

UDK: 33



ISSN 2217-5458

FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT U NOVOM SADU

Ekonomija

teorija i praksa

Economics

Theory and Practice

GODINA IV • BROJ IV • NOVI SAD, 2011.

Economics – Theory and Practice
Ekonomija
teorija i praksa

IZDAJE:

UNIVERZITET PRIVREDNA AKADEMIJA U NOVOM SADU
FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT U NOVOM SADU
Cvečarska 2, 21000 Novi sad
tel./faks: 021/400–484, 469–513
redakcija@fimek.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 u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, 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. **Čarić Marko**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe u Novom Sadu, Novi Sad
8. **Čarić Marijana**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
9. **’or’e vić Dragomir**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
10. **Grandov Zorka**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad

Redakcijski odbor:

1. **Medojević Branko**, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd
2. **’or’e vić 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. **Čirić Maja**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
6. **Rai.ević Vuk**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
7. **Tepavac Rajko**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
8. **Nikolić Aleksandra**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
9. **Slobodan Nešković**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
10. **Čarić Olga**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad

Sadržaj | Contents

Babić Una

GOOGLE MUSIC MARKET ENTRY WITH COMPETITIVE PRICING STRATEGY

Babić Una

GUGL MUZIK (GOOGLE MUSIC) ULAZAK NA TRŽIŠTE SA STRATEGIJOM KONKURENTNIH CENA

1–23

PREGLEDNI RAĐOVI

Vukosavljević Dragoljub, Radulović Marija, Vukosavljević Dejan

FAKTORI KOJI UTIČU NA NEOPHODNOST MARKETINŠKE USMERENOSTI BANAKA

Vukosavljević Dragoljub, Radulović Marija, Vukosavljević Dejan

FACTORS AFFECTING THE NECESSITY OF BANKS' MARKETING ORIENTATION

27–39

Ignjatijević Svetlana

KONKURENTNOST I SPECIJALIZACIJA PRERAĐIVAČKE INDUSTRIJE SRBIJE NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU

Ignjatijević Svetlana

COMPETITIVENESS AND SPECIALIZATION OF SERBIAN PROCESSING INDUSTRY

IN THE INTERNATIONAL MARKET

40–48

Golić Darko

PREDNOSTI I NEDOSTACI FISKALNE DECENTRALIZACIJE

Golić Darko

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF FISCAL DECENTRALIZATION

49–59

STRUČNI RAĐOVI

Stojsavljević Miroslav

AKVIZICIJE I SPAJANJA KOMPANIJA – MOTIVI, TEHNIKE I REZULTATI

Stojsavljević Miroslav

ACQUISITION AND MERGERS AMONG COMPANIES – REASONS, TECHNIQUES AND RESULTS

63–79

Rodić Jelena

TEORIJSKI PRISTUP PROCESU INFORMISANJA POTROŠAČA

Rodić Jelena

THEORETICAL APPROACH TO CONSUMER INFORMATION PROCESSING

80–94

Raletić Saša, Brkanlić Sandra, Mačvanin Nenad, Janjušić Dragan

FORMIRANJE CENE U MEĐUNARODNOM MARKETINGU

Raletić Saša, Brkanlić Sandra, Mačvanin Nenad, Janjušić Dragan

FORMATION PRICES IN INTERNATIONAL MARKETING

95–109

Sadržaj|Contents

Trajčevski Zoran, Carić Marko, Arsov Boris

USPOSTAVLJANJE LIBERALIZACIJE I REFORME U SEKTORU ELEKTRONSKIH KOMUNIKACIJA
U REPUBLICI MAKEDONIJI

Trajchevski Zoran, Caric Marko, Arsov Boris

THE ESTABLISHMENT OF LIBERALIZATION AND REFORMS IN THE ELECTRONIC
COMMUNICATIONS SECTOR IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

110–119

PRIKAZI

Radakov Sandra

PRIKAZ KNJIGE: *OSNOVI FINANSIJSKOG MENADŽMENTA*

123–125

ORIGINALNI NAUČNI RADOVI

GOOGLE MUSIC MARKET ENTRY WITH COMPETITIVE PRICING STRATEGY

Babic Una¹

Abstract: *The purpose of this paper was to examine how Google should enter the on-line music market and what strategy it should employ in order to successfully compete with the existing rivals. Firstly, theoretical concepts of “co-opetition” and Judo strategy have been reviewed and their applicability to the case of Google Music has been evaluated. Thereafter, different pricing strategies have been examined and compared in order to find the most suitable one. Lastly, an adequate entry strategy has been recommended, based on the previously mentioned analysis. The concluding remarks are the following: By leveraging own advantages as well as players and relations in the value net, Google can successfully enter the market of online music. An open, platform-agnostic system and linkages with social networks will accelerate the speed of Google Music’s diffusion. Finally, the adequate combination of pricing methods, such as: subscriptions, two-part tariffs and song-specific pricing will maximize consumer and overall economic surplus.*

Key words: *Google / online music industry / co-opetition / Judo strategy / balance and leverage / social networks / pricing strategy / digital music / competitive advantage / entry strategy*

INTRODUCTION

Google Inc. was founded by the students Larry Page and Sergey Brin in 1998. The company is headquartered in the USA and went public in 2004. In the past five years, Google Inc. (Google hereafter) was able to almost triple its revenues from \$10.6bn in 2006 to \$ 29.3bn in 2010 (Google, 2011a). Google’s core business and most famous product is its web search engine. It is advertisement-financed, involving different solutions such as AdWords or AdSense. Google’s search engi-

¹ Norges Handelshøyskole (Norwegian School of economics and Business Administration)
Statoil ASA, Stavanger, Norway, una.babic@gmail.com

ne is now available in 124 different languages. Since its inception, Google aimed at continuously extending its product offering. In 2002, it started expanding by introducing Google News and Google Product Search. These first products were followed by Google Books (2003), Google SMS (2004), Google Scholar (2004), Google Maps (2005), Google Earth (2005), Google Talk (2005), Google Analytics (2005), Google Calendar (2006), Google Apps (2006), Google Text & Tables (2006), Google Chrome (2008), Google Wave (2009) and Google Voice (2009) (Google, 2011b). Now, Google is about to launch an online music service and will enter a market currently dominated by iTunes and Spotify. In China and India, Google already launched the service, but not yet in Europe due to ongoing negotiations with the music industry (Computerbase, 2011).

This paper will examine how Google should enter the online music market and what strategy it should employ in order to successfully compete with existing rivals. Therefore, firstly the characteristics of the online music industry will be outlined. Secondly, this paper will review the theoretical concepts of Co-opetition and Judo strategy and their applicability to the case of Google Music. Thirdly, the paper reviews different pricing strategies and finally, a suitable entry strategy will be recommended based on the previously mentioned analysis.

ONLINE MUSIC MARKET CHARACTERISTICS

In today's globalized world, music services, such as streaming services, download stores, internet radio, subscription models, and online video channels are continuously adapting to the tastes and modes of access preferred by consumers. The music industry paves the way for the creative industries into the digital age, supported by technological advances in the form of new devices and modes of access to entertainment. Through the innovation in business models, digital music has evolved into a portfolio of different businesses (such as downloads, premium access, ringtones, streaming, or advertising) developing at different speeds and performing in different ways. Customer empowerment has triggered a response by record companies, who have started innovating in terms of business models and licensing a significant part of their services to better follow their customers' preferences. The record industry's openness to new models is at the highest level in its history, led by experimentation, digital innovation, and the continuous recruitment of new skills to the industry.

New licensing models were responsible for taking the share of music industry revenues to an estimated 29% of all revenues generated by creative industries in 2010, while the film and book industries' shares remain only 1% and 2% per cent respec-

tively (IFPI, 2011). On the other hand, the digital market has not yet been fully exploited. In 2010, the percentages of internet users purchasing digital music were still quite reduced: 16.5% (aged more than 13) in the US and 14% (aged 16-54) in the UK (NPD Group, 2010).

Music downloads were the main source of revenue and growth in 2010. Since its establishment in 2010, iTunes has sold roughly 10 million downloads (IFPI, 2010). Its success fostered an emulative reaction by a number of competitors such as Amazon, 7 digital, HMV and Tesco. On the other hand, music downloads have not caused music albums to vanish, as music enthusiasts have remained keen to possess the bodies of work of their favourite artists.

The music subscription model is now firmly established in the market, thanks to the continuous improvements in compatibility, underlying technology and internet penetration levels that have characterized recent years. Today, companies such as Spotify, Deezer, We7, and Stacker broadly present to consumers a combination of a free, advertisement-supported streaming service with a premium service that has to be paid for (what has come to be known as the “freemium model”).

The recent growth in these services has been fuelled by both tiers. Spotify has attracted roughly 750 000 paying subscribers worldwide, becoming the biggest digital retailer in Sweden and Norway, and the second digital service in Europe (following iTunes). In the US and Canada, the top two radio subscription services are Pandora and Slacker. They target young consumers and offer a low price music service. Pandora increased its customer base from 20 million users in 2008 to 75 million in 2010, of which 500 000 are paying subscribers. Slacker’s customer base has followed the same trend, growing seven fold in 2010 (IFPI, 2011).

Internet Service Providers (ISPs) and mobile operators have customer and direct billing relationships with a wide customer base. Partnerships with such operators provide a significant potential for record companies wishing to market their subscription services. For ISPs and mobile operators, music services represent a valuable way of acquiring new customers in a highly competitive market, as well as retaining such customers.

Partnerships between ISPs and the music industry started in 2010. They generally follow one of two possible alternatives: the ISP can either develop its own music service, or partner with an existing music service. In Sweden and Finland, Telia (ISP) offers a four-month free Spotify subscription to underwriters of a mobile package. In Denmark, TDC was the first ISP offering unlimited music downloads to its customers at no additional charge. In Italy, Fastweb launched a music service

in partnership with Dada, making millions of songs available to its customers for €6 per month. Other examples include Eircom's MusicHub in Ireland, which offers free and unlimited streaming of four million tracks without advertising to Eircom broadband customers, and Slacker, in North America, which has partnered with four of the largest mobile operators, pre-loading its application on millions of mobile devices, while the operator manages the billing for the subscription and markets the service (IFPI, 2011).

In terms of access to music, several innovations came to market in 2010, fostered by partnership between music service providers and technological ventures. These include the partnership between Spotify and Sonos, which allows Spotify premium subscribers to play songs in any room in their home. Apple launched the new version of Apple TV, allowing iTunes customers to access their digital libraries from their TV.

Cloud services represent an additional new possibility for customers wishing to expand the connectedness between music and devices. Such services act as a "virtual deposit" enabling a consumer to either access their downloaded music library through different devices or access a catalogue of songs made available by the service provider. Sony Corporation's Music Unlimited, launched in Ireland and the UK in December 2010 and in the US in January 2011, represents an example of such cloud-based music streaming services. Google Music is also powered by such cloud technology (IFPI, 2011).

The rising penetration of smartphones saw a growing proportion of downloads in 2010 coming directly from such handsets. The growth in smartphone usage has fostered growth in the number of downloads coming directly from such devices in 2010. Furthermore, applications can be integrated to digital services, significantly increasing the value of premium subscription offers, thereby expanding the paying audience. Such applications can also be used to market music via social networks. In markets where mobile usage outpaces fixed line internet access, music services bundled with smartphones become particularly attractive. Nokia's Ovi Music service, for example, has gained the strongest momentum in markets such as Brazil, China, and India.

Finally, the popularity of music videos creates a potentially sizeable ad-supported business. YouTube remains the biggest platform for viewing videos online. Other services, such as VEVO and MTV, also reach significant audiences. Record labels have taken different approaches to licensing online music video services, for exam-

ple by partnering with YouTube or by launching artist-branded websites (IFPI, 2011).

Digital music therefore represents a growing and dynamic sector, led by technological innovation which has fostered innovation in business models. Partnerships between music providers, record labels, ISPs and mobile operators represent the building blocks of such new business models. Smartphones, music videos, technological innovations, and cloud services all represent means to expand the offer of music services, thereby reaching a greater audience.

THEORETICAL REVIEW

Co-opetition Framework

Business can be seen as competition with opponents in the marketplace, while it also has a cooperative aspect to it. The latter enhances the size of the pie that an organization strives to capture. Thus, co-opetition (as referred to by Nalebuff & Brandenburger (2002)) is a mixture of and incorporates both elements of competition and cooperation. Instead of being fierce and competing from the start, firms may generate potential revenues by changing the way they play the game. In co-opetition, one starts cooperating with complementors and competing with rivals.

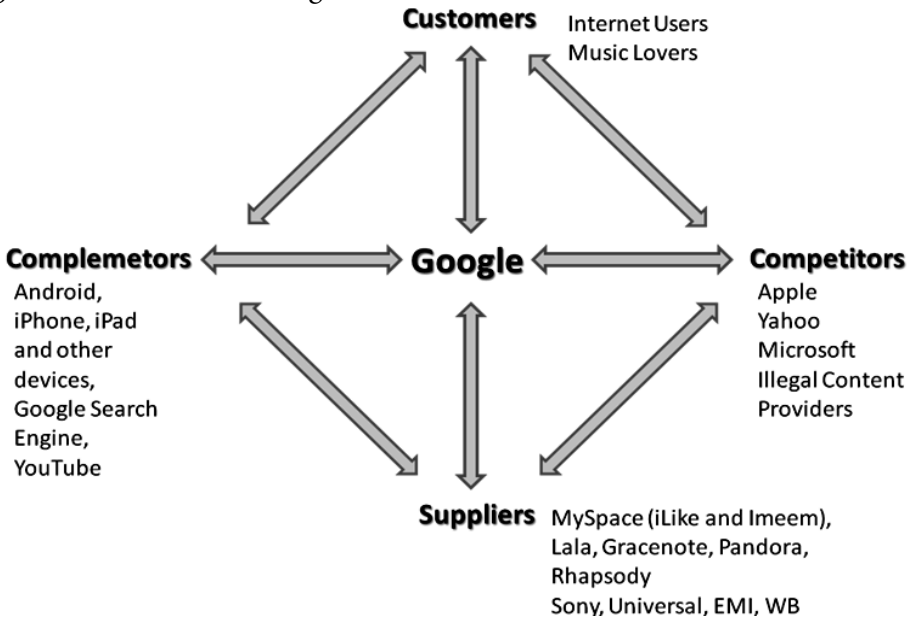
Co-opetition is made up of five elements: **Players, Added Values, Rules, Tactics and Scope** (PARTS for short). Furthermore, there are four players in the value-net: Competitors, Complementors, Suppliers and Customers. Each player plays multiple roles in this game; in the vertical dimension there are customers and suppliers. This depicts the flow of products and services among suppliers and customers. On the horizontal dimension, there are complementors and competitors who interact, but do not transact with each other.

Becoming a Player

Google's mission is "to organize the World's information and make it universally accessible and useful" (Google, 2011). In addition, Google benefits of heavy traffic on its search engine as it relies primarily on the sale of advertising space. Google's strategy for entering the music segment is in line with its mission. Indeed, lyrics and music-related queries dominate Google's top 10 search lists (lyrics comes in 1st and music at 10th). Customers are tired of seeing dead links or unrelated contents when they are looking for bands or album information. Google has thus decided to share and provide their users with the music experience in a legal manner. This

search is aimed to be easy, uniform and legal. On the other side, it wants to engage its suppliers in more win-win situations while simultaneously benefitting the downstream business (Google, 2011c). So, in this trade of music, Google will enter employing a co-opetative strategy.

Figure 1: Value Net for Google



Customers

Recently, there has been a dramatic shift in the music industry, both in recording and distribution. These are primarily due to new ways of using the Internet and novel gadgets such as laptops, PDAs and mobiles in the hands of people. These changes have heavily benefited customers; these can now discover music round the clock, purchase albums or just a track from the comfort of their homes, have a larger variety of choices available and are ever more in contact with friends to discuss latest music trends. The current customers of Google's search engine are searching for free sources of music that can be accessed quickly and easily. They also try to find music uploaded or recommended by friends on social media sites such as Facebook or Twitter. Google will provide this service with the help of its suppliers, i.e. Lala and MySpace (Google, 2011c). Apparently, customers for Google Music could be Internet users listening to music. It is worthwhile to note that Apple has expanded its user-base from 861 000 in July 2003 to 4.9 million in March 2004

(Bockstedt, Kauffman and Riggins, 2005). This shows the relatively untapped nature of the online music industry. Google is thus well positioned to bring in new customers, and it may even divert some away from Apple to itself.

Suppliers

Google has targeted existing libraries of online music as partners to make business beneficial for both, the suppliers and itself. Google has decided to enter in partnerships with MySpace and Lala for its US music launch. MySpace is one of the biggest music online stores with sleek features and abundant information related to music. It also enables one to share music on social media platforms (Facebook, Twitter, etc.) to socialize. MySpace has recently acquired iLike, which is one of the strongest brand names in the online music industry. MySpace has great content for music and iLike has very special search options amongst other features. MySpace also acquired Imeem, which is a leading social media platform for music lovers. On Imeem, users interact with each other by streaming, uploading and sharing music and videos. After these acquisitions, MySpace has clearly become the top choice for Google as their content provider. Lala is an online music store, which has features to buy music, socialize and also share preferences and discoveries. After buying a track, one can access and listen to the song from the “cloud” from virtually every computer with internet access. Thus, no storage or any other memory device is required. By teaming up with these two partners (MySpace and Lala), Google will be able to offer its content in as many as 70 languages. Furthermore, as these suppliers own licenses for their content, Google Music will be able to offer local music experiences in a global legal framework (Google, 2011c).

Google has also partnered with Gracenote, a supplier of lyrics to popular songs. By doing so, Google is able to leverage on a big complementor. This enhances the customer’s experience on Google Music’s platform, as users can now search for music by typing in parts of a song’s lyrics instead of the title. Gracenote’s technology also detects mistakes and shows closest possible options; consumers can now find songs conveniently (i.e. a person has listened to a song on the radio and does not remember the title). Partnerships extend to Pandora and Rhapsody. Pandora enables users to input a specific song and their intelligent system queues up songs similar to the example. If wanted, Pandora will show a list of suppliers from where the customer can purchase the title or album. Receiving music from various databases, Google is in a strong position when negotiating with suppliers. According to the contract, Google Music will attribute fair amounts of streaming to individual suppliers. Google is also contracting with Sony, WB, EMI and Universal, which

are the four biggest music recording and producing companies in the world (Google, 2011c).

Complementors

In order to catapult the Google Music experience on-the-go, mobile devices act as complements to the service. Indeed, Google Music applications are available on smartphones such as iPhones and Androids as well as on other media players such as iPods and Zune. Further elaboration on the capabilities of these on-the-go apps can be found in section 4 of this report. Also, Google's own search engine is an important complementor; it is highly used for music and lyrics related searches. From now on, music related search results are going to be favourable to complementors. Firstly, Lala and MySpace have priority when results are shown. Secondly, search results from iTunes and other rivals are de-prioritized or even blocked. This allows Google to attract new customers efficiently and to a certain extent also to steer away rival's clients towards the Google Music platform. YouTube, being one of Google's most used services, was traditionally meant for video sharing and viewing. However, today's YouTubers also use the platform to listen to new music hits. However, this is demanding in bandwidth. Therefore, music video posts are accompanied by a link allowing one to simply stream the audio through Google Music (Google, 2011c).

Competitors

Apple's iTunes service is the biggest competitor for Google Music. Apple is very dominant in the digital music industry. By December 2011, it will account for 66% of the total digital music sales. Additionally, it has 70% of the total market share in legal digital music sales (Newman, 2011). Microsoft is another important competitor, as it has created the .WMA file format for audio and launched the Zune device. Google is superior in this case because its music can be played by any device and from anywhere in the world, just with the help of the Internet. Yahoo has entered the music industry by purchasing MusicMatch in 2004 for 160 million dollars and 60 million already registered users (Howell, N.d.). Yahoo has launched its online music store "Yahoo Music" including a radio and downloading service. There are also other smaller substitutes or competitors for the music industry who provide free, but illegal music downloads.

Added Value

The added value is defined as the difference between the size of the pie when a player is in the game and the size when it is not in the game. Google is an industry giant and has a large number of users on its existing services. It is not only going to add value to the company but also to all other players in the music industry. Firstly, it enhances customer value by making their music search easy, simple, less time consuming and more enjoyable. Consumers enjoy the peace of mind knowing that their music is legal and can be accessed by any device; they are not bound to buy a specific device to use the service. Secondly, supplier's revenues are increased, as there is a positive correlation between the amounts of music listened to and bought (Google, 2011c). Suppliers also save on advertising budgets, as they have to spend less on advertising and physical distribution of music. This helps diminishing their physical distribution cost and capturing more consumers. Governments benefit by the decrease in illegal content downloads and the legal costs involved with them. Similarly, artists benefit by receiving more value for their work.

Rules

Google considers entering this industry by playing the game of strategy differently. It is going to provide music to the users by remaining within the international legal frameworks. This rule is going to heavily affect the illegal content providers, because users are going to experience the brand and also they have free music to listen to. Additionally, they will have the best price for downloading it. So, users will divert more towards Google Music than other illegal content providers. Also, this is going to guarantee customers a great experience and more business to its suppliers. Google is very clear with its strategy and purpose behind the Music launch and also about its contracts with suppliers (Google, 2011c).

Tactics

Google's main advantage regarding this Music launch is its already successful search engine. Google can use some tactics such as blocking competitors' music results in its search queries or try to prioritize its suppliers. Also, it can collect information from the users by its usual strategy and can gain more customers by providing them the more accurate content as per their search. This helps not only to attract more consumers, but also more down-stream business for its suppliers. Google's reputation, brand name and equity speak for itself; these naturally attract interest from potential users. Google does not only guarantee the best purchase prices but

also an unmatched experience to the consumers. As is well known, Google's actions have spoken louder than words (Google, 2011c).

Scope

Google is going to change the scope of this game by entering it. It is going to link players, like suppliers with customers. This way, adding values in buying and selling experiences enhances the scope for the suppliers and customers. Google's scope is enhanced as it has strategically signed long-term contracts with the previously discussed partners. Thus, chances for launching the music service across the globe are maximized. Therefore, the scope for Google Music is to become the top player in the online music industry.

Judo Strategy

The term "judo economics" has been introduced by Judith Gelman and Steven Salop in 1983. In their article they describe how small entrants can gain market share in face of a larger incumbent without eliciting a price war. By using the incumbent's advantages to their own advantage, the smaller entrants would limit their capacity in such a way that the incumbent will accommodate entry.

This theory has been taken further by Yoffie's and Kwak's 'Judo Strategy' (2001). They describe how participants can compete successfully against a stronger opponent in the long-term by avoiding direct confrontation through a set of clever tactics. These tactics can be categorized according to the three core principles of judo: Movement, Balance and Leverage. Movement implies that players should act fast and unpredictably. It is important to remain small and undiscovered in the beginning (playing the "puppy-dog-ploy"), but to start expanding rapidly afterwards in a single area of business where one is superior to the competitor. The principle of Balance clarifies the necessity of avoiding direct competition and giving in to the opponent's pressure sometimes. After stabilizing the position of itself, the company should not respond to an attack with a "tit-for-tat strategy", but rather find alternative strategies circumventing the attack, or using the strength of the attack to redirect it in venues useful for itself. Finally, leverage aims at winning over an opponent by leveraging the opponent's assets, partners, or competitors (Yoffie & Kwak, 2002).

Consequently, judo is not a mere entry strategy, but a mindset of competing in general. Furthermore, it is not only useful for small players facing stronger competitors, but also if:

- Large players move into areas where powerful opponents are already established, or
- A company has the capabilities (speed, agility, and creativity) to win, no matter what the balance of strength may be (Yoffie & Kwak, 2001).

This highlights that also an established player such as Google may make use of Judo strategy when entering the new business field of online music. Nevertheless, Yoffie and Kwak further highlight that Judo strategy should be used when:

- “Dealing with the competition is one of your top strategic priorities.
- Competitors have the advantage of strength and size.
- You’re unlikely to win by going head-to-head” (2001, p.5).

As aforementioned, the online music market is a tough market in so far that it is hard to generate revenue from it in the first place. Furthermore, Google faces competition of (at least) two already well-established players: iTunes and Spotify. Therefore, Judo is considered an appropriate strategy for Google Music.

Apparently, it will be hard for a company like Google to play the puppy dog ploy, as the brand name and the sheer size of Google already seem to threaten existing competitors. Therefore, Google should make clear to its competitors that it does not intend to pursue head-to-head price-based competition, but that it rather wants to increase the total customer base for the online music industry. By increasing the total share, Google can define and create its competitive space without only “stealing” customers away from competition, but also generating new ones. Then, Google should aim at establishing itself in the market fast. Its well-known brand name will be helpful in achieving this goal, but of course the actual product design should drive wide-spread usage.

After being established in the market place, Google should master the Balance, as aforementioned. The tactics used in this phase of the venture relate greatly to those of co-opetition and have been described in the previous paragraph.

Lastly, and maybe most importantly, Google should seek to leverage the competitor’s assets, partners, and competitors. First of all, Google can leverage its own advantages: reputation and brand name, linkages of Google Music to Youtube and its platform Android. But in addition to providing an alternative to Apple’s iTunes, it could use iTunes’ strengths to its own advantage. This can be done by adding a feature to Google Music which allows customers to import all of their iTunes songs to Google Music with one click, so that customers will only have to use one tool (namely Google Music), thus making iTunes obsolete. Furthermore, Google will take advantage of the market that iTunes already created, so it needs to work less on creating aware-

ness for the online music industry. Still, there are more venues in which Google could leverage its competitors' strengths, i.e. by adding value to Apple's strongest competitor in the downloading business, Google can put additional pressure on iTunes whilst increasing value for itself in the streaming as well as downloading business.

Summarizing, Judo strategy offers many ways in which direct competition can be avoided and replaced by clever tactics. These thoughts will be taken into account when describing the actual product design and pricing strategy.

Network Effect

As mentioned in section 2, the structure of the music industry has changed considerably in this digital age. Record companies now run the risk of being by-passed by artists and producers, due to the falling costs of home recording equipment and software. In addition, there is the possibility to upload recorded songs onto websites and social networks. It has become common for artists to make their own decisions regarding how they will market their records and their merchandise. Exploiting the Internet will therefore provide consumers with new ways to interact with artists.

Many consumers now consider the Internet as their primary tool for discovering music. Discovery is a key element of younger people's music consumption behaviour, and social networks are putting the power of discovery into the hands of fans. Roughly one quarter of the younger section of the population, aged 15-34, and particularly males, tends to discover new music through the medium of the Internet (OFCOM, 2008). It is interesting to notice how most of the social networks are dominated by the same age group, allowing for synergies between these two media.

Consumers now also parallel record labels in holding and making available to the public practically unlimited music libraries. File-sharing services make it now possible for consumers to discover an artist's back catalogue and those of other related artists. This is particularly relevant for word of mouth via social networking websites as well as recommendation engines provided by e-retailers such as Amazon.

Blogs and podcasts are main elements within this context. These websites are crucial in distributing and reviewing music content. Furthermore, social websites (such as MySpace and Facebook) and video-based sites (YouTube) also allow to rate, tag, and comment upon the content uploaded by their users. The potential of such websites is increased by trend-setters: most consumers need taste-makers, defined as credible personalities who are active in setting opinions within the frameworks established by proven entities providing exposure to new music (Stein-Sacks, 2006).

Further examples of such rapidly expanding social websites include “The Pic-nic Village”, “Meanwhile Ping”, and “Broadjam”. The Pic-Nic Village, launched in September 2010, is the most recent of a wave of social networking sites that are revolutionizing the way people discover music. It is founded and run exclusively by its users. Another social network, Meanwhile Ping, also launched in September 2010 and based on iTunes, has attracted more than 1 million users in its first week. Ping, solely focused on music, allows users to follow their friends and preferred artists to discover what music is being discussed, listened to and downloaded. Furthermore, such sites enable less important labels and non-mainstream artists to spread the word about their ideas, qualities and offerings. Broadjam.com is another example of social network actively contributing in creating synergies between vendors and customers. This company was launched in 2000 as a place for independent musicians to get noticed; it maintains a vast music web site, a place for bands to sell their music, as well as post lyrics, pictures, and videos, and communicate with fans.

In an industry in which being remarkable and differentiated is crucial, word of mouth has always been extremely important: social networks expand this potential exponentially. Different networks play different roles: Twitter allows artists to interact directly with fans in ways that are overall more powerful than traditional marketing, whereas Facebook is better suited as a powerful method of direct marketing. Social Networks such as MySpace allow its users with no web designing experience to customize their profile via .css and .html codes in order to gain more credibility in the eyes of potential fans.

However, one drawback of collaborating with social networks is given by the relevant amount of controversy which has surrounded the social networks’ use of privacy settings and personal data: there is a risk that a collaboration between social networks and major music service providers (such as, in our case, Google Music) might alienate the people they are attempting to bring together, due to the suspect of improper use of sensible information.

Convenience and portability are crucial factors when it comes to the extension of Internet-based music services to mobile phones. Digital music providers (Google Music) should exploit the key strengths of mobile devices, i.e. the possibility of being continuously connected, always carried, and highly personal. Such qualities, combined with the features of social networks, have the potential to exponentially increase the attractiveness and marketing potential of Google Music. This would be best realized if such service were to become platform-agnostic. However, this might open the service excessively: on one hand, this might increase the pace at which the critical mass is reached, while maintaining a prudent competition *in*

the market (competition *for* the market might expose the new service to a significant risk, given the overall innovativeness and dynamics present in such growing market); on the other hand, maintaining a closed position might allow for a more suitable protection of the service's contents.

Social networks can utilize theories such as the co-creation of value and the establishment of online brand communities. Exploiting the ability of the Internet to create online groupings, which exhibit traditional markers of community (shared consciousness, rituals and traditions, and a sense of moral responsibility) could have several benefits, such as avoiding illicit behaviour (music piracy) and yielding a new and richer idea of customer loyalty as integration in a brand community. Furthermore, related websites and social utilities such as Facebook and MySpace can host considerable amounts of advertising, as well as direct interaction between music fans (e.g. recommending artists to each other).

To sum up, social networks offer Google Music the possibility to leverage advertising spaces, create online groupings and brand communities, use applications to exploit the characteristics of mobile devices, and ultimately expand the reach for their product. Social networks represent an optimal platform in that the age group which tends to discover new music via the internet is also the one which is most present in social networks. Google Music could either exploit Google's already owned social networks (e.g. Orkut) or partner with growing and dynamic social networks focused on music. An open, platform-agnostic music service would allow rapidly reaching a critical mass; however, it might at the same time reduce security against copyright infringements. Finally, such partnerships would not be without risks, in particular the risk of triggering a suspicious reaction by customers with regards to privacy protection.

GOOGLE MUSIC – PRODUCT DESCRIPTION

With over 400 digital music service providers, 6% annual growth and a trade value of \$4.6 billion worldwide in 2010, the digital music industry has not only altered the revenue streams of artists but has also significantly changed the behaviour of consumers purchasing music. Google, having a strong footprint in the Internet world, is strategically well positioned to increase this pie and capture a large slice.

Consumers are changing the way they access music, by for example moving away from owning tracks to simply having access to them. Google capitalizes on this by offering the most consumer-driven digital music product available to date. Therefore, Google Music is the most anticipated product launch this year.

Google's music platform differentiates itself from competitors (i.e. Spotify, iTunes, Pandora, etc.) in many ways. Staying true to the company's products, Google Music will be an online portal through which users can access music on-demand; meaning that there is no program (Windows) or application (Mac) that has to be downloaded and installed. This takes it a major step forward as it makes it ideal for users on the go that may want to access their playlists, sync or listen to music from work, home or friend's homes. Google Music is the one-stop portal for your music: you can stream high-quality songs, listen to genre specific radio channels and purchase music to own. A novel capability of the Google music platform is the possibility to import a user's entire iTunes library into Google music; this makes the competitor's platform redundant to Google music users. Furthermore, the product is integrated with Google's services such as Youtube and Google Mail: existing account holders need not to create new profiles. This makes it easy for users to connect with friends and allows them to discuss latest music trends and share playlists, all inside one online platform. This enables one to see, listen and comment on friend's playlists, which accelerates the music discovery process and makes it more tailored to your tastes. Catapulting the social experience is the possibility to tweet, blog or share your latest music discoveries with friends that are not Google Music users yet. Thanks to Google Analytics, the service is capable to predict music you would enjoy based on what you have in your playlists. The playlist tool is crucial as it lets the user create custom track progressions but also queue an existing album. The DJ mode lets you pick a selection of songs to queue and upon that further tracks are queued for uninterrupted music pleasure. Finally, Google music integrates smoothly with other applications on the market. For instance, a mobile device user can discover music with Shazam and play it instantly with Google Music.

Having understood the Google Music product, its power is unleashed when synced with your mobile device and smartphones. Thanks to the BlackBerry, iPhone, iPod and Android apps, the music is also on the go. When logging into your account on your smart device, playlists are pulled out from the "cloud" and available offline. This means that you may listen to a song on your computer, pause it and continue where you left off on your way to work.

ANALYSIS

Pricing Strategies

In order to design an optimal pricing strategy for Google Music, one should recall that pricing of digital music is quite different compared to that of other online

information goods. The common opinion is that the digital music market is in a pre-price dispersion state that could change as soon as consumers begin to show different demands for digital songs, as well as for the service providers (Bockstedt et al., 2006). Moreover, important sources of heterogeneity among online service providers, such as branding, trust and awareness, can create additional drivers of price discrimination. Thus, pricing for digital music should also account for popularity, quality and consumer's willingness to pay. These factors will in turn lead to the formation of different market segments and price-tiers (Varian, 1997).





There are numerous alternatives to pricing strategies, such as uniform or song-specific pricing, various forms of bundling, two-part tariffs, subscription-based (or non-linear) pricing and third-degree price discrimination. Hence, the following section of the paper will evaluate the different pricing methods Google could possibly use:

<p>Uniform pricing</p>	<p>– implies that service providers charge the same price for all products (songs). The only advantage is that it is simple and implementation is quick. However, the main downside is that the seller is not able to maximize his economic surplus, since he charges the same price to everyone and thus, consumers that were willing to pay more for a song will apparently not be able to do so. In addition, a part of the economic surplus becomes deadweight loss (loss for everybody).</p>
<p>Song-specific or Component pricing</p>	<p>– is the simplest alternative to uniform pricing. It involves uniform pricing within songs. However, this approach might be unattractive because it requires song-specific valuation information. Overall, when compared to uniform pricing, the additional benefits of component pricing are quite small, since it does neither significantly increase seller's nor consumer's surplus (seller's surplus increased by 3%, consumer's by 5%; Shiller & Waldfogel, 2009).</p>
<p>Pure bundling</p>	<p>– entails that a selection of songs is offered as a group for a single price. The main assumption is that negative correlations in song valuations will allow sellers to capture more revenue by bundling products. However, according to Schmalensee (1984), bundling strategies can increase revenue even with positive correlations of consumers' song variations. As the bundle size increases, the benefit of bundling increases, but at a diminishing rate. Therefore, there would not be much more revenue benefit available to bundles larger than 50 (Schiller & Waldfogel, 2009). Overall, pure bundling increases revenues even more than component pricing. However, the main disadvantage is that these revenues typically come at cost of consumer surplus.</p>

Two-part tariff	– implies the existence of a hook-up fee, which is independent of the number of songs purchased, and a per-song price. Within this price strategy, one can distinguish two alternatives: high unit price with a low hook-up fee and low unit price with a higher hook-up fee. This method yields very similar results to those achieved with pure bundling, with respect to revenues, seller and consumer surplus.
Subscription-based (or non-linear two-part tariff)	– is a structure that has a monthly fee but imposes an upper limit on consumption. For instance, a service provider can offer different monthly fees for different amounts of downloaded music. From the consumer's perspective, a choice among such options involves a consideration of both, the imposed upper limit on usage and how much they expect to use the service during the month, as there is no possibility of over-consumption (Iyengar, 2010). Therefore, the main drawback is that this pricing strategy leaves less flexibility for consumers. Indeed, they have to accurately estimate their monthly consumption of songs in order to make a rational buying decision. Nevertheless, this pricing alternative performs very similarly to pure bundling and two part tariffs in terms of surplus captured.
Third degree price discrimination	– is a method that reflects schemes serving people differently according to their various characteristics (for example gender, race, geography, income). Further on, these schemes could divide consumers according to their valuations, create a sort of person-specific pricing approach and consequently, extract more of their valuations as seller surplus. However, it should be mentioned that this kind of price discrimination schemes are considered as illegal and morally questionable. In addition, in practice it is difficult to implement such a strategy, since it is hard to know each individual's demand and valuation in advance (Schiller & Waldfoegel, 2009).

Having evaluated the various existing pricing strategies that an online music service provider such as Google Music could implement, a few options can be immediately disregarded. These are dismissed due to poor performance and questionable ethical standards (i.e. uniform pricing and third degree price discrimination). Furthermore, even though pure bundling strategies have proven to increase economic surplus for both parties, its implementation in the online music industry is inconvenient. This stems from the fact that there are millions of songs in the Google “cloud” which are in practice challenging to bundle. In addition, as music tastes and preferences are rapidly changing, this strategy would require continuous dynamic bundling. The most attractive and efficient pricing methods in Google

Music's case would be subscriptions, two-part tariffs and song-specific pricing. The following subscription packages are available to the public:

				
Millions of tracks	✓	✓	✓	✓
No advertisements	✓	✓	✓	
Unlimited streaming	✓	✓	✓	
Google Music Radio	✓	✓	✓	
Offline playlists	✓	✓		
On your mobile	✓	✓		
25 monthly downloads	✓			
Service charge	\$15 per month	\$10 per month	\$5 per month	\$0 per month

Entry Strategy

One of the vital things that Google needs to take into account when entering the digital music market is the right timing for the entry. Namely, according to Peng (2009), there is often a quest for first mover advantages, defined as the advantages that a first mover obtains and that later movers do not enjoy. However, the well-known fact is that Google is not a first mover in this field and thus, it has to apply a late mover entry strategy. As a late mover, Google can learn from others' mistakes and accordingly obtain an advantageous position in the market. Specifically, these advantages are manifested in three ways:

- A late mover may be able to free ride on the first movers' pioneering investment – Google does not have to incur huge advertising expenses to educate consumers since the market for digital music exists for quite a while and is

pretty well developed. Thus, Google can only focus on how to differentiate its own particular product.

- First movers face great uncertainty regarding the market and its characteristics, technology and consumer's tastes and preferences. After some of these uncertainties are removed, Google may join the game with massive firepower.
- As incumbents, first movers can sometimes experience difficulties to adapt to rapid market changes. Hence, Google may be able to take advantage of the first movers' contemporary inflexibility (Peng, 2009).

Moving forward, the next important aspect is related to the co-opetition concept. As mentioned in section 3.1, Google Music needs to develop a solid value-net framework that is composed of relevant Competitors, Complementors, Suppliers and Customers. Moreover, these players will have to be interconnected in a way that is going to enhance Google's tactics, scope and strategic movements. More particularly and considering section 3.2, Google should actively explore the different approaches of how to leverage the competitor's assets, expertise and partners. Nevertheless, the first step for Google would be to leverage its own superior traits. Hence, in order to successfully enter the digital music market and at the same time create a solid basis for enlarging its share of the pie, Google should effectively communicate its well-known *advantages*, such as:

- Established reputation and brand image,
- developed searching engine,
- linkages with Youtube and Android,
- tremendous number of users that are familiar with relevant Google features,
- extensive network of complementors,
- worldwide presence, and
- compliance with legal frameworks.

Therefore, Google's main goal would be to design its own competitive space and preferably, increase the total digital music market by bringing in more new consumers. Hence, in order to achieve this, it should differentiate itself by offering a unique music platform which will be supplemented by an attractive pricing strategy.

CONCLUSION

Summarizing it can be said that Google's internal as well as external market characteristics highly favour a successful launch of Google Music. By leveraging own advantages as well as players and relations in the value net, and by applying Judo

strategies, Google can successfully enter the market of online music. An open, platform-agnostic system and linkages with social networks will accelerate the speed of Google Music's diffusion. Moreover, this music platform will be based on cloud technology, available for different mobile devices and offered in four distinctive packages. Finally, the adequate combination of pricing methods such as subscriptions, two-part tariffs and song-specific pricing will maximize consumer and overall economic surplus.

GUGL MJUZIK (GOOGLE MUSIC) ULAZAK NA TRŽIŠTE SA STRATEGIJOM KONKURENTNIH CENA

Babić Una

Sažetak: *Cilj ovog rada bio je da se ispita način na koji Gugl („Google“) treba da uđe na onlajn muzičko tržište i koju strategiju treba da primeni, u cilju uspešnog takmičenja sa postojećim rivalima. Najpre je dat pregled teorijskog koncepta „ko-opetišn“ i „Džudo“ strategije, a zatim je ocenjena njihova primenjivost u slučaju Gugl Mjuzika (Google Music). Nakon toga, ispitane su i uporedene različite cenovne strategije, kako bi se pronašla najprikladnija. Na kraju, preporučena je adekvatna ulazna strategija, zasnovana na prethodno pomenutoj analizi. Zaključni komentari su sledeći: koristeći na najbolji mogući način sopstvene prednosti kao i igrače i odnose u svojoj vrednosnoj mreži, Gugl može uspešno da izade na tržište onlajn muzike. Otvoren, platformno-agnostički sistem i povezanost sa društvenim mrežama ubrzaće širenje Gugl Mjuzika. Na kraju, adekvatna kombinacija cenovnih metoda, kao što su: pretplate, dvodelne tarife i uvođenje različitih cena za pojedinačne pesme rezultiraće ostvarivanjem maksimalne vrednosti za korisnike i maksimalnom ekonomskom vrednošću.*

Ključne reči: *Gugl / onlajn muzička industrija / ko-opetišn / Džudo strategija / usklađivanje i osnaživanje / društvene mreže / cenovna strategija / digitalna muzika / komparativne prednosti / ulazna strategija*

REFERENCES

1. Angileri, J. (2010). Social media meets the music industry. Retrieved April 14, 2011 from: <http://www.wkow.com/global/story.asp?s=12306809>

2. Bockstedt, J. C., Kauffman, R. J. & Riggins, F. J. (2006). The Move to Artist-led Online Music Distribution: A Theory-based Assessment and Prospects for Structural Changes in the Digital Music Market. *International Journal of Electronic Commerce*, 10(3), 7-38.
3. Boucher, G. (2010). The path to success is no longer labeled. Retrieved April 11, 2011 from: <http://www.latimes.com/entertainment/news/la-et-afternoons31-2010jan31,0,6652730,fullstor>
4. Company, T. N. (2011). The State of Mobile Apps. The Nielsen Company.
5. Computerbase. (2011). "Google Music"-Tests haben begonnen. Retrieved 14 April 2011 from: <http://www.computerbase.de/news/internet/musik-portale/2011/maerz/google-music-tests-haben-begonnen/>
6. Gelman, J.R. and Salop, S.C. (1983). Judo economics: capacity limitation and coupon competition. *È e Bell Journal of Economics*, Vol. 14, No. 2 Autumn.
7. Google. (2011). Corporate homepage. Retrieved 12 April 2011 from: <http://www.google.com/intl/en/corporate/>
8. Google. (2011a). Annual Report 2010. Retrieved 14 April 2011 from: http://investor.google.com/documents/20101231_google_10K.html#toc120214_7
9. Google. (2011b). Corporate homepage. Retrieved 14 April 2011 from: <http://www.google.com/intl/de/corporate/history.html>
10. Google. (2011c). Music search feature launch press event. Retrieved 12 April 2011 from: <http://www.youtube.com/watch?v=n6q9w9AR4OQ>
11. Howell B. (N.d.). An Analysis of Google and Opportunities in the Digital Music Marketplace. Retrieved 12 April 2011 from: http://www.bjhphotography.com/BHowell_Sample1.pdf
12. IFPI. (2011). Digital Music Report: Music at the Touch of a Button. Retrieved 5 April 2011 from: <http://www.ifpi.org/content/library/DMR2011.pdf>
13. Iyengar, R. (2010). Optimal Pricing for a Menu of Service Plans – An Application to the Digital Music Industry. Wharton School, University of Pennsylvania. Retrieved 5 April 2011 from: knowledge.wharton.upenn.edu/.../012010_Iyengar%20menu_pricing.pdf
14. Nalebuff, B.J. and Brandenburger, A.M. (2002). Co-opetition. 1. A revolutionary mindset that combines competition and cooperation. 2. The Game Theory strategy that's changing the game of business. Profile Books Ltd., 3rd edition.

15. Newman J. (2011). Google Music is Really, Seriously, Honestly Almost Here. Retrieved 10 April 2011 from: http://www.pcworld.com/article/223367/google_music_is_really_seriously_honestly_almost_here.html
16. NPD Group. (2010). Digital Music Study.
17. OFCOM. (2008). Social Networking: A quantitative and qualitative research report into attitudes, behaviours and use.
18. Patterson, V. (2010, October 11). Social Media Success: The Music Industry. Retrieved 12 April 2011 from: <http://socialmediatoday.com/index.php?q=vashon-60/200287/social-media-success-music-industry>
19. Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 83-96.
20. Peng, M. W. (2009). Foreign Market Entries (Chapter 5). In: Global Strategic Management. Canada: South-Western, a part of Cengage Learning
21. Schmalensee, R. (1984). Gaussian Demand and Commodity Bundling. *Journal of Business*, 57(1), 211-231.
22. Shiller, B. & Waldfogel, J. (2009). Music for a Song: An Empirical Look at Uniform Song Pricing and its Alternatives. National Bureau of Economic Research, Working Paper 15390
23. Stein Sacks, S. (2006). The Canadian independent music industry: an examination of distribution and access. *Department of Canadian Heritage, Sound Recording Policy and Programs Directorate*.
24. Topping, A. (2010). Twitter power: how social networking is revolutionizing the music business. Retrieved 12 April 2011 from: <http://www.guardian.co.uk/media/2010/sep/05/twitter-power-social-networking-music>
25. Van Buskirk, E. (2009). Social Media Networks Are Music's Curse and Salvation. Retrieved 11 April 2011 from: <http://www.wired.com/epicenter/2009/04/social-networks/>
26. Varian, H. R. (1997). Versioning Information Goods. Research paper prepared for Digital Information and Intellectual Property, Harvard University, January 23-25, 1997.
27. Warr, R., & Goode, M. M. (2011). Is the music industry stuck between rock and a hard place? The role of the Internet and three possible scenarios. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 126-131.
28. Wildbit. (2005). Social Networks Research Report. Philadelphia: Wildbit.
29. Yoffie, D.B. and M. Kwak. (2001). Judo Strategy: Turning Your Competitor's Strength to Your Advantage. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.

30. Yoffie, D.B. and M. Kwak. (2002). Judo Strategy: 10 Techniques for Beating a Stronger Opponent. *Business Strategy Review*, Vol. 13 Issue 1.

PREGLEDNI RADOVI

FAKTORI KOJI UTIČU NA NEOPHODNOST MARKETINŠKE USMERENOSTI BANAKA

Vukosavljević Dragoljub¹

Radulović Marija²

Vukosavljević Dejan³

Sažetak: *Marketing je ekonomski proces i poslovna funkcija koja povezuje proizvodnju i potrošnju, i omogućava da se proizvodi i usluge usmere i idu prema potrošačima. Kao ekonomski proces, marketing utiče ali se i prilagođava i adaptira određenim potrebama privrede, banaka i društva. Kao poslovna funkcija, marketing nije sredstvo ili tehnika, već jedna važna poslovna aktivnost u savremenim uslovima poslovanja banaka i privrednih subjekata preko kojeg se identifikuju i podmiruju potrebe klijenata (građana, privrede i društva).*

Poslednjih godina desile su se značajne promene u bankarskom sektoru. Banke su dobile mnogo veći značaj. Klijenti svakodnevno koriste mnoge usluge banaka koje su razvile široku lepezu svojih usluga i drugih proizvoda. Sticajem okolnosti, a zbog ostvarenja svoje ekonomske funkcije, banke su menjale i svoj odnos prema marketingu i prema neophodnosti marketinga u bankarskom sektoru.

Rad upravo naglašava i ističe neophodnost marketinškog usmeravanja banaka na predstavljanje svojih usluga i proizvoda koje nude postojećim i budućim klijentima u vrlo oštroj tržišnoj konkurenciji i ekonomskom stanju u kakvom i jeste.

Ključne reči: *bankarski marketing / klijent banke / marketing strategija / bankarske usluge / marketing – upravljački proces*

1 Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad, Cvećarska br. 2, e-mail: vukas@eunet.rs

2 „PANMEDIA“ a. d., Beograd, Pere Todorovića br. 2/31, e-mail: marija.radulovic08@gmail.com

3 Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Mitropolita Petra br. 8, e-mail: vukosavljevic.dejan@gmail.com

UVOD

Predmet ovog rada jeste sagledavanje mnogih aspekata funkcionisanja bankarskog sistema, formiranja adekvatnih proizvoda i usluga, i komunikacija sa klijentima u cilju formiranja optimalnog portfolija izvora sredstava i plasmana. Pored nespor-nog značaja na ukupan životni tok, novac nije uvek i u svim ekonomskim sistemima korišćen na najefikasniji način sa stanovišta obavljanja svih svojih funkcija.

Naime, novac i njegove funkcije u punoj meri dolaze do izražaja u onim ekonomskim sistemima u kojima je tržišno privređivanje dominantan faktor i jedini arbitar u alokaciji i korišćenju raspoloživih resursa.

U savremenim uslovima, razvoj bankarstva i bankarskih usluga i proizvoda, očuvanje pozitivnog imidža banke i pronalaženje adekvatnih kanala komunikacije sa postojećim i potencijalnim klijentima dobija sve više na značaju, kako u razvijenim zemljama – tako i kod nas. Vršeci dobru komunikaciju sa klijentima, u plasmanu svojih proizvoda i usluga, banke moraju istovremeno da vode računa o konkurenciji i aktivnostima koje ona preduzima.

Razvoj bankarskog marketinga podudara se sa deregulacijom bankarskog sektora, koja je dovela do snažne konkurencije unutar istog. U tržišnu utakmicu su se, pored banaka, uključile i druge finansijske institucije, koje nastoje da osvoje deo tržišta. Bankarski marketing treba da omogući identifikaciju ciljnog tržišta, da otkrije njegove potrebe i želje, prema kojima treba kreirati usluge i odrediti njihove cene, razviti efikasan plan marketinške komunikacije sa ciljnim tržištem i, kroz odgovarajuću distributivnu mrežu, približiti uslugu korisniku. Usmerenost na potrošača zahteva razvoj istraživanja tržišta i razvoj plana zadovoljenja potreba tržišta, odnosno, razvoj marketing strategije.

Reč je, u stvari, o poslovnoj koncepciji koja u središte pažnje stavlja klijenta banke, odnosno njegove potrebe.

CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Svaka banka koja želi da organizuje uspešnu marketing strategiju i, u okviru nje promociju – mora istraživati tržište, pratiti potrebe klijenata, istraživati njihove navike u pogledu korišćenja medija, koristiti rezultate studija o rejtingu, gledano-sti/slušano-sti pojedinih TV i radio-stanica, podatke o tiražu štampanih medija i slično. Univerzalni plan izbora optimalnog miksa medija koji bi sve banke mogle koristiti ne postoji, ali je bankama znatno lakše doneti ispravne odluke, ukoliko poznaju medije masovne komunikacije koji im stoje na raspolaganju, odnosno nji-

hove karakteristike, prednosti i nedostatke koje imaju kod dosezanja ciljnih grupa klijenata banke. Za donošenje ispravnih odluka neophodno je poznavanje procesa donošenja odluke o izboru i miksu medija ekonomske propagande koji sadrži sledeće faze:

- odlučivanje o željenom dometu,
- odlučivanje o frekvenciji i uticaju,
- odlučivanje o izboru glavnih vrsta medija,
- odlučivanje o izboru specifičnih sredstava medija,
- odlučivanje o terminiranju određenog medija,
- odlučivanje o geografskoj lokaciji medija.

Krajnji rezultat procesa donošenja odluke o izboru medija jeste medija-plan, koji sadrži pojedinačne medije, termine oglašavanja, broj poruka koje će se plasirati putem pojedinog medija, kao i cenu oglašavanja. Kod izrade medija-plana, marketari moraju voditi računa i o raspoloživom budžetu koji treba iskoristiti na način koji će dati maksimalne efekte.

Osnovni cilj istraživanja kroz izradu ovog rada, može se podeliti na nekoliko faza:

1. **Neophodnost pravilnog upravljanja kapitalnom adekvatnošću**, kako iz sigurnosnih razloga, tako i iz zakonski propisanih uslova kapitalne adekvatnosti.
2. **Marketing strategija i analiza** (analiza tržišnih mogućnosti; analiza konkurencije; odabir ciljnih tržišta).
3. **Ciljani marketing** (proces; identifikacija ciljnih tržišta; tržišna segmentacija; tržišno pozicioniranje).
4. **Razvijanje marketing plana** (odluke o proizvodu; odluke o ceni; odluke o distributivnim kanalima; razvijanje promotivne strategije).
5. **Razumevanje ponašanja potrošača** (faze u procesu odlučivanja; motivacije; percepcije; stavovi; pravila odlučivanja; alternativni pristupi ponašanju potrošača).
6. **Očekivani rezultati treba** da budu izraženi kroz povećanu efikasnost bankarskog sektora, stvaranje profita i zadovoljenje vlasnika, zaposlenih i društva u celini.

USMERENOST BANAKA NA MARKETING

Turbulentno okruženje je jedina konstanta u današnjim uslovima poslovanja, samo su promene konstanta današnjice. Zaštitni mehanizmi koji su dominirali u sektoru bankarstva se ukidaju, a time i razne povlastice. Javlja se globalni potrošači, sa izdiferenciranim i potpuno jasnim potrebama i željama. Uz to, svi smo potrošači

bankarskih usluga, jer postajemo sve obrazovaniji i sofisticiraniji, a i sama država donosi zakone koji štite naše interese. Sam tehnološki razvoj unosi brojne novine u bankarski sektor. Prateći sve ove faktore koji dovode do toga da ako banka želi da sačuva svoju tržišnu poziciju, profitabilnost i klijente, ne sme više čekati da klijent dođe u banku – dolazimo do toga da svojim klijentima treba ići u susret. Banke koje žele uspeh moraju da prihvate marketing koncept i apsolutnu orijentaciju na potrošače. Osnovni cilj svake banke treba da bude zadovoljan potrošač. Jedan zadovoljan potrošač ostaje uvek potrošač. Jedan nezadovoljni potrošač za sobom vuče bar još pet takvih. Banke koje su imale izrazito autoritativan nastup prema svojim klijentima moraju se preorijentisati u ljubazne ponuđače. Razlog više tome jeste činjenica da u razvijenim zemljama postoji izuzetno veliki broj finansijskih institucija koje nude slične usluge, pa često ponuda nadmašuje tražnju.

Kao pet osnovnih faktora okruženja koji utiču na poslovanje banke navode se: kultura i društvene promene, pravni i zakonski okviri, tehnološke promene, konkurencija i vlasničke promene.

Kulturne i društvene promene. Promene se dešavaju i kod banaka kao ponuđača usluga i kod klijenata. Banke su sve manje konzervativne i autoritativne institucije, a potrošači su globalni potrošači, jasnih preferencija i istančanog ukusa. Menja se starosna struktura korisnika bankarskih usluga.

Pravni i zakonski okviri. Iako se broj pravnih i zakonskih ograničenja u sektoru bankarstva smanjuje, neka ograničenja i dalje postoje. Centralna banka, putem stope obaveznih rezervi, eskontne stope itd., utiče na poslovanje banaka jer na taj način reguliše količinu gotovog novca i kredita u opticaju.

Tehnološke promene. Tehnološke promene omogućile su diferenciranje bankarskih usluga. Ovaj vid promena predstavlja šansu, a ujedno i opasnost banaka. Banka mora ići u korak sa razvojem informatičke tehnologije. Zahvaljujući tehnologiji, banke su razvile čitavu lepezu novih usluga (mejl-info, sms-info, e-banking, kartično poslovanje i niz drugih).

Konkurencija. Bez mnogo polemike, konkurencija je najvažniji faktor poslovanja. Ona značajno opredeljuje poslovanje banaka. Ono što je teško dostići, a još teže očuvati, jeste dobra konkurentna pozicija. Treba obratiti pažnju na pet Porterovih sila konkurencije: supstituti, pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača, rivalitet među konkurentima i novi konkurenti (barijere ulaska u granu).

Promena vlasništva. Vlasničke promene itekako utiču na finansijske usluge. Bankarstvo je primer izvedene tražnje. Potrošači (klijenti) ne koriste bankarske usluge *per se*. Korišćenju bankarskih usluga prethodi transakcija vlasništva jer se, nakon

toga, koriste usluge banke radi pozajmljivanja novca, uplate, prenosa sredstava sa računa na račun i slično.

POJAVA BANKARSKOG MARKETINGA

Bankarski marketing kakav danas susrećemo u razvijenim zemljama, novijeg je datuma. Pojavio se u SAD-u krajem 50-ih godina, u Nemačkoj tokom 60-ih i 70-ih. Kod nas se počeo razvijati poslednjih par godina. Zašto je nakon dugog opiranja prihvaćena marketing poslovna filozofija i u bankarstvu? Samo je jedan odgovor – TRŽIŠTE!

Najznačajniji uzrok zaokreta, kada je reč o marketingu u bankarstvu, jeste deregulacija bankarskog sektora. Deregulacija je podstakla oštru konkurenciju unutar samog bankarskog sektora. Osim toga, deregulacija je uticala i na povećanje konkurencije između banaka i nebankarskih finansijskih institucija. I klijenti banaka su, sa svoje strane, takođe doprineli dodatnom pritisku na banke, jer neretko svoje potrebe za novcem zadovoljavaju na finansijskom tržištu. Klijenti su uz to postali „finansijski uobraženi“.

Zaštitni mehanizmi koji su dominirali u sektoru bankarstva se ukidaju, a time i razne povlastice. Javljaju se globalni potrošači, sa izdiferenciranim i potpuno jasnim potrebama i željama. Uz to, svi smo potrošači bankarskih usluga jer postajemo sve obrazovaniji i sofisticiraniji, a i sama država donosi zakone koji štite naše interese.

Sam tehnološki razvoj unosi brojne novine u bankarski sektor. Svi ovi faktori dovede do toga da banka, ako želi da sačuva svoju tržišnu poziciju, profitabilnost i klijente, ne sme čekati da klijent dođe u banku, nego svojim klijentima treba da izađe u susret. Bez obzira na ovakve konstatacije, danas ipak postoji određeni broj banaka koje teško prihvataju marketing koncept. Ove banke kao opravdanje tome navode, po Tomašević Lišanin (1997): „Bankarstvo je nešto drugo, finansijske usluge su drugačije, potrošači su drugačiji, osoblje banke je drugačije – marketing baš nije pogodan za nas.“ (str. 15–16).

Otpor ulasku marketinške poslovne kulture u nekim bankama proizilazi iz tradicionalne poslovne kulture banke, koju karakteriše autoritativan stil rukovođenja i komuniciranja, kao i dosta konzervativan stav prema prihvatanju novih tehnika.

Marketing koncept podrazumeva poslovnu aktivnost banke koja je usmerena na ostvarivanje ključnih ciljeva:

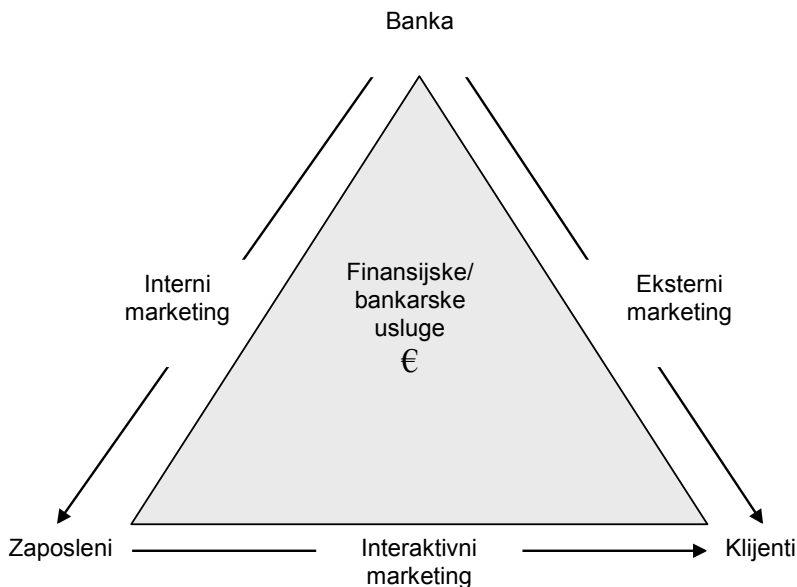
- a. satisfakcija korisnika proizvoda i usluga banke;
- b. profitabilan obim poslovanja;

- c. integrisani napori i efikasno poslovanje;
- d. društvena odgovornost.

Bankarski marketing treba da omogući identifikaciju ciljnog tržišta, da otkrije njegove potrebe i želje prema kojima treba kreirati usluge i odrediti njihove cene, da razvije efikasan plan marketinške komunikacije sa ciljnim tržištem i, kroz odgovarajuću distributivnu mrežu, da približi uslugu korisniku. Usmerenost na potrošača zahteva razvoj istraživanja tržišta i razvoj plana zadovoljenja potreba tržišta, odnosno razvoj marketing strategije. Marketing strategija sastoji se od odabira i analize ciljnog tržišta, stvaranja i održavanja odgovarajućeg marketing miksa (proizvod/usluga, cena, distribucija i promocija).

Marketing strategija sadrži plan za najbolju upotrebu sredstava organizacije i taktiku ostvarenja njenih ciljeva (Dibb, Simkin, Pride i Ferrell, 1991, str. 25). Složenost bankarskih usluga uslovljava primenu tri vrste marketinga: eksternog, internog i interaktivnog marketinga.

Slika 1. Prikaz navedenih vrsta marketinga u bankarstvu.



Eksterni marketing označava uobičajeni posao koji banka obavlja da bi pripremila, odredila cene, distribuirala i promovisala uslugu korisnicima.

Interni marketing predstavlja aktivnosti koje banka obavlja kako bi obrazovala i motivisala zaposlene da pružaju visokokvalitetne usluge.

Interaktivni marketing opisuje veštinu zaposlenih u procesu pružanja usluge korisniku. Korisnik usluge ne sudi o usluzi samo na bazi njenog tehničkog kvaliteta (na primer, da li mu je odobren i isplaćen kredit), već i na bazi funkcionalnog kvaliteta (na primer, da li je službenik banke pokazao zanimanje za klijentov problem i da li mu je pružio savet koji je kreditni proizvod za njega najprimereniji).

BANKARSTVO KAO USLUGA

Definicija i generičke osobine usluga, prema mišljenju autora Kotlera, Vonga, Sondersa i Amstonga (2005): „Usluga je bilo koja delatnost ili korist koju jedna strana nudi drugoj, koja je u osnovi neopipljiva i nije posledica vlasništva nad nečim; njena proizvodnja može ali i ne mora biti vezana za nekakav fizički predmet” (str. 625). Najveći broj autora smatra da usluge imaju pet generičkih osobina: neopipljivost, varijabilnost, neodvojivost, kratkotrajnost i nemogućnost posedovanja.

1. Neopipljivost

Neopipljivost je najvažnija generička osobina usluga iz koje proizilaze sve ostale osobine usluga. U praksi, neopipljivost se ogleda u tome što usluge nije moguće registrovati čulima. Čula omogućavaju korisniku da formuliše jedinstveni doživljaj usluge. Pojam neopipljivosti je uveo Regan 1963. godine.

Implikacije u bankarstvu

Bankarske usluge se upravo svrstavaju u kategoriju usluga kod kojih je neopipljivost veoma izražena. Bankama postaje sve teže da korisnicima pruže jedinstven doživljaj saradnje sa bankom, koji će obogatiti njihovu ponudu proizvoda i usluga, i stvoriti društvenu i emocionalnu osnovu odnosa sa bankom. Opseg opipljivosti proizvoda podeljen je u tri dela: pretežno opipljivi, ni opipljivi ni neopipljivi i pretežno opipljivi proizvodi. Bankarske usluge se svrstavaju u grupu pretežno opipljivih usluga. Rast korišćenja dodatnih kanala saradnje sa bankom (npr. internet bankarstva) učiniće bankarstvo još neopipljivijim.

2. Varijabilnost

Na ishod procesa pružanja usluge utiče veliki broj činilaca van uticaja dobavljača usluge. U centru pružanja usluge nalazi se njen korisnik, koji i sam utiče na ishod

procesa. Upravo zato dolazi do velikih razlika u kvalitetu pružanja usluge, *odnosno do varijabilnosti*.

Implikacije u bankarstvu

Neki elementi bankarske usluge su precizno definisani i ne podležu varijabilnosti (npr. stopa prinosa na štednju). Sa druge strane, varijacije u kvalitetu usluge su vrlo česte u procesu pružanja usluge, zbog interakcija između korisnika usluge, osoblja koje pruža uslugu i elemenata fizičkog okruženja.

3. Neodvojivost

Neodvojivost usluge se ogleda u tome što se usluga pruža i koristi u isto vreme i na istom mestu. Uslugu nije moguće odvojiti ni od dobavljača, ni od njenog korisnika jer su i korisnik i dobavljač deo jedinstvenog doživljaja usluge.

Implikacije u bankarstvu

Izuzetno značajan uticaj na zadovoljstvo korisnika bankarskih usluga ima upravo osoblje koje je zaduženo za pružanje usluge. Sa druge strane, pojedini bankarski proizvodi su upravo projektovani tako da se koriste van banke, i tokom dužeg vremenskog perioda (npr. čekovi, kartice).

4. Kratkotrajnost

U načelu, kratkotrajnost označava nemogućnost skladištenja, spremanja, preprodavanja ili povraćaja usluge tokom ili nakon njenog korišćenja.

Implikacije u bankarstvu

Kratkotrajnost ne predstavlja problem, ukoliko postoji stabilna tražnja za bankarskim proizvodima i uslugama. Banka mora da razvija svoje operacije na takav način da bude u stanju da korisniku pruži uslugu u onom trenutku kad postoji potreba za tom uslugom. Neuspeh u zadovoljenju potrebe korisnika (npr. usled neispravnosti bankomata) neminovno vodi ka nezadovoljstvu korisnika.

5. Nemogućnost vlasništva

Jedan broj autora navodi nemogućnost vlasništva kao generičku osobinu usluga. Tu se, pre svega, misli na nemogućnost posedovanja, upravljanja i rukovanja uslugom na način kao što je to moguće činiti sa fizičkim dobrima.

Implikacije u bankarstvu

Odnosi između korisnika i banaka definisani su zakonom, pratećim ugovorima i internim propisima. Samim tim, korisnik banke poseduje određena prava nad samom uslugom. Sa druge strane, pravna regulativa ne garantuje da će korisnik bankarske usluge biti i zadovoljan uslugom, ali pruža visok nivo sigurnosti.

MARKETING UPRAVLJAČKI PROCES BANKE

Dobro organizovana primena marketing koncepta zavisi od efektivnosti marketing upravljačkog procesa. Marketing upravljački proces je, najjednostavnije rečeno, marketing koncept banke.

Upravljački proces počinje planiranjem. Marketing plan je rezultat planskog procesa i sadrži četiri ključna elementa:

1. situaciona analiza,
2. određivanje ciljeva,
3. razvoj strategije,
4. merenje i evaluacija rezultata.

Marketing planiranje treba da da odgovor na više pitanja:

1. Gde smo sada (situaciona analiza daje odgovor na ovo pitanje)?
2. Kuda želimo da idemo?
3. Kako tamo da stignemo?
4. Kako ćemo znati da smo tamo stigli?

PRINCIPI TAKTIKE POSLOVNE BANKE

Marketinški principi su idejni stavovi poslovanja menadžmenta poslovne banke orijentisane prema postojećim i potencijalnim potrošačima bankarskih proizvoda. Pri istraživanju efikasnosti i efektivnosti marketing procesa, principi čija je istinitost evidentna predstavljaju polaznu osnovu, svojevrstu paradigmu koja proizvodi ne samo model problema, nego i model rešenja. Marketinški principi su skup opštepriznatih uverenja, koja dobijaju svoj konkretan oblik u marketing odnosu sa potrošačima bankarskih proizvoda. Njihovom adekvatnom primenom, menadžment poslovne banke oblikuje dugoročnu vrednosnu orijentaciju svih poslovnih struktura banke (koje koriste prave kritične faktore uspeha u procesu donošenja odluka, kao logički sekvencionalne aktivnosti da se osmisli strateški i taktički, inteligentni pristup u poslovanju, pristup koji će celishodno izdvojiti kako područje poslovne vizije, tako i područje poslovne misije). Ovako oblikovana vrednosna ori-

jentacija odnosi se kako na održavanje sistema prenosa novca, tako i na primanje depozita na tekuće račune i prenošenje sredstava putem čeka, žiralnog ili elektronskog transfera. Takođe, aplikacija marketinških principa rezultira i u negovanju potpune posvećenosti zaposlenih „marketinškoj boji“ svih materijalnih i nematerijalnih izvora poslovne banke i, u skladu sa tim, formiranju tzv. marketing zajedništva sa svrhom „proizvođenja“ najboljeg za potrošače bankarskih proizvoda da bi se ostvarilo najbolje za samu banku. „Svako (zaposleni/zaposlena) treba da bude marketar, bez obzira na posao koji obavlja“ – ključna je poruka principa. Marketing principima podržava se i kontinualna planska aktivnost menadžmenta poslovne banke koja, po pravilu, omogućava uspostavljanje većih poslovnih manevara u vezi sa promenom tržišta bankarskih proizvoda, tehnologije i kapaciteta poslovne banke, a u cilju održavanja postojeće pozicione vrednosti i njenog razvoja. To je, slikovito rečeno, kao kada u domenu arhitekture osetite poriv, poželite da razbijete one svima dobro znane ravne kutije od stakla i čelika (oblakodere) i da ih onda ponovo sastavite, na dotad neviđene načine, da ih rekonstruirate. Reč je posebno o tome da „profit treba da prati vrednost“, upravo zato što je marketing „rat vrednosti“. Samo vrednosne kategorije koje se trajno konstituišu u svest, ishodište su ostvarenja zadovoljenja potreba potrošača bankarskih proizvoda u kontinuitetu. Potrošači bankarskih proizvoda osvajaju se i zadržavaju samo superiornim paketom ponude bankarskih proizvoda. Vrednost svog izbora potrošači bankarskih proizvoda shvataju kao razliku između očekivanih koristi i troškova koji podržavaju date koristi. Marketing principi taktike pokrivaju redosled komponenti načina na koji menadžment poslovne banke treba da postigne ono što je planirao, odnosno da ostvari aktivnosti koje je predvideo, kako dnevno operativne, tako i ostale koje se odnose na finansiranje trgovanja na veliko na tržištu novca, kreiranje i isporuku širokog spektra proizvoda u oblasti finansijskog konsaltinga i drugih. Principi ukazuju na sagledavanje uzajamnosti tri ključna resursa svake taktičke akcije: osoblje, novac i vreme. Stvaraju njihovu simbiozu nedopuštajući da jedan od njih prevagne.

ZAKLJUČAK

Kao nikada ranije, banke na tržištu danas moraju da ulože velike napore da bi pronašle nove izvore prihoda i kapitala kako bi se suočile sa konkurentima – drugim bankama i nebankarskim institucijama. Primer takvog napora jeste prodaja svojih superiornih mogućnosti kada se radi o kreditnoj proceni, organizovanju hartija od vrednosti za preprodaju i odobravanje kreditnih garancija u cilju zadovoljavanja finansijskih potreba svojih klijenata.

Savremena banka svoje poslovanje danas treba da gradi ne samo na depozitima i kreditima, već i na velikom broju novih proizvoda i usluga, kao što su npr. međunarodni faktoring i forfeting, finansijski lizing, finansijski konsalting, kastodi poslovi, e-bankarstvo, m-bankarstvo i sl.

Ako se složimo sa konstatacijom da je klijent najvažnija aktiva svake banke, možda se može reći da bitka za klijente ne posustaje, gde je glavni problem bankara, ne kako privući nove, već kako zadržati postojeće klijente i podići svoj imidž i rejting na tržištu.

U uslovima globalizacije i sve jače konkurencije, poslovna koncepcija banke koja mora da se zasniva na uvažavanju potreba i zahteva raznovrsnih segmenata korisnika bankarskih usluga postaje uslov opstanka, rasta i razvoja banke. Dobro osmišljen i adekvatno primenjen koncept marketinga u bankarstvu, doveo je do značajne konkurentske prednosti i uspeha pojedinih bankarskih institucija na bankarskom tržištu. Slobodno se može reći da je jedan od najznačajnijih faktora uspeha banaka upravo primena savremenih koncepata marketinga.

Poslednjih godina desile su se značajne promene u bankarskom sektoru. Banke su dobile mnogo veći značaj nego što su ranije imale. Ljudi svakodnevno koriste usluge banaka. Banke su razvile široku lepezu svojih usluga i umnogome su olakšale život današnjem čoveku. Omogućile su velikom broju porodica da reše svoje stambeno pitanje, velikom broju klijenata olakšale su bavljenje turizmom, olakšale su plaćanja sa inostranstvom i niz drugih usluga. Banke su sticajem okolnosti izmenile svoje stavove prema marketingu. Od ranijeg stava da marketing nije za bankarstvo, shvatilo se da bankarski sektor ne može bez marketinga. Bitno je da banke shvate da ulaganje u marketinške aktivnosti nije trošak, već investicija i da će se sva ta uložena sredstva vratiti. Sve je više dokaza da je marketing jedan od osnovnih instrumenata u borbi sa konkurencijom.

Karakteristike bankarskih usluga i finansijske transakcije povezane sa međunarodnim tržištem doprinose specifičnosti marketinga u bankarstvu, dok savremena kretanja i tendencije na bankarskom tržištu daju, i treba da daju pečat savremenom bankarskom marketing konceptu.

FACTORS AFFECTING THE NECESSITY OF BANKS' MARKETING ORIENTATION

Vukosavljevic Dragoljub

Radulovic Marija

Vukosavljevic Dejan

Abstract: *Marketing is the economic process and business function that links production and consumption and allows the products and services to flow directly to consumers. As an economic process, marketing is influential but at the same time it adjusts and adapts to certain requirements of economy, banking and society.*

As a business function, marketing is not a tool or a technique, but an important business activity set in the context of modern conditions for banking and business operations, through which customers' needs can be identified and fulfilled (i.e. the needs of citizens, economy and society).

In the recent years, there have been significant changes in the banking sector. Banks have been given much more importance. Every day customers use many of the very wide range of services and products banks have developed. In order to fulfill their economic function, banks have also changed their attitude towards marketing and the necessity of marketing in the banking sector.

This paper particularly underlines the necessity of marketing orientation in banking when it comes to the presentation of banks' products and services offered to the existing and prospective clients in conditions of very tough market competition in the current economic environment.

Keywords: *bank marketing / bank client / marketing strategy / banking / marketing-management process*

LITERATURA

1. Miškin, F. S. (2006). *Monetarna ekonomija, bankarstvo i finansijska tržišta*, Beograd, Data status
2. Kotler, P. (2001). *Upravljanje marketingom*, Zagreb, Mate
3. Milisavljević, M. (1981). *Marketing* (6. izd.), Beograd, Ekonomski fakultet
4. Radulović, M. (2010). *Integrisane marketing komunikacije u funkciji unapređenja bankarskih proizvoda i usluga*, Magistarski rad, Novi Sad, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu
5. Simićević, V. (1999). *Prognostika u bankarstvu*, Beograd, Fakultet za internacionalni menadžment

6. Šehović, D. (2009). *Bankarski menadžment*, Podgorica
7. Tomašević Liščanin, M. (1997). *Bankarski marketing*, Zagreb, Informator
8. Vukosavljević, D. (2008). *Monetarna politika Srbije 1981–2006*, Beograd, Zadužbina Andrejević

KONKURENTNOST I SPECIJALIZACIJA PRERAĐIVAČKE INDUSTRIJE SRBIJE NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU

Ignjatijević Svetlana¹

Sažetak: *Predmet istraživanja jeste analiza nivoa specijalizacije i komparativne prednosti izvoza prerađivačke industrije na međunarodnom tržištu. Cilj istraživanja jeste da se izmere komparativna prednost i specijalizacija izvoza prerađivačke industrije na međunarodnom tržištu radi dinamiziranja izvoza. U radu je primenjen Balassa (RCA) i Lafay indeks (LFI) komparativne prednosti i Grubel–Lloydov indeks intraindustrijske razmene. Dinamički su sagledane komparativne prednosti prerađivačke industrije i definisana njihova konkurentnost na međunarodnom tržištu. Istraživanjem je ustanovljena negativna vrednost komparativne prednosti prerađivačke industrije i povećanje specijalizacije u intraindustrijskoj razmeni.*

Ključne reči: *konkurentnost prerađivačke industrije / komparativna prednost prerađivačke industrije / specijalizacija u međunarodnoj trgovini*

UVOD

Analiza međunarodne specijalizacije od suštinske je važnosti u sagledavanju komparativne prednosti zemlje i nivoa konkurentnosti na međunarodnom tržištu. Iz tog razloga, sagledavanje specijalizacije u međunarodnoj trgovini i merenje komparativne prednosti izvoza jedne zemlje jeste u središtu savremenih studija i analiza. Specijalizacija u pojedinim oblastima rezultat je prisustva prednosti u proizvodnji i otvorenosti u međunarodnoj trgovini. „Sve veća otvorenost nacionalnih ekonomija koja čini obeležje globalizacije nameće nove izazove razvoju prerađivačkog sektora. Mobilnost proizvodnje obeležena je nivoom globalne konkurentnosti i potrebom za stalnim strateškim repozicioniranjem“ (Buturac, 2008, str. 47). U analizi nivoa konkurentnosti važno je sagledati raspoložive resurse, razvojne stra-

¹ Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad, Cvećarska br. 2, e-mail: ceca@fimek.edu.rs

tegije, tržišnu i proizvodnu strukturu i nivo integrisanosti u međunarodne tokove. U tom kontekstu (Ioncica i sar., 2010) mišljenja su da modernu ekonomiju karakteriše visoko učešće, odnosno specijalizacija u vršenju usluga koju nazivaju „nevidljivom aktivnošću“. Autori smatraju da će zemlja više proizvoditi i izvoziti ako je u proizvode ugrađeno više usluga u smislu „istraživanja razvoja, istraživanja tržišta i finansijskih usluga“.

Baveći se strukturom industrijske proizvodnje i liberalizacije trgovine (Alessandri ni i sar., 2009, str. 14) nastoje da odgovore na pitanje unapređenja konkurentnosti industrijske proizvodnje. Autori smatraju da „liberalizacija trgovine stvara mogućnosti za izvoz“, povećava „profit u industriji i time podstiče nova preduzeća da se uključe u proizvodnju, podiže minimalni nivo produktivnosti potrebne za opstanak firme. Ovi kombinovani efekti su jako izraženi u sektorima sa komparativnom prednosti, jer su mogućnosti za povećanje izvoza najveće“.

Analizirajući značaj prerađivačke industrije za unapređenje privrednog rasta, Buturac smatra (2008, str. 47) da ona „još uvijek čini jednu od glavnih poluga rasta gotovo svake ekonomije. Sposobnost prilagođavanja da se omogući ekspanzija izvoza i otklanjanje uskih grla posebno su značajne sa stajališta ostvarivanja kontinuiranog rasta“.

Udeo industrijske proizvodnje u privredi, mereno učešćem u BDP, izvozu, nivou i strukturi zaposlenosti, prema Memonu (2005) jeste značajna determinanta privrednog rasta zemlje. Iz tog razloga je od posebnog značaja tehničko-tehnološko usavršavanje i modernizacija proizvodnog procesa. Nerazvijena ili nedovoljno razvijena infrastruktura predstavlja prepreku intenzivnom razvoju industrijske proizvodnje, odnosno ograničavajući je faktor izvozne ekspanzije industrije, posebno u onim industrijama gde je važan postojan kvalitet i pouzdanost i gde je „brza isporuka od vitalnog značaja“ (Yongzheng i Montfort, 2007).

Industrijska proizvodnja u Srbiji u periodu 2002–2009. godine ima tendenciju smanjenja učešća u BDP, ali je njen doprinos još uvek značajan u odnosu na ostale sektore. Značajan uticaj na povećanje industrijske proizvodnje ima povećanje proizvodnje u sektorima: proizvodnja hemikalija i hemijskih proizvoda, proizvodnja tekstila, proizvodnja osnovnih metala, električne opreme, prehrambenih proizvoda i duvana.

Tempo uključivanja visokih tehnologija vrlo je spor, tako da niske tehnologije imaju dominantno učešće u ukupnoj strukturi prerađivačke industrije. Razvoj novih i usavršavanje postojećih proizvoda uz širenje asortimana izostaje, što se nepovoljno odražava na poslovanje prerađivačke industrije i promet, odnosno konkurentnost na međunarodnom tržištu.

Prisutna je neadekvatna tehničko-tehnološka opremljenost i niska iskorišćenost pojedinih preradnih kapaciteta u industriji, osim kod proizvodnje bezalkoholnih pića i duvana. „Predimenzionirani i zastareli kapaciteti za preradu, investicije, inovacije i znanje predstavljaju ograničavajući faktor proizvodnje visokofinalnih proizvoda za izvoz na konkurentnom svetskom tržištu. Nisko korišćenje kapaciteta uslovljeno je nedostatkom kvalitetnih sirovina. Karakteristična je neujednačena opremljenost pojedinih prehrambenih kapaciteta“ (Ignjatijević i sar., 2011).

PREDMET, CILJ I METOD ISTRAŽIVANJA

Predmet istraživanja jeste analiza nivoa specijalizacije i komparativne prednosti izvoza prerađivačke industrije Srbije na međunarodnom tržištu. U radu su sagledani položaj i perspektive razvoja srpske prerađivačke industrije u međunarodnoj trgovini.

Cilj istraživanja jeste da se izmere komparativna prednost i specijalizacija izvoza prerađivačke industrije na međunarodnom tržištu radi dinamiziranja izvoza.

Istraživanje se zasniva na kvalitativno-kvantitativnoj analizi, koja je zasnovana na primeni značajnih pokazatelja međunarodne trgovine. Primenjeni su: Balassa indeks otkrivene komparativne prednosti (Balassa, 1965), specijalizacija u međunarodnoj trgovini (Grubel–Lloyd, 1975) i Lafay indeks komparativne prednosti (Affortunato i sar., 2010). Kao izvor podataka u radu se koriste raspoloživi podaci RZS.

Primenom Balassa metoda u istraživanju su sagledane komparativne prednosti izvoza prerađivačke industrije. Balassa obrazac za izračunavanje izražene komparativne prednosti (Balassa, 1965):

$$RCA = h \left[\frac{X_i}{M_i} \right] \times \left(\frac{\sum_{i=1}^n X_i}{\sum_{i=1}^n M_i} \right) \times 100$$

U navedenom obrascu X predstavlja vrednost izvoza, a M je oznaka za vrednost uvoza. Indeks i označava sektor prerađivačke industrije Srbije. U slučaju da je zemlja specijalizovana u proizvodnji onih dobara koje proizvodi jeftinije u odnosu na ostatak sveta, vrednosti RCA pokazatelja imaju pozitivne vrednosti.

Za analizu nivoa specijalizacije u intraindustrijskoj razmeni (izvoz i uvoz) koristi se **Grubel–Lloydov** indeks. GL_i^t je vrednost Grubel–Lloydovog indeksa za grupu proizvoda i . X_i^t predstavlja vrednost izvoza, a M_i^t je vrednost uvoza. Indeks se

kreće u rasponu od 0 do 1. Intraindustrijska razmena se definiše kao istovremeni uvoz i izvoz istih proizvodnih grupa unutar istog sektora. Veća vrednost indeksa ukazuje na veći nivo specijalizacije u intraindustrijskoj razmeni, a niža vrednost *GL* indeksa pokazuje da je spoljnotrgovinska razmena bliža interindustrijskoj razmeni. *GL* indeks se izračunava pomoću obrasca (Grubel i Lloyd, 1975):

$$GL_i^t = \left(\left(\sum_{i=1}^n (X_i^t + M_i^t) - \sum_{i=1}^n |X_i^t - M_i^t| \right) / \sum_{i=1}^n (X_i^t + M_i^t) \right)$$

Za analizu komparativne prednosti korišćen je Lafay indeks (*LFI*). Lafay indeks uzima u obzir intraindustrijske tokove trgovine. U odnosu na Balassa indeks komparativne prednosti za datu zemlju *i*, i za bilo koji dati proizvod *J*, Lafay indeks se definiše kao (Affortunato i sar., 2010):

$$LFI_{i,j}^t = 100 \left(\frac{x_{i,j}^t - m_{i,j}^t}{x_{i,j}^t + m_{i,j}^t} - \frac{\sum_{j=1}^N (x_{i,j}^t - m_{i,j}^t)}{\sum_{j=1}^N (x_{i,j}^t + m_{i,j}^t)} \right) \frac{x_{i,j}^t + m_{i,j}^t}{\sum_{j=1}^N (x_{i,j}^t + m_{i,j}^t)}$$

gde su *i* izvoz i uvoz proizvoda *J* u zemlji *i* do i od ostatka sveta, a *n* je broj stavki. Komparativna prednost u zemlji *i* u proizvodnji proizvoda *J* meri odstupanje proizvoda *J* od ukupnog trgovinskog bilansa. Pozitivne vrednosti indeksa Lafay ukazuju na postojanje komparativne prednosti, pri čemu veća vrednost pokazuje viši nivo specijalizacije, a negativne vrednosti suprotno. Lafay indeks, za razliku od Balassa indeksa, uzima u obzir razliku između vrednosti izvoza i uvoza i pokušava da prevaziđe neke nedostatke Balassa indeksa uzimajući u obzir unutartgovinske tokove i BDP.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U strukturi izvoza prerađivačke industrije u 2002. godini četiri sektora učestvuju sa 51,7%. To su prehrambeni proizvodi i piće (21,34%), osnovni metali (12,24%), hemikalije i hemijski proizvodi (9,10%) i proizvodi od gume i plastike (8,99%). U 2009. godini struktura izvoza je nepromenjena sa tendencijom smanjenja izvoza.

Struktura izvoza i uvoza predstavljena je podacima o ukupnom izvozu i uvozu i po sektorima prerađivačke industrije.

Tabela 1. Stopa rasta proizvodnje prerađivačke industrije Srbije u periodu 2002–2009. g. (%)

	Stopa rasta
Prerađivačka industrija	-2,86
Prehrambeni proizvodi i piće	-2,04
Duvanski proizvodi	-2,76
Tekstilna prediva i tkanine	-2,90
Odevni predmeti i krzno	0,86
Koža, predmeti od kože i obuća	1,15
Prerada i proizvodi od drveta i plute	-2,77
Celuloza, papir i prerada papira	-1,04
Izdavanje, štampanje i reprodukcija	1,20
Koks i derivati nafte	-4,96
Hemikalije i hemijski proizvodi	-3,93
Proizvodi od gume i plastike	-4,04
Proizvodi od ostalih minerala	-3,15
Osnovni metali	-5,93
Metalni proizvodi, osim mašina	-3,10
Ostale mašine i uređaji	-4,79
Kancelarijske i računске mašine	-8,83
Motorna vozila i prikolice	-9,06
Ostala saobraćajna sredstva	-0,71
Nameštaj i ostali slični proizvodi	-5,22

Izvor: RZS i obračun autora

Istraživanje pokazuje da je prisutno smanjenje proizvodnje prerađivačke industrije po stopi od -2,86%. Povećanje proizvodnje ostvareno je u proizvodnji odevnih predmeta i krzna i u proizvodnji kože, predmeta od kože i obuće. Značajno opadanje proizvodnje zabeleženo je kod proizvodnje motornih vozila i prikolica, proizvodnje kancelarijskih i računskih mašina, osnovnih metala, nameštaja, i koks i derivata nafte.

POKAZATELJI KOMPATIVNE PREDNOSTI I SPECIJALIZACIJE U MEĐUNARODNOJ TRGOVINI

Analiza komparativne prednosti izvoza prerađivačke industrije (*RCA*) pokazuje da pozitivnu vrednost indeksa komparativne prednosti imaju sektori koji u međunarodnoj trgovini ostvaruju suficit. Proizvodi prerađivačke industrije sa visokom

komparativnom prednosti imaju intraindustrijski karakter i promet se obavlja u oba smera.

Razvojni potencijal pokazuju prehrambeni proizvodi i piće, odevni predmeti i krzna i osnovni metali.

Tabela 2. *RCA*, *GL* i *LFI* pokazatelji prerađivačke industrije prema klasifikaciji delatnosti

	<i>RCA</i>		<i>GL</i>		<i>LFI</i>	
	2002.	2009.	2002.	2009.	2002.	2009.
Prehrambeni proizvodi i piće	0,09	0,46	0,88	0,58	5,31	5,74
Duvanski proizvodi	-1,05	0,02	0,11	0,98	-0,40	0,15
Tekstilna prediva i tkanine	-0,37	-0,26	0,54	0,76	0,00	0,23
Odevni predmeti i krzno	0,23	0,18	0,70	0,83	1,99	1,15
Koža, predmeti od kože i obuća	-0,07	-0,07	0,91	0,94	0,79	0,46
Prerada i proizvodi od drveta i plute	-0,16	-0,23	0,79	0,78	0,44	0,16
Celuloza, papir i prerada papira	-0,43	-0,41	0,48	0,62	-0,17	-0,15
Izdavanje, štampanje i reprodukcija	-0,58	-0,04	0,34	0,96	-0,23	0,19
Koks i derivati nafte	-0,26	-0,51	0,66	0,54	0,22	-0,35
Hemikalije i hemijski proizvodi	-0,57	-0,60	0,35	0,48	-2,35	-2,14
Proizvodi od gume i plastike	0,00	0,09	0,99	0,91	2,00	1,57
Proizvodi od ostalih minerala	-0,12	-0,35	0,84	0,68	0,62	-0,01
Osnovni metali	-0,09	0,10	0,88	0,91	2,29	3,54
Metalni proizvodi, osim mašina	-0,39	-0,12	0,52	0,88	-0,04	0,49
Ostale mašine i uređaji	-0,61	-0,31	0,33	0,71	-2,06	0,18
Kancelarijske i računске mašine	-1,43	-0,77	0,04	0,37	-0,95	-0,31
Druge električne mašine i i aparati	-0,25	0,00	0,68	1,00	0,31	1,12
Radio, TV i komunikaciona oprema	-1,22	-0,63	0,07	0,46	-1,20	-0,60
Precizni i optički instrumenti	-0,81	-0,77	0,20	0,37	-0,66	-0,50
Motorna vozila i prikolice	-0,71	-0,64	0,25	0,45	-1,46	-0,92
Ostala saobraćajna sredstva	0,01	0,04	0,98	0,96	0,35	0,46
Nameštaj i ostali slični proizvodi	-0,19	-0,09	0,75	0,92	0,30	0,39
Reciklaža	0,44	0,94	0,47	0,28	0,22	0,58

Izvor: RZS i obračun autora

Pozitivnu komparativnu prednost (*RCA*) u 2009. godini pokazuje 8 sektora prerađivačke industrije. Zadovoljavajuću komparativnu prednost imaju: prehrambeni proizvodi i piće, duvanski proizvodi, odevni predmeti i krzno, proizvodi od gume i

plastike, osnovni metali, druge električne mašine i aparati, ostala saobraćajna sredstva i reciklaža.

Komparativna prednost izvoza prerađivačke industrije u 2009. godini merena Lafay indeksom (*LFI*) pokazuje povećanje u odnosu na 2002. godinu kod većine sektora. Analizom je ustanovljeno da 15 sektora prerađivačke industrije ima pozitivnu vrednost komparativne prednosti i veći nivo specijalizacije u spoljnoj trgovini, a 8 sektora ima negativnu vrednost komparativne prednosti i niži nivo specijalizacije u spoljnoj trgovini.

Rezultati analize specijalizacije u međunarodnoj trgovini u 2009. godini primenom Grubel–Lloydovog indeksa pokazuju da preovladava intraindustrijska specijalizacija. Sprovedena analiza specijalizacije u međunarodnoj trgovini pokazuje da postoji korelacija između komparativne prednosti i intraindustrijske specijalizacije u međunarodnoj trgovini.

Intraindustrijski karakter razmene proizvoda prerađivačke industrije pokazuje prisustvo izvoza i uvoza i govori o otvorenosti industrije u međunarodnoj trgovini. Proizvodi u trgovini su diferencirani i nisu potpuni supstituti. Visoka vrednost indeksa intraindustrijske razmene pokazuje specijalizaciju u međunarodnoj trgovini.

Analiza međunarodne trgovine proizvodima prerađivačke industrije pomoću Grubel–Lloydovog indeksa pokazuje da od ukupno 23 sektora prerađivačke industrije 15 ima intraindustrijski karakter, a 4 ima interindustrijski karakter. Visoka vrednost Grubel–Lloydovog indeksa (0,98 i 0,96) pokazuje da se uvoz i izvoz vrši u približno istom iznosu.

Intraindustrijski karakter razmene sektora prerađivačke industrije u 2009. godini prisutan je u proizvodnji u sledećim sektorima: duvanski proizvodi, tekstilna prediva i tkanine, odevni predmeti i krzno, koža, predmeti od kože i obuća, prerada i proizvodi od drveta i plute, celuloza, papir i prerada papira, izdavanje, štampanje i reprodukcija, proizvodi od gume i plastike, proizvodi od ostalih minerala, osnovni metali, metalni proizvodi – osim mašina, ostale mašine i uređaji, druge električne mašine i aparati, ostala saobraćajna sredstva, i nameštaj i ostali slični proizvodi. Interindustrijski karakter razmene prisutan je u sektorima: kancelarijske i računске mašine, precizni i optički instrumenti, motorna vozila i prikolice, i reciklaža. Istovremena inter- i intraindustrijska razmena jeste u sektorima: prehrambeni proizvodi i piće, koks i derivati nafte, hemikalije i hemijski proizvodi, radio, TV i komunikaciona oprema.

ZAKLJUČAK

U izvozu prerađivačke industrije proizvodi prehrambene industrije, metali, hemikalije i hemijski proizvodi, mašine i uređaji učestvuju sa 50%.

Istraživanjem je ustanovljena pozitivna komparativna prednost proizvoda iz prehrambenog, duvanskog, odevnog sektora, gume i plastike, metala i saobraćajnih sredstava. Prisutno je smanjenje komparativne prednosti i konkurentnosti proizvoda prerađivačke industrije na međunarodnom tržištu. Izražena je nepovoljna struktura proizvodnje i izvoza.

Grubel–Lloydov indeks specijalizacije pokazuje da je opadanje komparativne prednosti izvoza proizvoda prerađivačke industrije praćeno intraindustrijskom razmenom, usled veće otvorenosti privrede.

Rezultati istraživanja pokazuju da je srpska prerađivačka industrija delimično uključena u međunarodne tokove. Potrebno je pospešiti direktna strana i domicilna ulaganja u industriju radi razvoja asortimana, povećanja produktivnosti, poboljšanja kvaliteta i konkurentnosti proizvoda na međunarodnom tržištu.

U cilju unapređenja konkurentnosti proizvoda potrebno je unaprediti asortiman i kvalitet proizvoda, uvesti nove linije u proizvodnji, primeniti dosadašnje rezultate i inovacije u preradi.

COMPETITIVENESS AND SPECIALIZATION OF SERBIAN PROCESSING INDUSTRY IN THE INTERNATIONAL MARKET

Ignjatijevic Svetlana

Abstract: *This paper deals with the analysis of specialization level and comparative advantage of Serbian processing industry export to the international markets. The aim of this research is to measure comparative advantage and specialization level for the purpose of expanding and improving export in Serbia. The research utilizes the Balassa (RCA) and Lafay (LFI) indexes of comparative advantage and Grubel-Lloyd's index of intra-industrial exchange. The comparative advantage of Serbian processing industry has been dynamically observed and its competitiveness has been defined in an international context. The research findings point to the negative values for the competitive advantage of Serbian processing industry and the rise in the level of specialization in intra-industrial exchange.*

Key words: *competitiveness of processing industry/ comparative advantage of processing industry/ specialization in international trade*

LITERATURA

1. Affortunato, F., Ciommi, M., Furia, D., Voccaro, E. (2010). International Specialization And Vertical Differentiation. *È e Journal of the Faculty of Economics – Economic*, 1 (1), 146–150.
2. Alessandrini, M., Fattouh, B., Ferrarini, B., Scaramozzino, P. (2009). Tariff Liberalization and Trade Specialization in India. *ADB Economics Working Paper Series No. 177*, Asian Development Bank, 1–21.
3. Balassa, B. (1965). Trade Liberalization and Revealed Comparative Advantage. *È e Manchester School of Economic and Social Studies*, 33 (2), 99–123.
4. Buturac, G. (2008). Komparativne prednosti i izvozna konkurentnost hrvatske prerađivačke industrije. *Ekonomska istraživanja*, Zagreb 21 (2), 47–59.
5. Grubel, H., Lloyd, P. (1975). Intra-industry Trade: The Theory and Measurement of International Trade in Differentiated Products. New York: Wiley.
6. Ignjatijević, S. Milojević, I. (2011). Kvalitet poljoprivredno-prehrambenih proizvoda kao faktor konkurentnosti na međunarodnom tržištu, 14 DQM Međunarodna konferencija Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću, Beograd, (str. 356–361).
7. Ioncica, M., Draghici, M., Petrescu, C., Ioncica, D. (2010). Services specialization (a possible index) and its connection with competitiveness: the case of Romania. *È e Service Industries Journal*, 30 (12), 2023–2044.
8. Memon, N. A. (2005). Textile Weaving Industry: Need to Improvement in Blended Sector. *Economic Review*, 1, 10–13.
9. Yongzheng, Y., Montfort, M. (2007). The End of Textiles Quotas: A Case Study of the Impact on Bangladesh. *Journal of Development Studies*, 43 (4), 675–699.

PREDNOSTI I NEDOSTACI FISKALNE DECENTRALIZACIJE

Golić Darko¹

Sažetak: *Prilikom sprovođenja fiskalne decentralizacije i izbora njenih konkretnih oblika moraju se imati u vidu određene vrednosti. One se prvenstveno ogledaju u većitoj potrebi da se vlast učini efikasnijom i odgovornijom. Sistem fiskalnih odnosa mora da uvažava i načelo pravičnosti koje se ne zadovoljava u „ostajanju para tamo gde su stvorene“, nego u izgradnji solidarnog i humanog društva koje vodi računa i o svojim nerazvijenim delovima i svim društvenim kategorijama. Takođe, potreba da se obezbedi i održi makroekonomska stabilnost i održivi razvoj ne sme biti ugrožena prevelikim ambicijama nižih nivoa za većom samostalnošću. Fiskalnu decentralizaciju prvenstveno opravdavaju ekonomski razlozi. Ne ulazeći u specifičnosti pojedinih zemalja koje su je sprovele i razlike koje među njima postoje, mogu se identifikovati brojne ekonomske pogodnosti koje se postižu fiskalnom decentralizacijom. Zadatak ovoga rada jeste da izloži pozitivne efekte i rezimira značaj fiskalne decentralizacije, ali i da ukaže na njene slabosti i nedostatke.*

Ključne reči: *fiskalna decentralizacija / vlast / lokalna samouprava / javni prihodi*

UVOD

Sistem raspodele javnih prihoda između različitih nivoa organizacije vlasti jedne države od presudnog je značaja za njeno funkcionisanje. Kao takav, ne predstavlja proizvoljan izbor zakonodavca, nego produkt čitavog niza faktora, kao što su rezultati naučnih analiza, ekonomskih i društvenih potreba, političkog opredeljenja, tradicionalnih vrednosti jedne zajednice itd. Ukoliko nije zasnovan na principima koji čine primarne odlike uređenja jedne države, a ogledaju se u sistemu raspodele nadležnosti i načina njihovog ostvarivanja, on može poslužiti kao stalan izvor sukoba i nesporazuma, te kočnica razvoja jedne političke zajednice.

¹ Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe u Novom Sadu, Novi Sad, Geri Karolja br. 1, e-mail: g.darko83@gmail.com

Decentralizacija kao pretpostavka demokratizacije predstavlja proces u kojem lokalne teritorijalne zajednice dobijaju veća ovlašćenja, a koji za cilj ima da javne poslove približi građanima. Ovaj proces pokazuje brojne prednosti te ne čudi što je on predmet i međunarodnih aktivnosti, koje se ogledaju prvenstveno u donošenju međunarodnih akata, osnivanju tela pri međunarodnim organizacijama i slično, u različitim oblicima povezivanja necentralnih nivoa vlasti između više država itd. Pozitivni efekti procesa su veliki, jer vlast treba približiti građanima koji bi u modernoj državi morali predstavljati i njen izvor i njenu meru, te napustiti koncepciju koja podrazumeva da se svi javni poslovi vrše samo sa centralnog, državnog nivoa, ili pod njenim strogim nadzorom i instrukcijama. Lokalne zajednice mogu bolje da uoče lokalne probleme, potrebe i pronađu rešenja za iste. One raspolažu većim demokratskim potencijalom, a i podložniji su građanskoj kontroli.

POJAM I OBELEŽJA FISKALNE DECENTRALIZACIJE

U ekonomskoj i pravnoj teoriji ne postoji spor u pogledu značaja fiskalne decentralizacije, kao bitnog instrumenta za povećanje demokratskog potencijala vlasti na svim njenim nivoima organizovanja. Takođe, putem ovog vida decentralizacije obezbeđuje se demokratski karakter odluka u vršenju vlasti. Jednom rečju, ona ostavlja vrlo važne implikacije na funkcionisanje celokupnog javnog sektora (Raičević, 2005, str. 361). Njen značaj se manifestuje kako na proces i kvalitet pružanja javnih usluga, tako i na izdvojena sredstva za njihovo finansiranje.

Fiskalna decentralizacija predstavlja način raspodele rashoda i prihoda između pojedinih nivoa vlasti, kao i način pokrivanja nedostajućih sredstava u budžetima teritorijalno-političkih jedinica, kao nivoa vlasti unutar jedne države.

Dakle, za određenje pojma fiskalne decentralizacije bitno je ukazati na sledeće elemente:

1. Fiskalna decentralizacija predstavlja odnos između različitih nivoa vlasti. Ona se može posmatrati kao proces koji je u toku, ili kao već uspostavljeni sistem odnosa. S obzirom da se pod istom u teoriji javnih finansija podrazumeva dinamična pojava, u stalnom postupku evolucije, smatramo da ju je, u svrhu pojmovnog određenja, bolje označiti kao uspostavljen sistem odnosa, negoli kao proces uspostavljanja istog.
2. Fiskalna decentralizacija predstavlja način raspodele rashoda i prihoda. Primaran kriterijum za klasifikaciju javnih prihoda po pojedinim nivoima vlasti jeste pripadnost određenih javnih funkcija, odnosno rashoda, datom nivou. Uz ovaj kriterijum koristi se i čitav niz drugih, prvenstveno političkih, ali i ekonomskih, sve

u svrhu obezbeđenja određenog iznosa sredstava radi zadovoljenja potreba datog nivoa vlasti, ali i uspostavljanja određenog stepena autonomnosti istih, o čemu će više govora biti u narednim izlaganjima.

3. Takođe, za unitarne decentralizovane države nije svojstveno postojanje fiskalne samostalnosti nižih nivoa u odnosu na šire, kao ni potpuna, a ni znatna zavisnost nižih u odnosu na više, što može biti slučaj u federalno uređenoj zajednici, bar između federalnog i nivoa federalnih jedinica. Stoga, fiskalna decentralizacija pojmovo ne uključuje fiskalnu samostalnost nižih nivoa vlasti u odnosu na više, pa se o njoj govori, uz ostale elemente, i kao o načinu pokrivanja nedostajućih sredstava u budžetima teritorijalno-političkih jedinica nižeg nivoa.

4. Fiskalna decentralizacija se uspostavlja između centralnog nivoa vlasti i političko-teritorijalnih jedinica nižeg nivoa u jednoj državi, bilo da je to lokalna samouprava, regioni, ili različiti oblici teritorijalnih autonomija kod asimetrično decentralizovanih država². Ona karakteriše sistem odnosa u unitarnim decentralizovanim državama i u tzv. centralizovanim federacijama, koje su federacije više po proklamaciji, negoli po suštini odnosa unutar njih. Fiskalna decentralizacija se ne odnosi na određenu finansijsku autonomnost područnih organa državne uprave, gde je reč o određenoj finansijskoj dekoncentraciji.

Iako karakter društveno-ekonomskog sistema bitno određuje kvalitet i suštinu fiskalne decentralizacije, u svakom od njih ona predstavlja put i način ostvarenja demokratskih ideala i vrednosti. „S razvojem demokratskih procesa, posebno u zemljama u tranziciji, pojavila se neophodnost potreba da se ojača autonomija lokalnih vlasti“ (Damjanović, 2002, str. 16). Viđenje tog puta je suštinski različito u različitim društveno-ekonomskim sistemima. Ne priklanjajući se u vrednosnom smislu nijednom od njih, smatramo da se suština decentralizacije kao procesa, a naročito njenog finansijskog i uže, fiskalnog segmenta, na našim prostorima koristila ne u svrhu izgradnje političkog sistema u skladu sa interesima i potrebama jednog društva i prilagođavanja strukture vlasti društvenoj strukturi unutar jedne države kao efikasnom i funkcionalnom srevisu građana, nego uskopolitičkim interesima i manipulacijama.

Fiskalna decentralizacija postoji samo u slučajevima kada niži nivoi vlasti poseduju ustavom ili posebnim zakonom zagaranovanu nadležnost u pitanjima koja predstavljaju elemente fiskalnog suvereniteta. Radi se, dakle, o nekom od sledećih

² Primer asimetrično decentralizovane države danas jeste Srbija. Na delu njene teritorije su konstituisane autonomne pokrajine, te na istom postoje tri nivoa vlasti: lokalni, pokrajinski i republički, dok na preostalom delu postoje dva nivoa: lokalni i republički.

prava: da se ustanovi određeni porez i drugi javni prihod, da se odluči o njegovom uvođenju, visini, naplati i trošenju tako obezbeđenih sredstava. Iako ne postoji jedinstveno rešenje u različitim državama, može se uočiti da se u najvećem broju slučajeva nižim nivoima prepušta pravo uvođenja i određivanja visine poreza i drugih javnih prihoda, te odlučivanje o trošenju tako obezbeđenih sredstava, dok centralni nivo zadržava pravo ustanovljavanja javnih prihoda, ili se to dopušta samo u slučaju nekih od njih. U pogledu administriranja javnih prihoda, postoje različita rešenja koja su opredeljena ne samo nastojanjem da se sprovede decentralizacija, nego i načinom organizacije javne uprave.

Prilikom sprovođenja fiskalne decentralizacije i izbora njenih konkretnih oblika moraju se imati u vidu određene vrednosti. One se prvenstveno ogledaju u većitoj potrebi da se vlast učini efikasnijom i odgovornijom. Spuštanje vlasti na niže nivoe uslovljeno je potrebom da se ista približi građanima kako bi što bolje bila prilagođena njihovim potrebama i interesima, ali i učinila podložnijom kontroli koja je u postojanju ambijenta demokratskog društva, sa tog nivoa najlakše kontrolisana. Sistem fiskalnih odnosa mora da uvažava i načelo pravičnosti, koje se ne zadovoljava u „ostajanju para tamo gde su stvorene“, nego u izgradnji solidarnog i humanog društva, koje vodi računa i o svojim nerazvijenim delovima i svim društvenim kategorijama. Takođe, potreba da se obezbedi i održi makroekonomska stabilnost i održivi razvoj ne sme biti ugrožena prevelikim ambicijama nižih nivoa za većom samostalnošću.

OPRAVDANJE FISKALNE DECENTRALIZACIJE

Ključno pitanje fiskalne decentralizacije predstavlja analiza razloga koji je opravdavaju, ali i onih koji naglašavaju njene manjkavosti i nedostatke. Postoji čitav niz razloga koji govore u prilog fiskalnoj decentralizaciji. U najopštijem, oni bi se mogli podeliti na ekonomske i političke razloge. Između njih, ipak, postoji čvrsta veza i međusobna uslovljenost. Takođe, fiskalna decentralizacija, naročito ako je sprovedena u formi koja nije prilagođena prvenstveno ekonomskim, ali i drugim potrebama jednog društva, sa sobom nosi i određene probleme.

Fiskalnu decentralizaciju prvenstveno opravdavaju ekonomski razlozi. Ne ulazeći u specifičnosti pojedinih zemalja koje su je sprovele i određene razlike među njima s tim u vezi, mogu se identifikovati brojne ekonomske pogodnosti koje se postižu fiskalnom decentralizacijom.

Povećanje ekonomske efikasnosti države

Efikasnost vlasti podrazumeva da građani dobijaju one usluge koje stvarno i žele, a preferencije građana se najbolje ostvaruju ako se one vrše na decentralizovan način. Decentralizovana vlast je u stanju da bude najbolje informisana o stvarnim interesima i potrebama građana, što zasigurno obezbeđuje kvalitetnije zadovoljavanje javnih potreba.

Povećanje ekonomske efikasnosti države postiže se primenom rešenja koja u najvećoj meri povećavaju društveno bogatstvo, na osnovu raspoloživih resursa te države. Vlast koja je najbliža građanima može da prilagodi svoje troškove lokalnim potrebama i prioritetima. Stoga joj se mora omogućiti da vodi politiku javnih prihoda i javnih rashoda, shodno sopstvenim potrebama. Mnogo je veća mogućnost da će građani od lokalnih vlasti na kvalitetniji način dobiti određenu uslugu i da će je platiti srazmerno koristi koju za nju dobijaju. Takođe, izabrane predstavnike lokalnih vlasti će smatrati odgovornim za kvalitet te usluge, a isti se daleko lakše identifikuju u lokalnim sredinama, negoli na nivou države, te je i veći osećaj odgovornosti.

Empirijska istraživanja iskustava zemalja u razvoju kao i razvijenih zemalja pokazuju da istovremena decentralizacija državnih ovlašćenja u pogledu poreza i u pogledu rashoda negativno i u značajnoj meri utiču na veličinu troškova sveukupnog javnog sektora. Takođe, aranžmani o podeli javnih prihoda između različitih nivoa vlasti, prema kojima odluke o porezima donosi centralni nivo imaju tendenciju da eliminišu negativan efekat decentralizacije javnih funkcija na porast troškova javnog sektora (O'Saliven, 2002, str. 23–27).

Mobilnost prihoda

Lokalni nivoi vlasti, u poređenju sa centralnim nivoom, imaju znatno veću mogućnost za utvrđivanje osnovice nekih poreza. Kao primer se mogu navesti porez na imovinu, naknade za korišćenje dobara od opšteg interesa itd.

Lokalne vlasti imaju najveće komparativne prednosti kod poreza na imovinu, posebno u pogledu utvrđivanja spiska poreskih obveznika i u pogledu naplate poreza. Takođe, kod poreskih olakšica i oslobođenja, lokalne vlasti se pokazuju kao daleko podesnije jer su u boljoj prilici da odmere, ali i da kontrolišu opravdanost svakog od tih osnova.

Ista je situacija i sa naknadama za korišćenje određenih dobara. Značaj pojedinih dobara, za čije se korišćenje državi i njenim derivatima plaća naknada, nije isti za svaki deo jedne državne celine. On se pojavljuje kao resurs, komparativna pred-

nost, ili pak retkost, potreba, deficit određenog dela države. Stoga, lokalne zajednice su u najboljoj poziciji da procene iznos i način plaćanja naknade za korišćenje određenih dobara, kao što i načelo pravičnosti nalaže da od određenih dobara najveću korist ostvaruju lokalne zajednice kojima pripadaju.

Velicina jurisdikcije

Niži nivoi vlasti, a naročito lokalni, u prilici su da prikladnije odrede cenu za one usluge koje pružaju svojim građanima. To rezultira efikasnijim jedinicama vlasti, odnosno jurisdikcijama. Efikasno određivanje cena pruža mogućnost za različite modalitete međuregionalne, međulokalne saradnje i saradnje između različitih organa unutar istog nivoa teritorijalne organizovanosti. „Svaka poreska jurisdikcija treba da pruža one javne usluge od kojih koristi imaju samo lica koja žive unutar njene teritorije, odnosno treba da koristi samo one izvore finansiranja koji će da budu u stanju da samostalno utvrde troškove pružanja takvih usluga“ (Ilić Popov, 2002, str. 84).

Fiskalna konkurencija

Neposredni efekat fiskalne decentralizacije sastoji se u konstituisanju fiskalne konkurencije među lokalnim i regionalnim vlastima u nekoj zemlji. Uspješnije lokalne zajednice će u većoj mери da privlače firme, kapital, radnike, investitore i na taj način da ih odvlače iz sredina u kojima su porezi viši. Iako postoje brojni protivnici bilo kakvom obliku poreske konkurencije, njeni efekti ohrabrujuće deluju na lokalne zajednice. Ona se neretko pojavljuje kao jedina šansa nerazvijenih područja, uz to još i zahvaćenih emigracionim procesima. U uslovima potpune fiskalne centralizacije, investitori nisu zainteresovani za ulaganja u krajeve koji su udaljeni od glavnih saobraćajnica i velikih industrijskih i finansijskih centara. To vodi ka potpunom siromašenju i depopulaciji tih krajeva. Tek sa mogućnošću da putem poreskih podsticaja vođenih sa lokalnog nivoa privuku ulaganja, nerazvijeni krajevi dobijaju šansu za opstanak. Takođe, same lokalne i regionalne vlasti se ovim putem primoravaju da budu odgovorne. Onemogućavanje lokalnih vlasti da vode poresku politiku u skladu sa sopstvenim potrebama, u cilju centralizacije, u suprotnosti je sa tržišnom logikom i vodi degradaciji ekonomskih sloboda, a time i do pada stope rasta.

Ekonomsko-socijalne osobenosti pojedinih delova unutar jedne države

Svedoci smo da se problemi koji su specifični za pojedine regione i lokalne zajednice, odnosno uopšte za necentralne nivoe, multipliciraju. Njihovo rešavanje

zahteva poseban pristup, a ne jedinstvenu akciju sa centralnog nivoa. Zbog svoje osobenosti, za njihovo rešavanje je potrebno poznavanje svih specifičnosti odnosa u zajednici u kojoj se pojavljuju. Neravnomeran ekonomski razvoj, ali i složenost socijalnih odnosa, prirodne raznolikosti kao i raspored resursa zahtevaju i poseban pristup. Porezima se obezbeđuje čitav spektar ekstrasfiskalnih ciljeva, oni su rešenje za mnoge probleme ekonomskog, socijalnog pa i političkog karaktera. Zbog toga je neophodno pristupiti, tj. unaprediti sistem fiskalne decentralizacije. Samo na primeru naše zemlje uočava se razlika u razvijenosti Vojvodine i juga Srbije, Beograda i gradova iz unutrašnjosti. Takođe, resursi kojima raspolaže Vojvodina drugačiji su od onih u istočnom delu Srbije ili u jugozapadnom delu zemlje. Nezaposlenost je posebno neujednačena, a tu su i pitanja kao što su komparativne prednosti pojedinih delova zemlje. U jednom od njih su velike mogućnosti za razvoj turizma, u drugom poljoprivrede, u trećem energetike i rudarstva itd. Smatramo da se navedene prednosti mogu bolje iskoristiti putem različitih modaliteta centralizacije i, neizostavno, jačanjem fiskalne autonomnosti lokalnih nivoa vlasti. Sve ovo govori da se ne može primeniti strogo centralizovan fiskalni sistem, a da rezultati budu dobri.

Porezi se javljaju kao pogodan instrument za rešavanje niza socijalno-ekonomskih problema. U zemljama koje se još nalaze u procesu tranzicije, socijalno-ekonomski odnosi pokazuju različite karakteristike u različitim delovima. Iako opštost poreske obaveze predstavlja jedan od osnovnih principa oporezivanja i ujedno formalni uslov pravičnosti, postoji čitav niz poreskih oslobođenja. Poreska oslobođenja se mogu svrstati u nekoliko grupa: 1) politička oslobođenja (diplomatska i konzularna predstavnštva), 2) ekonomsko-politička oslobođenja (novosnovana preduzeća, novo zapošljavanje, podsticaji u poljoprivredi), 3) poresko-tehnička oslobođenja (oslobođenja ustanova koje su budžetski potrošači), 4) finansijska oslobođenja (oslobođenja kamate po osnovu javnog zajma da bi se podstakla kupovina javnih obveznica) i 5) socijalnopolitička oslobođenja (oslobađanje oporezivanja egzistencijalnog minimuma) (Raičević, 2005, str. 114).

Smatramo da je lokalni nivo vlasti u najvećem broju slučajeva najrelevantniji da primenjuje neki od navedenih oblika poreskih oslobođenja, jer je u stanju da najpravičnije proceni postojanje nekih od potrebnih osnova oslobođenja, naročito u slučaju socijalnopolitičkih oslobođenja. Takođe, za potrebe zaduživanja jedinica lokalne samouprave koje se nalaze u nepovoljnoj ekonomskoj situaciji poželjno je snabdeti ih ovlašćenjima finansijskog oslobođenja. Ipak, u ovoj oblasti je potrebno sačuvati i odgovarajuću ulogu centralne vlasti. Ta uloga bi se sastojala u propisivanju principa, načela i određenih osnova poreskih oslobođenja poreza čije je uvo-

đenje u nadležnosti lokalnog nivoa vlasti, te u kontroli primene navedenih rešenja. Lokalnom nivou bi trebalo prepustiti da propiše bliže uslove njihove primene.

NEDOSTACI FISKALNE DECENTRALIZACIJE

Fiskalna decentralizacija predstavlja poželjno rešenje samo ako je sprovedena u skladu sa određenim principima koji su prilagođeni osobenostima svake države, postojećim iskustvima, te naučnim stavovima i zapažanjima. U suprotom, ona se može pretvoriti u sopstvenu suprotnost i proizvesti čitav niz negativnih posledica.

U slučaju nedostatka u koordinaciji prilikom donošenja mera i kreiranju politika u oblasti poreza, različitih nivoa organizovanosti, može doći do uspostavljanja barijera u trgovinskoj razmeni između pojedinih delova određene države, ugrožavanja slobodnih tokova trgovine, negativnih migracija poreskih obveznika, što sve negativno utiče na privredni rast i makroekonomsku stabilnost. Sve ovo iziskuje potrebu za većim nivoom kooperativnosti u podeli nadležnosti i potrebu da se zadrži i postojanje zajednice prihoda u pogledu raspodele određenih javnih prihoda, jer neograničena decentralizacija može voditi ka potpunom osamostaljivanju članica federacije, odnosno određenih regiona (Jelačić, 1985, str. 31–41).

„Bez pravilnog sprovođenja od strane federalne (centralnog nivoa) vlasti, može doći do toga da privredno nerazvijene i manje razvijene federalne jedinice (i regioni, jedinice lokalne samouprave) budu oslabljene, odnosno može doći do stvaranja razlika u društvenom standardu građana pojedinih područja“ (Aleksić, 2008, str. 20).

Veća mogućnost administriranja složenijim poreskim oblicima, kao što su porez na dodatu vrednost i sintetički porez na dohodak građana, zahteva određeni stepen centralizacije fiskalnih sistema. Takođe, da bi centralni nivo vlasti mogao da upravlja makroekonomskim tokovima, potrebno je da raspolaže i značajnim fiskalnim instrumentima. Previše decentralizovan fiskalni sistem, koji podrazumeva prenošenje većine poreskih oblika na necentralne nivoe, učinio bi nesposobnom jednu državu da putem mera fiskalne politike utiče na postizanje makroekonomskih ciljeva, a time je i lišio potrebnog autoriteta i sigurno vodio ka njenoj dezintegraciji.

U praksi se mogu pojaviti i složene države koje ne poseduju fiskalni suverenitet. Sredstva za finansiranje njihovih rashoda obezbeđuju države članice. Iako ovakve zajednice raspolažu međunarodno-pravnim subjektivitetom i ostalim obeležjima koji je čine državom, one ne mogu uticati na ekonomske tokove. Time su lišene veoma značajnih funkcija koje odlikuju savremenu državu. Primer bivše Držav-

ne Zajednice Srbije i Crne Gore i njena sudbina najbolji su pokazatelj kvaliteta i opravdanosti takvih fiskalnih odnosa u jednoj političkoj zajednici.

U literaturi ne postoji spor u pogledu toga da se fiskalna decentralizacija vrši u skladu sa čitavim kompleksom principa. Njena uslovljenost i karakter određeni su nizom ekonomskih, političkih, geografskih i socijalnih uslova koji postoje u jednoj državi. Zanemarivanjem bilo kojeg od njih i proizvoljnim upuštanjem u ovaj kompleksan i osjetljiv proces mogu se proizvesti brojne negativne, čak i kobne posljedice. „Ako se formiraju kompaktne, prostorno dovoljno velike i subnacionalne zajednice sa značajnim fiskalnim kapacitetima, neminovno je da će doći i do separatističkih tendencija. Regionalno diverzifikovane zemlje, istina, mogu koristiti decentralizaciju kao politiku koja će obezbijediti opstanak centralne države, ali se uvijek javlja pitanje koliko i na koji način izvršiti decentralizaciju. Odgovor je uvijek sličan s veoma komplikovanom političkom i ekonomskom računicom“ (Jović, 2007, str. 136).

ZAKLJUČAK

Decentralizovana država se karakteriše postojanjem fiskalne decentralizacije, kao sistema odnosa između centralnog i necentralnih nivoa vlasti. Za svaki od nivoa je karakteristično postojanje sopstvenih prihoda, ali se jedinstvo fiskalnog sistema obezbeđuje putem odnosa vezane separacije, u kojem centralna vlast ustanovljava prihode i njihove osnovne elemente, rezervišući određena prava u toj oblasti za niže nivoe, bilo da se radi o regionima, teritorijalnim autonomijama ili lokalnim samoupravama. Dakle, centralna vlast raspolaže fiskalnim suverenitetom, a svaki niži nivo fiskalnom autonomijom. Putem sopstvenih prihoda obezbeđuje se značajan, ali ne i dovoljan iznos sredstava za vršenje poslova iz nadležnosti necentralnih nivoa vlasti. Transferi, odnosno dotacije iz državnog budžeta imaju veoma važnu ulogu u finansiranju necentralnih nivoa, naročito lokalne samouprave. Ipak, sistem transfera mora da ispuni određene zahteve. Oni se odnose na transparentnost, stabilnost i predvidljivost. Takođe, nenamenski karakter transfera trebalo bi da predstavlja pravilo, a postojanje namenskih dotacija izuzetak, i to uglavnom u funkciji značajnijih investicionih poduhvata.

Negativni efekti fiskalne decentralizacije naročito dolaze do izražaja kada politički razlozi u ovom procesu nadvladaju ekonomske. Ovde se radi o ekonomskom procesu koji između ostalih proizvodi političke posledice, a ne obrnuto. Da bi centralna vlast mogla da upravlja makroekonomskim tokovima na efikasan način ona mora imati na raspolaganju mnoge instrumente, naročito fiskalne. Previsok stepen fiskalne decentralizacije mogao bi da ugrozi ovu bitnu funkciju centralne vlasti.

Takođe ne treba prenebregavati povećanu opasnost od korupcije pri većem stepenu fiskalne decentralizacije, usled povećanog prisustva lokalnih zajednica javnim resursima. Izgradnjom adekvatne institucionalne strukture, kao usklađene celine sastavnih delova, sa međusobnim pravima i odgovornostima, dobrom koordinacijom i pravilnom kontrolom nadležnih tela, sa centralnog nivoa, ovaj problem se može uspešno prevazići.

Tamo gde je prenaplašena razlika u nivou razvijenosti i komparativnim prednostima, jednako ali i preterano opterećenje razvijenijih delova, zarad alokacije sredstava ka siromašnijim, ne dovodi do pozitivnog efekta, naprotiv, vodi ekonomskoj stagnaciji i onih bogatijih, te ugrožavanju jedinih zamašnih izvora prihoda.

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF FISCAL DECENTRALIZATION

Golic Darko

Abstract: *When implementing fiscal decentralization and choosing its specific forms, we have to be aware of certain values. They are primarily concerned with the ever-present need to establish efficient and responsible state leadership. The system of fiscal relations has to comply with the principle of fairness, which does not imply that “money stays where it has been generated”, but rather should be oriented towards building a socially just and humane society, which cares for its underdeveloped parts and all social categories. Moreover, the need to achieve and maintain macro-economic stability cannot be impaired by lower society levels’ striving for a higher degree of independence. Fiscal decentralization is primarily justified by economic reasons. Despite the specific differences among countries that have already implemented fiscal decentralization, we can observe numerous advantages of fiscal decentralization. The aim of this paper is to present its positive effects, thus summarizing the importance of fiscal decentralization, but also to touch upon certain weaknesses and disadvantages.*

Key words: *fiscal decentralization / state leadership/ local authorities / public revenues*

LITERATURA

1. Aleksić, V. (2008). *Finansijsko pravo – finansijska decentralizacija*, Novi Sad, Privredna akademija

2. Damjanović, M. (2002). Realiteti lokalne demokratije. U M. Damjanović (ur.), *Lokalna demokratija* (str. 11–22). Beograd, Magna agenda
3. Hrustić, H. (2002). Putevi fiskalne decentralizacije. *Poslovna politika*, 31 (10), 19–24
4. Ilić Popov, G. (2002). Fiskalni odnosi u federativnoj državi sa stanovišta javnih prihoda. U G. Ilić Popović i B. Raičević (ur.), *Inicijativa za fiskalnu decentralizaciju* (str. 81–96). Beograd, Magna Agenda
5. Jelačić, B. (1985). Porezni suverenitet u federativnim državama. *Aktuelni problemi finansiranja društvenih potreba* (str. 31–41). Zagreb, Pravni fakultet
6. Jović, Lj. (2007). Fiskalna decentralizacija u nekim od zemalja sukcesora SFR Jugoslavije. *Zbornik Matice srpske za društvene nauke*, 122, 133–149
7. O'Saliven, R. (2002). Fiskalna decentralizacija u Centralnoj i Istočnoj Evropi – pregled pitanja. U G. Ilić Popović i B. Raičević (ur.), *Inicijativa za fiskalnu decentralizaciju* (str. 21–38). Beograd, Magna Agenda
8. Raičević, B. (2005). *Javne finansije*, Beograd, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu
9. Setnikar Cankar, S., Vlaj, S., Klun, M. (2002). Decentralizacija – eksperimenti i reforme, lokalna uprava u Sloveniji. U grupa autora, *Uporedna iskustva lokalnih samouprava* (str. 215–240). Beograd, Magna Agenda

STRUČNI RADOVI

AKVIZICIJE I SPAJANJA KOMPANIJA – MOTIVI, TEHNIKE I REZULTATI

Stojsavljević Miroslav¹

Sažetak: *Procesi akvizicije i spajanja među kompanijama imaju dugu istoriju. Njihov uticaj na tržište može biti veoma veliki, a za same učesnike i pitanje egzistencije. Postoje različiti motivi za preuzimanje ili kupovinu druge kompanije, a takođe i razne tehnike za realizaciju. Sa aspekta kompanije – kupca akvizicija predstavlja ulaganje, te se može izmeriti kao i svaka druga investicija: odmeravanjem koristi koju donosi svom novom vlasniku. Rizici i gubici kao rezultat negativnog odgovora tržišta mogu biti značajni, te je pre akvizicije potrebna dobra priprema, ne samo u obliku precizne finansijske analize samog procesa, već i svih aspekata poslovanja novonastale kompanije. U ovom radu će se dati kraći pregled različitih vrsta povezivanja, taktika, tehnika i metoda koje se primenjuju, kao i pogled na merenje i procenu ekonomskih rezultata ovakvih akcija.*

Ključne reči: *akvizicije / spajanja / efekti / resursi / sredstva / tržište / profit / sinergija*

UVOD

Preuzimanje jedne kompanije od strane druge ili njihovo međusobno udruživanje u savremenom svetu ne predstavlja novinu. Uticaj na tržište koji ovakvi procesi izazivaju može biti veoma veliki, posebno kada su u pitanju multinacionalne korporacije, pošto se posledice ovih poduhvata tada reflektuju na globalnom nivou. Spajanja takođe vrlo često mogu predstavljati šok za potrošače čija reakcija – pozitivna ili negativna – utiče na tražnju, a time i na obim prodaje. U ovom procesu važnu ulogu igra i marketing, u sferi očuvanja i unapređenja vrednosti brenda, i to kako onog koji kupuje tako i onog koji se preuzima, uključujući odluke o imenu, zaštitnom znaku, autorskim i drugim zaštićenim pravima itd. U praksi se do ocene o isplativosti ovakve akcije ne može doći jednostavno, pošto preuzimanje jedne

¹ Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad, Cvečarska br. 2, e-mail: minjast@eunet.rs

kompanije izaziva niz posledica, često nepredviđenih troškova i promena na tržištu koje, svaka sa svoje strane, imaju direktan i indirektan uticaj na profitabilnost. Dolazi do promena u troškovima proizvodnje, transporta i lagerovanja, cena, a na samom kraju i vrednosti akcija novonastale firme.

Mada je krajnji rezultat procesa spajanja najčešće isti, ipak treba razlikovati nekoliko vidova spajanja odnosno udruživanja kompanija, u zavisnosti od procesa kojim dolazi do formiranja novog entiteta. Uobičajena i najosnovnija podela jeste na *kupovinu*, *pripajanje*, *spajanje* i *preuzimanje*, što će u nastavku ovog rada biti detaljnije obrađeno. Svaki od navedenih načina ima niz varijacija, u zavisnosti da li se za kupovinu firme koriste sopstvena ili pozajmljena sredstva, da li su novi vlasnici postojeći menadžeri kompanije ili eksterni investitori itd. Veoma značajna jeste podela akvizicija na prijateljske i neprijateljske, a takođe i na horizontalne i vertikalne, na prodaju celine ili delova kompanije itd.

Posmatrajući problematiku akvizicija i preuzimanja kompanija, nameće se i pitanje da li su ovi procesi uopšte korisni i potrebni, odnosno da li je bilo moguće ostvariti poboljšanja u poslovanju kupljene (pripojene) kompanije i na drugi način? Mišljenja stručnjaka su podeljena, ali generalno se smatra da su spajanja kompanija do jedne određene granice pozitivna, kako po poslovanje samih učesnika procesa, tako i po tržište u celini. Formiranje monopola i gigantskih korporacija ne smatra se zdravim niti korisnim. U Sjedinjenim Američkim Državama je još 1890. godine usvojen tzv. *Šermanov anti trust akt* (<http://whitehouse.senate.gov/newsroom/speeches>, 2010) usmeren na sprečavanje formiranja kartela i monopola koji bi dominirali tržištem, a koji su nastajali upravo spajanjem kompanija, odnosno njihovom akvizicijom od strane najjačeg konkurenta.

Motivi za spajanje kompanija, koristi i troškovi

Kao i u svakom drugom ekonomskom poduhvatu, osnovni cilj svake kompanije koja funkcioniše u tržišnim uslovima jeste povećanje proizvodnje, prometa i zarade, odnosno profita, a u krajnjoj liniji i vrednosti same kompanije, najčešće preko rasta cene njenih akcija. Akcionari, kao vlasnici kompanije, preko organa upravljanja i kontrole neprestano vrše pritisak na menadžment da unapređuje poslovanje i položaj firme na tržištu, posebno imajući u vidu konkurenciju. Težeći da postigne taj cilj, menadžment pribegava različitim strategijama i taktikama kako bi obezbedio jedan od osnovnih preduslova za uspeh, a to je prestizanje konkurencije i izgradnja snažne pozicije na tržištu. Pored aktivnosti koje poboljšavanjem osnovnih elemenata poslovanja vode ka povećanju produktivnosti, smanjenju troškova, izgradnji snažnog brenda i kvalitetnog marketinškog nastupa, menadžment se može

odlučiti i za neke manje konvencionalne i hrabrije (a time, naravno, i rizičnije) poteze koji će ojačati položaj kompanije i obezbediti joj još veći deo tržišnog kolača. U ovu grupu spada i akvizicija drugih firmi.

U zavisnosti od brojnih faktora, jedna kompanija se može odlučiti za preuzimanje, odnosno spajanje sa kompanijom koja se bavi istom delatnošću (horizontalno spajanje) ili se nalazi unutar produkcionog lanca (vertikalno spajanje). Treća opcija jeste spajanje dve ili više kompanija iz potpuno raznorodnih delatnosti u holding, čime se takođe mogu ostvariti značajne prednosti na tržištu.

a) Horizontalno spajanje

Najčešći vid spajanja kompanija se dešava upravo u ovoj ravni – kupovina ili pripajanje konkurentske firme, što može rezultirati znatnim koristima po obe. Pre svega, tu je ušteda u svim oblicima resursa (materijalnim, ljudskim, vremenskim) koja se ostvaruje time što se mnoge funkcije centralizuju, što predstavlja značajnu racionalizaciju, a takođe se raspoloživi resursi ne troše na međusobnu borbu već će se upotrebiti za poboljšanja u osnovnoj delatnosti, bila to proizvodnja, usluge ili finansijska delatnost. Primere horizontalnih spajanja nalazimo u gotovo svim sektorima, kao što je to slučaj u auto-industriji: „Dajmler“ i „Krajsler“, „Reno“ i „Nisan“, „Ford“ i „Volvo“, „GM“ i „Sab“ (primeri međusobnog spajanja nekih od najvećih svetskih proizvođača automobila). U ovim spajanjima ne radi se o kupovini brenda, odnosno imidža, ili o čisto finansijski motivisanoj investiciji, već su rukovodstva i akcionari pomenutih kompanija bili vođeni složenijim poslovnim idejama. Pored već pomenute uštede u reklami i marketingu uopšte, daleko značajnija jeste povećana ekonomičnost koja se postiže zajedničkim razvojem novih modela, inače najskupljom aktivnošću u ovoj industriji, zatim standardizovanjem velikog broja komponenti u proizvodnji, kao i velikim uštedama u logistici i administraciji. Naravno, nisu sva pomenuta spajanja bila uspešna, pa su neka od najvećih posle nekoliko godina i raskinuta (npr. „Dajmler–Krajsler“).

Horizontalna spajanja su česta i u bankarskom sektoru. „JP Morgan Chase & Co“ (koja je i sama nastala spajanjem) kupila je „Bank One Corporation“, a tu je i primer „Bank of America“ koja je od svog osnivanja u San Francisku (Kalifornija) 1904. godine (sa interesantnim originalnim nazivom „Bank of Italy“), progutala mnoge male i velike banke i finansijske institucije. Rast ove institucije preuzimanjem drugih banaka počeo je 1922. godine kupovinom italijanske „Banca dell’ Italia Meridionale“, a u 21. veku se nastavio preuzimanjem giganta kao što je „Merrill Lynch“ 2008. godine. Jedno od najvećih spajanja u ovom sektoru, a i uopšte, jeste nastanak japanske „Mizuho“ banke udruživanjem korporativnih sektora „Dai-Ichi

Kangyo Bank“ i „Fuji Bank“ sa investicionim delom „Industrial Bank of Japan“ 2002. godine. Aktiva novostvorene banke iznosila je neverovatnih 1.500 milijardi dolara što je u tom momentu dvostruko premašivalo do tada najveću aktivu „Deutsche Bank“ (Brealey, Myers i Marcus, 2007, str. 580).

b) Vertikalna spajanja

Ovaj vid spajanja povezuje kompanije iz različitih industrija koje se nalaze unutar proizvodnog, odnosno poslovnog lanca. Ukoliko za primer uzmemo kompaniju – proizvođača iz sfere prehrambene industrije, na primer mlekaru, ona se može udružiti sa proizvođačem sirovina (farmom krava), ali krećući se još niže u proizvodnom lancu može kupiti i fabriku stočne hrane ili čak i poljoprivredno gazdinstvo koje obrađuje zemlju. Krećući se u suprotnom pravcu poslovnog procesa, mlekar se može spojiti sa distributerom, vele- i maloprodajom i time zatvoriti deo ili čak čitav reproduktivno-trgovački ciklus. Beneficije koje na ovaj način proizvođač ostvaruje jesu očigledne – od ušteta u nabavnim cenama sirovine, skladištenju i logistici, do kontrole pojedinih faza poslovanja, a moguće i uticaja na tržiše i konkurente. Naravno, kompanija koja ostvaruje ovoliki uticaj nužno se u jednom trenutku susreće sa državnim regulatornim telima koja za zadatak imaju sprečavanje monopola i obezbeđivanje fer tržišne utakmice.

Slične akvizicije postoje u svim oblastima: američki giganti industrije informisanja i zabave „Time Inc.“ i „Warner Communications“ spojili su se 1990. godine, da bi 2001. pripojili i internet provajdera AOL („America on Line“). Japanska „Sony Corporation“ koja je u to vreme bila gotovo isključivo proizvođač elektronske opreme kupila je filmske studije i distributere: 1998. za milijardu dolara „Columbia Pictures Entertainment“, a sedam godina kasnije i kompaniju „Metro-Goldwyn-Mayer“ za 5 milijardi dolara (http://en.wikipedia.org/wiki/Sony_Pictures_Entertainment, 2010).

Primeri vertikalnih povezivanja su brojni. U savremenom svetu gde je, naročito među multinacionalnim korporacijama, teško ili čak i nemoguće pronaći firmu koja se bavi samo jednom delatnošću, i vertikalne akvizicije prerastaju u novi vid povezivanja koje obuhvata kompanije iz različitih sektora, čime nastaje tzv. holding kompanija.

c) Spajanja u holding

Međusobnim povezivanjem kompanija koje ne spadaju u horizontalno niti (direktno) u vertikalno povezane subjekte, nastaje holding. Članicama holdinga je praktično jedini zajednički činilac vlasnička struktura i najviši menadžment. Ve-

rovatno najdrastičniji primer raznorodne aktivnosti u jednom holdingu jeste južnokorejska korporacija „Daewoo“, koja je tokom devedesetih godina 20. veka bila aktivna u oblastima brodogradnje, proizvodnje automobila, kamiona i autobusa, elektronskih uređaja za široku potrošnju, bankarstva, čak i poljoprivredne proizvodnje, i to u 400 preduzeća u desetinama država na gotovo svim kontinentima (Brealey, Myers i Marcus, 2007, str. 578). Neki od primera napred navedenih kao vertikalna povezivanja vremenom su prerasli u holding, rastom i diverzifikacijom firmi – vlasnika. „Sony“ odavno nije samo proizvođač elektronskih uređaja, a i kroz vlasništvo nad brojnim kompanijama iz najrazličitijih oblasti teško ga je definisati drugačije nego kao holding korporaciju. Na primer, „Soni korporacija“ je 2004. godine sa nemačkim medijskim gigantom, firmom „Bertelsman“, oformila zajedničku kompaniju „Sony BMG“ da bi nekoliko godina kasnije (2008) otkupila 50% deonica nemačkog partnera i stvorila „Sony Music Entertainment Inc.“, ćerku kompanije „Sony Corporation America“. Koliko široko holding korporacije pokrivaju tržišta pokazuje činjenica da „Sony“ kao vodeći svetski proizvođač audio, video, komunikacionih i IT uređaja, akvizicijama drugih kompanija svoju mrežu proširuje na muzičku industriju pošto je ovakvim potezima vlasnik, između ostalih, i renomiranih „Arista Records“, „Columbia Records“, „Epic Records“, „RCA“ itd. Sa druge strane, „Bertelsmann AG“ poseduje medijsku RTL grupu, izdavačke kuće „Random House“ i „Gruner + Jahr“ i druge kompanije, aktivne u preko 50 zemalja (<http://www.sony.com/SCA/press>, 2010). Svaki od vidova međusobnog spajanja kompanija vođen je osnovnim motivom – povećanjem uspešnosti poslovanja, odnosno rastom profita, ali načini na koji se želi doći do krajnjeg cilja su različiti. Naime, menadžment je u donošenju odluke o pripajanju ili spajanju sa drugom kompanijom motivisan raznim (potencijalnim) komparativnim prednostima:

- Smanjenje fiksnih troškova. Raspodela fiksnih troškova na veći broj proizvoda je jedan od osnovnih elemenata ekonomičnijeg poslovanja. Ovo se može postići i horizontalnim povezivanjem, tj. preuzimanjem tuđih proizvodnih kapaciteta.
- Uštede u proizvodnom procesu. Smanjenje troškova nabavke repro materijala ili delova za proizvodnju, kvalitetnija i jeftinija distribucija, glavni su motivi vertikalnog povezivanja. Preuzimanjem dobavljača u svoju organizaciju, u idealnoj situaciji proizvođač ostvaruje višestruke koristi i velike uštede. Ali ovo može biti i mač sa dve oštrice, pošto vlasnička prava podrazumevaju i obaveze, pa nastajanje problema kod bivšeg dobavljača zahteva angažovanje matične firme, što može prouzrokovati dodatne troškove, a u ekstremnim slučajevima čak ugroziti i samu kompaniju – vlasnika. U si-

tuaciji kada se dobavljač kao nezavisna firma nađe u problemu, kompanija može jednostavno da se okrene drugima koji su prisutni na tržištu. Čini se da u modernom svetu ovaj motiv za povezivanje sve više gubi na atraktivnosti, pa postoji i obrnuti trend – tzv. *outsourcing*, gde se sve sem ključne delatnosti kompanije prepušta eksternim, nezavisnim partnerima. Ovo je posebno aktuelno u evropskim zemljama koje su sa planske prešle na tržišnu privredu (uključujući i prostor bivše Jugoslavije), gde je do 80-ih i 90-ih godina 20. veka postojala specifična praksa izrazitog vertikalnog povezivanja, odnosno postojanja specifičnih „socijalističkih“ holding kompanija, tzv. složenih organizacija udruženog rada (SOUR) da bi se u procesu tranzicije gotovo sva ovakva privredna društva raspala na manje, nezavisne firme. Primera ima mnogo, a ovaj proces se može dobro videti i kod domaćih banaka, koje su prelaskom u ruke stranih vlasnika, po pravilu, ukinule gotovo sve prateće službe (obezbeđenje, čišćenje, održavanje, marketing, transport itd.), i sve ono što ne čini suštinu bankarskih aktivnosti prepustile drugim, nezavisnim firmama.

- Optimalnije korišćenje resursa. Veoma je privlačna mogućnost da dve kompanije udruže svoje snage i time naprave novi entitet koji će objediniti njihove prednosti u odnosu na konkurenciju. Manje firme po pravilu imaju brži i inventivniji razvoj, lakše se prilagođavaju tehnološkim promenama ali im nedostaju proizvodni kapaciteti ili logistička podrška, a često imaju i manjak obrtnih i investicionih sredstava, što se sve može pronaći kod velike kompanije. Dodatne uštede u administraciji i drugim pratećim troškovima predstavljaju još jedan argument na strani spajanja ovakvih kompanija. Naravno, u svakodnevnoj praksi idealne situacije su daleko ređe nego u teoriji, pa se i ovde javlja niz negativnih pojava (višak radne snage, usporavanje inventivnosti male kompanije i utapanje u neelastičnu veliku firmu, negativna selekcija kadrova itd.), ali ukoliko je konačan rezultat pozitivan, spajanje motivisano ovim faktorom je opravdano.
- Plasman sredstava. Situacija kada se kupovina neke firme posmatra isključivo kao dobar način trošenja viška sredstava, takođe nije retka. Kompanija koja ostvaruje profit, a usled različitih razloga nije u situaciji da proširuje ili unapređuje sopstvenu delatnost niti da povećava dividende, može se odlučiti na kupovinu druge srodne ili potpuno različite firme. Razloga za nemogućnost ulaganja u sopstvene kapacitete ima više: zasićenost tržišta, tehnološka, formalna ili zakonska ograničenja, eksterni faktori (politička kriza, rat, međunarodna ograničenja) itd.

Kao jedan od važnih motiva za akviziciju ili spajanje dve kompanije jeste i sinergija koja se na ovaj način ostvaruje. Proces spajanja dovodi do stvaranja novog kvaliteta, koji je veći nego prost zbir elemenata poslovanja svake od kompanija posmatrane pojedinačno. Ovako postignut skok vrednosti nove kompanije može se posmatrati sa dva osnovna aspekta: poslovnog i finansijskog (Đorđević, Carić i Nikolić, 2007, str. 840).

Poslovna sinergija doprinosi rastu obima i kvaliteta poslovanja, a time i uvećanju prihoda i ekspanziji firme. U sklopu poslovne sinergije mogu se ostvariti pozitivne promene u oblastima *obima proizvodnje* (povećana ekonomičnost, smanjenje troškova), u *politici cena* (jača pozicija na tržištu omogućava povećanje cene), u *kombinaciji komparativnih prednosti* (maksimalno korišćenje najboljeg iz obe kompanije) i u *rastu tržišta* (Đorđević, Carić i Nikolić, 2010, str. 840).

Finansijska sinergija nastaje kombinacijom raspoloživih sredstava kompanije koja vrši preuzimanje i kompanije koja ima dobar (na primer tehnološki usavršen ili tražen) proizvod, jak brend ili perspektivan projekat. Spajanjem ovih kvaliteta, nova kompanija može mnogo bolje da upravlja tokovima novca. Takođe se otvaraju mogućnosti pribavljanja sredstava na finansijskom tržištu – kreditima kod banaka pod daleko povoljnijim uslovima, a i u većem obimu nego što bi to mogla svaka od kompanija pojedinačno. Pored ovih, direktnih finansijskih poboljšanja, postoje i indirektna, kao što su potencijalne poreske olakšice koje se mogu ostvariti na osnovu ranijeg poslovanja one kompanije koja je bila u lošijem položaju, odnosno ostvarivala gubitak itd.

Pre započinjanja procesa spajanja neophodno je izvršiti kvalitetnu procenu mogućnosti uspostavljanja ovakve sinergije. Kvalitet novog preduzeća ničim nije garantovan, pa želje i očekivanja da nova kompanija ostvari visok i brz rast poslovanja mogu lako ostati neispunjene, a materijalni gubici kao i negativan uticaj na imidž obe kompanije može biti veoma velik. Stoga je neophodno predvideti u kojim poljima se može realno očekivati pozitivan efekat spajanja, odnosno gde su tačno kompanije komplementarne, kao i kako će tržište reagovati. Nije zanemarljiv ni vremenski aspekt, odnosno pitanje kada će se sinergija realizovati i u kojem trenutku će se pozitivni efekti spajanja realno ispoljiti.

Primera uspešnih spajanja je mnogo, ali verovatno postoji i isto toliko neuspešnih poduhvata. Možda najdrastičniji primer neuspelog spajanja jeste već više puta pominjana „Dajmle r–Krajsler“ korporacija, zajedničko preduzeće nastalo 1998. godine spajanjem nemačkog koncerna „Dajmle r“ (*Daimle r–Benz AG*) i američkog „Krajslera“ (*Chrysler Corporation*) koje je trebalo da vlada svetskom automobil-

skom (i ne samo automobilskom) industrijom. Ovakva očekivanja se nisu ispunila i zajednička kompanija je rasformirana 2007. godine prodajom „Krajslera“ za (svega) 6 milijardi dolara investicionom fondu „Cerebrus“ (http://en.wikipedia.org/wiki/Daimler_AG). Razlozi za neuspeh ovog poduhvata su mnogobrojni, a kao osnovni se može prepoznati upravo nedostatak sinergije između ove dve kompanije. Prema Dejvu Hiliju, analitičaru „Burnham Securities“, uzrok neuspeha je činjenica da „...spajanje dve kompanije iz različitih zemalja, sa različitim jezicima i različitim načinima rada jednostavno nije dovelo do sinergije. To je bio samo pokušaj g. Jirgena Šrempa, tadašnjeg predsednika Dajmlera, da stvori imperiju“ (<http://www.articlesbase.com/automotive-articles/how-daimler-chrysler-merger-failed->).

TAKTIKE I METODE SPAJANJA I AKVIZICIJA

Nakon donošenja konačne odluke o preuzimanju, spajanju ili drugom vidu povezivanja sa nekom kompanijom, menadžment mora definisati taktiku koju će primeniti u tom procesu. Podrazumeva se, kao i u svakoj drugoj aktivnosti koju preduzima, da se kompanija i ovde pridržava kako pisanih tako i nepisanih pravila i običaja koji važe prilikom akvizicija. Od formalnih akata koji regulišu ovaj proces u američkoj praksi je najvažniji *Vilijamsov akt* usvojen u Kongresu SAD-a 1968. godine kao amandman na Akt o razmeni hartija od vrednosti iz 1934. Ovim dokumentom se propisuje da je potencijalni kupac, naročito u slučaju ako je spreman da plati između 15% i 20% više od berzanske vrednosti akcija, dužan da javno prikaže svoju ponudu za preuzimanje: uslove, planove za budućnost kompanije, beneficije koje nudi sadašnjim vlasnicima akcija, kao i poreklo novca kojim planira da realizuje kupovinu. Takođe, postoji vremensko ograničenje važnosti ponude (minimalni period njenog važenja i rok akcionarima da odluče o prodaji). Sličnu praksu propisuje i Trinaesta direktiva EU (2004/25/EC, usvojena 21.04.2004), a kod nas Zakon o preuzimanju akcionarskih društava (*Sl. glasnik RS*, br. 46/2006).

Među nepisanim pravilima, najznačajnije je ono da se preuzimanje vrši uz dogovor obe strane. To je ujedno i glavna karakteristika *prijateljskog preuzimanja*, pošto podrazumeva da su obe kompanije, njihova rukovodstva, akcionari, ali i zaposleni pronašli zajednički interes u spajanju. Nasuprot ovakvoj praksi, postoji i *neprijateljsko preuzimanje* gde kompanija koja želi da preuzme neko preduzeće to radi bez dogovora, a često i protiv volje menadžmenta ili akcionara ove firme. Napred pomenuti zakonski akti usmereni su na zaštitu prava akcionara i sprečavanje zakulisnih i nemoralnih radnji prilikom akvizicija, ali u sistemu tržišnog poslovanja odnosno slobodnog berzanskog trgovanja akcijama, gotovo svako ko se pridržava

osnovnih zakonskih normi i spreman je da plati tržišnu cenu može postati većinski vlasnik kompanije čije su akcije u slobodnom prometu.

Postoje dve defanzivne taktike koje kompanije koriste da bi se zaštitile od neprijateljskog preuzimanja: to su tzv. „otrovna pilula“ i „odbrana od morskih pasa“ (Brealey, Myers i Marcus, 2007, str. 587). Prva podrazumeva da se u aktima kompanije unapred predvidi ovakva mogućnost i da se odrede načini kako će se reagovati u slučaju pokušaja neželjenog preuzimanja od strane finansijski jačeg kupca. Jedan od njih može biti mehanizam izdavanja dodatnih akcija i pravo „starih“ akcionara da po preferencijalnoj (daleko nižoj) ceni kupe te dodatne akcije u slučaju da neželjeni partner kupovinom na berzi preti da stekne kontrolu nad kompanijom. „Odbrana od morskih pasa“ predstavlja sličnu taktiku, kojom se vrše izmene u statutu kompanije kako bi se sprečilo preuzimanje – npr. povećava se cenzus za prihvatanje ponude o preuzimanju ili se daju velika prava menadžmentu u ovakvim slučajevima i sl. Ovakve odbrambene taktike mogu postati predmet tužbe kompanije koja želi preuzimanje i neretko sud, posebno u praksi SAD-a, donosi presude u korist kompanije – kupca, pošto se smatra da su ovakvi odbrambeni potezi protivni otvorenom tržištu i slobodnoj utakmici.

TEHNIKE SPAJANJA I AKVIZICIJA

Proces povezivanja dva pravna subjekta ili akvizicije jedne kompanije od strane druge može se realizovati na nekoliko načina, pri čemu se razlikuje *spajanje* (gde se sjedinjuju celokupna imovina i obaveze dve firme) i dva načina *preuzimanja* (akvizicije). Spajanje dve kompanije u jednu, pri čemu obe firme tehnički prestaju da postoje može na prvi pogled izgledati kao fuzija ravnopravnih partnera, ali to nije slučaj. Naime, gotovo uvek postoji jači učesnik ovog procesa koji u stvari preuzima slabijeg, a čak i kada je u pitanju spajanje dve po snazi izjednačene firme, menadžment jednog preuzima upravljanje nad novim entitetom. Ranije pomenuti primer spajanja „Dajmlera“ i „Krajslera“ karakterističan je baš za ovakvu situaciju, gde je uprkos formalnom „gašenju“ „Dajmler–Benca“, nemački partner preuzeo punu kontrolu nad novom, zajedničkom kompanijom.

Ovakvo spajanje svakako spada u grupu *prijateljskih preuzimanja* pošto se može realizovati samo uz potpunu saglasnost većine akcionara obe firme i tesnu saradnju upravnih odbora kao i svih drugih rukovodećih organa sa obe strane. Ni tehničko-tehnološki segment saradnje ne treba zanemariti, pošto kod proizvodnih preduzeća bliska i dugogodišnja saradnja na ovom polju obično prethodi institucionalnom povezivanju. Obično je za spajanje neophodna saglasnost najmanje polovine akci-

onara, ali su poznati i slučajevi gde je bila primenjena „odbrana od morskih pasa“ pa je zahtevan daleko veći procenat akcionara saglasnih sa spajanjem.

U slučaju preuzimanja, prvi način je sticanje vlasništva nad kompanijom kupovinom kontrolnog (većinskog) paketa njenih akcija. Ovo je relativno jednostavan način akvizicije, pri čemu ova može biti realizovana u saglasnosti sa menadžmentom, odnosno akcionarima kompanije koja se preuzima, ali i protiv njihove volje. Ukoliko nema saglasnosti postojećeg rukovodstva firme za predaju većinskog paketa novom vlasniku, ovaj to može realizovati direktnim otkupom od akcionara, putem *javne ponude za preuzimanje*. Kako bi se sprečile malverzacije i nefer potezi, u gotovo svim zemljama propisi dosta precizno definišu tehniku ovakvog preuzimanja, kao i prava postojećih akcionara i obaveze potencijalnog kupca. Ranije pomenuti *Vilijamsov akt* u SAD-u možda je najznačajniji propis koji se odnosi na ovu materiju i predstavlja model po kojem su doneti mnogi zakoni u drugima državama.

Preuzeta firma može nastaviti da radi kao i do tada (obično, ipak, sa novim rukovodstvom) ili može biti u potpunosti pripojena novom vlasniku. Primer za prvi slučaj jeste „Vojvođanska banka“, koja je i nakon što je prešla u vlasništvo „Nacionalne banke Grčke“ ostala samostalno pravno lice i posluje pod starim imenom, ali sa novim menadžmentom, novim proizvodima i uslugama i sa izmenjenim vizuelnim identitetom.

Preuzimanje može da se realizuje i kupovinom celokupne imovine ili većeg dela imovine jedne kompanije od strane druge. Ovo je najverovatnije najstariji način preuzimanja. Retko je, ali ne i nemoguće, da kompanija proda svoju celokupnu imovinu, gde je rezultat jasan: ona praktično prestaje da postoji i njene mašine, zgrade, oprema i sve ostalo postaje vlasništvo druge firme. Ovakva kompanija, iako bez materijalne imovine, ne mora i formalno prestati da postoji i, teoretski, može nabaviti novu opremu i nastaviti rad ili početi da se bavi nekom drugom delatnošću. U najvećem broju slučajeva, ona se po obavljenoj prodaji i formalno briše iz registra i prestaje da postoji kao pravni subjekat. Češći je ipak slučaj da se prodaje samo deo imovine preduzeća, te u zavisnosti koji i koliki deo je prešao u ruke novog vlasnika odlučuje se i sudbina kompanije – prodavca. Ona zavisi i od ljudi koji ostaju ili je napuste, pa ako ključni deo menadžmenta i (možda još važnije) zaposlenih pređe kod novog vlasnika, budućnost joj je zapečaćena.

Ipak, daleko najčešći način preuzimanja jeste kupovina akcija kompanije, kojoj prethodi strateška odluka firme – kupca da želi da krene u taj poduhvat, a na nju se

nadovezuju sledeći koraci (prema Damodaranu, pomenuto kod Đorđević, Carić i Nikolić, 2010, str. 565):

a) Odluka koliko novca kupac može, odnosno želi da utroši na kupovinu.

Ova procena se donosi na osnovu dugotrajnih i pažljivih merenja svih performansi kompanije koja je predmet kupovine, njenog tehnološkog razvoja, položaja na tržištu, brendova kojima raspolaže, ljudskim resursima itd. Posebna pažnja se obraća na sledeće faktore:

- Trenutnu tržišnu cenu akcija. Ovo je mač sa dve oštrice, pošto niska cena koju kompanija ima u momentu kupovine ne obećava brz niti značajniji rast vrednosti akcija ni posle akvizicije.
- Specifičnost resursa kojima kompanija raspolaže. To je neophodan kvalitet za ostvarivanje sinergije između firmi koje treba da postanu jedinstven organizam. Ukoliko kompanija koja se prodaje raspolaže vrednim i jedinstvenim kvalitetima u formi projekata, znanja, ljudi, brendova ili tržišne pozicije, a nedostaju joj novčana sredstva da te kvalitete realizuje na tržištu, realno je očekivati rast vrednosti akcija, a time i profita, nakon kupovine od strane finansijski jačeg partnera.
- Konkurencija. Zainteresovanost više firmi za kupovinu jedne kompanije ne ide u prilog kupcu, pošto je izvesno da će se pojačana tražnja odraziti na rast vrednosti akcija ciljane kompanije.

b) Izbor modela finansiranja kupovine, tj. način isplate. Ovo može biti izvršeno hartijama od vrednosti ili novcem, a u ovom drugom slučaju kupac može koristiti sopstvena sredstva ili se zadužiti. I ovde je potrebna detaljna analiza pre svega sopstvenih tokova novca, uslova koji vladaju na tržištu kapitala u tom trenutku, a još važnije, procena kakvi će biti u narednom periodu, pregled uslova zaduživanja kod banaka, kao i neizostavna analiza svih finansijskih faktora vezanih za firmu koja se kupuje. I ovde se može izdvojiti nekoliko značajnih elemenata koji utiču na odluku o načinu finansiranja akvizicije. Prvi izbor pred kojim se kupac nalazi jeste da li uzeti kredit ili emitovati sopstvene akcije i tako doći do potrebnog kapitala? Pošto nije racionalno da kompanija raspolaže tolikom količinom slobodnih likvidnih sredstava da bi kupila drugu kompaniju, najčešće se u ovoj fazi uključuju banke ili druge finansijske institucije koje će finansirati akviziciju. Na ovu odluku u najvećoj meri utiče stepen trenutne zaduženosti, odnosno kreditne sposobnosti firme – kupca.

Ukoliko se kupac odluči da se posao finansira sopstvenim akcijama, pojavljuje se mogućnost zamene akcija za akcije kompanije koja se kupuje. I kod emitovanja ili prodaje sopstvenih akcija i kod zamene veoma je bitna pravilna procena trenutne

vrednosti akcija firme – kupca. Ukoliko menadžment ove firme smatra da je ona ispod realne vrednosti, neće se odlučiti da kao sredstvo kupovine koristi sopstvene akcije u bilo kojem obliku. Naravno, ukoliko je situacija obrnuta i procena je da se kupčeve akcije trenutno kotiraju iznad svoje realne vrednosti, tu okolnost treba iskoristiti i ostvariti dodatnu finansijsku korist plaćanjem sopstvenim akcijama, u bilo kojem modalitetu. Najlogičnije je da se izvrši zamena akcija, što je u interesu akcionara obe firme, jer će i akcionari firme koja se prodaje dobiti vredne hartije, a ostvariće i određene poreske olakšice (odlaganje plaćanja poreza na kapitalnu dobit) (prema Damodaranu, pomenuto kod Đorđević, Carić i Nikolić, 2010, str. 569). Odnos u kojem se nalaze akcije firme kupca i firme prodavca određuje se pomoću formule (prema Van Hornu i Wachowiczu, pomenuto kod Đorđević, Carić i Nikolić, 2010, str. 574):

$$\frac{MPb \times X}{MPs}$$

pri čemu je:

MPb = tržišna cena akcija kompanije – kupca

X = broj akcija kompanije kupca koji se daje za akciju koja se prodaje

MPs = tržišna cena akcija kompanije koja se prodaje

Razlika između finansiranja gotovinom (sopstvenom ili pozajmljenom) i akcijama je velika. Naime, ukoliko se akcije kupuju novcem, visina dobitka od spajanja ne utiče na trošak kupovine, pošto je ovaj praktično fiksiran. U slučaju kada se vrši zamena akcija, dobitak nastao spajanjem direktno utiče na cenu akcija nove kompanije, a time i na trošak akvizicije, pošto i akcije nove kompanije predstavljaju sredstvo plaćanja, a njihova uvećana vrednost praktično umanjuje udeo koji akcionari prodate kompanije dobijaju. Važno je napomenuti da akcionari prodate kompanije u svakom slučaju ostvaruju zaradu, ali je ona veća ukoliko se vrši plaćanje novcem.

Takođe je potrebno ustanoviti pod kojim uslovima će se obaviti kupoprodajna transakcija, u kojim rokovima i sl. Logično je da se zamena akcija vrši na osnovu koeficijenta izračunatog po gorenavedenoj formuli, tj. njihove tržišne vrednosti, ali u određenim slučajevima, na primer ukoliko ciljana kompanija ima značajne komparativne prednosti (npr. izuzetan brend ili atraktivno tehnološko rešenje, patent ili slično) koje nisu formalno, odnosno materijalno izražene a kupac procenjuje da će bitno doprineti sinergiji i da će se u kratkom vremenskom roku pozitivno odraziti na vrednost njegove kompanije i doneti profit, tada kupac može odlučiti da plati i više nego što predstavlja tačnu protivvrednost koeficijenta tržišne cene akcija ciljane kompanije.

Poslednji pripremni korak jeste **izbor računovodstvenog tretmana transakcije** pošto se ona može na različite načine predstaviti u poslovnim knjigama, od čega zavise: visina poreskih obaveza kompanije i akcionara, rejting kompanije – kupca i drugi faktori.

Računovodstveni tretman akvizicije regulisan je IFRS 3 (Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja) u delu „Poslovne kombinacije“, a ovom temom se bave i Međunarodni računovodstveni standardi (IAS). Naročito je interesantan tretman nematerijalne imovine kompanije koja se kupuje, pošto neretko upravo taj kvalitet predstavlja ono zbog čega je kompanija interesantna kupcima, a vrednovanje *gudvila* je veoma osetljiva oblast. Tako na primer, IAS 38 na sledeći način tretira nematerijalna sredstva koja se mogu identifikovati (patenti, licence i dr.):

- Da li se sredstvo može separatno identifikovati?
- Da li je sredstvo kontrolisano od preduzeća?
- Postojanje prihoda po osnovu korišćenja ovog sredstva.
- Nabavna vrednost nematerijalnog sredstva koja se može izmeriti. (BDO BC Excel Vesti – broj 4, 2006, str. 5)

Poseban oblik preuzimanja jeste onaj kada vlasništvo nad kompanijom dobijaju njeni menadžeri ili manjinski akcionari. Obe grupe mogu postati vlasnici kompanije kupovinom akcija, a sredstva potrebna za to obično pribavljaju zaduživanjem.

OCENA UČINKA SPAJANJA

Pitanja koja se postavljaju prilikom svake akvizicije ili spajanja dve kompanije uvek su ista: šta se tim uvećanjem postiglo i da li je ono ekonomski (ili na neki drugi način) opravdano? Spajanja i akvizicije se mogu analizirati sa više aspekata: sa tačke gledišta akcionara jedne i druge kompanije, iz pozicije zaposlenih (takođe i u jednoj i u drugoj firmi), da li potrošači time dobijaju ili gube, kao i posmatrajući interes države odnosno društvene zajednice itd. Pitanja su u osnovi jednostavna, ali odgovore nije uvek lako dati. Naime, osnovne prednosti koje se postižu preuzimanjem manje i slabije kompanije od veće, jače i samim tim po merilima tržišne privrede – kvalitetnije, ne dolaze u pitanje. Kada je japanski proizvođač auto-guma „Bridžston“ preuzeo američki „Fajerstoun“ došlo je do značajnog povećanja produktivnosti pod novim vlasnikom, kao i u slučaju „Tojotinog“ preuzimanja „Dženeral Motorsove“ fabrike u Kaliforniji (Reich, 1995, str. 149). Japanski usavršeni procesi rada i rukovođenja dobro su se uklopili sa američkim tehnološki modernim fabrikama i sa povoljnim uslovima finansiranja i poslovanja uopšte, pa je rezultat bio pozitivan – sinergija je delovala.

Postoje i primeri suprotnog ishoda procesa spajanja. Već pomenuti „Dajmler–Krajsler“ fujasko nastao je usled brojnih spoljnih (loš odziv tržišta na modele, početak krize auto-industrije, pojačana konkurencija sa Dalekog Istoka itd.) ali i unutrašnjih faktora među kojima su odlučujući bili nekompatibilnost menadžmenta i korporativnih kultura dva giganta.

S obzirom da su u pitanju ekonomske kategorije, odgovor o pozitivnom ili negativnom učinku spajanja kompanija treba tražiti u sferi finansijskog rezultata. Ukoliko je spajanje ili akvizicija dovela do povećanja vrednosti nove kompanije, odnosno ako novo preduzeće na tržištu vredi više nego zbir vrednosti svojih prethodnika, spajanje je imalo smisla. Sa ovim je u vezi i poboljšanje koje osećaju akcionari – ukoliko akcije nove kompanije donose veću dividendu nego one koje su imali ranije, spajanje će i sa njihove strane biti ocenjeno kao dobar potez. Ukoliko se troškovi spajanja na kraju pokažu kao preveliki ili dobitak ovog procesa oseti samo jedna strana, bez obzira na mogući tržišni uspeh nove kompanije i njenih proizvoda, može se postaviti pitanje opravdanosti ovakvog poteza. Projekcija budućih novčanih tokova jedna je od metoda koja se često koristi u predviđanju uspešnosti, ali se ona može pokazati kao katastrofalno pogrešna u poređenju sa realnom situacijom kada anticipirani period postane sadašnjost. Isto se može primeniti i na cene akcija. Tržište hartija od vrednosti je čudan i, uprkos ogromnom trudu, znanju i resursima koji se ulažu u njegovo analiziranje, teško predvidljiv fenomen tako da i najbolje strukturirana i realizovana akvizicija može da podeli sudbinu berzanske krize.

Postoje dva osnovna otežavajuća faktora za kvalitetnu procenu opravdanosti spajanja i akvizicija: jedan je složenost samog procesa, usled čega nije moguće sasvim precizno ustanoviti da li na kraju puta postoje pozitivni efekti za sve (ili bar za većinu učesnika), a drugi je vremenski aspekt, pošto se svi efekti ovako komplikovanog procesa ne mogu sagledati u isto vreme pa postoji mogućnost da ono što je u prvom trenutku izgledalo kao uspešan poslovni potez posle nekoliko godina postane problem, ali i da firma nastala spajanjem počne da donosi profit tek nakon nekog vremena.

ZAKLJUČAK

Međusobna spajanja malih preduzeća i velikih multinacionalnih korporacija kao i akvizicija slabijih od strane jačih učesnika na tržišnoj utakmici jesu procesi koji postoje od samih početaka organizovanog ekonomskog života ljudske zajednice, a jasno je da će postojati uvek. Mali se udružuju kako bi se suprotstavili konkurenciji velikih, veliki da bi se borili sa još većima ili ostvarili dodatni profit. Spajanja i akvizicije su fenomen prisutan širom sveta u svim oblastima privrede, proizvodnji i

uslugama – udružuju se banke, osiguravajuće kompanije, proizvođači automobila, elektronike, trgovinski lanci itd. Međusobno povezivanje se vrši između onih koji se bave istom delatnošću, između kompatibilnih partnera ali i proširivanjem snažnih i agresivnih korporacija na nove oblasti.

Interesantno je da se ovi procesi javljaju ciklično, u talasima, obično kao posledica većih skokova u tehnološkom razvoju ili značajnijih izmena u propisima. Intenzivan tehnološki razvoj telekomunikacija tokom 70-ih i 80-ih godina 20. veka doveo je do postepene deregulacije ovog sektora u SAD-u, a zakon o komunikacijama, poznat kao *Telecom Act* koji su Kongres i predsednik Klinton potvrdili početkom 1996. godine doveo je do niza spajanja kompanija aktivnih u ovoj delatnosti. Slično je bilo i sa finansijskim sektorom kada je deregulacija omogućila talas više ili manje uspešnih spajanja banaka i formiranje gigantskih bankarskih korporacija aktivnih na svim kontinentima.

Motiva za spajanje i preuzimanje ima mnogo, verovatno toliko koliko je ovih akcija i sprovedeno. Menadžeri žele da postanu vlasnici, akcionari da povećaju svoju zaradu ili bogatstvo, preduzetnici da povećaju kompetitivnost na tržištu ili da se odbrane od konkurencije itd. Krajnji cilj svih jeste ipak relativno jednostavno definisati: povećanje vrednosti kompanije, odnosno ostvarivanje većeg profita predstavlja ideju vodilju svakog spajanja i akvizicije.

Načini realizacije jesu takođe mnogobrojni i različiti, u zavisnosti o kakvim se kompanijama radi, njihovoj veličini, snazi ili atraktivnosti kako za potencijalnog kupca (kupce) tako i za konkurenciju ili akcionare. Najšira je podela na prijateljska i neprijateljska preuzimanja, a u zavisnosti od ovoga primenjuju se razne strategije, taktike i metodi za realizaciju. Još jedan veliki segment u postupku spajanja i preuzimanja jeste i pitanje finansiranja ovog procesa, što sa svoje strane dodatno doprinosi složenosti konačne ocene o njegovoj ekonomskoj opravdanosti i isplativosti.

ACQUISITION AND MERGERS AMONG COMPANIES REASONS, TECHNIQUES AND RESULTS

Stojsavljevic Miroslav

Abstract: *Acquisitions and mergers among companies have long history. This process may have significant effect to the market position, and for companies involved it is often a question of pure existence. There are various reasons for these actions and also various techniques for the realization. From the point of view of a buying company,*

acquisition equals investment and it can be measured in the same way as any other: by measuring benefits for the new owner. Risks and losses generated from a negative market response to acquisition may be significant, so good preparation is necessary, not only in the form of precise financial analysis of the process, but also of all aspects of future company's business performances. A short overview of different models of acquisitions and mergers, tactics, techniques and methods will be given in this paper, together with an insight into measuring and evaluation of the results of the process.

Key words: *acquisitions / mergers / effects / resources / funds / market / profit / synergy*

LITERATURA

1. Brealey, R., Myers, S., Marcus, A. (2007). *Osnove korporativnih financija*, Zagreb, MATE
2. Đorđević, R., Carić, M., Nikolić, A. (2010). *Korporativne finansije*, Novi Sad, FIMEK
3. Popović, M. (2006). *Alokacija kupovne cene preduzeća*, BDO BC Excel Vesti broj 4
4. Reich, R. (1995). Who Is Us? U: Ohmae, K. (ed.), *È e Evolving Global Economy* (str. 148–149), Harvard, HBS Press
5. *Summaries of International Finance Reporting Standards* Deloitte Touche Thomatsu Ltd. (2011), preuzeto sa: <http://www.iasplus.com/standard/ias38.htm>
6. *Williams Act*, Investopedia (2010), preuzeto sa: <http://www.investopedia.com/terms/w/williamsact.asp>
7. *Press Release*, Konica Minolta Global (2010), preuzeto sa: <http://www.konicaminolta.com/about/releases/minolta/2003/>
8. *Press Releases*, Sony Corporation of America (2010), preuzeto sa: <http://www.sony.com/SCA/press>
9. *Sheldon Whitehouse Speeches*, US Senate (2010), preuzeto sa: <http://whitehouse.senate.gov/newsroom/speeches>
10. *US Senate – Legislation & Records* (2010), preuzeto sa: <http://www.senate.gov/legislative>
11. Lauren Woods: *How Daimler, Chrysler Merger Failed*, (2007), preuzeto sa: <http://laurenwoods.articlesbase.com/automotive-articles/how-daimler-chrysler-merger-failed-149797.html>
12. *Sony Pictures Entertainment*, (2010), preuzeto sa: http://en.wikipedia.org/wiki/Sony_Pictures_Entertainment

13. *Daimler AG*, (2010), preuzeto sa: http://en.wikipedia.org/wiki/Daimler_AG
14. *Mergers and acquisitions*, (2010), preuzeto sa: http://en.wikipedia.org/wiki/Mergers_and_acquisitions

TEORIJSKI PRISTUP PROCESU INFORMISANJA POTROŠAČA

Rodić Jelena¹

Sažetak: *Tržišne informacije u velikoj meri oblikuju ponašanje potrošača. Preduzeća proizvode stimulanse sa ciljem informisanja potrošača i eventualnog uticaja na njihovu odluku. Uticaj na potrošača se postiže aktiviranjem svih pet čula, a razlika između stimulanisa i primanja (percepcije) tih stimulanisa je velika jer isti stimulanisi mogu da izazovu različite reakcije. Reakcija na stimulanse jeste rezultat procesa informisanja što dovodi do formiranja procena, stavova i navika u ponašanju potrošača. Predmet istraživanja ovog rada jeste uticaj procesa informisanja, odnosno percepcije, percepcije rizika, pažnje, stimulanisa, pamćenja i zaboravljanja na odluku i ponašanje potrošača u kupovini.*

Ključne reči: *ponašanje potrošača / proces informisanja / percepcija / pažnja / pamćenje*

UVOD

Konstantno širenje tržišta dovodi funkciju marketinga u nezavidan položaj. Potrošači se danas nalaze pred velikim izborom proizvoda koji otežavaju proces kupovine. Zbog velike konkurencije marketing je primoran da pronađe nove načine da privuče, pridobije i zadrži potrošača. Jedino konstantnim informisanjem i praćenjem potreba potrošača može se naći pravi način pozicioniranja proizvoda, a jedini način da se to uspešno izvrši jeste poznavanje samog procesa informisanja potrošača.

Cilj ovog rada jeste da se obuhvate i objasne procesi kroz koje prolazi potrošač pri informisanju. Detaljna analiza procesa informisanja potrošača vodi nas kroz psihološke procese kroz koje pojedinci prolaze i otkriva nam faktore koji na njega utiču. Razumevanje procesa i usmeravanje faktora može uticati na bolje prihvata-

¹ Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad, Cvećarska br. 2, e-mail: jelena_rodic@yahoo.com

nje promotivnih poruka i pamćenje istih, a sve sa ciljem izgradnje poverenja potrošača i dugotrajnih odnosa. Stimulansa je mnogo, a osvojiti nečiju pažnju je težak zadatak i pravi izazov za marketing. Da bi se pažnja izazvala potrebno je otkriti i razumeti šta je to što je kod potrošača određuje, odnosno, privlači.

Formulisanje informacija jeste način na koji se informacije prezentuju drugima. Potrošač ima pravo da bude informisan na razumljiv način o svojstvima proizvoda koje kupuje ili o uslugama koje koristi, a naročito o: sastavu, ispravnosti, kvalitetu, ceni, uslovima plaćanja, načinu korišćenja i održavanja proizvoda i opasnostima do kojih može doći prilikom njegove nepravilne upotrebe. Informacije i podaci o svojstvima proizvoda i usluga ili uslovima prodaje moraju biti tačne, potpune, osnovane, nedvosmislene, jasne i blagovremene.

Informacija je, dakle, veoma važna, ali je možda od same informacije važniji način njenog prezentovanja. Potrošači primaju informacije preko svojih čula i zato su stimulansi preduzeća usmereni na njihovo zadovoljenje. Reakcija na stimulanse jeste proces informisanja, a rezultat procesa informisanja je formiranje stavova i navika potrošača. Predmet istraživanja u okviru ovog rada jeste uticaj procesa informisanja, odnosno: percepcije, percepcije rizika, pažnje, stimulansa, pamćenja i zaboravljanja na odluku i ponašanje potrošača u kupovini.

PSIHOLOŠKI (INTERNI) FAKTORI PONAŠANJA POTROŠAČA

Psihološko objašnjenje ponašanja potrošača bazira se na analizi individualnog ponašanja. Psihologija proučava intrapersonalne (unutrašnje) promenjive koje se odnose na mentalno stanje i karakteristike ličnosti pojedinaca (Maričić, 2002, str. 228). Na ponašanje ljudi utiču brojni eksterni i interni faktori. Od internih procesa zavisi kako će neko reagovati na različite spoljne uticaje. U principu, svakoj ličnosti se pripisuju jedinstvene psihološke karakteristike koje vode ka relativno konzistentnom i postojanom stavu (ponašanju) pojedinaca prema okruženju (Vasiljev, 2005, str. 181). Psihologija se bavi proučavanjem pojedinaca. Ona obuhvata proučavanje motivacije, percepcije, stavova ličnosti i učenja. Svi ovi faktori sastavni su elementi shvatanja ponašanja potrošača i omogućavaju nam da bolje razumemo različite potrebe pojedinaca, njihove akcije i reakcije, odgovor na različite proizvode i promotivne poruke, kao i na koji način karakteristike ličnosti i prethodna iskustva utiču na njihove izbore proizvoda.

Poznavanjem stavova mogu se predvideti namere i tendencije u kupovini potrošača. Psihološki profil potrošača zavisi od načina na koji pojedinac doživljava proizvod kao i od određene situacije vezane za kupovinu.

Psihološka znanja čine temelj razumevanja i predviđanja ponašanja potrošača (Radulović, 1998, str. 27). Značaj psiholoških teorijskih znanja i empirijskih istraživanja u identifikovanju potreba ogleda se i u činjenici da potrošači često nisu svesni svojih potreba. Celovite informacije o potrošaču važne su za kreiranje ponude i nastupa na tržištu. Prikupljanje informacija o potrošaču glavni je zadatak marketinga jer su potrošači osnova za sve marketing ciljeve, strategije i planove.

TRAŽENJE INFORMACIJA

Zainteresovani potrošač može istraživati da bi došao do informacije. Sam cilj pribavljanja informacija jeste stvaranje svesnosti kod potrošača da postoje proizvodi i usluge kojima se mogu zadovoljiti potrebe. Potrošači neprestano odlučuju o kupovini, tako da se traženje informacija može smatrati stalnim procesom.

Razlikuju se dva nivoa traženja informacija. Stanje umerenog traženja zove se povećana pažnja. Na ovom nivou, osoba jednostavno postaje osetljiva na informacije o proizvodu. Na sledećem nivou, osoba može da sprovede aktivno traženje informacija – tražeći materijal za čitanje, telefonirajući prijateljima, posjećivanjem prodavnica – da sazna o proizvodu. Od ključnog interesa za marketing eksperta jesu glavni izvori informacija kojima će se potrošač obratiti, kao i odgovarajući uticaj svake informacije na kasniju odluku o kupovini.

Izvori informacija za potrošača dele se u četiri grupe: 1. lični izvori – porodica, prijatelji, komšije i poznanici; 2. komercijalni – poslovni izvori – oglašavanje, prodajno osoblje, trgovci, ambalaža, izlaganje proizvoda; 3. javni izvori – mediji, organizacije potrošača; 4. eksperimentalni izvori – ispitivanje i korišćenje proizvoda (http://www.link-elearning.com/dlmaterijali/materijali/DLPPPO/SadrzajNJ-pdf/PPO_04.pdf).

Uopšteno govoreći, potrošač prima najviše informacija o proizvodu iz komercijalnih – poslovnih izvora, odnosno izvora kojima dominiraju marketing eksperti. Najefektnije informacije dolaze iz ličnih izvora. Svaki izvor ima drugačiju funkciju uticaja na odluku kupca. Komercijalno-poslovne informacije imaju funkciju informisanja, a lični izvori imaju funkciju opravdanosti ili procenjivanja. Na primer, lekari često čuju o novim lekovima iz komercijalnih izvora, ali se obraćaju drugim lekarima za procenu informacije. Internet ima veliki uticaj na istraživanje pre kupovine. Umesto posećivanja prodavnica ili upoznavanja proizvođača radi dobijanja informacija (npr. iz brošura i sl.), veb-sajtovi mogu da pruže potrošačima više potrebnih informacija o razmatranim proizvodima/uslugama.

Informisanje potrošača je proces putem kojeg ljudi primaju, razumeju, slušaju, pamte i koriste razne podatke i procene koje utiču na njihove odluke o kupovini proizvoda i usluga. Funkcioniše kada potrošači žele da shvate smisao stimulansa iz okruženja.

„Informaciono procesiranje“ obuhvata pet osnovnih faza: izloženost uticajima, pažnju, razumevanje, prihvatanje i pamćenje (prema Blackwellu, Miniardu i Engelu, pomenuto kod Maričića, 2011, str. 230). Proces informisanja počinje stimulisanjem a završava se, posle prolaza kroz sve navedene faze, u memoriji potrošača. Samo mali broj stimulansa kojim je izložen potrošač, doživi da bude shvaćen i prihvaćen, a zatim i memorisan.

PROCES INFORMISANJA POTROŠAČA

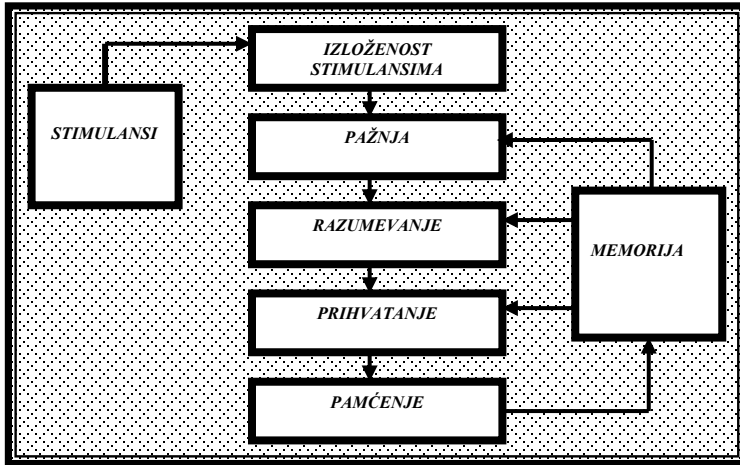
Proces informisanja potrošača može se definisati kao proces primanja, razumevanja, pamćenja i korišćenja raznih informacija koje utiču na odluke prilikom kupovine proizvoda i usluga. Informaciono procesiranje se sastoji iz senzornog i konceptualnog sistema. Senzorni sistem predstavlja potrošačev trenutni odgovor na stimulanse iz okruženja, dok je kod konceptualnog sistema težište na internim procesima koji se odvijaju u čoveku. Proces informisanja može se podeliti na pet faza:

- izloženost stimulansima
- pažnja
- razumevanje
- prihvatanje
- pamćenje

Činjenica je da samo mali broj stimulansa kojima je potrošač izložen završi u memoriji potrošača. Ovde uloga marketinga dobija na značaju jer je potrebno znati na koji način i kojim stimulansima delovati na potrošača da bi on reagovao na poželjan način.

Faza izloženosti stimulansima započinje pobuđivanjem potrošačevih čula nekom informacijom nakon čega sledi njihovo preliminarno procesiranje. Pažnja se najčešće definiše kao mentalni proces usmeravanja svih čula na određene stimulanse. Potrošač je izložen velikom broju stimulansa koji se „bore“ za njegovu pažnju (Sallai i Končar, 2007, str. 162). Potrošač u kratkom vremenskom periodu može da primi veliki broj stimulansa.

Slika 1. Faze procesa informisanja potrošača (adaptirano prema: Maričić, 2002, str. 229)



U zavisnosti od jačine stimulansa i potreba, pažnja može biti namerna i nenamerna. Nenamerna pažnja nastaje usled jakih stimulansa koji se nenamerno prihvataju, dok namerna pažnja nastaje zbog potreba koje treba zadovoljiti. Potrošač može da ne prima stimulanse. To se naziva nepažnja, koja se deli na:

- namernu – svesno izbegavanje stimulansa
- nenamernu – neprimanje stimulansa iz nepoznatih razloga

Razumevanje je faza procesa informisanja koja zavisi od internih faktora pojedinaca. Faza prihvatanja jeste faza u kojoj se formiraju stavovi i znanja potrošača. Nakon razumevanja čovek odlučuje da li je određena informacija prihvatljiva ili ne. Ako novom informacijom potvrđujemo nešto što smo već znali ili nešto u šta verujemo, verovatnoća da će stimulans biti prihvaćen jeste veća.

Pamćenje je faza u kojoj se razumevanje i prihvatanje određenih stimulansa prenosi u memoriju gde se pohranjuje za buduću upotrebu. Preduslov za informaciono procesiranje jeste da potrošač bude svestan postojanja proizvoda. Informacionim procesiranjem se svest o proizvodu transformiše u znanje na osnovu čega se formira stav prema njemu. Stav može biti pozitivan i negativan, odnosno može da nam se dopadne ili ne. U fazi preferencije odlučuje se da li je određeni proizvod prihvatljiviji od njegove alternative. U fazi ubeđenja odlučuje se o kupovini proizvoda. Faza kupovine podrazumeva i ponašanja vezana za kupovinu izabranog proizvoda (putovanje, odlazak do prodavnice, nalaženje i plaćanje proizvoda).

PERCEPCIJA

Pojedinci deluju na osnovu svojih percepcija, a ne na osnovu objektivne stvarnosti. Doživljaj stvarnosti jeste u potpunosti lični fenomen koji zavisi od unutrašnjeg sistema pojedinca satkanog od motiva, znanja, verovanja, stavova i iskustava. Jedan od načina tumačenja percepcije potrošača jeste izbor stimulansa i njihovo razumevanje u cilju stvaranja subjektivne slike o nekom proizvodu ili usluzi. Prve tri faze procesa informisanja potrošača (izloženost uticajima, pažnja i razumevanje) nazivaju se percepcija (Maričić, 2002, str. 230). Ključ za razumevanje percepcije jeste u prihvatanju stava da ljudi ne vide realnost onakvom kakva ona jeste već je interpretiraju, i na osnovu te interpretacije reaguju. Percepcija je od izuzetne važnosti za razumevanje ponašanja ljudi. Ona je interpretacija registrovanih stimulansa i reakcija na njih.

Percepcija se može definisati kao proces pomoću kojeg osoba selektuje, organizuje i objašnjava stimulanse u osmišljenu i razumljivu sliku sveta (Vasiljev, 2005, str. 183). Sa aspekta svakog pojedinca, stvarnost je lični fenomen zasnovan na potrebama, željama i ličnim iskustvima. Pojedinaac je ključan u definisanju percepcije. Percepcija je način na koji svaki pojedinac vidi i doživljava svet oko sebe i zbog toga je veoma važno znati šta ljudi podsvesno dodaju ili oduzimaju od primljenih inputa u procesu kreiranja svoje slike stvarnosti. Percepcija je deo informisanja potrošača i podrazumeva selektivni proces primanja, predaje i interpretacije podataka. Sastoji se od tri faze (Kesić, 1999, str. 119):

1. prikupljanje i selekcija informacija
2. „prerada“ informacija u skladu sa spoznajom i strukturom
3. interpretacija informacija

Sa psihološkog stanovišta treba praviti razliku između percepcije i osećaja. Osećaj je trenutak primanja stimulansa, dok je percepcija proces identifikacije značenja tog osećaja. Sa aspekta marketinga stimulanse su proizvodi, pakovanja, imena brendova, oglasi itd. Čulni receptori su ljudski organi koji primaju stimulanse. Njihove čulne funkcije jesu da gledaju, slušaju, mirišu, okuse i osećaju dodir, i sve ove funkcije pojedinačno ili kombinovano omogućuju procenu i korišćenje raznih proizvoda.

Od mnogobrojnih stimulansa koji nas u svakom trenutku okružuju pojedinac može percipirati samo nekoliko (Kesić, 1999, str. 120). Uglavnom se zapaža nešto očekivano i/ili potrebno.

Pragovi percepcije limitirani su psihološkim karakteristikama ličnosti (Salai, Hegediš i Grubor, 2007, str. 129). Postoje gornji i donji pragovi ljudskih čula, iznad i ispod koji se ne registruju uticaji iz okruženja. Pragom razlike naziva se minimalna

razlika koja može biti otkrivena između dva slična stimulansa. Prema Veberovom zakonu, što je jači početni stimulans to je potrebniji veći intenzitet drugih stimulansa da bi bili percipirani kao različiti. Izbor stimulansa zavisi od prirode stimulansa kao i od prethodnog iskustva potrošača. Marketing stimulansi obuhvataju veliki broj varijabli koje utiču na percepciju potrošača, a kako bi osigurali njihovu percepciju koriste se kontrastom. Mera u kojoj će se percipirani stimulansi poklapati sa realnošću zavisi od njihove jasnoće, prethodnih iskustava, motiva, i interesovanja osobe u momentu primanja stimulansa iz okruženja.

IZLOŽENOST UTICAJIMA

Na osobe utiču razni faktori koji iskrivljuju njihove percepcije. Percipirani stimulansi se ne prihvataju uvek na očekivan način. Percipiranje se razlikuje od osobe do osobe, i zavisi od načina na koji pojedinac doživljava određenu situaciju.

Postoje tri perceptivna procesa koji deluju na to: selektivno izlaganje, selektivna distorzija (tendencija ljudi da iskrive informaciju u lično shvatanje) i selektivna retezija (zaboravljanje informacija, podržavanje svog stanovišta i verovanja) (Purić, 2000, str. 163).

Selektivno izlaganje uticajima podrazumeva da potrošač bira stimulanse koje smatra (ocenuje) relevantnim (Maričić, 2002, str. 234). To znači da potrošač može da odabere na koje će stimulanse reagovati, a koje će ignorisati. Potrošač obično primećuje one stimulanse koji se ili odnose na njegovu potrebu ili te stimulanse očekuje, ili su stimulansi jaki i odstupaju od drugih uticaja. Selektivna distorzija jeste tendencija ljudi da iskrive informaciju (Salai, Hegediš i Grubor, 2007, str 129). Obično se informacije interpretiraju prema ličnom mišljenju i predrasudama. Na iskrivljenost percepcije pojedinca utiču i spoljni igled, stereotipi, prvi utisci, prebrzo zaključivanje, halo efekat. Spoljni igled – na osnovu fizičkog izgleda osobama se često prepisuju različite osobine. Zato je marketinškoj kompaniji izbor modela veoma važan. Stereotipi – radi se o generalizaciji koja je naročito prisutna u situacijama u kojima nemamo dovoljno informacija o onome o kome/čemu sudimo. Postoje stereotipi na osnovu rase, pola, starosti, nacionalne pripadnosti itd. Međutim, stereotipi imaju i svoje prednosti. Pomoću njih možemo doneti sud o nečemu, što je prihvatljivo onda kada doneti sudovi o drugima nemaju neke značajne posledice. Prvi utisak – često može dugo da traje i zato je važno prilikom uvođenja novog proizvoda da prvi utisak bude pozitivan. Prebrzo zaključivanje – donošenje suda pre zaključivanja svih informacija. Potrošač često vidi samo početak oglasne poruke i na osnovu toga donosi svoj sud. Zato je bitno da oglašivači na početku istaknu sve najbitnije informacije. Percepcija rizika potrošača zavisi od osobe, pro-

izvoda, situacije i kulture, a potrošači sami donose jedinstvene strategije za smanjenje percipiranog rizika.

Vrste strategija smanjenja rizika:

1. PRIKUPLJANJE INFORMACIJA

- neformalni izvori (prijatelji, porodica, mišljenje lidera itd.)
- formalni izvori (prodavnice, prodavci, oglasi, izveštaji potrošača itd.)

2. LOJALNOST MARKI

3. IMIDŽ MARKE

4. IMIDŽ PRODAVNICE

5. NAJSKUPLJI MODEL

6. UVERAVANJE

- garancije vraćanja novca
- garancije
- državni i privatni laboratorijski testovi
- proba pre kupovine (besplatni uzorci itd.)

Potrošači prikupljaju informacije o proizvodu putem preporuka, sličnih iskustava, masovnih medija; lojalni su marki jer se korišćenjem poznate marke izbegava rizik; vrše izbor na osnovu imidža marke i često su mišljenja da su poznate marke kvalitetnije i sigurnije za kupovinu; oslanjaju se na imidž prodavnice ako nemaju druge informacije o proizvodu; kupuju najskuplji model jer misle da je verovatno najbolji; traže uverenja poput garancija, vraćanja novca, probe pre kupovine i slično. Najčešće korišćene strategije smanjenja rizika jesu garancije, percipirani kvalitet proizvoda i percipirana reputacija potrošača. Najmanje korišćene strategije obuhvataju kupovinu najskupljeg modela, garancije i vraćanje novca. Percipirani rizik se često nastavlja i posle kupovine jer ljudi tada traže informacije koje će dodatno potvrditi njihov izbor.

PAŽNJA

Pažnja se najčešće definiše kao mentalni proces usmeravanja svih čula na određene stimulanse (Salai, Hegediš i Grubor, 2007, str. 123). Faza pažnje počinje kada se osećaj, izazvan aktiviranjem čula dovede u vezu sa sposobnostima i interesovanjima potrošača (Maričić, 2002, str. 237). Pažnja je uglavnom izazvana nekom potrebom, i potrošači je uglavnom usmeravaju na ono što ih interesuje.

Pažnja potrošača može biti spontana, dobrovoljna i nedobrovoljna. Dobrovoljna pažnja potrošača podrazumeva aktivno traženje informacija radi ostvarenja određenih ciljeva. To je planirana pažnja koja se aktivira u trenutku pojave poželjnog

uticaja. Nedobrovoljna pažnja nastaje usled jakih stimulansa koji iznenada deluju i nenamerno se prihvataju. Zadržavaju se ako su u vezi sa interesovanjem ili motivima potrošača (Salai i Končar, 2007, str. 162). Nesvesno apsorbovanje nedobrovoljnih uticaja, odnosno informacija može uticati na kasniju odluku o kupovini. Spontano izazvana pažnja jeste kombinacija dobrovoljne i nedobrovoljne pažnje, jer nastupa u situacijama kada su potrošači otvoreni i spremni za prijem novih informacija. Najvažnija svojstva stimulansa koji privlače pažnju jesu sledeća (Ilić, 2001, str. 87):

1. intenzitet
2. ponavljanje
3. izolacija
4. novina
5. neočekivanost
6. pokreti i promene

Ponavljanje određenih stimulansa, kao i njihov jači intenzitet doprinose verovatnijoj pažnji. Svrha ponavljanja jeste da se primete i neki novi aspekti proizvoda koje smo prethodnih puta predvideli. Da ne bi došlo do ometanja pažnje, kontrast između proizvoda i njegove pozadine mora biti skladan. Kombinacija boja je takođe veoma važna jer ona zapravo zadržava pogled na proizvodu. Da bi skladnost boja bila što bolja, potrebno je pridržavati se sledećih pravila (Ilić, 2001, str. 88):

Tabela 1. Skladnost boja

Boja proizvoda ili njegovog simbola	Boja pozadine ili podloge proizvoda
Crna	Bela
Crvena	Bela
Žuta	Crna
Crvena	Crna
Bela	Crvena
Plava	Bela

Svaki novi proizvod budi radoznalost jer su ljudi po prirodi veoma radoznali i privlači ih nepoznato i tajanstveno pa je sasvim razumljiva reakcija na novi proizvod na tržištu. Neočekivana pojava nekog objekta, razni pokreti i promene privlače pažnju. Stanje kada ne primamo stimulanse zove se nepažnja. Nepažnja može biti namerna i nenamerna (Salai i Končar, 2007, str. 162). Namerna nepažnja podrazumeva svesno odbijanje prijema stimulansa usled suprotnosti sa mišljenjem, stavovima ili vrednostima potrošača. Nenamerna nepažnja podrazumeva nemogućnost

prijema stimulansa zbog jačine drugih stimulansa, ili pak zbog različitih psihičkih i/ili fizičkih barijera. Čovekova pažnja je ograničena. Možemo obratiti pažnju na ograničen broj informacija u određenom trenutku. U zavisnosti od toga koliko su bliski potrošačima, neki stimulansi zahtevaju više ili manje pažnje da bi se razumeli. Pažnja se brzo usmerava, odnosno koncentriše na određeni stimulan. Usmerenost pažnje je mogućnost osobe da pažnju brzo prenosi sa jednog stimulansa na drugi, dok je usredsređenost pažnje sposobnost da se pažnja zadrži na određenom stimulanu. Kada usmerenost pažnje raste, usredsređenost opada, i obrnuto.

Faktori koji određuju pažnju potrošača mogu se svrstati u tri kategorije (Maričić, 2002, str. 239):

- lične determinante
- stimulanse
- faktore situacija

Lične determinante su vezane za osobine čoveka, njegove potrebe, interese, očekivanja, iskustva, stavove, mišljenja itd. Stimulan igra važnu ulogu u marketingu, sa zadatkom privlačenja pažnje potrošača svojim fizičkim karakteristikama kao i načinom prezentovanja. Međutim, upotreba stimulansa nije bez rizika, a posebno je opasno izazvati nečiju pažnju, a pritom ne preneti željenu poruku. Faktori situacije podrazumevaju stimulanse koji nisu u fokusu potrošača, a uzrokovani su sredinom, odnosno okruženjem u kojem se pojedinac nalazi. Oni podrazumevaju pritisak vremena u kupovini kao i gužvu u prodavnici. Zbog mnoštva informacija kojima je potrošač izložen, neretko se dešava da poruka ne dođe do ciljnog određišta. U teoriji su poznata tri razloga zbog čega se to dešava (Salai, Hegediš i Grubor, 2007, str. 124):

1. Selektivna pažnja koja se javlja usled nezapažanja članova auditorijuma šta se u njegovom okruženju dešava.
2. Selektivna iskrivljenost – poruka se iskrivljuje u skladu sa tim šta se želi čuti ili videti (to čuju i vide).
3. Selektivno prisećanje – zadržavanje malog segmenta poruke koji dopire do njih.

Da bi se stimulisala potrošačeva pažnja potrebno je predvideti psihološke reakcije potrošača na određene uticaje, ali isto tako je važno voditi računa o istinitosti informacija koje koristimo. Obmanjivanje potrošača može da bude kontraproduktivno i da izazove pažnju koju ne bismo želeli.

PAMĆENJE

Pamćenje je saznajni proces koji podrazumeva primanje, obradu i zadržavanje (čuvanje) informacija i njihovo kasnije aktiviranje i korišćenje. Pamćenje je, po redosledu, poslednja faza procesa informisanja potrošača (Salai, Hegediš i Grubor, 2007, str. 245). Usvajanje, zadržavanje i korišćenje informacija definiše se kao pamćenje. Informacije se kratko vreme zadržavaju u senzornom pamćenju. One koje nakon toga izazovu pažnju prelaze u kratkotrajno pamćenje, a potom ponavljanjem i kodiranjem prelaze u dugoročnu memoriju. Ukoliko nam neka informacija zatreba, ona se procesima pronalaženja i podsećanja vraća u kratkotrajnu memoriju. Impulsi koje dobijamo iz okruženja najčešće jesu:

- > prvo vizuelni,
- > zatim zvučni, a posle
- > impulsi mirisa, dodira, ukusa.

Impulsi deluju na čula, sledi njihovo razumevanje i obrada informacija kojom se spoljašnji impulsi konvertuju u saznajne, i njihovo pamćenje. Svaki impuls u našu memoriju unosi nekoliko poruka, a pamte se samo one koje smo razumeli. Ljudi primaju impulse i obrađuju informacije preko razumevanja i pamćenja, memorišući na taj način značajna životna iskustva. Memorija se sastoji iz tri različita sistema: senzorne, kratkotrajne i dugotrajne memorije, koje se razlikuju po kapacitetu, trajanju i funkcionisanju.

Pamćenje prolazi kroz pet kontrolnih procesa: pažnja, ponavljanje, kodiranje, pronalaženje i podsećanje. Senzorna memorija vrši inicijalnu analizu informacija uglavnom na osnovu fizičkih svojstava kao što su glasnost, svetlost, bol i dr. (Salai, Hegediš i Grubor, 2007, str. 246). Kapacitet senzornog pamćenja jeste neograničen, ali njegova trajnost je najviše par sekundi. Kratkotrajno pamćenje dobija informacije iz senzornog, gde se one mogu u nepromenjenom obliku, ponavljanjem zadržati beskonačno dugo. Kratkotrajna memorija je ograničena, traje najviše do jednog minuta i označava početak razmišljanja. Dugoročno pamćenje je neograničeno i tamo pohranjene informacije mogu ostati čitav život. Razmišljanjem informacije iz kratkoročnog prelaze u dugoročno pamćenje.

Razlikuju se dve vrste ljudskog znanja: opšte i proceduralno (Maričić, 2011, str. 247). Opšte znanje se odnosi na poznavanje činjenica, a još se deli na epizodno i semantičko. Epizodno sadrži informacije o tome gde i kada se nešto dogodilo, i informacije se skladište po hronološkom redosledu, dok se semantičko odnosi na znanje o svetu oko nas, uključujući činjenice i druge informacije koje utiču na proces učenja, a informacije se organizuju prema značaju i kontekstu. Proceduralno

pamćenje se odnosi na znanje o tome kako šta treba činiti. Ono je uvek povezano sa odgovarajućim ponašanjem za datu situaciju. Prepoznavanjem, podsećanjem i metodom uštede ispituje se da li je nešto zapamćeno. Prepoznavanje je najlakše jer pri ispitivanju samo treba zadato uporediti sa pohranjenim u memoriji. Prisećanje je teže jer materijal nije zadat, a metoda uštede se sprovodi ukoliko ispitanik ne može da prepozna, niti da se priseti materijala. Nešto što smo već jednom naučili možemo samo naizgled zaboraviti. Razlika između početnog i ponovnog učenja ogleda se u vremenu, kao i u broju pokušaja koji su potrebni da se taj materijal nauči, i na tome se temelji metoda uštede.

ZABORAVLJANJE

Odgovor na pitanje zašto zaboravljamo nije jednostavan i ne može se tačno definisati. Zaboravljanje se ispoljava kao nemogućnost reprodukcije ili prepoznavanja naučenog materijala. Zaboravljanje je u početku vrlo brzo, zatim sve sporije. Uglavnom su proceduralno i epizodno pamćenje otporniji na zaboravljanje, za razliku od semantičkog, za koje je u većini slučajeva potrebno uložiti napor da bi se zapamtila informacija (Trebješanin, 2000, str. 112). Dakle, kako vreme prolazi zaboravljanje raste. Većina stručnjaka se slaže da postoje četiri uzroka zaboravljanja:

1. postupno osipanje tragova pamćenja,
2. nemogućnost pronalaženja informacija,
3. interferencija i
4. represija.

U senzornom pamćenju, do zaboravljanja najčešće dolazi osipanjem i interferencijom, a u kratkotrajnom, osim osipanja i interferencije još i potiskivanjem. U dugoročnom pamćenju zaboravljanje se najčešće javlja zbog nemogućnosti pronalaženja informacija.

1. Postupno osipanje tragova pamćenja. Ova teorija govori da je za gubitak informacija iz pamćenja dovoljan i sam protok vremena. Svaka zapamćena informacija prema pretpostavci nikada se ne gubi, ne nestaje iz pamćenja – gubi se samo put do te informacije. Pri ponovnom učenju, ne uči se ta informacija, već se samo traži način da je se prisetimo. U senzornom pamćenju, do izmene informacija dolazi se vrlo brzim tempom, te je osnovni uzrok gubitka pojava novih informacija, ali do gubitka dolazi i zbog samog protoka vremena (u situacijama kada ne dolaze nove informacije) i tada se srazmerno brzo osipaju informacije. Osipanje je najizraženije kod vidnog senzornog pamćenja. U kratkotrajnom pamćenju nužno je brzo osipanje jer neprekidno dolaze nove informacije iz naše okoline i/ili iz našeg dugoročnog pamćenja.

2. *Nemogućnost pronalazjenja podataka.* Da bismo se setili neke informacije moramo je prvo pronaći u našem dugoročnom pamćenju. Ukoliko ne možemo pronaći informaciju, nije nužno da je ona zaboravljena, već je jednostavno dugo nismo koristili pa je pronalazjenje malo teže, a nekada i nemoguće.

3. *Represija.* Represija je potiskivanje neugodnih sadržaja iz svesti. Kao što učenje može biti namerno i nenamerno, takvo može biti i zaboravljanje. Nekorišćenjem tj. neponavljanjem informacija dolazi do zaboravljanja (prema teoriji osipanja), a neugodne sadržaje većinom ne volimo da ponavljamo. Frojd je ovu teoriju definisao kao „svestan proces potiskivanja informacija radi zaštite ega”. To su većinom neugodni doživljaji i osećaji, koji represijom prelaze u podsvesno i mogu se ponovo obnoviti ili doći do izražaja u snovima, hipnozi, ili čak slobodnim prisećanjima. U sećanju ljudi obično zadržavaju prijatne uspomene, a neprijatne zaboravljaju, ili njihovu neprijatnost vremenom smanjuju.

4. *Interferencija.* Interferencija je mešanje informacija. Odnosi se na međusobno ometanje ili sukobljavanje dve ili više informacija. Na interferenciju najviše utiče sličnost informacija ili stimulansa. Interferencija može biti retroaktivna i proaktivna. Proaktivna interferencija nastaje kada se staro učenje zamenjuje novim, a ako se radi o pamćenju novih informacija na iste ili slične stimulanse onda je to retroaktivna interferencija.

ZAKLJUČAK

Proces percepcije je veoma kompleksan, krajnje individualan, sa neizvesnim i promenljivim ishodom. Percepcija je prvi pojam na koji se nailazi prilikom obrade procesa informisanja potrošača i njeno razumevanje rasvetljava i mnoga druga pitanja vezana za ostatak ovog procesa. Subjektivnost i individualnost su ključni u ovom procesu. Način na koji potrošač percipira sebe zavisi i od uloge u kojoj se u datom momentu nalazi, kao i od društva kojem pripada.

Kod izloženosti uticajima i pažnje uočena je jasna podela između dobrovoljnog ili namernog i nedobrovoljnog ili slučajnog izlaganja tj. usmeravanja, kao i pojava selekcije koja objašnjava sposobnost potrošača da određene stimulanse isključi i fokusira se na druge. Ova pojava je jedna od najznačajnijih za marketing stručnjake. Prihvatanje poruke ne mora da znači i njeno pamćenje što je posebno naglašeno kod odsustva ponavljanja iste. Ponavljanje je jedini način da poruka ostane sačuvana u dugotrajnoj memoriji potrošača, dok nedostatak istog ili njegova neadekvatna primena dovodi do zaboravljanja poruke što rezultira odsustvom kupovine.

Dakle, proces informisanja potrošača zavisi od niza faktora i uticaja od kojih marketing stručnjaci mogu da deluju na neke. Ipak, veliki broj im je van domašaja, te im se mora prilagoditi. Upravo ova složenost i individualnost procesa informisanja daje odgovor na pitanje zbog čega je neophodno dobro poznavati ovaj proces. Samo detaljno poznavanje svih faza procesa kroz koje potrošač prolazi može nam dati sliku i putokaz akcija koje se moraju preduzeti u cilju uspešne marketing kampanje. Iako je razvoj tehnologije utemeljio nove načine informisanja potrošača, osnova je ipak nezamenljiva. Poznavanje procesa informisanja nezamenljiv je kamen temeljac svake uspešne marketing kampanje i kao takav predstavlja osnovu za svaku dalju nadogradnju.

THEORETICAL APPROACH TO CONSUMER INFORMATION PROCESSING

Rodic Jelena

Abstract: *Market information greatly influences consumer behaviour. Companies produce stimuli in order to inform consumers and potentially influence their decisions. The impact on consumers is achieved by activation of all five senses, and the difference between certain stimuli and their perception is great because the same stimuli can cause different reactions. Various different reactions to stimuli are a result of the information process leading to the formation of assessment, attitudes and habits in consumer behavior. The subject of this paper is the influence of information process (perception, risk perception, attention, stimuli, remembering and forgetting) on consumer decisions and consumer behavior when making a purchase.*

Key words: *consumer behaviour / process of informing / perception / attention / memory*

LITERATURA

1. Ilić, S. (2001). *Psihologija potrošača: od želje do zadovoljenja*, Novi Sad, MK Panonija
2. Kesić, T. (1999). *Ponašanje potrošača*, Zagreb, ADECO
3. Maričić, B. (2002). *Ponašanje potrošača*, Beograd, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta
4. Purić, S. (2000). *Tržište roba, usluga, kapitala i radne snage*, Kraljevo, Komino Trade

5. Radulović, D. (1998). *Psihologija marketinga: teorijski pristup proučavanja ponašanja potrošača*, Beograd, Institut za kriminološka i sociološka istraživanja
6. Salai, S., Končar, J. (2007). *Direktni marketing*, Subotica, Ekonomski fakultet Subotica
7. Salai, S., Hegediš, I., Grubor, A. (2007). *Marketing komuniciranje*, Subotica, Ekonomski fakultet Subotica
8. Trebješanin, Ž. (2000). *Rečnik psihologije*, Beograd, Stubovi kulture
9. Vasiljev, S. (2005). *Marketing Principi*, Novi Sad, Prometej
10. Proces odlučivanja krajnjih potrošača o kupovini – traženje informacija (2011, Oktobar 15), Preuzeto sa: http://www.link-learning.com/dlmaterijali/materijali/DLPPPO/SadrzajNJpdf/PPO_04.pdf

FORMIRANJE CENE U MEĐUNARODNOM MARKETINGU

Raletić Saša¹

Brkanlić Sandra²

Mačvanin Nenad³

Janjušić Dragan⁴

Sažetak: *Cena jeste integrisani element marketing strategije preduzeća koji neosporno ima uticaj na poslovanje preduzeća. Određena preduzeća svoju konkurentnost isključivo grade na ceni. Razvojem globalnog tržišta, pod uticajem megatrenda globalizacije, definisanje odnosno formiranje međunarodne cene jeste zahtevan složen proces, koji je predmet ovog rada. Cilj rada jeste da se ukaže na najznačajnije faktore koji utiču na formiranje međunarodne cene i da se upozna sa osnovnim oblicima međunarodne cene.*

Ključne reči: *globalizacija/međunarodni marketing/međunarodne cene*

UVOD

Globalizacija se najčešće koristi kao pojam koji objašnjava proces koji izaziva lančane reakcije, čiji rezultati u stvarnosti dovode do toga da događaji prouzrokovani u jednom delu planete imaju masovni uticaj na društvo i sve društvene probleme na drugom delu planete (Goldstone, 2001, str. 68). Savremena kretanja u svetskoj privredi obeležava proces globalizacije, fenomen u usponu, kojeg karakterišu

1 Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije (MPK),

Sremski Karlovci, Mitropolita Stratimirovića br. 110, e-mail: rsasaca@hotmail.com

2 Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski

menadžment u Novom Sadu, Novi Sad, Cvećarska br. 2, e-mail: sbrkanlic@gmail.com

3 Visoka strukovna škola za preduzetništvo, Beograd, Karađorđeva br. 71,

e-mail: nenad7777@hotmail.com

4 Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije (MPK), Sremski Karlovci, Mitropolita Stratimirovića br. 110, e-mail: dragan.janjušić@gmail.com

slobodno kretanje i razmena: ljudi, tehnologija, kapitala, roba i usluga, i intelektualne svojine. Danas, bez istraživanja informacija o međunarodnom okruženju koje nameće globalizacija, nema optimalne marketing strategije, optimalnog međunarodnog marketing miksa ni uspešnog međunarodnog marketing poslovanja. Efikasnom praćenju i uvažavanju savremenih tendencija u razvoju svetskog tržišta doprinosi primena međunarodnog marketinga kao procesa tržišnog usmeravanja i koordinacije aktivnosti kompanije. Međunarodni marketing se definiše kao primena marketing aktivnosti izvan nacionalnih granica. Kramer prvi pravi razliku između domaćeg i međunarodnog marketinga na osnovu: nezavisnosti zemlje, nacionalno-monetarnog uređenja, nacionalnog prava, nacionalne privredne politike, razlike u jezicima, običajima i društvenim normama (Rakita, 2004). Odnosno, Kramerova je zasluga što su se u međunarodni marketing uneli elementi privrede, politike i kulture. Da bi međunarodni marketing bio efikasan, cena kao tradicionalni element marketing miksa mora da postane integralni deo međunarodne marketing strategije preduzeća, zbog čega jeste *predmet rada*. Izbor adekvatne politike cena od izuzetnog je značaja za međunarodno poslovanje preduzeća. Na savremenom međunarodnom tržištu, donošenje odluke o cenama je veoma kompleksan proces s obzirom na broj faktora koji se mora uzeti u obzir. Odnosno, odluka o cenama se ne sme doneti izolovano od ostalih poslovnih odluka. Adekvatna primena pojedinih modaliteta i instrumenata operativne politike međunarodnih cena neposredno doprinosi kreiranju željenog poverenja i ukupne konkurentnosti izvozne ponude. *Cilj rada jeste ukazivanje na složenost pri određivanju cene u međunarodnom marketingu, na pristupe pri njenom definisanju, na njene pojavne oblike, i ukazivanje na značaj cene u međunarodnom marketingu.*

CENA KAO INSTRUMENT MEĐUNARODNOG MARKETING MIKSA

Međunarodni marketing je posebno područje marketinga koje izučava marketing proizvoda i usluga međunarodnog karaktera, i sve marketing aktivnosti koje imaju određene međunarodne i međudržavne efekte (Rakita, 2004). Međunarodni marketing primenjuju sve kompanije, organizacije i institucije koje posluju van nacionalnih granica, tj. na međunarodnom tržištu. Međunarodni marketing jeste mlada naučna disciplina, nastala od marketinga i međunarodnog poslovanja. Međunarodna trgovina je deo međunarodnog poslovanja. Međunarodno poslovanje obuhvata sve poslovne aktivnosti i poduhvate, ostvarene sa dve ili više ili unutar dve ili više zemalja. Zemlje međusobno trguju jer se razlikuju po fizičko-geografskim, političkim, ekonomskim, pravnim, tehnološkim i kulturnim obeležjima. Usled razlika u efikasnosti obavljanja pojedinih aktivnosti, zemlje trguju onim proizvodima

i uslugama koje proizvode efikasnije od druge zemlje, a u razmeni dobijaju robe i usluge koje druga zemlja proizvodi efikasnije. Osnovne razlike između međunarodnog poslovanja i međunarodnog marketinga jesu te što su nosioci aktivnosti međunarodnog marketinga – kompanije, a nosioci aktivnosti međunarodnog poslovanja – zemlje. Takođe, razlika je u tome što međunarodno poslovanje isključivo podrazumeva fizičko kretanje robe preko državnih granica dok međunarodni marketing ne mora da bude zasnovan na robnoj razmeni.

Koliko je važna cena za ljude na ciljnom tržištu, u okviru međunarodnog marketinga, zavisi od segmenta do segmenta i od pojedinca do pojedinca. Značenje cene varira u zavisnosti od tipa proizvoda ili usluge. Empirijska istraživanja ukazuju da se uticaj cene kao konkurentnog faktora na međunarodnom tržištu smanjuje, a da raste značaj necenovnih faktora. Cene su odlučujući faktor konkurentnosti samo za neke poluproizvode i određene standardne proizvode. Međutim, „svaka ozbiljnija promena u ostalim instrumentima marketing miksa (proizvodu, distribuciji ili promociji) zahteva preispitivanje uloge cene u kombinaciji instrumenata za određeni tržišni segment” (Milisavljevic, 2003, str. 44). Međutim, potrebno je ostvariti sinergiju između proizvoda, distribucije, promocije i cene.

Cena označava novčani izraz vrednosti robe i usluga na tržištu. Preko nje preduzeće ostvaruje prihod, meri tržišno učešće i profitabilnost firme. Svaka promena cene utiče na prihod, obim prodaje i troškove poslovanja, a preko njih i na dobit. Cena je jedini instrument marketinga koji ne stvara trošak, već donosi prihod. Da bi se ostvarila relativno trajna dobit cena mora da postane integralni deo strategije ne samo marketinga nego i preduzeća. Cena je najosetljiviji element marketing miksa. Poredeći sa ostalim instrumentima marketing miksa, specifičnost cene se ogleda u tome što je jedina koja ima direktan kvantitativni izraz jer se stvara i izražava kroz prihod firme. Cena je u osnovi specifično sredstvo komunikacije sa potrošačima, jer stvara osnovu za ocenjivanje atraktivnosti ponude. Cena nije cilj marketinga, već sredstvo koje, u optimalnoj kombinaciji sa drugim instrumentima marketinga, služi za ostvarenje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva preduzeća. Sa aspekta marketinga cena je suštinski faktor marketing strategije konkurencije, kao i veoma važan element u kreiranju imidža proizvoda i preduzeća.

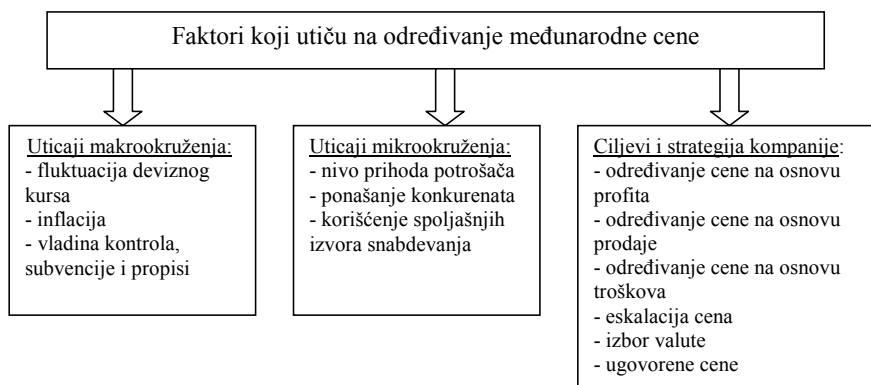
Međunarodni menadžer mora da razvije sistem i politiku određivanja cena, gde se izdvaja osam osnovnih pitanja (Rakić, 2004): Da li cena odražava kvalitet proizvoda? Da li je cena konkurentna? Da li bi kompanije trebalo da slede penetraciju tržišta, sticanje profita ili neke druge ciljeve koji se ostvaruju putem politike cena? Koji bi oblik popusta (trgovinski, količinski, gotovinski) kompanije trebalo da ponude svojim potrošačima? Da li bi cene trebalo da se razlikuju u okviru tržišnog

segmenta? Koje su raspoložive mogućnosti određivanja cene ako se troškovi iz nekih razloga povećaju ili smanje? Da li će vlade ciljne zemlje date cene posmatrati kao razumljive ili ne? Da li propisi o dampingu druge zemlje predstavljaju problem? Većina iskusnih globalnih kompanija koristi, da li u celini ili delimično, prethodnih osam pitanja u politici određivanja cena. Međutim, kompanije bez iskustva u izvozu i kompanije povremeni izvoznici, obično ne razmatraju sva prethodna pitanja kako bi došli do rezultata, do najbolje cene proizvoda ili usluge. Takve kompanije najčešće koriste jednostavnije pristupe za određivanje cene, među kojima je najprihvatljivija cena na osnovu metoda troškova plus. Kako menadžeri postaju iskusniji, oni shvataju da bi trebalo proširiti kriterijume koje bi trebalo uzimati u obzir pri formiranju najbolje moguće cene.

Kotler (2006) ističe da se u određivanju cena kompanije teorijski mogu kretati u rasponu između niskih i visokih cena, pri čemu se donja tačka nalazi na liniji kada su cene toliko niske da ne omogućavaju stvaranje profita, a gornja kada su cene toliko visoke da za proizvodom ne postoji realna tražnja. Međutim, kako se između niskih i visokih cena nalaze uticaji cena konkurencije (rivali, supstituti itd.) i ostali interni i eksterni faktori, sam pristup realnoj politici cena dobija različite dimenzije, oblike i nivoe u datom vremenu i prostoru u kojima firma sprovodi svoje međunarodne marketing aktivnosti. Sa ekonomskog gledišta, troškovi proizvodnje treba da predstavljaju donju granicu određivanja cena. Preduzeće koje želi da bude konkurentno po cenovnom osnovu mora imati niske troškove proizvodnje. Krunu uspešnog marketinga predstavlja prihvaćena vrednost proizvoda/usluge u svesti potrošača po određenoj ceni koju su spremni da plate. Ona treba da bude dovoljno visoka da pokriva ukupne troškove poslovanja i dovoljno niska da privuče potrošače, a uz sve to, preduzeće treba da ostvari dohodak.

FAKTORI KOJI UTIČU NA ODREĐIVANJE CENE U MEĐUNARODNOM MARKETINGU

Odlučivanje o cenama u međunarodnom marketingu za veliki broj firmi danas je postao složen i kritičan menadžment problem, usled dejstva mnogih različitih uticaja počev od fluktuiranja deviznih kurseva, inflatornih udara i stanja stabilnosti privređivanja po zemljama ili regionima do intenziviranja međunarodne konkurencije i snažnog rasta alternativnih metoda određivanja cena u poređenju sa tradicionalnim: lizing, barter i sl. (Slika 1.) (Rakić, 2004, str. 236).

Slika 1. Faktori koji utiču na određivanje međunarodne cene**Uticaji makrookruženja:**

- fluktuacija deviznog kursa
- inflacija
- vladina kontrola, subvencije i propisi

Uticaji mikrookruženja:

- nivo prihoda potrošača
- ponašanje konkurenata
- korišćenje spoljašnjih izvora snabdevanja

Ciljevi i strategija kompanije:

- određivanje cene na osnovu profita
- određivanje cene na osnovu prodaje
- određivanje cene na osnovu troškova
- eskalacija cena
- izbor valute
- ugovorene cene

Uticaj makrookruženja na određivanje međunarodne cene

Pri određivanju globalne cene potrebno je razmotriti brojne makroekonomske faktore, koje individualna kompanija ne može samostalno da reguliše, kao što su:

- fluktuacije deviznog kursa,
- inflacija,
- vladina kontrola, subvencije i propisi.

Fluktuacije deviznog kursa. Jedan od najnepredvidljivijih faktora odnosi se na fluktuacije deviznog kursa. S obzirom da kompanije obično obračunavaju troškove u domaćoj valuti, kada ta valuta slabi, onda to znači da su proizvodi kompanije jeftiniji u drugoj valuti. Mada fluktuacije deviznih kurseva mogu da predstavljaju nove mogućnosti, one takođe mogu da otežaju poslovanje, posebno kompanijama koje posluju u zemljama sa precenjenim valutama.

Inflacija ili stalni rast nivoa cena jeste svetski fenomen. Inflacija zahteva periodična prilagođavanja cene. Prilagođavanja su prouzrokovana rastom troškova koji moraju da budu pokriveni rastućim prodajnim cenama. Stopa inflacije može da utiče na troškove proizvodnje i podstakne kompaniju da preuzme posebne aktivnosti. Naravno, kompanija mora da prati konkurente, s obzirom da ne može da poveća svoje cene znatno više u odnosu na cene proizvoda konkurenata. Najozbiljniji problem u inflatornoj privredi nastaje kada je inflacija povezana sa vladinom kontrolom cena. Tada kompanija može da primeni neke alternative, kao što su računovodstvo troškova, saradnja sa nacionalnim kompanijama, promena miksa korišćenih in-puta, prilagođavanje linije proizvoda i, u krajnjem slučaju, povlačenje sa tržišta.

Vladine kontrole, subvencije i propisi, kao faktori koji utiču na cene, javljaju se u obliku dampinga, održavanja prodajne cene, najviše cene i kontrole nivo cena. Vladina aktivnost je stvarna opasnost za profitabilnost poslovanja kompanije. Pri nametanju selektivne kontrole, inostrane kompanije su osetljivije nego lokalne kompanije. Od ostalih vladinih zahteva koji utiču na odluke o cenama, tu su pravila o transferu profita, koja određuju uslove pod kojima se profit može izneti van zemlje. Takođe, vladine subvencije mogu da podstaknu kompanije da racionalnije koriste spoljašnje izvore snabdevanja kako bi bile cenovno konkurentne. Na primer, u Evropi subvencije za poljoprivredne proizvode čine američke kompanije koje se bave istom delatnošću, nekonkurentne ukoliko se posmatra cena kao faktor. Kontrola cena može da se odnosi na sve proizvode, međutim određeni proizvodi su predmet veće vladine kontrole, kao na primer farmaceutski i prehrambeni proizvodi. Kontrola datih proizvoda se vrši i u državama koje inače nemaju kontrolu cena drugih proizvoda.

Uticao mikrookruženja na određivanje cene u međunarodnom marketingu

Izazov u određivanju cene u međunarodnom marketingu jeste velik broj lokalnih faktora koji utiču na datu varijabilu, od kojih su najbitniji:

- nivo prohoda potrošača,
- konkurencija,
- korišćenje spoljašnjih izvora snabdevanja kao strateško sredstvo.

Nivo prihoda stanovništva određene zemlje određuje izbor i vrstu proizvoda i usluga koje se kupuju. Potrošači sa nižim prihodima pokazuju intenzivniju tražnju za proizvodima sa visokom cenom. Kao rezultat velikih razlika u dohocima i cenama, cenovna elastičnost tražnje za proizvodima se, takođe, znatno razlikuje. Zemlje sa visokim nivoom prihoda često ispoljavaju nižu cenovnu elastičnost tražnje za neophodnim dobrima kao što su hrana, stan i medicinska zaštita. Niža cenovna el-

stičnost tražnje često znači odsustvo alternative „uradi sam“, tako da kupci kupuju date proizvode i po višim cenama. U zemljama sa niskim nivoom dohotka situacija je obrnuta. Globalne kompanije razmatraju cene na osnovu cenovne elastičnosti tražnje za svaku zemlju. Poznavanjem koeficijenta cenovne elastičnosti tražnje, preduzeće je u mogućnosti da definiše količinu proizvoda koja se može realizovati na međunarodnom tržištu po određenoj ceni u nekom vremenskom periodu. Međutim, nije uvek moguće odlučivati na ovaj način jer se cene znatno razlikuju između zemalja.

Konkurencija. U situaciji ako konkurenti ne prilagode cene kao odgovor na povećanje troškova, kompanija će biti ograničena u pogledu prilagođavanja cena kao konkurentnog faktora. Međutim, ako konkurent ima spoljašnje izvore snabdevanja sa nižim troškovima i snizi cene na osnovu toga, može da bude neophodno smanjenje cene radi postizanja konkurentnosti. Priroda i veličina konkurenta može značajno da utiče na nivoe cena na nekom tržištu. Kompanija koja posluje kao jedini dobavljač proizvoda na određenom tržištu ima veću fleksibilnost u određivanju cena. Na primer, poštanske, telefonske i telegrafске usluge nekih zemalja u državnom su monopolu, što im omogućava da odrede visoke cene, bez opasnosti od konkurencije. Suprotna situacija je kada se kompanija suočava sa nekoliko drugih lokalnih ili globalnih kompanija. Takođe je važna priroda konkurenta. Lokalni konkurenti mogu da imaju različite strukture troškova u odnosu na inostrane kompanije, što ima za rezultat različite cene. Povremeno, nivoima cena se manipuliše putem kartela ili drugih sporazuma između lokalnih konkurenata. Uopšte gledano, kompanije koje ulaze na tržišta moraju da odluče da li će prihvatiti aktuelne cene (određene od postojećih konkurenata) ili će postaviti različite nivoe cena.

Korišćenje spoljašnjih izvora snabdevanja kao strategijsko sredstvo određivanja cene. Globalno preduzeće locira faktore proizvodnje u svetu gde postoje optimalni potencijali za rast i razvoj. Kompanije krajnjih proizvoda domaće proizvodnje mogu da budu prisiljene da koriste spoljašnje izvore snabdevanja određenih komponenti da bi održale konkurentnost troškova i cena. Posebno se na Bliskom Istoku i u Južnoj Americi izdvajaju atraktivni izvori niskih troškova proizvodnje. Kada kompanija ima proizvodne kapacitete na više ključnih tržišta, tada može da izbegne eskalaciju cena zbog visokih troškova domaće proizvodnje ili nepovoljnih deviznih kurseva. Globalne kompanije jednostavno premeštaju lokacije proizvodnje kako poslovni uslovi diktiraju. Treća mogućnost je istraživanje strukture distribucije na ciljnim tržištima. Racionalizacija strukture distribucije može značajno da smanji troškove distribucije na međunarodnim tržištima. Racionalizacija može da obu-

hvati izbor novih posrednika, dodelu novih odgovornosti starim posrednicima ili postavljanje direktnih marketing aktivnosti.

Ciljevi i strategije kompanije pri određivanju cene u međunarodnom marketingu

Opšti cilj mora da bude doprinos internim merilima kao što su obim prodaje, globalni finansijski ciljevi, povraćaj investicija. Cene se moraju redovno analizirati i po potrebi prilagođavati. Ciljevi određivanja cene mogu se razlikovati zavisno od faze životnog ciklusa proizvoda i konkurentne situacije određene zemlje. Ciljevi i strategije određivanja globalne cene mogu se zasnivati na:

- profitu,
- prodaji,
- troškovima,
- eskalaciji cena,
- izboru valute.

Cena se može koristiti kao strategijska varijabla za *maksimiziranje profita*. Kompanije koje nastoje da ostvare konkurentnu prednost sprovođenjem strategije diferenciranja često određuju visoke cene. Strategija održavanja visoke cene često je deo nastojanja kompanije da osvoji tržišni segment koji je spreman da plati premijsku cenu za određenu marku, specijalizovan ili jedinstven proizvod. Proizvod mora da kreira visoku vrednost za kupce, a cena je deo ukupne strategije pozicioniranja. Strategiju visoke cene sa tržišta primenjuju kompanije u oblasti luksuznih dobara kojima je ciljni tržišni segment globalna elita. Strategija određivanja visoke cene takođe je pogodna u fazi uvođenja životnog ciklusa proizvoda, kada su kapacitet proizvodnje i konkurencija ograničeni. Postavljanjem visoke cene, tražnja se ograničava na inovatore i na rane prihvatioce, koji hoće i mogu da plate određenu cenu proizvoda. Kada proizvod uđe u fazu rasta životnog ciklusa i konkurencija se poveća, proizvođači počinju da smanjuju cene.

Ciljeve *cena zasnovane na prodaji* često određuju kompanije koje ostvaruju vođstvo u troškovima u svojoj delatnosti. Strategija penetracijskog određivanja cene zahteva određivanje nivoa cene koji je dovoljno nizak da se brzo osvoji tržišno učešće. *Sony* koristi strategije penetracije tržišta pri uvođenju brojnih proizvoda. Brojne kompanije, posebno u oblasti hrane, lansiraju nove proizvode koji nisu dovoljno inovativni da bi se omogućila zaštita patenta. U takvim situacijama, preporučuje se penetracijsko određivanje cene kao sredstvo postizanja saturacije tržišta pre nego što proizvod kopiraju konkurenti.

Određivanje cene na osnovu troškova. Uz pretpostavku da se svi troškovi mogu obračunati, relativno je lako doći do određene cene. Slabost određivanja cene na osno-

vu troškova jeste što ovaj pristup potpuno ignoriše tražnju i konkurente na ciljnim tržištima. Postoji rizik da će cene biti previsoke ili preniske u pogledu tržišnih uslova i konkurenata. U globalnom marketingu, izdvajaju se troškovi: transporta, carina, poreza, lokalni troškovi proizvodnje i troškovi kanala distribucije.

Eskalacija cene. Fizička i ekonomska distanca između proizvođača i krajnjeg potrošača obično je znatno veća na međunarodnom nego na domaćem tržištu. Ekstra distanca znači da su potrebna veća izdvajanja za transportne usluge i usluge osiguranja, kao i duže kanale distribucije sa više posrednika. Svi ovi elementi doprinose fenomenu poznatom kao eskalacija cena u međunarodnom – globalnom poslovanju. Eskalacija cene se odnosi na značajno povećanje cene proizvoda kako prolazi brojne etape od izvoznika do krajnjeg potrošača. Cena za krajnjeg potrošača na međunarodnom – globalnom tržištu obično je znatno veća nego na domaćem tržištu. Kompanije koje počinju sa izvozom često koriste strategiju poznatu kao *određivanje cena troškovi plus*. Kao što je već rečeno, kada proizvod prelazi međunarodne granice, stvaraju se dodatni troškovi i rashodi koji nisu direktno povezani sa troškovima proizvodnje (kao što su npr. transport, carine, osiguranje itd.). Ako je proizvođač odgovoran za njih, onda oni moraju da budu dodatni troškovi proizvodnje, što ima za rezultat cenu troškovi plus. Kada se doda iznos željenog profita ceni određenoj na osnovu metode troškovi plus, dobija se ciljna prodajna cena. Eskalacija cena može da bude dovoljno velika da učini proizvod kompanije nekonkurentnim na nekim izvoznim tržištima. U pokušaju da savlada probleme eskalacije cena, kompanija može da razmotri nekoliko mogućih strategija:

- isporuka modifikovanih ili rasklopljenih proizvoda radi sniženja troškova transporta i carinskih dažbina,
- smanjenje izvozne cene u fabrici, redukujući tako multiplikatorski efekat svih marži,
- menjanje klasifikacija prevoza i/ili carinskih dažbina zbog mogućih smanjenja tih troškova i
- proizvodnja na inostranom tržištu zbog eliminisanja ekstra faza.

Kompanija mora veću pažnju da posveti *izboru valute* pri ugovaranju cene. Raspoložive su dve osnovne alternative:

- izbor domaće valute (izvoznika)
- obračun u valuti potrošača

Izbor domaće valute (izvoznika) ima nekoliko prednosti. To pojednostavljuje određivanje cene i evidentiranje inostranih prodaja. Kompanija koja vrši obračun u domaćoj valuti tačno zna koliko će novca dobiti kada račun bude plaćen, ma kada to bilo. Eliminisanje rizika razmene omogućava izvozniku da prolongira

period vraćanja kredita (jer ne postoji strah od gubitka u razmeni). Osnovna slabost određivanja cene u valuti izvoznika jeste što sav rizik razmene stavlja na kupca, a konkurentna situacija možda to ne dozvoljava. Određivanje izvozne cene u valuti potrošača je više marketinški orijentisani pristup ceni. Potrošači preferiraju obračun poslovanja u sopstvenoj valuti. To im pojednostavljuje poslovanje i olakšava poređenje cena između domaćih i inostranih dobavljača. Što je važnije, to ih štiti od rizika gubitka u razmeni (domaće u inostranu valutu). Kada kupac ima mogućnost izbora između nekoliko dobavljača, izabraće onog koji ga štiti od rizika razmene u inostranu valutu. Kompanije koje prodaju na međunarodnom – globalnom tržištu i suočavaju se sa rizikom od razmene mogu da razmatraju različite zaštitne mere. Kompanije mogu da smanje svoj rizik davanjem kredita u kraćem vremenskom periodu – npr. 30 umesto 60 dana. Mada ova metoda ne eliminiše rizik, ona ograničava njegov nivo. Konačno, kompanija prodavac može da pokuša da uključi eskalatorsku klauzulu (u kliznoj skali) u ugovor o prodaji da bi se zaštitila od fluktuacije deviznog kursa. Konkurentna situacija je osnovni faktor koji određuje mogućnost takve klauzule.

STRATEGIJSKE ALTERNATIVE PRI ODREĐIVANJU CENE U MEĐUNARODNOM MARKETINGU

Pri određivanju međunarodne – globalne cene, kompanija ima tri strategijske alternative:

- proširenje ili etnocentričnu,
- adaptaciju ili policentričnu,
- geocentričnu politiku određivanja cene.

Proširenje ili etnocentrična politika određivanja cene. Ova politika određivanja cene zahteva istu cenu po jedinici proizvoda, bez obzira gde se nalazi kupac (u kojem delu sveta). Uvoznik preuzima troškove transporta i carinjenja proizvoda. Prednost ovog pristupa je izuzetna jednostavnost, jer se ne zahtevaju informacije o konkurentnim ili tržišnim uslovima za primenu ove politike. Slabost etnocentričnog pristupa jeste što ne odgovara na konkurentne i tržišne uslove svakog nacionalnog tržišta i samim tim ne maksimizira profit kompanije na svakom nacionalnom ili globalnom tržištu. U stvarnosti, navedeno je teško ostvarivo zbog različitih poreza, marži i carinskih obaveza. Rezultat toga jeste da su verovatne razlike u ceni zbog faktora koji su izvan kontrole kompanije. Proizilazi da je održavanje identičnih cena na međunarodnom tržištu poseban izazov. Kompanije mogu da startuju sa identičnim cenama u različitim zemljama, ali ubrzo shvate da moraju da promene cene.

Adaptacija ili policentrična politika određivanja cene. Ova politika omogućava menadžerima filijala da odrede cenu za koju smatraju da je najbolja u njihovim okolnostima. Radi maksimiziranja prihoda kompanije, bilo bi logično postaviti cene za svako tržište posebno. Kod brojnih proizvoda postoje značajne razlike u cenama proizvoda između tržišta. Nezavisne kompanije ili članovi kanala distribucije nastoje da ostvare prednost i profit kupovinom na tržištima sa nižim cenama i izvozom na tržišta sa većim cenama proizvoda. Za proizvode koji su relativno slični na mnogim tržištima i za koje transportni troškovi nisu visoki, značajne razlike u cenama će brzo imati za rezultat pojavu sivog tržišta. Iz toga proizilazi da mali broj kompanija ima mogućnost određivanja cena na osnovu „tržište po tržište”. Kako tržišta postaju transparentna i tokovi informacija efikasniji, odnosno proizvodi postaju sličniji, sve manje se primenjuje policentrično određivanje cena.

Geocentrična politika određivanja cene. Kompanija koja sledi ovaj pristup polazi od pretpostavke da postoje jedinstveni lokalni tržišni faktori koje bi trebalo razmotriti pri odlučivanju o ceni. Među te lokalne faktore spadaju: lokalni troškovi, nivoi prihoda potrošača, konkurencija, lokalna marketing strategija. Ključni faktor koji utiče na odluku o cenama jeste lokalna marketing strategija i marketing miks. Cena mora da odgovara drugim instrumentima marketing miksa. Na primer, kada se primenjuje strategija koja koristi masovne medije oglašavanja i intenzivnu distribuciju, izabrana cena mora da bude usklađena ne samo sa nivoom prihoda potrošača i sa konkurencijom, već i sa troškovima oglašavanja. Samo geocentrični pristup vodi ka globalnoj konkurentnoj strategiji. Globalna kompanija uzima u obzir globalna tržišta pri određivanju globalnih cena. Njihov osnovni postulat čini rečenica Teda Bejtsa: „Mislite globalno – radite lokalno“ (pomenuto kod Kačara, 1998, str. 102). Proizvodi visoke tehnologije pogodniji su za strategiju standardizacije nego proizvodi široke potrošnje koji su izloženi većem stepenu prilagođavanja. Strategija globalizacije polazi od identičnog proizvoda, identičnih cena, identičnog sistema distribucije i identičnog programa promocije u svim zemljama. Strategija lokalizacije ili multilokalna strategija polazi od maksimalnog uvažavanja razlika koje postoje između pojedinih tržišta. Međutim, bitno je naglasiti da se strategija globalizacije zasniva na standardnim proizvodima koji su prilagođeni lokalnim tržištima. Globalni marketing ima kosmopolitski aspekt, jer se odnosi na zadovoljenje potreba ljudi u celom svetu, odnosno posmatra se u osnovi kao standardizovana usluga ili proizvod koji proističe iz standardizacije želja potrošača.

POJAVNI OBLICI CENA U MEĐUNARODNOM MARKETINGU

Pojavni oblici cena mogu se podeliti prema profilu međunarodnog angažovanja s obzirom na specifičnosti tržišnog ambijenta na:

- izvozne cene
- transferne cene
- damping cene

Izvozne cene se formiraju u izvoznim poslovima kada se vrši transfer proizvoda sa jedne lokacije na drugu. Pored troškova interne ekonomije, u ove cene spadaju i razni dodatni troškovi koji prate izvozne proizvode – izvozna ambalaža, špedicija, transport, carina do osiguranja itd. Na izvoznju cenu utiču i razni troškovi kreditiranja, modifikacije proizvoda, etiketiranja, kao i tzv. transportne klauzule koje su sastavni deo svakog međunarodnog trgovinskog ugovora jer je izvozna cena utvrđena ako ima sve bitne elemente: visinu, jedinicu mere, bruto ili neto težinu, valutu plaćanja i transportnu klauzulu. Reč je o paritetima isporuka koji su predviđeni *incotermsima*. *Incoterms* su službena pravila kreirana od Međunarodne trgovinske komore, a danas prihvaćena od strane svih subjekata u međunarodnom poslovanju. Tumačenje ovih trgovinskih termina je u upotrebi više od 60 godina. Osim što su ti termini postali neophodni za nesmetano vođenje međunarodne trgovine, njihovu autentičnost priznaju i svi svetski sudovi i drugi upravni organi. Ovi termini imaju jedinstveno tumačenje i njihovo uključivanje u ugovore međunarodne trgovine znatno smanjuje mogućnost nesporazuma. Različite zemlje karakterišu i drugačiji trgovački običaji, praksa i tumačenja pravila, što je sve dovelo do potrebe da se definišu međunarodna pravila tumačenja terminima koji se najčešće upotrebljavaju u međunarodnoj trgovini. *Incotermsi* se upotrebljavaju u kombinaciji sa drugim bitnim elementima kupoprodajnog ugovora sa jedne strane, i u kombinaciji sa drugim ugovorima koji su neophodni za realizaciju spoljnotrgovinskog posla, kao što su npr. ugovori o prevozu, osiguranju itd. Kod kategorije izvoznih cena, javljaju se posebne vrste cena kao što su: 1. *klizne i čvrste cene* i 2. *vezane i slobodne cene*. Obično se ugovaraju čvrste, ređe klizne, koje se definišu tako što se osnovna cena može menjati na dan prodaje. Pored pojedinačno i *slobodno ugovorenih cena*, u praksi se javljaju i *vertikalno vezane cene*, kada proizvođač robe sa robnom markom obavezuje trgovinu po kojoj utvrđenoj ceni sme prodavati njegove proizvode.

Određivanje *cene transfera* predstavlja intrakompanijsku razmenu, koja se odnosi na određivanje cene proizvoda, usluga ili neopipljive svojine koje se kupuju i prodaju između poslovnih jedinica ili divizije iste kompanije. Procenjuje se da trgovina unutar istih kompanija, odnosno između njihovih poslovnih jedinica iznosi oko jedne trećine u okviru osamsto najvećih multinacionalnih kompanija. Postoje

tri glavne alternative u određivanju cene transfera, odnosno vrste: na osnovu troškova, tržišnog određenja i ugovorene cene. Transferne cene su značajne za globalne firme jer mogu uticati na iskazivanje profita i prihoda ogranka, ali mogu služiti za razne zloupotrebe jer se putem njih može uticati na poresku osnovicu koja služi za određivanje poreza na dobit. Naime, firma može da zabeleži i prijavi manji profit u zemljama gde je poreska stopa viša, i obrnuto. U određivanju cena transfera potrebna su i određena interna razmatranja, koja se najčešće tiču smanjenja poreza i carina kao i izvlačenja gotovine, odnosno maksimiranja profita. Kako treba razmotriti interne, tako treba razmotriti i eksterne faktore, kao što je na primer vlada. Vlade ne gledaju povoljno na mehanizme cena transfera koji imaju za cilj smanjenje poreskih prihoda. Kompanija može izazvati otpor od strane države tržišta sa kojeg povlači gotovinu i kompanije – partnera ili filijala ukoliko je prelivanje neobjektivno i negativno utiče na njihov položaj ili profit. Gledano u celini, mehanizam transfera cena ne bi trebalo da ugrozi ostale elemente poslovanja, odnosno koristi koje su ostvarene putem smanjenog poreza mogu se lako izgubiti na osnovu drugih neefikasnosti.

GATT-ov antidamping zakon iz 1979. godine definiše damping kao prodaju uvoznog proizvoda po ceni nižoj nego što se obično obračunava na domaćem tržištu ili u zemlji porekla. *Damping cene* takođe se javljaju u međunarodnom poslovanju. Pod njima se podrazumevaju cene proizvoda koje se nude na drugim tržištima ispod nivoa cena na domaćem tržištu u istom vremenskom periodu, ili cene koje su manje od troškova proizvodnje. Ako firma na domaćem tržištu ne prodaje proizvod za koji se smatra da ima damping cenu, kao merilo za definisanje damping cene uzima se najviša cena koju firma ostvaruje na trećim tržištima ili se upoređuju troškovi proizvodnje. Tri najčešća tipa dampinga jesu: sporadični damping – može se javiti kada firma *de facto* vrši rasprodaju svojih proizvoda po niskim cenama da bi se oslobodila zaliha; predatorni damping – prodaja proizvoda po niskim cenama se vrši kako bi se izbacila konkurencija i preuzela kontrola na tržištu; potpuni damping – firma ima visoke cene u zemlji gde uživa zaštitu i niske cene u zemljama gde ulazi u konkurenciju sa drugim firmama. Damping praksa je zabranjena u pravima mnogih država koje imaju tzv. antidamping zakonodavstvo. O povredi ovih pravila rešava se u okviru antidamping postupka. Međutim, pokretanje ovog postupka može biti izazvano i željom za rušenjem imidža neke firme i njenim izbacivanjem iz konkurencije. Damping može da vodi ka žalbama domaćih konkurenata dok žalbe povratno mogu voditi ka merama vlade protiv izvoznika.

ZAKLJUČAK

Opređenje za internacionalizaciju poslovanja, kao moguć pravac razvoja i rasta, nameće preduzeću potrebu uvažavanja savremenih trendova i procesa promena svetskog tržišta kao i prihvatanja važećih standarda i pravila međunarodnog konkurentskog ponašanja. Globalni marketing ima kosmopolitski aspekt, jer se odnosi na zadovoljenje potreba ljudi u celom svetu, odnosno posmatra se u osnovi kao standardizovana usluga ili proizvod koji proističe iz standardizacije želja potrošača. Globalna preduzeća podrazumevaju ne samo standardan proizvod za celo svetsko tržište, već i standardizovan koncept proizvoda iz kojeg je moguće proizvoditi različite varijante za pojedina nacionalna tržišta i regione. Njihov osnovni postulat čini rečenica Teda Bejtsa: „Mislite globalno – radite lokalno“.

Cena je jedini instrument marketinga koji ne stvara trošak, već donosi prihod. Da bi se ostvarila relativno trajna dobit, cena mora da postane integralni deo strategije ne samo marketinga nego i preduzeća. Izbor adekvatne politike cena od izuzetnog je značaja za međunarodno poslovanje preduzeća. Na savremenom međunarodnom tržištu donošenje odluke o cenama je veoma kompleksan proces s obzirom na broj faktora koji se moraju uzeti u obzir, odnosno odluka o cenama ne sme se doneti izolovano od ostalih poslovnih odluka. Politika cena predstavlja proces, dok su odluke o cenama višestepene. Međunarodne cene moraju predstavljati veran odraz integralne marketing ponude preduzeća koja je prihvatljivija za krajnjeg potrošača od slične konkurentске ponude. U konačnom vrednovanju konkurentnosti međunarodne ponude, cena je samo jedan od elemenata svodnog karaktera. Njom se definišu finansijski uslovi razmene ili obavljanja konkretnog posla. Dugoročna cenovna konkurentnost treba da održava poslovni koncept i formulu po kojoj dobijaju svi učesnici u jednom poslu ili transakciji, a pogotovo krajnji potrošač i inicijalni prodavac ili izvoznik. Međunarodna cenovna konkurentnost treba da bude u funkciji marketinga odnosa i dugoročnog poverenja. Operativna politika međunarodnih cena zavisice od uspostavljenog marketinga odnosa i nivoa dostignutog poverenja. Međutim, profesionalna primena pojedinih modaliteta i instrumenata operativne politike međunarodnih cena neposredno doprinosi kreiranju željenog poverenja i ukupne konkurentnosti izvozne ponude.

FORMATION PRICES IN INTERNATIONAL MARKETING

Raletic Sasa
Brkanlic Sandra
Macvanin Nenad
Janjusic Dragan

Abstract: *The cost element is an integral part of any company's marketing strategy, which undoubtedly has an impact on business operations. Certain companies build their competitiveness solely on price. With the development of global markets, influenced by globalization as a mega-trend, the process of price formation in an international setting has become a complex and demanding process, which is the subject of this paper. Our aim is to highlight the most important factors affecting the process of international price formation and get acquainted with the basic forms of international price.*

Key words: *globalization, international marketing, international prices.*

LITERATURA

1. Dounglas P. S., Samuel C. C. (1997). *Global Marketing Strategy*, Belgrade, Grmeč
2. Goldstone, P. (2001). *Making the World Safe for Tourism*, Nju Hejvenu, Yale University Press
3. Grubor, A. (2007). Etički aspekt odlučivanja o cenama. *Marketing*, 38 (3), 71–74
4. Grubor, A. (2005). Informacije međunarodnog marketing istraživanja u funkciji cena. *Anali ekonomskog fakulteta u Subotici*, 36 (14), 133–144.
5. Jović, M. (2007). *Međunarodni marketing*, Beograd, IntermaNet
6. Kačar, M. (2004). Značaj kanala prodaje u kreiranju uspešne marke na međunarodnim tržištima. *Poslovna politika*, 33 (7-8), 58–62
7. Kačar, M. (1998). Uloga međunarodnog marketinga u poslovanju preduzeća. *Ekonomski anali*, 42 (136), 91–104
8. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006). *Osnove marketinga*, Zagreb, Mate
9. Milisavljevic, M. (2003). *Marketing*, Beograd, Savremena administracija
10. Rakita, B. (2004). *Međunarodni marketing*, Beograd, Ekonomski fakultet
11. Rakić, B. (2004). *Međunarodni marketing*, Beograd, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka
12. Salai, S., Koncar, J. (2007). *Direktni marketing*, Subotica, Ekonomski fakultet

USPOSTAVLJANJE LIBERALIZACIJE I REFORME U SEKTORU ELEKTRONSKIH KOMUNIKACIJA U REPUBLICI MAKEDONIJI

Trajčevski Zoran¹

Carić Marko²

Arsov Boris³

Sažetak: Liberalizacija telekomunikacijskog sektora u Republici Makedoniji započela je 1996. godine donošenjem Zakona o telekomunikacijama i izmenama iz 1998. godine. Pravni okvir za potpunu liberalizaciju telekomunikacijskog tržišta postignut je Zakonom o elektronskim komunikacijama iz 2005. godine koji je harmonizovan sa novim regulatornim paketom Evropske unije iz 2002. godine.

Zakon o elektronskim komunikacijama obezbeđuje uslove za interkonekciju i pristup sa primenom principa transparentnosti i nediskriminacije, određuje operatera sa značajnom tržišnom moći na relevantnim tržištima, postupak notifikacije. Isto tako, utvrđena su i pravila pod kojim će se ograničeni resursi (radio-frekvencijski spektar) dobijati putem javnog tendera.

Vlada Republike Makedonije poseban akcenat stavlja na ubrzanje procesa liberalizacije, sa posebnim akcentom na korišćenje interneta i agresivno uvođenje konkurencije u svim segmentima telekomunikacija, iz razloga što je to preduslov za stvaranje tzv. „uključujućeg“ (inclusive) informatičkog društva, kojim osim što se stvaraju preduslovi za smanjenje digitalnog jaza, odnosno rapidnog povećanja u ekonomiji, poboljšanja socijalne i kulturne kohezije, stvaranje novih radnih mesta, smanjenje troškova za vođenje delovnih aktivnosti, ostvaruje se i osnovni cilj generalne politike Vlade, a to je iskorišćavanje benefita koji donosi proces globalizacije i mogućnost da Republika Makedonija zauzme svoje mesto na svetskoj karti umreženih ekonomija.

ključne reči: globalizacija / liberalizacija tržišta / elektronske komunikacije / pravni okvir / privatizacija / konkurencija

1 Savet za radiodifuziju, Republika Makedonija, e-mail: zoran.trajcevski@telekom.mk

2 Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad, Cvecarska br. 2, e-mail: macaric@yahoo.com

3 Savet za radiodifuziju, Republika Makedonija, e-mail: borce.arsov@t-home.mk

UVOD

U Republici Makedoniji, telekomunikacijski sektor u proteklih petnaestak godina imao je dinamični rast, sa velikim investicionim ulaganjem. Započet je proces privatizacije javnog telekomunikacijskog operatera (Makedonski telekomunikaciji) i usaglašavanje domaće regulative sa regulativom Evropske unije. Transformacija telekomunikacijskog sektora od javnog, to jest od državnog u privatni, uspostavljanje adekvatne politike u ovom sektoru kao i podrška oko kvalitetnog pravnog okvira, bilo je postavljeno kao cilj Vlade zbog obezbeđivanja konkurentne regulatorne okoline koja vodi ka povećanim mogućnostima i većoj dobiti za ekonomiju i za korisnike.

Prvi koraci i aktivnosti za liberalizaciju i privatizaciju telekomunikacijskog sektora u Republici Makedoniji započeti su 1995. godine podelom tadašnjeg PTT-a u javno preduzeće za telekomunikacije (Makedonski telekomunikaciji) i javno preduzeće za poštanski saobraćaj (Makedonski pošti).

Postojeći javni telekomunikacijski operater (Makedonski telekomunikaciji) privatizovan je krajem 2000. godine prodajom 51% akcija kompaniji Matav Konzorcium iz Mađarske, koji je bio izabran kao pobednik među tri kompanije kroz međunarodni tender. U 2006. godini, Vlada Republike Makedonije prodala je još 9,9% svojih akcija Matavu, a 2% podelila je zaposlenima kompanije. Danas Vlada R. Makedonije poseduje 35,8% akcija, sa pravom na dividendu u Makedonskom telekomu AD Skopje.

U saglasnosti sa strateškim ciljem o uspostavljanju konkurencije u mobilnoj telefoniji, kroz međunarodni tender krajem 2001. godine izabran je Kosmofon, kompanija u vlasništvu grčkog telekomunikacijskog operatera OTE, koji je dobio koncesiju kao drugi mobilni operater. U martu 2007. godine austrijska kompanija Mobilkom dobila je licencu za trećeg mobilnog operatera u Republici Makedoniji, isto tako na međunarodnom tenderu.

PRAVNI OKVIR ZA USPOSTAVLJANJE LIBERALIZACIJE U OBLASTI ELEKTRONSKIH KOMUNIKACIJA

Liberalizacija telekomunikacijskog sektora započela je 1996. godine donošenjem Zakona o telekomunikacijama i promenama u njemu koje su izvršene 1998. godine. U ovom zakonskom rešenju zadržana su određena ekskluzivna prava postojećem javnom telekomunikacijskom operateru (Makedonski telekomunikaciji) u fiksnoj telefoniji i u infrastrukturi do kraja 2004. godine. U skladu sa Zakonom i Pravilnikom o obezbeđivanju univerzalnog servisa, postojeći javni telekomuni-

kacijski operater bio je obavezan da obezbedi univerzalni servis na celoj teritoriji Republike Makedonije.

Pravni okvir za potpunu liberalizaciju telekomunikacijskog tržišta postignut je novim Zakonom o elektronskim komunikacijama koji je stupio na snagu u martu 2005. godine i koji je u najvećem delu harmonizovan sa novim regulatornim paketom Evropske unije iz 2002. godine.

Potreba donošenja Zakona o elektronskim komunikacijama proizilazi i iz obaveze koju je preuzela Republika Makedonija prema Svetskoj trgovinskoj organizaciji da liberalizuje tržište telekomunikacijskog servisa, kao i od obaveza koje proizilaze iz Sporazuma o stabilizaciji i asocijaciji potpisanog između Republike Makedonije i Evropske unije, kojim je utvrđeno da će obe strane ojačati saradnju u oblasti elektronskih komunikacija, uključujući i klasične telekomunikacijske mreže i adekvatne elektronske audio-vizuelne prenosne mreže i pridružne servise. Neovisno od preduzetih obaveza na međunarodnom planu, postoji i opšta saglasnost i svesnost da je liberalizacija na tržištu telekomunikacijskih servisa neophodan uslov za brži razvoj drugih sektora makedonske privrede, kao i za brzo koraćanje ka informatičkom društvu.

Zakon o elektronskim komunikacijama obezbeđuje uslove za interkonekciju i pristup sa primenom principa transparentnosti i nediskriminacije, opredeljuje operatera sa značajnom tržišnom snagom na relevantna tržišta, izbor davaoca univerzalnog servisa, postupak notifikacije za pravna i fizička lica pre početka izgradnje javnih elektronskih komunikacijskih mreža i obezbeđivanje komunikacijskih usluga. Isto tako, utvrđena su i pravila pod kojim će se organičeni resursi (radio-frekvencijski spektar i numerički prostor) dobijati putem javnog tendera. Posebna pažnja je posvećena pravima krajnjih korisnika na servis elektronskih komunikacija. Pretplatničkim ugovorom treba precizno da se definišu kvalitet usluge koji se nudi, kao i mogućnost da se deo pretplate vrati ukoliko kvalitet ponuđenih servisa ne zadovoljava dogovoreni nivo.

Zakon o elektronskim komunikacijama izrađen je kombinovanim korišćenjem paketa Direktiva EU iz 1998. godine, novim paketom Direktiva EU iz 2002. godine, kao i najboljom praksom iz evropskog zakonodavstva.

Kreiranje ambijenta za razvoj liberalizacije telekomunikacijskog sektora završeno je izradom 45 podzakonskih akata koji proizilaze iz Zakona o elektronskim komunikacijama, a u nadležnosti su Agencije elektronskih komunikacija i već su doneti od strane Agencije. Treba posebno istaći da se telekomunikacijsko tržište razvija i menja, odnosno kako se menjaju uslovi na tržištu, tako i regulatorno telo (Agen-

cija) treba te promene aktivno da prati i na vreme da reaguje i interveniše preduzimanjem najrazličitijih mera, kao i odgovarajućim promenama u podzakonskim dokumentima.

Iz Zakona o elektronskim komunikacijama proizilazi obaveza Ministarstva transporta i veze o donošenju četiri podzakonska akta koja se uglavnom odnose na regulisanje telekomunikacija u uslovima ratnog i vanrednog stanja, kao i na implementaciju jedinstvenog evropskog broja za hitne pozive E112, koji su u procesu donošenja.

Što se tiče obezbeđivanja univerzalnog servisa, novim Zakonom o elektronskim komunikacijama ne postoji više obaveza da postoji javni telekomunikački operater koji obezbeđuje univerzalni servis. U skladu sa novim Zakonom, obezbeđivanje univerzalnog servisa može da vrši jedan ili više fiksnih ili mobilnih operatera. Davalac ili davaoci univerzalnog servisa mogu da budu određeni ili izabrani preko postupka javnog tendera organizovanog od strane Agencije za elektronske komunikacije.

Po donošenju Zakona, Ministarstvo transporta i veze izradilo je Strategiju o univerzalnom servisu. Ovom Strategijom, Ministarstvo je odredilo okvir vršenja univerzalnog servisa u tranzicionom periodu od dve godine od datuma stupanja na snagu Zakona, i odredilo je pravce za obezbeđivanje kontinuiteta u vršenju univerzalnog servisa na teritoriji Republike Makedonije.

U 2007. godini, Agencija elektronskih komunikacija raspisala je predkvalifikacijski tender za izbor davaoca univerzalnog servisa. U drugoj fazi izabrane su dve kompanije: makedonski Telekom i Kosmofon. Postupak za konačni izbor je u toku.

Posle donošenja Zakona o elektronskim komunikacijama 2005. godine napravljeno je nekoliko izmena zakona:

- U februaru 2007. godine napravljene su izmene u Zakonu (Službeni vesnik Republike Makedonije, br. 14/2007) kojim se dopunjuju odredbe koje se odnose na imenovanje i razrešenje direktora Agencije, a isto tako došlo je do značajnijih promena po pitanju trajanja rešenja o korišćenju radio-frekvencije (produžava se period korišćenja sa deset na dvadeset godina).
- Promene u maju 2007. godine (Službeni vesnik Republike Makedonije, br. 55/2007) odnose se na uvođenje krivične odgovornosti u delu odobravanja referentnih ponuda za odgovorna lica operatera (zatvorska kazna i zabrana vršenja delatnosti). Isto tako, ovim izmenama izvršeno je i usaglašavanje sa Zakonom o prekršajima. Ovim izmenama očekuje se značajno skraćenje

roka implementacije referentnih ponuda i ubrzan ulazak novih operatera u fiksnoj i mobilnoj telefoniji.

- Promene u avgustu 2008. godine (Službeni vesnik Republike Makedonije, br. 98/2008) odnose se na ukidanje koncesijskih ugovora fiksnom operateru i obama mobilnim operaterima u saglasnosti sa Zakonom o elektronskim komunikacijama i evropskom regulativom i praksom.
- Promene u junu 2010. godine (Službeni vesnik Republike Makedonije, br. 83/2010) odnose se na mogućnosti Ministarstva unutrašnjih poslova da sledi komunikacije bez sudskog naloga, ali ove odredbe su zamrznute od strane Ustavnog suda Makedonije u oktobru 2010. godine sve do konačne odluke suda.

Agencija za elektronske komunikacije posebno je bila aktivna u poslednjih nekoliko godina zbog zaokruživanja regulatornog okvira, donoseći veliki broj podzakonskih akata, koji proizilaze kao obaveza iz Zakona o elektronskim komunikacijama. Ove aktivnosti su bile vrlo značajne kako bi operateri mogli da predvide svoj budući rast i svoje aktivnosti, kao i za samu Agenciju, čime se direktno doprinelo obezbeđivanju formalnih uslova za zdravo konkurentsko poslovanje, zasnovano na načelima transparentnosti i efikasnosti.

Jedna od poslednjih nerealizovanih obaveza definisanih u Zakonu o elektronskim komunikacijama bila je realizacija Projekta *number portability*. Softver koji omogućava *number portability* počeo je da funkcioniše u septembru 2008. godine i time su se stvorili realni uslovi za povećanu konkurenciju u fiksnoj i mobilnoj telefoniji.

AKTIVNOSTI KOJE SE PREUZIMAJU DA BI SE OMOGUĆIO BRŽI RAZVOJ ELEKTRONSKIH KOMUNIKACIJA U REPUBLICI MAKEDONIJI

Nove generacije savremenih, dostupnih elektronskih komunikacijskih i informatičkih tehnologija, po prihvatljivim cenama za svakog korisnika, sa posebnim akcentom na korišćenju interneta – strateški su ciljevi koje želi da ispuni Vlada Republike Makedonije u idućem periodu.

Vlada Republike Makedonije poseban akcenat stavlja na ubrzanje procesa liberalizacije i agresivno uvođenje konkurencije u svim segmentima i na svim nivoima telekomunikacija iz razloga što je to preduslov za stvaranje tzv. „uključujućeg“ (*inclusive*) informatičkog društva, kojim osim što se stvaraju preduslovi za smanjenje digitalnog jaza, odnosno za rapidno povećanje u ekonomiji, poboljšanja socijalne i kulturne kohezije, stvaranja novih radnih mesta, smanjenja troškova za vođenje biznisa, ostvaruje se i osnovni cilj generalne politike Vlade Republike Makedonije

– iskorišćavanje benefita koji donosi proces globalizacije i zauzimanja mesta Republike Makedonije na svetskoj karti umreženih ekonomija.

U Republici Makedoniji već je postignut značajni napredak u uvođenju novih infrastrukturnih servisa i digitalnih aplikacija. Postignuto je smanjenje cena kod telekomunikacijskih servisa, povećana je dostupnost interneta (npr. projekat – *Wireless Macedonia*), povećana je konkurencija kod kabelskih operatera (77 kabelskih operatera), a time i prenos interneta, govora preko interneta (VoIP) itd.

Urađena je Nacionalna strategija za razvoj elektronskih komunikacija, u kojoj je poseban značaj dat obezbeđivanju univerzalnog servisa i njegove dostupnosti građanima. U strategiji je prioritet dat stvaranju ambijenta za obezbeđivanje konvergencije digitalnih tehnologija, a samim tim i stvaranju digitalne ekonomije kao preduslova za stvaranje informatičkog društva. Cilj strategije jeste smanjenje digitalnog jaza koji nastaje kao rezultat nedostatka pristupa info-komunikacijskim tehnologijama u pojedinim oblastima zemlje.

Započet je i završen veliki projekat za uvođenje jedinstvenog evropskog broja za hitne pozive E112. U tom projektu su uključene sve relevantne institucije u državi koje imaju veze sa ovom oblašću, a kao nosilac projekta (u stvari njegova zakonska obaveza) jeste Centar za upravljanje krizama.

Sa izvršenim izmenama u Zakonu o gradnji predviđa se olakšanje režima za izdavanje građevinskih dozvola kao ključnog faktora za brže i efikasnije građenje nove telekomunikacijske infrastrukture.

Zbog potpune liberalizacije telekomunikacijskog tržišta i jednakog tretmana svih telekomunikacijskih kompanija, po inicijativi Ministarstva finansija izvršene su izmene u Zakonu o javnim nabavkama. Sa ovim izmenama u zakonu predviđa se obavezna tenderska procedura od strane državnih organa pri izboru telekomunikacijskih servisa. Kao pozitivan primer navešćemo slučaj kada je odmah posle izmena Zakona u decembru 2007. godine Vlada Republike Makedonije na javnom tenderu za korišćenje servisa mobilne telefonije izabrala mobilnog operatera Kosmofon jer je ponudio najniže cene, iako Vlada ima svoje akcije kod drugog mobilnog operatera: T-mobajla.

Republika Makedonija je u 2007. godini dobila i trećeg mobilnog operatera. To je VIP operater (deo grupacije Mobilkoma, tj. austrijskog Telekoma). VIP je započeo sa radom u septembru 2007. godine i već je na početku 2008. godine imao 8% korisnika sa tržišta u mobilnoj telefoniji, tj. 140.000 korisnika, čime se znatno povećala konkurencija na tržištu mobilne telefonije, kao i penetracija koja je u tom trenutku dostigla 80%. U maju 2008. godine potpisan je ugovor o strateškom part-

nerstvu između najvećeg mobilnog operatera u svetu VODAFONE i VIP. Ovo će dati jedan veoma jak podsticaj za dalji razvoj konkurencije u mobilnoj telefoniji u Republici Makedoniji.

Sa druge strane, prepreka ili barijera u razvoju liberalizacije mobilne telefonije u Republici Makedoniji moglo je da bude preuzimanje akcija grčkog telekomunikacijskog operatera OTE, koji je bio vlasnik mobilnog operatera u Makedoniji – Kosmofona od strane Dojče Telekom, a u isto vreme Dojče Telekom je bio vlasnik najvećeg mobilnog operatera u Makedoniji: T-mobajla. No, u martu 2009. godine, Dojče Telekom je prodao sve svoje akcije u Kosmofonu i sada je Slovenija Telekom 100% vlasnik ovog mobilnog operatera u Makedoniji.

Isto tako, odlukom Agencije elektronskih komunikacija, posle sprovođenja analize tržišta u septembru 2010. godine, stvoreni su uslovi za dalji razvitak liberalizacije u mobilnoj telefoniji preko stvaranja mogućnosti za ulazak na tržište mobilne telefonije i za virtuelne mobilne operatere.

Agencija elektronskih komunikacija uz proceduru javnog tendera dodelila je licencu za korišćenje radio-frekvencija za obezbeđivanje javnih mobilnih komunikacijskih servisa iz treće generacije (3G) pored standarda IMT-2000/UMTS u januaru 2008. godine Kosmofonu, a 2009. godine i T-mobajlu. U 2012. godini Agencija za elektronske komunikacije planira da otvori tender za dodelu licence iz četvrte generacije mobilne telefonije (4G).

Posebna pažnja posvećena je širokopojasnom internetu posle uspeha sa realizacijom projekta *Bežični internet na celoj teritoriji Republike Makedonije*. Povećan broj servisa koji se nude (a i traže) preko interneta, traži veće brzine prenosa koje omogućuje širokopojasni internet. Agencija elektronskih komunikacija preuzela je inicijativu na ovom polju i tokom 2006. i 2007. godine sprovela je aktivnosti za uvođenje fiksne bežične sisteme (FWA) u frekventom opsegu 3400–3600 MHz. Ali, nažalost, ovaj projekat u praksi nije zaživeo.

Cene za interkonekciju (cene za međusobno povezivanje) koje su utvrđene prvom verzijom Referentne ponude o interkonekciji (RIO) iz januara 2006. godine, predstavljale su najveću prepreku liberalizaciji tržišta, jer su velikoprodajne cene iz referentne ponude veće od maloprodajnih cena koje plaćaju krajnji korisnici makedonskog Telekomu i u takvom slučaju ne postoji nikakav realan *business case* za nove operatere u fiksnoj telefoniji.

RIO je jedan od osnovnih postulata za omogućavanje realne liberalizacije tržišta i obezbeđivanje zdrave konkurencije. To je praktično dokument u kojem su sadr-

žani svi neophodni parametri i uslovi pod kojima alternativni operateri mogu da koriste mrežu makedonskog Telekoma.

Promenama u RIO, koje su izvršene u nekoliko navrata u proteklih nekoliko godina i smanjenjem cena za međusobno povezivanje, stvoreni su uslovi za ulazak novih alternativnih operatera u fiksnoj telefoniji. Isto tako, novi LRIC model koji koristi makedonski Telekom doveo je do smanjenja cena interkonekcije.

I pored značajnih promena i smanjenja cena interkonekcije, kao vrlo ozbiljna prepreka za ulazak alternativnih operatera na tržište fiksne telefonije predstavlja enormno visoka cena iznajmljivanja linija koje novi/alternativni operateri treba da plaćaju makedonskom Telekomu. Visoka cena iznajmljivanja linija jeste razlog povećane cene i u mobilnoj telefoniji jer i mobilni operateri isto tako koriste iznajmljene linije po istim visokim cenama. Ovom pitanju Agencija elektronskih komunikacija treba da posveti veliku pažnju u budućnosti.

ZAKLJUČAK

Proces liberalizacije i uspostavljanja zdravih konkurentskih odnosa poslovanja ide u pozitivnom smeru, razume se uz određene probleme na tom putu.

Cena koju plaća krajnji korisnik servisa još uvek je visoka za standard prosečnog građanina. Internet penetracija znatno je povećana proteklih godina i na višem je nivou nego u susednim zemljama. Konkurencija u fiksnoj telefoniji je na prosečnom nivou, izuzev u međunarodnom saobraćaju. Kao glavni uzrok za takvu situaciju najčešće se navode previsoke cene za interkonekciju. Smanjenjem cena za interkonekciju stvaraju se uslovi povećanog interesa za ulazak novih alternativnih operatera u fiksnoj telefoniji koji sada mogu da potpišu ugovor o interkonekciji po tržišnim cenama. Time se postiže uspostavljanje višeg nivoa liberalizacije na tržištu elektronskih komunikacija i zdravih konkurentskih odnosa.

Vrlo je značajno da se uradi opsežna analiza svih odredaba Zakona o elektronskim komunikacijama i da se predlože adekvatne promene sa ciljem da se prevaziđu određeni problemi njegove implementacije. Posebno je značajno da se urade izmene Zakona čime bi se odstranile sve slabosti i nedorečenosti u postojećem Zakonu koje su se pokazale u implementaciji Zakona u poslednjih pet godina. Posebnu pažnju treba posvetiti smanjenju rokova implementacije odluka, rešenja i podzakonskih dokumenata koje donosi Agencija elektronskih komunikacija. Dosadašnje iskustvo je pokazalo da je za svaki pojedinačni akt Agencije neophodno najmanje devet meseci za njegovu implementaciju.

Kao vrlo ozbiljna prepreka za potpunu liberalizaciju tržišta posebno je naglašavana neusaglašenost postojećih koncesijskih ugovora fiksnog operatera i oba mobilna operatera. Ali sa izmenama Zakona o elektronskim komunikacijama iz 2009. godine i ta je prepreka ukinuta jer su izmenom Zakona koncesijski ugovori prestali da postoje.

Sprovođenjem svojih zakonskih nadležnosti a naročito zbog svojih aktivnosti u proteklom periodu, i to posebno u donošenju podzakonskih akata, Agencija za elektronske komunikacije se polako ali sigurno nameće kao regulatorno telo koje svoju poziciju na tržištu kao regulator ostvaruje uspešno, obezbeđujući maksimalno moguće formalne uslove za liberalizaciju tržišta i uspostavljanje većeg nivoa konkurencije na tržištu.

THE ESTABLISHMENT OF LIBERALIZATION AND REFORMS IN THE ELECTRONIC COMMUNICATIONS SECTOR IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

Trajchevski Zoran

Caric Marko

Arsov Boris

Abstract: *The liberalization of telecommunications sector in the Republic of Macedonia commenced in 1996 with the adoption of the Law on Telecommunications and the amendments thereof in 1998. The legal framework for full liberalization of the telecommunications market was achieved with the 2005 Law on Electronic Communications which was harmonized with the latest EU regulatory package from 2002.*

The Law on Electronic Communications provides the terms and conditions for interconnection and access, applying the principle of transparency and non-discrimination. It sets forth the operators with significant market power on the relevant markets, the selection of universal service provider and notification procedure. Also, it lays down the rules applicable for the distribution of limited resources (radiofrequency spectrum, numerical space).

The Government of the Republic of Macedonia has taken special efforts to accelerate the liberalization process, stressing out the internet use and the aggressive introduction of competition in all telecommunications segments. This is a prerequisite for the creation of the so-called inclusive information society which not only creates prerequisites for the reduction of "digital gap" (i.e. rapid increase of economy, improvement of social and cultural cohesion, creation of new jobs, reduction of business operational costs)

but it also accomplishes the principle goal behind the general policy of the Government, which is to make the most of the benefit entailed by the globalization process and to place the Republic of Macedonia on the world map of networking economies.

Key words: *globalization / market liberalization / electronic communications / legal framework / privatization / competition*

LITERATURA

1. Anderson, R. D., Sweeney, J. D., Williams, A. T. (2005). *Statistics for business and economics*, Mason, Thomson South-Western
2. Atanasovski, Z. (2004). *Javni Finansi*, Skoplje, Ekonomski fakultet
3. Der Velde, M. V., Jansen, P., Anderson, N. (2003). *Guide to Management Research Methods*, Malden; Oxford, Wiley-Blackwell
4. Petkov, F., Efremof, K. (2008). *Report on foreign trade of Macedonia 2008*, Skoplje, USAID Business Activity
5. Todevski, D. (2007). *Javni Finansii*, Skoplje, Euro-mak kompani
6. Toseva, G., Efremof, K., Blazevski, F. (2007). *Report on foreign trade of Macedonia*, Skoplje, WTO Compliance Activity

PRIKAZI

PRIKAZ KNJIGE

OSNOVI FINANSIJSKOG MENADŽMENTA

Autori: James C. Van Horne i John M. Wachowicz, Jr.

Finansijskom menadžmentu današnjice, koju karakteriše globalna konkurencija, rapidne tehnološke promene i opšta ekonomska nesigurnost, nameće se novi izazov – potreba za sve većim strateškim fokusiranjem i upravljanjem finansijama iz jedne sasvim nove perspektive. Finansijski menadžeri ne mogu se više oslanjati samo na tradicionalne performanse, koje u fokusu imaju kontrolu, već je neophodna proaktivna uloga u razvoju preduzeća i primena najsavremenijih metoda za kontinuirano stvaranje vrednosti.

Cilj dvanaestog izdanja „**Osnova finansijskog menadžmenta**” autora **Van Horna** i **Wachowicza** jeste da omogući čitaocima da razumeju proces donošenja finansijskih odluka i uticaj odgovarajućih finansijskih odluka na stvaranje vrednosti. Čitaoci se kroz knjigu upoznaju sa najvažnijim segmentima upravljanja finansijama: investiranjem, finansiranjem i prednostima odluka finansijskih menadžera.

Knjiga je, pre svega, namenjena upoznavanju čitalaca sa osnovama i trendovima savremenog finansijskog menadžmenta, i izuzetno je korisna i za sve one koji po profesionalnoj orijentaciji nisu ekonomisti ili finansijeri jer je pisana na zanimljiv i razumljiv način, sa puno primera i ilustracija koji olakšavaju razumevanje materije. Najveći benefit od ove knjige svakako će imati studenti, jer im ova knjiga omogućuje da uče veoma atraktivnu, i za svakog budućeg poslovnog čoveka – veoma potrebnu materiju finansijskog menadžmenta, po jednom od najboljih svetskih udžbenika. Knjiga može biti od velike koristi i kandidatima koji se pripremaju za različite stručne ispite, kao i finansijskim profesionalcima. S obzirom da je velika količina materijala dostupna preko raznih sajtova, knjiga je idealna za obuku zasnovanu na internet prezentacijama, kao i za učenje kod kuće.

S obzirom da se Srbija još nalazi u procesu tranzicije i izgradnje tržišnog privrednog sistema, menadžmentu preduzeća, finansijskim institucijama, privrednim subjekti-

ma i svima koji planiraju da se bave finansijama neophodna su, pored tradicionalnih znanja, najsavremenija znanja i veštine. Stoga, ovladavanje znanjima, metodama i tehnikama savremenog finansijskog menadžmenta može biti od koristi širem krugu stejkholdera, počev od vlasnika i poverilaca, do menadžera i zaposlenih.

Knjiga se sastoji iz 8 delova, podeljenih u 24 poglavlja, od kojih svako počinje sadržajem i listom ciljeva, koji čitaocima omogućuju da već unapred imaju uvid u saznanja koja će steći savladavanjem gradiva. Na kraju svakog poglavlja nalaze se pitanja i problemi za samostalnu proveru znanja, koji omogućuju čitaocima da se samostalno testiraju i vide koliko su razumeli i koliko su sposobni da primene naučeno.

Da bi čitaocima probudili interes, autori su u ovo izdanje uneli brojne primere iz prakse, podsetnike i posebne dodatke. S obzirom da je učenje finansija zasnovano na usvajanju velikog broja novih pojmova, autori su za čitaoce pripremili veliki rečnik pojmova sa više od 400 poslovnih termina.

Prvi deo, Uvod u finansijski menadžment predstavlja osnovu kojom se objašnjavaju osnovni principi na kojima se temelji finansijski menadžment, zatim obrađuje ciljeve preduzeća i upoznaje čitaoce sa načinima organizacije funkcije finansijskog menadžmenta. Takođe, upoznaje čitaoce sa poslovnim, poreskim i finansijskim okruženjem privrednih subjekata.

Drugi deo, Određivanje vrednosti bavi se značajnim segmentom finansija, a to je procena vrednosti. Koncept vremenske vrednosti novca, prisutan je kako pri donošenju finansijskih odluka u preduzeću, tako i pri donošenju ličnih odluka u svakodnevnom životu. U ovom delu autori se bave procenom vrednosti dugoročnih hartija od vrednosti i analizom očekivanja investitora od svojih ulaganja u te hartije od vrednosti, kao i razumevanjem odnosa između rizika i prinosa. Čitaocima se omogućuje upoznavanje sa vrstama rizika i modelima za određivanje vrednosti kapitalne aktive.

Treći deo, Oruđa finansijske analize i planiranja omogućuje čitaocima da razumeju osnovne ciljeve finansijskih izveštaja i značaj finansijske analize. Takođe, omogućuje upoznavanje sa većinom finansijskih racio brojeva za analizu stanja preduzeća, i pronalaženje alternativnih rešenja za poboljšanje stanja preduzeća. Savladavanjem ovog dela, čitaoci su u mogućnosti da razumeju razliku između pojedinih finansijskih izveštaja, da samostalno sastave finansijske izveštaje i analiziraju konačne rezultate.

Četvrti deo, Upravljanje obrtnim kapitalom bavi se finansijskom strukturom preduzeća i upravljanjem obrtnim kapitalom. U ovom delu čitaoci se upoznaju sa pojmovima: obrtni kapital, profitabilnost, rizik. Zatim, autori omogućuju razumevanje ciljeva efikasnog upravljanja gotovinom, opisuju metode ubrzavanja naplate

potraživanja i kontrolu novčanih izdataka, i identifikuju ključne varijable koje treba imati u vidu pre kupovine utrživih hartija od vrednosti. Autori zatim definišu ključne koncepte i kalkulacije neophodne za efikasno upravljanje i kontrolu zaliha, a u narednom poglavlju značajne oblike kratkoročnog finansiranja i faktore koji utiču na trošak kratkoročnog pozajmljivanja.

Peti deo, Investicije u kapitalnu aktivu u dvanaestom poglavlju upoznaje nas sa pojmom „kapitalno budžetiranje“, sa postupcima koji su uključeni u proces ocene ekonomske efikasnosti investicije i sa tehnikama koje preduzeća primenjuju pri definisanju predloga za dugoročne projekte. Ovaj deo omogućuje čitaocima da razumeju kako se meri rizičnost novčanog toka pojedinog perioda, uz pomoć konceptata očekivane vrednosti, standardne devijacije i koeficijenta varijacije.

Šesti deo, Troškovi kapitala, struktura kapitala i politika dividendi upoznaje nas sa načinima stvaranja vrednosti za preduzeće, troškovima individualnih komponenti koje čine trošak kapitala i alternativnim metodama za određivanje troška akcijskog kapitala. Naredno poglavlje upoznaje čitaoce sa operativnim, finansijskim i ukupnim leveridžom i uzrocima njihovog nastanka. Nakon toga, autori nas upućuju na dilemu o zadržavanju dividendi nasuprot distribuciji dividendi sa kojom su suočena preduzeća i diskutuju o planovima reinvestiranja dividendi.

Sedmi deo, Srednje i dugoročno finansiranje pre svega omogućuje razumevanje tržišta kapitala i razlike između primarnog i sekundarnog tržišta, zatim karakteristike obveznica, povlašćenih i običnih akcija. Autori raspravljaju o prednostima i nedostacima izdavanja/kupovine tri različite vrste dugoročnih hartija od vrednosti sa stanovišta izdavaoca i investitora. Takođe, opisuju različite tipove dugoročnih zajmova i razmatraju njihove troškove i koristi.

Osmi deo, Specijalne oblasti finansijskog menadžmenta bavi se, pre svega, osnovnim tipovima opcija koja preduzeća mogu da koriste za finansiranje i prednostima njihove primene u poslovanju. Naredno poglavlje opisuje pojmove integracije, restrukturisanja i privatizacije preduzeća, i bavi se analizom uticaja ovih promena na poslovanje preduzeća. Poslednje poglavlje – Međunarodni finansijski menadžment, omogućuje razumevanje kapitalnog budžetiranja u međunarodnoj i domaćoj sredini, tipove kursnih rizika i načine zaštite od istih, kao i specifičnih instrumenata i dokumenata koji se koriste u međunarodnim trgovačkim transakcijama.

Radakov Sandra, I dipl. ek.

1 Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad, Cvečarska br. 2, e-mail: sandra.radakov@gmail.com

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@fimek.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 otkucana tačno i bez grešaka, u obliku dokumenta u Word-u, sa uključenim svim tabelama i grafikonima 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 tekstem.

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.

I. 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., Ćurčić, 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
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 da upute i upite u vezi sa odlukom o (ne)objavljivanju tekstova i sa fazom do koje je tekst stigao u redakcijskoj proceduri.

GUIDELINES FOR AUTHORS ON WRITING AND PREPARING MANUSCRIPTS FOR SUBMISSION

“Economics – Theory and Practice” presents an internationally oriented journal which aims to publish papers from the broad fields of economics and economic affairs. The journal publishes papers in Serbian and English language and is open to all kinds of argumentative writing. Empirical studies and theoretical analyses of economic issues from all areas of economics are equally important and will be published provided that, in the opinion of reviewers and the editor, they meet the set criteria in terms of subject relevance and level of expertise.

SUBMISSION OF MANUSCRIPTS

Authors can submit manuscripts, in the electronic form ONLY to the following e-mail address: redakcija@fimek.edu.rs or by mailing paper versions to: Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Cvećarska 2, Srbija, clearly marked as follows: “Za redakciju časopisa Ekonomija- teorija i praksa”. The manuscripts will be considered for publishing on the condition that they have not been offered to any other journals, while works written by multiple authors can be published only if all of the contributing authors give their consent for publication. Provided that a manuscript has been accepted for publication, the editor reserves all further reproduction rights. All points of view expressed in papers are held as the sole responsibility of authors. The editor, reviewers or the publisher do not assume responsibility for the expressed viewpoints in the papers.

Manuscripts must be in accordance with the basic technical and stylistic criteria. Disregard of the mentioned criteria can result in non-acceptance of the manuscript, request for further paper adjustments or delayed publication (When paper versions of manuscripts are mailed, with an identical copy available in electronic format, texts must be printed as single-sided, with double spacing, using the A4 paper size. All pages, except for the cover need to have proper pagination). Manuscripts in electronic format, just like their paper versions, need to be typed correctly and without typing errors, as MS Word documents, including all tables and charts intended for illustration. The editorial board will send all manuscripts to the selected expert reviewers for the respective fields

Rules are such that a manuscript has to be sent to reviewers without the author's identity. Authors need to pay special attention to the content of the manuscript cover, so that it contains the title of the paper and most important facts about the author(s), including first and last name, academic degree and title, affiliation, address and contact telephone and e-mail address of the author for further correspondence. The first page coming right after the cover has to contain once again the title of the paper, followed

by spacing and then an abstract not exceeding 200 words in Serbian and English. Below the abstract, authors have to supply up to 10 key words. The text of the paper starts from page two. Authors are kindly asked not to mention any personal details/facts within the text or footnotes that might reveal the identity of authors.

Papers should be written clearly, concisely, and presented in a logical sequence, assuming the introductory part, objectives and research methods, body of the paper and conclusion. When writing references, authors need to use the internationally recognized APA standard. Footnotes can contain further explanations and comments related to the text.

At the end of each scientific paper, authors need to provide a list of used Literature, i.e. the cited references in alphabetical order.

TECHNICAL GUIDELINES FOR FORMATTING MANUSCRIPTS

Each paper/article should contain the following elements:

1. Title (not more than 10 words) in Serbian and English, centered.
2. Subtitle (optional) in Serbian and English.
3. Information about authors: last name, first name (in footnote- place of work, address, telephone and e-mail.
4. Paper abstract- maximum length up to 200 words, in Serbian and English.
5. Key words (not more than 10) in Serbian and English.
6. Text in Serbian and English, maximum 16 pages, including tables, pictures, graphs, literature and other appendices.
7. Bibliography.

Guidelines for text formatting:

1. Text should be written using MS Word.
2. Page format: A4
3. All margins: 25 mm
4. Font: Latin, Times New Roman, Font size 12 pt., (applies to all subtitles, table titles, pictures, abstract, key words), with spacing of 1.5. Abstract should be written in *italic*. Paper title: 14 pt. bold, footnotes: 10 pt.
5. Table titles, pictures should be marked with Arabic numbers. Pictures, illustrations and schemes should be submitted in jpg or tiff format, in resolution 300 dpi (minimum!), black and white (grayscale). If there is any vector graphics included (graphs, schemes or block diagrams, it should be in ai, eps or cdr format, black and white again. For text inside pictures, illustrations and schemes, it is suggested to use font type Arial, size 9 pt.
6. For reference list and quotations separate guidelines are given.

Reference list:

Sources such as: book, article from a journal, or web page are cited in such detailed manner that readers can easily identify and consult them, if necessary. Reference list is supplied at the end of the paper and sources are listed in alphabetical order: (a) by author's last name or (b) titles- if author's identity is unknown. More sources by the same author are presented in chronological order, e.g.:

Bandin, T. (1995).

Bandin, T. (1998).

Bandin, T. (2000).

Books, brochures, book chapters, encyclopedia entries, reviews

The main format for books

Author, S. I. (year of publishing). *Title*, Place of publishing, Publisher

One author

Carić, S. (2007). *Bankarski poslovi i hartije od vrednosti*, Novi Sad, Privredna akademija

One author, new edition

Vunjak, M. N. (2008). *Finansijski menadžment: Poslovne finansije* (7th edition). Subotica, Proleter A.D. Bečej, Ekonomski fakultet

Two authors

Van Horn, J. C., Wachowicz, J. M. JR. (2007). *Osnovi finansijskog menadžmenta* (12th edition). Beograd, DATA STATUS

Three to six authors

Ljubojević, K., Dimitrijević, M., Mirković, D., Tanasijević, V. i Perić, O. (2006). *Importance of software testing*, Subotica, Ekonomski fakultet

Without author

Publication Manual of the American Psychological Association (Fourth Edition). (1994). Washington, D.C., American Psychological Association

Without author, has only editor, ed.

Cattell, R.B. (Ed.). (1966). *Handbook of Multivariate Experimental Psychology*, Chicago, Rand McNally & Company.

Citing unpublished papers (doctoral dissertations, master's theses and other unpublished works)

Jovanović, M. (2009). *Investicioni instrumenti u bankarskom poslovanju*. Master's Thesis, Novi Sad, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.

Ignjatijević, S. (2011). *Komparativne prednosti agrara Srbije u spoljnoj trgovini*, Doctoral dissertation, Novi Sad, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.

Book chapter

Last name, First name initial. (Year). Title of the chapter. In: Initial of the first name of editor.

Last name of editor (Ed.), *Title of the book* (p. first page of the chapter- last page of the chapter). Place of publishing, Publisher.

Momirović, K., Bala, G. i Hošek, A. (2002). Taksonomska struktura nekih simptoma aberantnog ponašanja dece od 4 do 7 godina. In: K. Momirović i D. Popović (Ed.), *Psihopatija i kriminal* (p. 125-142). Leposavić, Univerzitet u Prištini, Centar za multidisciplinarna istraživanja Fakulteta za fizičku kulturu.

Journals and other periodicals:

Article from a journal, single author

Last name, first name initial. (Year). Title. *Name of the journal*, volume, (number), first page of the article- last page of the article.

Schneider, F. (2005). Shadow Economies Around the World: What do we really know?. *European Journal of Political Economy*, 21(3), 598-642

Article from a journal, two authors

Hill, M., & Hupe, P. (2007). Street-level bureaucracy and public accountability. *Public Administration*, 85 (2), 279-299.

Article from a journal, three to six authors

Vunjak, N., Ćurčić, U., Simetić, R. i Davidović, M. (2008). Korporativne performanse banke. *Anali*, 19, 175-182.

Article from a journal, more than six authors

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.

Proceedings of conferences, symposiums or congresses or excerpts from encyclopedias

Author's last name initial, year, title of the paper, name of symposium, page numbers, place of publishing, publisher.

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

If you use an Internet source (Title/Heading of the web-page, date of using the source, web-site)

1. Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj (2010, January 20), Lista časopisa za društvene nauke, Taken from http://www.nauka.gov.rs/cir/index.php?option=com_content&task=view&id=930&Itemid
2. Ekonomija u Wikipediji (2010, February 02), Taken from: <http://bs.wikipedia.org/wiki/Ekonomija>

QUOTATIONS FROM SOURCES USED IN THE PAPER

Quotations

If a source is quoted word by word, it is necessary to give the author's name, year of publishing and page from which the quotation was taken (using "p.")

The quote is introduced by giving the author's last name, followed by the year of publishing in brackets.

According to Mirković (2001), "primena skladišta..."(p. 201) or Mirković (2001) believes that "primena skladišta..."(p. 201).

If the introducing phrase does not mention the author's name, the author's last name should be put at the end of the quotation, followed by the year of publishing and page number in brackets.

Summary or paraphrase

According to Vunjak (2008), the elasticity of financial management ischeaper additional capital, (p. 32).

The elasticity of financial management ischeaper additional capital (Vunjak, 2008, p. 32)

One author

Babović (2009) compares the structures of approaches...

Two authors

Both last names have to be supplied

In another research (Babović and Lazić, 2008) it is concluded that...

In the English text (conjunction *and*) is marked as "&"

Three to five authors

When mentioned for the first time, all the authors' names need to be supplied. In repeated quoting, the last name of the first author is supplied, followed by "et al."

(Babović, Veselinović, Carić, Đorđević i Ćirić, 2011)

Six or more authors

In the introductory phrase, there has to be the last name of the first author, or in brackets

Carić et al. (2010) claim that...
...is not relevant (Carić et al., 2011)

When more than one work by the same author are mentioned:
(Bandin, 2005, 2007)

When more than one work by the same author were published the same year, they are marked with letters a, b, c etc.
(Bandin, 2006a, 2006b, 2006c)

If you haven't read the original work, you should give the name of the author which referred you to the mentioned source:
Bergson's research (mentioned by Mirković and Boškov, 2006).

Pages are always supplied in quotations:
(Mirković, 2006, p. 12)

When quoting parts
(Carić, 2008, ch. 3)
(Carić, 2008, p. 231–258)

Unnamed author

If a work has not been authorized, that source is mentioned by the introducing phrase, or with the first one or two words put in brackets.

Titles of books and reports are given in italic, while titles of articles and chapters are given under quotation marks.

A similar poll has been conducted in a number of organizations with database managers employed full-time („Limiting database access”. 2005).

FOOTNOTES

Sometimes it is necessary to supply additional comments or explanations for certain issues mentioned in the text. This is done in the form of footnotes, which can be directly related to the topic or simply give some additional technical information.

Footnotes are marked with exponent in Arabic numbers at the end of the sentence.

Apart from mailing manuscripts, prospective authors can also use the same e-mail address (redakcija@fimek.edu.rs) to inquire about the decision on (non)publishing texts and progress in the process of processing manuscripts.

The journal “Economics – Theory and Practice”, ISSN 2217-5458 is the continuation of the “Anthology of academic papers”, ISSN 1820-9165

**Pretplata je 3.000 dinara po jednom primerku časopisa.
Časopis izlazi kvartalno.
Pretplata se može izvršiti na račun br.: 330-15003002-53**