj funkciji, (f) kulturnoj funkciji i (g) funkciji podrške razvoju turizma.

Koncept održivog ruralnog razvoja poljoprivrede je u skladu sa modernim evropskim modelom razvoja poljoprivrede i dugoročno je najbolji koncept agrarne politike. Osnovni ciljevi ovog koncepta odnose se na: (1) održivo gazdovanje resursima, (2) proizvodnja zdravstveno-bezbedne hrane, (3) obezbeđenje ruralnog razvoja i primerenog životnog standarda stanovništvu u ruralnim sredinama, (4) podizanje konkurentnosti poljoprivredne proizvodnje i (5) obezbeđenje prehrambene sigurnosti stanovništva (Pejanović, 2007, str. 8).

## ZAKLJUČAK

U Republici Srbiji agrarna politika je početkom XXI veka iz protekcionističke prešla u liberalnu i to prilično naglo, što je ostavilo nesagledive negativne posledice na poljoprivredu, koje su se pre svega reflektovale kroz nerešen problem finansiranja ove privredne delatnosti. Na osnovu prethodne analize može se izvesti zaključak da je agrarna politika 90-ih godina prošlog veka bila izuzetno neuravnotežena, odnosno od izrazito prodržavno orijentisane transformisala se u veoma kratkom roku u tržišno orjentisanu agrarnu politiku. Pri tome, nije se vodilo dovoljno računa o mogućnosti prilagođavanja poljoprivrednih subjekata ovim promenama, što je posebno imalo posledice na njihov ekonomski položaj i na devastiranost domicilne poljoprivredne proizvodnje.

Kriitički posmatrano, postavlja se pitanje: koliko se u celokupnom posmatranom periodu država istinski bavila problemima poljoprivredne proizvodnje i poljoprivrednih proizvođača, s obzirom da je njihov zadatak uglavnom bio da obezbede prehrambenu sigurnost zemlje? U tom cilju poljoprivredni proizvođači su bili primoravani da svoje proizvode prodaju po niskim cenama. Ukoliko se navedena situacija posmatra sa tržišnog aspekta, tada se može zaključiti da poljoprivredni subjekti ne mogu prodavati svoje proizvode po niskim cenama, da bi omogućili prehrambenu sigurnost domicilnog stanovništva, već se moraju baviti agrobiznisom, dakle, proizvodnjom koja je profitno orjentisana.

Ukoliko se u prvi plan stavi saznanje da nijedna država u svetu nije izašla iz ekonomske krize dok nije rešila probleme u agraru, može se izvesti zaključak da u protekloj deceniji naša država nije rešila nagomilane probleme u agraru, već ih je nekonzistentnom agrarnom politikom učinila još kompleksnijim i komplikovanijim.

Potrebne su, stoga, duboke promene u sektoru agroprivrede i agrarne politike, kako bi se ova strateška oblast Republike Srbije transformisala iz komparativnih prednosti u konkurentsku prednost.

## AGRICULTURAL POLICY IN THE REPUBLIC OF SERBIA IN THE PERIOD OF TRANSITION FROM THE ASPECT OF FUNDING AGRAR

Pejanovic Radovan

Radovic Gordana

**Abstract:** *Agricultural policy in our country during the transition period recorded pronounced and sudden changes, which are stipulated in the changing socio-political and economic system. At the beginning of XXI century agricultural protectionist policies transformed into a liberal concept quite suddenly, which left unforeseeable negative consequences on agriculture, which is primarily reflected in the unresolved problem of financing this economic activity. In line with modern European model of agriculture, rural development concept of sustainable agriculture is the best long-term concept of agricultural policy. This concept involves the development of multifunctional agriculture, where food quality is a key factor for competitiveness.*

**Key words:** *agriculture/ agricultural policy/ price policy/ agricultural finance*

### LITERATURA

1. Pejanović, R., Tica, N. (2007). Dileme oko koncepta našeg agrarnog razvoja, *Agroekonomija*, (36), str. 7–24.
2. Pejanović, R. (2007). Stranputice i putevi naše agrarne politike, *Savremeni farmer* 8.
3. Pejanović, R., Njegovan, Z. (2011): *Principi ekonomije i agrarna politika*, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad.
4. Pejanović, R., Tica, N. (2007). Tranzicija (poljo)privrede Republike Srbije (dometi, efekti i ograničenja), *Savremena poljoprivreda*, (1–2), str. 144–150.
5. Radović, G. (2009). *Modaliteti finansiranja agrara u tranzicionom periodu*, Magistarski rad, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici.

---

## THE ROLE OF TRADE IN THE GLOBAL ECONOMIC CRISIS: THE CASE OF THE EUROPEAN UNION

Vapa-Tankosic Jelena<sup>1</sup>

**Abstract:** *For international trade to flourish, it is essential to have a well functioning financial system, which provides vital capital for trading activities and insures against trade-related risks. Financial crisis, as evident in this moment, can cause great economic and social damage which affects trade in terms of raising the costs of essential financial services while reducing their availability and more indirectly through the decrease in aggregate demand. This article will explore the numerous and complex links between trade and the financial sector giving an insight into the European Union's trade policy in the light of the global economic crisis. Although its' export growth was expected to deteriorate by more than two-thirds from 2007 to 2009, the European Union is expected to keep contributing to the key role of trade in curbing the current economic slowdown. This article will also give further recommendations on the importance of the role of trade and adequate trade policy in preventing and suppressing economic shocks.*

**Key words:** *international trade/ European Union/ financial crisis/ trade policy/ liberalization.*

### INTRODUCTION

Up to this moment, the world has suffered three major financial crises in the last ten years: the European Monetary System (EMS) crisis in 1992-1993, the Mexican crisis in 1994-1995 (which spread to a number of South American countries) and the Asian crisis in 1997-1998. The start of the current financial crisis was triggered in the summer of the year 2007 by the realization that the risks associated with the US market for sub-prime mortgages were not properly reflected in the price of related instruments, particularly mortgage-backed securities. A market-wide rea-

---

<sup>1</sup> Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Cvećarska 2, e-mail: jvapa@libero.it

assessment of financial risk led to a sharp increase in the number of premiums and spreads across all segments of the credit market.

As pointed out by González-Páramo (2009), tensions in the markets for credit instruments spread to the money markets in early August 2007, which led to the exceptionally high uncertainty about potential direct exposures of banks to “toxic” assets and increased demand for liquidity. Lack of transparency about the extent of exposures compounded uncertainty, preventing market participants from distinguishing good banks from bad banks. Money market interest rates and spreads rose sharply, while liquidity dried up, prompting central banks to intervene through large-scale liquidity injections.

In March 2008, the Fed had to rescue Bear Stearns, which was then the fifth largest U.S. investment bank, by JP Morgan and grant direct access to its financing to the other main investment banks for the first time since the Great Depression. The financial turmoil deepened in the weeks following the collapse of the Lehman Brothers in mid-September 2008. Within two weeks since the bankruptcy of the Lehman Brothers, mounting losses from the sub-prime mortgage markets resulted in the fact that both the US largest insurance company (AIG) and the largest savings and loan institution (Washington Mutual) were seized by the government.

Currently, financial markets are in the state of severe crisis that has started to spill over to the real economy. Policy makers around the world work to restore confidence in the financial system. In 2008, volatile commodity, food and energy prices and the weakening of the dollar against the euro have influenced economic developments. Global trade finance activity was influenced by events in the financial markets and, consequently, trade flows were rapidly and substantially affected. World trade activity was expected to fall in 2009 which would have been the first annual decline in global trade since 1982. The tension in the market is reflected in the Baltic Exchange’s Dry Index, a measure of the cost of moving raw materials by sea (more than 80 percent of international trade in goods is carried by sea), which fell to a nine year low in November 2008, 11 times lower from its record high in May 2008.

The credit crunch can affect both exports and imports to the point of stopping. The availability of short-term trade finance in such periods has therefore become a major concern of the international financial and trading communities worldwide. This article describes the nature of the problem faced by the international trading community, focusing on the case of European Union, and examines the modality of adequate trade policy support during the current crisis.



## TRADE AND FINANCIAL CRISIS

Financial crisis can bring about great economic and social damage, as shown by numerous crisis episodes. It can also hurt trade through raising the costs of essential financial services and reducing their availability and, more indirectly, through depressing aggregate demand which is reflected in a World Trade Volume annual change in Table 1.

**Table 1.** World Trade Volume annual change (%)

	World Trade Volume annual change (%)		
	2007	2008	2009
IMF	7.2	4.1	- 2.8

**Source:** IMF (2009)

When analyzing the links between financial crisis and trade policies support, the multilateral trading system cannot be seen in isolation from other domestic and international economic issues, such as prudential regulation, macroeconomic stability and the international financial architecture.

The International Chamber of Commerce has outlined that the global trade slowdown has been linked to several contributing factors:

- “slowing of demand from OECD buyers of Asian goods;
- Higher losses by trade banks due to deterioration in credit quality, fraud and commercial disputes;
- Rapid fluctuations in commodity prices;
- Foreign exchange rate volatility;
- Increased counterparty risk aversion which results in significantly higher risk pricing (confirmation commission/discounting etc.); and
- Lack of US dollar liquidity which also results in significantly higher borrowing costs (resulting in high liquidity premiums as well as risk premiums)” (p. 21).

The availability of credit and a number of trade-related financial instruments is vital for support of international trade. The availability of trade finance, particularly in times of crisis, plays a crucial role in facilitating international trade. Exporters with limited access to working capital often require financing to process or manufacture products before receiving payments while importers need credit to buy raw materials, goods and equipment from overseas.

In a times of crisis, the government steps in and increases their support for export insurance (official export credit) provided by export credit agencies (ECAs). Stephens (1998) analyses the role of trade financing and related government policies in preventing and coming out of crisis. Export credit agencies, government guarantees, or central bank schemes to secure trade financing and working capital can be useful complements in times of financial sector turmoil and disruptions in orderly trade financing.

In a discussion paper by WTO (2003) the following variables were identified to have a direct impact on macroeconomic decline:

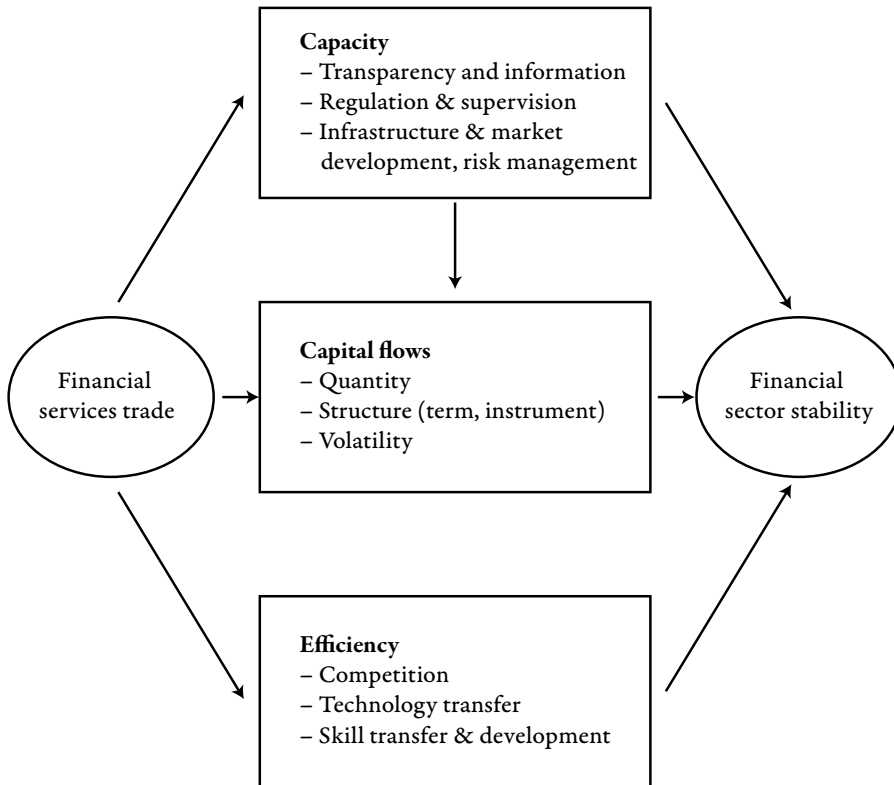
- 1) "large swings in exchange rates which have exacerbated the fundamental weaknesses (financial fragility, external vulnerability, and poor governance) and created a vicious circle of depreciation of currencies bringing more financial institutions and their customers into insolvency, and further weakening confidence;
- 2) the scarcity of short-term trade-financing facilities (in particular the opening of L/Cs and subsequent confirmation). „Cross border” international trade finance for imports became a particular problem at the peak of the crisis. In light of a general loss of confidence in a local banking system, international banks forced up confirmation fees or inter bank loan margins, and reduced or cancelled „bank limits” as well as „country limits” (p. 4)

Kono and Schuknecht in Figure 1. (1999) discuss the importance of financial services trade policy for financial stability. The commercial presence of foreign service providers and liberalization across the full spectrum of financial services is particularly beneficial to financial systems. Such liberalization promotes competition and encourages the transfer of skills. Market and infrastructure development, risk management and transparency are increased. Finally, a better information base for investors and deeper and broader financial markets are likely to generate a more balanced maturity and instrument structure of foreign debt which is less conducive to financial crisis.

## **GLOBAL TRADE AND EUROPEAN UNION**

The European Union has become one of the world's key economic engines, accounting for about 30% of global GDP and 20% of global trade flows, while the Euro has emerged as a key international currency. Starting as a free trade area of six members the EU with five waves of enlargement has expanded to become a federation of 27 sovereign states. By joining European Monetary Union, 15 countries have replaced their national currencies with the Euro and given up their indepen-

**Figure 1:** The Links between Financial Services Trade, Capital Flows and Financial Sector Stability



**Source:** Kono and Schuknecht (1999)

dent monetary policy to the European Central Bank. European macroeconomic policy regime is associated with the European Monetary Union with a clear division of tasks between the European central bank and national governments. The micro-economic policy regime consists of the internal market, the economic core of the EU, and its support policies in the areas of competition, trade and cohesion. The internal market relies on the Community with well defined roles for the Commission, the Council and the Parliament.

The process of integration has brought more variety to the Union and has required a set of policies to support it. The single market is the core of today's Union and the greatest achievement, now maybe comparable with EMU. The process started in 1985 with the fragmented economies of 12 Member States and now the internal market equals to 500 million citizens and over 20 million businesses.

When trade barriers were removed and national markets opened, trade became a major vehicle which enhances growth. Competition between imports and local products lowers prices and raises quality. The disappearance of trade barriers within the EU made a significant contribution to its prosperity, by increasing growth and employment. Since its beginning in 1992, the Single Market has created nearly three million new jobs. The Single Market program is supported by a range of supporting instruments: anti-trust/competition, trade, monetary and cohesion policies.

Under the Global Europe framework (2006) European trade policy has adapted to new priorities. Its aim is to focus manufacturing and export industries on sectors in which EU is internationally competitive, keep markets open to trade and focus resources on ensuring that others are open to trade with EU. As well as being a firm defender of the WTO and the Doha Round of world trade talks, EU has signed new free trade agreements with India, Korea and the South East Asian countries, established a close new trade dialogue with China. Thanks to some of its key assets such as chemicals, pharmacy products, motor vehicles and non-electrical machinery, the European Union's trade balance for manufactured products has improved reaching a surplus of €162 billion in 2007. EU has managed to maintain its world market share at 19.5% for merchandise trade (excluding energy), while the US and Japan now respectively account for 13.0% and 9.5% of the world market.

The EU's good performance compared to the United States or Japan is due to an upgrading of the quality of its products, combined with the ability of EU companies to sell products at premium price because of quality, branding and related services. These products now account for a third of world demand and represent half of EU exports, not only in luxury consumer goods, but across the whole range of products, including intermediary goods, machinery and transport equipment. Two thirds of EU imports from outside the EU are incorporated as inputs in the production process. This very high share of inputs in total EU imports, even when energy products are excluded, demonstrates very clearly that the EU as a whole relies heavily on global sources for inputs incorporated in its production process.

In the field of exchange of services, the EU is the leading exporter with 26.9% of the world market against 19.7% for the US and 6.1% for Japan. With regard to foreign investments, the European Union is the world's biggest investor and the principal host. When intra-EU stocks are excluded, the EU owns 33% and hosts 29% of world investment stocks.

## EU TRADE POLICY SUPPORT IN TIMES OF CRISIS

By the end of 2008 the EU economy was already in recession, with GDP falling by 1.4% in the last quarter of 2008 compared to a year ago. The downward trend continues into 2009 and industrial production in the EU has fallen to some 15% below that of last year. EU merchandise exports first dropped last November, by 11% year-on-year. In December 2008, the EU adopted an ambitious Economic Recovery Plan as the financial crisis began spilling into the real economy. The EU reacted to the financial turmoil in a rapid and coordinated manner, with the primary aim of stabilizing financial markets, unlocking credit flows, implementation of guarantee and recapitalization schemes for banks and other affected financial institutions.

In the context of a changing global environment, having the right internal policies and ensuring openness to trade and investment as well as greater openness are considered as critical and linked requirements for European Union trade policy. EU trade support measures are based on the commitment to open markets, recognition of the importance of trade and investment in order to help the economy escape from crisis, which is a key priority for Europe in the forthcoming months. EU support measures comply with strict state aid rules, with the European Commission monitoring national aid schemes to avoid potential distortions to competition. It is important to emphasize here that assistance is only allowed on a temporary basis and must be linked to restructuring plans.

The risk of protectionism should be kept to ensure that the rules of the single market are recognized and followed. Regarding intra-EU protectionist pressures, (for example the rescue package for the car industry proposed by the governments) there is no general trend toward protectionism among the EU27. However, there is great political awareness that this constitutes a risk. Evidence of this is the fact that presidency of the EU called for an extraordinary summit to discuss the issue of protectionism. World Bank, IMF and UN are also playing important roles in identifying and putting in place measures aimed at support of trade finance. Overall, developing countries have resorted more to border measures (e.g. Argentina, India, Russia, Indonesia) while in developed countries other types of measures are being used namely public procurement clauses (e.g. "Buy American" Clause) and subsidies (e.g. rescue packages for industries such as banking, cars etc.).

Trade Policy Review of the European Communities conducted by WTO Trade Policy (2009) underlines that there are no *Buy European* type requirements attached. The financial and fiscal packages of the EU are providing a stimulus to ove-

rall demand for foreign and domestic goods and services alike. Thereby, they are creating trade. There can be no mixing up of these stimulus programs with tariff or non-tariff measures that directly restrict trade. The EC has introduced none of these. On the contrary, EU has allowed unimpeded flows of imports and made active efforts to facilitate trade by stepping up official export credit and insurance to fill the gap in trade financing left by private banks. Yet, for trade to be part of the solution to the crisis, EU must ensure that the G20 commitment is respected and the DDA is finalized.

Very concrete commitments at the G20 forum in April 2009 on resisting protectionism and promoting global trade and investment were made:

- “within the next 12 months, the countries will refrain from raising new barriers to investment or to trade in goods and services, imposing new export restrictions or implementing WTO inconsistent measures to stimulate exports;
- the countries will minimize any negative impact on trade and investment of their domestic policy actions including fiscal policy and action in support of the financial sector. They will not retreat into financial protectionism, particularly measures that constrain worldwide capital flows, especially to developing countries;
- the countries will take steps to promote and facilitate trade and investment; and ensure availability of at least \$250 billion over the next two years to support trade finance through export credit and investment agencies and through the MDBs;
- the countries shall strive to reach agreement this year on modalities that leads to a successful conclusion to the WTO’s Doha Development Agenda (DDA) with an ambitious and balanced outcome” (p. 6).

The current environment is fertile ground for protectionist pressures and the objective of EU trade policy is to keep global markets open and prevent a protectionist escalation which would make the situation even worse. This requires global political leadership and coordinated action. The situation must be monitored closely and the lessons from the past shall be taken in consideration as the global crises have been fertile ground for the emergence of protectionist policies which could only make the crisis worse for the whole world, not only the EU.

## **CONCLUSION**

The post-World War II era has been characterized by high growth rates in the world economy and a progressive reduction in barriers to international trade and

investment. Productivity increases in agriculture and manufacturing, and more recently in services, have become a major driver in the generation of income and wealth. There is massive empirical evidence that open economies are richer and more productive than closed economies. EC (2009) pointed out that “theoretical channels between openness and productivity are clear, as reallocation of resources, more competition, economies of scale, bigger variety of products, innovation, and knowledge spillovers” (p. 33).

Trade policy is a major European economic pillar. Free trade among the EU members underpinned the launch of the Union 50 years ago. Today Europe is the world’s biggest exporter, accounting for 20% of global imports and exports, the world’s biggest investor and the world’s biggest market for foreign investment. Roughly one fifth of the world trade in goods and close to a third of the global services market belongs to EU, as it is the largest entity in international trade in goods and services.

This article has examined the role of trade and trade policy in preventing financial crises especially in regard to keeping open markets with adequate liberalization strategy and suppressing any kind of protectionism. In the case of European Union, financial instability can be increased through trade protection. If countries resort to restrictive trade measures during financial crises in a misguided attempt to protect their domestic producers, this gives rise to inefficiencies at home, and might worsen the financial position of exporters in other countries. The adverse effects of the Great Depression on output, employment and financial stability around the globe would have been much less severe if trade protection had not taken hold.

Fortunately, the lesson from the Great Depression—that protection is not a suitable policy response to crisis—seems to have been learnt. In the current crisis, open markets are to be maintained and the crisis resolution strategy even features significant trade liberalization. As the EU is facing a changing reality, it seeks to liberalize trade in a manner which promotes financial sector development, undistorted capital flows and transparency in the financial system, while also enhancing competition and efficiency in the financial sector. Depending on the EU liberalization strategy pursued, trade can promote both economic growth and financial stability and in these circumstances be part of the solution to the crisis.

## ULOGA TRGOVINE U GLOBALNOJ EKONOMSKOJ KRIZI: SLUČAJ EVROPSKE UNIJE

Vapa-Tankosić Jelena

**Sažetak:** *Za procvat međunarodne trgovine esencijalan je finansijski sistem koji dobro funkcioniše i koji obezbeđuje neophodan kapital za poslove trgovanja i obezbeđuje od rizika vezanih za trgovanje. Finansijska kriza, kako je vidljivo u ovom momentu, može izazvati veliku ekonomsku i socijalnu štetu koja pogada trgovinu kroz povećanje troškova esencijalnih finansijskih usluga uz reduciranje njihove dostupnosti i indirektno kroz snižavanje agregatne tražnje. Ovaj članak će istražiti brojne i kompleksne veze između trgovinskog i finansijskog sektora pružajući uvid u trgovinsku politiku Evropske Unije u svetlu globalne ekonomske krize. Iako se očekivalo da porast njenog izvoza uspori za više od dve trećine od 2007. do 2009., očekuje se da Evropska unija nastavi doprinositi ključnoj ulozi trgovine u obuzdavanju trenutnog ekonomskog zastoja. Ovaj članak će takođe pružiti dodatne preporuke o važnosti uloge trgovine i adekvatne trgovinske politike u sprečavanju i suzbijanju ekonomskih šokova.*

**Ključne reči:** *međunarodna trgovina/ Evropska unija/ finansijska kriza/ trgovinska politika/ liberalizacija.*

### REFERENCES

1. *Communiqué of the G20 at London Summit, Leaders' Statement 2 April 2009.* Postavljeno 26.10.2010. sa Web sajta [http://www.g20.org/Documents/g20\\_communique\\_020409.pdf](http://www.g20.org/Documents/g20_communique_020409.pdf)
2. *The Communication Global Europe: Competing in the World.* European Commission, Directorate General for Trade (2006) . Postavljeno 26.10.2010. sa Web sajta [http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/october/tradoc\\_130376.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/october/tradoc_130376.pdf)
3. European Commission (2009). *European Competitiveness Report*, Publications of the European Communities, Luxembourg.
4. González-Páramo J. M. (2009). Financial market failures and public policies – a central banker's perspective on the global financial crisis. *Proceedings from XVI Symposium of Public Economics, The Financial Crisis and the Public Sector, Granada, 5-6 February 2009.* Postavljeno 26.10.2010. sa Web sajta [www.bis.org/review/r090210e.pdf](http://www.bis.org/review/r090210e.pdf)



5. *Trade Finance in the Current Financial Crisis: Preliminary Assessment of Key Issues*. International Chamber of Commerce (2008) Postavljeno 26.10.2010. sa Web sajta [www.iccwbo.org/.../ICC\\_Report\\_Trade\\_Finance\\_11\\_Nov\\_2008.pdf](http://www.iccwbo.org/.../ICC_Report_Trade_Finance_11_Nov_2008.pdf)
6. Kono M., Schuknecht L. (1999). Financial Services Trade, Capital Flows and Financial Stability. *WTO Working Paper ERAD-98-12*.
7. Stephens M. (1998) Export Credit Agencies, Trade Finance and South East Asia. *IMF Working Paper WP/98/175*.
8. World Trade Organization, (1999). Trade, Finance and Financial Crises. *Special Studies 3*.
9. World Trade Organization. (2003). Improving the Availability of Trade Finance during Financial Crises. *WTO Discussion Paper no.2*.
10. *Trade Policy Review of the European Communities Statement by the European Commission* WTO (2009). Postavljeno 26.10.2010. sa Web sajta [trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2009/april/tradoc\\_142759.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2009/april/tradoc_142759.pdf)

---

## INTERNATIONAL STRATEGIC MARKETING PLANNING AND IMPLEMENTATION

Ilic Stanko<sup>1</sup>

Ilic Dragan<sup>2</sup>

**Abstract:** *This paper reviews the process of international strategic marketing planning and shows how it can be used to implement international marketing. It examines the process of strategic marketing planning and develops it to encompass international operations. It outlines the tasks that are considered in the preparation of an international marketing plan and discusses how these tasks can be implemented. It shows the linkage between international marketing theory and practice, emphasizing that international marketing should follow the strategic goals of the firm aimed at satisfying the needs of consumers within global markets. This involves using the data collected through the Marketing Information System (MIS) to develop the marketing mix within the constraints of the available resources.*

**Key words:** *strategy, international marketing, planning, implementation*

### INTRODUCTION

The process of international strategic marketing requires careful planning to achieve the organization's strategic goals. Different marketing approaches are likely to be used for different markets. The plans should consider these variations. The planning process should provide direction regarding the ways in which marketing is to be implemented.

International strategic marketing planning is a process by which the organization attempts to understand the international marketing environment, and the needs and wants of customers, while recognizing that competing organizations also serve the market.

---

<sup>1</sup> Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Cvećarska 2,

<sup>2</sup> Univerzitet EDUKONS, Fakultet poslovne ekonomije, Sremska Kamenica, Vojvode Putnika bb, e-mail: dragan.ilic@educons.edu.rs

It also means recognizing the organization's strengths and weaknesses in serving customers. Organizations attempt to develop strategies to build on their strengths while coping with their weaknesses. The international marketing planning process consists of a number of stages, including an assessment of existing product markets, preparing a detailed financial statement, reviewing the market situation, obtaining and analyzing the relevant data, developing appropriate marketing objectives, sequencing and timing marketing activities to implement marketing strategies and preparing and controlling a detailed operational marketing plan.

It should also be sufficiently flexible to incorporate adaptation of marketing tactics that may become necessary in the light of unpredicted changes in market conditions.

## **NATURE OF INTERNATIONAL STRATEGIC MARKETING PLANNING**

We should appreciate that the determination of the organization's strategic goals is complex and largely follows rules that have been worked out from experience of military warfare. The ways in which strategic goals are determined are discussed in depth within the strategic management literature (Johnson and Scholes, 2002), (Hooley, Saunders, and Piercy, 1998).

For the purposes of this paper, we should recognize the close linkage between an organization's corporate strategic goals and the implementation of marketing plans to attain the goals. The international marketing plan, like the national marketing plans, should outline the process whereby the organization's strategy is fulfilled.

Usually the marketing plan will aim for growth, in which case, in terms of international market expansion, the firm may undertake 'initial entry', 'local market expansion' or, at a much later stage, 'global rationalization' (Douglas and Craig, 1989, pp. 126). The international marketing plan should incorporate these phases of expansion emphasizing the methods expected to be used to achieve the desired growth. For example, initial entry might require establishing appropriate channels of distribution, such as agents and distributors, to support export activity. Local market expansion might need marketing to focus on promoting a particular message using 'above the line' media such as television and the press as well as 'below the line' sponsorship and public relations. Global rationalization could be undertaken by concentrating on cost cutting throughout the operations to achieve more competitive prices.

Whatever the level of international expansion, an international marketing plan has to be prepared. The marketing plan is a document that outlines the methods

and tactics for attaining the strategic goals of the organization. It shows the actions needed to achieve the strategic objectives. Strategic plans usually represent a long-term vision, providing direction for the organization in the forthcoming two, three, four or five years. Marketing plans most commonly run on a one-year time scale with provisional guidelines for the subsequent two or three years. Usually, marketing plans are prepared in the form of an annual cycle that fits the firm's financial accounting year.

### **THREE PERSPECTIVES OF AN ORGANIZATION**

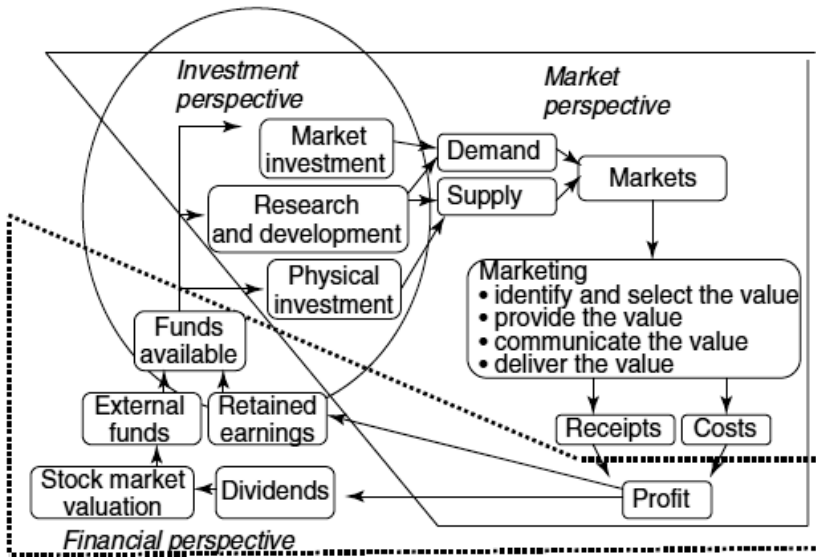
An organization may be conceived as being represented by three perspectives: an investment perspective, a financial perspective and a market perspective (Figure 1). Profit and shareholder value are central to all three perspectives.

The market perspective is concerned with demand and supply as affecting the market for the value under consideration. The organization engages in a series of marketing activities leading to a set of receipts and costs. A trade-off between these gives rise to profit. In the financial perspective of the business, profit contributes to the organization's dividends and retained earnings, which indirectly contribute to the funds available for investment.

The investment perspective considers the allocation of resources among various uses such as physical plant and equipment, research and development and investment in markets. Market investment and research and development investment influence demand, an element central to the market perspective of the organization. Investment in physical facilities and research and development contribute to supply, the second major element in the market perspective of the organization. The three perspectives are intimately linked: market-based activities drive profit which in turn drives the organization's financial performance which then supports investment.

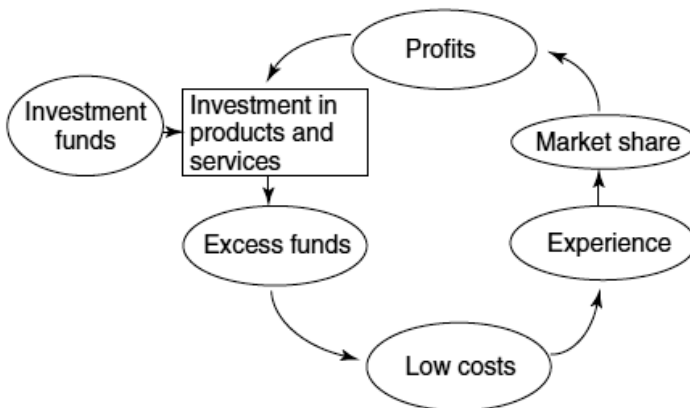
Investment expenditures directly influence the market. The three perspectives of the organization represent an interlocking management system related to various markets. Marketing in the organization is engaged in a competitive cycle emanating from the interaction of the three perspectives outlined above. Investment funds are central to the success of the venture. Investment in markets and marketing allows innovative products and services to be developed (Figure 2). These funds allow investment in new, more efficient manufacturing processes and equipment which lowers costs. The experience effect allows the organization to obtain a larger market share which in turn generates extra profits. These profits provide the excess funds for the next round of competition.

**Figure 1:** Perspectives of the firm



Source: (Bradley and Frank, 2003, pp. 64)

**Figure 2:** Competitive cycle in marketing



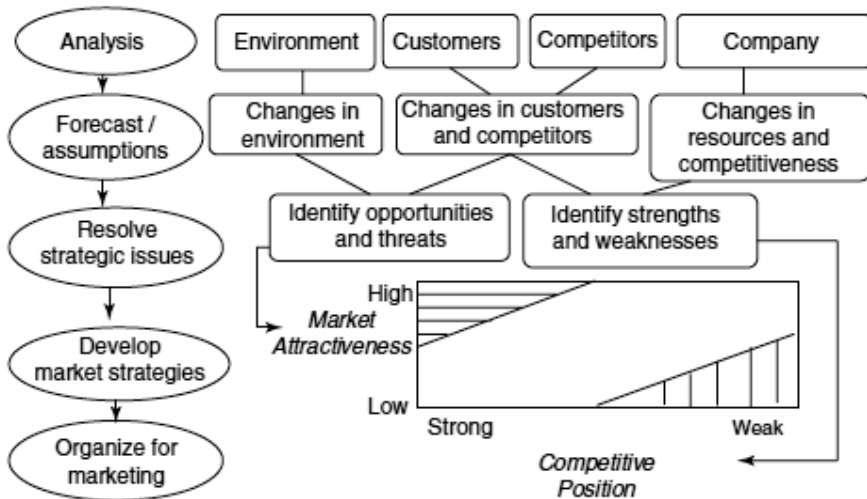
Source: (Bradley and Frank, 2003, pp. 65)

## STAGES IN INTERNATIONAL STRATEGIC MARKETING PLANNING

International strategic marketing planning involves five stages corresponding to the need for analysis, forecasting and making assumptions, resolving strategic issues, developing market strategies and organizing for marketing (Day, 2004, pp. 25). The analysis stage involves a detailed examination of the marketing environment, customers, competitors and an internal analysis of the organization itself (Figure 3).

In regard to forecasting and assumptions the organization must attempt to forecast or assume likely changes in the environment among its customers and competitors and determine how its own resource base is likely to develop during the planning period.

**Figure 3:** Stages in strategic marketing planning



**Source:** (Bradley and Frank, 2003, pp. 65)

During the third stage the organization attempts to resolve strategic issues which arise, which requires carrying out a SWOT analysis. The identification of strengths and weaknesses derives from a simultaneous analysis of customers, competitors and the organization itself and allows the organization to state its competitive position which may be strong or weak or somewhere in between. The identification of opportunities and threats derives from a simultaneous analysis of the environment, customers and competitors and allows the organization to determine the attractiveness of its various markets.

Now it becomes possible for the organization to develop a set of appropriate market strategies.

International marketing plan for international marketing planning, firms extend the traditional marketing plan to the international area. Such plans start by defining the firm's mission and strategic objectives showing the strategic direction in which the firm wishes to move. The plan proceeds to analyze the environment in which the firm operates, showing the external influences on the firm. The environmental analysis examines the political (and legal), economic, social and technological influences on the firm's activities.

At this time competitor activity within the market is assessed and the firm's competitive position is ascertained relative to the competitors examined.

The firm's mission, strategic objectives, the environmental analysis and the firm's competitive position provide the framework for assessing the firm's strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT analysis) within the market. The resource constraints are also considered, including the finance, human resources and time available to reach the defined goals. The plan provides an assessment of the firm's internal strengths and weaknesses as well as those of its competitors. Internal strengths and weaknesses relate to internal operational and organizational factors such as product characteristics, management expertise, research capability as well as financial position. External strengths and weaknesses concern the firm's performance relative to its competitors.

The plan should also consider the internal and external opportunities and threats facing the firm. Opportunities may relate to issues ranging from new product developments and new markets to mergers and acquisitions. Threats can include an assessment of the firm's vulnerability to over-extending resources through too extensive geographical coverage, dependence on importing agents, lack of transferability of product. The marketing plan identifies areas where the firm has strengths and weaknesses, and seeks to show where opportunities for expansion occur as well as any threats that may be encountered by these tactics. Awareness of these issues provides a framework for management to implement an action plan to optimize the opportunities and minimize the associated risks.

Traditionally, international marketing plans have followed the theoretical framework of a firm's international growth taking place in incremental steps. Initial plans detailed proposed marketing operations in one country. As expansion occurred, they were extended to encompass the other countries involved (Douglas and Craig, 1989, pp. 43). Typically, international marketing plans for smaller firms

have shown this type of incremental growth. The plan set out to establish marketing in one country. Gradually, according to the firm's resources, marketing was extended across borders to encompass more and more countries.

However, many firms, especially the larger organizations, have established international, even global, operations. In these cases the international marketing plan is much more extensive; often being a combination of national plans that fit the corporate strategy. These large firms have passed the initial market entry stages of the newcomer and have established marketing operations in the countries concerned.

In the situation of the large firm, usually management operating within each country, or territory, prepares its own marketing plan. The plans have to fit the corporate strategic plan and have to be agreed with central, head office management. Considerable negotiation between all parties concerned may be required before the plans are accepted. The mission, the strategic goals and objectives, will be common for all concerned, but the method of implementing the goals may differ. For example, in the case of the global detergent supplier Unilever, the marketing plan used in Chile or Canada, while similar, is likely to differ in detail from the marketing plan used in Hong Kong or the UK. But the country plans will fit into the overall corporate plan.

A further complication in international planning is the potential for rapid international expansion using IT. With the support of IT, especially the increased use of the Internet and its associated services, firms can internationalize their operations almost instantaneously, should they so desire. Firms starting to market their products and services can reach many customers directly through the Internet. Since most of the developed world and many parts of the less developed economies have access to the Internet, there is the potential for global coverage at the early stages of international expansion. The major constraint, apart from access to the Internet, is the limitation of logistics support for the product or service to reach the consumer, as is evident at peak demand periods such as Christmas when demand cannot always be met within the time constraints. In this way, increasingly, international marketing planning incorporates extensive use of the Internet as a communication channel alongside conventional international expansion approaches. Indeed, some firms concentrate entirely on using the Internet, almost to the exclusion of the conventional marketing mix.

Firms such as Amazon.com and easyJet.com develop their marketing mix in terms of the product/service, promotion and pricing tactics in response to customer demand as evident through their use of websites within the Internet channel. In this



way, the market planning process is increasingly used to consider cross-border international expansion on a shorter and more extensive scale than had previously been practicable.

## **INTERNATIONAL MARKETING INFORMATION SYSTEM (MIS)**

The International Marketing Information System (MIS) including marketing research plays a crucial role in assessing the market to determine potential opportunities and threats. The MIS is used in marketing decision-making to ensure successful international expansion by identifying markets to target for expansion and the entry methods favored by the potential consumers. The MIS can help identify the favored marketing mix, that is, the characteristics of products or services that should be offered as well as the pricing, promotion and channels of distribution tactics that are most likely to ensure success.

The fundamental approach to formulating a MIS for international marketing is the same as for the domestic situation although, obviously, the MIS used will be more complex and difficult to develop than that used for domestic marketing. For the established international group, or MNC, the complexity of marketing planning reflects the group's international activities. In the same way as for the firm expanding from a domestic base to international operations, the established international group is required to fulfill its strategic objectives to ensure that each country's management meets the goals that have been set. The MIS, together with marketing research undertaken for both domestic and international markets, plays a critical role in the marketing decision process necessary to achieve strategic objectives. These, in turn, influence the implementation of marketing mix both within, and across, countries. For the smaller organization, the corporate MIS will, similarly, comprise MISs developed within individual countries. They will be expanded to match management's requirements.

Problems to be overcome with international MISs include those associated with assimilating the different systems developed within individual countries across national borders. Apart from the obvious problems of considering the distinct cultures of the different countries and regions within countries, differences occur at the operational level of collecting data which are assimilated within the MIS. There are different methods of collecting data, e.g. face-to-face interviews with women may be appropriate within Western Europe but could be more difficult to undertake in some Middle Eastern markets. There are different languages used with different alphabets and so on. Over and above these cultural issues, further challenges to achieving a cohesive MIS for global planning purposes can be posed by the different

software and hardware used to process the data, e.g. some parts of the organization may use IBM compatible PCs, others Apple Macs or other computing equipment.

These problems can be accentuated when organizations expand internationally through mergers and acquisitions that have their own information systems, hardware and culture that differ from those of the dominant organization. Nevertheless, an all-embracing MIS for the international, or multinational, organization has to be developed to keep the corporate management informed. While challenging, and often costly to implement, this can be achieved by assimilating the data from various MISs in a consolidated format, using the individual country MISs, which can be fed into the international market planning process. The potential help provided by such planning encourages management to find ways to evolve the most appropriate plans.

## **PRODUCT**

The international marketing plan has to determine the characteristics of the products, or services to be marketed. It will consider the range and features of the products using tools such as sales trend analysis, product performance history and forecasts of product developments.

These attributes should be compared with competitor offerings to ascertain the firm's product performance. This procedure is termed competitive analysis and is used to indicate advantages, or disadvantages, faced by the product in association with its competitors.

## **PRICING**

In particular, positioning strategy and customer perceived values are considered. Their inter-relationship plays a critical part in defining the firm's product or service range within the market. Product prices are compared with the prices of competing goods, or services, and any advantage or disadvantage is identified. Close monitoring of a firm's pricing strategy compared with competitors and the sales achieved is required to enable effective international marketing planning.

## **PROMOTION**

The promotion strategy and its proposed implementation have to be encompassed by the international marketing plan. The promotion mix is determined to match the characteristics of the product or service being marketed. It can incorporate a

range of promotion methods including conventional 'above the line' media advertising and direct mail as well as 'below the line' sponsorship, special promotions and exhibitions, etc. Firms are advised to invest in public relations support which acts as a catalyst to the whole promotion process. For example, the proposed international promotion plan might contain forecasts of cost effectiveness in terms of advertising expenditure compared to forecast sales in different countries. These ratios should be compared with the equivalent for the major competitors within the firm's international markets. The processes of comparing the firm's proposed promotion plan with that of competitors acts as a gauge to monitor performance and will help in future planning.

### **CHANNELS OF DISTRIBUTION (COVERED BY THE TERM "PLACE")**

Includes determining channel strategy and channel selection for the product or service being marketed. It covers the firm's proposed selling strategy and sales plan for the sales force.

Once again, the firm is recommended to undertake competitor analysis to determine whether the proposed channels of distribution strategy and its implementation can provide competitive advantage at an international level. It is useful to determine whether the firm's proposed channels of distribution plan matches the expectations of channel members, including intermediaries such as importing agents, franchisers, wholesalers and retailers. If the plan differs, it can meet the resistance of those involved, preventing its successful implementation. Great care has to be taken when planning changes to the traditional channels of distribution approach, even more so at an international level when misunderstandings can so easily occur due to different cultural interpretations of behavior.

### **RESOURCE IMPLICATIONS**

At the same time as the plan for the marketing mix is being assimilated, the financial, human and time resources for international growth have to be considered. Resource implications affect the tools available to implement all stages of international expansion. The amount of financial resources available will determine the scale of expansion that can be undertaken. Many firms have failed in their bid to establish international operations because of misjudgments of the real costs involved. Furthermore, financial resources affect the level of support that can be given to product development, to different pricing approaches, to promotion campaigns and to intermediaries within the channels of distribution to stimulate demand wi-

thin the international markets. Access to the appropriate human resource expertise is critical to the successful outcome of the expansion. The time available to implement the proposed expansion also plays a crucial role. It can be expected that with the increase of physical distance from the administrative headquarters, manufacturing and operational activities and the customer, the time for goods and services to pass through the value chain is also likely to increase. Certainly, the value chain is likely to become more complex.

The international marketing plan is usually presented by a flowchart, called a Gantt chart, which depicts the start and finish of each activity along the value chain. This enables management to determine the order and timing of the various activities, helping in the implementation of the plan.

## **HUMAN RESOURCE CONSTRAINTS**

As well as finance, the availability of appropriate human resources has to be incorporated within the international marketing plan. Proposed international expansion projects have often been constrained, and even shelved, because of lack of available trained managerial expertise to oversee the expansion within the proposed time schedule. Since the early 1990s, many European firms have had to curtail their international expansion to Eastern Europe due to reticence on the part of European national managerial staff to re-locate to Poland, Hungary and the Czech Republic. For example, Tesco, the UK-based food retailer, found that the process of international expansion took longer to implement than was originally envisaged partly due to the need to train local nationals to undertake retail management and local suppliers to service logistics support. The number of European nationals prepared to re-locate was limited.

## **IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL STRATEGIC MARKETING PLAN**

International strategic marketing plans form part of the strategic planning activity, usually undertaken on an annual cycle. The plan is a guideline that is agreed by all parties concerned, i.e. the strategic corporate planners at central head office and the operational managers within the organizational divisions. Theoretically, the plan can be revised, or modified, in agreement with all concerned, but such changes have to be justified.

The annual plan provides goals, budgets and outline methods whereby these should be achieved, with those for the first few months usually being more detailed

than for the later period. Indeed, it is often expected that as the planning year progresses new evidence will become available (such as sales performance) that favors modification of the original plan. Some flexibility is required to encompass the latest market information (probably provided through the MIS). However, the fundamental strategic approach as projected within the plan should remain. The strategic direction of international operations is usually maintained, although the details of the methods used to implement the strategy may be modified to suit local conditions.

All concerned in the marketing operation are expected to work to the agreed plan. The methods used as identified by the proposed marketing mix and the resources made available should match the plan. During the planning cycle, usually at monthly intervals, the actual performance is compared with predictions made in the plan. Any discrepancies are monitored and minor adjustments made to the plan to ensure the goals are achieved.

Towards the end of the planning cycle, a review panel often assesses how well actual performance matches the plan. Lessons learnt from this analysis should be carried forward to the next year's international marketing plan.

## **CONCLUSION**

This paper considers the nature and role of the international strategic marketing plan. It discusses how the plan is prepared and used in international marketing. International strategic marketing plans are tools to implement corporate strategy, being a formal proposal of the marketing tactics required to achieve the goals of the organization. They should reflect the theoretical process of international expansion, traditionally taken to be growth by incremental steps.

They should also encompass IT developments that can help marketing implementation.

Typically, international marketing plans set out the organization's strategies, mission statement and objectives. They analyze the market conditions that exist in terms of environment and competitors' activity. They consider firms' strategic and marketing options and select the preferred marketing approaches for the organization concerned. International MISs are used to provide the data for marketing decision-making.

The international strategic marketing plan aims to provide a framework for implementing marketing tactics, covering approaches to product development, pricing,

promotion and distribution. The plan identifies the financial, human and time-scheduling resource implications of the recommended actions.

Usually, international strategic marketing plans are derived through a process of combining individual national (and even regional) marketing plans into a corporate plan. Such plans have to be agreed by all the relevant parties, a process that requires considerable management skill. It is this skill that is necessary for the successful implementation of international marketing across national borders.

## MEĐUNARODNO STRATEŠKO PLANIRANJE U MARKETINGU I NJEGOVA IMPLEMENTACIJA

Ilić Stanko

Ilić Dragan

**Sažetak:** *Ovaj rad se bavi procesom strateškog marketinškog planiranja u međunarodnom kontekstu i pokazuje kako se ono može iskoristiti u primeni međunarodnog marketinga. Rad analizira proces strateškog planiranja u marketingu i razvija ga sa ciljem da obuhvati međunarodno poslovanje. Takođe, izdvaja aktivnosti koje treba razmotriti prilikom pripreme međunarodnog marketing plana i objašnjava kako ove aktivnosti/zadaci mogu biti prmenjeni. Ukazuje na povezanost međunarodne teorije i prakse iz oblasti marketinga, ističući da međunarodni marketing treba da prati strateš ciljeve firme koji za cilj imaju zadovoljavanje potreba potrošača na globalnom tržištu. Ovo obuhvata korišćenje podataka sakupljenih putem Informacionih sistema za marketing (MIS), da bi se napravio marketing miks u okviru ograničenih mogućnosti koje su nam na raspolaganju.*

**Ključne reči:** *strategija/međunarodni marketing/planiranje/implementacija*

### LITERATURE

1. Bradley, F. (2003). *Strategic marketing: in the customer driven organization*, Antony Rowe Ltd, Chippenham, Wiltshire, U.K.
2. Day, S. G. (2004). *Strategic Marketing Planning*. St Paul, MN: West Publishing Co.
3. Douglas, S.P. and Craig, C.S. (1989). Evolution of global marketing strategy: scale, scope and synergy, *Columbia Journal of World Business*, 24, (3), 47–59.

4. Hooley, G.J., Saunders, J.A., Piercy, N.F. (1998). *Marketing strategy and competitive positioning* (2nd edn), Harlow, Financial Times/Prentice Hall.
5. Johnson, G., Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy: text and cases* (6th edn), Harlow, Financial Times/Prentice Hall.

## UTAJA POREZA NA DOBIT PREDUZEĆA

Vesić Sofija<sup>1</sup>

Veselinović Branislav<sup>2</sup>

**Sažetak:** *Glavni pokretač reformi poreskih sistema u svetu tokom prethodnih decenija, bile su promene u privredi i promene relativnog vrednovanja efikasnosti i pravičnosti. Porez na dobit preduzeća (korporacija) spada u grupu direktnih poreza. Cilj istraživanja predstavlja utvrđivanje uzroka i posledica koje dovode do utaje poreza kao i načina i oblika kojima se vrši utaja poreza na dobit preduzeća. Takođe, izvršena su istraživanja koja ukazuju na poresku evaziju koja se kao poseban oblik ispoljava u vidu utanjene kapitalizacije. U analizi ove, danas veoma rasprostranjene problematike, koristili smo publikacije i druge radove koji su dostupni bilo kao štampani materijali ili objavljeni u elektronskoj formi. U istraživanjima su korišćene metode kvalitativne i deskriptivne analize. Procene sive ekonomije u zemljama Evropske unije kreću se u intervalu oko 10% do 15% od ukupnog BDP. Međutim, siva ekonomija je prisutnija u istočnoevropskim zemljama i zemljama u tranziciji, poput Srbije – gde se učešće sive ekonomije procenjuje na oko 30% u odnosu na BDP.*

*Značajno prisustvo sive ekonomije otežava efikasnu raspodelu resursa i usporava privredni razvoj, jer preduzeća sklona poreskim utajama predstavljaju nelojalnu konkurenciju preduzećima koja posluju u legalnim tokovima.*

*Neprihvatanje i nepridržavanje poreskih pravila od strane poreskih obveznika jasan je signal da poreski zamišljena stvarnost odstupa od ekonomske realnosti. Proces otkrivanja nepoštovanja poreskih propisa utiče na stavove poreskih obveznika prema plaćanju poreza na dva načina. Prvo, time se obezbeđuje verovatnoća da će sankcije biti primenjene na poreske prekršioce, i drugo, povećaće se poverenje istih u poreski sistem i njegovo prihvatanje.*

**Ključne reči:** *direktni porezi/ porez na dobit preduzeća/ utaja poreza/ evazija poreza/ siva ekonomija*

<sup>1</sup> Ministarstvo finansija, Poreska uprava, Sektor Poreske policije, Beograd, Save Mašković 3–5, e-mail: vesicsofija@ikomline.com

<sup>2</sup> Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Cvećarska 2, e-mail: brane1952@yahoo.com



## UVODNA RAZMATRANJA

Poreski sistem u svim zemljama predmet je stalnih teorijskih, stručnih pa i političkih rasprava i preispitivanja (Bird, 2004, p. 3–21), (Grabowski, 2005, p. 239–312), (Hogue, Hassel, Olsson, Sabbe & Ott, 1998). Podložan promenama, poreski sistem predstavlja veoma dinamičan sistem. Iz tih razloga, posmatrano sa vremenske distance, često su vršene promene u poreskoj politici. U određenim periodima dominantno mesto su zauzimali direktni porezi, dok su u sledećim periodima tu ulogu dobili indirektni porezi.

Glavni pokretači reformi poreskih sistema u svetu, tokom prethodnih decenija, bile su promene koje su prouzrokovane promenama u privrednim sistemima, i promene relativnog vrednovanja načela efikasnosti i pravičnosti. Osim navedenih faktora, na redizajniranje poreskog sistema utiču i drugi faktori od kojih treba navesti faktore koji su prouzrokovali međunarodne ekonomske integracije, povećanje fiskalne decentralizacije, rast kapaciteta poreske administracije i dr.

Najvažnija promena koja je, tokom prethodnih decenija, uticala na preispitivanje i revidiranje teorijskih stavova i promene u zakonskim rešenjima u oblasti poreskog sistema, jeste globalizacija svetske ekonomije. Globalizacija svetske ekonomije, prouzrokovana naučno-tehnološkim progresom, ali i institucionalnom liberalizacijom robnih tokova i kapitala, ispoljava se preko ubrzanog rasta međunarodne trgovine i povećanja međunarodne mobilnosti kapitala.

Rastom međunarodne trgovine i mobilnosti kapitala, visoki porezi na prihode od rada i kapitala smanjuju konkurentnost privrede i time smanjuju relativni značaj ovih poreza (direktnih poreza) u odnosu na poreze koji se ostvaruju od poreza na dodatu vrednost, akciza, carina (indirektnih poreza).<sup>3</sup>

## POREZ NA DOBIT PREDUZEĆA

Porez na dobit preduzeća pripada kategoriji realnih poreza, a predmet oporezivanja čini ostvarena dobit kao konačan finansijski rezultat iskazan u bilansu uspeha. Oporezivanje dobiti preduzeća ima, u prvom redu fiskalni cilj, međutim, ovaj porez treba da izrazi i ekonomski i socijalni cilj (Milošević, 2005, str. 117).

Obveznici poreza na dobit preduzeća prema Zakonu o privrednim društvima jesu privredna društva, odnosno preduzeća organizovana u jednom od sledećih oblika:

1. akcionarsko društvo,
2. društvo sa ograničenom odgovornošću,

<sup>3</sup> U međunarodnoj i domaćoj literaturi ne postoji generalno prihvaćena razlika između direktnih i indirektnih poreza.

3. ortačko društvo,
4. komanditno društvo,
5. društveno preduzeće,
6. javno preduzeće,
7. druga pravna forma društva, odnosno preduzeća u skladu sa posebnim propisima,
8. zadruga koja ostvaruje prihode prodajom proizvoda na tržištu ili vršenjem usluga uz naknadu i
9. drugo pravno lice ako ostvaruje prihode prodajom proizvoda na tržištu ili vršenjem usluga uz naknadu.

**Slika 1.** Obveznici poreza na dobit pravnih lica



**Izvor:** Autori

Poreska osnovica se iskazuje u poreskom bilansu, a čini je razlika između ukupnog prihoda i ukupnog, poreski priznatog, rashoda. Poreski bilans koji obveznik poreza na dobit podnosi nadležnom poreskom organu sadrži:

- poslovne dobitke i gubitke,
- kapitalne dobitke i gubitke,
- usklađivanje rashoda,
- korekciju rashoda i prihoda po osnovu transfernih cena,
- oporezivu dobit (Pavlović, 2005, str. 96).

Stopa poreza na dobit preduzeća je proporcionalna i iznosi 10% što je čini jednom od najnižih u regionu.

**Tabela 1.** Pregled poreskih stopa na dobit preduzeća u Srbiji i nekim zemljama EU

Zemlja	Poreska stopa
Bugarska	10%
Češka	20%
Hrvatska	20%
Mađarska	20%
Poljska	19%
Rumunija	16%
Slovačka	19%
Srbija	10%

## PORESKA UTAJA

Teorijska i empirijska iskustva sugerišu da je poreske utaje najteže vršiti u sistemu PDV-a, gde je neophodno organizovati sistem utaje tokom čitavog proizvodnog lanca jer bi izostanak poreske utaje na bilo kom nivou proizvodnje doveo do naplate poreza za celokupnu dodatnu vrednost u prethodnim ciklusima proizvodnje. Utaje u sistemu PDV-a je i najlakše identifikovati i dokazati jer je dovoljno identifikovati transakciju koja nema pokriće u odgovarajućim fakturama ili fiskalnim računima.

S druge strane, empirijska iskustva iz zemalja istočnoevropskog regiona ukazuju da je siva ekonomija najprisutnija u oblasti neregistrovanih prihoda, pre svega zarada radnika. Ovde treba praviti razliku između termina „rad na crno” čime su obuhvaćeni neregistrovani radnici i slučaj radnika registrovanih na minimalnu zaradu koji primaju dodatna neregistrovana sredstva, tzv. „rad na sivo”.

U našoj privrednoj praksi često se sreće slučaj poslodavaca koji svojim radnicima isplaćuju deo zarade „na ruke”, pri čemu se PDV obaveze redovno obračunavaju i izmiruju. S druge strane, nije zabeležen slučaj da poslodavci regularno prijavljuju celokupna primanja svojih zaposlenih, a da skrivaju deo PDV prometa. Iz prethodno navedenog se procenjuje da su poreske utaje u oblasti neregistrovanih prihoda značajno više od poreskih utaja u oblasti neregistrovanog prometa. Proizilazi zaključak: da bi se smanjio obim sive ekonomije u Srbiji, trebalo bi povećati poreze u oblasti prometa (PDV) i smanjiti poreze u oblasti neregistrovanih prihoda. Na

ovaj način bi se ostvarilo poboljšanje privrednih uslova jer bi se smanjile mogućnosti poreskih utaja i smanjila „korist” koju trenutno ostvaruju privredni subjekti koji posluju u oblasti sive ekonomije.

Evropska unija je, radi zaštite finansijskog sistema, osnovala Direktorat za prevenciju od poreske utaje. Pošto je utaja poreza postala ozbiljan problem u oblasti funkcionisanja zajedničkog sistema indirektnih – posrednih poreza, primena savremenih tehnika za otkrivanje fiskalne evazije omogućava da se ove pojave eliminišu, odnosno ublaže (Ristić, 2002, str. 420).

## **UTAJA POREZA NA DOBIT PREDUZEĆA**

Imajući u vidu relativno malo učešće utaje poreza na dobit preduzeća u ukupno otkrivenim poreskim utajama, do sada identifikovani modaliteti ovog vida utaje poreza predstavljaju više pojedinačne slučajeve nego pojavu koja je karakteristična za poslovanje većeg broja poreskih obveznika.

Poreski obveznik je dužan da nadležnom poreskom organu podnese poresku prijavu i poreski bilans za period za koji se utvrđuje porez. Uz poresku prijavu i poreski bilans, obveznik poreza na dobit preduzeća, dužan je da nadležnom poreskom organu dostavi i bilans uspeha, bilans stanja, izveštaj o novčanim tokovima, izveštaj o promenama na kapitalu, kao i drugu dokumentaciju propisanu zakonom.

Poreska prijava se podnosi u roku od 10 dana od dana isteka roka propisanog za podnošenje finansijskih izveštaja. Poreski obveznik koji otpočinje sa poslovanjem u toku godine, poresku prijavu podnosi u roku od 15 dana od dana upisa u Privredni registar.

Kako je dobit preduzeća determinisana dvema ekonomskim kategorijama, s jedne strane ostvarenim prihodom, i sa druge strane rashodima, analiza poreskih bilansa preduzeća u Srbiji ukazuje na to da je utaja poreza na dobit preduzeća rezultat manipulisanja upravo u ovim dvema kategorijama bilansa uspeha.

Najčešće zastupljen metod utaje poreza na dobit preduzeća predstavlja manipulacija u oblasti rashoda. Ovakav vid utaje poreza može se dokazati s obzirom da se za utvrđivanje oporezive dobiti priznaju rashodi u iznosima utvrđenim bilansom uspeha, saglasno Međunarodnim računovodstvenim standardima, Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja i propisima kojima se uređuje računovodstvo, i odgovarajućim odredbama Zakona o porezu na dobit preduzeća. Ovaj vid poreske utaje ukazuje da se utaja poreza na dobit preduzeća često čini umanjivanjem, odnosno netačnim prikazivanjem ostvarenog prihoda preduzeća. Poreski

obveznik poreza na dobit preduzeća, pored iskazivanja prihoda po osnovu poslovne, investicione i finansijske delatnosti, ima obavezu da iskaže i tačne podatke o kapitalnim dobitcima. Iskazivanje kapitalnih dobitaka/gubitaka regulisano je Zakonom o porezu na dobit pravnih lica, čl. 27–31.

## EVAZIJA POREZA

Sa pravnog stanovišta razlikuju se koncept zakonite i nezakonite evazije poreza. Linija razgraničenja između izbegavanja i utaje poreza jeste nelegalnost ponašanja.

U praksi postoje mnoge sive oblasti u kojima je teško povući dovoljno jasnu granicu, što ponekad navodi poreske vlasti da na neodgovarajući način kvalifikuju određene slučajeve. Razlozi tome su različiti: ponekad je poreski zakon sam po sebi nejasan, ponekad je jasan ali nije poznat obvezniku, a ponekad je zakon jasan ali ga poreska administracija dosledno ne primenjuje.

Legalno izbegavanje plaćanja poreza (eng. *tax avoidance*) obuhvata ponašanja obveznika sračunata na umanjenje poreske sposobnosti koristeći sve zakonom dopuštene mogućnosti. Suština ovih mehanizama je tzv. poresko planiranje.

U praksi se najčešće javljaju sledeći načini legalne evazije: pronalaženje rupa u zakonu; uzdržavanje od potrošnje; supstitucija; poslovna preorijentacija; promena mesta boravka; promena mesta obavljanja delatnosti; vertikalna koncentracija; izdaci za reklamu i propagandu; humanitarna davanja; promena državljanstva; investiranje; menjanje oblika kapitala; selidba u poreske oaze; osnivanje *offshore* kompanija.

Takva ponašanja obveznika smatraju se „prihvatljivim” izbegavanjem poreza za razliku od „neprihvatljive” legalne evazije koja je predmet sankcionisanja u razvijenim državama. Ovim terminom označavaju se aktivnosti obveznika koje nemaju poslovni ili ekonomski cilj kao njihovu osnovnu svrhu već dobijanje poreskih pogodnosti.

Ukoliko obveznik u svom poslovanju ne teži ostvarivanju legitimnih, komercijalnih ciljeva, već koristi određene pravne forme kako bi lukavo i vešto izbegao plaćanje nekog poreza, takvo njegovo ponašanje kvalifikuje se kao nedozvoljeno vršenje prava.

U praksi nekih zemalja sudovi se mogu pozivati na princip *looking through* (*substance over form* u anglosaksonske sistemima) koji podrazumeva ispitivanje suštine transakcije kroz njenu formu, u slučajevima nesaglasnosti pravne forme posla sa njegovom ekonomskom suštinom ili efektima. U drugim pravnim sistemima,

opšti pravni princip zloupotrebe prava pruža pravno-teorijski osnov za procenu pojedinih vidova protivpravnog ponašanja („neprihvatljive” zakonite evazije), odnosno marginalnih slučajeva bliskih oblicima nezakonite evazije poreza sa stanovišta povrede smisla zakona (*ratio legis*).

Kod ocene valjanosti jednog poreskog sistema ne smeju se zanemariti efekti zakonite evazije iz dva razloga:

1. prvo, nije verovatno da će porezi koji se lako izbegavaju obezbediti dovoljno prihoda državi i
2. drugo, troškovi koje izaziva izbegavanje poreza jesu dodatni gubitak za ekonomiju (zbog iskrivljenih izbora koji se čine na osnovu marginalnih troškova i koristi određene ekonomske aktivnosti).

Nezakonita evazija poreza (eng. *tax evasion*) predstavlja neposredno kršenje poreskih propisa kada poreski obveznik svesno i namerno izbegava izvršenje postojeće poreske obaveze.

U našem pravnom sistemu, nepoštovanje poreskih propisa pravno se kvalifikuje kao poreski prekršaj, privredni prestup u oblasti poreza (posrednih, kao što su carine) i krivično delo poreske utaje i kontrabande. Raspon protivpravnih ponašanja u izvršavanju poreske obaveze u suštini odražava stepen fiskalne nediscipline poreskih obveznika (Jovašević, 2009, str. 823–836).

Siva ekonomija je, u suštini, najznačajniji modalitet evazije poreza budući da se javlja kao neposredna reakcija ekonomskih subjekata na previsoke poreske terete. Poreska utaja se u određenom broju zakonodavstava svrstava u krivična dela protiv privrede i kažnjava dosta strogim sankcijama.

## **UZROCI I POSLEDICE IZBEGAVANJA PLAĆANJA POREZA**

Na korektno ispunjavanje poreske obaveze utiču brojni faktori ne samo ekonomske već i pravno-političke, socijalne, psihološke i institucionalno-tehnološke prirode.

Neprihvatanje i nepridržavanje poreskih pravila u većoj meri od strane poreskih obveznika, jasan je signal da poreski zamišljena stvarnost odudara od ekonomske realnosti.

U standardnoj finansijskoj literaturi uzroci evazije poreza uobičajeno se klasifikuju na subjektivne i objektivne faktore:

- u subjektivne uzroke ubrajaju se neki elementi vezani za samu ličnost poreskog obveznika. Kao takvi najčešće se navode: poreska svest, poreski mentalitet, shvatanje o pravičnosti poreskog sistema, osećanje pripadnosti određenoj društvenoj zajednici, nivo obrazovanja;

- uzroci objektivne prirode sadržani su u veličini poreskog opterećenja (visini stope), načinu oporezivanja, visini kazni za poreske delikte, učestalosti poreske kontrole, stanju ekonomskih kretanja, čestim promenama poreskih propisa i dr.

Izvršene analize ukazuju da na odluku o kršenju propisa u cilju izbegavanja poreza najveći uticaj imaju očekivana korist od poreske uštede i trošak kojem će biti izložen obveznik ako bude otkriven i kažnjen. Sociološki i etički faktori imaju značajnu ulogu u ovom izboru i, premda je njihove efekte teško izmeriti, ne bi trebalo da budu zanemareni prilikom koncipiranja antievazione politike.

Posebnu, ne manje važnu grupu, predstavljaju faktori institucionalno-proceduralne prirode. Oblikovanje procesa otkrivanja nepoštovanja poreskih propisa utiče na stavove obveznika prema plaćanju poreza na dva načina.

Prvo, njime se obezbeđuje verovatnoća da će sankcije biti primenjene na poreske prekršioce i drugo, može uticati na stepen nepoverenja obveznika u prihvatanju poreskog sistema.

Posledice evazije poreza su višestruke prirode i u prvom redu se ispoljavaju kroz umanjeni fiskalni randman prikupljenih prihoda. Finansijski efekti izbegavanja poreza većih razmera mogu doprineti nastajanju budžetskog deficita.

Specifičan stimulans koji proizilazi iz ličnog interesa da se evazijom poreza lako ostvari korist, kao i često prisutno ubeđenje da izbegavanje plaćanja poreza ne predstavlja kažnjiv delikt, ispoljava se kao najznačajniji i najštetniji psihološki efekat evazije poreza.

Posredno, dejstva evazije uočavaju se i na planu zakonodavno-pravne aktivnosti države usmerene na donošenje novih propisa kojima pokušava da sankcioniše slučajeve izbegavanja plaćanja poreza ili da pojednostavi poresku regulativu radi njenog lakšeg razumevanja i prihvatanja od strane poreskih obveznika. Pravni efekti evazije ogledaju se i u nagomilavanju poreskih sporova.

Posebno štetni za privredu mogu biti ekonomski efekti poreske evazije. Ona može da poremeti jednakost uslova poslovanja kroz snižavanje troškova proizvodnje onih obveznika i ekonomskih sektora koji pribegavaju utajama poreza.

Time se stvara nelojalna konkurencija između savesnih i nesavesnih poreskih obveznika što se na ekonomskom planu odražava kroz cenovne disparitete roba ovih proizvođača, naročito ako je utaja poreza dostigla značajne granične vrednosti.

Poremećaji u privredi mogu poprimiti oblik sektorskih neravnoteža na tržištu kada se pod uticajem evazije remete ekonomski izbori privrednih subjekata, što dalje utiče na racionalnost i efikasnost privređivanja.

Socijalne posledice evazije vezane su za remećenje poreske jednakosti kao proklamovanog načela oporezivanja, jer ukoliko jedan krug obveznika izbegava plaćanje poreza, time se drugi obveznici dovode u nejednak ekonomski i socijalni položaj.

Socijalna diferencijacija je najuočljivija posledica poreskih prevara države koja uzrokuje horizontalnu nejednakost u meri u kojoj poreski obveznici sa istom poreskom sposobnošću ne plaćaju isti iznos poreza, što dovodi do razlika u njihovom materijalnom položaju. Poreska evazija deluje i na ublažavanje progresivnog dejstva poreza, jer što su stope više – to je jači podsticaj za izbegavanje poreza.

## **POLITIKA SUZBIJANJA EVAZIJE POREZA**

Razumevanje podsticaja za izbegavanje plaćanja poreza pruža korisno polazište za formulisanje politike suzbijanja ove pojave. Cilj takvih mera trebalo bi da bude prerastanje tradicionalnog konflikta između poreske administracije i obveznika u odnos saradnje u skladu sa savremenim konceptom „uslužno” orijentisane državne uprave.

U cilju smanjenja evazije mogu se koristiti tri pristupa:

- administrativni (minimiziranje prilika za evaziju),
- ekonomski (smanjenje neto koristi od evazije poreza) i
- socio-psihološki (smanjenje spremnosti na utaju odnosno podsticanje dobrovoljnog plaćanja poreza).

To je osnovni razlog da vlada pruži što više informacija svojim građanima u cilju demistifikacije poreske sfere i ublažavanja poreskog nezadovoljstva.

U traženju društveno prihvatljivog načina borbe sa poreskim utajivačima neke države su koristile poresku amnestiju sa ciljem povećanja prihoda u budućnosti.

Izvesnu ulogu u preventivnom sprečavanju poreskog otpora mogla bi da imaju i udruženja poreskih obveznika u smislu davanja sugestija i predloga, kako zakonodavcu tako i poreskim organima, za rešavanje poreskih problema kao i da utiču na formiranje javnog mišljenja.

Savremena poreska udruženja, tamo gde postoje, pokazala su se kao važan činilac javnog mnjenja koje može biti od značaja za formiranje volje zakonodavca.

Ukoliko izostane preventivna funkcija države na planu poštovanja poreskih propisa, češće se pribegava represivnim sredstvima putem mera kaznene politike.

Kažnjavanje poreskih delikata nema za svrhu samo da kazni poreske utajivače već, što je mnogo važnije, da pošalje poruku (opomenu) svim poreskim obveznicima da



treba uredno da izvršavaju svoje poreske obaveze ukoliko sebe ne žele da izlože brojnim neprijatnostima sa fiskusom. U pravnim sistemima razvijenih tržišnih privreda postoje kodifikovani i sistematizovani propisi o poreskim deliktima i kaznama.

U onim zemljama gde to nije slučaj, na kraju svakog poreskog zakona nalaze se kaznene odredbe. Osim novčanih kazni, kao uobičajenih poreskih sankcija, u jednom broju zemalja se kao kazne koriste i javno objavljivanje imena prekršilaca i vrste prekršaja, gubitak prava obavljanja delatnosti i vršenja određenih aktivnosti ili suspendovanje legitimacije poreskog obveznika. Krivično kažnjavanje poreskih delikata podrazumeva primenu novčane kazne i kazne zatvora i to ili kumulativno ili alternativno.

Opšta karakteristika sankcija za poresku utaju, u savremenim zakonodavstvima, jeste da su najčešće blaže nego u onim slučajevima kada je došlo do izostajanja izvršenja obaveza između poreskih obveznika kao privrednih subjekata.

U novom poreskom zakonodavstvu Srbije predviđene su posebne inkriminacije poreskih prekršaja za poreske obveznike: pravna lica, preduzetnike i fizička lica. Za krivično delo izbegavanja plaćanja poreza (jedan osnovni i dva kvalifikovana oblika) kumulativno se određuju novčane kazne i kazne zatvora. Ova pogodnost se ostvaruje na nekoliko različitih načina, od kojih su najrasprostranjeniji odbitak dela dividende od osnovice poreza na dohodak fizičkih lica i snižena stopa poreza po odbitku na dividende, kao konačnog poreza za tu vrstu prihoda fizičkog lica.

Mere kojima se eliminiše ekonomsko dvostruko oporezivanje imaju za posledicu veće smanjenje budžetskih prihoda nego mere kojima se ono samo smanjuje. To se postiže ili sistemom pune imputacije ili izuzimanjem dividendi od poreza na dohodak fizičkih lica (Anđelković, 2009, str. 205–208).

## ZAKLJUČAK

U savremenim državama sve veća pažnja se posvećuje poreskoj propagandi kao skupu aktivnosti na popularizaciji poreza i svih odnosa u vezi sa oporezivanjem. Svrha razvijanja poreske propagande jeste povećanje poreskog morala obveznika.

Na korektno ispunjavanje poreske obaveze utiču brojni faktori ne samo ekonomske već i pravno-političke, socijalne, psihološke i institucionalno-tehnološke prirode. Neprihvatanje i nepridržavanje poreskih pravila u većoj meri od strane poreskih obveznika, jasan je signal da poreski zamišljena stvarnost odudara od ekonomske realnosti.

Oblikovanje procesa otkrivanja nepoštovanja poreskih propisa utiče na stavove obveznika prema plaćanju poreza na dva načina. Prvo, njime se obezbeđuje verovat-

noća da će sankcije biti primenjene na poreske prekršioce i drugo, može uticati na stepen „nepoverenja” obveznika u prihvatanju poreskog sistema.

Opšta karakteristika sankcija za poresku utaju u savremenim zakonodavstvima jeste da su najčešće blaže nego u onim slučajevima kada je došlo do izostajanja izvršenja obaveza između poreskih obveznika kao privrednih subjekata.

## EVASION OF TAXES ON INCOME TAX

Vesic Sofija

Veselinovic Branislav

**Abstract:** *Over the past decade the main vehicle for reforms of tax systems in the world were the changes in economy and relative assessment of efficiency and fairness. Corporate income tax falls in the group of direct taxes. The main research aim here is to identify the causes and effects which lead to tax evasion as well as the different ways and modes of corporate income tax evasion. Moreover, a number of research projects have been conducted pointing at tax evasion, which is manifested as a special form of diminished capitalization.*

*For the analysis of this extremely widespread problem nowadays, we used publications and other papers available either as printed materials or in electronic form. Qualitative and descriptive analysis methods were used in this study. Estimates show that underground economy the European Union countries ranges between 10% and 15% of total GDP. However, informal economy is much more present in Eastern European countries and countries in transition such as Serbia – where the share of the underground economy is estimated at about 30% of the GDP.*

*Significant presence of informal economy aggravates the efficient allocation of resources and slows down economic growth, because companies inclined to tax evasion present unfair competition to companies which operate legally.*

*Non-observance and non-compliance with tax regulations by tax payers is a clear signal that the conceptualized tax system deviates from economic reality. The process of detecting non-compliance with tax regulations affects the taxpayers' attitudes toward paying taxes in two ways. Firstly, it represents the probability that sanctions will be applied to tax offenders, and secondly, it increases trust in the tax system and its acceptance.*

**Key words:** *direct taxes/ corporate income tax/ tax fraud/ tax evasion/ underground economy*

**LITERATURA**

1. Andelković, M. (2009). *Javne finansije i finansijsko pravo*, Niš, Pravni fakultet; Centar za publikacije
2. Begeer, W., Tuinen, V.H.K. (1986) The statistical representation of the informal economy. *Quarterly Journal of the Central Bureau of Statistics*, 1 (3), 77
3. Bird, R. M. (2004). Administrative Dimensions of Tax Reform, International Bureau of Fiscal Documentation, *Asia-Pacific Tax Bulletin*, 10 (3), 3–21
4. Grabowski, M. H. (2005). Reform of Tax systems in Transition Countries, *Transitions Studies Review*, 12 (2), 239–312
5. Hogue, M., Hassel, V. H., Olsson, G., Sabbe, F., Ott, L. (1998). *Comparative Approaches to Central and Eastern European Countries Tax Administration Reform*, Local Government and Public Service Reform Initiative, Open Society Institute
6. Jovašević, D., (2009). Poreska utaja u novom krivičnom pravu Republike Srbije, *Teme*, 33 (3), 823–836
7. Milošević, G. (2005). *Porez i izbegavanje poreza*, Beograd, Službeni list SCG
8. Pavlović, Đ. (2005). *Poreski sistem*, Beograd, Savez računovođa i revizora Srbije
9. Ristić, Ž. (2002). *Fiskalni menadžment : globalna fiskalna ekonomija i geofiskalne strukture* (4. izd.), Beograd, Savremena administracija
10. Arsić, M., Altiparmakov, N., Bučić, A., Vasiljević, D., Levitas, T. (2010). *Poreska politika u Srbiji : pogled unapred* Preuzeto sa: [http://www.la21serbia.org/upload/SITE/Publikacije/PublikacijePrtnera/Poreska\\_Politika\\_u\\_Srbiji.pdf](http://www.la21serbia.org/upload/SITE/Publikacije/PublikacijePrtnera/Poreska_Politika_u_Srbiji.pdf)

---

## SOME ASPECTS OF ENVIRONMENTAL POLICY IN EUROPEAN UNION

Miskovic Dusan<sup>1</sup>

Caric Marijana<sup>2</sup>

Babovic Jovan<sup>3</sup>

**Abstract:** *This paper will touch upon the main aspects of the European Union Environment Policy (EUEP) under the sixth Environment Action Program (EAP). First, the discussion will be focused on the EAP topics- with the following priorities: climate changes, nature and its biodiversity, environment and health, resources and solid waste. The implementation of the EAP will be analyzed by looking at the following topics and strategic courses of action: air, sea, solid waste, urbanization, natural resources, pesticides, and soil. Some selected environmental action plans and programs contained in the 6<sup>th</sup> EAP will be challenged in the context of the latest economic trends and tendencies in the World. Particular attention will be given to new challenges for EUEP in terms of environmental implications of further enlargement of the EU.*

**Key words:** *environment/ action program/ legislature*

### INTRODUCTION

The EU is one of the initiators of the idea of the United Nations Environment Program UNEP to be established. Besides, the EU is a signatory and an active participant in the Kyoto Protocol on Climate Change. Moreover, the EU is a Party to numerous international environmental treaties. Within the EU a comprehensive system of high level environmental protection has been established, including emi-

---

<sup>1</sup> University Business Academy, Faculty of economics and engineering management, Novi Sad, Cvecarska 2, Serbia, e-mail: dusanmiskovic@hotmail.com

<sup>2</sup> University Business Academy, Faculty of economics and engineering management, Novi Sad, Cvecarska 2, Serbia

<sup>3</sup> University Business Academy, Faculty of economics and engineering management, Novi Sad, Cvecarska 2, Serbia

ssions into the air and water, assessment and management of environmental noise, waste management, conservation of natural habitats, management of chemicals and industrial accidents. Such Community environmental policy orientation is formulated in its Sixth Environment Action Program.

In general, the EU's environmental policy is based on the „polluter pays” concept and the management and control of pollution at source. The ultimate goal of sustainable development in the EU is established in accordance with a global trend: “to achieve a form of development that meets the needs of present generations without compromising the ability of future generations to meet their own needs”.

## **ENVIRONMENTAL POLICY CONSIDERATION**

The environmental policy of EU can be analyzed through its six environmental action programs, which covered different periods of time, as follows: First EAP (1973–1976); Second EAP (1977–1981); Third EAP (1982–1986); Fourth EAP (1987–1992); Fifth EAP (1993–2000). The Sixth Environmental Action Program, covering period 2002–2012, consists of seven thematic strategies.

The 6<sup>th</sup> EAP identifies four priority areas:

- Climate change
- Nature and biodiversity
- Environment and health
- Natural resources and waste.

Its implementation led to the development of seven Thematic Strategies in the following fields: air, marine, waste, urban, natural resources, pesticides, and soil (F. Vollenbroek, June 2004). The Thematic Strategies constitute the framework for action at EU level in each of the concerned priorities.

The concept of seven Thematic Strategies encompassing a priority promotes full integration of environmental protection requirements within the whole Community. The policies and actions provide the environmental component of the Community's strategy for sustainable development. The link is made between environment and European objectives for growth, competitiveness and employment.

According to the concept of the 6<sup>th</sup> EAP, it was required to perform a mid-term review. Formally, it was accomplished through several actions. This included a Member State consultation, an expert panel meeting, input from social partners, business associations, and eco-innovation industry. In addition, an on-line public consultation was held too. The EU Commission, the EU Parliament, the Council,

and the EU Economic and Social Committee, and the Committee of the Regions issued a communication on the mid-term review of the 6<sup>th</sup> EAP. It was pointed out that each of the priority areas identified by the 6<sup>th</sup> EAP pose outstanding challenges that need to be addressed.

The climate change was recognized as an extraordinary challenge directly linked to greenhouse gas emission. There are three main issues within this priority.

1. The first one is making shift towards a low carbon economy. In order to materialize this issue, the EU energy consumption has to be reduced by 20%, including a political commitment which will cover more sectors, especially aviation.
2. The EU is responsible for around 14% of the world's greenhouse gas emission. Therefore, much greater reductions of greenhouse gas emission will be needed at a global level and this is why the second issue is „climate diplomacy”.
3. Adaptation to climate change is the third issue.

The cornerstone of policy related to the protection of Europe's nature and biodiversity is NATURA 2000. In that context, as response to one of the most important reasons for global biodiversity loss, the EU will have to increase efforts to stop deforestation (illegal logging) worldwide. Also, the next global issue where the EU expressed interest to continue working with Member States has been given prominence in order to introduce the eco-system based management for the worlds' fisheries and to eliminate destructive fishing practices (bottom-trawling; moratorium on commercial whaling).

There are several parts of the EU's EAP related to harmful effects on health such as: the Water Framework Directives, the Regulation on the Registration of Chemicals, Directive on ambient air quality, and Directive on pesticides.

Finally, the last EAP priority is dealing with better natural resources and waste management. The social and economic development in EU should take place within the carrying capacity of different ecosystems. In order to preserve the primary resources, various waste management technologies with spatial focus on recycling should be practiced on a daily basis.

### *Air*

The Strategy sets specific long-term objectives of air quality, for 2020, as follows: 47% reduction in loss of life expectancy as a result of exposure to particulate matter; 10% reduction in acute mortalities from exposure to ozone; reduction in

excess acid deposition of 74% and 39% in forest areas and surface freshwater areas respectively. To achieve these objectives, SO<sub>2</sub> emissions will need to decrease by 82%, NO<sub>x</sub> emissions by 60%, volatile organic compounds (VOCs) by 51%, ammonia by 27%, and primary PM (particles emitted directly into the air) by 59%.

Implementing the Strategy for air will entail an incremental additional cost compared with spending on existing measures. This additional cost is likely to amount to EUR 7.1 billion per annum from 2020. In terms of health, the savings that will be made as a result of the Strategy are estimated at EUR 42 billion per annum. The number of premature deaths should fall from 370,000 in 2000 to 230,000 in 2020 (compared with 293,000 in 2020 without the Strategy).

### *Marine*

The Marine strategy Directive takes a regional approach to ensure international collaboration on marine protection, framed around two closed seas, the Baltic and the Mediterranean, as well as two open marine water bodies: the Arctic Sea and the North East Atlantic Ocean. The Directive would include as follows: conducting an initial assessment, determination of good environmental status, establishing environmental targets; and drawing up a monitoring program. National programs, encompassing specific measures would have to be approved by the EU Commission.

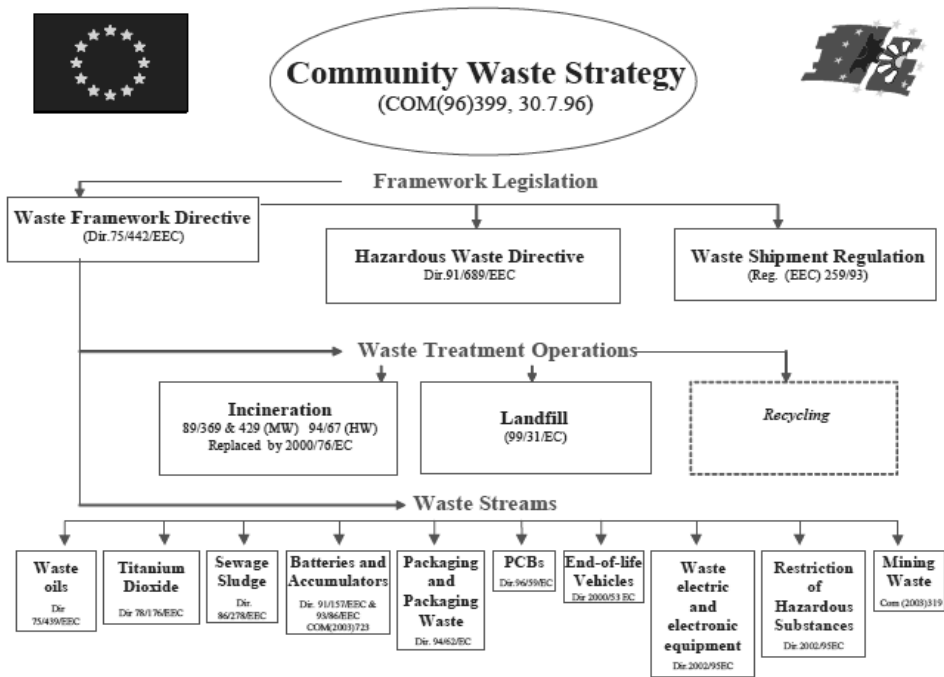
### *Waste*

This thematic strategy has several objectives which are to be pursued by the following activities:

- developing a set of quantitative and qualitative reduction targets covering all relevant waste, to be achieved at Community level by 2010.
- encourage ecologically sound and sustainable product design;
- raising awareness of the public's potential contribution on waste reduction;
- the formulation of operational measures to encourage waste prevention, e.g. stimulating re-use and recovery, the phasing out of certain substances and materials through product-related measures;
- developing further indicators in the field of waste management;

These activities are illustrated in more technical details at the block schematic representation below (Fig. 1). It was prepared by the European Economic and Social Committee.

**Figure 1.** Technical annex to the thematic Strategy on the prevention and recycling of waste



**Source:** Waste Prevention and Recycling Strategy, (2005)., European Commission

### *Urban Environment*

The Thematic Strategy on the Urban Environment is one of the key actions outlined in the Sixth Community Environment Action Program. Approximately 80% of Europeans live in urban areas. Therefore, they share typical urban problems such as: poor air quality, high levels of traffic and congestion, very high levels of ambient noise, poor-quality built environment, greenhouse gas emission, urban sprawl, and waste and sewage disposal. In practice, an integrated approach across Community policies and Local Agenda 21 proposed the following actions: the reduction of link between economic growth and passenger transport demand; the need for an increased share in public transport, rail, inland waterways, walking and cycling modes; the need to tackle rising volumes of traffic and to bring about a significant decoupling of transport growth and GDP growth; the need to promote the use of low emission vehicles in public transports; and the consideration of urban environment indicators.



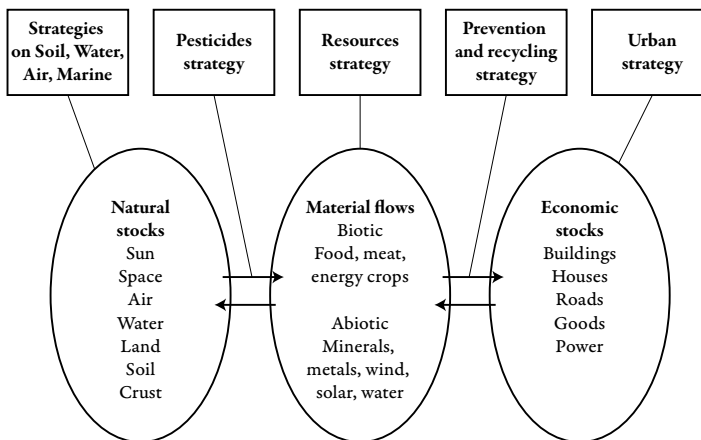
In addition to the formal document of the 6th EAP, there is a research approach to the same topic entitled: Trends and indicators for monitoring the EU thematic strategy on sustainable development of urban Environment (TISSUE) (Häkkinen, 2007, Publications 643). The aspects of development of sustainable urban environment were considered through urban design, transport, construction, and management. The sustainable urban design is a process whereby all actors create the most important urban values such as: secure and healthy place to live and work in; a vibrant and balanced economy that promotes urban regeneration; new developments which should be accessible by public transportation; low energy housing; enhanced respect and care for the existing cultural heritage and communities. Urban transport should achieve the following objectives: use of private cars powered by renewable or alternative fuels; well developed network of public transport; ensuring non-motorized ways of transportation (walking and cycling). The sustainable construction encompasses materials which are resource efficient, in particular with respect to energy.

Finally, the sustainable urban management seeks to minimize the negative impacts of urban areas on pristine ecosystems.

### *Natural Resources*

There is a multiple interactive relationship between all seven thematic strategies (see Figure 2).

**Figure 2.** The Natural Resources Strategy as a central strategy



**Source:** F. Vollenbroek, DG ENV, (June 2004)

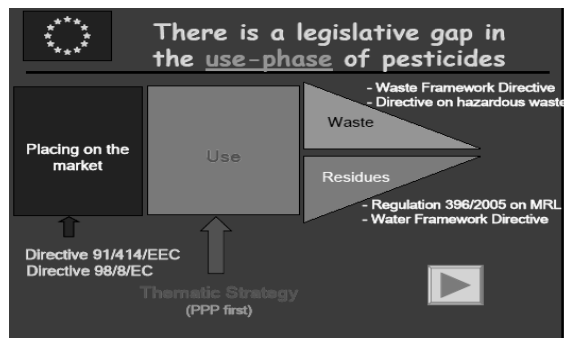
Generally speaking, the current trend in the use of the natural resources in EU should be shifted toward sustainable use. In order to achieve this, we need to gather information on the relation between the resource use and the environmental impact, and create incentives to reduce environmental impacts.

It would be interesting to contrast some controversial issues in the context of natural resources. Proven world reserves of non-renewable resources are large. It is difficult, if not almost impossible, to estimate the reserves of various minerals, particularly oil and gas in remote places of Asia (Siberia). Technology improvements have enabled locating and extracting greater proportions of these resources. In contrast to that, due to the whole spectrum of different reasons (economic, strategic, political etc.), the future trend in energy use is shifting toward renewable sources. The current situation in the world market shows that the decline of mineral prices and the scarcity of mineral resources is not at stake.

### *Pesticides*

The general aim of this thematic strategy is to reduce risk to human health and environment, while some specific objectives are: sustainable use directive, statistic regulation, and machinery directive. The elements of sustainable use comprises: EU members' national action plans; training for users, distributors, and advisers; sprayer testing; promotion of integrated approaches (non-chemical control). It is necessary to point out a big discrepancy between the use and ban of pesticides; particularly those proven to be harmful for health (see Figure 3).

**Figure 3.** Actual situation in pesticide's use which leads toward a thematic strategy on the sustainable use of pesticides



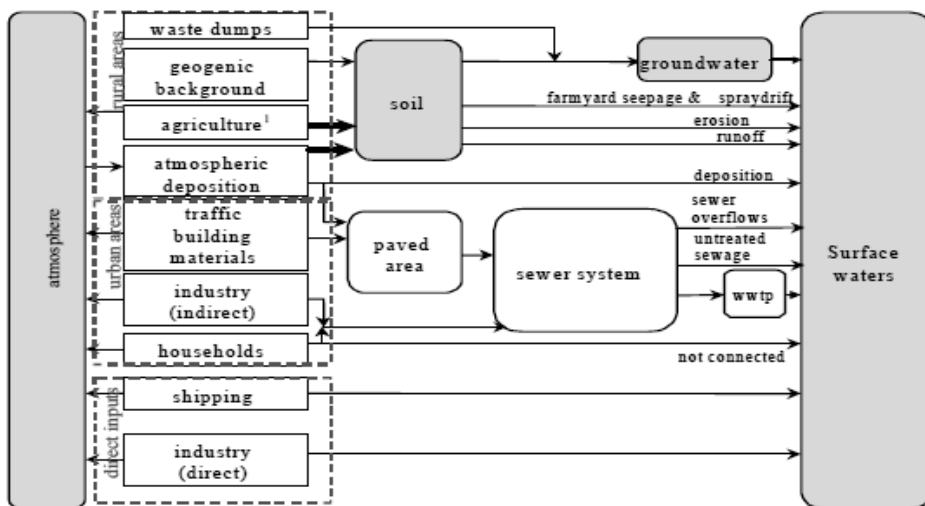
**Source:** Anne-Cécile Cotillion, (19-20 October 2006) THEMATIC STRATEGY ON THE SUSTAINABLE USE OF PESTICIDES, European Commission DG Environment, Unit B.3

Pesticide use should be regulated by statistical analysis based on the empirical model taking into account economic, social, and environmental costs and benefits of the application of any pesticide. One would expect that a certain pesticide would be canceled for use on a crop if the value of the vector of risks associated with use exceeded the weighted sum of benefits of use. The machinery must be designed and constructed to ensure that pesticide is deposited on target areas, to minimize losses to other areas and to prevent the drift of pesticide into the environment. Where appropriate, an even distribution and homogeneous deposition must be ensured.

### Soil

All kinds of diffuse and point sources pollution of different ecosystems are originated in soil. In other words, a proper land use and management is required in order to prevent pollution in general (see Figure 4). The Soil Thematic Strategy is developed working through a five different approaches: soil erosion, organic matter and biodiversity, contamination and land management, monitoring, as well as establishing research directions.

**Figure 4.** The soil as a source of pollutions



**Source:** European Union Soil Thematic Strategy Working Group on Soil Erosion, (March 2004)

Agriculture is one of the main drivers of unnatural soil erosion, since many farming practices are soil-unfriendly and almost half of the European territory is intensive-

ly farmed, often in an unsustainable way. In addition, in the more disadvantaged areas (new EU members), the land abandonment is the main driver, potentially leading to desertification if the soil productivity and erosion tolerance are low, and the bioclimatic conditions do not allow a speedy recovery of vegetation.

Contamination is one of the main threats to soil, as identified in the EU soil communication (COM(2002) 179 final). Prevention of soil contamination has strong links with policies on chemical substances and with environmental protection policies for water and air.

Monitoring of soil was originally conducted in countries of the European Union. The database has recently been extended to Central European and Scandinavian countries. It currently covers Albania, Austria, Belgium, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Croatia, the Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, France, Macedonia, Germany, Greece, Hungary, Ireland, Italy, Latvia, Lithuania, the Netherlands, Norway, Poland, Portugal, Romania, Slovakia, Slovenia, Spain, Serbia, Sweden, Switzerland, and the United Kingdom. The concept of EU soil monitoring presented as a part of the global monitoring system is depicted in Figure 5.

**Figure 5.** EU soil monitoring as a part of the Global monitoring system



**Source:** The Sixth Community Environment Action Program, Brussels, 30.4..2007 COM (2007) 225 final report

The research in the soil needs to address threats posed by soil erosion, flooding, compaction and landslides. This requires an improved conceptual framework that integrates the different drivers and impacts, and which can be used to develop advanced assessment, monitoring, modeling, conservation and remediation approaches for management and prevention of the above mentioned threats.

## INSTEAD OF CONCLUSIONS

It was pointed out in the conclusions of final report, that in terms of achieving the objectives of the 6<sup>th</sup> EAP, the Thematic Strategies are too dispersed. In other words, there are too many strategic directions. Therefore, the Strategies lack clear and concrete targets, as well as mandatory instruments. Furthermore, limited monitoring was projected. Finally, the whole concept of strategies is not well linked with financial resources.

It would be useful to write clear guidelines which would help new and upcoming members of EU to develop a more effective Environmental Policy.

## NEKI ASPEKTI ZAKONODAVSTVA ZAŠTITE OKOLINE U EVROPSKOJ UNIJI

Mišković Dušan

Carić Marijana

Babović Jovan

**Rezime:** *U ovom radu su diskutovani glavni aspekti propisa u Zaštiti životne sredin Evropske Unije, koji su sadržani u Šestom Akcionom Programu za zastitu životne sredine.*

*Najpre je diskusija usredsredjena na prioritetne pravce Programa : klimatske promene, priroda i biodiverzitet, životna sredina i zdravlje, prirodni resursi i otpad.*

*Primena Programa je razmatrana kroz sledece tematske strateske pravce: vazduh, more, cvrst otpad, urbana sredina., prirodni resursi, pesticidi, zemljiste. Neke odabrane aktivnosti 6-og EAP-a su preispitivane u kontekstu najnovijih ekonomskih kretanja u svetu.*

**Ključne reči:** *životna sredina/Akциони program EU/ /Community acquis*

## REFERENCES

1. Anne-Cécile Cotillion, (19-20 October 2006). Thematic Strategy on the sustainable use of Pesticides, European Commission DG Environment, Unit B.3(Biotechnology, Pesticides and Health) ECPA Annual Conference – Lissol

2. European Commission, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on the Mid-term review of the Sixth Community Environment Action Program, Brussels, 30.4.2007. COM (2007). 225 final report.
3. European Union Soil Thematic Strategy Working Group on Soil Erosion, (March 2004), TASK GROUP 5 on Links with Organic Matter and Contamination Working Groups and secondary soil threats, Report on *The link between soil erosion and diffuse contamination of water and air*
4. Vollenbroek, F. DG ENV, (June 2004). Thematic Strategy on the sustainable Use of Natural Resources, Green Week
5. Institute for European Environmental Policy, (May 2010). Strategic Orientations of EU Environmental Policy under the 6<sup>th</sup> Environment Action Programm and Implications for the Future, Final Report
6. Trends and Indicators for Monitoring the EU Thematic Strategy on Sustainable Development of Urban Environment, (2007). Final report Summary and recommendations, Tarja Häkkinen, ed. Espoo, VTT Publications 643.
7. Waste Prevention and Recycling Strategy, (2005). European Commission

---

## PLURALNOST I KRIZA KOLEKTIVNIH IDENTITETA

Nikolić S. Zoran<sup>1</sup>

**Sažetak:** *Kritička analiza konstruisanja kolektivnih identiteta u tranzitnim procesima i njihov odnos sa personalnim identitetima, kao i uslovi objektivne ali i interesno projektovane krize identiteta, centralna je tema rada. Pluralnost identiteta oscilira od svojevrstne vrednosti i bogatstva do teskoba koje mogu ishoditi u dramatične opozitive i sukobe. U vremenima društvenih previranja, kriza personalnih i kolektivnih identiteta se prevashodno javlja u njihovom identifikacionom lutanju i nesnalaženju kao i u pogrešnom uobličavanju. Skupa sa neuređenim društvom, opterećenim tranzitnim problemima, ovaj fatum obezbeđuje povoljan ambijent instrumentalizacije i manipulacije kolektivnim identitetima. Kriza identifikacija se lako pretvara u suprotavljanje i konflikt. Procesi modernizacije i globalizacije ne ometaju konstituisanje identiteta nego se jednim delom globalizacija i gradi na jasnoj identifikaciji društvenih celina.*

**Ključne reči:** *pluralnost identiteta/ kolektivni identiteti/ personalni identiteti/ kriza identiteta/ instrumentalizacija krize identiteta.*

### UVOD

Kuda plovi *balkanski brod*? Preovlađujući kolektivni iracionalizam teško nalazi racionalna objašnjenja. Vreme *pohvale ludosti* preta normalnosti koja uzmiče u strahu da u manjini ne bude proglašena nenormalnošću. Jedni skakavci su iza nas. Godine su nepovratno otišle Drinom, Savom, Miljackom... Novi skakavci prete. Šta činiti? Pradavno je čovek ustrojio društvenost i načinio je takvom da nas vazda zbunjuje, postavlja pitanja na koja još uvek ne nalazimo odgovore. Sopstvene paradokse ugradio je u kolektivitete. On je dobro i loše biće, i ma hom dobro u njemu preteže nad lošim. Ali, biva i drugačije. Takva su i društva istorijom poznate nam civilizacije. Treba li nam nova *Nojeva barka* i možemo li računati sa njom? Ili od ove načiniti dostojnu odrednicu, ljudsko biće? Da li se prepustiti veri da bismo razumeli?

---

<sup>1</sup> Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Cvećarska 2, e-mail: fonthil63@ptt.rs

*Balkanska vetrometina, kuća na drumu, sukobljavanje sa sopstvenom istorijom*, nisu uspeli izroditi praktičnost. Ono što je najlakše, a to je jednostavnost življenja, pokaza se najtežim. I živite tuđe živote a ne one i onakve kakve biste vi kreirali. Kao po pravilu, u datim vremenskim odsecima, Mars – bog rata, ubere svoju žetvu. Dobrovoljno infantilni i/ili zluradi, zlomisleći mu prinose i više žrtava nego što bi i on sam tražio. Nakon toga sledi vreme otrežnjenja, novog učenja na sopstvenim greškama, novih nadanja, ali i lutanja, nesnalaženja. Na Balkanu se nikada nije učilo na tuđim pogreškama, a ni svoje nismo uspevali shvatiti. Teče Drina, oko nje magla... Orijentir se teško razaznaje. Iznad nje ćuprija. Hoćemo li je najzad preći sa jedne i druge strane, naučiti se radosti susretanja, pronalaženja, upoznavanja? Uživanja u različitosti i srodnosti, a potomcima ostaviti u nasleđe što više dobrog a što manje njemu suprotnog? I kada posustajete, pristajete na kompromise koje istina ne priznaje, i kada se nađete u strahu te ga ostavite iza sebe jer znate da on nije od Boga, ova svesnost krepi vašu snagu. Odgovornost prema sutra čini isto.

Savremeni svet se suočava sa spektrom složenih problema koji poprimaju globalni karakter. Ekološka problematika, siromaštvo, nove-stare bolesti koje prete pandemijom, lokalni ratovi, nuklearni potencijal, ekonomska kriza, upućuju na zabrinutost. Balkanska priča se na svoj način ugradila u današnju sliku sveta. Postsocijalistička društva se nalaze u procesima dvostruke tranzicije: a) od Istoka ka Zapadu tj. od socijalističkog ka kapitalističkom poretku svetske poluperiferije i periferije, b) od etabliranih ka *novim kolektivnim identitetima*. Ovo *novum* može značiti i praktični povratak na *staro*. Strukture ovih društava su doživljavale nizove intenzivnih kontinuiranih ali i sukcesivnih promena u domenu vitalnih sfera. Te korenite izmene sa negativnim vrednosnim prefiksom u opozitivnom kontekstu prema DRUGOM, učinile su da se unutrašnja integracija MI gradi više na različitosti i suprostavljenosti prema ONI nego u nalaženju valjanog i društveno pouzdanog stožera koji će od mnoštva JA konstruisati postojano MI. Izdiferencirane dojučerašnje strukture dominantnog zajedničkog identiteta, gde su se razumljive različitosti marginalizovale, i same su u pokušajima konstituisanja *imanentne samosvojnosti* postale duboko izdiferencirane strukturacije. Procesi intra integracije na jednom nivou – kulturnom, etničkom ili religioznom, sinhroni su procesima disjunkcije na ideološko-političkom i klasno-slojnom planu. Procesnost strukturisanja razvijenog dela sveta, nezavisno na vrednosno-ishodišnu dimenziju, pokušava se imitirati uz zanemarivanje istorijskog razvojnog kontinuuma u ekonomskom, kuturnom i političkom vidu. Tako da ova pojava liči na gradnju kuće od krova namesto temelja. Na taj način se umesto konjkture novih-starih entiteta, grade labilne, nepouzdanе celine koje imaju problema sa sopstvenom identifikacijom. Naviknute na totalitarističku ideologiju, *aklamacijom* promovišu samosvojnost koja



se bez društveno-istorijske utemeljenosti i neizostavne procesualnosti, zapovedno nameće kao virtuelni obrazac u koji se ne sumnja. Jedna dogma je, stoga, zamenjena novom. To je ta infekcija koja je ostala poput zaostavštine predašnjih vremena a prema kojima se nekritički odnosimo sa pozicije apologetstva ili denuncijantstva.

Socijane refleksije takvih orijentira ishode u istinskoj kulturno-duhovnoj dezorijentisanosti. Akteri društvene stvarnosti u nemogućnosti ali i bez interesnih motiva da izmene modele mišljenja, stavova, predstava i ponašanja, radikalizuju nove tipove idolopoklonstva. Praktičnost je ponovo ustuknula pred demagogijom. Kolektivni identiteti izgrađeni na repetitiji i dubokoj inverziji, samo su privid sa pretećom tendencijom da nepoznavanje sopstva u perspektivi bude usremljeno protiv DRUGOG, koje kuburi sa istim problemima. Ova dešavanja me podsećaju na čoveka koji je izašao iz veze u koju je mnogo polagao i doživeo razočarenje. Umesto da prema svom emotivnom i kulturnom profilu traga za novim, u nesigurnosti se vraća na staro koje se već dokazalo kao pogrešno. Ali mu je bar poznato i stvara mu mogućnost empatičke imitacije. Tako dalje produbljuje svoja nezadovoljstva hraneći nemire umesto istrajnost u nameri. Kriza kolektivnih identiteta ima difuziona svojstva. Nju poprimaju akteri društvenog života – pojedinci i društvene grupe.

## **KORELACIJE MODERNIZACIJE, GLOBALIZACIJE I KOLEKTIVNI IDENTITET**

Personalni ili neki od kolektivnih identiteta su stabilne kategorije. Ukoliko zaista postoje. Potraga za identitetom može značiti i nesigurnost u njegovo objektivno postojanje (Konrad, 1999, str. 42). Zaklanjanje iza procesa modernizacije i globalizacije je svojevrсна zamena problema. Traženje krivca gde mu, bar prioritarno, nije mesto. Ako konstatujemo da socijalizacija nije jednokratni čin, već da se isto lice može više puta socijalizovati tokom života, onda zaključujemo i da subjekt (personalni ili kolektivni) može sticati, imati, menjati, nadograđivati više identiteta (Nikolić, 2005, str. 323). Ali, stabilni subjektivitet podrazumeva i stabilni identitet u konkretnom vremenu. Njegove izmene i nadograđivanja ne treba brkati sa nestabilnošću i nesigurnošću u vlastito JA. Moderno društvo jeste protivrečno. Protivrečnije od bilo kog u poznatoj nam istoriji. U perspektivi ono nudi binarne opozicije: a) postajanje sveta *zajedničkim velikim selom* koje se matični na svim odnosima karakterističnih zajednici, b) samorazaranje i armagedon. Shodno tome, teško se mogu osporiti dva ishodišta modernizacije i globalizacije. Uspostavljanje racionalnog i pragmatičnog svetskog poretka sa podrazumevajućim stepenom *jednakih mogućnosti* naroda, grupa, pojedinca za sopstvenim progresom u okviru globalnog, svetskog društva. Neosporivo je i svojevršno Janusovo lice globalizacije, emantipatorsko i

preteće razarajuće, njena asimetričnost u raspodeli ukupne društvene moći i generisanje strukturnih nejednakosti u svetu „koje se izražavaju kroz klasne i regionalne disproporcije na relaciji Sever-Jug, bogati-siromašni, kao i kroz nove oblike tehnološkog kolonijalizma, odnosno zavisnosti i neravnopravnosti u rasporedu visokih tehnologija i simboličke moći u globalnom svetskom sistemu na relaciji svetski centar-poluperiferija-periferija.” (Mitrović, 2007, str. 157). Ali, pronaći svoje mesto u ovim procesima korespondira sa nizom činilaca koji grade i, istovremeno, predstavljaju indikatore tvorbe istinske samosvojnosti tranzitnog društvenog kolektiviteta. Inkorporirati sebe na prakseološki koristan način po celinu, potvrda je sposobnosti samospoznaje: ne samo *od kuda potičemo, ko smo* nego i *gde stremimo*.

Odnosi moći u svetu su neumoljivi. Prilagođavanje je jedna od značajnijih mera čovekove individualne ali i grupne inteligencije. Nesposobnost izgrađivanja i spoznaja JA sputava i njegovo određenje prema DRUGI. Pronalaženje SEBE i MI neposredno uslovljava mogućnost inkorporiranja u ovostrano, realno, iskustveno. Ta nesposobnost rezultuje odsustvom kognitivne spoznaje vrednosti ali i neumnosti ZAJEDNO. Zbunjenost i dezorijentisanost izaziva različito formatizovane frustracije, koje u daljem toku pothranjuju nesnalazjenje i nemogućnost samoodređenja. Tada se brkaju san i java. A pribegavanje *snu* pokazatelj je bekstva čoveka od stvarnosti u nemogućnosti suočavanja sa njom (Nikolić, 2002, str. 377). Repeticija nedoživljenog, kao konstrukta bekstva, izoluje svesnost i potiskuje misaonu percepciju realnosti. Ona se gubi u imaginarnom, sa kojim može trenutno kamuflirati problem, kako bi se u ovom vakumu pronašlo rešenje. Međutim, mahom biva drugačije. Svet iluzija obuzima subjektivitet. Utapajući se u nestvarno i gubeći ne samo dodir nego i sposobnost saobraćaja sa stvarnošću, kognitivnost bira iracionalno. Atavizmi nedorečenih i nedovršenih istorijskih kolektivnih konstrukata se eksponiraju kroz projekciju *krajnosti*: a) bezrezervno, neselektivno prihvatanje svega što je suprotno od JA, b) zatvaranje u čauru *sopstvene intimne zabrinutosti* kroz doživljaj DRUGOG kao suprotnog i bezuslovno suprostavljenog. Time se iskrada poimanje vrednosti MI i ZAJEDNO prerastajući u rutinizaciju stereotipnosti i predrasuda kao utočišta frustriranosti i nezadovoljstva. Iskustveno potvrđeni izvor kolektivnih kao ličnih stereotipa u pribegavanju *veličini JA* i/ili *Mi* kao iskrivljenog odraza u ogledalu, predstavljaju frustracije, odnosno, osujećenosti različitih korena u zadovoljavanju željenih ciljeva (Šiber, 1988, str. 14–16). Problemi kolektivne identifikacije se uvećavaju ukoliko se na internom i eksternom planu ili sprovode određene aktivnosti ili se one pogrešno tumače, a što uzrokuje latentnu i/ili manifestnu kolektivnu frustraciju. Ona se transponuje i na personalni plan a ova aglomeracija se saobražava u kolektivnu projekciju gde se krivci za sopstvena nezadovoljstva, neuspehe i razočarenja traže u drugima, prvenstveno drugim kolektivnim

celinama (identitetima). Agresivnost u verbalnom ili fizičkom odnošenju prema njima dođe kao način ličnog rasterećenja (Nikolić, 2007, str. 690).

Umreženost društava koja se realizuje postupno prevashodno kroz odnose ekonomske međuzavisnosti, globalne podele rada, visokosofisticirane informatičke tehnologije, raznovrsne transnacionalne konstelacije, homogenizirajuću masovnu kulturu ali i kroz eksponiranje čoveka kao *homo turisticusa*, doprinosi združujućim procesima među narodima, društvima i pojedincima na globalnom planu. Modernizacija obezbeđuje postuliranje globalizacije. Sve intenzivnija povezanost i višedimenzionalno društveno udruživanje koje obuhvata čitav svet, njeno je elementarno obeležje. Modernizacija, sa druge strane, je sama imanentno globalizirajuća. Globalizacija je svojevrsan dijalektički proces jer zbivanja unutar bilo kog društva „mogu da dobiju različit tok u odnosu na vrlo udaljene odnose koji ih oblikuju.” (Gidens, 1998, str. 69). Gidens naglašava njene osnovne dimenzije:

1. svetska kapitalistička ekonomija,
2. sistem nacionalnih država,
3. svetski vojni poredak i
4. međunarodna podela rada.

Globalizacija je kompleksan i unekoliko protivrečan proces (ili se u tako nešto može izroditi) koji skupa sa modernošću nosi i rizike kao što su prestanak funkcionisanja ekonomskog rasta, pojava nove forme totalitarizma kao posledice ekspanzije sredstava nadzora monopolskih grupa, mogućnost izbijanja nuklearnog rata, opasnost od ekološke katastrofe i sl. ((Gidens, 1998, str. 74–81).

Sve novo izaziva nelagodnost kod recipijenta. Istorijska iskustva prizivaju oprez. Ali, ne smemo zanemariti neke fatume:

- a) niz problema sa kojima se suočava planeta Zemlja upućuju na nužnu globalnu saradnju i povezanost naroda, društava i država,
- b) ukoliko računamo da objektivizirana modernost postane dostupna svima a ne samo monopolskim krugovima, onda svako odbijanje pospešuje retrogradne procese koji se materijalizuju pretežno kroz retradicionalizaciju, retribalizaciju, reetnizaciju,
- c) svet tendira funkcionisanju poput složenog i jedinstvenog organizma gde svaki deo mora valjano obavljati svoju ulogu u njemu,
- d) upravo na tome se gradi značajnost kolektivnih identiteta globalnih društava jer bez jasne identifikacije u svakom pa i u funkcionalnom pogledu, taj entitet neće biti u stanju da pruži koristan i funkcionalno nužan doprinos egzistenciji celine čiji je deo.

To znači da se mora kalkulisati sa sankcionim dejstvom celine prema delovima koji se opiru savremenoj nužnosti. Istovremeno, globalna integracija uslovljava njihov opstanak i razvoj. U tom pogledu treba insistirati na značaju jasnog i pouzdanog kolektivnog identiteta. Da bismo postajući svesni SEBE mogli participirati u funkcionisanju NAS (jer znamo šta je svrha naše uloge u celini), a ne da bismo se opozitivno odredili ka DRUGOM. Strukturacija podrazumeva procesnost, a ona ukazuje na kretanje, promenu. Kretanje i promena u procesu stvaranja znaci su životnosti. Život svakog savremenog društva uslovljen je ovim činocima.

Etnički, verski i bilo koji drugi kolektivni identitet svakog društva danas ne samo da mora računati sa ovim procesima u svetu, već se ova globalna procesualnost implementira u njihovo tkivo. Ni jedan identitet, ma koliko egzistirao kao stabilna kategorija, nije statični, jednom za svagda konstruisani, nepromenljivi društveni entitet. Nezanemarljiv broj država danas u svetu ispoljava različito gradirani i nejednak sadržajni otpor ovim promenama. Fragmentirana društva fundiraju unutrašnje antagonizme i po ovom pitanju. Ali, svi bez izuzetka posredno ili neposredno, svesno ili ne, učestvuju u istovetnim razvojnim procesima u svetu – megatrendovima. Balkanska društva kao i arapska na primer, mahom ispoljavaju otpor prema procesima koji se teško mogu zaustaviti (Nikolić, 2007, str. 197–198). Za našu temu je bitno da globalizacija ne podrazumeva gašljenje niti atak na kolektivne identitete društava i država. Naprotiv, ona se jednim delom gradi na njima.

Ne misle svi tako. Mada teorijski inklinira istom cilju, A. Heler u eksplikacijama o *univerzalnim vrednostima i radikalnim potrebama*, ističe da lokalno i partikularno mora ustuknuti pred univerzalnim. Univerzalne vrednosti poput samosvesti čovečanstva, „zamena identifikacije s lokalnom zajednicom, identifikacijom sa celim ljudskim rodnom i jedinstvenom ličnošću” omogućava progresivni razvoj čovečanstva ali i ostvarenje univerzalne i slobodne ličnosti (Vujadinović, 1988, str. 34). Radikalne potrebe i nastaju na matrici otuđene ličnosti, njenog nezadovoljstva koje se eksponiraju kroz neposlušnost. One zahtevaju nestajanje jaza među narodima i društvima, rata, gladi, teskoba (Vujadinović, 1988, str. 184). U pozitivnom kontekstu, globalizacija koja se oslanja i na jasnu samosvojnost i samosvest društava, stremlje istom cilju.

## **PERSONALNI I KOLEKTIVNI IDENTITETI – KORENI KRIZE IDENTITETA**

Samosvest i samosvojnost u personalnom i kolektivnom smislu, najvažnije su osobine identiteta. Personalni identitet se stiče učenjem i usvajanjem, određenjem i samoodređenjem, kroz procese vaspitanja i socijalizacije. Formiranje personalnog identiteta otpočinje u najranijem detinjstvu. Izvesne varijacije u njegovoj stabilizaciji i konstituisanju osećanja celovitosti ličnosti nastupaju u adolescenciji ali se mogu javljati i u ka-

snijim životnim periodima kada se za jedinku smatra da je odrasla, zrela osoba. Ove krize u konstituciji personalnog identiteta sa jedne strane su izraz samog procesa njegovog ustaljenja, dakle sasvim su očekivane: a) vaspitanje i socijalizacija u adolescentnom dobu tek treba da učvste sliku pojedinca o svom personalitetu, b) promene u okruženju uslovljavaju i drugačije fundirano društveno biće, te se ova pojava reflektuje i na izmene u identifikacionoj strukturi ličnosti, c) odnos ličnosti prema spolnjem okruženju može oscilirati sve do onih granica kada neminovno dolazi i do promena u njegovom identitetu. Čovekovo JA ili samosvest se javlja kao „subjektivno doživljen entitet, ukupna svest o sebi jedne osobe, proces koji omogućuje integraciju opažanja, osećanja i misli o vlastitoj ličnosti” (Kreč i Kračfeld, 1969, str. 216). Svesnost o vlastitom JA integriše više dimenzija internog i eksternog karaktera. U mnoštvu, dve su osnovne putanje: ka sebi, ka okruženju (prostornosti i vremenitosti). *Ko sam, odakle potičem, čemu stremim i kakav je moj stav prema vrednosnom sistemu kolektiva*, osnovna su pitanja čiji relativno trajni odgovori uslovljavaju i trajnost konkretnog personalnog identiteta. Postojanost JA konstruiše trajno ili za duže ili kraće vreme i celovitost ličnosti. Ali, i ona se menja. Apsolutna postojanost personalnog identiteta u društvenim okolnostima koje su neprekidno izložene promenama, teško je prihvatljiva iskustvena opcija. Odnos pojedinca prema sredini kao i okruženja u odnosu na njega, formira ali i koriguje, nadograđuje ili korenito menja njegovo osećanje i doživljavanje vlastitog JA. „Vrednosni sistem te sredine *prerađen* tokom usvajanja od strane jedinke je vrednosni okvir i za doživljaj vlastite ličnosti. Od saglasnosti ili nesaglasnosti doživljaja sebe sa usvojenim vrednosnim sistemom zavisi i stepen zadovoljstva sobom, osećanje sigurnosti i osećanje samopoštovanja” (Hrnjica, 2005, str. 164–165).

U osobinama društva kao promenljive kategorije nalaze se koreni izmene personalnog identiteta. Kao što smo konstatovali, društvo se sa jedne strane menja i ove promene su više ili manje obuhvatnije, frekventnije i intenzivnije. Adaptacija na novo podrazumeva korekcije u vlastitom JA. Stožer društvene integrisanosti, njegove ključne vrednosti mogu biti dovedene u pitanje od strane vrednosnog sistema pojedinca, on prema njima može razviti novi odnos, zauzeti kritički stav, neslaganje sve do suprostavljanja (otvorenog ili prikrivenog). Promene u personalnom identitetu nastupaju kao subjektivna reakcija na doživljeno, iskustveno i njegov izmenjeni lični doživljaj empirijskog. Sasvim za očekivati je reflektivni odgovor sredine. Ova pojava je prisutnija u nestabilnim društvima, periodima krize, previranja, naglih (i delimično neočekivanih) promena. Ali, sasvim je očekivana i u drugim tipovima društava – otvorenim i razumljivo stabilnim.

Kolektivni identiteti društva se granaju u više pojavnih oblika i samo srodni se mogu stapati u jedinstveno stablo. Pogledi na svet, uverenja, predstave, vrednosti, su u odre-

đenoj meri (ne i apsolutno) zajednički jednoj sredini. Etimologija reči identitet upućuje na istovetnost.<sup>2</sup> Međutim, teško je iskustveno utvrditi istovetnost bez ostatka, posebno u nekim tipovima kolektivnih identiteta, političkom npr. nacionalnom takođe. Uvek postoje neke osobenosti, odstupanja od zajedničkog modela nekih grupa unutar celine (različitost dijalekata, konfesija i sl. u okviru nacionalnih entiteta). Oduvek su se kulture prožimale, vršile različite uticaje jedna na drugu. Savremeno i sve više umreženo društvo, podrazumeva procese akulturacije. Tako da se kulturna samosvojnost društvenih celina neminovno menja. Ove promene ne znače i gubljenje identiteta. Kao i sve u društvu, on postoji ali se i razvija, koriguje, nadograđuje, prilagođava. Te promene ne moraju mu oduzimati sposobnost očuvanja samobitnosti i samosvojnosti. Višeslojnost kolektivnih identiteta zahteva multidisciplinarnost u izučavanju. To je razlog što se ovoj problematici posvećuju: sociologija, socijalna psihologija, psihologija ličnosti, antropologija, kulturologija, komunikologija, etnosociologija itd.

Identitet društvenih grupa, poput personalnih identiteta, „formira se pod uticajem brojnih genetskih, kulturnih, socijalnih i personalnih faktora, unutrašnjih i spoljnih procesa” (Mitrović, 2009, str. 43). U kulturnim identitetima se prelamaju prošlost, sadašnjost i budućnost, tradicija i zajednički život, osećanje zajedničke pripadnosti i solidarnosti. On se postulira kao obrazac zajedničkog načina života, mišljenja i iskustva na čijoj se osnovi razvijaju saznanje i vrednosti (Golubović, 1998, str. 34). B. Stojković (1993) pri određanju kulturnog identiteta ističe njegove elementarne konstituente: a) povezanost kulturnog identiteta sa pojedincima i grupama, b) on uvek izražava određeni odnos prema drugome, c) kulturni identitet je promenljiva kategorija, d) identitet je relativan u kontekstu drugih identiteta (str. 26). Određenja kolektivnih identiteta je prilično isticanje iskustva naroda i stvaranje njegovog smisla polazeći od kulturnih atributa, kao ključne socijalne odrednice identiteta, svojstveno je gledištima M. Kastelsa (2002, str. 16). U pokušaju da utvrdi njegove realne korene, Kastels kategoriše tri izvora: a) legitimirajući identitet koji nastaje pod neposrednim uticajem zvaničnih a suprematskih institucija u društvu, b) identitet otpora rezultat je konkretne aktivnosti onih subjekata koji se osećaju podređeno i ugroženo od strane dominantnog identiteta, c) projektni identitet nastaje na osnovama saglasnosti grupa u društvu po pitanju redefinisavanja ili izgradnje novog modela samosvojnosti kao relevantnog za društveni kolektivitet u celini. Kastelsov teorijski konstrukt kolektivnih identiteta, očigledno, pored kulturnih počiva i na odnosima moći u društvu. Ovi odnosi grade ali i razgrađuju kolektivne obrasce. Nosioци realne društvene moći modeliraju društveni život shodno svojim potrebama. Na taj način i kolektivni identiteti bivaju relativno trajne, različito značajne i izrazito relacione kategorije.

<sup>2</sup> Identific(al) (engl.) – istovetan, identičan; identification – izjednačiti, ustanoviti istovetnost.

Pluralnost identiteta se ogleda i u ovom pogledu. Stoga se ove definicije klasifikuju na formulaciji kulturnih, etničkih, nacionalnih, verskih, tradicionalnih, modernih, postmodernih, zatvorenih, otvorenih, generacijskih, parcijalnih, rodnih, profesionalnih, političkih, klasno-slojnih identiteta. Pored toga, autori sa različitih naučno-teorijskih aspekata ekspliciraju i demokratske, autoritarne, potkulturne, monolitne, izlomljene identitete, identitete otpora i identitete zavisnosti, razvijene, nerazvijene, identitete u krizi i sl. (Mitrović, 2009, str. 45).

Kao personalna i kolektivna pojava, identitet usvaja, čuva i preoblikuje stare konstituente ali i projektuje nove, saglasno nastalim društvenim okolnostima. To znači da je njegova socijalna diferencijacija uvek moguća. Celovitost identiteta je relativna. Njega grade različito značajni elementi. Njihova socijalno-vrednosna gradacija zavisi od spleta individualnih kao i društvenih osobina. Svaka bitnija izmena u ovom pogledu, a prevashodno onih koje imaju društveni kontekst, može da dovede do promena samog identiteta. Promene ne znače istovremeno i krizu identiteta, ali je i ne isključuju. On nije trajna struktura. Međutim, o njemu se isto tako ne može govoriti i kao o objektivitetu koji doživljava česte korenite promene. Procesnost, da. Celovitost i postojanost samospoznaje i samosvojnosti teži uravnoteženosti, dakle, svojevrsnom stanju. Ali, dinamičnost društva neposredno uslovljava i dinamičnost ove pojave. Neusklađenost razvojnih promena, koje se u našem slučaju sublimiraju u MI, i elastičnosti MI da te promene apsorbiraju u svoje generičko tkivo, a time obezbedi i neophodan stepen uravnoteženosti u sopstvenoj strukturi kao i prema spoljnjem totalitetu, ishodi krizom identiteta. Ustrojstvo društva zahteva da kolektivni identiteti raspoložu sposobnošću neophodne adaptacije prema DRUGOM. Ukoliko to nisu u stanju i egzistiraju (ili pretenduju na to) kao zatvorene, autarhične celine, kriza identiteta je neminovna. Sukob među različitim kolektivnim identitetima, sasvim je izvestan. Savremeno društvo kao institucionalno izdiferencirano i funkcionalno međuzavisno, više nego ikada ispoljava potrebu da se sposobnost prilagođavanja ugradi kao trajno svojstvo u strukturu kolektivnih identiteta. Prihvatanje promena znači i participiranje u njima. Prilagođavanje ne sputava invenciju, naprotiv, dobrim delom počiva na njoj. Saobraćaj raznovrsnih kolektivnih identiteta uspostavlja obrasce društvenog življenja na podlozi solidarnosti, prevazilaženja razlika, tolerantnosti i funkcionalno nužnog zajedništva, makar i u odelitim celinama.

## **ODNOSI MEĐU IDENTITETIMA, KRIZA IDENTITETA I SUKOBI**

Sve češće se može pročitati, čuti kako se kriza savremenog društva izražava u krizi personalnih i kolektivnih identiteta. Mislimo da su ovakva zapažanja preterana. Svet se danas suočava sa nizom ozbiljnih problema koji unekoliko dovode u pitanje

egzistenciju čovečanstva. Bar na dosada poznat i prihvatljivo etabliran način. U dosadašnjem delu rada izneli smo neke od korena kriza identiteta. Izvori ove pojave imaju subjektivno-personalni i objektivno-društveni kontekst. Pored toga, ova problematika se provlači kroz sve faze istorijskog razvitka društava. Danas dobija na značaju posebno u tranzitnim društvima, kakvo je naše. Korenite ali i dramatične promene ostavljaju traga na društvenim i ličnim egzistencijama. Proces *zamene* sviknutih identiteta novim, koji se predstavljaju kao izvorni, autentični i time istinski, teku ne samo sporo nego i protivrečno. Ova protivrečnost se manifestuje kroz nekoliko perspektiva, na ličnom i kolektivnom nivou. Klasno-slojna matrica fundiranja kolektivnih identiteta menja se drugim, etničkim, nacionalnim, verskim, ponajpre, ali i političko-ideološkim. U pozadini jednog dela ovih identiteta leže kamuflirani interesni razlozi monopolskih grupa kojima ove projekcije služe kao osoben kvazireper, paravan iza koga se skrivaju stvarni razlozi zašto je mir, stabilnost, saradnja, suživot, solidarnost i tolerancija, na prostorima balkanskih veriga, nepoželjna pojava. Mnoga se pera mogu istrošiti na dokazivanje tokova unutrašnjih anagonizama društvenih celina, teškoća institucionalizacije njihove unutrašnje identifikacije, odnosa među kolektivitetima koji eskaliraju različito oblikovanim sukobima. Razlozi se mogu tražiti u istorijskom nasleđu, priznavanju ili nepriznavanju *istina o zajedničkom ili različitom poreklu*, verskim suprotnostima pa čak i jeziku koji, nezavisno na različitosti, svi razumeju. Svejedno mi je da li ću naručiti kafu, kahvu ili kavu. Bitno mi je da je imam sa kim piti, sa onim ko će mi ugodnost ovog napitka učiniti potpunom. Nisam se umorio od diskursa. Ali kao jedinka koja je rođena i živi na Balkanu, koja ga doživljava i oseća, mislim da vidim u čemu je naš problem. Njegovo objašnjenje zahteva mnogo stranica. Kao i činjenicu da ih ima ko pročitati i/ili umeti slušati. Učiti se na sopstvenim greškama kroz istoriju, i nije neka kognitivna vrlina. Još je gore kada ste svesni da nas dosada *učiteljica života* ničemu nije naučila. Mir i saradnja među društvenim egzistencijama, rađa uslove i u jednom vremenskom razdoblju ishodi u ekonomskoj, kulturnoj i političkoj stabilnosti, unutrašnjoj i eksternoj funkcionalnoj konjukciji. Otvorenost društva u svakoj ravni se pojačava. Komunikabilne interakcije, nezavisno na tip, doprinose značajnim procesima upoznavanja, potiskivanja razlika kao stožera potonjih suprostavljanja i konflikata. Svesnost JA i MI, predupređuje potrebu da se ONI doživljavaju kroz zapovedni zazor, opreznost, nepoverljivost. Prosuđivanje o DRUGOM se gradi na spoznaji JA i MI. Pre svega, *ko sam i šta želim*. Manipulacija kroz instrumentalizaciju kolektivnim osećanjima i doživljajima, tada nema dovoljno prostora za eksponiranje. Monopolske grupe rukovođene interesom gube poželjan ambijent: haosa, netrpeljivosti, stalne tenzije, straha, neizvesnosti, frustracija i traženja krivca u DRUGOM. Zato je na ovim prostorima *čovek vazda bio na gubitku*.



Korelacija konstruisanja ličnih i kolektivnih identiteta kao i problematike koja prati ove procese, je očigledna. Jedno drugo zahtevaju, među njima postoji socio-kulturna komplementarnost. Sporo, protivrečno do apsurdna, oblikovanje kolektivnih identiteta reflektuje otežanu ličnu identifikaciju. Sa druge strane, ukoliko ličnost izgradi svoj identitet u okolnostima neizgrađenosti kolektivnih identitetskih strukturacija, tada se može javiti spektar novih problema u odnosu na pojedince. Vrednosni sistem društva, pogledi na svet, obrasci mišljenja, modeli ponašanja mogu biti inkompatibilni ličnim profilima. A celina se mora graditi na saglasnosti sa svojim delovima. Preoblikovanje identifikacije pojedinaca ali i grupa kao aktera društvene stvarnosti, dovodi do novih nestabilnosti ali i necelovitosti kolektivnih identiteta. Pouzdanost u elemente koji grade njihovu strukturu kao i način na koji to čine, tvore je stabilnom kategorijom i prepoznatljivom u odnosu na druge. Nesigurnost na ovom planu uzrokuje negativno konotirane odnose prema DRUGOM. Prema tome, unutrašnje tranzitne nesposobnosti samoodređenja razbuktavaju potencijalno suprostavljanje u odnosu na druge. Nepoznavanje SEBE sputava poimanje DRUGIH, razlučivanje prijatelja i saradnika od mogućih neprijatelja. I tu na scenu stupa ODNOS jednih prema drugima, te se ovaj odnos i naizgled razaznaje kao centralni problem na relaciji dve ili više društvenih egzistencija. Neki tipovi kolektivnih identiteta imaju više identifikacionih problema (etnički, nacionalni) a neki manje (verski). Oni koji se postuliraju na čvrstim elementima koji se teško mogu dovesti u pitanje (verski kanoni) jednostavnije i uspešnije se konstituišu u kolektivnu identitetsku strukturu.

Pozitivne relacije među identitetskim egzistencijama se moraju postići i na unutrašnjem i spoljašnjem planu – u okviru jednog društva i među društvima. U oba slučaja može se javiti problem tzv. priznavanja identiteta. Oспорavanje ove vrste egzistencije rezultira krizom identiteta koji se uzima kao objekt nepriznavanja, i među dva ili više kolektivnih identiteta kao učesnicima u ovim relacijama. Uzroci nepriznavanja identiteta se razlikuju prvenstveno u smislu karaktera društva. Duboka fragmentacija društva ispoljava se i ovim pojavama. Odnosi među društvima koja su se nalazila u sukobu ili kojima sukobljavanje pretilo, karakterišu se i ovim opozitivima. Društva u konstituisanju brže ili sporije institucionalizuju stožer na kome grade unutrašnju integraciju. Sporo uobličavanje ovog činioca uslovljava i identifikacione probleme na internom kao i eksternom nivou.

## **INSTRUMENTALIZACIJA KOLEKTIVNIH IDENTITETA**

Da li saglasnost personalnih i kolektivnih identiteta unutar jedne društvene celine znači i potpuno poistovećivanje do utapanja pojedinca u identifikaciju kolektiviteta? Ne, ali totalitarističko etabliranje kolektivnih identiteta ne prizaje različitost, auten-

tičnost, slobodu izbora, mišljenja i sl. Unificiranje na zapovednoj matrici ISTOG isključuje bez uslova RAZLIČITOST. Otvorena društva počivaju na bogatstvu različitosti koja se u celini saobražavaju u MI. Raznovrsnost nudi obilje gledišta. Time su i rešenja izvesnija. Ne očitava se nejednakost samo u domenu klasnog raslojavanja, nejednake raspodele svojinske i ostalih formi moći u društvu itd. Ponajmanje u pluralizmu kolektivnih identiteta i osobenosti personalnih. Nego i u odsustvu emancipacije čoveka i društvenih grupa, osujećivanju slobode i kritičnosti njegove misli, u politici diskriminacije, nejednakosti u poštovanju građanskih i ljudskih prava i sloboda ili njihovom institucionalnom nepostojanju. Pretnja ovim potrebama su novi, stari modeli odnosa prema DRUGOM: ksenofobičnost, šovinizam, hegemonizam, netrpeljivost, mržnja. Oni ne nastaju slučajno, niti dejstvom nekakve istorijske nužnosti. Ne, oni se strateški projektuju i kontinuirano pothranjuju. I ovde dolazi do pominjane zamene problema. Neuređeno društvo, siromaštvo, život na ivici egzistencije, kultivizacija politike, politizacija vere, intenziviranje socijalno patoloških pojava, rađa neizvesnost i strah, kako od *danas* tako i više od *sutra*. *Krivac* se strateški projektuje, a svakodnevica ga mahom prihvata. Tada su ugroženi svi a miru se preti ponajviše (Nikolić, 2005, str. 34–37). Bez intenziviranja odbojnosti prema NJIMA, ovi planeri ne mogu računati na uspeh. Reakcija druge ili drugih strana bi trebala biti istoventna. I tu nastaje objektivni problem. Mržnju ne možemo smiriti mržnjom, nego odricanjem od nje. EGU se nameće objekt njegove teskobe, nesreće, patnje. Za očekivati je da odgovor EGA bude sadržan u njegovoj nameri i/ili preduzimanju radnji kako bi se uništio izvor pomenutog stanja (Freud, 1915, p.p. 48). Pored mržnje, javljaju se i druga negativna emotivna stanja kao što je zavist, jer strateg u manipulativnom činjenju projektuje predstavu kod konkretnog kolektiviteta da su DRUGI prisvojili nešto što zasigurno pripada NAMA. Agresivan stav i isto takvo ponašanje je očekivana reakcija. Kolektivna želja za *osvetom* lako poprima neki oblik nasilja. Iz tog i takvih razloga je potrebno izgraditi uverenja, predstave i stavove kolektiviteta kao animozitetne prema DRUGOM, *neprijateljskom kolektivu*. Ali, bez stanja haotičnosti unutar sopsstvene društvene celine, teško se mogu kod pojedinaca i grupa konstruisati ovakva raspoloženja prema NJIMA. Demonizacija određenih kolektiviteta sada poprima ekstenzivna svojstva. Borba protiv *neprijateja* ne bira sredstva.

Iz ovih (i ovakvih) razloga neophodno je pravilno konstituisati sopstveni personalni i kolektivni identitet kao preduslov ispravnog samoodređenja i određenja prema DRUGOM. Razvijanje kuture dijaloga i drugih vrsta saobraćaja među kolektivitetima, tolerancije, uvažavanja različitosti, solidarnosti, sopstvene kritičnosti i vrednosne selektivnosti, pretpostavka je odbrane od manipulativnih nasrtaja interesnih monopolskih grupa. Istovremeno, sopstvenog i društvenog mira. Legitimisanje kolektivnih identiteta u ovom kontekstu uz donekle razumljiv (i beza-

zlen) *narcizam malih razlika* ima šanse da neizvesnost transponuje u vrednosno pozitivnu izvesnost. (Zaharijevski, D. i sar., str. 45).

Konstruisanje kolektivnih identiteta je specifičan socijalno-kulturni proces. Ali, ovaj proces se ne odvija samo po unutrašnjim zakonima kombinovanjem izvesnih komplementarnih karakteristika koji ishode oblikovanjem onoga što JESTE (Popović, 2005, str. 168–169). Strateški, kolektivni identiteti se mogu uobličiti u ono što odgovara interesnim grupama. Osobnosti društvene celine opredeljuju i činiocice na kojima će počivati instrumentalizacija. Ovde treba razlučiti manipulativnu, osmišljenu aktivnost od procesnosti oblikovanja kolektivnih identiteta u prostoru i vremenu. Struktura svakog kolektivnog identiteta sadrži određeni broj činilaca koji se vremenom, nekim nastalim okolnostima, mogu menjati. U identitetsku strukturu se mogu ugrađivati novi elementi, kao izraz dinamičnosti društva i adaptacije kolektiviteta promenama koje su nastupile. Ali, novi elementi moraju biti komplementarni postojećim. Prilagođavanje identiteta razvojnim promenama se mora odvijati na nivou kolektiviteta. U različitim vremenima insistira se i na različitim činiocima koji bi trebalo da odigraju odlučujuću integrativnu ulogu u ovim procesima. Nekada je to konfesionalni identitet u izgradnji etničkih i nacionalnih identiteta. Mitovi, *sećanje na zajedničku prošlost, stradanja i slavu*, takođe mogu imati značajan uticaj u njihovoj konstrukciji. Takav je slučaj na prostorima BiH, Kosova i Metohije i sl. Sa svim komponentama kolektivnog identiteta koji počivaju na nekakvoj vrsti emotivnih referenci, moguće je lako manipulirati. Pogotovo sa mitovima. Ideolozi dramatičnih sukoba u BiH i na Kosovu razvijali su strategiju na kojekakvoj *drevnoj mržnji*, ugroženosti ali i strahu od DRUGIH. Sa druge strane, prikazivanje života i suživota naroda i konfesija na ovim geografskim prostorima u prošlosti, kao idiličnih, ne odgovara istini. Ovde su se uvek preplitali saradnja i sukobi. Koegzistencija je, međutim, uvek počivala na nužnosti zajedničkog života. U BiH religija je i kod Bošnjaka, Hrvata i Srba igrala najznačajniju ulogu u socijalno-kulturnoj i etničkoj identifikaciji. Ali, identiteti nastaju i menjaju se i uticajem političko-ideološkog determinanta, bez obzira da li se ovaj uticaj javno manifestovao ili se sprovodio iza drugih (vremenu primerenih) paravana (Dejzings, 2005, str. 37). Krajem '80-ih i tokom '90-ih godina prošlog veka u BiH težiste se pomera od izrazito političke identifikacije, religijskih i lokalizovanih identiteta ka etničkim i nacionalnim. Od vremena kada se čestitalo jedni drugima pri verskim praznicima, kada se sa poštovanjem ulazilo u džamiju, katedralu, crkvu ili sinagogu, tri kolektiviteta se zatvaraju u svoje avlije i zauzimaju busije, za odbranu ili napad, svejedno.

Pojedinci i manje grupe, menjali su i mogu uvek menjati svoj verski i etnički identitet. To ne znači da u potpunosti napuštaju nasleđe prethodnih identiteta. Nekada

je to bilo pitanje opstanka, nekada slobode ličnog izbora a pokatkada i kalkulant-skog prosuđivanja.<sup>3</sup> Verski i nacionalni identiteti su čvrsti i postojani u uređenim društvima i u jakoj državi. Objektivno, BiH kuburi i sa društvenim ali i državnim identitetom. „Svaka nacija i etnička grupa u bivšoj Jugoslaviji ima sopstveni spisak (često i u doslovnom smislu te reči) žrtava, zlodela, razaranja i pretrpljenih nepravdi, ali čini se da ni jedna nije u stanju da žali zbog povreda nanetih drugima” (Dejzings, 2005, str. 270). Zločin nema versko ili nacionalno ruho. Zločin je i manipulirati žrtvama zločina, nezavisno na cilj koji se želi postići. Svaka konfesija poznaje kategoriju pokajanja. Za hrišćane to je sveta tajna kojom vernik silom Svetog Duha i molitvom crkve prima oprostaj grehova učinjenih posle krštenja. To je put obnove njegove zajednice sa Bogom, izmirenje sa svojom liturgijskom zajednicom i potvrda njegove istinske vere.<sup>4</sup> Podsetimo se na esencijalno u instrumentalizaciji kolektivnim identitetima, a pre svega kakav ambijent u društvu pogoduje interesnim monopolskim grupama. Pokajanje kao lični čin se ne dovodi u pitanje kod svakog čoveka kao ljudskog bića. Doživljaj sopstvene žrtve i zločinca sa druge strane je sasvim razumljiva teskobna refleksija u nemoći, patnji, bolu. Toj slabosti pojedinac teško odoleva. Ali je može prevladati, prevazići rukovodeći se verskim, civilizacijskim ali i onim kanonima koji od biološke jedinice stvaraju ljudsko biće. Međutim, u ovoj činjeničnosti – zločin, patnja i bol su neupitni – interesni stratezi grade sopstvene projekcije koje reflektuju na sasvim prirodna ljudska osećanja i stanja. Kajanje i greh je za DRUGE. Teče Drina...iznad nje ćuprija... Interesna retorika koristi eufemizme ili hiperbole, već po potrebi. Obezbediti status žrtve. Promiče li misaonom opažaju da su u izgledu najveće žrtve oni rođeni nakon bosanske ratne drame? I njeni realni koreni se zanemaruju. Bitno je da na kantar u sopstvena žrtva preteže. Ali, za to nema nagrade. U tome je problem našeg prizivanja istorijskog iskustva u pomoć.

Protivrečnosti postoje ali se pluralnosti ne moraju eksponirati na takav način, nego se na ovim prostorima moraju početi doživljavati kao posebno bogatstvo. Građansko konstituisanje društva na istinskim demokratskim temeljima. Nijedan problem nije toliko značajan i nepremostiv. Odnos države i nacije, granice i sl. Paradigma bosanskog života sadrži prefiks *multi* a izražava se baš u *životnom* kroz multikulturalnost, multikonfesionalnost i multietničnost, prevashodno. Progresivne pro-

<sup>3</sup> U tu svrhu Dejzings navodi primer Egipćana na Kosovu i Metohiji. Nekada su se izjašnjavali kao Romi, drugi put kao Albanci, a kada su Srbi dominirali tim prostorom ('90-ih godina prošlog veka) bilo im je u interesu da se nacionalno diferenciraju od Albanaca i deklariraju kao zasebni nacionalni identitet, tj. kao Egipćani. /v. Isto, str. 67./

<sup>4</sup> Tajna ispovesti u hrišćana podrazumeva četiri elementa: 1. kajanje, 2. ispovedanje grehova, 3. molitvu za oprostaj i 4. pomirenje sa zajednicom koje se iskazuje pričešćem.

mene počivaju na simultanom kulturno-duhovnom i građansko-civilizacijskom preobražaju aktera: pojedinaca i grupa. Sistem je tu da obezbedi institucionalne okvire. Naravno, sistem moraju graditi obrazovani, stručni, pozitivno vrednosno konotirani, istinski profesionalci, ljudi dobre volje. Da čovek, i dalje, ne bi bio na gubitku.

## ECONOMIC INTELLIGENCE IN MODERN INTERNATIONAL CONSTELLATION

Nikolic S. Zoran

**Abstract:** *Economic intelligence in modern international constellation includes a specific conglomerate of measures and actions of aggressive character with the aim of superseding rivals on the world market. The aim is to eliminate competition by using legal and illegal means, which are often incongruent with ethical norms. Economic espionage, unlike intelligence activities, uses all available methods, even the cruelest ones and even between traditional allies. International economic espionage is, therefore, a sophisticated essential postulate of modern economic warfare. Education and training of human resources and choice of appropriate safety strategies are of vital importance in protection of economic information, particularly in transitional countries.*

**Key words:** *international economic intelligence/ economic warfare/ trade secret/ transitional countries/ intelligence activities/ information/ safety*

### LITERATURA

1. Dejzings, G. (2005). *Religija i identitet na Kosovu, XX vek*, Beograd
2. Gidens, E. (1998). *Posledice modernosti*, Filip Višnjić, Beograd
3. Golubović, Z. (1998). *Ja i drugi – antropološka istraživanja individualnog i kolektivnog identiteta*, Republika, Beograd
4. Freud, S. (1915). *The instincts and their vicissitudes*, London
5. Hrnjica, S. (2005). *Opšta psihologija sa psihologijom ličnosti*, Naučna knjiga Nova, Beograd
6. Kastels, M. (2002). *Moć identiteta*, Golden Marketing, Zagreb
7. Konrad, Đ. (1999). *Antipolitika*, Oktoih, Podgorica
8. Kreč, D., Kračfeld, R. (1969). *Elementi psihologije*, Naučna knjiga, Beograd
9. Mitrović, LJ. (2007). *Savremene strukturne promene i kultura mira*, Filozofski fakultet, Niš

10. Mitrović, Lj. (2009). *Homo turistikus i kultura mira*, Centar za balkanske studije, Niš
11. Nikolić, Z. (2002). *Fenomen percepcije moći*, NDS, Beograd
12. Nikolić, Z. (2005). Kultura mira – jedan pogled, *Strani pravni život*, (1), 25–39
13. Nikolić, Z. (2005). *Sociologija*, Pravni fakultet, Istočno Sarajevo
14. Nikolić, Z. (2007). Instrumentalizacija nacionalizma i problem nacionalnog identiteta, *Pravni život*, 56(14), 671–690
15. Nikolić, Z. (2007). *Sociologija moći*, Pravni fakultet, Istočno Sarajevo
16. Popović, N. (2005). Neki problemi određivanja kolektivnog identiteta u empirijskim istraživanjima, U: *Kulturni i etnički identiteti u procesu globalizacije i regionalizacije Balkana*, Institut za sociologiju, Niš
17. Stojković, B. (1993). *Evropski kulturni identitet*, Prosveta, Niš
18. Šiber, I. (1988). *Psihološki aspekti međunacionalnih odnosa*, Kulturni radnik, Zagreb
19. Vujadinović, D. (1988). *Teorija radikalnih potreba: „Budipeštanska škola”*, NIO „Univerzitetska riječ”, Nikšić
20. Zaharijevski, D., i sar. (2006). Identiteti u Srbiji i na Balkanu u procesu evro-integracije, U: Mitrović, Lj. i sar., *Kultura mira i geokultura razvoja Balkana*, Institut za sociologiju, Niš

---

## **STRUČNI RADOVI**





## UTICAJ BRUTO DRUŠTVENOG PROIZVODA I PRIMANJA NA LIČNU POTROŠNJU

Ignjatijević Svetlana<sup>1</sup>

**Sažetak:** Polazeći od činjenice da lična potrošnja ima značajno učešće u agregatnoj potrošnji zemlje, u fokusu istraživanja je analiza uticaja pojedinih faktora na nju. Predmet istraživanja predstavlja zavisnost lične potrošnje, s jedne strane, i BDP-a i primanja stanovništva, s druge strane. Cilj istraživanja jeste kvalitativna i kvantitativna ocena uticaja promene BDP-a i primanja stanovnika na potrošnju. Izvršenom analizom dokazano je postojanje značajnog uticaja analiziranih faktora na ličnu potrošnju, što ukazuje na značaj povećanja BDP-a i privrednog rasta na uspostavljanje makroekonomske stabilnosti.

**Ključne reči:** BDP/ lična potrošnja/ Kejnsov model agregatne tražnje

### UVOD

U okviru makroekonomije istražuje se veza različitih faktora koji deluju na agregatnu ponudu i agregatnu tražnju. Agregatna tražnja predstavlja ukupno trošenje svih ekonomskih subjekata i kao takva podrazumeva ukupnu potrošnju domaćinstava, odnosno ličnu potrošnju, privatne investicije, trošenje države i neto izvoz (Đorđević, 2006, str. 19).

Potrošnja predstavlja proces finalnog trošenja dobara i usluga, i istovremeno je cilj i karika procesa reprodukcije. Prema strukturi i ulozi potrošnje u ekonomskom sistemu zemlje postoje: lična, opšta i investiciona potrošnja. Ličnom potrošnjom zadovoljavaju se raznovrsne potrebe stanovništva i učestvuje sa 55–65% u ukupnoj potrošnji zemlje. Faktori koji utiču na obim i strukturu lične potrošnje jesu: nivo privrednog razvoja, stopa rasta BDP-a, proizvodna struktura i nivo tehničke razvijenosti privrede, demografski faktor i dr.

<sup>1</sup> Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Cvečarska 2, Novi Sad, e-mail: ceca@fimek.edu.rs

Smanjenje tražnje potrošnih proizvoda usloviće smanjenja prodaje, a time profita i investicija. Znači, negativna tražnja potrošnih dobara iniciraće smanjenja tražnje za investicionim dobrima. Smanjenje investicija usloviće smanjenje proizvodnje, povećanje nezaposlenosti, dalje smanjenje lične potrošnje i investicija. Prema Kejn-su, posledica nedovoljne agregatne tražnje, a prvenstveno investicione tražnje, za posledicu ima velike depresije (Rosić, 2003, str. 87).

## CILJ I METOD ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja je analiza parcijalnog uticaja bruto društvenog proizvoda na kretanje lične potrošnje i zavisnost lične potrošnje od primanja.

U radu je primenjen kvantitativno-kvalitativni naučni metod istraživanja, uz korišćenje dostupne literature i informacionih izvora.

Lična potrošnja utiče na nivo agregatne ponude, agregatne tražnje, produktivnost i privredni razvoj. U situaciji kada je potrošnja jednaka ukupnoj proizvodnji (uz zanemarene druge činioce):

$C = Y$  (potrošnja = dohoak), odnosno potrošnja je funkcija raspoloživog dohotka.

$Y_d = Y - T + TR$ , odnosno, raspoloživi dohodak jednak je ukupnom dohotku umanjenom za poreze i uvećanom za transfere.

$$C = f(Y_d); C = f(Y - T + TR)$$

Uticaj relevantnih faktora na potrošnju ocenjen je i testiran primenom linearnog modela sa jednim regresorom. Regresiona funkcija pokazuje prosečno kretanje  $Y$  u zavisnosti od kretanja  $X$  i glasi:

$$Y_1 = a + bX_1, R, S_y$$

gde su:

$X_1$  i  $Y_1$  tačke na ocenjenoj liniji regresije,

$a$  – je ocenjena vrednost konstante, odnosno, vrednost preseka linije regresije sa  $Y$  osom,

$b$  – je koeficijent pravca regresione prave i pokazuje prosečnu promenu  $Y$  pri jediničnom povećanju  $X$  (Kiš i sar., 2005, str. 26).

Dohodovna elastičnost lične potrošnje pokazuje uticaj dohotka potrošača na potrošnju. Koeficijent dohodovne elastičnosti  $E_d$  izračunava se na sledeći način:

$$E = \frac{\Delta K}{K} / \frac{\Delta D}{D},$$

gde su:

$\Delta K$  – promena lične potrošnje,  $K$  – potrošnja pre promene dohotka

$\Delta D$  – promena dohotka,  $D$  – dohodak

Ovaj koeficijent pokazuje za koliko procenata se promeni lična potrošnja, kada se dohodak potrošača promeni za jedan procenat. Ako promena dohotka od 1% uzrokuje promenu lične potrošnje veću od 1%, onda je tražnja elastična, a koeficijent dohodovne elastičnosti veći je od 1%. Ako promena dohotka od 1% uzrokuje promenu lične potrošnje za manje od 1%, onda je tražnja neelastična, a koeficijent dohodovne elastičnosti manji je od 1%.

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U empirijskoj analizi korišćeni su podaci Republičkog zavoda za statistiku za analizirani period. Analiza lične potrošnje, BDP-a i primanja pokazuje prisustvo značajnih kolebanja u celom periodu. U analiziranom periodu primanja su povećana po stopi od 18,4%, a lična potrošnja po stopi od 12,4% godišnje.

**Tabela 1.** Lična potrošnja, BDP i lična primanja u Srbiji u periodu 2003–2009. godine

Godina	Stanovništvo (u hiljadama)	Lična potrošnja po stanovniku	Društveni proizvod po stanovniku	Neto primanja po stanovniku	Indeks cena na malo
2003.	7.480.600	7.026	150.501	11.500	80,37
2004.	7.463.200	7.565	185.004	14.108	91,45
2005.	7.440.800	9.005	226.251	17.443	107,59
2006.	7.411.600	10.765	264.731	21.707	114,70
2007.	7.381.600	12.005	311.886	27.759	126,26
2008.	7.350.200	13.191	370.392	32.746	134,79
2009.	7.320.800	14.183	384.520	31.733	148,73

**Izvor:** RZS i obračun autora

U empirijskoj analizi prezentovani podaci vrednosti lične potrošnje LP, bruto društvenog proizvoda DP i primanja P iskazani su u tekućim cenama. Deljenjem podataka u tekućim cenama sa baznim indeksom cena na malo za odgovarajuće godine, dobijene su vrednosti promenljive u stalnim cenama.

Na osnovu podataka za period 2003–2009. godine, ocenjeni su i testirani parametri i izračunati koeficijenti determinacije.

## UTICAJ PROMENE BRUTO DRUŠTVENOG PROIZVODA NA KRETANJE LIČNE POTROŠNJE

Statističkom metodom linearne regresije ispitan je uticaj i jačina veze društvenog proizvoda i lične potrošnje.

Jednačina regresije uticaja društvenog proizvoda na ličnu potrošnju glasi

$$Y = 5.195,55 + 0,0169 X_1$$

$$R = 0,8787; r = 0,7722; S_y = 320,43$$

Na osnovu koeficijenta determinacije, zaključuje se da je 77,22% promene lične potrošnje objašnjeno varijacijama bruto društvenog proizvoda. Kada je reč o tom uticaju, treba istaći i to, da postoji pozitivno slaganje u varijacijama. Konstanta pokazuje da hipotetička vrednost lične potrošnje iznosi 5.195,6 dinara, kada je društveni proizvod jednak nuli. Parametar uz promenljivu društveni proizvod pokazuje prosečnu sklonost ka potrošnji, odnosno da se potrošnja u proseku povećava za 0,0169 dinara kada društveni proizvod poraste za dinar.

Analizom varijansi (ANOVA) utvrđena je verovatnoća postojanja korelacije. Empirijski nivo F-raspodele (16,95) viši je od kritične vrednosti F-raspodele (*Significance F*); na osnovu tih podataka zaključuje se da visoka vrednost F nije slučajna, kao i da je jednačina regresije primenljiva prilikom predviđanja kretanja lične potrošnje.

T-testom analiziran je značaj koeficijenta u predviđanju kretanja potrošnje. U poređenju sa kritičnom vrednošću  $t$ , apsolutna vrednost  $t$ -statistike je veća; kao takva, ona predstavlja značajan parametar prilikom predviđanja vrednosti lične potrošnje.

Elastičnost lične potrošnje u zavisnosti od kretanja dohotka ima vrednost 0,282 – što pokazuje da je pri promeni dohotka od 1% povećanje potrošnje za 0,28%.

## UTICAJ PRIMANJA NA KRETANJE LIČNE POTROŠNJE

Statističkom metodom linearne regresije ispitan je uticaj i jačina veze primanja i lične potrošnje.

Jednačina regresije uticaja primanja na ličnu potrošnju glasi:

$$Y = 6.296,20 + 0,1474 X_1$$

$$R = 0,9045; r = 0,81815; S_y = 286,336$$

Na osnovu koeficijenta determinacije zaključuje se da je 81,82% promene lične potrošnje objašnjeno varijacijama primanja. Kada je reč o tom uticaju, treba istaći i to da postoji pozitivno slaganje u varijacijama. Konstanta pokazuje da hipotetička vrednost lične potrošnje iznosi 6.296,203 dinara, kada su primanja jednaka nuli. Parametar uz promenljivu primanja pokazuje prosečnu sklonost ka potrošnji, odnosno da se potrošnja u proseku povećava za 0,147 dinara kada primanja porastu za dinar.

Analizom varijansi (ANOVA) utvrđena je verovatnoća postojanja korelacije. Empirijski nivo F-raspodele (22,49) viši je od kritične vrednosti F- raspodele (Significance F); na osnovu tih podataka zaključuje se da visoka vrednost F nije slučajna, kao i da je jednačina regresije primenljiva prilikom predviđanja kretanja lične potrošnje.

*T*-testom analiziran je značaj koeficijenta u predviđanju kretanja potrošnje. U poređenju sa kritičnom vrednošću *t*, apsolutna vrednost *t*-statistike je veća; kao takva, ona predstavlja značajan parametar prilikom predviđanja vrednosti lične potrošnje.

Elastičnost lične potrošnje u zavisnosti od ličnih primanja ima vrednost 0,2354, što pokazuje da povećanje primanja za 1% uslovljava povećanje lične potrošnje za 0,24%.

Analizom korelacije između BDP-a, primanja i lične potrošnje utvrđena je visoka korelaciona zavisnost. Na osnovu izračunatih pokazatelja izvode se bitni zaključci:

- Koeficijent korelacije BDP-a i lične potrošnje je visok (0,879), što ukazuje na visoku povezanost između lične potrošnje i BDP-a. Koeficijent korelacije primanja i lične potrošnje je visok (0,905), što ukazuje na značajnu povezanost između lične potrošnje i primanja.
- Kada je o obliku reč, veza između analiziranih činilaca je linearna i pozitivnog smera, te će povećanje BDP-a i primanja linerno delovati na povećanje lične potrošnje.
- Koeficijenti determinacije su visoki, što znači da jednačine regresije vrlo precizno prezentuju kretanje analiziranog parametra. Pri tome, dobijeni rezultati mogu se primeniti u praksi. Kretanje lične potrošnje može se, dakle, pretpostaviti.

## ZAKLJUČAK

Koeficijent determinacije pokazuje da na ličnu potrošnju u visokom procentu utiču bruto društveni proizvod i lična primanja. Povećanje bruto društvenog proi-

zvoda i primanja utiče na povećanje lične potrošnje i agregatne tražnje. Utvrđeno je postojanje pozitivne visoke korelacije između BDP-a i primanja s jedne strane, i lične potrošnje s druge. Dugoročno povećanje ukupnog bruto društvenog proizvoda i po stanovniku utiče na povećanje lične potrošnje. U cilju povećanja BDP-a, potrebno je unaprediti mikro i makroekonomsku konkurentnost, investicioni ambijent, uslove poslovanja, stepen razvijenosti javnih institucija i informacionog sektora. Rezultati analize pokazuju da unapređenje ilustrovanih faktora lične potrošnje utiče na nivo agregatne ponude i tražnje i na ukupan privredni rast.

## EFFECT OF GROSS DOMESTIC PRODUCT AND INCOME OF PERSONAL CONSUMPTION

Ignjatijevic Svetlana

**Abstract:** *Considering the fact that personal consumption has a significant share in aggregate consumption of the country, the focus of research is the analysis of some factors on it. The research topic predstavlja dependence of individual consumption, on the one hand and GDP and incomes of the population, on the other side. The aim of this research is qualitative and quantitative evaluation of the impact of changes in GDP and population income on consumption. Kind of analysis proved the significant influence of the analyzed factors on individual consumption, which indicates the importance of increasing GDP and economic growth to macroeconomic stability.*

**Key words:** *GDP/ personal consumption/ Keynesian model of aggregate demand*

### LITERATURA

1. Đorđević, D. (2009). *Javne finansije : fiskalna ekonomija i menadžment javnog sektora*, Novi Sad, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment
2. Kiš, T., Čileg, M., Vugdelića, D., Sedlak, O. (2005). *Kvantitativni metodi u ekonomiji*, Subotica, Ekonomski fakultet
3. Rosić, I. (2003). *Nacionalna makroekonomija : rast, struktura i funkcionisanje* (3. izd.), Kragujevac, Ekonomski fakultet; Beograd, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
4. Statistički godišnjaci RZS, Beograd

## EKONOMSKA ŠPIJUNAŽA U SAVREMENOJ MEĐUNARODNOJ KONSTELACIJI

Nešković Slobodan<sup>1</sup>

**Sažetak:** *Ekonomska špijunaža u savremenoj međunarodnoj konstelaciji obuhvata specifičan konglomerat mera i postupaka agresivnog karaktera u cilju istiskivanja suparnika na svetskom tržištu. Primenom legalnih i nelegalnih sredstava, veoma često nespojivih sa etičkim normama poslovanja, teži se eliminisanju konkurenata. Ekonomska špijunaža stoga, za razliku od obaveštajne aktivnosti, koristi sve raspoložive metode, do najsirovijih, čak i između tradicionalnih saveznika. Međunarodna ekonomska špijunaža je znači, sofisticirani, esencijalni postulat međunarodnog ekonomskog ratovanja. U zaštiti ekonomskih informacija, posebno država u tranziciji, prvorazrednu ulogu imaju osposobljavanje ljudskih resursa i izbor adekvatnih bezbednosnih strategija.*

**Ključne reči:** *međunarodna ekonomska špijunaža/ ekonomsko ratovanje/ poslovna tajna/ tranzicione države/ obaveštajna aktivnost/ informacije i bezbednost*

### UVOD

Savremeni sistem međunarodnih ekonomskih odnosa obnovljen je nakon završetka Drugog svetskog rata, kada su na poznatoj konferenciji u američkom gradiću Breton Vudsu usvojeni principi o formiranju međunarodnog monetarnog i finansijskog sistema. Nekoliko godina kasnije formiran je GATT, u čijem su statutu kodifikovani odgovarajući principi svetskog sistema trgovine, što je 1995. godine definisano u osnivačkim dokumentima Svetske trgovinske organizacije (WTO), i na time je postavljen temelj i formulisan pravac oblikovanja posleratnog ekonomskog poretka.

Današnje vreme karakteriše se sticanjem nadmoći i dominacije u globalnim razmerama, što predstavlja rezultat ne samo vojne, već i ekonomske, tehnološke i razvojne supremacije nad protivnikom. Ono što je nekad predstavljalo oružje,

<sup>1</sup> Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Cvečarska 2, Novi Sad, e-mail: slobneskovic@sbb.rs

danas je informacija, koja je postala četvrti obavezni činilac proizvodnje, pored kapitala, radne snage i tehnologije. Upravo je informacija najbitnija za ostvarivanje prednosti nad konkurencijom i zbog toga najrazvijenije zemlje sveta sve više svojih obaveštajnih kapaciteta koriste radi pribavljanja brižljivo čuvanih industrijskih, proizvodnih ili finansijskih informacija, koje će državi ili domaćoj kompaniji da omoguće da stekne prednost nad konkurencijom i bolje pozicionira sebe na globalnom tržištu.

Na svetskom tržištu nema milosti za slabe, nekvalitetne i nekonkurentne proizvode i proizvođače, pri čemu se primenjuju pravila surovog ekonomskog nadmetanja. Iako se ovo prvenstveno odnosi na privredne subjekte, u praksi se sve više događa da država koristi svoje vojne i obaveštajne kapacitete zarad pribavljanja informacija ili drugih pogodnosti svojim kompanijama i nacionalnim institucijama (Nešković, 2010, str. 48).

Metodi ovog specifičnog načina vođenja rata protiv neke države ponekad su daleko razorniji nego metodi klasičnog vojnog ratovanja, mada ima i primera pozitivnih mera, u slučaju kada situacija zahteva da se nekoj tranzicionoj zemlji omogući ubrzan ekonomski rast i razvoj, ili ostvarivanje nekog specifičnog cilja, a koji je prihvatljiv ili poželjan stranoj sili u čijoj je interesnoj sferi. Ekonomsko ratovanje, čije glavno sredstvo predstavlja ekonomska špijunaža, podrazumeva primenu svih legalnih ali i naročito nelegalnih, veoma često brutalnih koncepcija koje obuhvataju podmićivanje poslovnih partnera, korišćenje političkih i ekonomskih pritisaka, ucena i ostalih raspoloživih beskrupuloznih postupaka da bi se ostvarila kompetitivna prednost na međunarodnom tržištu.

## **EKONOMSKA OBAVEŠTAJNA AKTIVNOST**

Fenomeni obaveštajne aktivnosti i ekonomske špijunaže vode poreklo još iz prastarih vremena, pri čemu se prve poznate aktivnosti iz ovih oblasti vezuju za Mojsija, što je zapisano u *Knjizi brojeva Biblije Jerusalimske* kao neuspešan poduhvat misije dvanaest Jevreja špijuna da izvide Obećanu zemlju, državu Kanaan. Pored toga, poznate su obaveštajne delatnosti osvajača Hamurabija, Odiseja i velikih osvajača Julija Cezara, Džingis Kana, Luja XI i Napoleona. Značajne studije o špijunaži predstavljaju učenja velikog stratega drevne Kine, Sun Cea, zatim Indijca Kautilija, ser Frensis Valšingama, kardinala Rišeljea i oca Žozefa.

Ekonomska obaveštajna delatnost može da se definiše kao skup koordinisanih akcija istraživanja, obrade i distribucije informacija korisne za ekonomske aktere, radi njene eksploatacije. Ove različite akcije vode se legalno sa svim garancijama



neophodne zaštite za očuvanje baštine preduzeća, u najboljim uslovima kvaliteta, rokova i cene. Korisna informacija je ona koja je potrebna različitim nivoima odlučivanja u preduzeću ili kolektivu, da bi se elaborisali i uspostavili na koherentan način strategija i neophodne taktike u postizanju ciljeva koje je definisalo preduzeće, u cilju poboljšanja svog položaja u konkurentskom okruženju.

Tu definiciju ekonomske obaveštajnosti dao je francuski Generalni komesarijat za plan, jedno od najviših državnih tela. Pod špijunažom podrazumevamo svaku nedozvoljenu radnju ili akciju poduzetu u cilju pribavljanja informacija čije posedovanje dovodi u prednost osobu ili organizaciju koja je poseduje, u odnosu na protivnu stranu.

Pri tome moramo praviti razliku između ekonomske špijunaže i ekonomske obaveštajnosti, jer postoji tendencija da se ova dva izraza izjednače. Ekonomska obaveštajnost označava pribavljanje ekonomskih podataka *legalnim* putem, sakupljanjem informacija iz zvaničnih izvora, godišnjih izveštaja, publikacija i sl. Ekonomska špijunaža predstavlja *illegalno* dolaženje do informacija, koje je po pravilu u suprotnosti sa zakonom.

Kolevka moderne ekonomske obaveštajnosti, Francuska, još u srednjem veku je imala razvijenu obaveštajnu mrežu koja se nije bavila samo vojnim, već i ekonomskim obaveštajnim podacima. Temelje ove službe postavio je kardinal Rišelje, a njima se obilato koristio francuski kraljevski sekretar, Žan Baptist Kolber, koji je slao špijune u Englesku radi pribavljanja podataka o engleskim zanatima, koji su posle toga razvijani u Francuskoj.

Jedan od najboljih primera primene principa ekonomske špijunaže jeste postupak bankarske porodice Rotšild. Uoči bitke kod Vaterloa, gde su se sukobili Engleska i Francuska, na Londonskoj berzi je vladala velika nervoza, jer su cene državnih akcija zavisile od ishoda bitke. Kada je bitka završena, privatni obaveštajni agent je Rotšildu doneo informaciju o pobedi Engleske. Rotšild, međutim, daje nalog svojim brokerima da krenu sa prodajom akcija. Ostali trgovci, videvši postupak Rotšilda, kreću sa nagađanjem da Rotšild zna da je Engleska izgubila i da zato prodaje akcije, i kreće besomučna prodaja. U jednom trenutku Rotšild neprimetno daje znak brokerima da krenu sa kupovinom akcija i dok svi prodaju, on polako kupuje. Kada je otkupio skoro sve, stiže i zvanično obaveštenje o pobedi Engleske i cene strahovito skaču, što Rotšildu donosi stotinu puta veći profit.<sup>2</sup> Ovim primerom je

<sup>2</sup> Početkom Stogodišnjeg rata između Francuske i Engleske (započet 1337. godine) firentinski bankari, Peruci i Di Bardi, pozajmili su ogromnu svotu novca u iznosu od 1,3 miliona zlatnih florina engleskom kralju Edvardu III. Prethodno su njihovi ekonomski špijuni ispitali ekonom-

dato i objašnjenje šta je bitna karakteristika ekonomskih obaveštajnih podataka, da su to „tačne informacije u tačno vreme”. Svoj veliki procvat ekonomska obaveštajnost doživljava u vreme industrijalizacije u 19. veku, da bi se do danas njen udeo u ukupnoj obaveštajnosti samo povećavao. Pretpostavlja se da se danas preko 60% obaveštajnih podataka odnosi na ekonomske podatke ili povezane sa ekonomijom i industrijom. Evidentno je, takođe, da su zemlje koje su vojni saveznici, u ekonomskom ratu najveći protivnici. Najbolji primer za to su SAD i Francuska, koje vode bespoštedan rat u ekonomsko-obaveštajnoj sferi, u kojem nema granica ni milosti. Takođe je veoma bitno i da sve obaveštajne strukture jedne države deluju sinergistički, što znači da treba apsolutno da saraduju i da jedna drugoj pomažu dostavljanjem informacija i međusobnim konsultacijama, jer se tako postiže nekoliko puta veći efekat nego kada bi svaka služba radila zasebno, ili još gore – da budu konkurencija jedna drugoj.

## MEĐUNARODNA EKONOMSKA ŠPIJUNAŽA

Savremeni koncept međunarodne ekonomske špijunaže zasniva se na radovima američkih teoretičara Harolda Vilenskog i Majkla Portera, kao i na delima Srbina-Švedanina Stevana Dedijera. Kao začetnik sistematskog proučavanja ekonomske špijunaže u međunarodnim uslovima, Harold Vilenski u svom delu *Organizaciona špijunaža: znanje i politika u vladi i industriji* pokreće dve osnovne tematske celine u ovoj sferi. Prva je primena kolektivne strategije u formulisanju zajedničkog koncepta za stvaranje konkurentne prednosti. Druga je važnost saznanja u ekonomiji i industriji kao strategijskog pokretača razvoja i promene. Ogroman doprinos modernoj istoriji ekonomske špijunaže daje i Stevan Dedijer. On stalno ističe važnost prikupljanja poslovnih informacija i njihov trend u savremenoj međunarodnoj zajednici (Petrović, 2005, str. 7).

Svi oblici i sve vrste finansijskih, poslovnih, naučnih, tehničkih, ekonomskih ili inženjerskih informacija, uključujući obrasce, kompilacije, programerske uređaje, formule, dizajn, prototipove, metode, tehnike, procese, procedure, programe ili kodekse, materijalne i nematerijalne, bez obzira na to kako su sastavljeni ili zapisani, u fizičkom, elektronskom, grafičkom, fotografskom ili pisanom obliku, predstavljaju poslovnu tajnu. Ovo je definicija poslovne tajne koju daje američki Akt o ekonomskoj špijunaži iz 1996. U širem smislu, tajna podrazumeva svaki onaj podatak o jednoj državi, preduzeću, državnom organu, društvenoj organizaciji, koji

---

ske mogućnosti Engleske, koja je bila superiorna, sastavili izveštaj u kojem su postojale garancije da bez rizika mogu pozajmiti zlato engleskom kralju. To je kasnije vraćeno uz veliki interesni profit, što predstavlja uspešnu implementaciju projekta ekonomske špijunaže.

je od bitne važnosti za tu instituciju i čije bi saznanje od strane neovlašćenih lica moglo da prouzrokuje konkretne štete kako za tu instituciju i ustanovu tako i za državu u celini.

Jedna od ključnih promena u svetu jeste to da na globalnom tržištu, države počinju da gube primat, koji od njih preuzimaju tzv. *transnacionalne kompanije*, koje postaju ključni činioци integralnog globalnog sistema. S obzirom da ove kompanije zahtevaju velike količine kvalitetnih informacija za svoje potrebe, one počinju da razvijaju sopstvene obaveštajne kapacitete, čime se oslobađaju zavisnosti od državnih institucija te namene. Na osnovu svega što je dosad rečeno, poslovna špijunaža bi se mogla definisati kao *zbir veoma delikatnih, planiranih i stručno izvedenih aktivnosti na pribavljanju poverljivih informacija od koristi za poslovne projekte sopstvenog preduzeća, organizacije ili države, ili za zaštitu poslovnih interesa istih*.

Da bismo se bliže upoznali sa načinima pristupa poverljivim informacijama, neophodno je utvrditi koje su to informacije najčešće mete ekonomskih obaveštajnih operacija. One su podeljene u pet grupa: finansijske, organizacione, marketinške, tehničke i naučne.

*Tipovi informacija* koje su obično primarna meta jesu: kodovi pristupnih kartica, informacije o projektima, informacije o cenama i predviđanja tržišta, finansijske informacije, računarski izvorni kodovi, prototipovi, test materijali, informacije o kupcima, inženjerski planovi i nacrti, hemijske formule, biomedicinska istraživanja, softver (računarski programi) i sl.

**Ekonomska špijunaža** je sveukupnost radnji i postupaka, održanih u procesu, koji se naziva „obaveštajni ciklus”. Radi se o fenomenu koji uključuje kompletan tretman informacije, od sticanja, dostupnosti, prenosa, procenjivanja, analize i obrade, tako da se kao završena čini raspoloživom nosiocima političkih aktivnosti i drugih akcija na nacionalnom nivou.

**Faze (etape) obaveštajnog ciklusa** u ekonomskoj špijunaži jesu: planiranje i upravljanje ekonomskom špijunažom, sakupljanje, procesuiranje, analiza svih izvora i proizvodnja i rasparčavanje.

Ekonomska špijunaža obuhvata sledeća područja: komercijalne obaveštajne podatke, industrijske podatke, bankarske podatke i solventnost preduzeća i kompanija.

U sferi ekonomskog ratovanja predmeti delovanja ekonomske špijunaže su sledeće aktivnosti, protiv kojih se organizuju akcije: neloyalna konkurencija, falsifikovanje proizvoda, krađe, „oticanje” proizvoda, preusmeravanje finansijskih fondova i patenata, rad „na crno”, prevare u svim vidovima.

Svako preduzeće, odnosno kompanija kao pravni subjekt, u svojoj organizaciono-tehničkoj strukturi ima vidljive i nevidljive elemente. Oni predstavljaju komponente značajne za poslovanje svake firme što podrazumeva potrebu njihove zaštite i obezbeđenja. U tom kontekstu mere bezbednosti označavaju i područje delovanja državnih institucija i specijalizovanih organizacija.

**Vidljivi (dodirljivi) elementi** kompanija jesu: finansijski resursi, mašine i agregati i nepokretnosti. **Nevidljivi (nedodirljivi) elementi** kompanija jesu: raspoložive informacije, umeće, sposobnost (*know-how*), intelektualna svojina, marka, brend i imidž, ljudske mreže i ljudski (humani) kapital.

Da bi se došlo do informacija postoje dva načina – *legalni* i *nelegalni*. Svaki od njih ima nekoliko metoda pristupa informacijama, čiji je cilj poboljšanje nacionalne privrede i ukupnog prosperiteta svake države.

Razmatrajući navedene elemente, američki naučnik Edvard Luttwak smatra da je „ekonomska špijunaža nastavak diplomatskih i vojnih strategija ekonomskim i trgovinskim strategijama” (1990, str. 15).

Ekonomska snaga, kontrola strategijskih kapaciteta i bezbednosti strateških tehnologija označavaju prvorazredne postulate ekonomskog i ukupnog društvenog razvoja države. Samim tim oni pozicioniraju svaku nacionalnu tvorevinu na međunarodnom planu, što ukazuje da predstavljaju esencijalne faktore suvereniteta, nacionalne bezbednosti i strategije nacionalnih interesa svake zemlje (Nešković, 2009, str. 80).

## LEGALNI NAČINI PRISTUPA INFORMACIJAMA

Opšte je poznato da se preko 95% potrebnih informacija u ekonomskoj obaveštajnosti može dobiti i dobija legalnim putem. Postoji više načina da se do traženih informacija dođe bez korišćenja nelegalnih sredstava ili metoda:

- **Internet** predstavlja najlakši i najčešće korišćen način pronalaženja informacija o ekonomskim subjektima. Pristup društvenim mrežama tipa *Facebook*, *Myspace*, *Twitter* ili raznim *chat*-sobama predstavlja veliku opasnost za svaku kompaniju, jer su zaposleni skloni da u neobaveznim razgovorima čak i potpunim strancima pričaju vrlo poverljive stvari. Popularnosti interneta kao načina za pribavljanje poverljivih informacija doprinosi i anonimnost, koju je mnogo lakše ostvariti putem interneta nego u nekim drugim situacijama.

- **Pretraga zaposlenih** je uobičajen način dobijanja informacija. Najčešće se koristi takozvani „fantomski intervju”. Od strane firme A unajmi se treća osoba da bi intervjuisala zaposlene firme B radi navodnog zaposlenja, a u cilju izvlačenja podataka od zaposlenih.
- **Zajednička ulaganja i spajanja firmi** predstavljaju još jedan način kako se legalno dolazi do bitnih informacija. Ako zaposleni iz firme A duže vreme rade zajedno sa zaposlenima iz firme B, očekivano je da će se vremenom smatrati za partnere, popuštaju bezbednosni protokoli i omogućava im se pristup informacijama i tehnologijama.
- **Konferencije, izložbe, seminari i sajmovi** predstavljaju dobro mesto da se u direktnom kontaktu izvuku važne informacije. Zbog znanja i stručnosti, često su učesnici angažovani od strane kompanija ili vlada radi pribavljanja informacija. Posetioци su obučavani kako da dođu do vrednih informacija namernim ulaskom u zabranjene zone, nedozvoljenim fotografisanjem ili postavljanjem pitanja izvan dozvoljenih okvira.
- **Kopanje po smeću** predstavlja još jedan odličan izvor raznih podataka, kao što su bačeni dokumenti, zabeleške ili slično. Ovo je sasvim legalno zato što se odbačena stvar ne smatra ničijim vlasništvom. Iz ovog izvora se često mogu izvući veoma vredne informacije.

## NELEGALNI NAČINI PRISTUPA INFORMACIJAMA

Iako predstavljaju samo mali deo ekonomskih obaveštajnih podataka, podaci dobijeni na nelegalan način često su najvredniji, pošto su toliko važni da se do njih ne može doći legalnim putevima. Najčešće ih pribavljaju:

- **Organizovani kriminal** je postao vrlo čest način za pribavljanje informacija iz preduzeća. Tako se kriminalci ne libe da pritiskom i ucenama na poslovne ljude uđu u najveće kompanije, i svojom snagom i moći, koja je često veća od lokalnih vlasti, predstavljaju veliku opasnost za biznis i industriju.
- **Nezavisni preduzetnici** uključuju nezavisne ili slabo povezane osobe u ekonomskoj špijunaži. U suštini, radi se o privatnim detektivima koji su unajmljeni od strane kompanija radi pribavljanja informacija koje kompanija unajmljivač smatra potencijalno korisnim za sebe.

Bez obzira ko je lice koje pribavlja informacije, postoje nekoliko načina na koje kompanije ili čak strane vlade pribavljaju informacije:

- **Zaposleni (insajderi) sa pravom pristupa** predstavljaju veliki bezbednosni problem za kompanije. Po nekim istraživanjima, preko 75% ekonomske

špijunaže obavlja se preko *insajdera*, osoba koje dolaze iz same firme ili imaju pristup osetljivim podacima. Takođe se koristi izmamljivanje informacija od strane obučениh profesionalaca, koji na posredan i vešt način zbunuju žrtvu i navode je da oda stvari koje inače ne bi.

- **Infiltracija među zaposlene** predstavlja dobar način za špijunažu. Pošto se bez većih teškoća u velikom broju slučajeva može ući unutar subjekta špijunaže pomoću falsifikovanih-lažnih dokumenata, ovim pristupom je stepen uspeha špijunaže drastično povećan.
- **Regrutacija zaposlenih** je jedan od najefikasnijih načina špijunaže. Jednom kada se insajder ili „krtica” regrutuje pomoću mita ili nekog drugog načina, može mu se tražiti posebna vrsta informacija, a ne sve na šta naiđe. Ovde postoje dve prednosti: niži nivoi zaposlenih su mnogo manje sumnjivi, a često imaju veći pristup informacijama, i njihova cena može biti mnogo niža, a volja za saradnjom mnogo veća nego, recimo, generalnog menadžera.
- **Kompjuterski upadi** predstavljaju još jedan, veoma čest, način za pribavljanje informacija. S obzirom da se računari sve više koriste za obradu i skladištenje podataka, sve je veći broj „upada” u sisteme korporacija radi nelegalnog pribavljanja informacija. Računa se da je preko 90% kompanija bilo bar jednom žrtva upada u informacioni sistem, dok su direktni gubici samo u 2002. godini iznosili preko 170.000.000 dolara zbog krađe informacija.
- **Provale i krađe** predstavljaju tradicionalan način za pribavljanje obavestajnih podataka. Iako se u većini slučajeva radi o fizičkoj krađi dokumenata, prilikom koje se oni otuđuju, može se desiti da provalnik samo fotografše ili umnoži traženi dokument, tako da žrtva i ne zna da je pokradena i normalno nastavlja rad na projektu, što konkurenciji omogućava praćenje razvoja i dalje informacije.
- **Elektronski nadzor** se sve više koristi kako tehnika napreduje, pošto je moguće izdvojiti jedan glas između hiljadu na stadionu ili prisluškovati mobilni telefon žrtve. Dok je ranije ova oprema bila ekskluzivitet državnih obavestajnih službi, danas je moguće za malo novca kupiti najkvalitetniju opremu za prisluškovanje i nadzor.

Kao što se vidi, širok je dijapazon sredstava i tehnika za dolaženje do informacija. Tradicionalne tržišne utakmice pretvaraju se u prave ratove, i tu cilj opravdava svako sredstvo, te svaka kompanija mora da misli prvenstveno na sopstvenu bezbednost (Petković, 2009, str. 276).

## ŠKOLE EKONOMSKE ŠPIJUNAŽE

Do sada smo spominjali opšte principe ekonomske špijunaže i zaštite od špijunaže. Međutim, sve velike ekonomije razvile su svoje posebne sisteme ekonomske špijunaže, ili čak i posebne škole za obuku ekonomskih obaveštajaca, takozvane „škole za ekonomsko ratovanje”. Pogledaćemo pojedinačno pristupe ovom segmentu od strane nekoliko vodećih država.

## SJEDINJENE AMERIČKE DRŽAVE

Kao jedina supersila i megasila, Sjedinjene Američke Države su prednjačile u delatnostima ekonomske špijunaže. Veliki problem u ovome predstavlja američka transparentnost, koja omogućava stranim obaveštajnim elementima da skoro 90% traženih informacija dobiju iz legalnih izvora, bez korišćenja nelegalnih načina. Meta su kako civilne, tako i vojne tehnologije, a špijuniraju svi, bez razlike, kako neprijatelji tako i saveznici.

Prisutnost špijunaže američkih kompanija je tolika, da se računa da SAD godišnje gube između 100 i 250 milijardi dolara zbog konkurentskih špijunskih aktivnosti (Nešković, str. 94). Za vreme takozvanog „hladnog rata” protiv SSSR-a američka obaveštajna delatnost bila je usmerena pretežno na vojne kapacitete i tehnologije, da bi se u vremenu posle toga polako prebacivala u sferu ekonomske špijunaže. Priličan zaokret u tome predstavlja pobeda Bila Klinton na predsedničkim izborima 1992. On formira Nacionalni ekonomski savet, čija je pretežna uloga *poboljšanje kompetitivnosti u američkoj trgovini i privredi*.

Pažnja se usmerava na razvijajuća nova tržišta, a prikupljanje ekonomskih podataka postaje jedan od najvažnijih zadataka obaveštajnih službi. Ohrabruju se kompanije da dobijene obaveštajne podatke dele između sebe radi sveukupnog poboljšanja kompetitivnosti, dok CIA izdaje *Dnevni briefing ekonomske špijunaže*, u kojem su sadržani podaci dobijeni ekonomskom špijunažom. Problem koji postoji u američkoj privredi jeste kultura, koja forsira individualizam, tako da se često razilaze lični i državni ciljevi, što otežava postizanje jedinstvenih ciljeva. U poslu ekonomske špijunaže uključene su sve obaveštajne strukture: CIA, NSA, vojne agencije, špijunski sateliti vojske, kao i sistemi za prisluškivanje kao što je *Echelon*. Preko ovih visokotehnoloških obaveštajnih struktura, Vlada SAD-a svakog dana skuplja i analizira milijarde informacija, iz kojih se izdvajaju bitne i kao takve dostavljaju kompanijama koje bi mogle imati koristi od njih.

## JAPAN

Japan po mnogo čemu predstavlja specifičnost u ekonomskoj špijunaži. Zemlja koja je iz II svetskog rata izašla razorena, sa ogromnim gubicima i dve atomske bombe bačene na nju, brzo se izdigla i počela da predstavlja ozbiljnog igrača na svetskoj ekonomskoj sceni.

U toj zemlji oduvek je prisutan visok stepen patriotizma, a japanska elita je na vreme shvatila da je jedini put oporavka Japana – ekonomski oporavak zemlje. Japanski menadžment ima jedinstven pristup upravljanju preduzećima, gde se svaki zaposleni oseća kao deo porodice i apsolutno je lojalan jednoj zajedničkoj ideji – osvajanju svetskog tržišta. U Japanu su ispreplitani mnogobrojni činoci ekonomskog razvoja zemlje: MITI (Ministarstvo za međunarodnu trgovinu i industriju), JETRO (Japanska spoljnotrgovinska organizacija), kao i najveće kompanije, sindikalne organizacije i obaveštajne službe.

Dve osnovne odlike japanske ekonomske špijunaže jesu:

1. Intenzivno korišćenje informacija u ofanzivnoj politici industrijskog razvoja, kao i pristup konkurentskim saznanjima,
2. Dinamično upravljanje tajnama uz jasno označavanje strategijskih tajni koje se štite po svaku cenu od ostalih država.

Osnovu čini deljivost informacija, koja je sveprisutna, jer doprinosi zajedničkim ciljevima. Japanska *Macušita škola za biznis i menadžment*, u kojoj se školuje poslovna elita Japana i koja predstavlja najbolju ustanovu te vrste, garantuje Japanu dugoročnu prednost na polju ekonomske obaveštajnosti, jer kvalitetan kadar, uz kulturu jedinstva i zajedničkog cilja, jeste siguran garant za to.

## FRANCUSKA

Francuska je prva u svetu osnovala školu za obučavanje ekonomskih obaveštajaca, nazvavši je *Škola za ekonomsko ratovanje* (Mitić, 1999, str.16). Francuzi imaju nekoliko stotina agenata angažovanih u industrijskoj špijunaži u korist države, koje zovu *generali spoljne bezbednosti*. Oni su jedina država koja u ekonomskom obaveštajnom ratu nema problema da se zameri čak i SAD-u, od kojih svi zaziru. Osnova francuske ekonomske špijunaže jeste ekonomska odbrana zemlje. Kompanijama se daje velika autonomija, a istovremeno se stimulišu da razmenjuju iskustva i podatke zarad zajedničkog napretka, kao i stvaranje zajedničkih informacionih mreža. Predstavljaju glavnog obaveštajnog protivnika za SAD u Evropi. Glavna služba je DGSE (Generalna direkcija spoljne bezbednosti).



## IZRAEL

Glavna institucija ekonomske špijunaže jeste LAKAM (Kancelarija za specijalne zadatke), što je pandan za špijunske zadatke. Iako saveznici SAD-a, ne libe se špijunskih operacija protiv njih. Najveći uspeh predstavlja krađa obogaćenog uranijuma od SAD-a, što im je omogućilo da razviju sopstveno nuklearno naoružanje, koje je glavni garant opstanka države Izrael među neprijateljskim arapskim državama. Naročito krađu vojnu tehnologiju.

## KINA

Predstavlja narastajuću ekonomsku i obaveštajnu snagu uz mrežu od preko 70.000 ljudi uključenih u obaveštajni rad pod okriljem ISTIC (Institut za naučnu i tehnološku informaciju Kine). Poslednjih deset godina špijuniraju posebno SAD, i to u sferi visokih tehnologija poput računarskih i kosmičkih. Poseban je slučaj ubacivanje agenta u Los Alamos, američku laboratoriju za razvoj nuklearnog oružja, što se do tada smatralo nemogućim. Veliki problem predstavlja kineska piraterija poznatih robnih marki, čime se krši pravo intelektualne svojine. Da bi naterali Kineze da poštuju međunarodne zakone, primili su Kinu u STO (Svetsku trgovinsku organizaciju), ali to nije rešilo problem, koji je sveprisutan zahvaljujući prvenstveno odličnoj obaveštajnoj službi, koja je sposobna da pribavi informacije o bukvalnom svakom proizvodu koji zanima kinesku privredu.

## ZAŠTITA OD EKONOMSKE ŠPIJUNAŽE

Zaštita poverljivih podataka od špijunaže ili krađe kritično je važna za organizacije koje žele da zadrže svoju konkurentnost i nadmoć na tržištu. Svaka kompanija koja razmišlja „korak unapred” trebalo bi da oformi poseban tim koji će se baviti integracijom i upravljanjem trima stubovima tradicionalne bezbednosti: fizičkom bezbednošću, IT bezbednošću i upravljanjem rizicima. Naravno, da bi kompanija izbegla da bude žrtva ekonomske špijunaže, moraju se preduzeti tri obavezna koraka:

- **Identifikovanje poslovne tajne** predstavlja prvi važan korak u zaštiti od ekonomske špijunaže. Da bi se poslovna tajna mogla štititi, mora se prvo prepoznati i dokumentovati. Poslovna tajna koja nije dokumentovana još je uvek ovde, ali je nezaštićena. Zato je zadatak tima za zaštitu da razvije i primeni tehnike i postupke koji omogućavaju zaposlenima da prepoznaju poslovnu tajnu i aktivnije učestvuju u njenom upravljanju i čuvanju.

- **Upravljanje rizicima** ili preduzimanje razumnih mera da bi se izbeglo špijuniranje. S obzirom da se mnogo poslovnih tajni preduzeća može naći u ličnim računarima zaposlenih, elektronskim porukama ili raznim internim dokumenima, tim zadužen za bezbednost mora da razume kao se poslovne tajne upotrebljavaju, kako im se pristupa, kako se unose i iznose iz kompanije. Naravno, da bi se ovo postiglo, tim mora imati neograničen pristup tajnama i sistemu, što znači da u njemu moraju biti ljudi od vrhunskog poverenja.
- **Obuka zaposlenih** kako da čuvaju poslovnu tajnu. Čuvanje poslovne tajne od vitalnog je značaja za ekonomsku stabilnost preduzeća. Jednom kada su pravilno informisani, zaposleni poklanjaju mnogo veću pažnju čuvanju poslovne tajne.

Bezbednosni tim jeste odgovoran za pravljenje kvalitetnih i primamljivih programa zaštite, ali je odgovornost svih zaposlenih da te programe primenjuju, da bi se osigurala njihova uspešna primena.

Zemlje u tranziciji su manje ili više tehnološki zaostale u odnosu na razvijene zemlje, što uslovljava poseban pristup njihovoj špijunaži. Svaki vid špijunaže vrši se radi sticanja određene prednosti nad konkurencijom, dok kod zemalja u razvoju i tranzicionih zemalja ona ima i ulogu vršenja pritiska radi ostvarivanja ciljeva država ili njihovih kompanija.

Moglo bi se reći da na globalizovanom svetskom tržištu vladaju zakoni pravog ekonomskog ratovanja, gde, po pravilu, velike svetske sile, odnosno njihove transnacionalne korporacije gutaju male i nedovoljno razvijene zemlje. Neretko se pribegava i pravom ratu, koji se vodi klasičnim ubojnim sredstvima.

Pokazalo se da je vrlo efikasno koristiti građanske ratove zarad ostvarivanja ciljeva, jer su mnogo jeftiniji od klasičnog ratovanja, a nema žrtava među sopstvenim narodom, već ginu pripadnici takozvanih „paravojski”. Ovakav vid ratovanja primenjuje SAD u sklopu svoje koncepcije *rat po nižoj ceni*. Koriste se sukobi niskih intenziteta, poput nedavnih ratova na Balkanu, gde se finansira jedna strana, koja će nakon pobeđe da obezbedi ostvarivanje ciljeva finansijera.

Drugi, veoma efikasan metod ekonomskog ratovanja, predstavljaju sankcije. Sankcije mogu biti razne prema sadržaju: verske, političke, sportske, ekonomske, vojne itd. Sankcije mogu biti uvedene od strane pojedinih država ili međunarodnih institucija. Sve sankcije se preduzimaju u cilju izolacije i slabljenja ciljane države, da bi se oslabila privreda i onemogućilo funkcionisanje političkog sistema i društvene delatnosti.

Ovim se direktno slabi sposobnost države za ratovanje, dok se druga strana indirektno ili čak direktno pomaže, tako da se ovim može uticati na ishod rata, jer su one podrška onoj strani u ratu koja ima naklonost velikih sila. Izlišno je reći da u ovakvim prilikama najviše trpi civilno stanovništvo.

Razlozi za uvođenje sankcija, osim rata, mogu biti i suprotstavljanje uvođenju carinskih ili drugih propisa koje propisuju međunarodne institucije, kao i mehanizam jednostranih barijera u svetskoj trgovini. Iako sankcije predstavljaju prvenstveno kaznenu meru, koja ima za cilj da ekonomski oslabi pogođenu državu, ima primera da se pribegava i tzv. *pozitivnim sankcijama*, kada se neka zemlja želi nagraditi ili privoleti na saradnju pozitivnim ekonomskim uticajem.

Krajnje su različiti razlozi za uvođenje sankcija protiv pojedinih zemalja. Takvi su bili uvođenje rasističkih zakona i režima aparthejda (Južna Afrika), savez sa drugom velikom silom koja se proglasi pretnjom po nacionalne interese ili neprihvatljivost unutrašnjeg uređenja (Kuba), agresija na susednu zemlju (Irak), neprihvatanje izabranog predsednika (Haiti), sumnja na posedovanje nuklearnog ili hemijskog oružja (Irak, S. Koreja, Iran), suprotstavljanje nasilnoj secesiji dela svoje teritorije ili navodno kršenje ljudskih prava (SFRJ i SR Jugoslavija). Ovo su samo neki od razloga koji mogu biti korišćeni kao izgovor za uvođenje sankcija nekoj državi, što označava implikacije delovanja ekonomske diplomatije u savremenoj međunarodnoj konstelaciji (Nešković, 2009, str. 355).

Takođe, veoma je prisutna instrumentalizacija raznih međunarodnih institucija, globalnog ili lokalnog karaktera, koje se koriste radi doturanja oružja i municije jednoj strani, ili radi stvaranja slike navodnih humanitarnih katastrofa, koje bi opravdale vojne intervencije na suverene države. Osim ekonomskog ratovanja na nivou i od strane država, poslednjih godina se sve više u prvi plan nameće jedan drugi činilac ekonomskog rata protiv tranzicionih zemalja, a to su transnacionalne kompanije.

Značajan deo izvoza tranzicionih zemalja, kao i veliki broj radnih mesta zavisi upravo od ovih kompanija. Zato je veoma bitno da države imaju što više podataka o ovim kompanijama koje posluju kod njih, da bi u eventualnim pregovorima mogle da zauzmu pravilnu poziciju.<sup>3</sup> Zbog toga tranzicione zemlje treba maksimalno da iskoriste svoje pregovaračke pozicije, da sklopljeni ugovori budu na obostranu korist: kompanija dobija tržište, a država radna mesta i mogućnost da obuči kvali-

<sup>3</sup> Nedostatak informacija napravio je problem Indiji, koja je precenila svoje pregovaračke pozicije sa Coca-Colom i IBM-om, koji su otišli sa tržišta Indije, nanevši time njenoj ekonomiji mnogo veću štetu nego što su pretrpeli sami.

tetan kadar, kao i da dobije dodatne investicije u vidu projekata za zaštitu životne sredine i slično.

Veliki problem za sve tranzicione zemlje predstavlja sam proces globalizacije svetske privrede, jer on služi kreiranju ekonomske politike savremene države. To se naročito odnosi na male zemlje ili one u razvoju, pošto njih prisiljavaju da se prilagode razvijenim zemljama, obimom i tempom proizvodnje. Današnji ekonomski poredak posledica je globalizacije privrede, a naročito finansijskih tržišta.

Međunarodne finansijske institucije predstavljaju osnovu svetskog ekonomskog poretka, kao što su MMF (Međunarodni monetarni fond), SB (Svetska banka), STO (Svetska trgovinska organizacija). Sve njihove odluke donose se glasanjem, a broj glasova svakog člana uslovljen je kvotama u MMF-u ili brojem akcija u SB-u. Pošto najveći imaju najviše glasova, a najveća je SAD, lako se može zaključiti čijim ciljevima se podređuje politika navedenih institucija.

Svetska banka je određena za dugoročnu finansijsku pomoć državama u razvoju, i daje kredite za razvoj, dok je MMF institucija čija je uloga kratkoročna pomoć državama za prevazilaženje platno-bilansnih problema i stabilnost kursa valuta. MMF kao uslov za davanje kredita uvek traži od država da uspostave ravnotežu platnog bilansa u zemlji, da se ograniči javna potrošnja i da se poveća fiskalna disciplina.

Paradoksalna činjenica je, da je svaka tranziciona zemlja koja je prihvatila savete MMF-a, reforme završila sa mnogo većim problemima nego što ih je počela (Argentina), dok su države koje nisu htele da primene tzv. „šok terapiju”, koju predlaže MMF, uspevale da reše svoje probleme i da povećaju proizvodnju i razvoj.

Najveća opasnost od MMF-a je u tome što države, mahom u tranziciji, prihvatanjem uslova za dobijanje kredita, padaju u dužničko ropstvo, kada je nemoguće servisirati dugove prema kreditorima u inostranstvu, jer iznos dugova višestruko nadmašuje vrednost izvoza države. MMF je osnovan sa ciljem pomoći nerazvijenim državama i državama u tranziciji, ali je kasnije potpao pod uticaj najjačih članova. Svako ko želi kredit od MMF-a mora da prihvati paket reformi, koji onemogućava zemljama u tranziciji da koriste mere zaštite domaćeg tržišta i proizvodnje, što dovodi do uništavanja privrede konkurencijom transnacionalnih kompanija.

Ako država ne može da servisira svoje dugove, onda MMF dalju finansijsku pomoć uslovljava privatizacijom preduzeća, koja bivaju kupljena od strane najvećih korporacija, što dovodi do gubitka velikog broja poslovnih tajni preduzeća prostom akvizicijom. Praksa je pokazala da su tranzicione zemlje koje su odbile reforme MMF-a najbolje prošle. Primer je Slovenija, koja je u startu odbila pomoć i danas

predstavlja najbolje stojeću bivšu tranzicionu zemlju. Poljska je 1994. prekinula sa reformama po nalogu MMF-a, a Rusija 1998, i obe su posle toga ostvarile privredni rast suprotno najavama stručnjaka iz MMF-a.

## ZAKLJUČAK

Ekonomska špijunaža u savremenom međunarodnom ambijentu predstavlja prvorazredni instrument za postizanje kompetitivne prednosti kompanija, unapređenja nacionalne ekonomije i realizaciju nacionalnih interesa svake zemlje. U savremenim uslovima nosioci procesa globalizacije koriste sve legalne ali i nelegalne, najčešće brutalne metode i postupke delovanja na svetskom tržištu u konceptu ostvarivanja projektovanih ciljeva.

Jedna od ključnih stvari u kojoj tranzicione zemlje mogu ostvariti kompetitivnost sa velikim igračima jeste baš ekonomska obaveštajnost, zahvaljujući dobrim obrazovnim ustanovama i iskusnim obaveštajnim službama, ali iza toga mora da stane prvenstveno država sa svojim kapacitetima, da se donese jasna strategija dugoročnog razvoja, i da se odrede prioritetni ciljevi unutrašnje i spoljne politike.

Ekonomska špijunaža i obaveštajna aktivnost postaju esencijalne funkcije kako zvaničnih državnih organa, kao što su ambasadori ili konzuli, tako i obaveštajnih elemenata. Tu država mora jasno da odredi svoje ciljeve i da radi na njihovom punom ostvarivanju, da bi u sve većoj i oštrijoj tržišnoj utakmici mogla da izbori sopstveno mesto zarad kompetitivnosti sa jačim igračima na globalnom tržištu.

Treba uvek imati na umu da su međunarodne institucije odavno izgubile ulogu koja im je prvobitno bila namenjena, a to je pomoć zemljama u razvoju i zemljama u tranziciji. Ovim putem se tranzicione zemlje u startu onemogućavaju za tržišnu utakmicu, pretvarajući se na taj način u moderne kolonije i čisto tržište za privrede razvijenih.

Koncept zaštite država od ekonomske špijunaže moćnih zemalja podrazumeva prvenstveno ulaganje u oblast nauke i obrazovanja. Opasnost za zemlje u tranziciji jeste i odliv mladih, kvalitetnih i školovanih stručnjaka, čime privreda zemlje gubi dvostruko: prvo što školovanje kvalitetnih stručnjaka mnogo košta, a posle toga jer ti stručnjaci ne doprinose ekonomiji sopstvene zemlje već neko drugi dobija vrhunski ljudski resurs bez ulaganja.

Isto tako se mora obratiti pažnja na privatizaciju ključnih preduzeća u državi, kao što su telekomunikaciona, elektromrežna ili transportna. Mora se napraviti balans između onoga što se mora prihvatiti zarad interesa države, a to predstavlja samo

očigledan interes neke svetske sile ili kompanije, što se, sa kvalitetnim diplomatskim i ekonomskim kadrom koji vodi pregovore, može rešiti i odbijanjem ili delimičnim prihvatanjem bez opasnosti od izazivanja štete po interese države.

## ECONOMIC INTELLIGENCE IN MODERN INTERNATIONAL CONSTELLATION

Neskovic Slobodan

**Abstract:** *Economic intelligence in modern international constellation includes a specific conglomerate of measures and actions of aggressive character with the aim of superseding rivals on the world market. The aim is to eliminate competition by using legal and illegal means, which are often incongruent with ethical norms. Economic espionage, unlike intelligence activities, uses all available methods, even the cruelest ones and even between traditional allies. International economic espionage is, therefore, a sophisticated essential postulate of modern economic warfare. Education and training of human resources and choice of appropriate safety strategies are of vital importance in protection of economic information, particularly in transitional countries.*

**Key words:** *international economic intelligence/ economic warfare/ trade secret/ transitional countries/ intelligence activities/ information/ safety*

### LITERATURA

1. Dedijer, S. (1991). *Development and Management by intelligence / Japan*
2. Luttwak, E. (1990). From Geopolitics to Geo-economics, *The National Interest*, 20
3. Mitić, M. (1999). *Diplomatija : delatnost, organizacija, veština, profesija*, Beograd, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva
4. Nešković, S. (2008). *Sociologija*, Beograd, Centar za strateška istraživanja nacionalne bezbednosti – CESNA B; Niš, Fakultet za zaštitu na radu
5. Nešković, S. (2009). *Ekonomska diplomatija i socijalna ekologija kao postmoderne obrazovne discipline*, Beograd, CESNA B
6. Nešković, S. (2009). Poslovna diplomatija u procesu decentralizacije i regionalizacije kao nacionalni interes Republike Srbije. U S. Nešković (Ur.), *Šumadija, putokaz za regionalizaciju i decentralizaciju Republike Srbije. Knj. 5*, Beograd, Centar za strateška istraživanja nacionalne bezbednosti – CESNA B; Kragujevac, Grad Kragujevac

7. Nešković, S. (2009). *Ekologija i upravljanje životnom sredinom*, Banja Luka, Univerzitet APEIRON; CESNA B
8. Nešković, S. (2010). Međunarodna ekonomska špijunaža i zaštita tranzicionih država. U: S. Nešković (ur.), *Ciklus konferencija Bezbednost u postmodernom ambijentu : zbornik radova, Knj. 8*, Beograd, Cesna B
9. Petković, T. (2009). *Poslovna špijunaža i ekonomsko ratovanje : globalna ekonomija i ekonomska diplomatija* (2 izd.), Novi Sad, Protexy Group System
10. Petrović, Đ. S. (2004). *Diplomatski praktikum* (2. izd.), Beograd, D.T.A. Trade
11. Petrović, Z. P. (2005). *Ekonomska špijunaža : mali vodič kroz istoriju ekonomske obaveštajnosti, do Desete revolucije čovečanstva*, Beograd, Draslar partner – Centar Jugoistok – Institut za političke studije

## UTICAJ REINŽENJERINGA NA POBOLJŠANJE EKONOMSKE EFIKASNOSTI

Ščekić Velimir<sup>1</sup>

Vučurović Ivana<sup>2</sup>

Jovanović Dragica<sup>3</sup>

**Sažetak:** Reinženjering predstavlja radikalni redizajn tehnoloških procesa radi poboljšanja ekonomske efikasnosti poslovanja. Radikalni redizajn znači počinjanje od početka umesto menjanja ili modifikacije postojećih načina rada. S obzirom da su najvažniji poslovni ciljevi u današnjoj globalnoj ekonomiji brzina, kvalitet, fleksibilnost i niska cena, tradicionalni poslovni sistemi: specijalizacija radnog procesa (podjela rada na mnogo manjih delova) i hijerarhijski menadžment su inherentno nesposobni za postizanje ovih ciljeva. Ovi principi su bili odgovarajući u doba industrijske revolucije, ali su danas krajnje neprikladni, jer neizbežno dovode do kašnjenja, grešaka, krutosti i visokih troškova. Ovi problemi ne mogu se prevazići pojedinim zahvatima i „popravljkama”, pa je reinženjering jedini put koji vodi poboljšanju ekonomske efikasnosti.

**Ključne reči:** reinženjering/ redizajn/ tehnološki procesi/ reorganizacija/ ekonomski efekti

### UVOD

Reinženjering predstavlja radikalni redizajn poslovnih procesa radi poboljšanja ekonomskih efekata, što podrazumeva otpočinjanje od početka umesto menjanja ili modifikovanja postojećih načina rada. Veoma je popularna misao da su prvi elementi reinženjeringa nastali uvođenjem automatske obrade podataka, te da je dalji uticaj na oblikovanje reinženjeringa imao nastanak interneta, usvajanje standarda kvaliteta i seta protokola vezanih za internet, elektronsko poslovanje itd. Mora se

<sup>1</sup> Univerzitet Union, Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac, Majke Jugovića 4, e-mail: velimirscekic@yahoo.com

<sup>2</sup> Univerzitet Union, Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac, Majke Jugovića 4

<sup>3</sup> Univerzitet Union, Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac, Majke Jugovića 4



naglasiti da reinženjering procesa poslovanja ne donosi unapređenje postojećeg nivoa, već zahteva odbacivanje i ponovno započinjanje posla na nov način, tj. potrebno je rastaviti objekat na sastavne delove, a zatim ga ponovo sastaviti (Davenport, 1993, str. 14).

Reinženjering je orijentisan prema izvođenju procesa, ukida fragmentaciju jer zahteva timski rad i ima celovit (holistički) pristup procesima. Za uspešno sprovođenje reinženjeringa potrebno je izvršiti sintezu procesa, vrsta ljudi, načina vrednovanja ljudi, kao i postavku nove organizacije poslova. Mora se voditi računa da ovako radikalni pristupi ne pogode ljude direktno, već se moraju izvoditi laboratorijske verzije reinženjeringa poslovnih procesa (simulacijsko modeliranje), gde je potrebno izvršiti proveru funkcionisanja, otkriti greške i nedostatke i sprovesti ispravke. U trenutku promena koje slede u zemljama u tranziciji, pre svega vlasničkih promena, od interesa je sagledati i sprovesti istovremeno i proces reinženjeringa tehnoloških procesa (Edosomwan, 1996, str. 21). U procesima koji se odvijaju u proizvodnji od interesa je razmotriti i opravdanost primene reinženjeringa.

Ostvarivanje narudžbine, na primer, jeste proces koji se sastoji od mnogo aktivnosti, od naručivanja do isporuke. Pod dramatičnim unapređenjem smatra se skok u performansama – desetostruko povećanje produktivnosti ili osamdeset posto smanjenje dužine trajanja ciklusa.

Reinženjering vodi ka većim poslovima koji su fokusirani na ceo radni proces i daju ljudima mnogo više odgovornosti i autonomije. Ljudi koji rade u organizacijama koje su sprovele reinženjering poslovnih procesa veoma visoko cene rezultate koje su promene donele za njih. Govore o povećanom zadovoljstvu svojim poslom i o tome da na posao dolaze sa pozitivnim raspoloženjem svaki dan. Reinženjering za korporativni rad u novim tržišno-tehnološkim okvirima može se posmatrati, (Pokrajac, 1996, str. 3):

- Eksterno – reinženjering globalnog poslovnog sastava i
- Interno – reinženjering poslovnih i procesnih činilaca.

## **CILJ I ZNAČAJ REINŽENJERINGA**

Priča o reinženjeringu zapravo znači „priča o promenama” i to ne bilo kakvim, već upravo o onim najdubljim, najvidljivijim i obično najtežim, pa samim tim neretko i najbolnijim. Mada je reinženjering primarno namenjen promenama na nivou preduzeća, može se primeniti i na nivou makroekonomije. U stvari, on postepeno doživljava svoju „drugú mladost” i zato se može afirmisati kao opšta metafora

dubokih, radikalnih i brzih promena privrede koja se nalazi u nesagledivo teškoj situaciji (Pokrajac, 2009, str. 2).

Dosadašnji tok, sadržaj i smer promena poslovne prakse u svetu veoma upečatljivo ukazuju na nekoliko dihotomnih, a ponekad i ambivalentnih obeležja: porast globalizacije proizvodnje i tehnologije, ali i nove regionalizacije (lokalizacije); zahtev za raznolikošću; širenje i pojava novih dimenzija kvaliteta; afirmacija etičkih principa poslovanja itd. Sve će to još zadugo biti vladajući trendovi nove poslovne realnosti u prvim decenijama novog veka, uz napomenu da su veoma verovatni novi zaokreti koje može prouzrokovati neki novi tehnološki uzlet, pri čemu se najviše može očekivati u oblasti genetskog inženjerstva, novih materijala i energetike.

Koncept reinženjeringa – zbog toga što u prvom koraku postavlja pitanje *šta* preduzeće mora da radi, a tek onda *kako*, dakle ignorišući ono što jeste, a koncentrišući se na ono šta treba da bude – sadrži značajnu meru „strateškog fundamentalizma”, koji podrazumeva kako radikalni redizajn svih postojećih struktura i procedura, tako i pronalaženje i implementiranje potpuno novih načina obavljanja svih funkcija preduzeća, od proizvodnje do prodaje i postprodajnih usluga.

Novi skup ideja, postupaka i načela, početkom 90-ih godina prošlog stoleća obuhvaćen je pojmom reinženjering poslovnih procesa (*Business Process Reengineering – BPR*), a podrazumeva takve zahvate u organizaciji i dizajniranju poslovnih procesa koji donose suštinske, kvalitativne i brze promene. Reinženjering poslovnog procesa podrazumeva sistematski pristup u cilju radikalnog unapređenja glavnih poslovnih procesa organizacije (engl. *core business*) kao i ključnih procesa podrške. (Hamer, 2003, str. 56).

Osnovni cilj reinženjeringa jeste optimizacija efikasnosti i efektivnosti. U tom smislu postoje četiri dimenzije cilja reinženjeringa (Hamer, 1993, str. 59):

1. smanjenje troškova,
2. unapređenje kvaliteta,
3. povećanje obima proizvodnje i
4. povećanje brzine rada.

U stvari, značaj reinženjeringa sastoji se u promeni dosadašnjih pravila ponašanja u organizaciji, a ne na boljoj ili doslednijoj primeni postojećih. Umesto uhodanih postupaka, reinženjeringom se nastoje osmisliti i ugraditi potpuno nova, inventivna rešenja koja zahtevaju drugačiji pristup i u potpunosti zahvataju ključne procese u preduzeću.

## ZADACI REINŽENJERINGA

Zadaci reinženjeringa mogu se ukratko predstaviti u nekoliko najvažnijih koraka:

- početi iz početka,
- odlučiti se na radikalne promene sadržaja rada i promene organizacione strukture,
- odlučiti se za promene pripreme za rad,
- biti što inovativniji u postojećim procesima,
- hitno otpočeti sa novim proizvodima i tehnologijama,
- hitno promeniti kriterijume napredovanja,
- promeniti kriterijume za poslovni uspeh u budućnosti,
- promeniti sistem vrednosti i korporativne kulture,
- promeniti ulogu menadžera, od nadzornika u vođu tima,
- promeniti odgovornosti izvršnih rukovodilaca,
- merenje doprinosa vršiti kroz rezultate rada,
- usmeriti zaposlene da zadovolje klijente, a ne rukovodioce,
- hijerarhijsku, vertikalnu organizacionu strukturu zameniti „horizontalnom” (Hale, 2003, str. 8).

Iz navedenog proističe da reinženjering mora biti vođen od strane ljudi sa širokim ovlašćenjima da nadgledaju proces promena od vrha do dna, s jednog kraja organizacione strukture do drugog. Drugim rečima, reinženjering spada u nadležnost najvišeg rukovodstva preduzeća koje mora biti potpuno svesno radikalnosti poteza koje treba povući, težina i posledica koje će nastati i uopšte dalekosežnosti mera koje se čine, a sve u cilju dugoročnog jačanja tržišne pozicije.

U svakom slučaju treba imati na umu da reinženjering nije (Pokrajac, 2009, str. 6):

- smanjenje neaktivnih delova tehnološkog sistema,
- smanjenje obima tehnološkog sistema,
- popravka i
- uvođenje marginalnih promena.

## UPUTSTVA I PREPORUKE

*Uvek počnite s klijentom.*

Prepoznajte da je svrha procesa stvoriti novu vrednost za klijente i osigurajte da je sav rad usmeren na zadovoljavanje njihovih potreba. Postavite ostvarive ciljeve.

***Radite brzo.***

Reinženjering neće uspeti ako se sprovodi opreznim koracima. Mora biti sproveden pre nego što ga otpori u organizaciji prevladaju.

***Tolerišite rizik.***

Nema napretka bez rizika. Nepoznato je uvek zastrašujuće i puno iznenađenja, ali najveći rizik dolazi od održavanja *status quo*.

***Prihvatite nesavršenost.***

Reinženjering je iterativni proces. Kada se upuštate u nepoznato neizbežno je činiti greške i neophodno je učiti na njima.

***Nemojte prestati prerano.***

Veliki broj organizacija zaustavi reinženjering proces čim budu vidljivi neki rezultati. To je podjednako loše kao i zaustaviti proces pred prvim teškoćama. Izdržljivost i strpljenje su potrebni da bi se postigli značajni rezultati. Rukovodilac reinženjering procesa mora da bude iskusniji rukovodilac koji ima lično ubeđenje da bi reinženjering uspeo. On mora da ima viziju nove kompanije koja će se stvoriti reinženjeringom, mora biti sposoban da tu viziju prenese drugima i istu prenese u realnost.

Nije na odmet pomenuti osnovne koordinate nove verzije BPR zasnovane na proširenoj viziji BPR koju neki autori nazivaju „transformacija poslovnog procesa” i koja se mora odvijati u nekoliko koraka (Hamer, 2003, str. 61):

- od retorike ka realnosti,
- od informacione tehnologije (IT) kao pokretača do IT kao pomagача,
- od analitičkog procesa ka holističkom procesu,
- od reinženjeringa poslova ka reinženjeringu mišljenja,
- od perspektive internih procesa ka perspektivi eksterne umreženosti,
- od reinženjeringa organizacija ka reinženjeringu poslova,
- od reinženjeringa procesa ka strateškoj integraciji procesa,
- od reinženjeringa projekata ka reinženjeringu kapaciteta.

Prednost reinženjeringa je, u stvari, u tome što nastoji da proдре u suštinu i epicentar problema i dramatično ih „napada” novim rešenjima koja se zasnivaju na potpuno novoj, radikalnoj kombinaciji raspoloživih resursa (ljudskih, tehnoloških, tržišnih, materijalnih, informacionih i dr.).

## NASTANAK I PRIMENA

Reinženjering je nastao početkom 90-ih godina prošlog veka u SAD-u, kao pragmatičan odgovor na dramatične promene u poslovnom okruženju. Probudio je velike nade da se mogu pronaći efikasni načini povećanja konkurentske moći tako što će se pristupiti radikalnim merama u svim segmentima poslovnog procesa. *Re-*, odnosno *pre-* postao je kulturni prefiks koji odlično pristaje uz gotovo svaku kategoriju poslovnog ponašanja: od osmišljavanja biznisa, preko njegovog izvođenja, do načina razumevanja njegove misije kao procesa koji objedinjuje mnogobrojne interne i eksterne procese. Uprkos promenljivom, ili bolje reći polovičnom, uspehu u dosadašnjoj primeni, reinženjering i danas, u jeku duboke ekonomske krize, ponovo postaje interesantan jer nudi brza, a neki veruju, i efikasna rešenja (Hammer, 1993, str. 42). Međutim, pitanje poslovne i ekonomske efikasnosti ne sme da se analizira samo kao ekonomsko pitanje. Upravo savremena ekonomska kriza uslovljava da osim efikasnosti moraju da se uvažavaju i socijalni kriterijumi i uopšte interesi nevlasnčkih stejkholdera: zaposlenih, kupaca, javnih službi itd. (Pokrajac, 1998, str. 4).

Oživljavanje interesa za reinženjering nije prisutno samo među poslovnim ljudima, posebno u tzv. realnom sektoru privrede, već on podjednako interesuje i stručnjake u finansijskom sektoru (bankarski sistem, finansijska tržišta i dr.), zatim u javnim službama (npr. u obrazovnom sistemu, ali i u upravnom aparatu, sudstvu, vojsci i dr.), što se može objasniti na više načina. S jedne strane, to može biti dokaz naknadno otkrivenih, a ranije nedovoljno shvaćenih prednosti ovog poslovnog koncepta, a s druge strane, to se može razumeti i kao izraz ili čak dokaz očajničkog nastojanja da se nađe kakva-takva terapija za teško obolele bolesnike (privredu, javne službe, državnu upravu itd.) koji su spremni na sve ne bi li olakšali svoje teško stanje.

Drugim rečima, potreban je *reinženjering naše svesti* o misiji poslovanja koje ima multifunkcionalne, ali ne i konfliktne ciljeve. Treba nam i *reinženjering percepcije novog sveta biznisa* u nastajanju, u kojem će opstati ne samo najbrži (a ostali će, tobože, biti pregaženi), već pre svega najinovativniji i to samo ako sačuvaju osećaj mere u svemu, kako u profitu i bogaćenju, tako i čuvanju prirode, koju smo nasledili od predaka, a pozajmili od potomaka (Pokrajac, 2009, str. 8).

## ISKUSTVA U PRIMENI BPR

Dovoljno je podsetiti da već dugo, ni u svetskim razmerama, nije ostvaren nikakav radikalna tehnološki pomak (sličan onom iz 70-ih godina) u ključnim proi-

zvodnim sektorima. Npr. automobilska ili avio-industrija, kao dva velika biznisa u svetskim okvirima, nisu doživele nikakvu suštinsku promenu, npr. u smislu da automobili i avioni postanu manje zavisni od neobnovljivih energenata. Takođe, i mnoge druge važne grane vaze za radikalnim inovacijama koje bi ih učinile i cenovno konkurentnijim i na drugi način privlačnijim za kupce. S druge strane, neki noviji biznisi već posustaju i iscrpljuju svoj tehnološki potencijal (npr. neke grane elektronske industrije, mobilna telefonija, kompjuterski hardver i sl.) što takođe ukazuje na nedostatak radikalnih inovacija u njima. Znači, „usko grlo” jeste u nedostatku novih znanja i inovacija, dakle upravo onih pretpostavki na kojima se zasnivao uspon bogatih ekonomija koje se sada nalaze u finansijskim, zapravo proizvodnim teškoćama. Kada se tome doda činjenica da je značajan deo svetskog tržišta (BRIK zemlje, odnosno Brazil, Rusija, Indija i Kina) danas u stanju da sam obezbeđuje sve veći deo potreba za artiklima visoke tehnologije (pa čak i značajno izvozi i konkuriše onima koji su prvi stvorili te artikle), zastoj i pad tržišne dominacije je bio neizbežan. Znači, oni koji su imali stratešku prednost u znanju i tehnologiji sada je gube, odnosno „trčali su sporije od svojih konkurenata koji ih sustižu ili čak prestižu”. Dakle, inovativnost ne može biti ničija trajna strateška prednost. Inovacije mogu biti šansa za svakoga ko je kreativan i ko hoće i želi da uči, to jest svakoga ko je kreativan, inventivan i inovativan.

Iskustva svetskih kompanija u kojima je primenjen reinženjering, odnosno sproveden BRP, u pojedinim oblastima su dala izuzetne rezultate.

**Tabela 1.** Reinženjering sproveden u kompanijama

Unapređenja kvaliteta za	84%
Brža pojava nonih proizvoda za	75%
Unaprijeđena komunikacija za	61%
Troškovi razvoja smanjeni za	54%
Smanjenje izmena za	48%
Povećanje profita za	35%

**Izvor:** Pokrajac, 2009, str. 8.

Ovakvi rezultati postignuti su ne samo primenom reinženjeringa već i delom zbog prelaska preduzeća na informacione tehnologije koje omogućavaju jednostavnije i brže definisanje novih partnerstava.

Za reinženjering ne postoje pisana pravila nego se on realizuje na temelju iskustava drugih preduzeća, ali je potrebno putem analogije pronaći vlastita rešenja za promenu trenutnog stanja.

## TEHNOLOGIJE U BPR-U

Informaciona tehnologija ključni je faktor uspešnog BPR-a i koristi se u svim fazama BPR-a. Koristi se za pronalazak potrebnih podataka i njihove analize. Omogućava brzo širenje poslovanja na nova tržišta, te se smanjuje problem udaljenosti među klijentima i partnerima (Hamer, 1993, str. 73).

Informaciona tehnologija je u velikoj povezanosti sa reinženjeringom u današnje vreme jer poboljšava poslovne procese i pomoću nje se mogu obavljati razni složeni zadaci na mnogo brži i efikasniji način nego ručno, tj. na klasičan način. Područja u kojima se informaciona tehnologija koristi kao podrška BPR-u jesu (Hamer, 1993, str. 76):

*Baze podataka* – omogućavaju da određene informacije budu dostupne na što više mesta.

*Ekspertni timovi* – omogućavaju da veći broj ljudi lakše obavlja posao za koji je ranije bilo potrebno znanje retkih stručnjaka.

*Telekomunikacione tehnologije* – omogućavaju brzi protok informacija kroz sve hijerarhijske razine u organizaciji.

*Mobilne komunikacije* – omogućavaju da se posao i komunikacija odvija izvan objekata – kancelarije pomoću mobilnih telefona, imejla i interneta.

*Satelitska tehnologija* – organizacijama omogućava praćenje odvijanja njihovih poslovnih aktivnosti gde god da se one nalazile u svetu.

## BUDUĆNOST REINŽENJERINGA

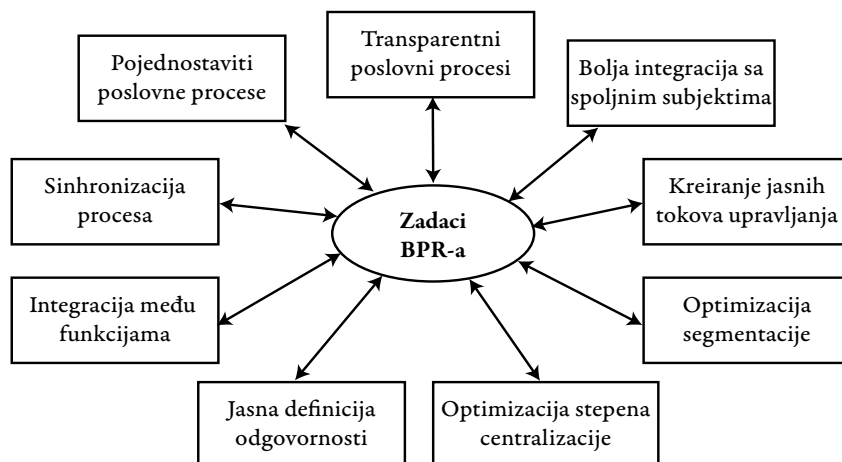
Šta znači planiranje reinženjeringa za budućnost (Pokrajac, 1996, str. 9):

- Zaposleni donose odluke: odlučivanje postaje deo posla → povećanje motivacije, autonomije i odgovornosti,
- Tehnološki procesi imaju više verzija: prilagođuju se korisniku bolje od standardnih → veća fleksibilnost i manja birokratizacija,
- reducira se kontrola i provera → veće poverenje u zaposlene, jačanje motivacije izvršioca poslova,

- uvode se hibridne centralizovano-decentralizovane radne operacije → poslovi se nadgledaju pomoću informacione tehnologije,
- funkcionalne delove zamenjuju procesni timovi → stručnjaci po timovima dele svoje znanje s ostalima,
- jednostavne poslove zamenjuju multidimenzionalni zadaci → više saradnje i kreativnosti,
- pojedinci od nadgledanih, kontrolisanih i upravljanih izvršilaca postaju samostalni i ovlašćeni nosioci poslova → povećanje autonomije,
- uskostručna oblast za konkretni posao zamenjuje se celovitim obrazovanjem → timsko rešavanje problema,
- nagrađivanje i merenje rada ide od aktivnosti prema rezultatu: važno je koliko je proizvod uspešan na tržištu, a ne koliko je neko sati odradio → uvođenje procene učinjenog,
- ne napreduje se na temelju rezultata već na temelju sposobnosti → fleksibilnost u izboru kadrova,
- od rada da se udovolji šefu prelazi se na rad za korisnika → bitan obavljeni posao prema van, a ne prema unutra,
- menadžeri se menjaju tako da od nadzornika postaju treneri → od računovođe postaju vođe i
- hijerarhijske, vertikalne organizacijske strukture postaju horizontalne → planski rad sve više postaje sastavni deo svakog rada.

Shematski prikaz reinženjeringa u savremenim uslovima obavljanja tehnoloških procesa sa tendencijom povećanja ekonomske efikasnosti prikazan je na slici 1.

**Slika 1.** *Zadaci BPR-a*, (Longenecker i Simonetti, 2007, str. 25).





Reinženjering ne stvara samo nove promene, već i nove organizacije. Višedimenzionalne radikalne izmene procesa ne ostavljaju ni jedan aspekt organizacije nedodirnutim. Otpor reinženjeringu je neizbežna reakcija na promene. Da bi reinženjering proces uspeo, ovaj otpor mora da se predvidi i savlada.

## ZAKLJUČAK

Reinženjering (*Business Process Reengineering – BPR*) predstavlja radikalni redizajn tehnoloških procesa radi poboljšanja ekonomske efikasnosti poslovanja, što znači počinjanje od početka umesto menjanja ili modifikacije postojećih načina rada.

S obzirom da su u ekonomiji najvažniji poslovni ciljevi: brzina, kvalitet, fleksibilnost i niska cena, tradicionalni poslovni sistemi su inherentno nesposobni za postizanje ovih ciljeva jer neizbežno dovode do kašnjenja, grešaka, krutosti i visokih troškova. Ovi problemi se ne mogu prevazići parcijalnim zahvatima i „popravkama”, pa je reinženjering jedini put koji vodi poboljšanju ekonomske efikasnosti.

Prvi elementi reinženjeringa nastali su uvođenjem automatske obrade podataka, pa je dalji uticaj na oblikovanje reinženjeringa imao nastanak interneta, usvajanje standarda kvaliteta i seta protokola vezanih za internet, elektronsko poslovanje itd. Mora se naglasiti da reinženjering procesa poslovanja ne doprinosi unapređenju postojećeg nivoa, već zahteva odbacivanje i ponovno započinjanje posla na potpuno nov način, te je za uspešno sprovođenje istog potrebno izvršiti sintezu procesa, vrsta ljudi, načina vrednovanja ljudi, kao i postavku nove organizacije poslova.

Osnovni cilj reinženjeringa je optimizacija efikasnosti i efektivnosti, naročito u domenu smanjenja troškova, unapređenja kvaliteta, povećanja obima proizvodnje i povećanja brzine rada.

Već dugo u svetskim razmerama nije ostvaren nikakav radikalni tehnološki pomak (sličan onom iz 70-ih godina) u ključnim proizvodnim sektorima. Naročito automobilska i avio-industrija, kao dva velika biznisa u svetskim okvirima, nisu doživele nikakvu suštinsku promenu, mada vane za promenama ka manjoj zavisnosti od neobnovljivih energenata. Takođe, i druge važne grane teže radikalnim inovacijama koje bi ih učinile konkurentnijim. „Usko grlo” jeste u nedostatku novih znanja i inovacija, dakle upravo onih pretpostavki na kojima se zasnivao uspon bogatih ekonomija koje se sada nalaze u finansijskim, zapravo proizvodnim teškoćama. Inovacije mogu biti šansa za svakoga ko je kreativan i ko hoće i želi da uči, to jest svakoga ko je kreativan, inventivan i inovativan.

Informaciona tehnologija je ključni faktor uspešnog BPR-a i koristi se u svim fazama, naročito za pronalazak potrebnih podataka i njihove analize. Omogućava brzo širenje poslovanja na nova tržišta, čime se smanjuje problem udaljenosti među klijentima i partnerima. Informaciona tehnologija je u čvrstoj vezi sa reinženjeringom, jer poboljšava poslovne procese i pomoću nje se mogu obavljati razni složeni zadaci na mnogo brži i efikasniji način nego na klasičan, što upravo doprinosi poboljšanju ekonomske efikasnosti.

Oni, koji se odluče da otpočnu sa reinženjering procesom bez znanja o tome ili bez poznavanja uslova za uspeh, neće ostvariti pozitivne rezultate. Ako se reinženjering vodi od strane iskusnog rukovodioca koji je autoritet za ostale saradnike, uključene u taj proces, ako organizacija zaista razume koncepte reinženjeringa i ako proces implementacije prati uputstva, tada će reinženjering biti izuzetno uspešan i daće značajne ekonomske efekte.

## EFFECT ON IMPROVING REENGINEERING EFFICIENCY

Scekic Velimir

Vucurovic Ivana

Jovanovic Dragica

**Abstract:** *Re-engineering (Business Process Reengineering-BPR) is a radical redesign of the technological process to improve economic efficiency. Radical redesign means of initiating the start instead alteration or modification of existing modes. Given that the most important business objectives in today's global economy, speed, quality, flexibility and low cost, traditional business systems: specialization work process (division of labor in many small parts) and hierarchical management are inherently incapable of achieve these goals. These principles were appropriate at the time of the industrial revolution, but now extremely inappropriate, because inevitably lead to delays, errors, rigidity and high costs. These Problems can not be overcome by certain procedures and „Repairs”, so the only way that reengineering leading to improved economic efficiency.*

**Key words:** *reengineering/ redesign/ technology processes/ reorganization/ economic effects*

## LITERATURA

1. Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation : Reengineering Work through Information Technology*, Boston, Harvard Business School Press
2. Edosomwan, J. A. (1996). *Organizational Transformation and Process Reengineering*, London, Kogan Page
3. Hammer, M., Champy, J. (2003). *Reengineering the Corporation : a Manifesto for Business Revolution*, New York, Harper Business
4. Hele, J. (2003). The Eight Quality Management Principles : A Practical Approach. *ISO Management Systems*, 3 (2)
5. Longenecker, C. O., Simonetti, J. L. (2007). *Kako do rezultata : pet postavki visoke učinkovitosti*, Zagreb, Mate d.o.o.
6. Peppard, J. (1996). Broadening Visions of Business Process Reengineering, *Omega*, 24 (2)
7. Pokrajac, S. (1996). Reinženjering i perspektiva “svetske klase proizvodnje”, *Marketing*, 27 (4), 213-218
8. Pokrajac, S. (1998). Proširenje vizije reinženjeringa poslovnih procesa u funkciji TQM, *Menadžment totalnim kvalitetom*, 26 (2)
9. Pokrajac, S. (2009). *Reinženjering poslovnih procesa*. U: M. Ćirović (ur.) *Strateški menadžment*, Beograd, Naučno društvo Srbije i Univerzitet Singidunum

## MENADŽMENT MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA – BUDUĆNOSTI SRBIJE

Ožegović Lazar<sup>1</sup>

**Sažetak:** Cilj rada je da ukaže na rezultate mnogobrojnih istraživanja u svetu tržišne ekonomije koja pokazuju da se broj malih i srednjih preduzeća (MSP) u odnosu prema velikim preduzećima stalno uvećava i da ona predstavljaju generator ekonomskog razvoja u svakoj tržišnoj ekonomiji. Međutim, i pored navedene činjenice, svakako se ne sme umanjiti značaj velikih preduzeća, jer je zavisnost jednih od drugih iz dana u dan sve veća. Proces upravljanja u malim i srednjim preduzećima donekle je specifičan zbog činjenice da MSP obavljaju svoje poslovne aktivnosti u uslovima nedostatka resursa. Upravljanje malim i srednjim preduzećima poprima oblik upravljanja preduzećem u uslovima ograničenih resursa. Ekonomije koje prepoznaju neophodnost saradnje MSP i velikih kompanija biće uspešnije od onih koje to nisu uspele. Suštinski, menadžment MSP i velikih kompanija ne razlikuje se konceptijski. Neophodnost upravljanja prisutna je i kod jednih i kod drugih.

**Ključne reči:** menadžment/ mala i srednja preduzeća/ razvoj

### UVOD

Način savremenog poslovanja organizacije u dinamičnim uslovima i teško predviđivom poslovnom okruženju predstavlja sve veći izazov, kako za velike kompanije, tako i za mala i srednja preduzeća. Naročito je veliki izazov za poslovanje organizacija bio opstanak usled negativnog uticaja svetske ekonomske krize, koji se velikom brzinom proširio na sve nacionalne ekonomije.

Opstanak MSP u uslovima svetske ekonomske krize, bio je od suštinskog značaja za procese tržišnog prilagođavanja, očuvanja konkurentne pozicije i ubrzanja razvoja nacionalnih ekonomija. MSP kao bitan razvojni resurs u centar pažnje stavljaju inovativno ponašanje i imaju presudan uticaj na ekonomski i ukupan društveni razvoj svake države.

<sup>1</sup> Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Cvećarska 2, e-mail: ozegovic.lazar@gmail.com

Razvoj preduzetništva je za Srbiju, kao zemlju u tranziciji, prioritet i imperativ. Brojni pokazatelji vezani za učešće MSP u ukupnom broju privrednih subjekata, zaposlenosti, ukupnom prometu, bruto dodatoj vrednosti, spoljnotrgovinskoj aktivnosti – već duži niz godina ukazuju na njihovo dominantno učešće i sve veći doprinos ukupnom rastu i razvoju ekonomije Srbije.

MSP u obavljanju svoje delatnosti pokazuju visok stepen inovativnosti i fleksibilnosti u svom okruženju, mada su i dalje pretežno usmerena na lokalno tržište. Mala i srednja preduzeća imaju sve značajniju ulogu i u međunarodnoj razmeni (Pavlović, 2009, str. 48).

### **SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA U MSP**

Kriterijumi koje primenjujemo za razvrstavanje preduzeća na MSP predstavljaju broj zaposlenih, godišnji prihod, vrednost imovine, ili njihova kombinacija. U razvijenim zemljama sveta, pored broja zaposlenih, osnovni kriterijum je *ukupan ostvareni prihod za godinu dana*.

MSP najčešće vodi jedan rukovodilac, vlasnik ili neko iz njegove porodice. Ono što menadžment MSP čini specifičnim je to što se u prvoj fazi rasta i razvoja preduzeća, menadžment u većini slučajeva zasniva na znanjima i iskustvima vlasnika stečenim u nekom ranijem periodu svoga rada. Pre ulaska u biznis, njegova pažnja je najvećim delom usmerena na sam proizvod i njegov plasman, a to je faza u kojoj dominira znanje, veštine i iskustvo samog preduzetnika – vlasnika preduzeća, koji je na sebe preuzeo veliki deo ključnih menadžerskih funkcija:

- organizovanje proizvodnje,
- organizovanje nabavke i prodaje,
- obezbeđenje finansijskih sredstava,
- unutrašnja organizacija preduzeća i dr.

Visok stepen tržišne fleksibilnosti i niski troškovi poslovanja predstavljaju značajnu odrednicu i komparativnu prednost malih preduzeća. Ona su često i izvor inovacija i kao takva doprinose ubrzanijem privrednom razvoju. U ovim preduzećima dolazi do izražaja preduzetnička inicijativa, profitabilnost ulaganja kapitala, inovativnost i kreativnost.

Ubrzan rast i razvoj preduzeća ne prati odgovarajući rast i razvoj menadžerskih znanja i veština, pa samim tim problem MSP nastaje kada preduzeće širi svoju delatnost, raste i razvija se, a sistem upravljanja organizacijom ostaje nepromenjen. Menadžment pokušava da se opravda činjenicom da je firma još uvek mala, da

nema dovoljno resursa da pokrene drugačiji sistem organizacije, a samim tim i pokrene razvoj MSP.

Navedeni pristup razvoju menadžmenta u praksi može da potraje i duži vremenski period. Preduzetnik, koji je istovremeno i direktor preduzeća, i dalje sam odlučuje o svim pitanjima; *radi po ceo dan, nema vremena, a što je najvažnije – zbog sve većeg broja i obima operativnih aktivnosti zanemaruje strateška pitanja rasta i razvoja preduzeća*. Kao posledica takvog pristupa može biti stagnacija poslovnih aktivnosti pa i samog preduzeća.

**Menadžeri** u MSP suštinski su uključeni u stvaranju strategije i pošto su preduzetnici vlasnici istih, strategija mora uvek da reflektuje lične ciljeve. Karakter i kultura MSP kao poslovne organizacije oslikavaju karakter njegovog menadžmenta. Izazov upravljanja MSP predstavlja planiranje i težnja da se sačuva preduzetnički napor u razvijanju preduzetništva unutar MSP tako što jednom inicirani preduzetnički potencijal postaje samostalna snaga, koja vodi MSP putem promena i razvoja.

## KONKURENTSKA SPOSOBNOST MSP

Kao prvo, konkurentna sposobnost MSP predstavlja veoma bitan faktor za uspešno tržišno pozicioniranje nacionalne ekonomije na globalnom tržištu o čemu najbolje govore primeri zemalja Dalekog istoka. Unapređenje konkurentnosti MSP podrazumeva aktivnu primenu znanja, unapređenje produktivnosti, kao i primenu savremenih **menadžment tehnika**.

Kad se govori o preduzetništvu i ekonomskom rastu, veoma je značajno razlikovati tradicionalno mala preduzeća u oblasti trgovine od malih preduzeća u oblasti visoke tehnologije. Takođe je važno razlikovati preduzetničko od nepreduzetničkog preduzeća. Preduzetničko preduzeće razlikuje se od bilo kojeg malog i srednjeg preduzeća po tome što je stalno fokusirano na nove šanse i stalno se inovira i menja. Preduzeće, međutim, može da postane i ostane preduzetničko samo ako je njegov menadžment konzistentno preduzetnički.

Po Druckeru (1996) „Prava preduzetnička privreda zasniva se na inovacijama, i to kako na onim koje spadaju u kategoriju sjajne ideje, tako i onih koje predstavljaju rezultat sistemskog rada preduzetnika – svrsishodna inovacija” (str. 23). Pomak sa velikog preduzeća na ono srednje veličine koje predstavlja težište privrede, jeste jedan radikalna zaokret u trendu koji je vladao razvijenim zemljama više od jednog veka. U budućnosti „*biti veliki*“ samo po sebi neće biti poželjno.

Da bi MSP bila konkurentna na tržištu, potrebno je da se angažuju eksperti i da se izvrši delegiranje dela odlučivanja na njih. Preduzeća sa grupom nevlasnika u

menadžerskoj ulozi bolje će se snalaziti u kompleksnom okruženju, iako je iskustvo pokazalo da čak i u takvim organizacijama vlasnici svojim menadžerima samo povremeno daju slobodu u donošenju odluka, dobro čuvajući autoritet svoje vlasničke funkcije. Činjenica da najveći broj vlasnika preduzeća nije sklon da delegira važne odluke na zaposlene menadžere nesumnjivo predstavlja značajan ograničavajući faktor njihovom uspešnijem razvoju.

## PREDNOST MSP U ODNOSU NA DRUGE POSLOVNE ORGANIZACIJE

Prednosti MSP u odnosu na druge poslovne organizacije mogu biti **ekonomske** i **socijalne** prirode (Đorđević, Bešić, Bogetić, 2004, str. 101).

**Tabela 1.** Komparativne prednosti MSP u odnosu na druge organizacije.

Najznačajnije prednosti	
ekonomske prirode	socijalne prirode
1. tržišna i tehnološka fleksibilnost	1. povećanje zaposlenosti
2. bolje uočavanje tržišnih šansi	2. razvoj preduzetničke klime u privredi
3. logistička podrška velikim preduzećima	3. uspostavljanje boljih odnosa sa partnerima u poslovnom lancu
4. lakša implementacija savremenih menadžment tehnika	4. bolje obuhvatanje potreba zaposlenih
5. međusobna poslovna saradnja koja podstiče privredni razvoj (posebno na lokalnom i regionalnom nivou)	5. zapošljavanje posebnih kategorija (mladi, žene, penzioneri, invalidi, etničke grupe, itd.)
	6. doprinos razvoju lokalne zajednice

Komparativna prednost MSP jeste u tome što su ona fleksibilna, brzo se adaptiraju na promene kojima treba da zadovolje zahteve tržišta. Prednosti fleksibilnosti MSP dokazane su u prethodnoj ekonomskoj krizi, kada je ta fleksibilnost bitno uticala na opstanak MSP. Uz pravilan pristup strategiji razvoja ovog sektora na nacionalnom nivou, MSP mogu postati pokretači oporavka privrede i promoteri njenog daljeg razvoja i rasta.

Po izveštaju o MSP za 2009. godinu, u Srbiji je poslovalo 315.356 privrednih subjekata. Sektor MSP obuhvata 314.827 privrednih subjekata i učestvuje sa 99,8% u ukupnom broju preduzeća. Povećanje ukupnog broja privrednih subjekata u 2009. god. u odnosu na 2008. godinu (za 12.125), rezultat je povećanja broja MSP – pre-

duzetnika za 11.420, a mikropreduzeća za 703. (Izvor Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Republički zavod za razvoj i Nacionalna agencija za regionalni razvoj, 2010, str. 14).

**Tabela 1:** Broj i struktura privrednih subjekata u nefinansijskom sektoru u 2009. godini.

Oblik organizovanja	MSPP	Velika	Ukupno	
	Broj	Broj	Broj	Struktura
Preduzeća	88.586	529	89.115	28,3
Preduzetnici	226.241	0	226.241	71,7
Ukupno	314.827	529	315.356	100,0
Struktura (%)	99,8	0,2	100,0	

**Izvor:** Republički zavod za razvoj (2010, str. 26)

U okviru sektora MSP su mikropreduzeća (302. 484) sa učešćem od 96,1%, dok su prema obliku organizovanja najbrojniji preduzetnici (226.241–71,9% MSP) i DOO (79.915–25,4% MSP).

**Tabela 2:** Broj i struktura privrednih subjekata u MSPP sektoru u 2009. godini.

Oblik organizovanja	Mikro	Mala	Srednja	Ukupno	
	Broj	Broj	Broj	Broj	Struktura (%)
Preduzeća	76.243	9.873	2.470	88.586	28,1
AD	844	558	651	2.053	0,7
DOO	69.576	8.806	1.533	79.915	25,4
Ostalo	5.823	509	286	6.618	2,1
Preduzetnici	226.241			226.241	71,9
Ukupno	302.484	9.873	2.470	314.827	100,0
Struktura (%)	96,1	3,1	0,8	100	

**Izvor:** Republički zavod za razvoj (2010, str. 27)

Stalni rast broja MSP svakako je očekivan efekat tranzicionih reformi, a tome je najviše doprinelo stvaranje povoljne preduzetničke klime koja se odnosi na nova zakonska rešenja u oblasti registracije, stečajnog i izvršnog postupka koji su uprostiti



i ubrzali proces registracije privrednih subjekata. I pored navedenog, rast MSP ne znači automatski i veći stepen razvijenosti preduzetničkog sektora, jer se rast odnosi na mikropreduzeća i preduzetnike koji su slabe ekonomske snage i sa minimalnim uticajem na smanjenje nezaposlenosti koja je nastala zbog smanjenja ukupne poslovne aktivnosti, izazvane pre svega ekonomskom krizom, ali i sporim restrukturiranjem postojećeg realnog sektora. (Izvor Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Republički zavod za razvoj i Nacionalna agencija za regionalni razvoj, 2010, str. 15).

## POLOŽAJ MSP SRBIJE U EU

Da bi se razumeo položaj malih preduzetnika prema sprovedenim promenama u njihovom okruženju i ostalim preprekama za njihov uspeh, Ekonomski sektor OECD-a sproveo je istraživanje o poslovanju malih preduzeća u Srbiji. Istraživanje je bilo usredsređeno na stvarno mala preduzeća, ona koja su imala oko 50 zaposlenih. Dobijeni rezultati istraživanja su različiti. Većina preduzetnika ima relativno samopouzdanje u pogledu svoje finansijske stabilnosti i izgleda za budućnost, a sa druge strane istraživanje je potvrdilo da je još uvek nizak nivo razvoja u sektoru malih preduzeća kao i pogoršanje ukupnog okruženja. Mala preduzeća se suočavaju sa sve manjim profitnim maržama i sa preprekama za investiranje u njihova preduzeća.

Srbija je u 2009. godini ostvarila napredak u formulisanju i sprovođenju politike razvoja MSP. Srbija je uspešno prošla proces formulisanja strategije i politike podsticanja razvoja MSP i trenutno je u fazi realizacije politike, koju prate sve značajnija javna sredstva za podršku MSP (Izveštaj „Indeks politike MSP” Evropske komisije, OECD, ETF i EBRD, 2009. god).

Analizom pokazatelja poslovanja sektora MSP dolazimo do zaključka da MSP u Srbiji još uvek značajno zaostaju u nivou konkurentnosti u odnosu na prosek EU. Pokazatelji nivoa razvijenosti MSP niži su u odnosu na prosek zemalja u okruženju i EU (zaposlenost po preduzeću, promet, BDV i profit po zaposlenom).

Činjenica da povećano učešće MSP u osnovnim pokazateljima poslovanja privrede, ukazuje nam da je usporena dinamika strukturnih reformi u zemlji. Svetska ekonomska kriza još više je produbila već postojeće razvojne probleme, a to se odnosi pre svega na velike privredne sisteme, na njihov proces restrukturiranja.

EU sve više prepoznaje centralnu ulogu mikro, malih i srednjih preduzeća u ekonomskom razvoju. Smatra se da su MSP glavni izvor preduzetničkih veština, inovacija i zapošljavanja. U 25 država, oko dvadeset tri miliona preduzeća zapošljava oko sedamdeset pet miliona ljudi. Nosioci zapošljavanja u sektorima, poput građe-

vinarstva, saobraćaja, telekomunikacija i turizma jesu MSP. Podrška malim i srednjim preduzećima jedan je od prioriteta Evropske komisije u oblasti ekonomskog rasta, zapošljavanja i ekonomske i socijalne kohezije, a razlog je što su 99% preduzeća u EU mala i srednja preduzeća, i u njima radi skoro dve trećine zaposlenih u privatnom sektoru.

Ocena Indeksa iz 2009. godine (3,3 od mogućih 5), ukazuje da je Srbija prešla polovinu puta u izgradnji sistema podsticanja razvoja MSPP, u odnosu na stanje koje je potrebno imati u trenutku pristupanja EU. Izgrađen je dobar deo zakonske infrastrukture, a politika usmerena ka podsticanju razvoja sektora MSP kontinuirano se sprovodi. Srbija spada u grupu zemalja sa ostvarenim značajnim napretkom u primeni Evropske povelje. U odnosu na prethodnu godinu, najznačajniji napredak Srbije ostvaren je u oblastima: unapređenje poslovanja na domaćem i inostranom tržištu, efikasnija zastupljenost interesa malih preduzeća, modeli uspešnog elektronskog poslovanja i prvoklasna podrška malim preduzećima, unapređenje *on-line* pristupa i jačanje tehnoloških kapaciteta MSP. I pored toga izostale su aktivnosti u oblastima obrazovanja i obuke za preduzetništvo, korišćenja raspoloživih sposobnosti i unapređenja zakonodavnog okvira (Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Republički zavod za razvoj i Nacionalna agencija za regionalni razvoj, 2010, str. 11).

Za MSP se očekivalo da odigraju ključnu ulogu u procesu tranzicije zemalja u našem okruženju koje su od pre nekoliko godina članice EU. Pretpostavljalo se da će ovaj sektor doživeti pravi bum nakon što se uklone granice, i da će se na taj način ubrzati prelazak sa planske na tržišnu privredu. Vladalo je i mišljenje da će indirektno ova preduzeća biti motor za velike kompanija da se lakše prilagode konkurenciji na tržištu, ali to se nije dogodilo iz sledećeg razloga:

- MSP nisu imala tu snagu da poguraju ekonomski razvoj i procese transformacija u tranziciji privrede i
- MSP se nisu razvijala iz razloga što nije bili potrebnog rasta privrede i podrške institucija, i to je bio glavni razlog stagnacije MSP u ovim zemljama, a što se opravdava lošim nasleđem iz prethodnog perioda.

## **RAZVOJ MSP U REPUBLICI SRBIJI**

U prethodnom periodu razvoja, do 2009. godine, menadžment MSP je bio najvitalniji deo privrede Srbije i osnovni pokretač novih radnih mesta. Međutim, na sadašnji nizak i opadajući nivo razvijenosti MSP ukazuje pre svega njegova nemoć da efikasnije rešava problem nezaposlenosti u zemlji – mali broj MSP na 1.000 sta-

novnika (43,0). Pored toga, prvi put od 2001. godine, smanjen je broj zaposlenih u ovom sektoru (za 67.619 radnika).

*Razvoj MSP omogućava povećanje društvenog proizvoda, povećanje privrednih subjekata, kreiranje novih radnih mesta, podizanje životnog standarda, supstituciju uvoza i veću izvoznju konkurentnost domaće privrede.*

MSP predstavljaju najvitalniji deo srpske ekonomije; u njima radi i od njih živi milion ljudi i ona ostvaruju 60% bruto domaćeg proizvoda Srbije. Ravnomerni regionalni razvoj Srbije veoma zavisi od broja i uspešnosti MSP i njihovog ravnomernog rasporeda u svim delovima zemlje, tim pre što su poslovi malog preduzeća, po pravilu, lokalnog karaktera sa stanovišta tržišta i zaposlenosti.

*Indeks ukupne preduzetničke aktivnosti Srbije iznosi 4,9 u 2009. godini i pokazuje da je na 100 odraslih osoba, skoro 5 preduzetnički aktivno (7,6 u 2008). Opadanje broja potencijalnih preduzetnika koji u pokretanju novog posla vide priliku za zaposlenje, ukazuje na znatno otežane uslove za pokretanje i održavanje novog posla.*

Strategija razvoja, u našim uslovima, bazira se na opredeljenju da mikro, mala i srednja preduzeća postanu nosioci budućeg privrednog razvoja čime bi se nadoknadio postojeći vakuum stvoren totalnim kolapsom velikih preduzeća (Pavlović, 2008, str. 12).

Strategija razvoja Srbije za konkurentna i inovativna mala i srednja preduzeća od 2008. do 2013. godine u potpunosti je usklađena sa dokumentom Evropske komisije za ovu oblast. Strategija se bazira na promociji preduzetništva i osnivanje novih preduzeća kroz *start up* kredite, unapređenje preduzetničkog obrazovanja, obezbeđivanje više izvora finansiranja za MSP, podsticanje konkurentnosti i stvaranje boljeg okruženja za mala i srednja preduzeća u Srbiji.

Strah preduzetnika da neće biti novca za finansiranje razvoja malih i srednjih preduzeća je neopravdan. Opšta je ocena da je reforma bankarskog sistema za veoma kratko vreme dovela do stvaranja veoma dobrog i efikasnog sistema finansijskog posredovanja, u kojem postoje banke koje su manje ili više specijalizovane upravo za finansiranje malih i srednjih preduzeća. To je dovelo do velikog rasta ponude sredstava za ovu namenu. Do tačnih podataka je veoma teško doći, pošto se ne vodi posebna evidencija o kreditima malih i srednjih preduzeća, ali ukupni plasmani banaka u sektoru privrede, u celini posmatrano, porasli su praktično sa nule u 2000. godini na 200 milijardi dinara u januaru 2004. godine i na preko 580 milijardi dinara u maju 2008. godine.

I pored iznetih podataka koji pozitivno utiču na razvoj MSP, menadžment MSP ukazuje da u Srbiji još uvek nedostaju povoljni izvori finansiranja, da postoji oteža-

na naplata potraživanja, nedovoljna usklađenost poslovanja sa standardima kvaliteta, nedostatak radnika odgovarajućih stručnih kvalifikacija kao i nezadovoljstvo poreskim propisima i procedurama kod izdavanja građevinskih dozvola. Veoma bitno za mala i srednja preduzeća bi bilo to da dobiju neophodne informacije za razvoj preduzetništva, mogućnost nastupa na evropskom tržištu, da uspostave saradnju sa evropskim partnerima i primene nove pristupe u organizaciji menadžmenta.

Naša MSP nemaju iskustva u inovativnom razvoju poslovanja, jer kada se kaže inovacija oni misle na novu tehnologiju, a inovativnost znači unapređenje organizacione strukture, načina poslovanja, kreiranja novih proizvoda, novih usluga i nastupanje na novim tržištima.

## **ZNAČAJ I EFIKASNOST POSLOVANJA MSP SRBIJE**

Svetska ekonomska kriza uticala je na usporavanje razvoja i smanjenje učešća sektora MSP u formiranju osnovnih indikatora poslovanja nefinansijskog sektora. Uticaj ekonomske krize su negativno se odrazio na osnovne razvojne probleme MSP:

- 1) ***nepovoljna struktura*** sa dominantnim učešćem mikro i malih preduzeća, a nedovoljan broj i nizak nivo razvijenosti srednjih preduzeća, koja su u svim razvijenim zemljama pokretači razvoja celokupnog sektora;
- 2) ***ograničeni proizvodno-ekonomski resursi*** – pogoršanjem opštih uslova poslovanja zbog svetske krize, izražena je uslovljenost ukupnog razvoja sektora od spoljnih izvora finansiranja;
- 3) ***nedovoljna internacionalizacija – nizak nivo konkurentnosti*** (72,8% deficita spoljnotrgovinske razmene nefinansijskog sektora).

Na osnovu izveštaja o MSP, promet MSP u 2009. godini dostigao je vrednost od 4.380 mlrd. dinara. Aktivnošću malih i srednjih preduzeća ostvareno je više od dve trećine prometa nefinansijskog sektora ili dva puta više od vrednosti prometa velikih sistema. Promet se može posmatrati kao pokazatelj aktivnosti i tržišnog rasta, a s obzirom da pokazuje buduće prilive novca na osnovu pruženih usluga i prodatih roba, indikator je budućih investicija (Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Republički zavod za razvoj i Nacionalna agencija za regionalni razvoj, 2010, str. 23).

**Tabela 4:** Ukupan promet MSP sektora u 2009. godini prema veličini i obliku organizovanja privrednih subjekata.

Oblik organizovanja	Mikro	Mala	Srednja	Ukupno	
	mlrd. dinara	mlrd. dinara	mlrd. dinara	mlrd. dinara	struktura (%)
Preduzeća	935	1.229	1.291	3.456	78,9
AD	13	84	275	371	8,5
DOO	879	1.110	965	2.955	67,4
Ostalo	43	36	51	130	3,0
Preduzetnici	924	924	21,1		
Ukupno mlrd. dinara	<b>1.860</b>	<b>1.229</b>	<b>1.291</b>	<b>4.380</b>	100,0
Struktura (%)	42,5	28,1	29,5	100	

Izvor: Republički zavod za razvoj (2010. str. 35)

## OSTVARENI PROFITI MSP U SRBIJI

MSP su najneprofitabilniji deo nefinansijskog sektora Srbije. Proizvodna i tržišna aktivnost, merena učešćem BDV u prometu, beleži rast kod svih veličina preduzeća. U okviru MSP najveći rast učešća u 2009. g. ostvarila su mala preduzeća, i to za 1,6%, što je daleko ispod proseka za privredu (5,4%) i za velika preduzeća (12,2%).

MSP ima odlučujući uticaj na visinu ostvarenog profita u svim sektorima poslovanja nefinansijskog dela privrede, izuzev u kapitalno intenzivnim sektorima (*vade-nje ruda i kamena; proizvodnja električne energije, gasa i vode; saobraćaj, skladištenje i veze*) gde velika preduzeća ostvaruju najveći deo profita.

Profit MSP u odnosu na 2008. godinu realno je manji za 15,5% (-8,4% u nefinansijskom sektoru, +1,8% u velikim preduzećima). Najveći deo profita sektora MSP u 2009. godini ostvarila su mala preduzeća - 35,2% (19,1% profita nefinansijskog sektora) i mikro preduzeća - 34,2% (18,5%), dok su srednja preduzeća stvorila 30,6% profita MSP (16,5% nefinansijskog sektora). Prema obliku organizovanja najveći profit ostvaren je u DOO - 91,5% profita sektora MSP (45,4% profita nefinansijskog sektora), a nerentabilno su poslovala jedino društvena preduzeća (Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Republički zavod za razvoj i Nacionalna agencija za regionalni razvoj str. 11).

**Tabela 5:** Profit i nivo profitabilnosti u 2009. god. prema veličini preduzeća.

	Mikro	Mala	Srednja	<i>Ukupno MSPP</i>	<i>Velika</i>	Nefinansijski sektor
Profit (mil. din)	101.347	104.458	90.550	296.356	251.082	547.438
Učešće u profitu MSPP, u %	34,2	35,2	30,6	100,0	–	–
Učešće u profitu nefinansijskog sektora, u %	18,5	19,1	16,5	54,1	45,9	100,0
Profitabilnost	31,1	46,5	33,7	<b>36,2</b>	<b>41,3</b>	<b>38,3</b>
Nivo profitabilnosti (profitabilnost MSPP= 100 indeksnih poena)	86,0	128,6	93,1	100,0	–	–
Nivo profitabilnosti (profitabilnost nefinansijskog sektora = 100 indeksnih poena)	81,1	121,3	87,8	94,3	107,6	100,0

**Izvor:** Republički zavod za razvoj (2010, str. 39)

## ZAKLJUČAK

Mala preduzeća odigrala su ključnu ulogu u ekonomskoj tranziciji naše zemlje. Ekonomsko restrukturiranje odnosilo se na izmeštanje radne snage, kapitala i drugih resursa iz velikih, finansijski nerentabilnih i propalih preduzeća, u oblasti veće efikasnosti i konkurentnosti.

MSP su postala najefikasniji segment privrede Srbije, nosilac rasta i zapošljavanja. Snaga MSP u svetu je velika, ali se većina njih „vrti” oko velikih kompanija i servisira njihove potrebe. Kod nas tek treba da se pronade model oko kojeg će se „vrteti” naši vlasnici MSP. Imati konkurentsku prednost u globalnoj privredi zahteva inovativni pristup poslovanju, pre svega kada se radi o znanju. Iz tog razloga, menadžment MSP mora da bude orijentisan na usvajanje novih znanja i povećanja produktivnosti rada i znanja.

U periodu koji je iza nas, fokus je bio na horizontalnim merama za podsticanje razvoja MSP (izgradnja sistema za osnivanje novih preduzeća), tako da nisu dovoljno izgrađene mere namenjene brzorastućim firmama i gazelama (posebno obezbeđivanje specifičnih poslovnih usluga, podrška izgradnji konkurentnosti i izgradnja tehnoloških kapaciteta).

U vremenu koje dolazi potrebno je posvetiti više pažnje daljoj izgradnji instrumentata namenjenih MSP, pre svega, uslovima kreditiranja, načinu podele troškova i modelima refundacije troškova za inovacije, postavljanje standarda i razvoju poslovanja (sprovođenje reforme propisa, stvaranje uslova za primenu e-poslovanja i *online* usluga, kao i razvoj ljudskih resursa kroz programe edukacije za preduzetnike).

Izgradnja budućeg modela za podsticanje razvoja MSP mora biti praćena finansijskom podrškom međunarodnih finansijskih institucija i Evropske unije i usmeravaće se ka MSP, kako kroz bankarski tako i kroz finansijski sistem.

Menadžment MSP usmeren je na: zadovoljenje zahteva korisnika, unapređenje organizacijskog poslovanja u MSP, uklanjanje prepreka u razvoju konkurentnosti domaćih MSP, uspostavljanje neophodnih odnosa za inovativni razvoj konkurentne sposobnosti MSP, realizovanje inovativne strategije za unapređenje kvaliteta poslovanja i konstantno unapređenje poslovanja.

Kako menadžment MSP funkcioniše u uslovima globalizacije tržišta, koja zahteva visok stepen produktivnosti rada i kvaliteta poslovanja, opstanak na tržištu može se ostvariti jedino konstantnim ulaganjem u znanje i povećavanjem produktivnosti kako rada, tako i znanja. Pored primene dostignuća visoke tehnologije, uspešnost menadžmenta MSP mora da se zasniva i na primeni najsavremenijih **menadžment koncepata**.

MSP su motor privrednog razvoja Srbije, a samim tim menadžment MSP jeste budućnost Srbije. Ovaj sektor povećava stepen i obim korišćenja novih resursa jedne privrede, uz visok stepen fleksibilnosti i adaptivnosti u novim tržišnim i drugim uslovima. Promoviše privatnu svojinu i preduzetničke veštine. Pokretač je razvoja u zemljama tržišne privrede i zemljama u tranziciji.

Ukoliko Republika Srbija želi jaka, konkurentna i efikasna MSP, njima moraju da upravljaju efikasni i dobro obučeni menadžeri. Konstantni razvoj menadžment veština i sposobnosti predstavlja prioritet strategije razvoja MSP, pre svega, imajući u vidu da MSP imaju relativno nizak stepen specijalizacije poslova, upravljačkih i poslovnih funkcija. Postizanje konkurentne prednosti u globalnoj privredi zahteva inovativni pristup poslovanju, pre svega kada se radi o znanju. Iz tog razloga menadžment MSP mora da bude orijentisan u pravcu ulaganja u znanje i povećanje produktivnosti rada i efekata znanja.

## MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES – AS THE FUTURE OF SERBIA

Ozegovic Lazar

**Summary:** *The goal of this paper is to present the results of numerous studies in the world market economy, which indicate that the number of small and medium-sized enterprises (SMEs) in relation to the large ones is continuously growing, as they represent a generator of economic development in any market economy today. However, despite these facts, we must not neglect the significance of large companies, because their interdependence with SMEs increases every day. Process management in small and medium-sized enterprises is somewhat specific due to the fact that SMEs operate in difficult conditions of insufficient resources. Thus, management of small and medium-sized enterprises takes the form of corporate management in conditions of limited resources. Hence, economies that have recognized the necessity of collaboration between SMEs and large companies will be more successful than those which have not. The concepts of management of SMEs and management of large companies are not essentially different. The necessity for management is evident in both groups.*

**Key words:** *management, small and medium- sized enterprises, development*

### LITERATURA

1. Drucker, P. (1996). *Inovacije i preduzetništvo*, Beograd, Grmeč
2. Đorđević, D., Bešić, C., Bogetić, S. (2004). *Osnove funkcionisanja savremene ekonomije*, Zrenjanin, Tehnički fakultet Mihajlo Pupin
3. Pavlović, N., Bugar, D. (2008). Koegzistencija malih i velikih preduzeća u savremenoj privredi. *Menadžment, inovacije i razvoj*, 3 (6)
4. Pavlović, N. (2009). Uticaj malih preduzeća na privredni rast. *Razvoj i upravljanje*, 2 (3)
5. Izveštaj (2010). Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Republički zavod za razvoj i Nacionalna agencija za regionalni razvoj Srbije (Novembar, 2010)
6. Eurobarometer Team of the European Commission. (2007). *Observatory of European SMEs* Preuzeto sa: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/analysis/doc/2007/02\\_summary\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/analysis/doc/2007/02_summary_en.pdf)
7. The European Commission Directorate General for Enterprise and Industry, The OECD Private Sector Development Division, The European Training Foundation and The European Bank for Reconstruction and Development.



(2009). *SME Policy Index / Progress in the Implementation of the European Charter for Small Enterprises in the Western Balkans* Preuzeto sa: <http://www.merr.gov.rs/sr/c/saradnja-eu-mspp/saradnja-eu-mspp/182>

## TEŠKOĆE FUNKCIONISANJA EVROPSKE MONETARNE UNIJE U ODSUSTVU ČVRŠĆE FISKALNE KOORDINACIJE

Nikolić Aleksandra<sup>1</sup>

**Sažetak:** *Cilj rada je da ukaže na važne probleme funkcionisanja Evropske unije od njenog osnivanja, koji su dodatno usloženi svetskom ekonomskom i finansijskom krizom. U razradi problematike korišćene su relevantne studije i članci, dokumenta Evropske unije, kao i izveštaji i publikacije (domaći i međunarodni). Metodama kvalitativne i deskriptivne analize analizirani su postojeći podaci i trendovi iz ove oblasti, kao i mere koje utiču na dalje funkcionisanje EU. Ovakav pristup je neophodan, jer ne postoje univerzalni obrasci iz domena razmatranih problema, a izvedeni zaključci validni su u strogo definisanim međunarodnim simboličkim sistemima i odnose se na subjekte strogo utvrđenih međunarodnih interakcija u određenom vremenskom kontekstu. Osnovni rezultati izvedeni iz dostupnih empirijskih istraživanja na ovom području ukazuju na činjenicu da bi današnja dužnička kriza mogla doprineti formiranju čvršće unije evropskih država. Ovakav zaključak sledi iz činjenice da su zemlje članice izrazile spremnost ka ustupanju dela svog fiskalnog suvereniteta pod rigorozne programe fiskalne konsolidacije.*

**Ključne reči:** *budžetski deficit/ Evropska unija (EU)/ finansijska kriza/ monetarna unija/ stabilizacioni program*

### UVOD

Početakom 90-ih godina izbila je monetarna kriza u tadašnjoj EZ, koja je proistekla iz kombinovanog dejstva više faktora vezanih za najjače privrede Zajednice. Tako na primer, Nemačka je bila opterećena potrebom javnog finansiranja koja se nije mogla zadovoljiti štednjom stanovništva, usled čega je država kumulirala dug, dok je Bundesbanka odbijala njegovu monetizaciju. Moguće rešenje sastojalo se u privlačenju stranog kapitala uz ponudu visoke kamatne stope ili putem obećanja da

<sup>1</sup> Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Cvećarska 2, e-mail: aleksandranikolic.fimek@gmail.com

će biti izvršena revalvacija domaće valute. U takvoj konstelaciji nije bilo dobro da EMS počiva na valuti koja je predmet špekulacija zbog ekonomskih problema zemlje koja tu valutu emituje. S druge strane, Italiji je bilo neophodno drastično kresanje socijalnih budžeta, finansijskog sektora i javnih preduzeća (Regulation as last amended by Regulation EC, ECSC, Euratom, No. 762/2001, p. 1, 12.03.2011).

Očigledno je da politički program za realizaciju takvog projekta ne bi bio prihvaćen od strane stanovništva, jer bi to mogla ostvariti samo vlada koja bi se usudila da objavi ekonomski rat. To praktično znači da bi se takva vlada morala zasnivati na koaliciji poslodavaca i sindikata, što je potpuno nemoguće. U takvim situacijama „profitira” tržište visoke kamatne stope – kao znak ekonomskih slabosti, čime se stvara začarani krug: povećanje budžetskog deficita vodi ka novom rastu kamatnih stopa, padu vrednosti domaće valute, kojim se pokušava smanjiti novi rast kamatnih stopa i tako sve do ulaska u nepodnošljivo stanje.

Suštinski problem funkcionisanja EMU, još od njenog uspostavljanja, jeste veza između monetarne politike jedne zemlje i njene finansijske strukture. Naime, u EU sučeljavaju se tri tipa finansijske strukture:

- 1) nemački, sa politikom visokih realnih kamatnih stopa, univerzalnim bankarstvom i u kojem je industrijski kapital podređen finansijskom kapitalu;
- 2) južnoevropski, u kojem država igra ulogu stimulatora rasta i socijalnog amortizera;
- 3) anglosaksonski, gde tržište ima preovlađujuću ulogu nad industrijskim kapitalom (De Grauwe, 2004, str. 240–286).

Sa iznete tačke gledišta, EMU zahteva čvršću kordinaciju i kontrolu fiskalnih politika, kao i formiranje fondova koji bi se transferisali u slučajevima unilaterlnih šokova. Ovo se čini i jedinim modelom rešavanja današnje krize u EU, naročito imajući u vidu tendencije porasta deficita najrazvijenih zemalja, koje značajno doprinose nestabilnosti čitavog sistema.

Globalizacija je dovela do velikih transfera kapitala između zemalja, multinacionalnih kompanija i finansijskih institucija, čime je potpomognuto širenje finansijske krize koja potresa sve države sveta. U globalnom finansijskom sistemu nacionalne granice nemaju veliku ulogu, tako da nastala kriza nije ostala izolovana u granicama SAD-a, već se proširila na druge delove sveta. Na finansijskom tržištu SAD-a pored domaćih investitora učestvuju kompanije, banke i fondovi iz drugih država i velikih finansijskih centara poput Evropske unije. Osim navedenih, kao bitni učesnici javljaju se Svetska banka i centralne banke zemalja članica EU.

Domen aktivnosti Svetske banke obuhvata tri glavne aktivnosti:

- (a) pozajmljivanje sredstava,
- (b) istraživanje razvoja i
- (c) ekonomske analize i tehnička pomoć.

Obezbeđivanje sredstava vrši se iz javnih izvora za programe razvoja u oblastima kao što su zdravstvo, obrazovanje i zaštita čovekove sredine, sa osloncem na nacionalne, pravne, političke i ekonomske strukture. Banka insistira na reformama koje doprinose stvaranju dugoročnog ekonomskog rasta i stabilnosti, tako što pozajmljuje sredstva vladama, a zatim profit ostvaren iz zajmova koristi za finansiranje svojih aktivnosti.

## UTICAJ SVETSKE FINANSIJSKE KRIZE NA EVROPSKU UNIJU

Nakon izbijanja današnje krize, evropske banke su bile izložene američkim rizičnim hipotekarnim zajmovima, zbog kojih su beležile velike gubitke. Strah od sličnih dešavanja na tržištu Evropske unije uticao je na povećanje međubankarskih kamatnih stopa, jer su banke nerado pozajmljivale novac između sebe. Umesto toga, banke i drugi investitori, ulagali su višak slobodnih sredstava u državne obveznice i druge finansijske instrumente niskog rizika i niskog prinosa. Nastala situacija primorala je evropske zemlje na zajedničke mere u cilju sprečavanja širenja krize. Međutim, za razliku od SAD-a koji predstavljaju jedinstvenu državu, EU se sastoji od 27 država, što dodatno komplikuje i otežava pronalaženje zajedničkog rešenja. EU ima važne finansijske institucije kao što je Evropska centralna banka, ali je njen veliki nedostatak nepostojanje evropske vlade, koja bi donosila brze i obavezujuće odluke za sve države članice. Naime, postojećim zakonodavnim rešenjima svakoj državi je dozvoljeno zasebno osmišljavanje mera radi prevazilaženja krize, a da pri tome zemlje članice ne moraju međusobno usaglašavati planirane mere.

Slično paketu pomoći Grčkoj, usvojeni Evropski stabilizacioni mehanizam trebalo bi da obezbedi zajmove državama sa finansijskim problemima u toku naredne tri godine. Novi mehanizam sastoji se od 60 milijardi evra Evropske komisije i 440 milijardi u obliku *Special Purpose Vehicle* entiteta, za koji će garantovati zemlje članice, srazmerno svom učešću u kapitalu ECB. Pored toga, MMF treba da obezbedi dodatna sredstva od 250 milijardi. Naravno, najveći udeo od 123 mlrd evra imaće Nemačka, dok će udeo Francuske biti značajno manji, oko 92 milijarde evra (Theil, 2011, str. 12–16).

Posle usvajanja Evropskog stabilizacionog mehanizma, Evropska centralna banka iskazala je spremnost za otkup državnih i korporativnih obveznica evrozone, radi osiguravanja dubine i likvidnosti tržišta, te da će sve intervencije biti sterilizovane

i da ne predstavljaju tzv. *quantitative easing*, čime je strah od inflacije isključen. Osnovano se iznose ocene da ovakav stabilizacioni fond predstavlja prvi korak ka fiskalnoj uniji, jer je njegovim donošenjem izražena jasna politička volja da se stane iza evra i evropskih obveznica. Međutim, treba naglasiti da, ukoliko ove mere ne budu praćene strogim fiskalnim merama, problemi solventnosti će se pogoršati, a monetarna unija zapasti u ćorsokak koji bi vodio njenoj ubrzanoj propasti.

Slično kao što je kriza sistema održavanja utvrđenih deviznih kurseva (*Exchange Rate Mechanism* – ERM) sa početka 90-ih podstakla ubrzano formiranje monetarne unije, današnja dužnička kriza mogla bi doprineti formiranju čvršće unije evropskih država. Ovakav zaključak izvodimo iz činjenice da su zemlje članice pristale da stanu jedna iza druge, ali su izrazile i spremnost da deo svog fiskalnog suvereniteta stave pod rigorozne programe fiskalne konsolidacije. Činjenica da Stabilizacioni fond iznosi impozantnih 8% BDP evrozone i da vodi zajedničkim emisijama državnih obveznica preko Evropske komisije, veoma je značajna, iako dosadašnje iskustvo Pakta stabilnosti izaziva sumnju u efikasnost procesa u okviru Ekofina i Evropske komisije. Sledeći važan zaključak jeste da će u pooštrenoj kontroli glavnu reč imati najveći garant čitave ove konstrukcije i zemlja koja je najviše uložila u projekat evra, ali i najviše dobila njegovim uvođenjem – Nemačka.

No, bez obzira na novi finansijski paket, ostaje nerešeno ključno pitanje – kako naterati pojedine vlade da pripaze na potrošnju, te da svoj račun ne daju na naplatu drugima. Za sada je samo Grčka u pitanju, ali bi uskoro moglo postati aktuelno i za druge zemlje, na primer: Velika Britanija ili Španija. Proces premošćavanja grčkog problema, kao i problema drugih zaduženih nacija veoma bitno utiče na dodatno povećanje regionalnih odnosa duga i deficita, bez mogućnosti rešavanja glavnog problema.

Međutim, sve to izgleda dobro na papiru, ali pada u vodu kada se uzme u obzir da se leči samo simptom, ne i uzrok bolesti.<sup>2</sup> Permanentno slabljenje evra i pogoršavanje poslovnih uslova u Evropi štetilo je američkom izvozu, te su u pomoć priskočile američke Federalne rezerve aktiviranjem programa zamene evra u dolare, koje će Evropska centralna banka pozajmljivati evropskim bankama. Pošto su evropskim bankama potrebni dolari, a američke banke nisu spremne da im izađu u susret otkad je počeo haos sa Grčkom, jasno je u kakve probleme ulaze evropski partneri (*Budget: finances publiques, 2009–2012, 2009*).

<sup>2</sup> SAD je intervenisala krajem 2008. iz budžeta sa 700 milijardi dolara za ublažavanje finansijske krize (Volstrita) i krize bankarskog sektora, uz novih 820 milijardi u januaru 2009. što ukazuje na to da se kriza samo produbljuje i produžava. Od navedenog iznosa utrošeno je 246 milijardi za pomoć nezaposlenima i siromašnim (bonovi), 102 milijarde za prekvalifikaciju i 87 milijardi za zdravstvenu zaštitu.

Sledeći korak je pokušaj koordiniranja privreda grupe, a jedan od glavnih koraka bi trebalo biti uvođenje strožijih pravila koja bi osigurala da se zemlje previše ne zadužuju. Trenutni limit koji EU postavlja na deficit je 3%, ali to gotovo niko ne poštuje. Evropski predsednik Herman Van Rompuy, najavio je da će pripremiti seriju predloga koji bi omogućili da EU funkcioniše više kao jedinstvena ekonomska sila, a ne samo kao skup nacija koje deluju nezavisno (Council Regulation, No 1605/2002 of 25 June 2002). Međutim, treba naglasiti da to nije glavni problem. Suština je kako rešiti problem gotovo nepostojećeg privrednog rasta? Mnoga upozorenja stižu od analitičara koji zaključuju da evropske vlade dosad nisu iznašle dovoljno kvalitetno rešenje, iako su svima poznate mere koje bi trebalo preduzeti:

- (a) smanjiti socijalna prava i
- (b) efektivno primorati radno aktivno stanovništvo da rade duže i više.

Ako to ne budu mogle učiniti u sopstvenim uslovima, tržišta obveznica će ih primorati, što je nepoželjno rešenje.

## **PORAST JAVNOG ZADUŽIVANJA I POTROŠNJE**

Osnovni instrumenti i poluge javnih finansija: budžetski deficit, javni dugovi, javni rashodi i prihodi u poslednjih desetak godina ulaze u sferu slabe kontrole od strane države kao institucije. Za razliku od proklamovane i mnogo hvaljene doktrine liberalizma i monetarizma, u praksi većine svetskih ekonomija značajno su razvijeni državni intervencionizam, neokejnzijska teorija i politika regulisanja ekonomije preko deficitarnog finansiranja i politika jeftinog novca.

Ranije se država javljala na finansijskom tržištu kao i svaki drugi subjekt, posebno do pojave recesije i krize, kada granice zaduživanja popuštaju i kada dolazi do eksplozivnog narastanja javnog duga i budžetskog deficita, ali i do stalnog rasta učešća javnih rashoda u bruto domaćem proizvodu. Paralelno sa ovim procesima, rasla je i uloga javnog sektora u osnovnim sektorima privrede, posebno u sektoru investicija, zaposlenosti i socijalnom sektoru (razvijene države postale su „ekonomije staraca” ili „zombi ekonomija” (OECD Economic Surveys, 12.03.2011).

Podaci iz tabele 1. nedvosmisleno ukazuju na zaključak da su se zapadne ekonomije održavale i „razvijale” na račun sve većih dugova i nezdrave ekonomske strukture i tako „proizvodile” stagnaciju ekonomskog rasta i razvoja, što je konačno dovelo do ekonomskog sloma. Kumulisanje duga i obaveza iz duga postaju permanentni procesi, dok je imperija dugova uzrokovala ekonomsku krizu, propadanje banaka, slom finansijskog tržišta i krahove berzi (Eurostat, Main Economic Indicators, 10.03.2011).

**Tabela 1.** Učešće javnog duga u % BD

	1970.	1990.	2007.	2008.	2009.	2011.
Austrija	18,9	57,9	–	66,3	78,4	–
Belgija	64,0	125,7	–	122,6	122,8	–
Danska	38,8	65,8	–	86,6	91,0	–
Finska	11,8	14,4	–	52,4	...	–
Francuska	30,1	40,2	–	66,8	79,9	88,0
Nemačka	18,1	43,2	–	66,1	84,2	77,0
Grčka	17,6	90,0	–	110,0	122,0	139,0
Irska	4,9	97,2	–	68,4	89,1	–
Italija	38,1	105,4	–	121,6	122,1	–
Japan	10,6	61,4	–	106,6	125,0	234,0
Holandija	51,5	78,8	–	71,9	88,8	–
Norveška	41,8	42,8	–	44,5		–
Španija	3,9	50,6	–	68,4	76,2	–
Švedska	31,5	44,3	–	78,2	80,4	–
V. Britanija	4,9	39,1	–	56,8	88,3	82,0
SAD	11,7	55,3		91,8	113,5	99,0
Brazil	–	–	65,0	–	–	67,0
Kina	–	–	20,0	–	–	19,0
Indija	–	–	73,0	–	–	71,0

**Izvor:** *Blommestein Hans (OECD), Guzzo Vincenzo (IMF), Holland Allison (IMF) and Mu Yibin (WBG), Debt Markets: Policy Challenges in the Post-Crisis Landscape, dostupno: <http://www.oecd.org/dataoecd/10/41/45988118.pdf>, (12.03.2011), a prognoza za 2011: Theil, S., How Europe's New Goals – Will Pay Off, The Key to Power, Newsweek, Special Edition, Issues 2011, December – February, 2011, str. 12–16*

Procenjeno je da svetska ekonomija nije ranije ušla u krizu zahvaljujući jeftinom novcu i sve većim dugovima država. U Grčkoj dug iznosi 300 milijardi evra ili 128,4% BDP. Island i Litvanija su pred bankrotom. U Nemačkoj je pucanje finansijskog mehurca novih tehnologija nakon 2000. godine dovelo do poništenja imovine od 12 do 15 biliona dolara na tržištu finansijskih derivata (Margolis, 2011, str. 29–32).

## KRETANJE BUDŽETSKOG DEFICITA U RAZVIJENIM PRIVREDAMA

Veliki deo dugova stvaran je radi oživljavanja ekonomija, a upravo se u tome nije uspelo, jer se privreda razvija sa vrlo niskim stopama rasta od 1 do 2%, što upućuje na zaključak da su se dugovi oteli kontroli.

Shodno oceni, MMF javni dug u Japanu će u 2014. godini dostići 239% BDP, u Italiji 132%, u SAD 113,51% i u V. Britaniji 100%, a to će dovesti do smanjenja rejtinga država sa visokim dugom i slabom fiskalnom pozicijom (Eurobarometer 70, June 2010 str. 7–23)

Budžetski deficiti u razvijenim privredama doživljavaju pravu eksploziju. Bez obzira na proklamacije o smanjenju deficita i ograničavanju javnih rashoda, njihovo povećanje je sve veće, a time i uloga države u privredi (Margolis, 2011, str. 29–32).

**Tabela 2.** Budžetski deficiti i državna potrošnja nekih najrazvijenijih zemalja sveta (u % BDP)

	1970.	1980.	1990.	2008.	2009.
SAD	-0,6	-2,3	-2,6	-6,9	-13,5
Nemačka	-0,6	-1,0	-2,0	-4,6	-8,0
Francuska	-0,7	1,1	-1,8	-5,3	-7,0
Italija	-3,8	-9,2	-10,8	-11,4	-12,0
V. Britanija	-1,1	-2,5	-4,0	-9,0	-13,2
Švedska	-0,9	-3,4	-3,3	-9,8	-9,9

**Izvor:** Budget deficits: What governments are doing, dostupno: [http://www.oecd.org/document/49/0,3746,en\\_33873108\\_33873500\\_46664497\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/49/0,3746,en_33873108_33873500_46664497_1_1_1_1,00.html), (12.03.2011).

**Tabela 3.** nekih najrazvijenijih zemalja sveta (u % BDP)

	1960.	1980.	1990.	2000.	2008.
SAD	28	33	35	37	39
Nemačka	32	36	48	48	52
Francuska	35	36	55	56	56
Italija	33	38	46	53	58
V. Britanija	32	48	56	57	58
Švedska	31	45	65	68	69

**Izvor:** Eurostat, Main Economic Indicators, dostupno: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=STAT/10/126&format=HTML&aged=1&language=EN&guiLanguage=en>, (12.03.2011).

Podaci iz tabele 2., ukazuju da je u SAD deficit narastao na 13,5%, u Japanu na 10,3%, V. Britaniji na 13,2% BDP, i u stalnom je porastu. Zbog toga stalno raste javni dug ovih država. Državna intervencija širi se u svim privredama, što dovodi i



do stalnog rasta javnih rashoda u bruto domaćem proizvodu (OECD, Economic Survey of the United States 2010).

Sve države beleže izrazito visok rast državnih rashoda i porast njihovog učešća u bruto domaćem proizvodu (podaci iz tabele 3). U SAD-u se povećava sa 28% iz 1960. na 39% u 2008. godini; u Nemačkoj sa 32% na 52%; u Francuskoj sa 35% na 56%; u Italiji sa 33% na 58%; u V. Britaniji sa 32% na 58% i u Švedskoj sa 31% na 69%. Gotovo identična slika je i kod drugih država. Ono što je veoma zabrinjavajuće jeste činjenica da se najveći deo ovih rashoda odnosi na neproizvodnu potrošnju, tako da na površinu izbija dugo prikrivani problem penzionog, zdravstvenog i socijalnog sistema, koji se skoro i ne mogu više finansirati. Tako dužnički teret vodi ka novom pritisku na socijalnu funkciju države (budžete) koja postaje „krivac” za visoku neproizvodnu potrošnju i budžetski deficit (Budget: finances publiques 2009–2012).

## ZAKLJUČAK

Problemi sa kojima se suočava EU u kontekstu globalizacije jesu strukturne prirode. U domenu unutrašnjih uzroka teškoća u konkurentnosti EU ističu se: nizak nivo zapošljavanja i visok nivo nezaposlenosti; slabosti sistema obrazovanja i istraživanja; previsoke barijere za ulazak i izlazak na tržište rada u odnosu na situaciju u drugim delovima sveta; značajan jaz između bogatih i siromašnih unutar zemalja članica. Postoje i drugi uzroci čiji su koreni van EU: globalizacija finansijskih tržišta i povećanje obima stranih direktnih investicija, što je omogućilo brz ekonomski rast drugih područja sveta, a time i stvaranje jake konkurencije u novim delovima sveta; razlike u troškovima rada favorizuju razvoj zemalja sa niskim troškovima. Sa ove tačke gledišta, EU može da se takmiči samo povećanjem produktivnosti i podsticanjem inovacija; povećanje svetske tražnje za energijom u korelaciji sa krutom ponudom podižu probleme na duge staze. U narednih 25 godina EU će uvoziti 90% svojih energetske potrebe, što će zahtevati više napora u pravcu povećanja energetske efikasnosti i razvoja novih energetske izvora. Na ovom području EU mora da obezbedi koordinaciju svojih politika, kao što su odnosi u oblasti energije sa Ruskom Federacijom, jer je danas evidentna prevaga bilateralnih sporazuma u tom domenu. Na primer, sporazumi: Francuske, Nemačke, Italije i Velike Britanije. I konačno, današnje funkcionisanje EU opterećeno je upornim insistiranjima na neutralisanju raznolikosti između zemalja, čak i pre ulaska novih članica. Ovakav pristup očigledno ne vodi boljitku rezultati su pomalo frustrirajući, što će izgleda primorati EU kao instituciju na hitan zaokret u pravcu politike koja će raznolikost između zemalja članica tretirati kao pravilo, a ne izuzetak. Dakle, samo

prihvatanje činjenice da su zemlje međusobno različite i da svoje razlike treba da koriste umesto usmeravanja, ka postizanju maksimalnih sličnosti – može doprineti izlasku iz postojeće krize i daljem napretku EU.

## DIFFICULTIES OF FUNCTIONING OF THE EUROPEAN MONETARY UNION IN THE ABSENCE OF FISCAL STRONGER COORDINATION

Nikolic Aleksandra

**Abstract:** *The problems facing the EU in the context of globalization are structural in nature. Within the domain of internal problems for the competitiveness of the EU we can name a few: low employment and high unemployment, the weakness of education and research; too high barriers for entry and exit from the labor market compared to the situation in other parts of the world, a significant gap between rich and poor within member countries. There are other causes whose roots are outside the EU: the globalization of financial markets and increase in the volume of foreign direct investment, which enabled rapid economic growth in other areas of the world, and thus the creation of strong competition in new parts of the world, while differences in labor costs favor the development of low-costs. From this point of view, the EU can compete only by increasing productivity and fostering innovation. An increase in the world demand for energy is correlated with a solid range of issues raised in the long run. In the next 25 years the EU will import 90% of its energy needs, which will require additional efforts towards improvement of energy efficiency and development of new energy sources. In this area the EU has to ensure coordination of their policies, such as the relationship in the energy sector with Russia, because there is now evident predominance of bilateral agreements in this area, such as: France, Germany, Italy and Great Britain. Finally, the current operation of EU is made complicated by emphasizing the need for neutralizing the diversity between countries, even before the entry of new members. This approach obviously does not lead to prosperity. The results are somewhat frustrating, as it seems to perceive the EU as an institution. There is a need for an urgent shift towards policies that treat diversity among member states as a rule rather than exception. Thus, it is important to accept the fact that different countries and their differences should be appreciated, rather than insisting on achieving maximum similarity. That is the only way which can result in finding a way out of the crisis and further progress of the EU.*

**Key words:** *budget deficit/ the European Union/ the financial crisis/ monetary union/ the stabilization program*

## LITERATURA

1. Budget deficits: *What governments are doing*, dostupno: [http://www.oecd.org/document/49/0,3746,en\\_33873108\\_33873500\\_46664497\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/49/0,3746,en_33873108_33873500_46664497_1_1_1_1,00.html), (12.03.2011).
2. Budget: finances publiques 2009–2012., dostupno: [http://www.assemblee-nationale.fr/13/dossiers/loi\\_finances\\_2009.asp](http://www.assemblee-nationale.fr/13/dossiers/loi_finances_2009.asp), (12.03.2011).
3. Council Regulation (EC, Euratom) No 1605/2002 of 25 June 2002 on the Financial Regulation applicable to the general budget of the European Communities, OJ L 248/1, 16.9.2002; Commission Regulation (EC, Euratom) No 2342/2002 of 23 December 2002 laying down detailed rules for the implementation of Council Regulation (EC, Euratom) No 1605/2002 on the Financial Regulation applicable to the general budget of the European Communities, OJ L 357/1, 31.12.2002., (12.03.2011).
4. Council Financial Regulation of 21 December 1997 applicable to the general budget of the European Communities, OJ No L 356, 21.12.1997, p.1; Regulation as last amended by Regulation (EC, ECSC, Euratom) No 762/2001 (OJ L 111, 20.4.2001, p.1)., (12.03.2011).
5. De Grauwe, P. (2004). *Ekonomija monetarne unije*, Sremski Karslovci – Novi Sad, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića
6. Eurobarometer 70, June 2010, str. 7–23, dostupno: <http://ec.europa.eu/eurostat/euroindicators>, (12.03.2011).
7. Eurostat, Main Economic Indicators, dostupno: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=STAT/10/126&format=HTML&aged=1&language=EN&guiLanguage=en>, (12.03.2011).
8. Margolis, M. (2011). Welcome to Welfare 2.0 For the World's Poor, The Key to Power, *Newsweek*, Special Edition, Issues 2011, December – February, 2011, str. 29–32.
9. OECD Economic Surveys, Dostupno: [http://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys\\_16097513](http://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys_16097513), (12.03.2011).
10. OECD, Economic Survey of the United States 2010, dostupno: [http://www.oecd.org/home/0,2987,en\\_2649\\_201185\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/home/0,2987,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html), 16-Mar-2011
11. Theil, S.(2011). How Europe's New Goals – Will Pay Off, The Key to Power, *Newsweek*, Special Edition, Issues 2011, December – February, str. 12–16

# URAVNOTEŽENI SISTEM POKAZATELJA KAO INSTRUMENT KONTROLINGA U UPRAVLJANJU PERFORMANSAMA KORPORACIJA

Čavlin S. Miroslav<sup>1</sup>

**Sažetak:** *Noveliranje i funkcionisanje koncepcije kontrolinga u modernom konceptu upravljanja korporacijama pretpostavlja koordinaciju i integraciju ciljeva i instrumenata kontrolinga, pri čemu: praksa upravljanja, opstanak, rast i razvoj korporacija zahteva usmerenost delovanja njegovih instrumenata u pravcu strategijske i operativne dimenzije. Nesporna je činjenica, da postoje razne strategije i tehnike iskazivanja performansi korporacija. Međutim, u savremenim uslovima poslovanja preferira se upravljanje oslonjeno na sisteme za merenje performansi i informacije iz kontrolinga kojima se daje osnova za efikasan nadzor i ostvarivanje ciljeva u strategijskoj i operativnoj dimeziji. Pri istraživanju problematike upravljanja i instrumenata kontrolinga, posebno se ističe „The Balanced Scorecard” kao savremeni sistem uravnoteženog iskazivanja performansi i početni strategijski upravljački okvir i relevantni instrument kontrolinga, koji je sačinjen od dimenzija koje su međusobno uzročno-posledično sistemski povezane.*

**Ključne reči:** *funkcija kontrolinga/ iskazivanje performansi korporacija/ uravnoteženi sistem pokazatelja*

## UVOD

Novi uslovi poslovanja preduzeća u tržišnoj ekonomiji odlikuju se čestim i radikalnim promenama u svim segmentima poslovne aktivnosti, u internom i eksternom okruženju što zahteva bitan zaokret u filozofiji menadžmenta. Uvažavajući uočene promene u konstituisanju svetskog ekonomskog sistema, te povećanje značaja metaekonomskih zahteva okruženja kao kriterijuma uspeha preduzeća, s jedne strane i uvažavajući promene u odnosima preduzeća i okruženja u kojima je važnost delovanja preduzeća i okruženja izjednačena s druge strane, moglo bi se zaključiti da

<sup>1</sup> Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Cvećarska 2, e-mail: cmiros@gmail.com

se menjaju temeljne ekonomske postavke i temeljni ekonomski kriterijumi uspešnog upravljanja i poslovanja. Međutim, „osnove se nisu promenile. Ali, uporedo s promenama internih i eksternih uslova znatno se menjaju specifičnosti upravljanja osnovama...” To su „likvidnost, produktivnost i troškovi budućnosti”, kako kaže Drucker (pomenuto kod Tintor-a, 2000, str. 30) i dodaje kako „upravljanje operativnim poslovanjem nije dovoljno ali je na prvom mestu” (pomenuto kod Tintor-a, 2000, str. 30).

Bit promena u ekonomiji preduzeća (korporacija) težištem se locirala na opstanak, rast i razvoj, i iznalaženje adekvatnih racionalnih koncepata upravljanja. Naime, ukрупnjavanje korporacija, rastuća specijalizacija, prostorna neograničenost i nepoštedna konkurentska bitka za kupce širom sveta, postavlja problem savremenog upravljanja korporacijama i nadproporcionalni zahtev za koordinacijom i integracijom (usklađivanjem) svih delova povezanih sa celinom korporacije.

Upravo je gubitak preglednosti nad celinom organizacije, poslovnih i strateških aktivnosti složene celine – korporacija, inicirao razvoj kontrolinga i njegove institucionalizacije u sistem upravljanja, kao podesnog koncepta objedinjavanja relevantnih funkcija upravljanja i racionalnog instrumenta za podizanje efikasnosti menadžmenta na viši nivo. Kontroling menadžmenta korporacije obezbeđuje set relevantnih i pouzdanih informacija za potrebe donošenja poslovnih odluka, pri čemu savremeni sistem iskazivanja performansi utemeljen na finansijskim i nefinansijskim pokazateljima čini ključni instrument kontrolinga.

U ovom radu nastoji se afirmisati model koncipiran na sistematskom prikupljanju povratnih informacija o poslovanju, uz pomoć kojih je moguće sprovesti utvrđene strategije korporacija, kao relevantnog instrumenta savremene koncepcije kontrolinga.

## **ULOGA KONTROLINGA U UPRAVLJANJU PERFORMANSAMA KORPORACIJE**

Savremena filozofija upravljanja promenama temelji se na konceptu kontrolinga. Kontroling se shvata dominantno, kao posebna poslovna filozofija, te specifičan koncept podrške menadžmentu u vođenju preduzeća na temelju jasno postavljenih ciljeva. U pitanju je proces usklađivanja postavljenih ciljeva sa misijom preduzeća kako bi se postigao što bolji poslovni rezultat koji će omogućiti opstanak, rast i razvoj. Kontroling deluje kao stručna podrška menadžmentu u procesu prilagođavanja promenama iz okruženja, a ključni faktori uspeha postaju brzina odlučivanja i vođenja, sposobnost razmišljanja unapred, sposobnost reakcije, te ovla-

davanje kompleksnošću (Zingales, O'Rourke i Hockerts, 2002, str. 74). „Uloga kontrolinga jeste da deluje putem koordinacije i integracije podsistema upravljanja i da podiže sposobnost menadžmenta za reakciju i adaptaciju poslovnog sistema (preduzeća) na nastale promene u preduzeću i njegovom okruženju. Pri tome se, koordinacija i integracija ciljeva i njegovih instrumenata ističe kao način na koji kontroling ostvaruje svoju ulogu u sistemu upravljanja” (Malešević, 2004, str. 46). U isto vreme, on mora da bude ugrađen u sistem upravljačke strukture, a „kao peta funkcija, jer se u njemu homogenizuju instrumenti, institucionalna rešenja i transparentnost odabranih strategija za ostvarivanje ciljeva preduzeća” (Zingales i sar., 2002, str. 74).

Za realizaciju i održavanje sistema kontrolinga odgovoran je ekspert-kontroler (analitičar). U svakom preduzeću nužna je saradnja menadžera i eksperta-kontrolera pri čemu je menadžer odgovoran za uspeh poslovanja i faktore uspeha, a ekspert-kontroler za transparentnost i mogućnost ostvarenja uspeha. To podrazumeva, između ostalog, i transparentan sistem za iskazivanje performansi, kao pretpostavke za uspešnu implementaciju strategije korporacije. U savremenim i ekstremno dinamičkim uslovima „konkurentski uspeh preduzeća zavisi pre svega od njegove sposobnosti da angažuje i efikasno upotrebi resurse, od sposobnosti da se brzo prilagodi stalno promenjivim uslovima u okruženju odnosno od stepena ostvarenja funkcionalnih sposobnosti tj. performansi” (Kaplan i Norton, 1996, str. 1000).

Sistem za merenje performansi pomaže da se obezbedi donošenje odluka na stratejskom i operativnom nivou, da se raspolože boljim informacijama i da se može preduzeti pravovremena korektivna akcija. Preventivno delovanje (anticipativno upravljanje) najbolji je način rešavanja problema, pri čemu se velika važnost pridaje sistemima ranog upozorenja na temelju pokazatelja razvoja preduzeća, a posebno bilansnim indikatorima ranog upozorenja. U tom smislu, kontroling pomaže u stratejskom i operativnom prosuđivanju potencijala preduzeća, odnosno u otkrivanju mogućnosti šansi i rizika kao rezultata različitih kombinacija delovanja unutarnjih i spoljnih faktora poslovanja. Njegova uloga je posebno bitna u savremenim uslovima, „budući da je sve kraće raspoloživo vreme za efikasnu reakciju, a potrebno vreme za stratejsku reakciju sve duže” (Niven, 2002, str. 74). Korporacija, želi li opstati, prisiljena je da reaguje u sve ranijim stadijima kako bi ovladala promenama. Istraživanja su pokazala da je neuspeh strategije u 70% slučajeva posledica njene loše realizacije. Logično je da će svaka korporacija izabrati specifičnu strategiju upravljanja, koja u savremenim uslovima podrazumeva proaktivno delovanje, optimizaciju resursa i odgovarajući sistem za merenje performansi kao važno sredstvo analize strategija.

Konzistentno tome, problemi upravljanja performansama brojni su i složeni, i naglašavaju usaglašavanje zadataka, mera, strategijskih odluka i nagrada, ali i upozoravaju na sve veći značaj nefinansijskih informacija. Među prvima koji su počeli da upozoravaju na značaj nefinansijskih informacija, bili su Kaplan i Norton (1990) koji su postavili model uravnoteženog merenja i ocenjivanja uspešnosti poslovanja korporacije i nazvali ga *The Balanced Scorecard* (u slobodnom prevodu autora: uravnoteženi sistem pokazatelja), za koji njegovi autori kažu da po svojoj prirodi označava „pažljivo dizajniran set mera proizašlih iz strategije određene organizacije” (Niven, 2002, str.12). Upravo u nastojanju da preduzeće vodi u pravcu dostizanja postavljenih ciljeva, kontroling se kao „mozak” upravljanja snažno oslanja na transparentan model iskazivanja performansi, pri čemu se u savremenoj literaturi i praksi kao dominantan ističe Kaplanov i Nortonov model *The Balanced Scorecard* (u daljem tekstu: BSC uravnoteženi sistem pokazatelja).

## **ODREĐENJE DIMENZIJA ISKAZIVANJA PERFORMANSI KORPORACIJE U BSC URAVNOTEŽENOM SISTEMU POKAZATELJA**

Izveštaji koje sistem upravljačkog računovodstva priprema za top menadžment, moraju pomagati i biti podrška njihovom odlučivanju. Godine 1996. Američki institut za menadžment (IMA) je među američkim preduzećima sproveo anketu o zadovoljstvu menadžera računovodstvenim izveštajima, o načinu na koji potpomažu proces upravljanja. „Oko 60% anketiranih preduzeća je odgovorilo, da je sistemu potrebna korenita promena, jer ne omogućava merenje uspešnosti” (Novićević, Antić i Stevanović, 2006, str. 9). Kaplanovo akademsko savetovanje i Nortonovo praktično iskustvo dovelo je do modela merenja ukupnih performansi korporacije, iz čega je i proizišla knjiga „*The Balance scorecard-translating Strategy into Action*”, u koje se izlaže celovita koncepcija novog pristupa upravljanju.

Cilj BSC uravnoteženog sistema pokazatelja jeste prevođenje strategije kompanije u usklađeni set mera performansi kojima će se kontrolisati ciljna ostvarenja. Fokusiranje na finansijske i nefinansijske pokazatelje, i praćenje kratkoročnih i dugoročnih performansi, može obezbediti menadžerima relativne informacije za upravljanje procesom stvaranja vrednosti u preduzeću (Osmanagić, 2004, str. 25). BSC uravnoteženi sistem pokazatelja razvio se kao odgovor na manjkavosti pri korišćenju finansijskih pokazatelja pri formulisanju strategije preduzeća. Prvi temeljni element BSC uravnoteženog sistema pokazatelja je mišljenje da bi finansijske pokazatelje morali dopuniti sa još tri dodatne perspektive. U prošlosti su se menadžeri usredsredili isključivo na finansijske ciljeve, a koncept koje su zasnovali Kaplan i Norton je nefinansijske ciljeve definisao kao jednako važne kao

i finansijske. Da bi nefinansijske ciljeve mogli korisno upotrebiti, potrebno ih je sabrati i racionalno urediti, te ih dignuti na ravan značaja koji su imali finansijski ciljevi.

Drugi značajan element BSC uravnoteženog sistema pokazatelja odnosi se na glavne pokazatelje i na pokazatelje koji se odnose na prošle događaje. „Ovi pokazatelji mere rezultate proteklih događaja, na koje preduzeće reaguje prekasno” (Novićević i sar. 2006, str.11).

Treći element BSC uravnoteženog sistema pokazatelja su uzročno-posledični odnosi. Kada se različiti pokazatelji povezuju tako da je trenutna efikasnost jednog pokazatelja indikator buduće efikasnosti drugog pokazatelja, onda nastaje karta uzročno-posledičnih odnosa. Tako zaposleni u preduzeću mogu razumeti „kako aktivnosti različitih područja doprinose stvaranju vrednosti” (Novićević i sar. 2006, str. 12).

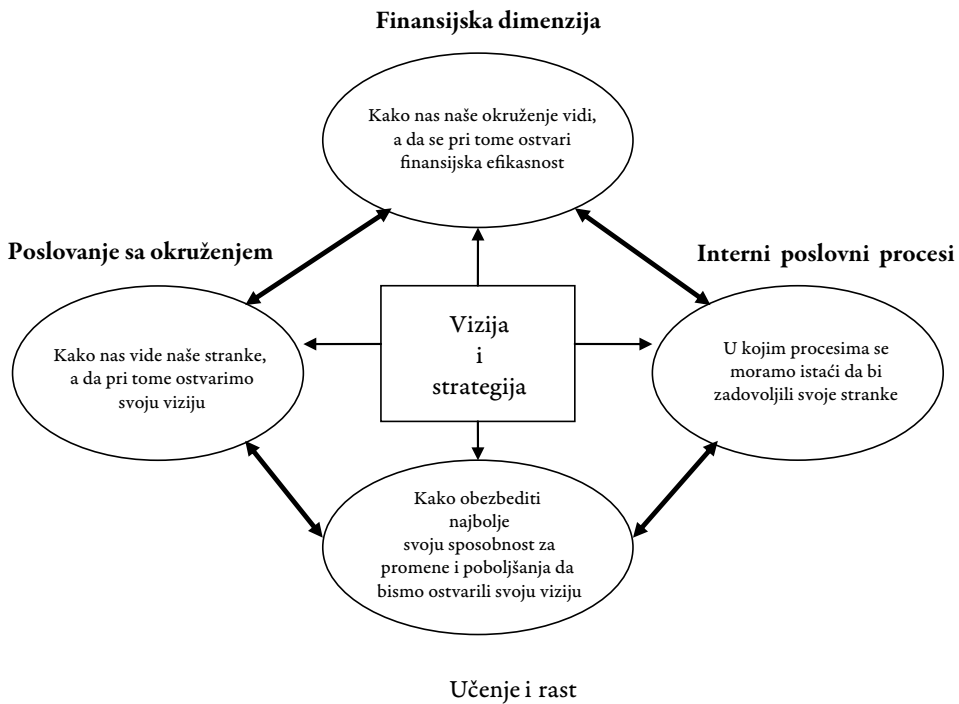
Dakle, reč je o načinu merenja rezultata koji se ne oslanja isključivo na finansijske pokazatelje, i čija upotreba nije dovoljna za obezbeđenje uslova opstanka, a kamoli za efikasnost poslovanja u uslovima velike konkurencije i neprestanih promena. Nortov stav kaže da ono što nije moguće meriti nije moguće ni kontrolisati i upozorava na činjenicu „da monitoring finansijskih efekata upravljanja treba dopuniti novim, širim vidicima, koji su jednako značajni kao i finansijski i koje je zaista moguće meriti” (Tintor, 2000, str. 33). BSC uravnoteženi sistem pokazatelja jeste „uravnoteženje finansijskih i nefinansijskih pokazatelja” (Tintor, 2000, str. 33, str. 19).

BSC uravnoteženi sistem pokazatelja misiju i strategiju preduzeća izražava sa opipljivim ciljevima i pokazateljima. Pošto prozilazi iz vizije i strategije preduzeća, moguće ju je upotrebiti kao centralni okvir za menadžerske procese, a ne samo kao sistem za merenje uspešnosti. BSC uravnoteženi sistem pokazatelja je „efikasno menadžersko oruđe za ostvarivanje strategije i temelj uspešnog upravljanja” (Tintor, 2000, str. 22).

## **DIMENZIJE BSC URAVNOTEŽENOG SISTEMA POKAZATELJA**

BSC sistem uravnoteženih pokazatelja koristi se kao sistem komuniciranja, obaveštenja i učenja da bi se obezbedilo efikasno ostvarivanje strategije. BSC uravnoteženi sistem pokazatelja, koji obuhvata četiri dimenzije, „usklađuje kratkoročne i dugoročne ciljeve i uspostavlja relacije između tvrdih pokazatelja postavljenih ciljeva i mekših, više subjektivnih pokazatelja” (Tintor, 2000, str. 22). Sve četiri dimenzije uravnoteženog sistema pokazatelja pojašnjavaju pitanja koja moraju dobiti odgovore, da bi se ostvarila vizija i strategija.



**Slika 1.** Prikaz modela uravnoteženog sistem pokazatelja (Tintor, 2000, str. 21).

## FINANSIJSKA DIMENZIJA

Finansijska dimenzija uravnoteženog sistema pokazatelja uključuje finansijske pokazatelje, koji jednostavno i jasno izražavaju finansijsku efikasnost pri ostvarenju ciljeva. Ti pokazatelji mogu se odnositi „na rast obima poslovanja, na rentabilnost poslovnih sredstava ali i na ekonomsku dodatnu vrednost” (Tintor, 2000, str. 37). U preduzećima pokušavaju da definisanjem sistema uravnoteženih pokazatelja podstaknu povezivanje finansijskih ciljeva preduzeća sa njegovom strategijom, pri čemu finansijski ciljevi i pokazatelji usmeravaju ciljeve i pokazatelje druge tri dimenzije sistema, koji kao karike u lancu uzročno-posledičnih odnosa, dovode do poboljšanja finansijske efikasnosti. Adekvatno povezivanje sve četiri perspektive sistema može obezbediti finansijske rezultate koji se reflektuju u povećanju prihoda, smanjivanju troškova, boljim korišćenjem sredstava i većom produktivnosti. Sa formulisanjem finansijskih pokazatelja, menadžeri se opredeljuju za finansijske ciljeve strategije preduzeća i, istovremeno, finansijske ciljeve drugih perspektiva

sistema. Finansijska perspektiva uravnoteženog sistema pokazatelja prilagođava se „karakteristikama preduzeća i karakteristikama okruženja, u kojem preduzeće posluje” (Osmanagić, 2004, str. 57).

Pokretač poslovne strategije su „tri finansijska usmerenja u zavisnosti od životnog ciklusa poslovnog subjekta bez obzira na izabranu strategiju korporacije” (Tintor, 2000, str. 61):

- rast i kvalitet prihoda: usmerenje na rast i strukturu prihoda znači da preduzeće širi ponudu, pridobija nove kupce i osvaja nova tržišta, da menja program roba i usluga u ponudu sa većom dodatnom vrednosti i određuje nove cene roba i usluga;
- smanjenje troškova/poboljšanje produktivnosti: usmerenje na smanjenje troškova i povećanje produktivnosti je nastojanje da se snize direktni i indirektni troškovi;
- iskorišćenje sredstava/strategija ulaganja: usmerenje na bolje korišćenje sredstava znači nastojanje da se smanji obim obrtnog kapitala, koje preduzeće treba pri datom opsegu i programu poslovanja. Isto tako sa novim poslovima menadžeri nastoje efikasnije iskoristiti postojeće, a nedovoljno iskorišćena osnovna sredstva.

## **DIMENZIJA POSLOVANJA SA OKRUŽENJEM**

Dimenzija poslovanja sa okruženjem obuhvata segmente okruženja i formuliše pokazatelje efikasnosti koji proizilaze iz strategije preduzeća. To su najčešće pokazatelji zadovoljstva stranaka, održanja i pridobijanja novih stranaka; stranke se mogu definisati kao kupci ili kao dobavljači (Tintor, 2000, str. 37). Unutar okvira poslovanja sa strankama, preduzeća se opredeljuju za segmente stranaka i segment tržišta, koji zajedno čine izvore prihodne strane finansijskih ciljeva preduzeća. Preduzeću ova perspektiva omogućuje, da izričiti opredeli i takođe meri ponudu, koju će prezentovati ciljnom segmentima stranaka. Te ponude su pokretači, odnosno, pokazatelji koji daju mogućnost da se „unapred sagledaju rezultati na području poslovanja sa strankama” (Tintor, 2000, str. 73). Osnovnu grupu pokazatelja pri poslovanju sa strankama „čine sledeći pokazatelji:

- tržišni udeo,
- održavanje stranaka,
- pridobijanje stranaka,
- zadovoljstvo stranaka,
- rentabilnost stranaka.” (Tintor, 2000, str. 73).

Pokretač efikasnosti za zadovoljstvo ciljnih stranaka jesu vreme, kvalitet i cena. Sposobnost brze i pouzdane reakcije na potražnju od ključnog je značaja, ukoliko preduzeće želi da zadrži ili sačuva poslove. Jednako značajno je i brzo uvođenje novih proizvoda koje stranke očekuju. Kvalitet je ključna konkurentska prednost i pretpostavka, da bi preduzeće na tržištu opstalo, što se odnosi kako na kvalitet proizvoda ili usluga, tako i na kvalitet odnosa sa strankama. Kupce uvek zanima cena koju plaćaju za proizvod i uslugu, pri čemu je značajno naglasiti, da kupce zanimaju niski troškovi kupovine i upotrebe proizvoda više nego sama niska prodajna cena.

## **DIMENZIJA INTERNIH POSLOVNIH PROCESA**

Perspektiva internih poslovnih procesa obrađuje ključne interne procese u preduzeću, koji najviše utiču na zadovoljavanje potreba, na zadovoljstvo stranaka i na ostvarenje finansijskih ciljeva preduzeća. Pažnja je usmerena na međusobno zavisne poslovne procese, koje čine lanac vrednosti, „kod kojih se se svako poboljšanje odražava na poboljšanje finansijskog rezultata i u većem zadovoljavanju potreba kupaca” (Tintor, 2000, str. 94).

Interni procesi su ključni procesi, koji vode ka ispunjavanju ciljeva poslovanja sa strankama. Obično su sistemi za merenje efikasnosti poslovanja usredsređeni na poboljšanje postojećih poslovnih procesa, po kojima bi se preduzeće trebalo posebno isticati. Cilj i pokazatelji perspektive internih procesa uravnoteženog sistema pokazatelja izvire iz strategije ispunjavanja očekivanja stranaka i vlasnika, pri čemu mora izvirati iz lanaca vrednost odnosno uz pomoć analize lanaca vrednosti definisati ključne procese i ciljeve. Model osnovnog lanca vrednosti preduzeće koristi kao predlog kojeg prilagođava svojim specifičnim karakteristikama i potrebama pri formulisanju ciljeva i pokazatelja svoje perspektive internih procesa. Tri glavna poslovna procesa modela lanca vrednosti jesu (Osmanagić, 2004, str. 105):

- proces inovacija, u kojem preduzeće istražuje potencijalne potrebe stranaka i kreira proizvode i usluge za zadovoljavanje njihovih potreba;
- operativni proces, koji obezbeđuje proizvodnju proizvoda i usluga, i njihovu isporuku strankama;
- proces postprodajnih usluga, koja obuhvata usluge za stranke po izvršenju prodaje.

## **DIMENZIJA UČENJA I RASTA**

Perspektivu učenja i rasta određuje infrastruktura, koja preduzeću obezbeđuje razvoj i dugoročni rast. Učenje i rast izvire iz ljudi, sistema i organizacionih postu-

paka, zato preduzeća moraju ulagati u razvoj zaposlenih i u razvoj informacione tehnologije, te neprestano usklađivati postupke i tokove rada. Ulaganja u infrastrukturu su značajna za dugoročnu efikasnost preduzeća (Osmanagić, 2004, str. 37). Ciljevi koje je preduzeće postavilo u finansijskoj perspektivi, pri poslovanju sa strankama i pri internim procesima nije moguće ostvariti bez ostvarivanja ciljeva perspektive učenja i rasta, koji su pokretači za ostvarenje maksimalnih rezultata u druge tri perspektive. Uravnoteženi sistem pokazatelja naglašava značaj ulaganja u infrastrukturu preduzeća, koje čine ljudi, sistemi i postupci. Proizvodne i uslužne organizacije uključuju tri ključne kategorije perspektive učenja i rasta, koji čine središnje determinante perspektive učenja i rasta (Tintor, 2000, str. 47):

- sposobnost zaposlenih,
- kapacitet informacionog sistema,
- motivacija, autonomnost i usklađivanje.

Vremena kada su menadžeri zapošljavali radnike za obavljanje fizičkih, a ne umnih poslova, neminovno su prošla. Preduzeća se moraju neprestano usavršavati da bi mogla održati efikasnost. Zato nije dovoljno, da istraju pri standardnim postupcima, već moraju stremiti ka neprestanim poboljšanjima. Zato trebaju sposobne zaposlene, koji se neprestano dodatno osposobljavaju, što podstiče kreativno mišljenje koje je u interesu organizacije. Tri ključna pokazatelja perspektive učenja i rasta, podstaknuta su od tri temeljna pokretača (Tintor, 2000, str. 138):

- zadovoljstvo zaposlenih,
- ostanak zaposlenih u organizaciji,
- produktivnost zaposlenih.

Pored izbora osnovnih pokazatelja za merenje efikasnosti zaposlenih, preduzeća moraju definisati i pokretače perspektive učenja i rasta, koji su značajni za specifične situacije. Ti kriterijumi obično izviru iz prekvalifikacije zaposlenih, kapaciteta informacionih sistema, te motivacije, autonomnosti i usklađivanja (Osmanagić, 2004, str. 141).

Svaka od pojedinih dimenzija BSC uravnoteženog sistema pokazatelja meri se pomoću pokazatelja; jednom izgrađen model za poslovni sistem, služi kao ishodište za odeljenja i funkcije poslovnog sistema. Ako se BSC uravnoteženi sistem pokazatelja koristi kao temelj strategijskog menadžmenta, moraju se ispuniti dva zadatka: prvi – izgraditi uravnoteženi sistema pokazatelja i drugi – primenjivati uravnoteženi sistem pokazatelja. Dobro postavljen BSC uravnoteženi sistem pokazatelja odražava poslovnu strategiju korporacije i sled hipoteza o uzrocima i posledicama rezultata. Dobro izgrađen BSC uravnoteženi sistem pokazatelja skladan je spoj kratkoročnih rezultata i njihovih dugoročnih uzroka integralne poslovne strate-

gije. Izgradnja BSC uravnoteženog sistema pokazatelja znači njegovu integraciju u postojeći sistem upravljanja, a u drugom koraku njegovu realizaciju. Katkad se pojavljuju sledeće teškoće u uspešnoj implementaciji BSC uravnoteženog sistema pokazatelja (Tintor, 2000, str. 144):

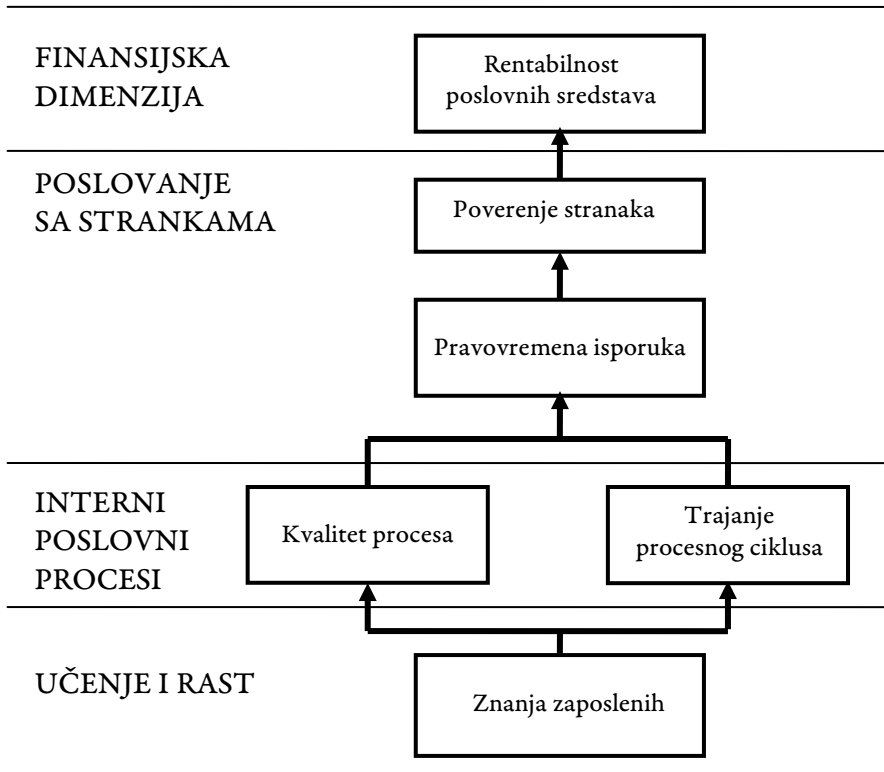
- definisanje neostvarivih vizija i strategija,
- nepovezanost strategije sa parcijalnim ciljevima,
- nepovezanost strategije sa dugoročnom i kratkoročnom alokacijom resursa,
- uspostavljanje taktičke umesto strategijske povratne veze.

Navedene teškoće rešavaju se efikasnom integracijom BSC uravnoteženog sistema pokazatelja i novog strategijskog menadžmenta, kao temelja sistema ekspertske podrške menadžmentu kojim se uzajamno usklađuju i podržavaju ključni procesi.

## **INTEGRACIJA BSC-a U SISTEM EKSPERTSKE ANALIZE**

Svaka dimenzija u BSC uravnoteženom sistemu pokazatelja mora biti direktno ili indirektno povezana sa ostalima, kao i sa sveukupnom strategijom kompanije. Povezivanje obično počinje od finansijske dimenzije i kreće se ka upravljanju inovacijama, odnosno, ide od finansijskih ka operativnim merilima, dok se relacije uzrok-posledica kreću u suprotnom smeru. Tako poboljšanje operativnih merila vodi ka poboljšanju finansijskih merila. Drugim rečima, finansijski uspeh je logična posledica dobrog funkcionisanja osnovnih operacija (Osmanagić, 2004, str. 30). BSC uravnoteženi sistem pokazatelja nije skup slučajno izabranih pokazatelja, nego set pokazatelja, koji su u međusobnom uzročno-posledičnom odnosu. Sve četiri dimenzije BSC uravnoteženog sistema pokazatelja čine niz uzroka i posledica koje opisuju strategiju korporacije. Poboljšanje internih poslovnih procesa, koji se temelje na znanju zaposlenih, donose bolje finansijske rezultate. Ako se poboljšavaju pokazatelji pojedinačne dimenzije uravnoteženog sistema pokazatelja, a krajnji rezultat nije poboljšanje finansijskih pokazatelja, onda među njima nema pravog uzročno-posledičnog odnosa. Drugim rečima, formirani pokazatelji nisu pravi indikatori strategije (Tintor, 2000, str. 42). Primer lanca uzročno-posledičnih odnosa kroz sve četiri dimenzije BSC uravnoteženog sistema pokazatelja prikazuje slika 2.

Kontroleri i konsultanti imaju glavnu ulogu u uvođenju i primeni BSC uravnoteženog sistema pokazatelja. On postaje tačka kristalizacije i okosnica kontrolinga, koji time preuzima nove obaveze (Weber i Scaffer, 2000, str. 175) i podržava menadžment u orijentaciji prema kupcima i spoznaji „uskih grla” u poslovanju. Empirijska istraživanja odražavaju višedimenzionalnost zadataka kontrolinga, na osnovu čega možemo istaći sledeće rezultate (Weber i Scaffer, 2000, str. 176):

**Slika 2.** Lanac uzročno posledičnih odnosa.

**Izvor:** (Weber i Scaffer, 2000, str. 175)

- kontroling postoji u korporacijama u kojima dominira usklađivanje putem planova, u kojima je, dakle, osnovna funkcija sistema vođenja, to se posebno odnosi na velike korporacije,
- ako postoji kontroling u institucionalnom smislu, tada kontroling i menadžer dele poslove vođenja i kontroler deluje kao stručna podrška i usluga menadžmentu,
- treći aspekt zadatka kontrolera jeste njegova uloga „suprotnog pogleda”, kojom pridonosi ublažavanju posledica oportunitizma i drugih ograničenja racionalnosti menadžmenata.

U toj međusobnoj zavisnosti i nadmetanju kontrolinga kao funkcije i BSC uravnoteženog sistema pokazatelja kao instrumenta, ističu se zajednička obeležja tj.

ishodišta moderiranje procesa tako da svaki nosilac odlučivanja i svaki zaposleni može delovati usmereno prema ciljevima.

Naime, i kontroling kao funkcija i uravnoteženi sistem pokazatelja fokusirani su na (Malešević, 2004, str. 258):

1. transparentnost (čemu težimo? šta želimo? koliko čega želimo postići? u kojem vremenu?);
2. usklađivanje, koordinaciju i integraciju, i to:
  - vizije-misije-ciljeva-strategija-zadataka (apstraktnog-vizije i konkretnog-akcije),
  - realno postojećih multidimenzionalnih perspektiva i ciljeva,
  - kvantitativnih i kvalitativnih obeležja poslovanja,
  - interne i eksterne orijentacije,
  - operativnog i strategijskog poslovanja,
  - kratkoročne i dugoročne perspektive i ciljeva,
  - celine i delova,
  - prošlosti i budućnosti.

Imajući u vidu navedeno, ne iznenađuje da je uravnoteženi sistem pokazatelja okosnica kontrolinga. Rešenja u poslovnoj praksi afirmišu kontroling kao „ekonomsku savest” menadžmenta i relevantnu funkciju upravljanja koji, uvođenjem i primenom BSC uravnoteženog sistema pokazatelja u sistem upravljanja, pruža prateću ekonomsku ulogu menadžmentu u cilju orijentisanog planiranja i upravljanja performansama, a to znači (Weber i Scaffer, 2000, str. 175):

- kontroleri brinu za transparentnost rezultata, finansija, procesa i strategije i time pridonose većoj ekonomičnosti,
- kontroleri celovito koordiniraju parcijalne ciljeve i parcijalne planove, te organizuju celovito izveštavanje orijentisano prema budućnosti,
- kontroleri moderiraju proces kontrolinga tako da svaki nosilac odlučivanja može delovati usmereno prema ciljevima,
- kontroleri osiguravaju za to potrebne podatke i informacije,
- kontroleri oblikuju i održavaju sistem kontrolinga.

## ZAKLJUČAK

Na osnovu prethodno navedenog, može se zaključiti da savremeni sistem upravljanja performansama inkorporira kontroling koji korišćenjem odgovarajućeg instrumentarijuma utemeljenog na uravnoteženom sistemu pokazatelja, postaje ključni generator sinergetski dobijenih relevantnih i pouzdanih informacija koje su podloga efikasnom odlučivanju. Za kontrolera nije više važna samo prezentacija

po mogućnosti dobrih brojeva i optimiranja planiranja i kontrole u njihovom međudnosu, ako istovremeno ne postoji odgovarajući organizacioni okvir i ako nisu definisani pravi podsticaji za saradnike. Dakle, kontroler se ne sme samo orijentisati na planiranje i kontrolu, već i na sistem vrednosti kao širi okvir delovanja, te sistem organizovanja i ljudskih potencijala, pri čemu dimenzije uravnoteženog sistema pokazatelja čine dobar okvir za njihovu implementaciju. U praksi su menadžeri i kontroleri dominantno usmereni na ostvarivanje operativnih ciljeva, pa se usled mnogobrojnih svakodnevnih operativnih problema područje ostvarenja strategijskih ciljeva zapostavlja, i vrlo često se sagledava poslednje. Polazeći od ciljeva, odnosno, usmerenja delovanja, vremenskog horizonta, informacija koje preovlađuju, instrumenata i načina rada – controlling se deli na strategijski i operativni, a koji se ne mogu odvojeno posmatrati, i veza između njih mora da bude čvrsta i integrativna. Potrebnu integrativnost pruža model uravnoteženog sistema pokazatelja, putem kojeg se mogu harmonizovati veze na relaciji ciljevi-strategija-operativne aktivnosti, kako bi se obezbedila nadogradnja tradicionalne informacione podrške koja je dominantno usmerena na internu efikasnost i njeno merenje. Funkcija controllinga jeste transparentno usklađivanje poslovne i razvojne aktivnosti saobrazno definisanim ciljevima i izabranim strategijama ostvarivanja u kompanijama. Otuda kompanije implementiraju model uravnoteženog sistema pokazatelja radi jasnije strategije, radi bolje koordinacije, radi organizacionih promena, radi razvoja stručnosti u vođenju poslovnih područja, radi podizanja nivoa produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti, radi efikasnog prilagođavanja internim i eksternim promenama, radi povećanja vitalnosti i tržišne prihvatljivosti kompanije. U tom smislu, controlling inkorporira model uravnoteženog sistema pokazatelja kao temelj sistema upravljanja kojim se koordiniraju i integrišu ključni poslovni procesi.

## BALANCED SYSTEM OF INDICATORS AS A TOOL OF CONTROLLING IN CORPORATION PERFORMANCE MANAGEMENT

Cavlin S. Miroslav

**Abstract:** *Improvement and role of the concept of control in modern corporate management implies both the coordination and integration of controlling instruments and objectives, whereas managerial practice, corporate existence, growth and development require targeted utilization of controlling instruments, in terms of strategic and operational dimensions.*



*It is an indisputable fact that there are different strategies and techniques for representing corporate performance. However, modern working conditions require management which relies on performance measurement systems and information from the domain of controlling, which present the basis for efficient monitoring and achievement of objectives within strategic and operational dimensions.*

*Research related to management and controlling instruments, emphasizes the concept of a „balanced scorecard” as a modern and balanced system of representing corporate performance and also the starting point for strategic management and controlling instrument, composed of dimensions which constitute an interdependent cause-effect system.*

**Key words:** *controlling function/ representing corporate performance / BSC – a balanced scorecard system*

## LITERATURA

1. Drucker, P. (2000). *Managing in Turbulent Times*, London, Pan Book
2. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard :Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press
3. Kukoleča, S. M. (1900). *Organizaciono-poslovni leksikon izraza, pojmova i metoda. 2*, Beograd, Zavod za ekonomske ekspertize
4. Malešević, Đ. (2004). *Kontroling izazova promena upravljanja preduzećem, Računovodstvo* (specijalno izdanje)
5. Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step-by-step : maximizing performance and maintaining results*, New York, John Wiley
6. Novičević, B., Antić, Lj., Stevanović, T. (2006). *Upravljanje performansama preduzeća*, Niš, Ekonomski fakultet
7. Osmanagić, B. N. (1998). *Kontroling : abeceda poslovnog uspjeha*, Zagreb, Školska knjiga
8. Tintor, J. (2000). *Poslovna analiza*, Zagreb, Hibis
9. Weber, J., Schaffer, U. (2000). *Balanced Scorecard & Controlling* (3 auflage), Wiesbaden, Gabler
10. Zingales, F., O'Rourke, A., Hockerts, K. (2002). *Balanced Scorecard & Sustainability : State of The Art Review*



# UPUTSTVO AUTORIMA ZA PISANJE I PRIPREMANJE RUKOPISA

*Ekonomija – teorija i praksa* predstavlja časopis međunarodne orijentacije koji ima za cilj objavljivanje radova iz svih oblasti ekonomije i privrednog poslovanja. Časopis objavljuje radove na srpskom i na engleskom jeziku. Časopis *Ekonomija – teorija i praksa* otvoren je za sva argumentovana mišljenja i ideologije. Empirijska istraživanja i teorijske analize problema u svim oblastima ekonomije od podjednakog su značaja i biće objavljeni, ukoliko po mišljenju recenzentata i urednika zadovoljavaju kriterije časopisa u pogledu relevantnosti i profesionalnog nivoa.

## DOSTAVLJANJE RUKOPISA

Autori mogu dostavljati rukopise, **obavezno** u elektronskoj formi na e-mail adresu: [redakcija@fmek.edu.rs](mailto:redakcija@fmek.edu.rs), a u papirnoj verziji na adresu: Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Cvećarska 2, Srbija, sa naznakom „Za redakciju časopisa *Ekonomija – teorija i praksa*“. Rukopisi će biti uzeti u razmatranje za objavljivanje, uz uslov da isti rad nije istovremeno ponuđen nekom drugom časopisu, a u slučaju kolektivnih radova – kada su svi autori saglasni sa tim da rad bude objavljen. Ukoliko je rukopis prihvaćen za objavljivanje u časopisu, pravo reprodukcije rada u svim drugim medijima pripada izdavaču. Smatra se da sva mišljenja izneta u objavljenom radu spadaju pod isključivu odgovornost autora. Urednik, recenzenti ili izdavač ne prihvataju odgovornost za izneta mišljenja autora.

Rukopisi treba da ispunjavaju osnovne tehničke i stilske kriterijume. Nepoštovanje navedenih kriterijuma može da rezultira neprihvatanjem teksta, traženjem da se rad prilagodi ili kašnjenjem prilikom objavljivanja. (U slučaju da se dostavlja u papirnoj verziji, sa istovetnom verzijom u elektronskoj formi, tekst treba da bude odštampan jednostrano, sa duplim proredom, na papiru formata A4. Sve stranice, osim naslovne, treba da budu numerisane). Verzija dostavljena u elektronskoj formi, kao i ona u papirnoj, mora biti otučana tačno i bez grešaka, u obliku dokumenta u Word-u, sa uključenim svim tabelama i grafikovima kao što se predviđa da bude u objavljenom tekstu. Redakcija će rukopis dostaviti recenzentima kompetentnim za odgovarajuće oblasti.

Pravila recenzije nalažu da se rukopis šalje bez identifikacije autora. Autori treba da **posebno pripreme naslovnu stranu rukopisa** tako da sadrži naslov rada i osnovne podatke o autoru (ili autorima), uključujući prezime i ime, naučno zvanje i titulu, instituciju zaposlenja, adresu stanovanja, telefon i *e-mail* adresu autora sa kojim će se obavljati sva eventualna prepiska. Na prvoj stranici koja dolazi posle naslovne strane, potrebno je ponovo napisati naslov rada, razmak, zatim dati sažetak do 200 reči, na srpskom i engleskom jeziku. Ispod sažetka treba navesti do 10 ključnih reči. Tekst rada počinje na drugoj strani. Mole se autori da unutar teksta ili fusnota ne navode bilo kakve podatke na osnovu kojih bi moglo da se ustanovi ili prepozna autorstvo rada.

Radove pisati jezgrovito, razumljivim stilom i logičkim redom koji, po pravilu, uključuje: uvodni deo, cilj i metode istraživanja, razradu teme i zaključak. Za pisanje referenci koristiti APA (Priručnik za publikovanje, Američko psihološko društvo) međunarodni standard za pisanje referenci. Napomene tj. fusnote mogu sadržati dopunska objašnjenja ili komentare koji su u vezi sa tekstom.

Na kraju svakog naučnog članka obavezno je napisati Literaturu, odnosno, spisak korišćenih, tj. citiranih referenci po abecednom redu.

## **TEHNIČKO UPUTSTVO ZA FORMATIRANJE RADOVA**

### *Rad treba da sadrži sledeće:*

1. Naslov rada (ne više od 10 reči) na srpskom i engleskom jeziku, centrirano.
2. Podnaslov (opciono) na srpskom i engleskom jeziku.
3. Podaci o autorima: prezime, ime (u fusnoti institucija zaposlenja, adresa, telefon i e-mail).
4. Apstrakt rada maksimalne dužine do 200 reči na srpskom i engleskom jeziku.
5. Ključne reči (ne više od 10) na srpskom i engleskom jeziku.
6. Tekst rada na srpskom ili engleskom, maksimalnog obima 16 stranica, uključujući tabele, slike, grafikone, literaturu i ostale priloge.
7. Bibliografiju.

### *Uputstvo za oblikovanje teksta:*

1. Rad treba pripremiti pomoću tekst procesora Word.
2. Format stranice: A4
3. Sve margine: 25 mm
4. Font: latinični, Times New Roman, veličine 12 pt., (važi za sve podnaslove, nazive tabela, slika, sažetak, ključne reči), sa proredom 1,5. Sažetak (Abstract) kucati *italic*. Naslov rada 14 pt. bold, fusnote 10 pt.
5. Nazivi tabela, slike treba da su numerisani arapskim brojevima. Slike, ilustracije, sheme potrebno je priložiti u jednom od formata: jpg ili tiff formatu, rezolucije 300 dpi (minimalno!), crno-bele (grayscale). Ako ima vektorskih crteža (grafikona, shema, blok dijagrami), oni bi trebalo da budu u ai, eps ili cdr formatu, isto crno-bele. Za tekst u slikama, ilustracijama i shemama poželjno je koristiti font Arial, veličine 9 pt.
6. Za listu referenci i citate dato je posebno uputstvo.

### *1. Lista referenci:*

U referencama se izvori kao što su: knjiga, članak u časopisu ili internet stranica, navode detaljno tako da čitaoci mogu da ih identifikuju i konsultuju. Reference se stavljaju na kraju rada, a izvori se navode po abecednom redu: (a) po prezimenu autora ili (b) po na-

slovima ako nije poznato ime autora. Više izvora jednog autora prikazuju se hronološkim redom, npr.:

Bandin, T. (1995).

Bandin, T. (1998).

Bandin, T. (2000).

### ***A. Knjige, brošure, poglavlja iz knjige, enciklopedijske odrednice, recenzije***

#### **Osnovni format za knjige**

Autor, S. I. (godina izdavanja). *Naslov dela*, Mesto izdavanja, Izdavač

#### **Jedan autor**

Carić, S. (2007). *Bankarski poslovi i hartije od vrednosti*, Novi Sad, Privredna akademija

#### **Jedan autor, novo izdanje**

Vunjak, M. N. (2008). *Finansijski menadžment: Poslovne finansije* (7. izd.). Subotica, Proleter A.D. Bečej, Ekonomski fakultet

#### **Dva autora**

Van Horn, J. C., Wachowicz, J. M. JR. (2007). *Osnovi finansijskog menadžmenta* (12. izd.). Beograd, DATA STATUS

#### **Tri do šest autora**

Ljubojević, K., Dimitrijević, M., Mirković, D., Tanasijević, V. i Perić, O. (2006). *Importance of software testing*, Subotica, Ekonomski fakultet

#### **Bez autora**

*Publication Manual of the American Psychological Association* (Fourth Edition). (1994). Washington, D.C., American Psychological Association

#### **Bez autora, ima samo urednika, editora, ed.**

Cattell, R.B. (Ed.). (1966). *Handbook of Multivariate Experimental Psychology*, Chicago, Rand McNally & Company.

#### **Navođenje neobjavljenih radova (doktorska disertacije, magistarski radovi i drugi neobjavljeni radovi)**

Jovanović, M. (2009). *Investicioni instrumenti u bankarskom poslovanju*. Magistarski rad, Novi Sad, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.

Ignjatijević, S. (2011). *Komparativne prednosti agrara Srbije u spoljnoj trgovini*, Doktorska disertacija, Novi Sad, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.

#### **Poglavlje u knjizi**

**Prezime, inicijal imena. (Godina). Naslov poglavlja. U inicijal imena urednika prezime urednika (ur.), Naslov knjige (str. Prva strana poglavlja-poslednja strana poglavlja). Mesto, Izdavač.**

Momirović, K., Bala, G. i Hošek, A. (2002). Taksonomska struktura nekih simptoma aberantnog ponašanja dece od 4 do 7 godina. U: K. Momirović i D. Popović (ur.), *Psihopatija i kriminal* (str. 125-142). Leposavić, Univerzitet u Prištini, Centar za multidisciplinarna istraživanja Fakulteta za fizičku kulturu.

## **B. Časopisi i ostale periodične publikacije**

### **Članak u časopisu, jedan autor**

**Prezime, inicijal imena. (Godina). Naslov. Naziv časopisa, volumen, (broj), prva strana članka-poslednja strana članka.**

Schneider, F. (2005). Shadow economies around the world: what do we really know?. *European Journal of Political Economy*, 21(3), 598-642

### **Članak u časopisu, dva autora**

Hill, M., & Hupe, P. (2007). Street-level bureaucracy and public accountability. *Public Administration*, 85 (2), 279-299.

### **Članak u časopisu, tri do šest autora**

Vunjak, N., Čurčić, U., Simetić, R. i Davidović, M. (2008). Korporativne performanse banke. *Anali*, 19, 175-182.

### **Članak u časopisu, više od šest autora**

Ljubojević, K., Dimitrijević, M., Mirković, D., Tanasijević, V., Perić, O., Jovanov, N. et al. (2005). Putting the user at the center of software testing activity. *Management Information Systems*, 3 (1), 99-106.

**Saopštenje u zborniku konferencije, simpozijuma ili kongresa ili prilog iz Enciklopedije) Inicijali prezimena autora, godina, naslov rada, naziv simpozijuma, strane, mesto izdavanja, izdavač.**

Veselinović, B., Ševarlić, M., Nikolić M.(2007). Long term-trends in Serbian Agriculture. *Trends in the Development of European Agriculture* (617-622), Temisoara, The Faculty of Agriculture of the Agricultural and Veterinary University of the Banat

### **Ukoliko koristite izvor sa interneta (Naslov strane, datum preuzimanja podataka, sajt)**

1. Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj (2010, Januar 20), Lista časopisa za društvene nauke, Preuzeto sa [http://www.nauka.gov.rs/cir/index.php?option=com\\_content&task=view&id=930&Itemid](http://www.nauka.gov.rs/cir/index.php?option=com_content&task=view&id=930&Itemid)
2. Ekonomija u Wikipediji (2010, Februar 02), Preuzeto sa: <http://bs.wikipedia.org/wiki/Ekonomija>

## **CITATI IZ IZVORA U TEKSTU RADA**

### **Citati**

Ukoliko se izvor citira doslovce, navodi se ime autora, godina izdanja i stranica sa koje je citat preuzet (sa naznakom „str.”)

Citat se uvodi frazom koja sadrži autorovo prezime, a iza njega se stavlja godina objavljivanja u zagradama.

Po Mirkoviću (2001), „primena skladišta...”(str. 201) ili  
Mirković (2001) smatra da „primena skladišta...”(str. 201).

Ukoliko se u uvodnoj fazi ne imenuje autor, na kraj citata se stavlja autorovo prezime, godina izdanja i broj stranice u zagradama. **Rezime ili parafraza**

Po Vunjaku (2008), elastičnost finansijskog menadžmenta se ispoljava u sposobnosti pribavljanja jeftinijeg dopunskog kapitala, (str. 32).

Elastičnost finansijskog menadžmenta se ispoljava u sposobnosti pribavljanja jeftinijeg dopunskog kapitala (Vunjak, 2008, str. 32)

### **Jedan autor**

Babović (2009) upoređuje strukturu pristupa ...

### **Dva autora**

Uvek se navode dva prezimena

U jednom drugom istraživanju (Babović i Lazić, 2008) zaključuju da se ...

U engleskom tekstu se (veznik *i*) označava sa „&”

### **Tri do pet autora**

Prvi put se navode imena svih autora. Kod narednih navoda, navodi se prezime prvog autora, iza koga se stavlja „i sar.” a u engleskom tekstu „et al.“

(Babović, Veselinović, Carić, Đorđević i Ćirić, 2011)

### **Šest ili više autora**

U uvodnoj frazi navodi se prezime prvog autora ili u zagradi

Carić i sar. (2010) tvrde da...

...nije relevantna (Carić i sar., 2011)

Kada se navodi više od jednog dela istog autora:

(Bandin, 2005, 2007)

Kada je više od jednog dela istog autora objavljeno iste godine, navode se sa slovima a, b, c itd.

(Bandin, 2006a, 2006b, 2006c)

Ukoliko niste pročitali originalno delo navodi se autor koji vas je uputio na isto:

Bergsonovo istraživanje (pomenuto kod Mirkovića i Boškova, 2006).

Kod citata se uvek navode stranice:

(Mirković, 2006, str. 12)

Kod korišćenja delova

(Carić, 2008, pogl. 3)

(Carić, 2008, str. 231–258)

### **Neimenovan autor**

Ukoliko delo nije autorizovano, izvor se navodi po naslovu u uvodnoj frazi, ili se prve jedna do dve reči stave u zagradu. Naslovi knjiga i izveštaja se pišu kurzivom, dok se naslovi članaka i poglavlja stavljaju u navodnike.

Slična anketa je sprovedena u jednom broju organizacija koje imaju stalno zaposlene menadžere baze podataka („Limiting database access”. 2005).

### **FUSNOTE**

Ponekad se neko pitanje pokrenuto u tekstu mora dodatno obraditi u fusnotama, u kojima se dodaje nešto što je u indirektnoj vezi sa temom, ili se daju dodatne tehničke informacije.

Fusnote se numerišu eksponentom, arapskim brojevima na kraju rečenice.

Pored toga što na adresu mogu da šalju rukopise, potencijalni autori mogu na istu adresu [redakcija@fimek.edu.rs](mailto:redakcija@fimek.edu.rs) da upute i upite u vezi sa odlukom o (ne)objavlivanju tekstova i sa fazom do koje je tekst stigao u redakcijskoj proceduri.