

UDK: 33



**FIMEK**

FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT U NOVOM SADU

ISSN 2217–5458

# Ekonomija

## *teorija i praksa*

---

**Economics**

*Theory and Practice*

---

GODINA XI • BROJ I • NOVI SAD, 2018.

*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  
**Dragan Soleša**

Odgovorni urednik  
**Marko Ivaniš**

Sekretar redakcije  
**Katarina Soleša**

Lektor i korektor za srpski jezik  
**Marija Sudar**

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

Tehnička realizacija  
**Penpro, Novi Sad**

Štampa  
**Alfa-graf NS, Novi Sad**

Tiraž  
**100**

CIP – Каталогизација у публикацији  
Библиотека Матице српске, Нови Сад

33

EKONOMIJA : teorija i praksa = Economics : theory and practice / glavni urednik Dragan Soleša. – 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

# Ekonomija

*teorija i praksa*

**Economics – Theory and Practice**

## **Izdavački savet:**

- Prof. dr **Marko Carić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe u Novom Sadu, Novi Sad
- Prof. dr **Marijana Carić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
- Prof. dr **Dragan Soleša**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
- Prof. dr **Nikola Gradojević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
- Prof. dr **Tomislav Brzaković**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije u Beogradu, Beograd
- Prof. dr **Marko Ivaniš**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
- Doc. dr **Radivoj Prodanović**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad

## **Redakcijski odbor:**

1. Prof. dr **Dragan Soleša**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
2. Prof. dr **Marko Ivaniš**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
3. Assist. Prof. **Daniele Cavicchioli**, Ph.D., State University of Milan, Department of Environmental Science, Milano, Italy
4. Doc. dr **Radovan Vladislavljević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
5. Dr sc **Goran Buturac**, znanstveni savjetnik, Ekonomski institut, Zagreb, Hrvatska
6. Prof. dr **Maja Ćirić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
7. Prof. dr **Radmilo Pešić**, Univerzitet u Beogradu, Poljoprivredni fakultet, Beograd
8. Doc. dr **Radivoj Prodanović**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
9. Prof. dr **Miodrag Brzaković**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd
10. Prof. dr **Svetlana Ignjatijević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad

# Sadržaj|Contents

---

## ORIGINALNI NAUČNI RADovi

---

**Jelena M. Vapa–Tankosić; Snežana G. Lekić**

UTICAJ PROCESA STRATEGIJSKOG PLANIRANJA NA ZADOVOLJSTVO POSLOM U JAVNIM PREDUZEĆIMA

**Jelena M. Vapa–Tankosić; Snežana G. Lekić**

THE IMPACT OF STRATEGIC PLANNING PROCESS ON JOB SATISFACTION IN PUBLIC ENTERPRISES 1-18

---

## PREGLEDNI RADovi

---

**Dragan Solesha; Radovan Vladislavljević; Duško Miloica**

METODOLOŠKA POLAZIŠTA RAZVOJA NOVOG ENERGETSKOG KABLA

**Dragan Solesa; Radovan Vladislavljevic; Dusko Miloica**

METHODOLOGICAL PRINCIPLES FOR THE DEVELOPMENT OF A NEW POWER CABLE 21-32

---

## STRUČNI RADovi

---

**Strahinja Bogdanović; Miroljub Hadžić**

PODSTICANJE IZVOZA POLJOPRIVREDNIH PROIZVODA VIŠIH FAZA PRERADE

**Strahinja Bogdanovic; Miroljub Hadzic**

ENHANCING THE EXPORT OF AGRICULTURAL PRODUCTS OF HIGHER PROCESSING 35-50

**Aleksandar Brzaković; Tomislav Brzaković; Pavle Brzaković**

POZICIONIRANJE BRENDA NA TRŽIŠTU

**Aleksandar Brzakovic; Tomislav Brzakovic; Pavle Brzakovic**

BRAND POSITIONING ON THE MARKET 51-63

**Dragana Milić; Jelena Matijašević Obradović**

CARMEL POKAZATELJ LIKVIDNOSTI OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA

**Dragana Milić; Jelena Matijasevic Obradovic**

CARMEL LIQUIDITY INDICATORS OF INSURANCE COMPANIES 64-73

**Jelena Matijašević Obradović; Maja Kovačević**

AKTUELNI LEGISLATIVNI TRETMAN JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA I KONCESIJA U SRBIJI

**Jelena Matijasevic Obradovic; Maja Kovacevic**

CURRENT LEGISLATIVE FRAMEWORK FOR PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AND CONCESSIONS IN SERBIA 74-86

---

---

**ORIGINALAN NAUČN RAD**



## UTICAJ PROCESA STRATEGIJSKOG PLANIRANJA NA ZADOVOLJSTVO POSLOM U JAVNIM PREDUZEĆIMA

Jelena M. Vapa Tankosić<sup>1</sup>

Snežana G. Lekić<sup>2</sup>

**Sažetak:** *Osnovna funkcija i zadatak javnog sektora jeste podrška razvoju nacionalne ekonomije i ostvarivanje javnog interesa. To podrazumeva permanentno unapređivanje aktivnosti u sferi upravljanja ljudskim resursima i savremeni pristup menadžmentu u javnom sektoru. Upravljanje ljudskim resursima doprinosi ostvarenju strateških ciljeva na taj način što će privući, zadržati kvalitetne i stručne zaposlene i motivisati ih da u ostvarenju organizacionih ciljeva pruže maksimum svog potencijala na radnom mestu. U tome značajnu ulogu imaju edukacija i obuka zaposlenih, motivacija i sistem nagrađivanja, proces selekcije i evaluacija za uspešno obavljene radne zadatke. Na menadžerima je da kreiraju organizacionu klimu gde će svaki zaposleni biti zadovoljan svojim poslom, zainteresovan da stalno uči, kao i da produbljuje svoja znanja i veštine kako bi doprineo ostvarenju organizacionih ciljeva. Zadovoljstvo poslom je složeni stav koji obuhvata određene pretpostavke i verovanja o tom poslu, osećanja prema poslu i ocenu posla. Zadovoljstvo poslom je povezano sa sadržajem posla, fizičkim i socijalnim uslovima rada i osobinama ličnosti zaposlenih, njihovim sposobnostima i emocijama. Cilj empirijske studije predstavljene u radu je da se oceni zadovoljstvo poslom zaposlenih u javnim preduzećima obuhvaćenih uzorkom i identifikuju parametri ukupnog zadovoljstva poslom. Statistička analiza rezultata ankete ukazuje na značaj pojedinih parametara zadovoljstva poslom, čijim bi se pozitivnim delovanjem mogao povećati stepen ukupnog zadovoljstva poslom.*

**Ključne reči:** *strategijsko planiranje / javna preduzeća / zadovoljstvo poslom / obuka i usavršavanje.*

---

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

2 Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, Kraljice Marije br. 73, Beograd, e-mail: snezana.lekic@bbs.edu.rs

## UVOD

Javna preduzeće su preduzeća čiji je većinski vlasnik država i čija je svrha ostvarivanje javnog interesa. Osnivaju se u oblastima telekomunikacija, elektroprivrede, komunalnih usluga. Od njihove odgovornosti, inovativnosti i prilagodljivosti zavisi opravdanost ulaganja državnih resursa i novca poreskih obveznika koji moraju imati poverenje u njihov rad. U svemu tome neophodno je da su zaposleni u javnim preduzećima zadovoljni svojim poslom, jer samo u tom slučaju mogu dati maksimalni doprinos ostvarenju organizacionih ciljeva. Stoga je potrebno da se periodično meri njihovo zadovoljstvo kako bi se utvrdilo koji su opredeljujući faktori zadovoljstva i koje su aktivnosti menadžera u cilju unapređenja poslovanja. Istovremeno treba uporediti efekte mera koje su preduzimane posle svakog istraživanja da bi se korigovali postupci menadžmenta.

Zaposleni u javnim preduzećima su istovremeno najznačajniji i najskuplji resurs. Aktivnosti koje akcenat stavljaju na upravljanje ljudskim resursima kroz izbor ciljeva, predviđanje i planiranje, organizovanje i koordinaciju, upravljanje i kontrolisanje događaja i kontrolu delatnosti u oblasti ljudskih resursa, uz preduzimanje upravljačkih aktivnosti trebalo bi da obezbede ostvarivanje postavljenih organizacionih ciljeva (Pržulj, 2011, str. 10). Pojedini teoretičari sugerišu da zaposleni u javnom sektoru mogu imati veći zadatak, značaj i izazov za posao od zaposlenih u privatnom sektoru jer javne organizacije pružaju zaposlenima priliku za rešavanje važnih društvenih problema (Perry & Wise, 1990).

Menadžment ljudskih resursa ima sve značajniju ulogu u planiranju i ostvarivanju uspeha savremenih organizacija. Dessler (2007) definiše menadžment ljudskih resursa kao složen proces koji obuhvata brojne aktivnosti potrebne da bi se izvršili menadžerski zadaci u vezi s ljudskim resursima, a naročito sa zapošljavanjem, obukom, procenom, nagrađivanjem zaposlenih i organizacijom i ostvarivanjem bezbednog, etički prihvatljivog okruženja za njih (str. 2). Cascio (2012) aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa grupiše u pet posebnih i međuzavisnih celina:

- 1) zapošljavanje: analiza posla, planiranje ljudskih resursa, regrutovanje i selekcija;
- 2) razvoj: trening, upravljanje performansama i upravljanje karijerom;
- 3) kompenzacije: plate i sistemi za podsticanje zaposlenih;
- 4) međuodnos radnika i menadžmenta: sindikati i kolektivno obavezivanje, pravednost i etika u odnosima sa zaposlenima;
- 5) zdravlje, bezbednost i međunarodne dimenzije menadžmenta ljudskih resursa.



Strategijski pristup podrazumeva razvojnu orijentaciju, podstiče proaktivno ponašanje, obezbeđuje razvoj vizija, poboljšava perspektivu, stvara zajedničke vrednosti i na taj način smanjuje neizvesnost. Strategijski menadžment ljudskih resursa vezuje se za formulisanje i primenu strategije (Šušnjar i Zimanji, 2006, str. 60). U slučaju menadžmenta ljudskih resursa, formulisanje strategija je osnova za njihovo planiranje; implementacija strategije podrazumeva selekciju i regrutovanje zaposlenih, a vrednovanje strategije obuhvata svaki naredni tok razvoja ljudskih resursa.

Strategijski proces planiranja ne znači fokusiranje samo na upravljačke sisteme i finansijske performanse već i na održivu konkurentsku prednost koja dovodi do finansijskih i nefinansijskih performansi (Becker & Huselid, 2006). Cilj strategijskog menadžmenta u nekoj organizaciji jeste alociranje resursa na način koji će joj obezbediti konkurentsku prednost (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2007, str. 42). Kvalitet zaposlenih, njihova znanja, sposobnosti i mogućnosti omogućavaju organizacijama da se takmiče na osnovu brzih reakcija na potrebe tržišta, kvaliteta usluga i proizvoda, diferenciranih proizvoda i tehnoloških inovacija (Dessler, 2007, str. 11). Mnoge studije koje se bave upravljanjem ljudskim resursima naglašavaju strategijsku perspektivu strategijskog menadžmenta u aktivnostima kreiranja vrednosti u strategijskom upravljanju ljudskim resursima kao i u stepenu zadovoljstva posla zaposlenih, što poboljšava performanse zaposlenih i doprinosi organizacionim performansama (Tooksoon, 2011). Fuentes i sar. (2006) ukazali su na primenu principa „total quality management“ kako bi se unapredili organizacioni učinci sa postavljanjem strategijskog pravca kao centralne varijable u tom odnosu. Zadovoljstvo poslom se često spominje u strategijskim planovima organizacija. Strategijsko planiranje je „sistematski proces upravljanja organizacijom i njegovim budućim pravcem u odnosu na njegovo okruženje i zahteve eksternih zainteresovanih strana, uključujući formulaciju strategije, analizu jakih i slabih strana organizacije, identifikaciju zainteresovanih strana, implementaciju strategijskih akcija i ciljeva“ (Berry & Wechsler, 1995, str. 159). Cilj planiranja ljudskih resursa je predviđanje potreba za zaposlenima u određenom vremenskom periodu, što doprinosi ostvarivanju strategijskih ciljeva organizacije. Prvi korak strategijskog plana organizacije je procena trenutnog kapaciteta zaposlenih, pri čemu je potrebno identifikovati znanja, veštine i sposobnosti za svakog zaposlenog. Ova procena može poslužiti kao podloga za dalje unapređivanje zaposlenih.

Do sada su urađena mnoga istraživanja u cilju ispitivanja uticaja različitih faktora na zadovoljstvo poslom, naročito u privatnom sektoru. Utvrđene teorije motivacije i zadovoljstva ukazuju na to da bi zaposleni u javnom sektoru trebalo da imaju veći stepen zadovoljstva poslom nego njihove kolege iz privatnog sektora, ali to nije bilo

dokazano u svakoj studiji (DeLeon & Taher, 1996, str. 409). U privatnom sektoru kompanije koriste strategijsko planiranje za utvrđivanje prioriteta koje će doprineti profitabilnosti kompanije, dok organizacije javnog sektora generalno koriste strategijsko planiranje za poboljšanje učinka i unapređenje pružanja usluga korisnicima (Boyne & Valker, 2010). U svojoj studiji Kim (2002) je istraživao uticaj strategijskog planiranja na zadovoljstvo poslom zaposlenih u javnom sektoru analizirajući da li će zaposleni, koji smatraju da njihovi rukovodioci koriste participativni stil upravljanja, izraziti više nivoa zadovoljstva poslom, kao i da li zaposleni koji učestvuju u procesima strategijskog planiranja imaju veću verovatnoću da izraze viši stepen zadovoljstva poslom. Ferreira i Proença (2015) sproveli su istraživanje na neprofitnim organizacijama kako bi se utvrdilo da li se strategijsko planiranje sprovodi u organizacijama koje pružaju socijalne usluge i kakvi su efekti istog na organizacionu efikasnost, da bi zaključili da postoji jasna veza između nivoa usvojenog strategijskog planiranja i nivoa organizacione efikasnosti. Kao rezultat utvrđeno je da je upotreba participativnog upravljanja i participativnih procesa strategijskog planiranja od strane rukovodstva, pozitivno povezana sa višim nivoima zadovoljstva poslom. Mbugua i sar. (2015) u analizi komercijalnih banaka koje koriste strategijsko upravljanje učincima kroz jasan akcioni plan vrednosti, postavljanje ciljeva, postavljanje realnih budžeta, predviđanje, merenje učinka kao i kompenzaciju zasnovanu na učinku, utvrdili su da je strategijsko upravljanje uticalo je na proces zadržavanja zaposlenih.

Ovaj rad će imati za cilj da utvrdi uticaj procesa strategijskog planiranja na upravljanje ljudskim kapitalom, posebno sa aspekta zadovoljstva poslom. Sprovedenom analizom daće se odgovor na istraživačka pitanja da li u organizacijama koje se bave strategijskim planiranjem ljudskog kapitala dolazi do unapređenja determinante zadovoljstva poslom, kao i da li strategijsko planiranje na nivou organizacije pozitivno utiče na zadovoljstvo poslom. Osnovni naučni doprinos ovog rada upravo je u tome što se ističe potreba za analizom determinante zadovoljstva poslom, te vezom između determinante zadovoljstva poslom i strategijskog planiranja na nivou organizacije. Ovaj problem, iako dotaknut u prethodnim istraživanjima objavljenim u naučnim časopisima, i to kroz analizu uticaja različitih faktora na radnom mestu na zadovoljstvo poslom, ostao je nedovoljno rasvetljen, posebno u javnom sektoru. Preporuke autora na osnovu zaključaka istraživanja doprineće poboljšanje poslovnih performansi organizacije i efikasnosti u ispunjavanju jednog od najvažnijih ciljeva: povećanja zadovoljstva poslom u javnim organizacijama. U radu će takođe istražiti da li novčana satisfakcija predstavlja ključan faktor ukupnog zadovoljstva poslom koji menadžeri prepoznaju prilikom formulisanja strategijskog plana razvoja ljudskih resursa. Ovako definisan plan može da ukaže na nedovoljno razumevanje ljudskih potreba i ograničavanja na materijalno-finansijske aspekte

kao motivacione faktore. Navedeni pristup može prouzrokovati nezadovoljstvo zaposlenih. Stoga se preporučuje da menadžeri ljudskih resursa ispituju i druge faktore koji povećavaju ukupno zadovoljstvo poslom, poput dodatnog obrazovanja kroz edukaciju i treninge.

## ZADOVOLJSTVO POSLOM KAO DETERMINANTA UPRAVLJANJA LJUDSKIM KAPITALOM

Zadovoljstvo poslom predstavlja jedan od najviše istraživanih stavova zaposlenih (Alotaibi, 2001) jer se smatra da je zadovoljstvo zaposlenih osnova njihove efikasnosti. Razlozi za istraživanje zadovoljstva zaposlenih su mnogobrojni: upoznavanje sa trenutnim nivoom zadovoljstva među zaposlenima, uspješnije upravljanje očekivanjima zaposlenih, izgradnja efikasne poslovne kulture ili pronalaženje novih načina za poboljšanje poslovnih rezultata, kao i privlačenje kvalitetnih kandidata. Rezultate istraživanja treba iskoristiti za povećanje posvećenosti organizaciji, jer samo zadovoljstvo zaposlenih, bez posvećenosti i pozitivne energije nikada ne dovodi do održivih rezultata. Dobri međusobni odnosi među zaposlenima podstiču inovacije, jačaju inicijativu i omogućavaju uspešno izvršenje radnih zadataka, u svakoj organizaciji treba izgraditi osećaj pripadnosti i odnos uvažavanja svih zaposlenih. Složenost savremenih kompanija, veliki broj informacija i podataka, različiti faktori iz eksternog okruženja, ekonomske, političke, socijalne nesigurnosti i drugo, nameću potrebu razumevanja promena, fokusiranosti na njih, kao i motivisanja svih zaposlenih kompanije da slede taj put (Lekić i Rajaković–Mijailović, 2017: str. 236).

Teorijsku osnovu zadovoljstva poslom predstavlja *Lokova teorija vrednosti* (Locke 1976, u Greenberg & Baron, 1999., str. 161–162). Prema ovoj teoriji zadovoljstvo poslom postoji u onoj meri u kojoj su ljudi zadovoljni ishodom samog posla. Na zadovoljstvo utiču i očekivanja i zadovoljstvo pojedinim dimenzijama posla. Teorija vrednosti je važna jer akcenat stavlja na aspekte posla koje treba promeniti da bi ljudi njime bili zadovoljniji. Svi aspekti jednog posla bilo dobri ili loši, pozitivni ili negativni doprinose zadovoljstvu ili nezadovoljstvu poslom (Riggio, 2013). Može se reći da većina definicija zadovoljstvo poslom određuje preko stavova i emocija vezanih za posao. Zadovoljstvo poslom možemo definisati kao pozitivan stav zaposlenih o svome poslu koji proizilazi iz ocena karakteristika tog posla (Robbins & Judge, 2009., str. 79). Zadovoljstvo poslom odnosi se na opšti afektivni stav pojedinaca u odnosu na njihov posao. To je psihološka dispozicija ljudi prema poslu kojeg obavljaju (Schultz & Schultz, 1986., str. 327). Obuhvata „kognitivne, afektivne i evaluativne reakcije pojedinca na svoj posao“ (Greenberg & Baron, 1999., str. 157). Zadovoljstvo poslom je složen stav koji uključuje tri komponente: kognitivnu (pretpostavke

i verovanja o poslu), afektivnu (osećanja prema poslu) i bihejvioralnu (ocenu posla). Na zadovoljstvo poslom utiču brojni faktori koje se mogu podeliti na individualne i organizacione. Organizacioni faktori imaju bitnu ulogu u zadovoljstvu zaposlenih (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012, str. 33), što proizilazi iz činjenice da zaposleni većinu vremena provode u organizaciji gde rade. Zadovoljstvo zaposlenih može se poboljšati upravljajući organizacionim varijablama (kroz razvoj organizacije, sistem nagrađivanja, napredovanje i razvoj karijere, opšte zadovoljstvo poslom, sigurnost posla, radno okruženje i uslovi, odnosi s nadređenima, timski rad, stil upravljanja itd.). Pored organizacionih jednako su važne i individualne karakteristike (sklad ličnih interesovanja i posla, radni staž i godine, pol, obrazovanje, pozicija i status, ukupno zadovoljstvo životom, itd.). Kao reakcija zaposlenih na karakteristike njihovog posla, nastaju tri psihološka stanja: doživljena značajnost posla, doživljena odgovornost na poslu i znanje o rezultatima. Naime, zaposleni mora da percipira svoj posao kao nešto vredno i važno u sistemu vrednosti koji on poseduje, mora da veruje da je odgovoran za rezultate na njegovom radnom mestu i mora da bude u stanju da utvrdi rezultate sopstvenog rada koje treba da prati transparentan sistem nagrađivanja.

Postoje brojna istraživanja koja govore da su emocije i afektivitet značajan faktor zadovoljstva poslom. Teorijska osnova se pronalazi u Big Five modelu. Model *Velikih pet* čine dimenzije ličnosti definisane kao: ekstraverzija, neuroticizam, prijetnost, savesnost i otvorenost ka iskustvu (Judge, Heller & Mount, 2002). Često se ističe potreba značaja izgradnje zadovoljstva zaposlenih, jer se pretpostavlja da je raspoloženje bitno za funkcionisanje organizacija. Zadovoljstvo zaposlenih ima tri osnovna efekta: zadovoljstvo i produktivnost; odsustvovanje sa posla; fluktuacija (Robbins & Coulter, 2005., str. 345). Nezadovoljni radnici imaju više načina na raspolaganju kako mogu da izraze nezadovoljstvo. Reakcije zaposlenih na nezadovoljstvo poslom mogu se klasifikovati po dve dimenzije: aktivna / pasivna reakcija i konstruktivna / destruktivna (Robbins & Judge, 2009, str. 89–90). Na taj način dobijamo četiri tipa reakcije zaposlenog na nezadovoljstvo poslom kojim se bavi (Nebojša Janićijević, 2008, str. 95):

- 1) napuštanje – aktivna, destruktivna reakcija, odlazak iz preduzeća zbog nezadovoljstva
- 2) zanemarivanje – pasivna, puštanje da se situacija pogoršava, povećava se odsustvovanje s posla, redukuje zalaganje, povećava škart
- 3) protestovanje – aktivno, konstruktivno zalaganje da se otklone uzroci nezadovoljstva i
- 4) lojalnost – pasivno, konstruktivno čekanje da se stvari poprave.

## METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Predmet istraživanja su parcijalni parametri zadovoljstva poslom radi poboljšanja ukupnog zadovoljstva zaposlenih u javnim preduzećima. Cilj rada je da se analizom šest parametara zadovoljstva poslom (zarada, saradnja sa najbližim saradnicima, mogućnost napredovanja, politika stimulativnog nagrađivanja i mogućnost dodatne edukacije, saradnja i dobri odnosi s nadređenima, sadržaj posla) utvrdi njihov uticaj na ukupno zadovoljstvo poslom.

Polazna hipoteza istraživanja je da su prisutni faktori ukupnog zadovoljstvo poslom. Iz ove hipoteze proističe pomoćna hipoteza da zarada, saradnja sa najbližim saradnicima, mogućnost napredovanja, politika stimulativnog nagrađivanja i mogućnost dodatne edukacije, saradnja i dobri odnosi s nadređenima i sadržaj posla imaju jak uticaj na ukupno zadovoljstvo zaposlenih.

Istraživanje je izvršeno u dva nezavisna vremenska perioda: 2010. i 2017. godine. U prvom periodu anketirano je 492 ispitanika iz javnog sektora (Lekić, 2010), a u drugom, koji tretiramo kao kontrolni period 508 ispitanika iz javnog sektora. U oba slučaja istraživanjem je obuhvaćen uzorak koji obuhvata preduzeća i ustanove u javnom sektoru na području Beograda. Prikupljanje podataka izvršeno je anonimnom anketom. Prvi deo ankete odnosi na sociodemografske karakteristike (pol, godine starosti, godine radnog staža i kvalifikovanost), a u drugom delu merilo se zadovoljstvo poslom, pri čemu je korišćen adaptirani upitnik zadovoljstva poslom (Gregson, 1987, str. 747–750). Merenje zadovoljstva poslom izvršeno je primenom modela merenja ukupnog zadovoljstva zaposlenih za nivo preduzeća koji se bazira na šest parametara zadovoljstva:  $c_1$  – zadovoljstvo zaradom,  $c_2$  – zadovoljstvo saradnjom sa najbližim saradnicima,  $c_3$  – zadovoljstvo mogućnošću napredovanja na hijerarhijskoj lestvici,  $c_4$  – zadovoljstvo politikom stimulativnog nagrađivanja i mogućnošću dodatne edukacije,  $c_5$  – zadovoljstvo saradnjom i odnosima sa nadređenima, i  $c_6$  – zadovoljstvo sadržajem posla. Suština je u pronalaženju proseka relativnih ocena koje zaposleni kroz anketu daju o pojedinim dimenzijama ukupnog zadovoljstva zaposlenih.

U ovom delu istraživanja korišćeno je merenje parametara zadovoljstva primenom analize varijanse i regresije (Christensen, 1996). Prilikom ocene zadovoljstva pojedinim parametrima u istraživanju je korišćenja petostepena skala Likertovog tipa sa mogućim odgovorima: 1 – izuzetno nezadovoljan, 2 – nezadovoljan, 3 – zadovoljan, 4 – prilično zadovoljan, 5 – izuzetno zadovoljan.

Ukupno zadovoljstvo zaposlenih vrednuje se na osnovu navedenih šest različitih dimenzija ( $c_{ji}$ ), pa se koeficijent zadovoljstva pojedinačnog zaposlenog dobija kao:

$$UZ_i = \frac{(c_{1i} + c_{2i} + c_{3i} + c_{4i} + c_{5i} + c_{6i})}{6} \dots\dots\dots(1)$$

gde je:  $i = 1, \dots, n$ ; dok  $n$  predstavlja ukupan broj zaposlenih.

Ovaj koeficijent pokazuje prosečnu vrednost ukupnog zadovoljstva zaposlenog na osnovu vrednovanih šest dimenzija. Za analizu zadovoljstva zaposlenih na nivou preduzeća u celini potrebne su prosečne vrednosti navedenih dimenzija zadovoljstva na osnovu kojih se koeficijent zadovoljstva zaposlenih u celom preduzeću ( $UZ$ ) dobija kao:

$$UZ = \frac{(c_1 + c_2 + c_3 + c_4 + c_5 + c_6)}{6} \dots\dots\dots(2)$$

dok je:

$$c_j = \frac{\sum_{i=1}^n c_{ij}}{n}, (j = 1, \dots, 6) \dots\dots\dots(3)$$

U radu je korišćena komparativna analiza rezultata ankete u posmatrana dva perioda – 2010. i 2017. godina. Statističkom analizom utvrđen je stepen uticaja svakog pojedinačnog parametra na ukupno zadovoljstvo poslom. Obrada podataka izvršena je pomoću statističkog programskog paketa SPSS 19.0.

## REZULTATI I DISKUSIJA

Struktura uzorka prema sociodemografskim karakteristikama za 2010. i za 2017. godinu prikazana je u *tabeli 1*. Deskriptivna statistika pokazuje da je u istraživanju sprovedenom 2017. godine učestvovalo 57,3% ispitanika ženskog i 42,7% muškog pola. Statističkom analizom ispitana je prosečna starost ispitanika od 40,70 godina. Što se tiče obrazovanja najveći broj ispitanika (38,4%) ima visoku stručnu spremu. Svaki ispitanik je u proseku 12,6 godina proveo u svojoj organizaciji. Ako posmatramo 2010. godinu u istraživanju je učestvovalo 57,70% ispitanika ženskog i 42,3% muškog pola. Prosečna starost ispitanika u ovom periodu je 39,42 godine, sa najvećim brojem ispitanika (39,4) visoke stručne spreme i sa prosekom od 13,83 godine provedenih u organizaciji. Analizirajući dobijene rezultate uočava se da u odnosu na 2010. godinu prema polnoj strukturi i godinama starosti nije došlo do statistički značajnih razlika ispitanika u 2017. godini. U odnosu na stručnu spremu, u 2017. godini uočava se povećanje broja lica sa srednjom stručnom spremom

i broja lica sa naučnim zvanjem. Prema broju godina provedenih u organizaciji uočen je pad za više od godinu dana radnog staža ispitanika u 2017. godini. Navedena odstupanja nisu statistički značajna te se dobijeni rezultati mogu smatrati relevantnim i adekvatnim za primenu komparativne analize.

**Tabela 1.** Struktura uzorka prema sociodemografskim karakteristikama

		2010.		2017.	
		Frekvenca	Procenat	Frekvenca	Procenat
Pol	Muškarci	208	42,3	217	42,7
	Žene	284	57,7	291	57,3
	Ukupno	492	100,0	508	100,0
Starosna grupa	Do 35	194	39,4	189	37,2
	35–55	250	50,8	258	50,8
	Preko 55	48	9,8	61	12,0
	Ukupno	492	100,0	508	100,0
		Srednja vrednost: 39,42 Std. Dev = 11,22 Coeff.Var = 28,46%		Srednja vrednost: 40,70 Std. Dev = 6,08 Coeff.Var = 14,95%	
Obrazovanje	SSS	172	35,0	182	35,8
	VŠS	95	19,3	92	18,1
	VSS	194	39,4	195	38,4
	Naučno zvanje*	31	6,3	39	7,7
	Ukupno	492	100,0	508	100,0
Broj godina provedenih u organizaciji	Manje od 5	119	24,2	117	23,0
	6–15	219	44,5	221	43,5
	16–20	55	11,2	63	12,4
	Preko 20	99	20,1	107	21,1
	Ukupno	492	100,0	508	100,0
		Srednja vrednost: 13,83 Std. Dev = 10,40 Coeff.Var = 75,17		Srednja vrednost: 12,6 Std. Dev = 5,49 Coeff.Var = 45,22%	

**Izvor:** Istraživanje autora

\* Master, magistar, doktor nauka



Rezultati deskriptivne statistike u odnosu na parametre zadovoljstva poslom prikazani su u *tabeli 2.*

**Tabela 2.** Deskriptivni pokazatelji za parametre zadovoljstva poslom

	N	1	2	3	4	5	Min	Max	Mean	Std.Dev.	Varian.	Coeff.Var.	
c <sub>1</sub>	2010.	492	55	134	182	85	36	1	5	2,82	1,075	1,155	38,08
	2017.	508	26	91	203	92	96	1	5	3,28	1,116	1,246	34,02
c <sub>2</sub>	2010.	492	13	69	214	138	58	1	5	3,32	0,946	0,895	28,47
	2017.	508	9	85	219	159	36	1	5	3,25	0,879	0,773	27,04
c <sub>3</sub>	2010.	492	46	138	201	72	35	1	5	2,82	1,027	1,055	36,42
	2017.	508	26	110	180	93	99	1	5	3,25	1,150	1,322	35,35
c <sub>4</sub>	2010.	492	79	139	178	64	32	1	5	2,66	1,095	1,199	41,23
	2017.	508	31	147	161	144	25	1	5	2,97	1,007	1,015	33,91
c <sub>5</sub>	2010.	492	15	88	205	114	70	1	5	3,28	1,014	1,028	30,93
	2017.	508	33	120	172	76	107	1	5	3,20	1,204	1,449	37,50
c <sub>6</sub>	2010.	492	15	82	232	118	45	1	5	3,19	0,926	0,857	28,99
	2017.	508	28	92	136	117	135	1	5	3,47	1,22	1,476	35,16

**Izvor:** Istraživanje autora

Dobijeni rezultati prikazani u tabeli 2. ukazuju na sledeće: prosečna ocena zadovoljstva zaradom (c<sub>1</sub>) u 2010. godini iznosi 2,82 (Std. Dev. 1,08), a u 2017. godini 3,28 (Std. Dev. 1,12). Pomoću Paired Samples Test ispitana je značajnost razlike u zadovoljstvu ispitanika u analiziranom periodu. Poređenjem vrednosti zadovoljstva zaradom (Mean 0,457; Std. Dev. 1,542; Std. Error Mean 0,070 i p=0,000) zaključujemo da postoji statistički značajna razlika između ocene zadovoljstva. Najveći broj ispitanika je iz javnog sektora gde su primanja merama države poslednjih godina ograničena. S obzirom na veći broj nezaposlenih i rastuće siromaštvo stanovništva, oni koji rade su zadovoljniji ako su njihove plate, iako smanjene, redovne.

U 2010. godini prosečna ocena zadovoljstva saradnjom sa najbližim saradnicima (c<sub>2</sub>) iznosi 3,32 (St. Dev. 0,95), dok u 2017. godini ova prosečna ocena iznosi 3,25 (Std. Dev. 0,88). Pomoću Paired Samples Test ispitana je značajnost razlike u zadovoljstvu ispitanika u analiziranom periodu. Poređenjem vrednosti zadovoljstva saradnjom sa najbližim saradnicima (Mean -0,073; Std. Dev. 1,290; Std. Error Mean 0,058 i p=0,209>0,05) razlike između varijabli su u proseku jednake 0 zaključujemo da postoji statistički mala razlika između ocene zadovoljstva. U odnosu na 2010. godinu došlo je do smanjenja zadovoljstva saradnje s najbližim



saradnicima, što govori o egzistencijalnom strahu, nedostatku poverenja i kooperacije sa saradnicima, kao i podsticanju atmosfere individualnog rada i individualne odgovornosti.

Prosečna ocena mogućnosti napredovanja na hijerarhijskoj lestvici ( $c_3$ ) u 2010. godini iznosi 2,82 (Std. Dev. 1,03), a u 2017. godini 3,25 (Std. Dev. 1,15). U analiziranom periodu pomoću Paired Samples Test ispitana je značajnost razlike u zadovoljstvu ispitanika. Poređenjem vrednosti zadovoljstva mogućnošću napredovanja (Mean 0,445; Std. Dev. 1,568; Std. Error Mean 0,071 i  $p=0,000$ ) zaključujemo da postoji statistički značajna razlika između ocene zadovoljstva mogućnošću napredovanja. Ovi rezultati upućuju na zaključak da domaća organizaciona klima više ne primenjuje princip senioriteta prilikom hijerarhijskog napredovanja. U varijanti da je ovo zadovoljstvo po osnovu ostvarenih poslovnih rezultata pojedinaca, zaključujemo da organizaciona klima podstiče individualnu odgovornost i kompeticiju zaposlenih po osnovu ostvarenih rezultata. Ukoliko je mogućnost napredovanja na hijerarhijskoj lestvici prema netransparentnim kriterijumima, onda se ovaj rezultat može tumačiti kao neetički menadžment ljudskih resursa. Ako pak ovaj rezultat sučelimo sa manjom ocenom zadovoljstva saradnje sa najbližim saradnicima, konačan zaključak je da se u manjoj meri pažnja posvećuje timskom radu, već se podstiče individualni rad i takmičarski duh, a da se napredovanje na hijerarhijskoj lestvici ostvaruje po osnovu individualnih performansi zaposlenih.

Prosečna ocena zadovoljstva sistemom stimulativnog nagrađivanja i mogućnošću dodatne edukacije ( $c_4$ ) u 2010. godini iznosi 2,66 (Std. Dev. 1,10), a u 2017. godini 2,97 (Std. Dev. 1,01). Za posmatrane periode pomoću Paired Samples Test ispitana je značajnost razlike u zadovoljstvu ispitanika. Poređenjem vrednosti zadovoljstva sistemom stimulativnog nagrađivanja i dodatne edukacije (Mean 0,305; Std. Dev. 1,537; Std. Error Mean 0,069 i  $p=0,000$ ) zaključujemo da postoji statistički značajna razlika između ocene zadovoljstva mogućnošću napredovanja. Povećana vrednost ove ocene govori u prilog činjenici da poslodavci prate, prepoznaju i adekvatno stimulišu dobre ostvarene rezultate svojih zaposlenih. Međutim, sistem stimulativnog nagrađivanja u domaćim uslovima može da bude i rezultat netransparentnih kriterijumima, što nekada zavisi i od ličnog odnosa sa nadređenima.

U 2010. godini prosečna ocena zadovoljstva saradnjom i odnosima s nadređenima ( $c_5$ ) iznosi 3,28 (Std. Dev. 1,01), dok u 2017. godini 3,20 (Std. Dev. 1,20). Pomoću Paired Samples Test ispitana je značajnost razlike u zadovoljstvu ispitanika u analiziranom periodu. Poređenjem vrednosti zadovoljstva saradnjom i odnosima s nadređenima (Mean -0,065; Std. Dev. 1,665; Std. Error Mean 0,075 i  $p=0,387 > 0,05$ ) razlike između varijabli su u proseku jednake 0 zaključujemo da postoji statistički

mala razlika između ocene zadovoljstva. Smanjenje prosečne ocene ovog parametra može biti rezultat nedostatka timskog rada, formalizacije radnih odnosa kroz jasno ustrojenu hijerarhijsku strukturu u kojoj dosadašnja praksa neformalne komunikacije ustupa mesto formalnim odnosima svedenim na izvršavanje zadataka.

Zadovoljstvo sadržajem posla ( $c_6$ ) u 2010. godini ocenjeno je prosečnom ocenom 3,19 (Std. Dev. 0,93), a u 2017. godine ova ocena iznosi 3,47 (Std. Dev. 1,22). U analiziranim periodima, pomoću Paired Samples Test ispitana je značajnost razlike u zadovoljstvu ispitanika. Poređenjem vrednosti zadovoljstva sadržajem posla (Mean 0,268; Std. Dev. 1,593; Std. Error Mean 0,072 i  $p=0,000$ ) zaključujemo da postoji statistički značajna razlika između ocene zadovoljstva sadržajem posla. Sadržaj posla je opredeljujući faktor prilikom zasnivanja radnog odnosa. Međutim, s obzirom da sadržaj posla u preduzećima u kojima je sprovedena anketa nije suštinski promenjen, ovo zadovoljstvo je zapravo slika zadovoljstva zaposlenjem.

U tabeli 3. prikazano je ukupno zadovoljstvo poslom kao prosečna ocena zadovoljstva posmatranih pojedinačnih parametara (UZ). Prosečna ocena ukupnog zadovoljstva poslom iznosila je 3,18 u 2010. godini, a u 2017. godine povećala se na 3,24. Ovo povećanje može se objasniti povećanjem zadovoljstva zaradom i zadovoljstva saradnjom sa nadređenima, shodno svemu napred navedenom.

**Tabela 3.** Ukupno zadovoljstvo poslom (UZ)

	N	$c_1$	$c_2$	$c_3$	$c_4$	$c_5$	$c_6$	UZ
2010.	492	2,82	3,32	2,82	2,66	3,28	3,19	3,18
2017.	508	3,28	3,25	3,25	2,97	3,20	3,47	3,24

*Izvor:* Autori

Rezultati u tabeli 3. prikazuju da je srednja vrednost  $c_4$  – zadovoljstvo politikom stimulativnog nagrađivanja i mogućnosti dodatne edukacije najniža, što nosioci funkcije strategijskog planiranja treba da iskoriste kao mogućnost povećanja sveukupnog zadovoljstva poslom. Prvi korak je izrada godišnjeg plana obrazovanja zaposlenih prema vrsti obrazovanja koje može biti: eksterno obrazovanje, interno tehnološko obučavanje i interno obrazovanje na temu razvoja socijalnih i poslovnih veština.

## PRIMER DOBRE PRAKSE

Kao primer dobre prakse može poslužiti Godišnji plan obrazovanja JP Pošta Srbije. Ovaj plan je sastavni deo Programa poslovanja JP Pošta Srbije, Beograd, u kome je ovo javno preduzeće postavilo svoje strategijske ciljeve i opredelilo se za načine njihovog ostvarenja (JP Pošta Srbije, 2016: 16).

**Tabela 4.** Strategijski ciljevi i strategije JP Pošta Srbije za 2017. godinu

CILJEVI	STRATEGIJE
C-1. Profitabilnost i puna satisfakcija korisnika	S-1.Povećanje nivoa kvaliteta usluga S-2.Inoviranje postojećih usluga S-3.Optimizacija resursa i kontinuirani monitoring troškova
C-2. Rast i razvoj	S-4.Tehničko-tehnološki razvoj i unapređenje poslovnih procesa S-5.Razvoj marketing koncepta S-6.Povećanje tržišnog učešća i plasman novih usluga
C-3. Visok stepen korporativne odgovornosti	S-7.Korporatizacija i razvoj korporativne odgovornosti S-8.Razvoj kadrovske potencijala S-9.Unapređenje upravljanja poslovnim rizicima, bezbednošću i nivoom zaštite resursa S-10.Unapređenje međunarodnih odnosa

*Izvor:* Autori prema JP Pošta Srbije, 2016.

Plan obrazovanja JP Pošta Srbije za 2017. godinu bio je usmeren na obuhvatanje što većeg broja zaposlenih, kako upućivanjem na obrazovanje i stručno osposobljavanje kod eksternog izvođača, tako i internim obrazovnim aktivnostima u cilju unapređenja znanja i kompetencija zaposlenih, unapređenja promocije i prodaje usluga, performansi i korporativnog imidža, *prikaz 1*. Pored navedenih obrazovnih aktivnosti, služba za obrazovanje i koordinatori za obuku zaposlenih sprovodili su obuku – uvođenje u posao prema dinamici angažovanja novozaposlenih u poštama i drugim organizacionim celinama (JP Pošta Srbije, 2016: 239).

**Prikaz 1.** Plan obrazovanja u JP Pošta Srbije za 2017. godinu

<b>OBRAZOVANJE I STRUČNO OSPOSOBLJAVANJE ZAPOSLENIH U ORGANIZACIJI EKSTERNIH IZVOĐAČA</b>				
Obuke zaposlenih koje predstavljaju uslov za obavljanje poslova	Obrazovanje zaposlenih u cilju unapređenja znanja i kompetencija (obuke, seminari, savetovanja i sl.)	Stručni ispiti	Licence	<b>UKUPNO ZAPOSLENIH</b>
200	100	80	80	<b>460</b>
<b>OBRAZOVANJE U CILJU UNAPREĐENJA ZNANJA IZ TEHNOLOGIJE U REALIZACIJI INTERNIH IZVOĐAČA (Služba za obrazovanje, Koordinator za obuku zaposlenih po OC)</b>				
<b>Tehnološke obuke:</b>				<b>UKUPNO ZAPOSLENIH</b>
- Platne usluge				
- Menjački poslovi				
- Sprečavanje pranja novca i sl.				
1000				<b>1000</b>
<b>OBRAZOVANJE NA TEMU RAZVOJA SOCIJALNIH I POSLOVNIH VEŠTINA U REALIZACIJI INTERNIH IZVOĐAČA (Služba za obrazovanje, Koordinator za obuku zaposlenih po OC)</b>				
Obuka Veštine i tehnike prodaje	Seminari na temu razvoja poslovnog ponašanja, komuniciranja sa korisnicima i promocije usluga i proizvoda	Seminari na temu razvoja socijalnih veština ( <i>Asertivna komunikacija, Meduljudski odnosi, Konstruktivna kritika, Upravljanje konfliktima i dr.</i> )	Seminari na temu razvoja poslovnih veština ( <i>Success pravila, Rukovodeće veštine, Vođenje sastanaka, Prezent. veštine i dr.</i> )	<b>UKUPNO ZAPOSLENIH</b>
200	1000	200	200	<b>1600</b>
<b>UKUPAN BROJ ZAPOSLENIH</b>				<b>3060</b>

**Izvor:** JP Pošta Srbije, 2016, str. 239.

Navedeni plan obrazovanja mora biti transparentan, da bi svi zaposleni imali uvid u odobrene vidove edukacije. Transparentnost upućivanja na obrazovanje deluje podsticajno na zaposlene, a posebno je dobra zbog izbegavanja sumnji da određene organizacione celine pohađaju više edukacija od one u kojoj se zaposleni nalaze. Zaposleni se informišu koji svi vidovi edukacije postoje i u narednom periodu prijavljuju se za one koje su im interesantne i bliske. Osim toga, zaposleni svojim zalaganjem stiču šansu da konkurišu za određene edukacije kod svog rukovodioca u narednom periodu. Rukovodilac će uputiti na usavršavanje onog zaposlenog za koga smatra da ima svrhe ulagati u njegovo znanje, tako da zaposleni postaju sve motivisaniji za listu onih koje će preduzeće na ovaj način nagraditi.

## ZAKLJUČAK

Na osnovu sprovedene analize utvrđeno je da svi posmatrani parametri determinišu ukupno zadovoljstvo poslom. Parametar  $c_6$  – zadovoljstvo sadržajem posla u najvećoj meri doprinosi ukupnom zadovoljstvu poslom. Nasuprot tome, parametar  $c_4$  – zadovoljstvo politikom stimulativnog nagrađivanja i mogućnostima dodatne edukacije u najmanjoj meri determiniše ukupno zadovoljstvo poslom što menadžeri mogu iskoristiti kao mogućnost za podsticanje ostvarenja višeg stepena ukupnog zadovoljstva. Preporuka je da se kroz dodatno obrazovanje zaposlenih deluje na njihovo zadovoljstvo unapređenjem njihovih veština i kompetencija. Cilj je motivisanje zaposlenih koje se postiže internim i eksternim edukacijama i treningom. Na taj način ljudski kapital organizaciju čini konkurentnijom, sa stalnom tendencijom rasta i razvoja. Potrebno je da menadžeri ljudskih resursa prepoznaju motivaciju kroz edukaciju i trening koji, pored novčane satisfakcije zauzimaju visoko mesto u modelima motivacije.

Navedena analiza ukupnog zadovoljstva ispitanika u 2017. godini pokazuje da je došlo do povećanja stepena zadovoljstva poslom zaposlenih kao rezultata finansijsko-materijalnog stimulansa zaposlenih. Treba imati u vidu da zaposleni teže zadovoljenju različitih potreba, a one su postavljene hijerarhijski, od fizioloških do potreba za samopotvrđivanjem. Domaći top menadžeri moraju više pažnje da posvete ne samo zadovoljenju osnovnih egzistencijalnih potreba kao motivacionom faktorom zaposlenih, već i podsticanju timskog rada, razvoju međuljudskih odnosa, jačanju saradnje zaposlenih i nadređenih. Samo na taj način zaposleni bi bili u punoj meri zadovoljni poslom, jer bi na taj način bio ispunjen i socijalni aspekt zadovoljstva poslom. Na organizacionom nivou treba permanentno unapređivati zadovoljstvo poslom kroz rotaciju posla, fleksibilniju organizacionu strukturu, dugoročno zapošljavanje radi povećanja lojalnosti, kao i povezivanje individualnih nagrada sa performansama organizacije. Zaposlenima treba omogućiti profesionalan razvoj, kreiranjem okruženja koje podstiče njihovu kreativnost, inovativnost, inicijativu za implementaciju poslovnih promena i procesa, preuzimanje rizika, timski rad i drugo. Samo one kompanije koje znaju da cene i vrednuju svoje zaposlene mogu biti konkurentne na tržištu.

## THE IMPACT OF STRATEGIC PLANNING PROCESS ON JOB SATISFACTION IN PUBLIC ENTERPRISES

Jelena M. Vapa–Tankosic

Snežana G. Lekic

**Abstract:** *The basic function and task of the public sector is to support the development of the national economy and the realization of public interest. This implies permanent improvement of activities in the area of human resources management and a modern approach to public sector management. Human resources management contributes to the achievement of strategic goals by attracting, retaining high-quality and professional employees and motivating them to maximize their potentials in the workplace in order to achieve organizational goals. Education and training of employees, motivation and rewarding system, selection process and evaluation for successfully completed work assignments represent an important role in this process. The role of managers is to create an organizational climate where all employees are satisfied with their job, interested in continuous learning, as well as expanding their knowledge and skills in order to contribute to the achievement of organizational goals. Job satisfaction is a complex attitude that encompasses certain assumptions and beliefs about the job, feelings toward the job, and job evaluation. Job satisfaction is related to the content of work, to the physical and social working conditions and to the personality traits of employees, their abilities and emotions. The aim of the empirical study presented in this paper is to evaluate job satisfaction of employees in public enterprises in the sample and to identify the parameters of overall job satisfaction. Statistical analysis of obtained survey results indicates the importance of individual performance satisfaction parameters, which - if utilized adequately - could increase the degree of overall job satisfaction.*

**Key words:** *strategic planning, public companies, job satisfaction, training and improvement.*

### LITERATURA

1. Alotaibi, A. G. (2001). Antecedents of organizational citizenship behavior: A study of public personnel in Kuwait. *Public Personnel Management*, 30(3), 363–376.
2. Becker, B. E., Huselid, M. A. (2006), Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.

3. Berry, F. S., Wechsler, B. (1995). State Agencies – Experience with Strategic Planning: Findings from a National Survey. *Public Administration Review* 55(2), 159–168.
4. Boyne, G. A., Walker R. M. (2010). Strategic Management and Public Service Performance. *Public Administration Review* 70 (Supplement), 185–192.
5. Cascio, W. F. (2012). *Human Resource Management* (9th edition), McGraw-Hill Education.
6. Christensen, R. (1996). *Analysis of Variance, Design and Regression – Applied Statistical Methods*, London, Chapman&Hall.
7. DeLeon, L., Taher, W. (1996). Expectations and Job Satisfaction of Local-Government Professionals. *The American Review of Public Administration* 26(4), 401–416.
8. Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa* (4. izdanje), Beograd, Data Status.
9. Ferreira, M. R., Proença, J. F. (2015). Strategic planning and organizational effectiveness in social service organizations in Portugal. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 20 (2), 1–21.
10. Fuentes, M. M. F., Montes, F. J. L., & Fernández, L. M. M. (2006). Total quality management, strategic orientation and organizational performance: The case of Spanish companies. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(3), 303–323.
11. Greenberg, J., Baron, R. A. (1998). *Ponašanje ljudi u organizacijama*, Beograd, Želnid.
12. Gregson, T. H. (1987). Factor Analysis of Multiple-Choice Format for Job Satisfaction. *Psychological Reports*, 61, 747–750.
13. Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*, Beograd, Data Status.
14. JP Pošta Srbije (2017, April 20), Program poslovanja JP Pošta Srbije, Beograd, 2017. godina, Preuzeto sa <http://www.posta.rs/dokumenta/lat/o-nama/program-poslovanja/Program-poslovanja-JP-Posta-Srbije-za-2017.pdf>
15. Judge, T., Heller, D., & Mount M. (2002). Five factor model of personality and job of personality and job satisfaction: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, (87), 530–541.
16. Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership, *Public Administration Review*, 62(2), 231–241.
17. Lekić, S. (2010). *Uticaj organizacionog ponašanja na organizacionu posvećenost*. Doktorska disertacija, Novi Pazar, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju.

18. Lekić, S., Rajaković Mijailović, J. (2017). Innovation as the Basis of Modern Competitive Companies. In: *Innovation, ICT and Education for the Next Generation*, thematic proceedings (pp. 236–251). Novi Sad: Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad.
19. Mbugua, G. M., Waiganjo, E. W., & Njeru, A. (2015). The relationship between Strategic Performance Management and Employee Retention in Commercial Banks in Kenya. *International Journal of Business Administration*, 6 (1), 53–62.
20. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright P. M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala* (3. izdanje), Zagreb, Mate.
21. Perry, J. L., Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3): 367–373.
22. Pržulj, Ž (2011). *Menadžment ljudskih resursa* (3. izm. izdanje), Sremska Kamenica, Univerzitet Educons, Fakultet poslovne ekonomije.
23. Riggio, R.E. (2013). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology* (6th Edition), Upper Saddle River, NJ, Pearson Prentice Hall.
24. Robbins, S. P., Judge T. A. (2009). *Organizacijsko ponašanje* (12 izdanje), Zagreb: Mate.
25. Robbins, S. P., Coulter, M. (2005). *Menadžment*, Beograd, Data Status.
26. Sageer, A., Rafat, N., & Agarwal, P. (2012). Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. *Journal of Business and Management*. 5(1), 32–39.
27. Shultz, D., Shultz, S. E. (1986). *Psychology and industry today*, New York, Macmillan Publishing Company.
28. Šušnjar, G. Š., Zimanji, V. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*, Subotica, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet.
29. Tooksoon, H. M. P. (2011). Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2(2), 41–49



---

## **PREGLEDNI RAD**



## METODOLOŠKA POLAZIŠTA RAZVOJA NOVOG ENERGETSKOG KABLA

Dragan Soleša<sup>1</sup>

Radovan Vladislavljević<sup>2</sup>

Duško Miloica

**Sažetak:** *Cilj rada je prikaz modela metodologije razvoja novog energetskog kabla. Prikazan model se oslanja na informaciono-komunikacione tehnologije (IKT), koje pomažu u procesu prikupljanja, analize i donošenja odluka. Težnja autora prikazanog modela je da prati poslovno-proizvodne procese u realnom vremenu. Korištenjem snažnih sistema povratnih veza donosioci odluka mogu sa većim stepenom sigurnosti usmeravati dalji tok poslovanja. U radu ćemo prikazati koliko su analizirane kompanije u stanju da koriste najnovija rešenja u oblasti informaciono-komunikacionih tehnologija.*

**Ključne reči:** *Metodologija naučno-istraživačkog rada / informaciono-komunikacione tehnologije / poslovna inteligencija / timski rad / energetski kablovi.*

### UVOD

Upotrebom osnovnih načela naučno-istraživačkog rada razvijen je model na osnovu kojeg donosioci odluka mogu lakše i brže da biraju alternative. Istraživanje je rađeno na teritoriji Republike Srbije, a predmet istraživanja su bili proizvođači energetskih kablova. Prikazani model se oslanja na nova IKT rešenja koja mogu mnogo brže i lakše da sakupe i obrade podatke iz organizacije i okoline. U modernom poslovanju više nije problem prikupljanje podataka već izbor relevantnih podataka koji pomažu donosiocima odluka.

---

1 Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Cvećarska 2, e-mail: dragan.solesa@fimek.edu.rs

2 Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Cvećarska 2, e-mail: radovan.vladislavljevic@fimek.edu.rs

IKT rešenja su uslovljena razvojem internet infrastrukture i stepenom prihvatanja same organizacije novih obrazaca poslovanja. Ove dve komponente su od krucijalnog značaja za dalji razvoj modela. Potrebno je naglasiti da je internet infrastruktura van obima istraživanja, i to iz više razloga. Najvažniji razlog je taj što nijedno preduzeće u našem okruženju nema dovoljno snage da utiče na razvoj interneta, naročito na međunarodnom planu. Na nacionalnom planu, retki su privredni subjekti koji mogu da utiču na razvoj internet infrastrukture. Drugim rečima, razvoj internet infrastrukture za naš model ima eksterni karakter.

Sa druge strane interni stavovi i organizaciona kultura organizacije su mnogo ozbiljniji i veći problem u procesu asimilacije modela u poslovne procese. Kroz rad prikazaćemo koliko su analizirane kompanije u stanju da koriste IKT rešenja. Međutim, za razliku od internet infrastrukture svaka organizacija može da utiče na organizacione promene.

## **METODOLOGIJA NAUČNO-ISTRAŽIVAČKOG RADA U INDUSTRIJSKOM OKRUŽENJU**

„Nauka se ne zaustavlja na pojedinačnom, već smeru ka objašnjavanju velikog broja pojedinačnih slučajeva. Naime, nauka logički objašnjava predmet koji proučava“ (Miljević, 2007, 11). Do naučnog cilja dolazi se na krajnje organizovan i dokazan način koji se ogleda kroz metodologiju naučno-istraživačkog rada. Ono što je važno naglasiti jeste to da metode, tehnike, postojeće teorije i sl., moraju da korespondiraju u jedinstveni sistem. Kroz metodologiju naučno-istraživačkog rada je moguće doći do rešenja problema.

U osnovi naučno-istraživačkog rada stoji filozofska misao koji je usmerena ka otkrivanju znanja. „Škole teorije znanja crtaju jasnu demarkacionu liniju između dve dijametralno suprotnevrste znanja: episteme, to jeste dokazanog znanja i doxa, tj. mišljenja“ (Lakatoš, 1989, 193). Kako bi znanje bilo dokazivo mora proći kroz rigidan sistem provera i tehnika. Ponovljivost rezultata je kamen temeljac bez koje je nemoguće kreirati nova naučna saznanja.

Paradigme koje su formirale naučnu misao se menjaju, i to drastično posle II svetskog rata. Bez ulaska u detaljnu raspravu oko pojedinosti, možemo reći da su paradigme koje su bile aktuelne u ranijem periodu strogo ograničavale vrstu naučnih istraživanja. U ranijem periodu imali smo jasnu podelu između osnovnih ili, bolje rečeno, baznih, primenjenih i razvojnih istraživanja.

Prema Frasketi Manualu (2015, 45) imamo osnovna istraživanja, primenjena i eksperimentalno- razvojna. Osnovna istraživanja mogu biti eksperimentalna ili teoretska, koja

su usmerena ka dolasku do novih saznanja koja po pravilu nemaju direktnu primenu. Primenjena istraživanja su originalni i jedinstveni naponi koji se preduzimaju u cilju dolaska do novih saznanja kao i do njihove direktne primene. Eksperimentalno- razvojna istraživanja su sistematični naponi koji su usmereni ka dobijanju dodatnih naučnih informacija. Takođe, ova istraživanja su usmerena ne samo na primenu već i na kreiranje novih proizvoda, procesa ili unapređivanje postojećih proizvoda i procesa.

Značaj *Frasketi Manuala* (Fraskati Manual) je u tome što se statističke procenevezane za istraživačko-naučni rad kreiraju prema preporukama iz ovog dela. Dobra stana jeste ta što su taksonomije naučno-istraživačkog rada relativno široko definisane, tako da ima vrlo malo barijera. Naučno-istraživački rad u prošlosti je bio daleko rigidnije definisan, sa većim barijerama između pojedinih vidova istraživanja. Analizom *Frasketi Manuala* može se zaključiti da postoji velika razlika između baznih istraživanja i ostalih vrsta istraživačkih napora.

Ovakva taksonomija može dovesti do odbacivanja velikog broja vrednih projekata pa čak i do odbacivanja metodologija koje spajaju bazna istraživanja sa primenom. Donald Stoks u svom delu „Pasterov kvadrant“ daje jedinstvenu podelu naučno-istraživačkog rada analizom naučnika iz prethodnih perioda. Uzor za Stoksovu teoriju predstavlja Luj Paster koji je svojim istraživanjem uspeo da poveže bazna i primenjena istraživanja. U periodu u kojem je Luj Paster radio nije postojala teorija po kojoj bi se razvijali lekovi protiv zaraznih bolesti. Luj Paster je u isto vreme otkrivao način na koji se zarazne bolesti šire i lek protiv istih. Ovo je dovelo do pojave lekova protiv besnila i procesa pasterizacije kojom se eliminišu štetni mikroorganizmi. Na ovaj način pojavljuje se nova kategorija u taksonomiji nauke – primenjena bazna naučna istraživanja.

Taksonomije su važne iz velikog broja razloga, jedan od njih je da se na osnovu taksonomije preduzimaju naučno-istraživački projekti. „Iz definicije primenjenih baznih istraživanja jasno se može zaključiti da se odluka o prihvatanju određenih projekata zavisi od naučnog dostignuća kao i od društvene vrednosti“ (Stokes, 1997,113). Drugim rečima, jedna organizacija ne bi smela da se ograniči isključivo na određenu taksonomiju već da se vodi logikom višekriterijumske analize.

U industriji postoji jako veliki problem prilikom odlučivanja kojim tokom će se upravljati naučno-istraživački projekti. Najveći razlog za to je što naučno-istraživačka informacija koja se ne može pretočiti u proizvod teško može finansijski opravdati sebe. Striktne taksonomije mogu u velikom broju slučajeva da dovedu do odbacivanja vrednih naučnih istraživanja, koja mogu da rezultuju proizvodima visokog tržišnog potencijala.

## HEURISTIČKI PRISTUP RAZVOJA NOVOG PROIZVODA

Proizvodnja novog proizvoda, bez obzira na tip proizvoda, visoko je kompleksan zadatak koji krije mnogo rizika. Praktično, ne postoji nijedna tehnika koja bi u potpunosti eliminisala rizike prilikom kreiranja novog proizvoda. Rizici koji se pojavljuju u procesu kreiranja novog proizvoda se javljaju u svim segmentima i fazama kreiranja novog proizvoda. Prilikom formulisanja potreba koje stoje iza svrhe kreiranja novog proizvoda dolazi do upliva informacija. Moguće je da se informacije koje ulaze u početnu fazu razmatranja loše procene. Prilikom formiranja prototipa moguće je loše proceniti rezultate testova. Lansiranje novog proizvoda je možda i najrizičniji segment, jer i pored svih tehnika i alata moguće je da se proizvod ne prihvati od strane tržišta.

Iz ovog razloga sve češće se koristi heuristički pristup kreiranju novog proizvoda. Potreba za heuristikom nastaje iz dva razloga i to su: „preobimno korišćenje računarskih resursa i veliki rizik od zarobljavanja u odnosu na lokalne optimume“ (Saïd, 2017, 5). Drugim rečima kada je posmatrani model preobiman i teško ga je matematički opisati, tada se pristupa heurističkom pristupu. Takođe, nova rešenja mogu da budu pod velikim uticajem postojećeg modela razvoja. U oba slučaja je teško doći do zadovoljavajućeg rešenja, odnosno do adekvatnog novog proizvoda koji bi imao tržišni uspeh.

Izbor alternativnih opcija je od ključnog značaja za kreiranje novog proizvoda. „Ukoliko akteri imaju značajnu količinu saznanja o problemu tada izabrana solucija će se pokazati kao bolja odluka nego odluka bazirana na limitiranom znanju o problemu“ (Grünig, Kühn, 2017, 51). Iz ovog se može zaključiti da je od velike važnosti kvalitetan informacioni sistem koji je u stanju da prati kako poslovne procese tako i okruženje u kojem se kompanija nalazi.

Međutim, puko sakupljanje podataka nije dovoljno jer podaci daju samo sliku stanja ali bez konteksta ne znače ništa. „Podaci ne govore sami za sebe, ali nose značaj samo kada se pravilno interpretiraju, ali za interpretaciju je potrebna teorija koja će objasniti podatke i izvući informacije iz podataka“ (Cellucci, 2018, 64). Iskustvo razvojnog tima koji radi na razvoju novog proizvoda je važan segment u procesu odlučivanja koja alternativna rešenja treba izabrati prilikom daljeg toka rada.

Proizvodi kablovske industrije podležu svim pravilima razvoja novog proizvoda, tako da sve što je do sada rečeno važi i za razvoj energetske kablova. Prilikom formiranja nove konstrukcije kabla treba odlučiti o materijalima koji će postati deo novog energetskog kabla, zatim treba odlučiti o načinu proizvodnje kao i o načinu na koji će se obavljati logistika celokupnog poduhvata. Energetski kablovi najčešće

se kreiraju za potrebe poznatog kupca tako da je upliv informacija od strane kupaca od izuzetne važnosti. Sa druge strane, imamo razna ograničenja koja su ekonomsko tehničke prirode.

Želja kupaca može biti neizvodljiva sa tehničke strane ili može biti ekonomski neisplativa. Kupci energetskih kablova su najčešće industrijski kupci koji imaju specifične zahteve, u zavisnosti od grane industrije u kojima se nalaze, kao i od geografskog porekla u kojem imaju svoju operativu. Na primer, naftna industrija Ruske Federacije je usmerena na istraživanja i eksploataciju nafte na krajnjem severu, gde niske temperature mogu biti problem za opremu i energetske kablove. Rudarske kompanije najčešće imaju probleme sa visokim temperaturama i mehaničkim oštećenjima opreme i energetskih kablova. Sve ovo vodi ka tome da svaki kupac ima određen set specifičnih zahteva koje energetski kablovi moraju da ispune.

Upravo ova raznolikost zahteva dovodi do toga da proizvođači energetskih kablova moraju dobro poznavati materijale sa kojima rade, njihova svojstva kao i moguće negativne interakcije. Neki materijali ne mogu lako da se kombinuju sa ostalim materijalima. Razvoj nauke i tehnologije povećava broj mogućih materijala koje mogu postati sastavni deo konstrukcije kabla. U prošlosti su se koristili samo prirodni materijali, danas imamo veliki broj polimera i ostalih sintetičkih materijala koji se koriste prilikom kreiranja energetskog kabla.

Teoretski okvir je od jako velikog značaja jer daje objektivnu perspektivu. „Bez teorije, ljudi generišu ideje pomoću nagađanja i onda selektuju one koje im se dopadaju ili one za koje misle da se drugim ljudima dopadaju“ (Rantanen, et al., 2018, 1). U sistemu gde imamo velika ulaganja sa značajnim nivoom rizika, objektivnost je od izuzetnog značaja. Biranja teoretskih okvira na osnovu neobjektivnih kriterijuma može dovesti do pogrešnog zaključka.

Konkretna znanja su od velike važnosti jer pred menadžment se postavljaju novi izazovi poput „... da menadžment treba da angažuje evaluatore za sveobuhvatno poznavanje potreba i želja korisnika, kao i šanse, kao i ograničenja dostupne tehnologije u domenu novih ideja proizvoda“ (Denker, 2018, 189). Iz ovoga se može jasno videti da su potrebe za spoljnim saradnicima koji imaju određena znanja i kompetencije od izuzetne važnosti. Znanja koja su deo kolektiva su u mnogim segmentima razvoja novog proizvoda nedovoljna.

Razvoj novog proizvoda spaja teoriju i praksu na jedan novi način koji zahteva ne samo detaljno poznavanje domena novog proizvoda već i teoretski okvir. Spoljni saradnici mogu i treba da unesu dozu objektivnosti u poduhvatu razvoja novog proizvoda.

## KABLOVSKA INDUSTRIJA U REPUBLICI SRBIJI

U osnovi, kablovska industrija u Republici Srbiji sastavljena je od tri velika i nekoliko manjih proizvođača, međutim, tržišni udeo velikih proizvođača je daleko veći, tako da se u ovoj studiji neće analizirati mali proizvođači. Razlog je i taj što mali teško da mogu pratiti velike proizvođače u domenu razvoja novih proizvoda. Ovo je naročito izraženo u domenu razvoja novih materijala ili novih vrsta konstrukcija energetskih kablova.

Najveći proizvođači energetskih kablova u Republici Srbiji su:

- *Novkabel* iz Novog Sada
- Fabrika kablova Zaječar iz Zaječara
- Fabrika za proizvodnju energetskih kablova *FKS Energetski kablovi*, koja je sastavni deo holdinga Kablovi A.D.

Prema Statističkom zavodu Republike Srbije, proizvodnja i potrošnja svih vrsta kablova su u blagom porastu. Potrebno da se naglasi da su dominantan proizvod kablovske industrije energetski kablovi. Na sledećoj tabeli možemo videti kretanja proizvodnje kablovske industrije.

**Tabela 1.** Proizvodnja kablovske industrije u hiljadama tona

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2013	2014	2015
Izolovana žica i kablovi	26760	26105	31797	32991	21116	26080	30666	37170	36162	36202

**Izvori:** Statistički godišnjak Srbije Republički zavod za statistiku: Beograd<sup>3</sup>

Iz tabele 1 možemo ideti stanje proizvodnje u periodu od 2005. do 2015. godine. Ovaj period možemo podeliti na dva dela, prvi je 2005–2010. god., drugi 2010–2015. god. U prvom delu vidimo prvo blage oscilacije (2005. i 2006. godina), da bi zatim došlo do velikog proboja tržišta (2007. i 2008. godina). Nažalost 2009. i 2010. godina su godine velikog pada proizvodnje. Ovaj period sadrži u sebi rezultate višegodišnjih napora menadžmenta posmatranih kompanija da stabilizuju poslovanje svojih preduzeća. Nažalost, svetska ekonomska kriza je negativno uticala na ovaj trend.

U prvom periodu imamo snažni uticaj građevinske industrije koja je ujedno najveći potrošač energetskih kablova. Takođe, sve posmatrane kompanije se orijentišu ka inostranim tržištima. Period devedesetih godina dvadesetog veka su obeležili

<sup>3</sup> Podaci su preuzeti iz statističkih godišnjaka za godine: 2007 (str. 272), 2009 (str. 263), 2010 (str. 259), 2011 (str. 232), 2012 (str. 232), 2014 (str. 258), 2015 (str. 260), 2016 (str. 262)



izuzetno teški ekonomski momenti poput međunarodnih sankcija i bombardovanja. Raspad biše države je, takođe, doveo do toga da mnogi domaći kupci postanu strani kupci, a rad u okruženju je onemogućio posmatrane kompanije da plasiraju svoje proizvode. Sve ovo je dovelo do toga da su posmatrane kompanije, praktično, u posmatranom periodu ušle na stpana tržišta kao nepoznati proizvođači sa nedovoljno izgrađenim brendovima.

Svetska ekonomska kriza je započela 2008. godine i zahvatila je veliki broj grana industrije. Naročito su bile pogođene kompanije koje su se bavile građevinarstvom, što je negativno uticalo i na naše kompanije. Ukoliko tome dodamo nedovoljno razvijen brend, dobijamo jednu izuzetno tešku situaciju.

Od 2010. godine do 2014. godine vidimo povećanje proizvodnje. Međutim, sa promenom političke klime između Ukrajine i Rusije domaći proizvođači opet imaju negativan rast. Glavni kupci domaćih proizvoda kablovske industrije su proizvođači nafte iz Ruske Federacije. Izbijanjem sukoba između Ukrajine i Rusije, kao i pad cene nafte dovode ponovo do pada proizvodnje.

## **RAZVOJ PROIZVODNIH KAPACITETA ENERGETSKIH KABLOVA**

Proizvodnja novog kabla je u velikoj meri uslovljena cenom bakra, sa jedne strane, i zahtevima tržišta, sa druge strane. Cena bakra varira u zavisnosti od ponude i potražnje, ovaj materijal se koristi u mnogim granama industrije, ovaj metal se praktično potrebljava već hiljadama godina. Sa druge strane, imamo nove materijale koji se koriste za elektroizolaciju kablova. Međutim, razvoj proizvoda kao i razvoj proizvodnje je u velikoj meri orijentisan na ljudske resurse. „Razvoj novog proizvoda je orijentisan na ljude, kompleksan i nelinearan sa visokom nejasnošću i nesigurnošću“ (Pessôa, 2017,3). Iz ovog sledi da je i razvoj proizvodnje u velikoj meri orijentisan na ljude i da nosi određenu dozu rizika. Novi materijali moraju da se uklope sa postojećim, međutim, materijali imaju različite tačke topljenja, drugačije reaguju na spoljne uticaje i sl. Sve ove efekte treba uzeti u obzir kada se formira nova konstrukcija energetskog kabla. Potrebe za električnom energijom su sve veće, naročito u urbanim sredinama. Nažalost, postojeće instalacije nisu u stanju da na dovoljno efikasan način izađu u susret ovim potrebama. U prvim godinama XXI veka pokrenut je ambiciozni projekat koji bi rešio barem deo problema vezanih za prenos električne energije. U pitanju je nova konstrukcija kabla pod nazivom visokotemperaturni superprovodni prenosni kablovi (High Temperature Superconducting Transmission Cables-HTS). Proizvodnja HTS kablova je vrlo slična klasičnoj, sa tom razlikom što je središte kabla šuplje. Kroz ovu šupljinu postavlja se elastični provodnik za tečni azot koji hladi celu konstrukciju kabla. Na ovaj način HTS kabel ima propu-

snu moć daleko veću nego klasične konstrukcije. S obzirom da se u upotrebi ovog kabla koristi tečni azot, u instalacijama moraju da se koriste dodatni elementi poput pumpi i senzora. Konstantnim merenjem rada HTS instalacije postižu se mnogi pozitivni efekti. „Cilj projekta bio je povećati pouzdanost, olakšati rad i smanjiti troškove sistema“ (Willen, et al., 1574). Postojeće konstrukcije nisu dovoljno efikasne sa stanovišta povećanja. „Podzemni sistemi prenosa električne energije moraju biti prošireni, s obzirom na povećanu potražnju za električnom energijom u urbanim područjima, ali je vrlo teško izgraditi nove kablovske tunele i kanale za instaliranje dodatnih podzemnih dalekovoda“ (Cho, et al., 1719).

HTS kablovi su najbolji primer transformacije proizvodnje u kablovskoj industriji. Zahtevi tržišta su u ovom slučaju pokrenuli čitav niz razvojnih projekata nove konstrukcije kabla, da bi se došlo do revolucionarnog otkrića. Naravno HTS kablovi još uvek nisu široko prihvaćeni, ali su oni pokazatelji kako se razmišljanjem van ustaljenih okvira može doći novih rešenja.

## **VOĐENJE TIMSKOG RADA U OBLASTI RAZVOJA NOVOG PROIZVODA**

Timski rad je okosnica razvoja novog proizvoda, naročito u domenu kompleksnih proizvoda koji se sastoje od većeg broja različitih komponenti. „Nemogućnost koncentrisanja znanja i funkcija na jednu osobu, kao i složenost radnih procesa u savremenim organizacijama nametnulo je potrebu formiranja radnih, menadžerskih, ekspertskih i drugih timova“ (Nešić Grubić, 2005, 91). Iz prethodnog se može videti da se kroz sinergiju ideja, rada i napora članova tima mogu postići veći efekti.

Samo vođenje timskog rada je izuzetno dinamičan proces koji zavisi od velikog broja faktora. Kreiranje tima i praćenje rada zavisi od faze u kojem se tim nalazi. Prema Suši (2009, 120), najčešća podela faza timskog rada je: faza formiranja tima, period krize (storming), faza normalizacije odnosa, stvaralačka faza ili faza pune efikasnosti.

Faze timskog rada zavise od tipa tima i vremena formiranja tima, kao i od kompetencija članova i lidera tima. Prve faze timskog rada ne daju dovoljno dobre rezultate, da bi kasnije faze davale optimalne rezultate. Ono što je važno naglasiti kod timskog radajeste težnja da se članovi tima međusobno dopunjavaju.

Posebna vrsta tima je virtualni tim koji ima sve karakteristike *klasičnog* tima, s time što je podržan modernim informaciono-komunikacionim tehnologijama. Sve što

se zahteva da poseduju članovi *klasičnog* tima, očekuje se i kod virtualnog tima sa još nekim dodatnim kompetencijama (Duerte, Snyder, 1999, 22):

- poznavanje tehnika projektnog upravljanja
- mogućnost umrežavanja sa saradnicima, bez obzira na funkcionalne i organizacione barijere,
- iskustvo u korišćenju elektronskih komunikacionih i kolaboracionih alata
- sposobnosti da se postave lična ograničenja i efikasno upravlja svojim vremenom
- poznavanje rada u multikulturalnom okruženju,

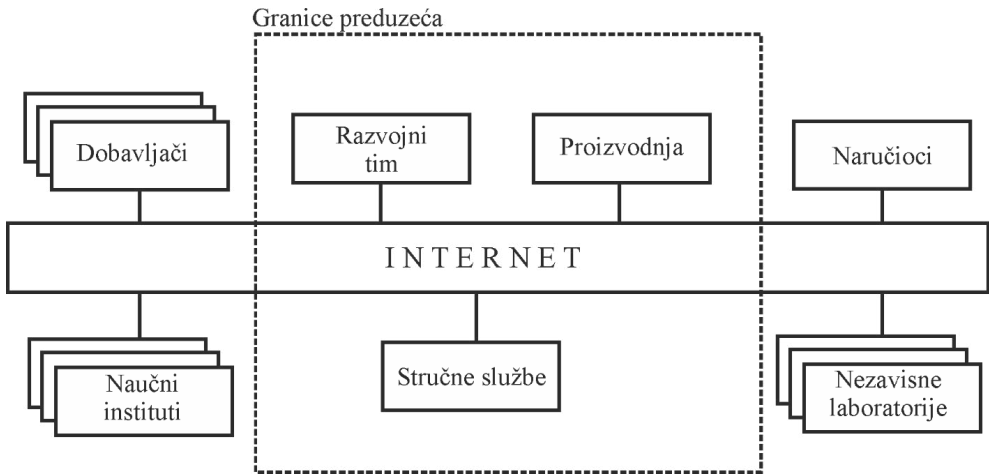
*Poznavanje rada u multikulturalnom okruženju* je isto jako važna komponenta koja mora krasiti članove virtualnog tima. Ova tema se može posmatrati sa stanovišta *kultureneke* struke i stanovišta *klasične* kulture koja uključuje saradnju sa ljudima različitih geografskih podneblja. Međutim, zajednička crta rada u multikulturalnom okruženju može se svesti na razumevanje nekoliko bitnih faktora. Prvi faktor se može povezati sa poznavanjem uticaja kulture na rad i kolaboraciju. Drugi faktor je poznavanje uticaja kulture koja vlada na nacionalnom, funkcionalnom i organizacionom nivou i njen uticaj na timski rad, i na kraju, mora se razviti osećaj za razlike u poslovanju u odnosu na različite delove sveta.

## MODEL METODOLOGIJE RAZVOJA NOVOG KABLA

Osnova prikazanog modela je bazirana na internet tehnologijama koje podržavaju nesmetanu komunikaciju i deljenje informacija. Na ovaj način moguće je razbiti granice sistema i uključiti u proces razvoja spoljne entitete. Najvažnija je mogućnost uključivanja svih relevantnih strana sa ciljem unošenja novih znanja i iskustava (Slika 1).

Naučne institucije i nezavisne laboratorije mogu da unesu iskustva i nova saznanja koja prevazilaze mogućnosti razvojnih istraživanja. Ovo je temelj za uključivanje naučnih informacija iz oblasti baznih i primenjenih istraživanja. Novi materijali i proizvodni procesi se moraju osvojiti pre nego što se nov energetski kabel počne komercijalno eksploatisati. Snaga naučnih instituta i laboratorija je u tome što mogu lakše da kreiraju nove standarde bazirane na međunarodnim i domaćim okvirima standardizacije.

**Slika 1.** Šematski prikaz metodologije razvoja novog kabla



## ZAKLJUČAK

Razvoj novog proizvoda u kablovskoj industriji zahteva snažnu tehnološku podršku kojom bi se upravljao projekat. Svaki segment je važan, a ljudski faktor je od izuzetne važnosti, međutim, problem leži u činjenici da je teško izabrati najbolji put razvoja. Opasnost je u odbacivanju dobrih ideja zbog neznanja ili lošeg razumevanja problema kojim se rukovodi razvojni tim.

HTS kablovi su najbolji primer ovoga, jer tečni azot nije nikada pre bio deo konstrukcije energetskog kabla. Zahtevi tržišta i napredak nauke o materijalima dovelisu do pojave radikalno drugačijih konstrukcija. Ovo je samo jedan primer, u budućnosti će ovakvih primera biti sve više, jer svaka nova inovacija rešava stare probleme ali otvara i nove mogućnosti.

Upravljanje projektima postaje nova paradigma prilikom rešavanja kompleksnih problema. Bez upotrebe znanja i iskustva svih članova tima i kolaboracije sa spoljnim entitetima, nemoguće je doći do radikalno novih rešenja. U budućnosti, oni koji su brži i agilniji u domenu upravljanja razvojnim naporima ne samo što će opstati na tržištu već će i napredovati.

Nova tehnološka rešenja proizilaze iz rapidnog naučno-istraživačkog razvoja, iz čega se može videti da se sve više gube granice između nauke i praktične primene. Stari način razmišljanja gde je figurirala jasna podela između baznih, primenjenih i razvojnih istraživanja već odavno ne važi. Sve češće se pojavljuju proizvodi koji su u početku bili samo teorijski mogući, ali su kroz razvojni put ne samo opredmećeni već i komercijalizovani. U kablovskoj industriji se ne očekuje toliko velika i

radikalna promena paradigmi, barem ne na relaciji baznih i razvojnih istraživanja ali se očekuju određeni proboji. Sledeći veliki iskorak u kablovskoj industriji biće razvoj provodnika koji imaju veći kapacitet koji nije baziran na bakru. Ovo je dosta ambiciozan cilj, jer do sada nismo identifikovali ili razvili materijal koji bi mogao da parira bakru što se tiče povodljivosti.

## METHODOLOGICAL PRINCIPLES FOR THE DEVELOPMENT OF A NEW POWER CABLE

Dragan Solesa

Radovan Vladislavljevic

Dusko Miloica

**Abstract:** *The aim of the paper is to present the methodology model for the development of a new power cable. The presented model relies on information and communication technologies (ICT) that help in the process of collecting, analyzing and making decisions. The aim of the author of the presented model is to monitor business-production processes in real time. With the use of strong feedback systems, decision makers can direct further business flows with greater security. In this paper, we will show to what extent the analyzed companies are able to use the latest solutions in the field of information and communication technologies.*

**Key words:** *Methodology of scientific research, information and communication technology, business intelligence, team work, energy cables.*

### LITERATURA

1. Cellucci, C. (2018) *Theory Building as Problem Solving in Building Theories: Heuristics and Hypotheses in Sciences*, Danks, D., Ippoliti, E., Eds., Springer, Rome, Italy
2. Cho, J., Bae, J., Kim, H., Sim, K., Seong, K., Jang, H. and Kim D. (2005) Development and Testing of 30 m HTS Power Transmission Cable in IEEE Transactions on Applied Superconductivity, vol. 15, no. 2, June 2005, The IEEE Council on Superconductivity, Syracuse, NY, USA
3. Denker, F. (2018) *The Crucial Role of Domain Knowledge in Evaluating Early-Stage New Product Ideas*, Hamburg, Germany, Springer,

4. Duarte, L., D., Snyder, N., T. (1999) *Mastering Virtual Teams : Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*, John Wiley & Sons, Inc., USA
5. Grubić Nešić, L. (2005) *Razvoj ljudskih resursa*, Novi Sad, AB print
6. Grünig, R., Kühn, R. (2017) *Solving Complex Decision Problems: A Heuristic Process*, Fourth Edition, Germany, Springer
7. Lakatoš, I. (1989) *The methodology of scientific research Programmes: Philosophical Papers*, Volume I, Cambridge University Press, Cambridge, UK
8. Miljević, I., M. (2007) *Metodologija naučnog rada*, Pale, BIH Univerzitet u istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet
9. OECD (2015), Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, Paris, OECD Publishing
10. Pessôa, P., V., M., Trabasso, G., L. (2017) *The Lean Product Design and Development Journey: A Practical View*, São Paulo, Brazil Springer
11. Rantanen, K., Conley, W., D., Domb, R., E (2018) *Simplified TRIZ: New Problem-Solving Applications for Technical and Business Professionals*, Third Edition, Boca Raton, USA, CRC Press
12. Saïd, S. (2017) *Heuristic Search: The Emerging Science of Problem Solving*, Palgrave Macmillan, Canterbury, United Kingdom
13. Statistički godišnjak Srbije (2007, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016) Beograd, Republički zavod za statistiku
14. Stokes, E., D. (1997) *Pasteur's Quadrant*, Basic Science and Technological Innovation, Brookings Institution Press, Washington, USA
15. Suša, B. (2009) *Menadžment ljudskih resursa*, Novi Sad, CEKOM books
16. Willén, D., Hansen, F., Däumling, M., Rasmussen, N., C., Østergaard, J., Træholt, C., Veje, E., Tønnesen, O., Jensen, K., Krüger Olsen, S., Rasmussen, C., Hansen, E., Schuppach, O., Visler, T., Kvorning, S., Schuzster, J., Mortensen, J., Christiansen, J., Mikkelsen, D., S. (2002) First operation experiences from a 30 kV, 104 MVA HTS power cable installed in a utility substation in *Physica C: Superconductivity*, Vol. 372–376, Part 3, pp. 1571–579, Elsevier

---

## **STRUČNI RADOVI**





## PODSTICANJE IZVOZA POLJOPRIVREDNIH PROIZVODA VIŠIH FAZA PRERADE

Strahinja Bogdanović<sup>1</sup>

Miroljub Hadžić<sup>2</sup>

**Sažetak:** Brojna istraživanja i ekonomski pokazatelji poslednjih decenija ukazuju na to da poljoprivredna proizvodnja, kao i izvoz poljoprivrednih proizvoda mogu biti predvodnici ekonomskog rasta zemalja u razvoju. Republika Srbija je pretežno zemlja uvoza, ali sa velikim izvoznim potencijalom, pogotovo kada su poljoprivredni proizvodi u pitanju. Još u fazi proizvodnje, Srbija ima ogroman potencijal za rast. Ispitivanje izvoznog potencijala poljoprivrednih proizvoda Republike Srbije je ujedno i predmet istraživanja ovog rada. Metodama sekundarne i panel analize tragalo se za podacima koji će ukazati na to da se profitabilnost izvoznika povećava izvozom poljoprivrednih proizvoda viših stepena obrade. Transfer poljoprivrednog proizvoda u višu fazu obrade ne donosi samo veći prinos na kapital i aktivu izvozniku već utiče na otvaranje dodatnih radnih mesta u proizvodnji, i unapređuje trgovinski bilans države. U skladu sa tim, rad je imao za cilj da dođe do modela za stvaranje povoljne atmosfere u Republici Srbiji za poljoprivredne proizvođače, da svoje proizvode u što većoj meri transferuju u više faze obrade, i da ih tako izvoze na inostrano tržište.

**Ključne reči:** Srbija / uvoz / izvoz / poljoprivreda / proizvod / više faze prerade / model / ROA/ROE analiza

### UVOD

Već duži niz godina Republika Srbija se nalazi u procesima intenzivne tranzicije koja nije zaobišla ni poljoprivredni sektor, prouzrokujući time velike promene i novine u svojoj strukturi i internacionalizaciji trgovinskih aktivnosti. Prateći

---

1 Student doktorskih studija, Univerzitet Singidunum, Beograd, Danijelova 32,  
e-mail: strahinja.bogdanovic.15@singimail.rs

2 Redovni profesor, Univerzitet Singidunum, Beograd, Danijelova 32,  
e-mail: mhadzic@singidunum.ac.rs

tokove koji su karakteristični za zemlje regiona koje su već članice Evropske unije (Hrvatska, Slovenija), došlo je do izmena podsticajnih mera i na poljoprivrednu proizvodnju u Srbiji. Razvoj domaćeg tržišta poljoprivrednih proizvoda koji su namenjeni izvozu naišao je na brojne probleme koji su usporili njegov razvoj i ekspanziju, kao i korišćenje svih domaćih proizvodnih resursa i potencijala.

Od početka globalne finansijske krize, u periodu od kraja 2007. godine, spoljnotrgovinska razmena poljoprivrednih proizvoda odigrala je pozitivnu ulogu u jačanju globalnog ekonomskog oporavka zemalja pogođenih novonastalom finansijskom krizom. Poslednjih godina u Republici Srbiji sve veći značaj pridaje se poljoprivrednoj proizvodnji, kao ključnom privrednom sektoru, prilikom pronalaženja načina, odnosno politike za rešavanje nastalih poremećaja na tržištu koji su uslovljeni svetskom finansijskom krizom.

Cene prehrambenih proizvoda su naglo porasle u periodu od 2006. do 2011. godine. Pitanje ishrane svetskog stanovništva našlo se u centru razvojne agende, a zbog sve veće uloge koju će trgovina imati, i na čelu agende međunarodne trgovine. Naime, do 2050. godine svetsko stanovništvo će dostići brojku od 9,1 milijardi, što je 34 % više nego danas. Gotovo kompletno ovo povećanje populacije će se desiti u zemljama u razvoju. Urbanizacija će se značajno ubrzati, te se očekuje da će oko 70 % svetske populacije biti urbana, u poređenju sa 49 %, koliko iznosi danas. Da bi se nahranila ovako velika, urbanija i potencijalno bogatija populacija, proizvodnja hrane će morati da se poveća za 60 % više od one iz perioda 2005–2007., sve do 2050. Procenjuje se da će godišnji prosek neto investicija u poljoprivredu u zemljama u razvoju iznositi 83 milijarde američkih dolara, kako bi se postiglo neophodno povećanje poljoprivredne proizvodnje (Alexandratos i Bruinsma, 2012). Povećanje tražnje za prehrambenim proizvodima na globalnom nivou može biti neophodni podsticaj Republici Srbiji da uloži dodatne napore i ulaganja u poljoprivredni sektor.

Shodno prethodnom, jedno od glavnih pitanja nije samo da li će poljoprivreda i izvoz poljoprivrednih proizvoda biti predvodnici ekonomskog rasta nekih zemalja u razvoju, među kojima je i Srbija, već se nameće i pitanje na koji način se dodatno može pospešiti i ubrzati taj rast. Dodavanje vrednosti poljoprivrednim proizvodima namenjenih izvozu je upravo jedan od načina. Naime, viši nivo poljoprivredne proizvodnje, može se povećati primenom novih tehnologija i praćenjem trendova, pa tako direktno može uticati i na rast domaćeg bruto proizvoda, agregatne tražnje, kao i na ukupan izvoz poljoprivrednih proizvoda. Istorijski su bila podeljena mišljenja po pitanju uloge poljoprivrede u ekonomskom rastu zemalja u razvoju. Istraživanja u poslednje vreme, kao i osnovni ekonomski pokazatelji, ukazuju na to

poljoprivredna proizvodnja i izvoz poljoprivrednih proizvoda igra ključnu ulogu u ekonomskom i privrednom rastu zemalja u razvoju (Gollin, Parente i Rogerson, 2002).

Dakle, povećanje izvoza poljoprivrednih proizvoda može u velikoj mjeri uticati na privredni rast, smanjenje deficita trgovinskog bilansa agrarnih proizvoda, kao i na sveukupan rast spoljnotrgovinskog bilansa Republike Srbije. Ipak, iako je izvoz poljoprivrednih proizvoda jedna od ključnih stavki u izvoznj karti Republike Srbije, postoji puno prostora za poboljšanje i unapređenje, ne samo ove važne privredne grane u zemlji, već i načina na koji se njeni proizvodi izvoze.

Osnovna pretpostavka od koje se krenulo u istraživanje jeste da bi povećanje izvoza poljoprivrednih proizvoda viših faza prerade poboljšalo trgovinski bilans Republike Srbije. Istraživanje je iz tog razloga usmereno na traženje odgovora na pitanje da li proizvođači poljoprivrednih proizvoda viših faza prerade, odnosno, prerađivači, imaju veće prinose na aktivu i na kapital od proizvođača osnovnih poljoprivrednih proizvoda. Cilj rada je, shodno tome, postao utvrđivanje mogućnosti za privredni rast Republike Srbije podsticanjem upravo izvoza poljoprivrednih proizvoda sa višim stepenom prerade. Sekundarna i panel analiza korišćene su kao glavne istraživačke metode za dobijanje rezultata.

## POZADINA ISTRAŽIVANJA

Prema podacima Opservatorije za ekonomsku kompleksnost (The Observatory of Economic Complexity, 2017, Decembar 17) Republika Srbija se nalazi na 56. mestu po učešću u svetskom izvozu. U 2016. godini Srbija je ostvarila izvoz od 14.9 milijardi dolara, a uvezla 19.2 milijarde dolara, što je za rezultat imalo negativan trgovinski bilans od 4.31 milijarde dolara. Takođe, 2016. godine, društveni bruto proizvod Srbije iznosio je 37.7 milijardi dolara, dok je BDP per capita iznosio 4.5 hiljada dolara. Srbija najviše izvozi automobile (1.23 milijarde), izolovane žice (664 miliona), automobilske gume (432 miliona), električne motore (387 miliona), ali i kukuruz (371 miliona) kao vodeći izvozni poljoprivredni proizvod, u skladu sa HS (Harmonized System) klasifikacijom iz 1992. Vodeći uvozni proizvodi su automobilski delovi (871 miliona), sirova nafta (686 miliona), automobili (537 miliona) i lekovi (518 miliona). U poslednjih pet godina, izvoz Srbije se povećavao godišnjim rastom od 11%, od 12 milijardi dolara u 2011. godini, do 14.9 milijardi dolara u 2016. Najskoriji rast izvoza predvođen je izvozom automobila koji učestvuje sa 8.29% u ukupnom izvozu Srbije. Glavne izvozne destinacije Srbije su Italija (2.17 milijarde), Nemačka (1.94 milijarde), Bosna i Hercegovina (1.23 milijarde), Rumunija (846 miliona) i Rusija (794 miliona). Uvoz Srbije najviše potiče

iz Nemačke (2.59 milijarde), Italije (1.77 milijarde), Mađarske (1.48 milijarde), Turske (842 miliona) i Poljske (837 miliona).

Robna struktura spoljnotrgovinskih tokova analizira se korišćenjem različitih međunarodno prihvaćenih klasifikacija robe, koje imaju različite nivoe detaljnosti i baziraju se na različitim kriterijumima klasifikovanja. Da bi se zadovoljile carinske, statističke i analitičke svrhe, mora se koristiti prilično detaljna klasifikacija proizvoda. Harmonizovani sistem šifarskih oznaka i naziva proizvoda (HS) ili proširene verzije bazirane na HS, kao što je Kombinovana nomenklatura koja se koristi u zemljama članicama EU (CN), obezbeđuju takve detalje. Harmonizovani sistem je prihvaćen od Saveta za carinsku saradnju u junu 1983. godine i Međunarodnom konvencijom o harmonizovanom sistemu stupio je na snagu 1. januara 1988. godine. Statistička komisija UN, na svom 27. zasedanju, održanom 1993. godine, preporučila je da zemlje prihvate HS za prikupljanje i diseminaciju svojih podataka o međunarodnoj trgovini. U svetlu promena u tehnologiji ili modelima međunarodne trgovine, HS se redovno preispituje i revidira. Kao opšte pravilo, roba se grupiše prema stepenu proizvodnje: sirovine, neobrađeni proizvodi, poluobrađeni proizvodi i obrađeni proizvodi.

Takođe, prema podacima Opservatorije za ekonomsku kompleksnost (The Observatory of Economic Complexity, 2017, Decembar 17), kada se govori o izvozu poljoprivrednih proizvoda Srbije, treba napomenuti da oni učestvuju sa gotovo 10% (\$1.48 milijardi) u ukupnom izvozu zemlje. Ako posmatramo strukturu izvoza poljoprivrednih proizvoda, na prvom mestu je, kao što je spomenuto, kukuruz sa 25% udela u izvozu poljoprivrednih proizvoda Srbije. Zatim, tu je i zamrznuto voće sa 24% udela, jabuke i kruške sa 9.3%, pšenica sa 9.1%, zamrznuto povrće sa 3.2% itd. Ukupan uvoz poljoprivrednih proizvoda u Srbiju, u 2016. godini, iznosio je 422 miliona dolara. Što se strukture uvoza poljoprivrednih proizvoda tiče, u Srbiju se najviše uvozi kafa 16%, zatim citrusi 13%, banane 9.7%, jabuke i kruške 6.2%, zamrznuto voće 5.2%, ali i kukuruz sa 4.4% i paradajz sa 3.8% udela u uvozu. U nastavku se nalazi tabela kretanja nivoa uvoza i izvoza prehrambenih proizvoda iskazanih u tonama. Na osnovu statističkih podataka možemo zaključiti da je Republika Srbija uvozno orijentisana zemlja, koja najveći deo gotovih prehrambenih proizvoda uvozi. Kao problem se otkriva to što Srbija izvozi poluproizvode (osnovne proizvode), a uvozi proizvode sa višim stepenom prerade.

**Tabela 1 - Kretanja nivoa uvoza i izvoza prehrambenih proizvoda**

<b>KRETANJE NIVOA UVOZA PREHRAMBENIH PROIZVODA ISKAZANO U TONAMA</b>				
<b>PROIZVODI U TONAMA</b>	<b>GODINA</b>			
	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Jabuke	25,753	47,471	32,311	29,346
Banane	48,261	36,968	52,435	41,874
Ječam	19,461	16,467	31,008	8
Negazirani sokovi	15,573	14,116	10,608	9,261
Sojina pogača	53,174	23,871	17,964	9,061
Zelena kafa	31,613	33,257	32,401	30,92
Limun	16,372	15,692	15,971	13,971
Palmino ulje	23,792	19,294	14,275	17,838
Narandže	44,425	38,433	48,156	39,288
Hrana za životinje	15,15	13,675	11,951	8,724
Krompir	28,088	14,403	10,907	6,402
Mandarine	21,257	24,413	22,953	27,315
Paradajz	22,194	19,715	24,698	21,546
<b>KRETANJE NIVOA IZVOZA PREHRAMBENIH PROIZVODA ISKAZANO U TONAMA</b>				
<b>PROIZVODI U TONAMA</b>	<b>GODINA</b>			
	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Jabuke	115,938	61,642	130,182	107,007
Pivo od ječma	114,468	117,01	114,794	105,168
Repa	119,46	120,149	156,309	151,648
Negazirani sokovi	161,824	161,449	153,812	146,599
Kukuruzno brašno	26,413	12,063	24,391	25,34
Pšenično brašno	148,21	28,489	32,631	32,193
Kukuruz	810,248	2.155.401	1.630.891	1.662.151
Melasa	84,161	75,186	59,659	120,407
Suncukretovo ulje	124,618	88,154	80,004	88,222
Šljive	33,031	23,916	23,135	22,248
Uljana repica	22,245	16,196	14,438	2,392
Soja	25,286	14,052	40,529	48,605
Šećer – rafinisan	195,182	173,018	191,827	282,057
Zamrznuto povrće	35,282	27,051	29,468	30,298
Pšenica	1.106.405	316,92	323,419	427,179

**Izvor:** Izračunao autor na osnovu dostupnih podataka sa sajta *Food and agriculture organization of the United Nations*

## PREGLED LITERATURE

Sa specijalizacijom međunarodne trgovine, u poređenju sa razvijenim zemljama sa višim stepenom industrijalizacije, većina zemalja u razvoju ima bolje rezultate u radno-intenzivnim industrijama. Kao radno-intenzivna industrija, poljoprivredni izvoz pruža komparativnu prednost tržištima u razvoju u globalnoj konkurenciji (Escaith, 2010). Iz tog razloga je i istraživanje izvozne konkurentnosti poljoprivredne industrije zemalja u razvoju veoma važno za razumevanje privrednog rasta tih ekonomija, ali je takođe i korisno za globalno upravljanje međunarodnom trgovinom.

Globalizacija svetske ekonomije povećala je konkurenciju poljoprivrednih proizvoda na tržištima u razvoju. Zemlje tržišta u razvoju su prisiljene da se nadmeću tj. probijaju na inostranim tržištima i povećavaju svoj tržišni udeo kod inostranih kupaca (Esterhuizen i Rooien, 2006). Rast poljoprivrednog izvoza tržišta u razvoju, kao što je npr. Srbija, veoma zavisi od povećanja njene konkurentnosti, koja zauzvrat rezultira i većim udelom regionalnog ili globalnog tržišta (Finicelli, Sbracia, Zaghini, 2011). Neke države otpočinju i saradnju sa inostranim partnerima u cilju poboljšanja svoje konkurentnosti kada su poljoprivredni proizvodi u pitanju, a sve u cilju poboljšanja položaja u izvozno orijentiranoj ekonomiji (Kaynak, Demirbag, Tatoglu, 2007). Faktori kao što su troškovi rada, izvozna cena i zemljišni resursi su važne determinante za izvoznu konkurentnost poljoprivredne industrije zemalja sa tržišta u razvoju. Pored toga, izvoz poljoprivrede sa tržišta u razvoju, potražnja potrošača za poljoprivrednim proizvodima i kurs privrede u razvoju su takođe važni faktori koji utiču na izvoznu konkurentnost poljoprivrednih proizvoda Srbije.

Utvrđeno je da tržišta u razvoju, kao što je npr. Kina, imaju veće komparativne prednosti u radno-intenzivnim poljoprivrednim proizvodima, kao što je povrće, a učinak radno-intenzivnih proizvoda pozitivno je povezan sa porastom njihovog učešća u svetskoj trgovini (Liu i Revell, 2009). Većina zemalja u razvoju postigla je visoku stopu privrednog rasta i ekonomskog razvoja koristeći strategije usmerene na izvoz. Niske zarade takođe predstavljaju važnu konkurentsku prednost u izvozu, i na taj način većina novih tržišta privlači i veliki broj stranih investicija u radno-intenzivne industrije, kao što je upravo i poljoprivredna industrija (Wysockinska, 1998).

Sa trendom globalizacije svetske ekonomije, rast izvoza na tržištima u razvoju postepeno je dostigao nivo kao kod razvijenih zemalja (Abboushi, 2008). Prema teoriji životnog ciklusa proizvoda u međunarodnom biznisu, razvijene zemlje će postepeno seliti poljoprivrednu proizvodnju u zemlje u razvoju, upravo zbog nižih

troškova proizvodnje (Vernon, 1979). Dunning (1993) je takođe naglasio da će strane direktne investicije (Foreign Direct Investments) preferirati tržišta sa prednostima lokacije kao veoma važne konkurentske snage.

Kada je Srbija u pitanju, poljoprivredni i prehrambeni sektor može značajno doprijeti smanjenju trgovinskog deficita i povećati izvozne aktivnosti nacionalne ekonomije (Đurić, Ristić, Đurić, 2016). Međutim, potencijali ovog sektora još uvek nisu u potpunosti iskorišćeni. Iako izvoz u poljoprivrednom i prehrambenom sektoru ima dominantan položaj u strukturi domaćeg izvoza, njegova konkurentnost je i dalje na niskom nivou, a kao povećanje konkurentnosti, kao i stepena obrade poljoprivrednih proizvoda ističu se kao ključni izazovi u budućnosti.

## METODOLOGIJA

Tehnološki napredak doveo je do nastanka ogromnih količina prikupljenih podataka, sastavljenih i arhiviranih, a što je sada lako dostupno za istraživanje. Kao rezultat, korišćenje postojećih podataka za istraživanje postaje sve prisutnije, a time i analiza sekundarnih podataka. Dakle, osnovni metod na koji se oslanja ovo istraživanje je analiza sekundarnih podataka. Sekundarna analiza je fleksibilna i može se koristiti na više načina, kao što je empirijska vežba i sistematična metoda sa proceduralnim i procenjivačkim koracima, baš kao u prikupljanju i evaluaciji primarnih podataka. Dobijeni rezultati su naknadno analizirani u cilju dolaženja do saznanja bitnih za ovo istraživanje. Upoređivanjem tih rezultata, metodom panel analize, došlo se i do ključnih saznanja vezanih za pitanje profitabilnosti proizvođača poljoprivrednih proizvoda. Analiza panela je statistička metoda koja se široko koristi u društvenim naukama, epidemiologiji i ekonometriji za analizu dvodimenzionalnih (tipično poprečnih i longitudinalnih) podataka panela. Podaci se obično prikupljaju tokom vremena i preko istih subjekata, a zatim se vrši regresija u odnosu na ove dve dimenzije.

Za potrebe uporedne analize proizvodnje i spoljnotrgovinske razmene pšenice i mleka, kompanije koje se bave otkupom i preradom pšenice i mleka su podeljene u dve grupe: prva grupa se sastoji od preduzeća koja se bave proizvodnjom pšenice i proizvodnjom mleka, a druga grupa se sastoji od mlinova koji prerađuju pšenicu i mlekara koje prerađuju mleko. Studija je zasnovana na uzorku od 40 preduzeća, koji su podeljeni u dve nezavisne grupe uzoraka (10 vodećih kompanije iz oblasti proizvođača pšenice, i 10 vodećih kompanija za proizvodnju mleka, a na drugoj strani, 10 vodećih mlinova u Republici Srbiji i 10 vodećih mlekara).

**Tabela 2.** Pokazatelji profitabilnosti i referentne vrednosti

Pokazatelji profitabilnosti i referentne vrednosti			
Profitabilnost	Metod izračunavanja	Jedinica	Referentna vrednost
Prinos na aktivu (ROA)	NI / TA	Odnos	≥ 0.1
Prinos na kapital (ROE)	NI / SE	Odnos	≥ 0.15

NI - neto prihod; TA - ukupna aktiva; SE - sopstveni kapital

Analiza profitabilnosti je sprovedena u periodu 2010–2013. godine i 2013–2016. godine, a za potrebe istraživanja korišćeni su podaci iz finansijskih izveštaja kompanija preuzetih sa sajta Agencije za privredne registre Republike Srbije. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 20 kompanija iz oblasti mlekarstva (10 kompanija za preradu i 10 kompanija za proizvodnju mleka) i 20 kompanija iz oblasti ratarstva – uzgoja pšenice (10 kompanija za proizvodnju pšenice i 10 mlinova).

## REZULTATI

Slede prikazani rezultati za indikatore profitabilnosti ROA (Return on Asset – Prihod na imovinu) i ROE (Return on Equity – Prihod na kapital) za proizvođače mleka i mlekare, kao i za proizvođače pšenice i mlinove. Rezultati istraživanja su prikazani u sledećim tabelama.

**Tabela 3.** - Deskriptivna statistička analiza na nivou grupe kompanija – ROA

	ROA				ROA			
	PROIZVOĐAČI MLEKA				PROIZVOĐAČI PŠENICE			
	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2015	2016
Značenje	-0,106	-0,012	-0,013	-0,013	-0,101	-0,014	-0,015	-0,013
Minimum	-0,146	-0,13	-0,557	-0,185	-0,132	-0,121	-0,532	-0,179
Maksimum	0,177	0,192	0,176	0,107	0,165	0,186	0,172	0,104
Standardna devijacija	0,098	0,087	0,199	0,081	0,093	0,081	0,188	0,074
Varijansa	0,01	0,008	0,004	0,007	0,009	0,006	0,005	0,006
	MLEKARE				MLINOVI			
Značenje	0,055	0,082	0,08	0,098	0,053	0,079	0,077	0,088
Minimum	0,007	-0,116	-0,032	0,002	0,007	-0,116	-0,029	0,002
Maksimum	0,386	0,217	0,205	0,346	0,386	0,217	0,205	0,346
Standardna devijacija	0,114	0,091	0,066	0,101	0,105	0,088	0,054	0,099
Varijansa	0,013	0,008	0,004	0,01	0,011	0,006	0,007	0,009



**Tabela 4.** - Deskriptivna statistička analiza na nivou grupe kompanija – ROE

	ROE				ROE			
	PROIZVOĐAČI MLEKA				PROIZVOĐAČI PŠENICE			
	2010	2011	2012	2013	2013	2014	2015	2016
Značenje	-0,232	-0,04	-0,046	-0,047	-0,321	-0,047	-0,046	-0,045
Minimum	-0,142	-0,797	-1,789	-0,419	-0,139	-0,776	-1,754	-0,408
Maksimum	0,387	0,378	0,454	0,387	0,371	0,37	0,453	0,38
Standardna devijacija	0,417	0,335	0,642	0,213	0,402	0,314	0,631	0,202
Varijansa	0,174	0,112	0,413	0,045	0,17	0,115	0,41	0,039
	MLEKARE				MLINOVI			
Značenje	0,15	0,238	0,302	0,416	0,143	0,209	0,339	0,403
Minimum	0,013	-0,564	-0,118	0,021	0,011	-0,538	-0,109	0,021
Maksimum	0,773	0,926	1,709	0,649	0,773	0,926	1,709	0,649
Standardna devijacija	0,223	0,389	0,511	0,225	0,204	0,378	0,498	0,213
Varijansa	0,05	0,152	0,261	0,051	0,048	0,148	0,258	0,047

Razlika u stepenu profitabilnosti učesnika u lancu proizvodnje pšenice i mleka ispitana je korišćenjem statističkog metoda ANOVA. Za kompanije kao što su proizvođači pšenice i mlinovi, odnosno proizvođači mleka i mlekare, profitabilnost se meri na osnovu indikatora ROA i ROE za period od četiri uzastopne godine. Rezultati statističkog testa pokazuju da li postoji statistički značajna razlika u nivou profitabilnosti između dve grupe učesnika, proizvođača pšenice i mlinova u periodu od 2013–2016. godine, i proizvođača mleka i mlekara u periodu 2010–2013. godine. Rezultati ROA merenja ukazuju na to da preduzeća iz grupe mlinova i mlekara imaju viši nivo prosečne profitabilnosti u odnosu na preduzeća koja se ubrajaju u grupu proizvođača pšence i mleka. U skladu sa utvrđenim programom istraživanja, statistički značajna razlika u nivou ROA između proizvođača pšenice i mlinova testira se pomoću statističkih metoda ponovnim merenjem uz pomoć testa ANOVA.

**Tabela 5.** – Statistički značajna razlika u nivou ROA

STATISTIČKI ZNAČAJNA RAZLIKA U NIVOU ROA IZMEĐU PROIZVOĐAČA MLEKA I MLEKARA					
Izvor	Tip III zbir kvadrata	DF	Kvadrat	F	Sig.
Presretanje	0,037	I	0,037	2,238	0,152
Industrija mleka	0,18	I	0,18	10,903	0,004
Greška	0,297	18	0,016		
STATISTIČKI ZNAČAJNA RAZLIKA U NIVOU ROA IZMEĐU PROIZVOĐAČA PŠENICE I MLINOVA					
Izvor	Tip III zbir kvadrata	DF	Kvadrat	F	Sig.
Presretanje	0,035	I	0,035	2,221	0,147
Mlinarska industrija	0,175	I	0,175	<b>10,901</b>	<b>0,003</b>
Greška	0,292	16	0,014		

Istraživanje je pokazalo da postoji značajna razlika kada je reč o prinosu na imovinu (ROA), kako između proizvođača mleka i mlekara tako i između proizvođača pšenice i mlinova. Ovo je jasan pokazatelj da je profitabilnost veća na strani mlekara i mlinova. Prema tome, neophodan je zaokret u politici razvoja poljoprivrede. S obzirom na trenutnu strukturu izvoza poljoprivrednih proizvoda Republike Srbije, podsticanje poljoprivrednog sektora da izvozi proizvode više faze prerade, postaje ključna determinanta uspeha. Profitabilnost izvoznika bi tada bila znatno veća, dok bi, u isto vreme, trgovinski bilans države bio pomećen na stranu izvoza, što predstavlja odličnu osnovu za privredni i ekonomski rast jedne zemlje.

## DISKUSIJA

U poslednjih nekoliko decenija izvoz poljoprivrednih proizvoda se sve više udaljava od izvoza osnovnih useva, i sve se više fokusira na obrađene prehrambene proizvode. Ovakva dešavanja i promene u strukturi svetskih poljoprivrednih tržišta stvorila je mnoge nove mogućnosti za izvoznike, ali i za nova radna mesta. Na taj način, ovaj koncept postaje daleko interesantniji za državu, koja može aktivnim merama podsticati poljoprivrednu proizvodnju, preradu, i izvoz poljoprivrednih proizvoda sa višim stepenom obrade. Rezultati će na taj način biti vidljivi ne samo na trgovinskom bilansu zemlje već će doprineti i smanjenju nezaposlenosti – zapošljavanjem radnika u prerađivačkoj industriji.

Na osnovu dobijenih rezultata utvrdili smo da kompanije koje se bave prodajom poljoprivrednih proizvoda višeg stepena obrade imaju veće prinose na aktivu i kapital. Shodno tome, logično bi bilo izvoziti takve proizvode. Ipak, mnoga istraži-

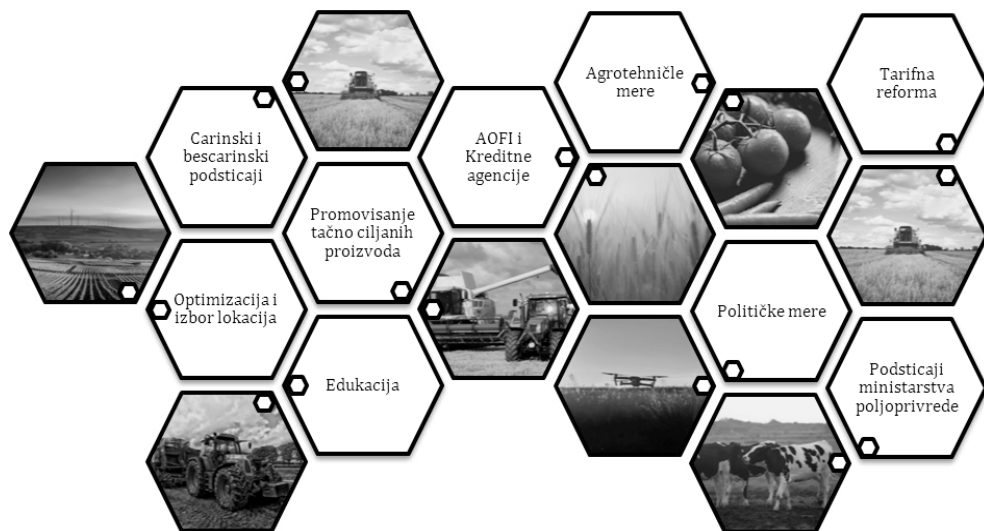
vanja ukazuju na to da ulazni troškovi materijala koji se koriste u preradi poljoprivrednih proizvoda mogu biti suštinski problem za poljoprivrednike i kompanije koje žele da izvoze svoje proizvode na unosnija tržišta. Naime, visoke carinske tarife na srednje obrađenim poljoprivrednim proizvodima mogu značajno smanjiti dobit kompanije uprkos njenom angažovanju u prerađivačkoj delatnosti, čime se umanjuje i volja i težnja ovih kompanija za ulaganje u takvu delatnost. Država bi mogla učiniti mnoge značajne korake u cilju rešavanja ovog problema. Dakle, nije u pitanju samo tarifna reforma ili davanje izuzeća od carina na uvoz materijala koji se koriste u proizvodnji proizvoda višeg stepena obrade. Država bi trebalo da kreira jedan holistički model, koji bi pored pomenute dve mere, sadržao još i sledeće: optimizaciju izvoza, podršku prilikom izbora lokacija za izvoz, promovisanje izvoza proizvoda za kojima vlada velika tražnja na ključnim tržištima, edukaciju poljoprivrednika i poljoprivrednih kompanija, uključivanje kreditnih agencija u šeme izvoza, primenu agrotehničkih mera, političke mere.

Edukacija ruralnog stanovništva jedan je od bitnijih činilaca ekonomskog razvoja. Obrazovanje i edukacija ruralnog stanovništva treba da budu usmereni u ekonomskom, kulturnom i ekološkom smislu. Stimulacija investiranja u ruralna područja, oslobađanje od obaveze plaćanja doprinosa za zapošljavanje u ruralnim područjima, povoljnija kreditna i poreska politika za ruralna područja i druge mere koje bi privukle investitore.

Smanjenje broja farmi, povećanje njihove prosečne veličine predstavlja činilac povećanja produktivnosti i konkurentnosti. Ipak, za posede iz Centralne Srbije, i dalje glavni problem i prepreku za podizanje profitabilnosti predstavlja veličina poseda. Za dalji razvoj malog agrobiznisa i preduzetništva veliki problem predstavljaju tehnološki problemi, savetodavne institucije, finansijski fondovi uz bržu implementaciju standarda u proizvodnji hrane (GAP, ISO, Halal i dr.), kako bi se zaštitilo zdravlje potrošača (Birovljev, 2009).

Dalje, u Srbiji, slaba infrastruktura, kao što su loši putevi, može voditi povećanju troškova transporta i dužeg vremenskog perioda tranzita. Ove prepreke mogu biti naročito ozbiljne za proizvodnju i promet kvarljive robe kao što su voće i povrće. Ulaganje u infrastrukturu može biti važan kanal kroz koji država može smanjiti troškove i podstaknuti proizvodnju poljoprivrednih proizvoda višeg stepena obrade. Prema tome, bilo bi poželjno da se pomenute mere ne sprovode ad-hoc, već sve zajedno, holistički i sistematski.

**Slika 1.** Model aktivnog podsticanja izvoza poljoprivrednih proizvoda



Često postoje veoma atraktivni proizvodi za koje su zainteresovani kupci u inostranstvu, ali nedostaju finansijska sredstva za proizvodnju proizvoda za kojima postoji povećana tražnja u inostranstvu. Uglavnom su to izvozni proizvodi velike vrednosti i u takvim slučajevima stranim kupcima mora se obezbediti kreditiranje. Međutim, banke zbog velikih rizika često izbegavaju finansiranje ovakvih projekata, i u tom slučaju, država u cilju povećanja izvoza preuzima finansiranje ovakvih izvoznih poduhvata.

Bilo bi neophodno da se Ministarstvo poljoprivrede i država bi trebalo usmere na stvaranje fiskalnog i regulatornog okruženja koje podstiče rast u širokom spektru izvoza. Rast izvoza igra ključnu ulogu u ukupnom privrednom razvoju, pogotovo pokretanjem ekonomskog rasta, stvaranjem novih radnih mesta i obezbeđivanjem priliva kapitala. Shodno tome, nesporan je i uticaj koji porast izvoza poljoprivrednih proizvoda višeg stepena obrade može imati na privredni rast Republike Srbije. Razumevanje ograničenja sa kojima se suočavaju srpski izvoznici je od vitalnog značaja. Ukoliko se ova ograničenja olakšaju, Republika Srbija može iskoristiti mogućnosti na tržištima koja imaju povećanu potražnju za prerađenim poljoprivrednim proizvodima.

Takođe, Republika Srbija bi trebalo da kreira i bolju finansijsku politiku za podsticanje izvoza. Inače, finansijski instrumenti promocije spoljne trgovine uključuju sve oblike finansijske podrške jedne zemlje njenim izvoznicima u cilju povećanja izvoza i veće prodaje u inostranstvu (Bjelić, 2011). Veoma značajno mesto zau-

zimaju i agencije za kreditiranje izvoza (ECAs – Export Credit Agencies) koje svoje poslovanje zasnivaju na finansijskoj podršci domaćim preduzećima za njihov nastup na inostranim tržištima. Agencije za kreditiranje izvoza predstavljaju finansijske institucije koje podstiču izvoz i olakšavaju investicije na inostrana tržišta koja se smatraju rizičnim (Ilić, 2008). Agencije za kreditiranje izvoza bave se i osiguranjem izvoznih poslova i investicija, a njihova uloga dolazi do punog izražaja na početku životnog ciklusa preduzeća, prilikom osvajanja novih tržišta i razvoja izvoznih potencijala na nedovoljno istraženim stranim tržištima. Ove agencije mogu biti organizovane u obliku banaka, osiguravajućih društava ili finansijskih korporacija. Najčešće posluju kao državna preduzeća sa ciljem da se pruži podrška nacionalnom izvozu i investicijama.

Osim agencija, za kreditiranje izvoza često i privredni klasteri (udruženja) obezbeđuju organizacioni i poslovni okvir za planiranje, koordinaciju i implementaciju integriranog pristupa prilikom promocije izvoza. Suština postojanja određenih klastera ogleđa se od trenutka njegovog osnivanja, od strane kompanija iz visokotehnološkog sektora, do momenta kada konkretno preduzeće treba da postane strateški partner na inostranom tržištu na kojem želi da razvije svoje dalje poslovanje. Prilikom promocije svog poslovanja na inostranim tržištima preduzeće je u mogućnosti da koristi programe za promociju svog sektora. Klasteri obezbeđuju veću prisutnost kompanija na međunarodnim tržištima putem zajedničkog marketinga i brendiranja obezbeđujući dostupnost relevantnih informacija o potencijalnim izvoznim tržištima.

U novije vreme, prateći savremene privredne trendove, sve su češće u upotrebi i internet portali privrednih udruženja koji mogu da značajno doprinesu promociji domaćeg izvoza na strana tržišta. Privredni klasteri, koji posluju na lokalnom nivou, svojim promotivnim aktivnostima i instrumentima treba da razviju poslovne kontakte sa sličnim organizacijama na svim značajnim tržištima u svrhu uspostavljanja strateških partnerstava za preduzeća (svoje članove), zajednički sprovodeći aktivnosti koje olakšavaju transfera znanja u cilju što boljeg sprovođenja svih izvoznih aktivnosti na strana tržišta.

Podsticanje izvoza može se osvariti i kroz rad Agencije za osiguranje i finansiranje izvoza Republike Srbije (AOFI). To je specijalizovana finansijska organizacija koja obavlja poslove finansiranja i osiguranja čiji su komintenti preduzeća koja se isključivo bave izvozom roba i/ili izvršenih usluga. AOFI je osnovana jula 2005. godine Zakonom o Agenciji za osiguranje i finansiranje izvoza Republike Srbije A. D., koji je usvojila Narodna skupština Republike Srbije. Svoju aktivnost koja se sastoji u pružanju podrške nacionalnom izvozu AOFI ostvaruje kroz različite mehanizme osiguranja i finansiranja, kao što su kratkoročno kreditiranje izvoznih

poslova, osiguranje kratkoročnih potraživanja u inostranstvu od komercijalnih i nekomercijalnih rizika, otkup izvoznih potraživanja (poslovi faktoringa), finansiranje stranog kupca, refinansiranje stranog kupca preko njegove banke i finansiranje iz drugih izvora koji ne predstavljaju kreditni kapital AOFI.

## ZAKLJUČAK

U prometu poljoprivrednih proizvoda višeg stepena obrade, kao što su mleko, vina i slični, dominiraju visoko ekonomski razvijene zemlje OECD-a. Ipak, rast izvoza ovih proizvoda je u padu kod ovih zemalja, dok isti raste veoma brzo kod zemalja u razvoju, među kojima se nalazi i Republika Srbija. Zemlje sa niskim prihodima, međutim, predstavljaju mali udeo u takvoj trgovini. Ove zemlje uglavnom komparativnu prednost stiču za ostale poljoprivredne proizvode, uglavnom osnovne. Prilikom izvoza proizvoda sa višim stepenom obrade mora se obratiti pažnja na kvalitet proizvoda, jer on determiniše poziciju na inostranom tržištu. Zagarantovani kvalitet znači i dobro pozicioniranje na tržištu, kao i sprečavanje troškova vraćanja proizvoda zbog nezadovoljavanja definisanih standarda.

Za mnoge zemlje u razvoju, rešenje krize tradicionalnog poljoprivrednog izvoza bilo je upravo promovisanje izvoza novih kategorija proizvoda, uglavnom onih sa višim stepenom obrade, koji najčešće imaju veću elastičnost tražnje, i na kojima se može ostvariti veći trgovinski suficit. Ova strategija se već pokazala uspešnom na tri kontinenta – Aziji, Africi i Evropi, naročito u zemljama jugoistočne Azije, gde je ova strategija najpre i usvojena.

Ovo istraživanje dokazalo je da postoji značajna razlika u prinosu na imovinu (ROA) između proizvođača mleka i mlekara, i između proizvođača pšenice i mlina. Shodno tome, mogao se izvući i zaključak da se na profitabilnost može uticati transferisanjem poljoprivrednih proizvoda u više faze prerade, a na taj način, indirektno, i na poboljšanje konkurentnosti izvoza. Republika Srbija, ipak ima veliki potencijal za promovisanje i podsticanje izvoza, upravo poljoprivrednih proizvoda viših faza prerade, koji će ne samo doneti veći stepen prinosa na aktivu i kapital za one kompanije koje takve proizvode izvoze, već tako uticati i na trgovinski bilans zemlje, ekonomski rast, smanjenje nezaposlenosti i dr. Na taj način, potvrđuje se i direktna veza između promocije izvoza proizvoda viših faza obrade sa jedne strane, i privrednog rasta zemlje sa druge strane. Način za ostvarivanje uspešnih rezultata leži upravo u holističkom modelu aktivnog promovisanja poljoprivrede i izvoza od strane državne politike.

## ENHANCING THE EXPORT OF AGRICULTURAL PRODUCTS OF HIGHER PROCESSING

Strahinja Bogdanovic

Miroljub Hadzic

**Abstract:** Numerous research and basic economic data from recent decades indicate that agricultural production, as well as the export of agricultural products, can be the main pillars of economic growth in the developing countries. The Republic of Serbia is predominantly an importing country, but with great export potential, especially when we talk about agricultural products. From the perspective of production, Serbia has a huge potential for growth. The subject of this research is the analysis of export potential in agricultural products of the Republic of Serbia. Using the method of secondary and panel analysis, we searched for the data that would indicate that the profitability of exporters increases if they export agricultural products obtained by higher levels of processing. The transfer of agricultural products into a higher processing phase not only brings higher returns on capital and assets to the exporter, but also affects the opening of additional jobs in production, improves the trade balance of the state, etc. In accordance with this, the aim of this paper was to develop a model for creating a favorable atmosphere in the Republic of Serbia for agricultural producers to transfer their products to a higher processing stage (as much as this is possible) and then export them to foreign markets.

**Keywords:** Serbia, export, import, agriculture, products, higher processing, model, ROA/ROE analysis

### LITERATURA

1. Alexandratos, N. and Bruinsma, J. (2012) *World agriculture towards 2030/2050: the 2012 revision*. ESA Working Paper No. 12-03. Rome, FAO.
2. Abboushi, S. (2008), *Trade protectionism revisited - background, outcomes, and analysis*, Competition Forum, 6 (2), 243-252.
3. Bjelić, P. (2011). *Marketinški instrumenti promocije spoljne trgovine*, Časopis za marketing teoriju i praksu *Marketing*, Beograd, god. 2011, 4 (2), 268-275.
4. Dunning, J.H. (1993). *Trade, location of economic activity and the MNE: a search for an eclectic approach*, in Ohlin, B., Hasselborn, P.O. and Wikman,



- P.M. (Eds), *The International Allocation of Economic Activity* Macmillan, London.
5. Đurić, D., Ristić, J., Đurić, D., (2016). *Foreign Direct Investments in the Role of Strengthening the Export Competitiveness of the Serbian Economy*, *Economics of Agriculture*, 63 (2) 357–740, Belgrade, 531–546.
  6. Escaith, H. (2010). *Global supply chains and the great trade collapse: guilty or casualty?* *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*, 1 (1), 27–42.
  7. Esterhuizen, D., Rooyen, J.V. (2006). *Determinants of competitiveness of South African agricultural export firms*, *Competitiveness Review*, 16 (3), 223–233.
  8. Finicelli, A., Sbracia, M., i Zaghini, A. (2011). *A disaggregated analysis of the export performance of some industrial and emerging countries*, *International Economics and Economic Policy*, 8 (1), 93–113.
  9. Gollin, D., Parente S.L. i Rogerson, R. (2002). *The role of agriculture in development*. *American Economic Review* 92 (2), 160–64.
  10. Ilić, A. (2008). *Agencije za kreditiranje izvoza kao deo sistema podrške izvozu*, Beograd, Srpski ekonomski forum, 2008, str. 4.
  11. Kaynak, E., Demirbag, M. and Tatoglu, E. (2007). *Determinants of ownership-based entry mode choice of MNEs: evidence from Mongolia*, *Management International Review*, 47 (4), 505–531.
  12. Liu, X. i Revell, B.J. (2009). *Competitiveness changes in China's quality vegetable exports post-WTO*, *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*, 2 (2), 86–101.
  13. The Observatory of Economic Complexity (2017, Decembar 17), Preuzeto sa: <https://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/srb/>
  14. Vernon, R. (1979). *The product cycle hypothesis in a new international environment*, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41 (4), 255–267.
  15. Wysokinska, Z. (1998). *Impact of foreign direct investment on export competitiveness*, *Russian & East European Finance and Trade*, 34 (4), 64–87.



## POZICIONIRANJE BRENDA NA TRŽIŠTU

Aleksandar Brzaković<sup>1</sup>

Tomislav Brzaković<sup>2</sup>

Pavle Brzaković<sup>3</sup>

**Sažetak:** Pozicioniranje brenda predstavlja proces stvaranja utiska o brendu u svesti potrošača. Na taj način potrošač povezuje brend sa nečim specifičnim i poželjnim, što ga razlikuje od ostatka tržišta. Prepoznatljivi i poznati brendovi ulivaju poverenje potrošačima. Pozicioniranje zahteva identifikaciju ciljnog tržišta, identifikovanje i analiziranje konkurencije i optimalnih tačaka sličnosti i različitosti brenda. Kako bi se kreirala strategija pozicioniranja, potrebno je identifikovati jedinstvene karakteristike brenda i odrediti šta ga razlikuje od konkurencije. Pozicioniranje je čin oblikovanja ponude i ugleda kompanije tako da zauzme posebno mesto u svesti potrošača na ciljnom tržištu, radi maksimalnog povećanja potencijalne koristi za kompaniju. Mantre brenda su važno sredstvo u pozicioniranju brenda. Poboljšanje prednosti na tržištu se postiže emotivnim delovanjem na potrošače, koje postaje sve važniji način povezivanja sa kupcima i razlikovanja od konkurencije. Pored standardnih modela, koriste se i savremeni, alternativni pristupi pozicioniranja brenda.

**Ključne reči:** Pozicioniranje brenda / potrošači / standardni modeli / alternativni pristupi.

---

1 Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, e-mail: aleksandar.brzakovic@gmail.com

2 Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, e-mail: tomislavbrzakovicmef@gmail.com

3 Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, e-mail: pavle.brzakovic@mef.edu.rs

## UVOD

Pozicioniranje brenda predstavlja proces stvaranja utiska o brendu u svesti potrošača, tako da potrošač povezuje brend sa nečim specifičnim i poželjnim, što ga razlikuje od ostatka tržišta. Pozicioniranje je „organizovan sistem za pronalaženje prozora u umu, korišćenjem različitih strategija, uključujući cene, promociju, distribuciju, pakovanje i konkurentnost (Ries & Trout, 2000). Jednom rečju, pozicioniranje brenda se odnosi na razloge „ciljanog potrošača“ zbog kojih se opredeljuje za taj brend, a ne neki drugi.

Postoji veliki broj definicija kojima se objašnjava šta je brend. Jedna od najkraćih definicija je da je brend naziv koji utiče na kupce. Pravna definicija brenda bi bila da brend predstavlja znak ili skup znakova koji potvrđuju poreklo proizvoda ili usluge koje ih razlikuje od konkurencije. Jedna od definicija glasi da je brend skup mentalnih asocijacija, u glavama potrošača, koje dodaju vrednost proizvodima ili uslugama (Keller, 2013). Te asocijacije su da je brend jedinstven (ekskluzivan), jak (zvučan) i pozitivan (poželjan). Pri tome je od izuzetne važnosti da se u glavama potrošača stvori slika o proizvodima i uslugama pre čina fizičke kupovine. Američko marketinško udruženje definiše brend kao „ime, pojam, znak, simbol, oblik ili kombinaciju tih elemenata, čija je namena identifikovanje dobara ili usluga jednog prodavca ili grupe prodavaca i njihovo razlikovanje od konkurenata.“ Iz navedene definicije je jasno da se pod brendom podrazumeva proizvod ili usluga koji se razlikuju od drugih proizvoda ili usluga dizajniranih da zadovolje iste potrebe. Te razlike mogu biti funkcionalne, racionalne ili opipljive – povezane sa uspešnošću proizvoda određenog brenda. Razlike takođe mogu biti i simbolične, emocionalne i neopipljive, tj. povezane sa onim što brend predstavlja ili znači u apstraktnijem smislu (Kotler, Keller & Martinović, 2014). Brend predstavlja prepoznavanje vrednosti, odnosno uočavanje identiteta određenog proizvoda (Olins, 2002). Snažan brend se izdvaja na konkurentnom tržištu. Ljudi se zaljubljuju u brendove, veruju im, veruju u njihove superiornosti. Način na koji brend doživljavaju utiče na uspeh organizacije, bez obzira na to da li je *start-up*, neprofitna, ili proizvodna organizacija (Wheeler, 2009). U osnovi, brendovi su oznake ili simboli, a svrha marketinga je da identifikuju i razlikuju jedan proizvod od drugog, ili jednu kompaniju od druge (Ballantine & Aitken, 2007). Brendov prodiru u sve sfere života: ekonomsku, socijalnu, kulturnu, sportsku, čak i u religijsku. Prepoznatljiviji i poznatiji brendovi (robne marke) ulivaju poverenje potrošačima, pa se zato kaže da su brendovi glasnici poverenja. Brend se smatra obećanjem, garancijom ili ugovorom sa proizvođačem i simbolički predstavlja oznaku kvaliteta (Varela, Ares, Gimenez & Gambaro 2010).

Cilj ovog rada je da se sagleda značaj pozicioniranja brenda na tržištu i objasne osnovne pretpostavke za kreiranje strategije pozicioniranja, koje se baziraju na identifikaciji ciljnog tržišta, konkurencije i optimalnih tačaka sličnosti i različitosti brenda.

## POZICIONIRANJE BRENDA NA TRŽIŠTU

Kako bi se kreirala strategija pozicioniranja, potrebno je identifikovati jedinstvene karakteristike brenda i odrediti šta ga razlikuje od konkurencije. Mogući koraci kojima se može razjasniti pozicija kompanije na tržištu su:

- odrediti trenutnu poziciju brenda
- identifikovati direktne konkurente
- razumeti kako su konkurenti pozicionirali svoje brendove
- uporediti svoju poziciju sa konkurentima u cilju utvrđivanja sopstvenih jedinstvenih odlika – tačaka različitosti
- razviti na vrednosti zasnovanu ideju o pozicioniranju
- osmisliti izjavu o pozicioniranju, kojom se saopštavaju vrednosti brenda potrošačima, u odnosu na glavne konkurente
- testirati efikasnost izjave o pozicioniranju

Izjavom o pozicioniranju se definiše kome je namenjena (ciljani potrošači), tržište, navodi obećanje brenda i razlozi za poverenje potrošača, odnosno korisnika. Tako je kompanija *Amazon*, u vreme kada je samo se bavila prodajom knjiga, koristila sledeću izjavu u pozicioniranju: „Za korisnike širom sveta, koji uživaju u knjigama, *Amazon.com* je maloprodavac knjiga koji omogućava trenutni pristup preko 1,1 milion knjiga. Za razliku od tradicionalnih maloprodavaca knjiga, *Amazon.com* pruža kombinaciju izuzetnih pogodnosti, niskih cena i obimnog izbora“.<sup>4</sup>

Marketinške kampanje imaju zadatak otkrivanja različitih potreba, ciljnih grupa kojima će proizvodi ili usluge biti namenjeni, definisanja sličnosti i razlika između brenda i konkurenata i pozicioniranja ponude. Pozicioniranje novog proizvoda kompanije ima veće šanse za uspeh na tržištu njegovi proizvodi i usluge originalni, dobrog kvaliteta i ako za njim postoji tražnja na tržištu. Pozicioniranje je čin oblikovanja ponude i ugleda kompanije tako da zauzme posebno mesto u svesti potrošača na ciljnom tržištu. Drugim rečima, cilj je „smestiti“ brend u umove kupaca radi maksimalnog povećanja potencijalne koristi za kompaniju (Ries & Trout

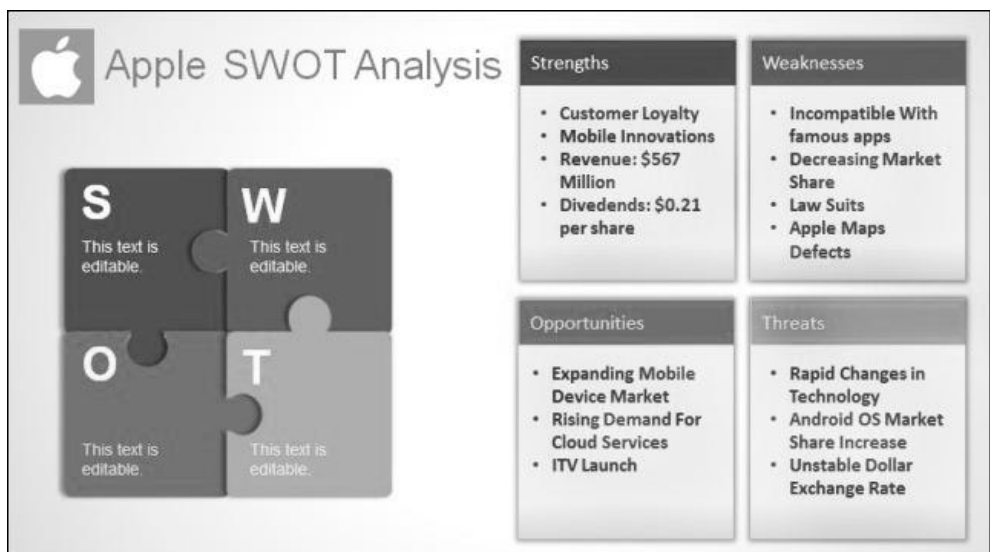
<sup>4</sup> <https://www.Amazon.com/>

2000). Pozicioniranje zahteva identifikaciju ciljnog tržišta, identifikovanje i analiziranje konkurencije i optimalnih tačaka sličnosti i različitosti brenda.

Identifikovanje konkurencije podrazumeva utvrđivanje konkurenata sa kojima se kompanije takmiče na tržištu. Tako su najveći konkurenti *Coca Cola* i *Pepsi Cola*, *Citygroup* i *American Bank*, *Apple* i *Microsoft*, i sl. Jednom rečju, tamo gde ima dobiti ima i konkurencije. Čak se i kompanijama koje prve izbace na tržište neki nov, a profitabilan proizvod, konkurencija ubrzano javlja sa često jeftinijim ili inoviranim proizvodom. Zato je neophodno stalno praćenje i analiziranje aktivnosti konkurenata. Konkurencija se može istražiti sa gledišta industrije (grane) i sa gledišta tržišta. Granu čini skup kompanije koja nude proizvod ili klasu proizvoda koji su međusobno bliske. Sa aspekta tržišta, konkurenti su kompanije koja zadovoljavaju iste potrebe kupaca.

Pored identifikacije konkurenata i njihovih strategija, neophodno je utvrditi šta svaki konkurent traži na tržištu i šta pokreće njegovo ponašanje. U tu svrhu se analizira prošlost konkurenata, ciljevi, veličina, uprava, trenutna finansijska situacija. Konkurencija se može analizirati uz pomoć *SWOT* analize (snaga, slabosti, pretnje, mogućnosti).

**Slika 1.** SWOT analiza kompanije *Apple*



Izvor: *Apple.com*

Kompanija bi trebalo da identifikuje konkurente služeći se i industrijskim (gran-skim) i tržišnim analizama. U analizi konkurencije je važno utvrditi tačke različitosti i dodirne tačke u odnosu na konkurente.

Konkurentski referentni okvir definiše asocijacije koje potrošači koriste kako bi procenili tačke sličnosti, odnosno jednakosti i tačke različitosti. Tačke različitosti (eng. *points-of-difference* – *PODs*) su osobine ili koristi proizvoda ili usluge koje kupce povezuju sa brendom, za koje veruju da ih neće pronaći kod konkurenata, odnosno koje kupci ocenjuju da su jedinstvene za brend. Tako se npr. *Apple* razlikuje od svojih konkurenata po dizajnu i jednostavnosti upotrebe. Cilj je da se kod kupaca, odnosno korisnika stvore snažne pozitivne i jedinstvene asocijacije. Kompanija *Apple* je godinama naporno radila kako bi ubedila ljude da su njihovi proizvodi i jaki i laki za korišćenje (Keller, 2013).

Tri kriterijuma određuju tačke različitosti: poželjnost, isporučivost i različitost. Kupci ili korisnici brend smatraju poželjnim ukoliko od njega imaju konkretnu korist, kao što to nudi *Nivea* krema protiv bora sa koenzimom Q10. Isporučivost podrazumeva da kompanija ima sposobnost da održava asocijaciju brenda u mislima kupaca, što je poseban izazov kompanijama iz modne industrije, kao što su *Fendi* ili *Prada*. Razlikovanje od konkurencije podrazumeva sposobnost da se kod kupaca postignu asocijacije da je brend različit i superioran u odnosu na konkurente (Applebaum, 2005). Posedovanje ove tri osobine čini tačku različitosti koje u glavama kupaca stvaraju osećaj da su torbe *Louis Vuitton* najelegantnije ili da baterije *Energizer* najduže traju.

Za razliku od tačaka različitosti, tačke sličnosti (eng. *points-of-parity* - *POPs*) su asocijacije osobina ili koristi koje se mogu naći i kod drugih brendova, u okviru iste kategorije, kao što je to slučaj kod proizvođača piva. Za neke potrošače svetlo pivo nikad ne može imati toliko dobar ukus kao tamno pivo punog ukusa, ali će morati imati dovoljno dobar ukus da bi ga kupci kupovali. Konačan rezultat pozicioniranja je uspešno stvaranje predloga vrednosti, odnosno razloga zbog kojeg bi ciljno tržište trebalo kupiti proizvod. Tabela 1. prikazuje načine na koje su tri kompanije – *Perdue*, *Volvo* i *Domino's* definisale svoj predlog vrednosti u odnosu na svoje ciljne kupce, koristi i cene (Kotler & Keller, 2012).

**Tabela 1.** Primeri predloga vrednosti

Kompanije i proizvodi	Ciljni kupci	Koristi	Cena	Predlog vrednosti
Perdue (piletina)	Kupci piletine kojima je važan kvalitet	Mekoća	10% premije	Mekša žuta piletina po srednje visokoj ceni
Volvo (karavan)	Dobrostojeće porodice kojima je važnija sigurnost	Trajnost i sigurnost	20% premije	Najsigurniji i najtrajniji karavan u kojem možete voziti porodicu
Domino's (pica)	Ljubitelji pice željni pogodnosti	Brzina dostave i dobar kvalitet	15% premije	Dobra vruća pica koja se dostavlja na vrata u roku od 30 minuta, po umerenoj ceni

**Izvor:** Kotler P, Keller K.L., (2012) *Marketing management, 14th ed.* Prentice Hall, Pearson.

Tačke sličnosti predstavljaju zajedničke vrednosti između brenda u njegovih konkurenata i te vrednosti su zajednički imenilac koji definiše čitavu kategoriju. Tačke sličnosti mogu se iskoristiti da se negiraju tačke različitosti konkurenta, kao što je pokazano na slici 2.

**Slika 2.** Nike mentalna mapa

**Izvor:** Keller K.L, (2013), *Strategic Brand Management - Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Pearson Education Limited, 4th ed.

Mentalna mapa pokazuje obim asocijacija vezanih na *Nike*, od kojih su neke asocijacije karakteristike proizvoda, dok druge nisu. Suštinske asocijacije za *Nike* su da ima inovativnu tehnologiju, visokokvalitetne i stilizovane proizvode, maksimalne performanse, sopstveni napredak i inspiraciju, lokalnu i regionalnu aktivnost, globalnu odgovornost, da slavi sport. Kada se *Nike* uporedi sa brendom *Reebok*, tačke jednakosti su im udobnost i stil, dok su tehnologija i snaga tačke različitosti. Kada se uporedi sa brendom *Adidas*, performanse i kvalitet su tačke jednakosti, dok su tehnologija i snaga tačke različitosti.

Međutim, u pozicioniranju se nekada prave greške. Neke od njih su:

- pod-pozicioniranje (*under positioning*), koje nastaje kada potrošač ima zamašnjenu i nejasnu ideju o brendu
- pre-pozicioniranje (*over positioning*), kada potrošač ima previše ograničenu svest o brendu
- konfuzno pozicioniranje (*confused positioning*) je scenario kada potrošač ima konfuzno mišljenje o brendu
- dvostruko pozicioniranje (*double positioning*), kada potrošač ne prihvata postulate brenda

Takođe, problemi kod stvaranja snažnog, konkurentnog brenda i njegovog pozicioniranja mogu nastati zbog toga što su mnoge osobine ili koristi koje čine tačke sličnosti i tačke različitosti u negativnoj korelaciji. Kontradiktornosti mogu biti sledeće:

- *jeftin i najvišeg kvaliteta*
- *moćno nasuprot sigurnom*
- *dobar ukus nasuprot maloj kaloričnosti*
- *snažno nasuprot prefinjenom*
- *svuda prisutno nasuprot ekskluzivnom*
- *raznoliko nasuprot jednostavnom*

Nažalost, potrošači najčešće žele maksimalno da iskoriste obe negativno korelisane osobine kao što su jeftino i kvalitetno. Zato su kompanije često prinuđene da balansiraju između tih krajnosti. Tako je npr. kompanija GORE-TEX uspela da prevlada naizgled suprotne opcije *prozračnog* i *vodootpornog* proizvoda putem tehnološkog izuma.

## MANTRE BRENDA

Mantre brenda su sredstvo za pozicioniranje brenda kojim se ukazuje šta brend nudi i zbog čega je superioran u odnosu na druge konkurentne brendove. Najčešće su mantre brenda kratke fraze od tri do pet reči kojima se ukazuje na suštinu brenda i na lak i brz način zaposlenima, saradnicima i korisnicima pruža informacija o proizvodu ili usluzi. Zato se kaže da je mantra brenda izraz srca i duše brenda. Najefikasnije su kada obuhvataju tačke različitosti brenda i ukazuju na ono što brend čini jedinstvenim. Brend mantre su moćni marketinški aparati. McDonald's-ova filozofija brenda *Hrana, ljudi i zabava (Food, fun and people)* obuhvata suštinu brenda i na jasan način ukazuje na osnovnu misiju kompanije. Disney je razvio mantru brenda *Vesela porodična zabava (Fun family entertainment)* kao odgovor na preteranu eksploataciju svojih najpoznatijih likova na tržištu.

Dobra mantra brenda bi trebalo (Kotler, Keller & Martinović):

- da ostvaruje dobru komunikaciju sa korisnicima proizvoda i usluga
- da bude kratka, sveža, živopisna i nezaboravna
- da inspiriše

Potrošači najlakše uviđaju razlike koje se odnose na vrste proizvoda ili usluga, kao što je to slučaj sa raznobojnim, modernim satovima kompanije *Swatch*. Brendovi kompanija se na tržištu mogu razlikovati po osnovu kvaliteta zaposlenih, jer zaposleni koji su bolje obučeni pružaju superiorniju uslugu. Tako npr. kompanija *Singapore Airlines* uživa izvanredan ugled najvećim delom zbog svojih stjuarda i stjuardesa. Kompanije mogu izgraditi snažne, uverljive brendove koji idu na ruku društvenim i psihološkim potrebama potrošača. *Marlborov* izvanredan udeo na svetskom tržištu od oko 30% prvenstveno se objašnjava snažnim *Marlborovim* brendom predstavljenim u vidu „kauboja-muškarčine“ koju su pušači jako dobro prihvatili.

## EMOTIVNO STVARANJE BRENDA

Racionalni kvalitet brenda sastoji se od tri dimenzije, kvaliteta proizvoda, kvaliteta usluge i kvaliteta distribucije, dok su stil oglašavanja, brend imidž, brend države proizvođača i ličnosti prodavca su emotivne dimenzije brenda. I racionalne i emotivne dimenzije brenda pozitivno utiču na zadovoljstvo kupaca i lojalnost brenda (Elsaßer i Virtz, 2017). Kod pozicioniranja proizvoda ili usluge, ulogu imaju i glava i srce. Potrošači racionalno donose odluke, imajući sa jedne strane potrebu koju žele da zadovolje procenjujući kvalitet i cenu proizvoda ili usluge, dok sa



druge strane donose odluke vođeni emocijama. Zato kompanije često idu za tim da poboljšaju prednosti na tržištu i emotivno deluju na potrošače. Emocionalno stvaranje brenda postaje sve važniji način povezivanja sa kupcima i razlikovanja od konkurencije. Emotivna reakcija na brend zavisi od autentičnosti brenda (Gilmore & Pine, 2007). Brendovi koji se smatraju autentičnim i originalnim kao što je *Johnson & Johnson*, mogu izazvati poverenje, privrženost i snažnu lojalnost. Brendovi koji se uspešno emotivno razlikuju takođe mogu biti i veoma finansijski isplativi. Ima onih koji smatraju da su za emotivnu stranu brenda bitna tri faktora: snažna korporativna kultura fokusirana na ljude, drugačija filozofija i stil komunikacije i uverljiva emotivna udica (Gobé, 2001).

Kompanije bi, generalno, trebalo da prate tri varijable prilikom analiziranja potencijalnih pretnji konkurenata:

- udeo koji konkurent ima na ciljnom tržištu
- udeo u mislima, meren procentom kupaca koji su naveli konkurenta kada se od njih tražilo da odgovore na izjavu: „Navedite kompaniju koja vam prvo padne na pamet u toj industriji.“
- udeo u srcu, meren procentom kupaca koji su naveli konkurenta kada se od njih tražilo da odgovore na izjavu: „Navedite kompaniju od koje biste najradije kupili proizvod“ (Kotler & Keller, 2012).

Odnos između ove tri varijable za tri zamišljene kompanije prikazan je u tabeli 2.

**Tabela 2.** Emotivno stvaranje brenda

Godine	Udeo na tržištu, udeo u mislima i udeo u srcu								
	Udeo na tržištu			Udeo u mislima			Udeo u srcu		
	2013.	2014.	2015.	2013.	2014.	2015.	2013.	2014.	2015.
Kompanija A	50%	47%	44%	60%	58%	54%	45%	42%	39%
Kompanija B	30	34	37	30	31	35	44	47	53
Kompanija C	20	19	19	10	11	11	11	11	8

**Izvor:** Kotler P, Keller K.L., (2012) *Marketing management, 14th ed.* Prentice Hall, Pearson.

Kompanija A uživa najveći udeo na tržištu, ali je u opadanju. Takođe, njen udeo u mislima i u srcu takođe opada, najverovatnije zato što ne pruža dobru raspoloživost proizvoda i tehničku podršku. Kod kompanije B udeo na tržištu raste, verovatno zbog strategija koje povećavaju njen udeo u mislima i udeo u srcu. Kompanija C ima najniži udeo na tržištu, u mislima i u srcu, pretpostavlja se zbog loših osobina proizvoda i lošeg marketinga. Zaključak koji bi se mogao izvući je da kompanije

koja ostvaruju stabilna povećanja u udelu u mislima i srcu, neizbežno povećavaju i svoj udeo na tržištu i profitabilnost.

## ALTERNATIVNI PRISTUPI POZICIONIRANJU

Standardni modeli pozicioniranja brenda baziraju se na detaljnim analizama potrošača, kompanije i konkurencije. Međutim, poslednjih godina pojavili su se novi kreativni pristupi pozicioniranja brenda.

Pozicioniranje brenda kroz pripovedanje priča (eng. *Storytelling*) je jedan od alternativnih načina pozicioniranja brenda (Grover, 2009). Stvaranje brenda pripovedanjem bazira se na metaforama koje se povezuju sa sećanjima ljudi i asocijacijama, pri čemu su posebno važne priče o brendu pomoću reči i metafora, kako se potrošači povezuju sa brendom, dodirne tačke sa brendom, vizuelni jezik ili izraz brenda, način na koji je priča iskustveno izražena, odnosno kako je brend podstakao osećanja, i kakvu uloga brend zauzima u životima potrošača (Ringer & Thibodeau, 2014).

Pristup pozicioniranju brenda nazvan „novinarska hronika brenda“, bazira se na stavu da bi marketinški stručnjaci trebalo da konstantno šalju različite poruke različitim tržišnim segmentima (deci, tinejdžerima, mladima, odraslim osobama, roditeljima, starijim osobama), i to različito – za vreme doručka, ručka, večere, za vreme radnog dana, vikenda ili na poslovnom putovanju, baš kao što to rade svakodnevno novinari u novinama, časopisima i ostalim medijima (Chura, 2004). Na taj način bi potencijalni kupci, po ciljnim grupama, bili konstantno informisani o svemu šta se dešava o brendu (kada i gde može da se kupi, po kojim cenama, koji se popusti odobravaju, kada su akcije prodaje, koje se novine uvode i sl.)

Na pozicioniranje brenda se gleda i sa kulturološkog aspekta, što ilustruje činjenica da npr. kompanija *Procter & Gamble* stvaranje brenda naziva „putovanjem učenja“ u kome potrošači aktivno učestvuju (Holt, 2004).

Poseban izazov u stvaranju brenda imaju mala privredna društva (organizacije), s obzirom da najčešće raspolažu sa ograničenim resursima (finansijskim i ljudskim), pa stoga „nemaju pravo na grešku“. U takvim slučajevima, kreativnost u pronalženju novih načina da se nove ideje predstave potrošačima može biti od presudne važnosti. Neke od mogućnosti koje mogu koristiti te organizacije su (Kotler & Keller, 2012):

- sprovođenje jeftinog marketinškog istraživanja, kao što je analiza konkurencije kroz projekte koje sprovode studenti i profesori na fakultetima

- fokusiranje na jedan ili dva snažna brenda bazirana na malom broju ključnih asocijacija, kao tački različitosti brenda
- korišćenje dobro integrisanog skupa elemenata brenda koji trebaju biti jednostavni, pamtljivi i smisleni (jedinствено ime, dizajn, pakovanje...)
- stvaranje lojalne zajednice brenda, po uzoru na onu koju su stvorili obožavaoci brenda *Mozilla Firefox*, koji su izradili veliki logotip brenda u polju kraj Portlanda u Oregonu. Kako se mala privredna društva često moraju oslanjati na usmenu prodaju, korišćenje društvenih mreža, jeftinih promocija i sponzorstava mogu biti načini za dobru promociju
- korišćenje što više sekundarnih asocijacija (mesta, stvari, ličnosti i sl.)

## ZAKLJUČAK

Pozicioniranje brenda predstavlja proces stvaranja utiska o brendu u svesti potrošača, tako da potrošač povezuje brend sa nečim specifičnim i poželjnim, što ga razlikuje od ostatka tržišta.

Snažan brend se izdvaja na konkurentnom tržištu, ljudi veruju u njihove superiornosti. Način na koji brend doživljavaju utiče na uspeh organizacije. Pozicioniranje zahteva identifikaciju ciljnog tržišta, identifikovanje i analiziranje konkurencije i optimalnih tačaka sličnosti i različitosti brenda. Izjavom o pozicioniranju se definiše kome je namenjena (ciljani potrošači), tržište, navodi obećanje brenda i razlozi za poverenje potrošača, odnosno korisnika. Pozicioniranje proizvoda kompanije ima veće šanse za uspeh na tržištu njegovi proizvodi i usluge originalni, dobrog kvaliteta i ako za njim postoji tražnja na tržištu. Kompanije identifikuju konkuren-te služeći se industrijskim (granskim) i tržišnim analizama. U analizi konkurencije se utvrđuju tačke različitosti i dodirne tačke u odnosu na konkuren-te. Jedno od sredstava za pozicioniranje brenda su mantre brenda, kojima se ukazuju šta brend nudi i zbog čega je superioran u odnosu na druge konkurentne brendove. Mantre brenda su važno sredstvo u pozicioniranju brenda. Poboljšanje prednosti na tržištu se postiže emotivnim delovanjem na potrošače, koje postaje sve važniji način povezivanja sa kupcima i razlikovanja od konkurencije. Dok se standardni modeli pozicioniranja brenda baziraju na detaljnim analizama potrošača, kompanije i konkurencije, novi kreativni pristupi pozicioniranja brenda se odvijaju kroz pripovedanje priča ili kroz tzv. novinarsku hroniku brenda. Na pozicioniranje brenda se gleda i sa kulturološkog aspekta, dok poseban izazov u stvaranju brenda imaju mala privredna društva usled raspolaganja ograničenim resursima.

## BRAND POSITIONING ON THE MARKET

Aleksandar Brzakovic

Tomislav Brzakovic

Pavle Brzakovic

**Abstract:** *Brand positioning is a process of creating an impression about a certain brand in the consumers' minds. By doing that, consumers are able to connect a certain brand with something specific and desirable, which distinguishes it from other products on the market. Recognizable and famous brands inspire trust among consumers. Brand positioning requires identification of the target market, identification and analysis of competition, as well as optimal points of similarity and diversity in comparison with other brands. In order to develop the most appropriate positioning strategy, it is necessary to identify the unique characteristics of a brand and determine what distinguishes it from the competition. Positioning represents a process of shaping the company's offer and reputation in order to take a special place in consumers' minds (target market) and to maximize the potential benefits for the company in this way. Brand mantra is an important tool for brand positioning. The improvement of market value can be achieved through emotional consumer-oriented actions, which are becoming an increasingly important method of connecting with customers and differentiating from the competition. In addition to standard models, many new, modern and alternative approaches exist today and are used to position a brand.*

**Key words:** *brand positioning, consumers, standard models, alternative approaches*

### LITERATURA

1. Applebaum M., (2005), Comfy to Cool: A Brand Swivel, *Brandweek*, May 2, pp. 18–19.
2. Chura H, (2004), *McD's Mass Marketing Loses Luster*, *Crain's Chicago Business*, June 16.
3. David Ballantyne and Robert Aitken, (2007), Branding in B2B markets: insights from the service-dominant logic of marketing, *Journal of Business & Industrial Marketing* 22/6 (2007) 363–371, Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1108/08858620710780127>
4. Elsässer M., Wirtz W.W., (2017), Rational and emotional factors of customer satisfaction and brand loyalty in a business-to-business setting, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 32 Issue: 1, pp.138–152, Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2015-0101>

5. Gilmore J.H.; & Pine J. II, (2007), *Authenticity: What Consumers Really Want* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press); Lynn B. Upshaw, *Truth: The New Rules for Marketing in a Skeptical World* (New York: AMACOM, 2007).
6. Gobé M., (2001), *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*, New York: Allworth Press.
7. Grover R., (2009), *Selling by Storytelling*, BusinessWeek, May 25, 2009.
8. Holt D., (2004), *How Brands Become Icons: The Principle of Cultural Branding* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press).
9. Kapferer, J–N, (2008), *New strategic brand management : creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page, 4th ed.
10. Keller L.K., (2013), *Strategic Brand Management – Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Pearson Education Limited, 4th ed.
11. Kotler P, Keller K.L., (2012) *Marketing management*, 14th ed. Prentice Hall, Pearson.
12. Kotler, Keller, Martinović, (2014), *Upravljanje marketingom*, Zagreb, Mate
13. Olins W. (2002): Opinion piece: Branding the nation-the historical contex, *Special Issue Journal of Brand Management*. 9 ( 4–5). p. 241–248.
14. Ries A., & Trout J., ( 2000), *Positioning: The Battle for Your Mind*, 20th Anniversary Edition (New York: McGraw-Hill).
15. Ringer R., & Thibodeau M., (2014), *Breakthrough Approach to Brand Creation*, Verse, The Narrative Branding Company, Preuzeto sa: [www.versegroup.com](http://www.versegroup.com). March 7.
16. Varela, P., Ares, G., Gimenez, A., & Gambaro, A. (2010). Influence of brand information on consumers' expectations and liking of powdered drinks in central location tests, *Food Quality and Preference*, 21, 873–880. Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2010.05.012>
17. Wheeler A., (2009), *Designing Brand Identity*, John Wiley & Sons, Inc.

## CARMEL POKAZATELJ LIKVIDNOSTI OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA

Dragana Milić<sup>1</sup>

Jelena Matijašević Obradović<sup>2</sup>

**Sažetak:** *Donošenje smernica od strane Narodne banke Srbije iz oblasti osiguranja omogućilo je formiranje uslova za sigurno i stabilno tržište osiguranja. Tako je analiza i praćenje likvidnosti obuhvaćeno putem CARMEL pokazatelja sačinjenih na osnovu metodologije MMF-a. Kvantitativnim utvrđivanjem i interpretiranjem dobijenih vrednosti pokazatelja likvidnosti (na primeru dva osiguravajuća društva u Srbiji), osiguravajuća društva mogu da na kvalitetan, ozbiljan, naučno utemeljen i u praksi utvrđen način ispune svoja nastojanja u održavanju likvidnosti i finansijske stabilnosti.*

**Ključne reči:** *likvidnost / osiguravajuća društva*

### UVOD

Društva za osiguranje upravljaju svojom likvidnošću na osnovu Zakona o osiguranju. Specifičnost utvrđivanja likvidnosti osiguravajućih društava u odnosu na druge privredne subjekte ogleda se u tome što su obaveze osiguravajućih društava vrlo predvidive i prvenstveno fokusirane na osiguranike, a zatim na državne organe, dobavljače, kreditore. Sasvim je sigurno da likvidnost društava za osiguranje zavisi od nivoa raspoloživih likvidnih sredstava.

U dokumentu Narodne Banke Srbije koji se odnosi na CARMEL pokazatelj poslovanja društava za osiguranje navodi se da je likvidnost platežna sposobnost društva za osiguranje u pogledu izmirenja obaveza po roku dospeća, što umnogome zavisi od raspoloživih likvidnih sredstava. Stoga, sinhorizovanost priliva i

---

1 Visoka poslovna škola strukovnih studija, Vladimira Perića Valtera 4, Novi Sad, Srbija, e-mail: draganaim84@gmail.com

2 Univerzitet Privredna akademija, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe u Novom Sadu, Geri Karolja 1, Novi Sad, Srbija, e-mail: jelena@pravni-fakultet.info

odliva likvidnih sredstava tj. ročno usklađivanje sredstava i obaveza, neophodno je radi održavanja dnevne likvidnosti. Likvidnost društva za osiguranje zavisi od njegove sposobnosti da likvidnim i lako utrživim sredstvima pokrije svoje obaveze.

## KONCEPT CARMEL POKAZATELJA LIKVIDNOSTI

Izražena konkurencija između subjekata koji učestvuju na tržištu sve je više prisutna i na našim prostorima, te su pravilno sagledavanje i analiziranje performansi postali veoma značajni. Razlog tome jeste potreba za boljim razumevanjem trenutne pozicije, kao i kvalitetnijim osmišljavanjem budućeg poslovanja. Samo kompanije koje donose „prave“ odluke brzo i efikasno i sprovode te odluke konzistentno, svrstavaju se u uspešne kompanije. Narodna banka Srbije, kao regulator, donela je šest smernica iz oblasti osiguranja koje za cilj imaju zaštitu interesa osiguranika i korisnika osiguranja, stvaranje poverenja građana u finansijski sektor i sektor osiguranja, radi uspostavljanja sigurnog i stabilnog tržišta osiguranja. Tim smernicama obuhvaćene su različite oblasti bitne za poslovanje, nadzor i kontrolu, izveštavanje i razvoj korporativnog upravljanja društvima za osiguranje. Njihov cilj je da se licima koja obavljaju delatnost osiguranja sugeriše način organizovanja i obavljanja poslovnih aktivnosti kako bi se poboljšala efikasnost poslovanja. Reč je o sledećim smernicama (NBS, 2009a):

- smernica br. 1 – o dostupnosti podataka i informacija finansijskoj javnosti, o transparentnosti na tržištu osiguranja
- smernica br. 2 – o korporativnom upravljanju društvima za osiguranje,
- smernica br. 3 – odnosi se na kontrolu tržišnog rizika i konkurenciju na tržištu osiguranja
- smernica br. 4 – u vezi sa upravljanjem aktivom i pasivom društva za osiguranje
- smernica br. 6 – o sprečavanju, otkrivanju i uklanjanju uzroka prevare u poslovima osiguranja

Kako bi se ne samo standardizovala ocena likvidnosti (performansi) osiguravajućih društava već i pojednostavila procedura tog procesa, Narodna banka Srbije je po uzoru na metodologiju MMF-a sačinila još jednu smernicu, tzv. CARMEL pokazatelje. Oni predstavljaju kriterijume za kvantitativno praćenje i analizu finansijske stabilnosti društava za osiguranje. Takođe, ovi pokazatelji se mogu koristiti kao jedan od alata za upravljanje rizicima odlukom Narodne banke Srbije. Postoji ukupno šest CARMEL pokazatelja, i to:

1. Adekvatnost kapitala (Capital adequacy)
2. Kvalitet imovine (Asset quality)
3. Reosiguranje i aktuarske pozicije (Reinsurance and actuarial issues)
4. Kvalitet upravljačke strukture (Management soundness)
5. Zarada i profitabilnost (Earnings and profitability)
6. Likvidnost (Liquidity)

Svaki od datih pokazatelja sadrži podgrupe pokazatelja koji se koriste kako za životna tako i za neživotna osiguranja. Obaveza dostavljanja podataka i o kvalitetu imovine omogućava Narodnoj banci Srbije da formira bazu za kontrolu i praćenje poslovanja osiguravajućih društava, a samim tim i za analizu likvidnosti.

Primenom CARMEL metoda dolazi se do esencijalnih podataka u vezi sa likvidnošću osiguravajućih društava (Milić, 2011). Visoke vrednosti pokazatelja likvidnosti za osiguravajuće društvo znače da ono može da izmiri sve neočekivane potrebe za gotovinom bez potrebe da unovči svoje dugoročne plasmane. Međutim, vrlo visoke vrednosti ovog pokazatelja ne govore u prilog osiguravajućem društvu. U tom slučaju, reč je o neadekvatnoj politici plasmana društva za osiguranje i o umanjenoj mogućnosti stvaranja profita po osnovu plasmana sredstava.

Osnovni pokazatelji ove grupe su:

L1: Likvidnost prvog stepena: Gotovina i gotovinski ekvivalenti / Kratkoročne obaveze<sup>3</sup>

Racio gotovine (*Cash Ratio*) pokazuje da li kompanija raspolaže dovoljnom količinom gotovine za podmirenje kratkoročnih obaveza. Dobija se kao količnik gotovine i tekuće pasive –kratkoročnih obaveza (Momčilović, 2009).

L2: Likvidnost drugog stepena: Obrtna imovina – zalihe / Kratkoročne obaveze

Racio redukovane likvidnosti (*Acid Test ili Quick Ratio*) je konzervativnija mera kratkoročne likvidnosti nekog subjekta. Ovaj racio se izračunava isto kao i racio tekuće likvidnosti<sup>4</sup>, osim što se od obrtne imovine oduzimaju zalihe. Razlog umajenja obrtnih sredstava za vrednost zaliha jeste taj da su zalihe najmanje likvidna stavka obrtne imovine, pa ih je ponekad teško transferisati u gotovinu u kratkom vremenskom periodu. Racio redukovane likvidnosti je često manji od 1.

3 Vrednost kratkoročnih obaveza uključuje i vrednosti prenosnih premija i rezervisanih šteta.

4 Dobija se kao količnik tekuće aktive (obrtne sredstava) i tekuće pasive (kratkoročnih obaveza).



**L3: Likvidna aktiva / Kratkoročne obaveze**

Pokazatelj L3 (Likvidna aktiva / Kratkoročne obaveze) meri odnos likvidne aktive i kratkoročnih obaveza pri čemu likvidnu aktivu čine akcije kojima se trguje na organizovanom tržištu (učesća u kapitalu ostalih pravnih lica), druge hartije od vrednosti (HoV) raspoložive za prodaju kojima se trguje na organizovanom tržištu, HoV izdate od strane države, Centralne banke, međunarodnih finansijskih institucija, kao i HoV za koje garantuje neki od navedenih subjekata i gotovinski ekvivalenti i gotovina.

**L4: Likvidna aktiva 1 / Kratkoročne obaveze**

Pokazatelj L4 (Likvidna aktiva 1 / Kratkoročne obaveze) meri odnos likvidne aktive i kratkoročnih obaveza pri čemu likvidnu aktivu, pored sredstava likvidne aktive pokazatelja L3, čine i deo dugoročnih deponovanja i ulaganja koja dospevaju do jedne godine, HoV koje se drže do dospeća (deo koji dospeva do jedne godine) i ostali kratkoročni finansijski plasmani.

## **PRIMENA POKAZATELJA NA PRIMERU DVA OSIGURAVAJUĆA DRUŠTVA**

Analizom imovine i obaveza dolazi se do esencijalnih zaključaka u vezi sa likvidnošću osiguravajućih društava. Da bi društvo bilo u stanju da odgovori obavezama, ono mora voditi računa kako o usklađenosti sredstava i obaveza po ročnosti, tako i o utrživosti i kvalitetu svojih sredstava.

### ***Analiza pokazatelja likvidnosti kompanije Dunav osiguranje***

Na osnovu podataka iz bilansa stanja Kompanije za period 2014–2016. godine, biće izračunati i interpretirani rezultati pokazatelja likvidnosti.

**Tabela br. 1:** CARMEL pokazatelj likvidnosti kompanije Dunav osiguranje

Redni broj	Pozicija	Struktura		
		2016.	2015.	2014.
1.	Likvidnost prvog stepena (L1)	0,57	0,54	4,73
2.	Likvidnost drugog stepena (L2)	11,37	10,65	9,90
3.	L3	1,63	1,69	7,12

**Izvor:** Autor

**L1:** Udeo gotovine i gotovinskih ekvivalenata u odnosu na kratkoročne obaveze u posmatranim periodima beleži najveći koeficijent u 2014. godini sa 4,73 dok se u 2015. i 2016. godini beleži pad. To ukazuje na manje učešće gotovine i gotovinskih ekvivalenata. Ovaj pokazatelj ukazuje da li društvo raspolaže sa dovoljno gotovine da može pokriti svoje kratkoročne obaveze, što implicira da na 100 dinara kratkoročnih obaveza u kompaniji Dunav osiguranje u 2014. godini dolazi 473 dinara gotovine i gotovinskih ekvivalenata, dok u 2015. godini na 100 dinara kratkoročnih obaveza dolazi 54 dinara gotovine i gotovinskih ekvivalenata.

**L2:** Na promenu vrednosti pokazatelja od 2014. godine uticao je rast kratkoročnih obaveza u posmatranim godinama, takođe se beleži i blagi rast zaliha. Pokazatelj govori da je 100 dinara kratkoročnih obaveza društva pokriveno sa 990 dinara obrtne imovine umanjene za zalihe, dok u 2016. godini Kompanija Dunav osiguranje 100 dinara kratkoročnih obaveza pokriva sa 1065 dinara obrtne imovine umanjene za zalihe. Može se zaključiti da Dunav osiguranje gotovo celokupnom obrtnom imovinom umanjenom za vrednost zaliha pokriva kratkoročne obaveze.

**L3:** Udeo likvidne aktive prema kratkoročnim obavezama u 2014. godini iznosi 7,12, dok se blagi pad beleži u 2015. i 2016. godini. Na promenu vrednosti ovog pokazatelja uticao je rast vrednosti kratkoročnih obaveza i pad vrednosti likvidne aktive.

Na osnovu analize likvidnosti kompanije Dunav osiguranje, pokazatelj L1 beleži manje učešće gotovine i gotovinskih ekvivalenata u 2015. i 2016. godini, dok u 2014. godini beleži 473 dinara gotovine i gotovinskih ekvivalenata, što je dobar pokazatelj. Kompaniju Dunav osiguranje prati rast kratkoročnih obaveza i rast zaliha. Međutim, i pored rasta kratkoročnih obaveza i zaliha, u 2016. godini kompanija Dunav osiguranje na 100 dinara kratkoročnih obaveza pokriva 1065 dinara obrtne imovine umanjene za zalihe. Pokazatelj L3 pokazuje pad likvidne aktive u kompaniji Dunav osiguranje sa 7,12 u 2014. godini na 1,69 u 2015. i 1,63 u 2016. godini. Razlog tome je rast vrednosti kratkoročnih obaveza i pad vrednosti likvidne aktive. Na osnovu ovog pokazatelja može se zaključiti da Dunav osiguranje gotovo celokupnom obrtnom imovinom umanjenom za vrednost zaliha pokriva kratkoročne obaveze.

Izveštaj o tokovima gotovine je finansijski izveštaj koji evidentira i utvrđuje novčane prilive i novčane odlive iz poslovnih investicionih i finansijskih aktivnosti preduzeća tokom određenog perioda. Potreba za sastavljanjem ovih izveštaja javila u drugoj polovini XX veka, budući da dotadašnja praksa upotrebe bilansa nije bila dovoljna da se dobiju relevantne informacije za ocenu uspešnosti poslovanja preduzeća, ocenu likvidnosti, solventnosti i rentabilnosti.

**Tabela br. 2:** Konsolidovani izveštaj o tokovima gotovine kompanije Dunav osiguranje

Redni br.	Pozicija	2016.	2015.	2014.
<b>I</b>	<b>Tokovi gotovine iz poslovnih aktivnosti</b>			
1.	Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	36.209.311.	31.109.628.	23.490.640.
2.	Odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	33.404.186.	27.949.446.	26.057.2013.
3.	Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti (1-2)	2.805.125.	3.160.182.	
4.	Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti (2-1)	/	/	2.566.573.
<b>II</b>	<b>Tokovi gotovine iz aktivnosti investiranja</b>			
1.	Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja	27.278.774.	23.191.058.	6.858.820.
2.	Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	1.279.646	32.810.917.	4.468.847.
3.	Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja (1-2)			2.398.973.
4.	Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja (2-1)	29.777.622.	9.619.859.	
<b>III</b>	<b>Tokovi gotovine iz aktivnosti finansiranja</b>			
1.	Priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	29.219./	23.326./	5.191.956.
2.	Odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	251.115.	89.293.	1.113.476.
3.	Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja (1-2)			4.078.480.
4.	Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja (2-1)	221.896.	65.967.	
5.	Svega priliv gotovine	63.517.304.	54.324.012.	35.541.416.
6.	Svega odliv gotovine	63.432.923.	60.849.656.	31.639.536.
7.	Neto priliv gotovine	84.381.		3.901.880.
8.	Neto odliv gotovine		6.525.644.	

**Izvor:** <http://www.dunav.com/finansijski-izvestaji/>

Na osnovu izveštaja o tokovima gotovine kompanije Dunav osiguranje za posmatrane periode, može se uočiti da kompanija ostvaruje neto odliv gotovine u 2015. godini, dok u 2014. i 2016. godini kompanija ostvaruje neto priliv gotovine.

### ***Analiza pokazatelja likvidnosti kompanije DDOR Novi Sad a. d.***

Racia (pokazatelji) likvidnosti koji će biti korišćeni u analizi finansijskih izveštaja kompanije DDOR Novi Sad a. d. za posmatrane godine od 2014. do 2016. godine su:

**Tabela br. 3:** Bilansne pozicije kompanije DDOR Novi Sad a.d.

Pozicija	2016.	2015.	2014.
<b>Gotovina i gotovinski ekvivalenti</b>	468.729	505.676	192.977
<b>Obrtna imovina - zalihe</b>	(5.543.827 – 44.358)	(5.962.031 – 18.755)	(7.134.736 – 29.534)
<b>Likvidna aktiva</b>	6.708.759	5.292.465	2.768.182
<b>Kratkoročne obaveze</b>	490.372	522.367	397.559

**Izvor:** APR

**Tabela br. 4:** CARMEL pokazatelj likvidnosti kompanije DDOR Novi Sad a.d.

Redni br.	Koeficijent	Struktura		
		2016	2015	2014
1.	Likvidnost prvog stepena (L1)	0,95	0,96	0,48
2.	Likvidnost drugog stepena (L2)	11,21	11,38	17,87
3.	L3	13,68	10,13	6,96

**Izvor:** Autor na osnovu podataka APR

**L1:** Ovaj pokazatelj ukazuje da li društvo raspolaže sa dovoljno gotovine da može pokriti svoje kratkoročne obaveze, što implicira da na 100 dinara kratkoročnih obaveza u kompaniji DDOR Novi Sad u 2016. godini dolazi 95 dinara gotovine i gotovinskih ekvivalenata, dok se u 2014. godini na 100 dinara kratkoročnih obaveza dolazi 48 dinara gotovine i gotovinskih ekvivalenata.

**L2:** Pokazatelj u 2016. godini govori da je 100 dinara kratkoročnih obaveza društva pokriveno sa 1121 dinara obrtne imovine umanjene za zalihe, dok u 2014. godini kompanija 100 dinara kratkoročnih obaveza pokriva sa 1787 dinara obrtne imovine umanjene za zalihe. Može se zaključiti da DDOR Novi Sad gotovo celokupnom obrtnom imovinom umanjenom za vrednost zaliha pokriva kratkoročne obaveze .

**L3:** Na osnovu bilansnih pozicija kompanije DDOR Novi Sad od 2014. godine beleži rast likvidne aktive, što je dobar pokazatelj. Udeo likvidne aktive prema kratkoročnim obavezama u 2014. godini iznosi 6,96 dok se blagi rast beleži u 2015. i 2016. godini.

Analizom pokazatelja likvidnosti kompanije DDOR može se uočiti da društvo raspolaže sa dovoljno gotovine u posmatranim godinama. Takođe, na osnovu pokazatelja L2 DDOR Novi Sad gotovo celokupnom obrtnom imovinom umanjenom za vrednost zaliha pokriva kratkoročne obaveze. Pokazatelj L3 beleži rast likvidne aktive što je dobar pokazatelj.

Na osnovu Izveštaja o tokovima gotovine za DDOR Novi Sad a. d. takođe se može zaključiti da li ovo osiguravajuće društvo upravlja likvidnošću na adekvatan način.

**Tabela br. 5:** Izveštaj o tokovima gotovine DDOR Novi Sad a.d.

Redni br.	Pozicija	2016	2015	2014
<b>I Tokovi gotovine iz poslovnih aktivnosti</b>				
1.	Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	11.372.017	10.522.907	10.439.175
2.	Odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	10.738.875	10.323.719	10.586.424
3.	Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti (1-2)	633.142	199.188	
4.	Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti (2-1)	/	/	147.249
<b>II Tokovi gotovine iz aktivnosti investiranja</b>				
1.	Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja	606.356	784.398	586.183
2.	Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	1.279.646	673.587	873.335
3.	Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja (1-2)		110.811	
4.	Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja (2-1)	673.290		287.152
<b>III Tokovi gotovine iz aktivnosti finansiranja</b>				
1.	Priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	/	/	
2.	Odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja			
3.	Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja (1-2)			
4.	Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja (2-1)			
5.	Svega priliv gotovine	11.978.373	11.307.305	11.025.358
6.	Svega odliv gotovine	12.018.521	10.997.306	11.459.759
7.	Neto priliv gotovine		309.999	
8.	Neto odliv gotovine	40.148		434.401

Izvor: <http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI/Home/Index>

Analizom izveštaja o tokovima gotovine možemo uočiti da DDOR Novi Sad ostvaruje neto odliv u 2014. i 2016. godini, dok priliv gotovine iz poslovne aktivnosti i aktivnosti investiranja ostvaruje u 2015. godini.

## ZAKLJUČAK

U prvom delu rada prikazane su teorijske postavke u vezi sa likvidnošću društva za osiguranje, dok je u empirijskom delu rada izvršena njihova primena, a dobijeni rezultati interpretirani. Ovakvim praćenjem likvidnosti društava za osiguranje olakšava se sagledavanje njihovih poslovnih performansi, kako bi se na vreme uočile nepravilnosti ili kako bi se održali i unapredili dobri segmenti poslovanja. Istraživanje u narednom periodu otvoriće nove teme istraživanja eventualnim obuhvatanjem dužeg intervala i drugih zemalja u regionu. Buduća istraživanja bi time pružila uporedive i pouzdanije rezultate.

## CARMEL LIQUIDITY INDICATORS OF INSURANCE COMPANIES

Dragana Milic

Jelena Matijasevic Obradovic

**Abstract:** *The adoption of guidelines by the National Bank of Serbia in the field of insurance enabled the creation of conditions for a safe and stable insurance market. Thus, the analysis and monitoring of liquidity is covered by CARMEL indicators based on the methodology of the IMF. By quantitative determination and interpretation of the obtained values of liquidity indicators (in the case of two insurance companies in Serbia), insurance companies can fulfill their goals to maintain liquidity and financial stability in a quality, serious, scientifically founded and practice-based manner.*

**Key words:** *liquidity, insurance companies*

### LITERATURA:

1. Agencija za privredne registre, *Konsolidovani izveštaj o tokovima gotovine za DDOR Novi Sad*, Preuzeto sa: <http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI/Home/Index>
2. Milić, D., Arsić, N. (2011). Ekonomsko-pravna osnova procene kvaliteta imovine kao kontrolni pokazatelj likvidnosti osiguravajućih društava – *XVI Internacionalni naučni skup SM 2011 – Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u strategijskom menadžmentu*, Univerzitet u Novom Sadu – Ekonomski fakultet Subotica, Planiranje i kontrola u strategijskom upravljanju.
3. Momčilović, M. (2009). Ocena performansi kompanije putem racio analize, *SM 2009, XIV internacionalni naučni skup, Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u strategijskom menadžmentu*, Subotica, Ekonomski fakultet Subotica
4. *Međunarodni Monetarni Fond.* (2003). Insurance and Issues in Financial Soundness. Preuzeto sa: [www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2003/wp03138.pdf](http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2003/wp03138.pdf)
5. *Narodna banka Srbije.* (2009a) CARMEL pokazatelji poslovanja društava za osiguranje sa okvirnim uputstvima za njihovo tumačenje, Preuzeto sa: [http://www.nbs.rs/export/internet/cirilica/20/index\\_osg.html#smernicE](http://www.nbs.rs/export/internet/cirilica/20/index_osg.html#smernicE)

6. *Narodna banka Srbije*. (2009). Godišnji izveštaj za 2016. godinu, Preuzeto sa [https://www.nbs.rs/internet/cirilica/90/90\\_4/index.html](https://www.nbs.rs/internet/cirilica/90/90_4/index.html)
7. *Narodna banka Srbije*, Sektor za poslove nadzora nad obavljanjem delatnosti osiguranja, Bilans stanja sektora osiguranja Republike Srbije u 2015. i 2016. godini.
8. Novović, M. (2005). *Izvori finansiranja i plasman sredstava osiguravajućih kompanija*, Magistarski rad, Beograd, Ekonomski fakultet Beograd
9. Ostojić, S. (2004). Neophodnost restrukturiranja osiguravajućih društava u Srbiji, *Privredna izgradnja*, br. 1–2, Novi Sad
10. *Službeni glasnik Republike Srbije*. (2005). Odluka o načinu procenjivanja bilansnih i vanbilansnih pozicija društva za osiguranje. Beograd: Javno preduzeće za objavljivanje službenih glasila.

## AKTUELNI LEGISLATIVNI TRETMAN JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA I KONCESIJA U SRBIJI

Jelena Matijašević Obradović<sup>1</sup>

Maja Kovačević<sup>2</sup>

**Sažetak:** *Dugi niz godina, na prostoru Srbije, u oblasti javno-privatnog partnerstva bio je izražen nedostatak adekvatnog i podsticajnog pravnog okvira. Prvi zakonski tekst u ovoj oblasti usvojen je 2011. godine. Predmet analize ovog rada jeste sadržina i značenje aktuelnog legislativnog tretmana javno-privatnog partnerstva i koncesija u Srbiji. Rad je metodološki zasnovan na teorijskoj analizi relevantnih savremenih stavova u teoriji, te normativnoj analizi primarnog legislativnog izvora – Zakona o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama. Imajući u vidu kompleksnost i višedimenzionalnost projekata javno-privatnog partnerstva, svakako se u daljem razvoju saradnje javnog i privatnog sektora očekuje i kontinuirani razvoj i unapređenje legislativnog tretmana svih relevantnih pitanja iz ove oblasti.*

**Gljučne reči:** *javno-privatno partnerstvo / koncesije / legislativni tretman / Republika Srbija*

### UVOD

Ulaganja u oblasti javno-privatnih partnerstava i koncesija regulisana su posebnim *lex specialis* zakonskim tekstom – Zakonom o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama (u daljem tekstu: ZJPPK – „Sl. glasnik RS”, br. 88/2011, 15/2016 i 104/2016).

---

1 Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe Novi Sad, Geri Karolja br. 1, e-mail: jela\_sup@yahoo.com

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



Prema odredbi člana 7. stava 1. ZJPPK, javno-privatno partnerstvo (u daljem tekstu: JPP) jeste dugoročna saradnja između javnog i privatnog partnera radi obezbeđivanja finansiranja, izgradnje, rekonstrukcije, upravljanja ili održavanja infrastrukturnih i drugih objekata od javnog značaja i pružanja usluga od javnog značaja, koje može biti ugovorno ili institucionalno. Odredbama pak člana 10. stava 1. ZJPPK određen je pojam koncesije, te se ista određuje kao ugovorno ili institucionalno JPP sa elementima koncesije u kome je javnim ugovorom uređeno komercijalno korišćenje prirodnog bogatstva, dobra u opštoj upotrebi koja su u javnoj svojini, odnosno dobra u svojini javnog tela ili obavljanja delatnosti od opšteg interesa, koje javni partner ustupa privatnom partneru, na određeno vreme, pod posebno propisanim uslovima, uz plaćanje koncesione naknade od strane privatnog, odnosno javnog partnera, pri čemu privatni partner snosi rizik vezan za komercijalno korišćenje predmeta koncesije.

Kako Cvetković i Zdravković (2012) navode, JPP izaziva veliku pažnju naučne i stručne javnosti, jer se, posmatrano i formalno i suštinski, „bitno razlikuje od klasičnog koncepta saradnje između ovih sektora“ (str. 148). Imajući za cilj podizanje kvaliteta ustanovljavanja, realizacije, zaštite i razvoja javnog interesa, ulaganja u oblasti JPP pravno su regulisana posebnim zakonskim tekstom u Srbiji, te predstavljaju legislativno optimalan okvir uređenja saradnje javnog i privatnog sektora, čije se pak specifične osobenosti umnogome razlikuju (Cvetković, 2014, str. 106).

Prema Grubišiću, Musabegoviću i Kamenković (2015), svaki od učesnika u projektu JPP ima svoje planove i ciljeve koje želi da ostvari. Naime, „učesnici iz privatnog sektora za ulazak u partnerstvo sa javnim sektorom imaju zahteve poput dobijanja razumnog profita, srazmernog uvećanja profitnog potencijala usled visoke izloženosti riziku, jasne pravne i regulatorne strukture, političke podrške i stabilnosti, dok, očekivanja javnog sektora obuhvataju finansiranje projekta u cilju unapređenja njegove realizacije, ubrzanje sprovođenja projekta, unapređenje nivoa usluga, unapređenje pokrivenosti usluga, koristi koje proizilaze iz efikasnosti projekta, kao i olakšanje izvođenja projekata u situacijama kada se koriste spoljna ili donatorska sredstva“ (str. 482).

Osnovne karakteristike JPP, prema Vasiljevu (2014), u osnovi se sastoje u dugoročnoj ugovornoj saradnji između javnog i privatnog sektora, preraspodeli poslovnog rizika i sveobuhvatnoj odgovornosti na strani privatnog sektora (str. 80), dok prema odredbama Evropske komisije obuhvataju sledeće elemente: „1) JPP podrazumeva dugotrajan odnos između partnera, način finansiranja koji se u najvećem broju slučajeva oslanja na privatna sredstva, ali uz učešće javnih sredstava; 2) javni partner je onaj partner koji definiše ciljeve gradnje ili pružanja usluga sa aspekta

javnog interesa, kao i postavljanja standarda gradnje, održavanja i kvaliteta usluga; 3) rizik se prenosi na privatnog partnera, inače bi ga snosio javni sektor, ali sama raspodela rizika zavisi od slučaja do slučaja i definiše se ugovorom; 4) javni partner plaća naknadu za korišćenje privatnom partneru i preuzima obavezu da će se izgrađenim objektom koristiti za ugovorenu namenu; 5) izgrađeni objekat se nakon isteka ugovora vraća u vlasništvo javnom sektoru“ (Vasiljev, 2014, str. 81).

Koncesija, kao poseban oblik JPP predstavlja pravo korišćenja prirodnog bogatstva, dobara u opštoj upotrebi ili obavljanja delatnosti od opšteg interesa i koncesija po sistemu *build-operate-transfer* – tzv. BOT sistem, obuhvatajući i sve aktivnosti u pogledu izgradnje ili rekonstrukcije i finansiranja kompletnog objekta, uređaja ili postrojenja, njegovom korišćenju i predaji (Knežević, 2010, str. 91).

Imajući u vidu rečeno, u nastavku će, nakon teorijske analize relevantnih pojmovnih određenja i stavova, biti analiziran legislativni tretman JPP i koncesija u Srbiji, kroz analizu ključnih odredbi ZJPPK, a primenom prvenstveno normativnog metodološkog pristupa.

## **PREGLED RELEVANTNIH STAVOVA U TEORIJI**

Legislativni tretman JPP u Srbiji, valorizovan kroz usvajanje i primenu posebnog zakonskog teksta, čije su odredbe u potpunosti posvećene predmetnoj materiji, uspostavljen je tek 2011. godine, donošenjem prve novele ZJPPK. Međutim, neophodno je imati u vidu da je koncept primene JPP u razvijenim zemljama implementiran i razvijan već više od dvadeset godina, te da je za to vreme fenomenološka raznovrsnost, odnosno raznovrsnost formi ovog vida saradnje javnog i privatnog sektora, dosegla zavidne razmere. Samim tim, vremenom je postalo nemoguće odrediti uniformnu definiciju koja bi precizno obuhvatila sva karakteristična obeležja JPP, te bila prilagođena svakom konkretnom slučaju primene projekta ovog vida poslovanja.

Određujući pojam JPP, Stanković i Vignjević Đorđević (2013) ističu da se „prema definiciji Međunarodnog monetarnog fonda, zapravo radi o ugovornim odnosima u okviru kojih privatni sektor preuzima obezbeđivanje infrastrukture i usluga, koje je tradicionalno obezbeđivala javna uprava“ (str. 290). Autori dalje ističu da „Svetska banka precizira da se projekti JPP odnose na investiranje i pružanje usluga, koje tradicionalno pruža javni sektor, pri čemu privatni sektor preuzima veliki deo rizika, a javni sektor zadržava važnu ulogu u obezbeđivanju usluga ili preuzimanju značajnih rizika projekta. Prema definiciji Evropske komisije, JPP predstavlja prenos sprovođenja i finansiranja investicionih projekata s javnog sektora na privatni sektor“ (str. 291).

OECD (2008, 2010) definiše JPP kao aranžman između vlade i jednog ili više privatnih partnera (koji mogu uključivati operatore i finansijere), prema kome privatni partner isporučuje servisnu uslugu na način da su vladini ciljevi servisne usluge u skladu sa profitnim ciljevima privatnog partnera, a usklađenost interesa obe strane zavisi od transfera rizika privatnom partner (str. 18).

Prema Vasiljevu (2014), „JPP podrazumevaju infrastrukturne usluge koje su tradicionalno bile isporučivane od strane vlasti“ (str. 78), pa pojedini autori, prilikom analize primene koncepta JPP, stepena učešća privatnog kapitala u realizaciji pojedinih projekata, navode da se JPP „najčešće koristi prilikom finansiranja kapitalnih projekata od javnog značaja poput auto-puteva i putnih objekata – tunela, mostova, zatim železničkih pruga, luka, aerodroma, gasovoda, društvene infrastrukture, komunalne infrastrukture. Projektni aranžmani nastali po osnovu ulaganja javnog i privatnog kapitala variraju od isključivog učešća privatnog kapitala, uz odobrenje i garancije Vlade, do ulaganja u kome su privatni partneri finansijska potpora državi u sponzorisanju projekata“ (Grubišić i sar., 2015, str. 481).

JPP se pak, prema mišljenju Gupta & Biswas (2010), „odnosi na dugotrajno, ugovorno partnerstvo između agencija javnog i privatnog sektora, koje je usmereno na finansiranje, projektovanje, implementaciju i upravljanje infrastrukturnim dobrima i uslugama u zemlji“ (str. 45).

Analizirajući različitosti brojnih pojmovnih određenja JPP, Vasiljev (2015) zaključuje da zajednički imenitelj koncepta JPP zapravo predstavlja „kooperativno delovanje javnog i privatnog sektora u proizvodnji javnih proizvoda ili pružanju javnih usluga“ (str. 14). Ističući značaj primene koncepta JPP, Drljača Kanazir (2015) navodi da je ovakav pristup saradnji javnog i privatnog sektora zapravo „proaktivan pristup upravljanja u javnom sektoru i implementacija svih metoda upravljanja u javnom sektoru koje su inače tipične za privatni sektor“ (str. 116). Milosavljević (2012) pak u prilog primeni JPP navodi sledeće ključne argumente: „(1) slobodan kapital privatnog sektora može da nadomesti smanjene budžetske mogućnosti vlasti (ekonomska kriza, budžetski deficiti); (2) pošto je motivisan profitom, privatni sektor je sposoban da ekonomičnije i uspešnije od javnog sektora gradi infrastrukturne objekte i pruža javne usluge; i (3) privatnom sektoru su potrebni podsticaji kako bi se pružio novi impuls ekonomskom rastu i, u isto vreme, taj sektor učinio odgovornijim prema društvu“ (str. 37). Nadovezujući se na brojne pozitivne efekte primene JPP, Cvetković (2012) naglašava da ovaj vid saradnje privatnog i javnog sektora faktički obezbeđuje viši nivo ostvarivanja javnog dobra, u smislu da „privatni sektor doprinosi smanjenju troškova ostvarivanja javnog interesa putem primene znanja i umenja, te finansijske podrške i tržišne logike“ (str. 11). Cvetković dalje navodi i činjenicu da

upliv privatnog sektora u ostvarivanje javnog interesa „stimuliše i sticanje novih znanja i kreiranje novih upravljačkih i ekspertskih struktura, sačinjenih od novih aktera koji ranije nisu učestvovali u javnim poslovima“ (str. 11).

Polazeći od činjenice da saradnja javnog i privatnog sektora obiluje različitošću pojava oblika, usmerenih prevashodno ka ekonomičnijoj i efikasnijoj proizvodnji i pružanju javnih usluga i dobara, Vasiljev (2014) navodi da „JPP mogu biti kategorizovana u zavisnosti od stepena učešća i rizika javnog i privatnog sektora u partnerstvu, te obuhvataju sledeće oblike: 1. servisni ugovori (engl. *service contracts*); 2. menadžerski ugovori (engl. *managment contracts*); 3. iznajmljivanje / lizing (engl. *leases*); 4. BOT modeli (engl. *build-operate-transfer*) i varijante; 5. koncesije (engl. *concessions*)” (str. 81–82).

Polazeći od strukture aktuelne legislative u Srbiji (ZJPPK), a u domenu JPP, koja pored odredbi o JPP, sadrži i vrlo detaljne odredbe o koncesijama, neophodno je učiniti detaljniju napomenu o pojmu i osnovnim karakteristikama koncesija, kao specifičnoj formi JPP.

Naime, Knežević (2010) ističe da se koncesije u uporednopravnoj teoriji definišu kao „pravni odnos između države, koncedenta i pravnog ili fizičkog lica, koncesionara, u kome država ustupa pravnom ili fizičkom licu pravo korišćenja prirodnog bogatstva ili dobra u opštoj upotrebi ili vršenje javne službe uz određenu naknadu“ (str. 92). Prema Vasiljevu (2015), „koncesija predstavlja ugovorni odnos između javne vlasti i privatne kompanije. Koncedent (davalac koncesije – javna vlast) daje koncesionaru (primalac koncesije – privatna kompanija) pravo da u dužem vremenskom periodu, obično 20–30 godina, vrši neku javnu uslugu ili koristi određeno prirodno bogatstvo, ili obavlja drugu delatnost od opšteg interesa. Zauzvrat, koncesionar plaća koncedentu koncesionu naknadu. Koncesionar snosi potpunu odgovornost za funkcionisanje predmeta koncesije, uključujući upravljanje, održavanje, menadžment, investicije u popravke i obnovu postrojenja i eventualno proširenje predmeta koncesije“ (str. 33). Ističući pojedine pozitivne efekte koncesija (npr. oslobađanje budžetskih sredstava usled angažovanja privatnog sektora u izgradnji infrastrukture, i dr. ), Knežević (2010) zaključuje da su pozitivni efekti koncesija svakako priliv kapitala, zapošljavanje radnika i transfer novih tehnologija (str. 98).

Analizirajući relevantna pitanja u vezi sa saradnjom javnog i privatnog sektora u okviru JPP, kao pravnog koncepta, veoma kompleksnog vida saradnje, te koncepta koji svojom formom i sadržinom uspostavlja balans između javnog i privatnog interesa u svakom konkretnom projektu, Cvetković i Zdravković (2012) ističu da faktor od posebne važnosti predstavlja upravo regulativa koja uređuje koncept JPP (str. 150).

## **METODOLOGIJA I IZVORI ISTRAŽIVANJA**

Predmet analize u radu jeste sadržina i značenje aktuelnog legislativnog tretmana JPP i koncesija u Srbiji. Rad je metodološki zasnovan na teorijskoj analizi relevantnih savremenih stavova u teoriji, te normativnoj analizi primarnog legislativnog izvora u domenu JPP u Republici Srbiji – Zakona o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama, usvojenog 2011. godine, a noveliranog 2016. godine (sa poslednjom novelom br. 104/2016).

## **LEGISLATIVNI TRETMAN JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA I KONCESIJA U SRBIJI**

Odredbama ZJPPK uređuju se: uslovi i način izrade, predlaganja i odobravanja projekata JPP; određuju subjekti nadležni, odnosno ovlašćeni za predlaganje i realizaciju projekata JPP; prava i obaveze javnih i privatnih partnera; oblik i sadržina ugovora o JPP sa ili bez elemenata koncesije i pravna zaštita u postupcima dodele javnih ugovora; uslovi i način davanja koncesije, predmet koncesije, subjekti nadležni, odnosno ovlašćeni za postupak davanja koncesije, prestanak koncesije; zaštita prava učesnika u postupcima dodele javnih ugovora; osnivanje, položaj i nadležnost Komisije za JPP, kao i druga pitanja od značaja za JPP, sa ili bez elemenata koncesije, odnosno za koncesiju.

Iz definicije (član 7. stav 1.) ZJPPK, date u uvodnom delu rada, izvode se bitni elementi JPP: 1) predmet JPP, koji ne može biti isključivo komercijalno korišćenje dobra u opštoj upotrebi ili drugog dobra niti isključiva isporuka dobara; 2) oblik JPP koje može biti institucionalno JPP ili ugovorno JPP, ili kao koncesija koja predstavlja poseban oblik JPP; 3) obavezu privatnog partnera da od javnog partnera preuzme izgradnju, odnosno rekonstrukcije javne infrastrukture, odnosno objekta od javnog značaja, kao i održavanje javne infrastrukture, odnosno obavljanje usluga od javnog značaja, sa jednom ili više obaveza kao što su: finansiranje, upravljanje i održavanje, u cilju pružanja usluga od javnog značaja krajnjim korisnicima iz okvira nadležnosti javnog partnera, ili u cilju obezbeđivanja neophodnih preduslova javnom partneru za pružanje usluga od javnog značaja iz okvira njegovih nadležnosti, ili pružanje usluga od javnog značaja iz okvira nadležnosti javnog partnera krajnjim korisnicima; 4) delimično ili potpuno finansiranje projekta JPP od strane privatnog partnera; 5) mogućnost javnog partnera da privatnom partneru za preuzete obaveze izvrši prenošenje određenih stvarnih prava ili da mu dodeli koncesiju ili da mu za preuzete obaveze vrši plaćanje u novcu ili da mu dozvoli naplatu naknade krajnjim korisnicima za pružene usluge, ako je tako predviđeno predlogom projekta JPP / koncesionim aktom; 6) preuzimanje odgovornosti sva-

kog partnera za rizik kojim može na bolji način da upravlja, odnosno na koji može da utiče, ili se rizici dele u izbalansiranom odnosu, sve u cilju optimalnog upravljanja rizikom tokom trajanja projekta JPP, uz korišćenje upravljačkih, tehničkih, finansijskih i inovativnih sposobnosti privatnog partnera, kao i unapređenjem razmene veština i znanja između javnog i privatnog partnera, a naročito preuzimanje rizika tražnje ili rizika raspoloživosti objekta, usluge, infrastrukture i sl.; 7) mogućnost javnog partnera da privatnom partneru dozvoli da obavlja komercijalnu delatnost ili izgradi druge objekte u okviru realizacije projekta JPP, samo u slučaju da na drugi način nije moguće obezbediti potreban nivo isplativosti realizacije projekta JPP i povraćaj uložених sredstava.

Uređivanje uslova, načina i postupka zaključivanja javnih ugovora zasniva se na sledećim načelima: zaštite javnog interesa, efikasnosti, transparentnosti, jednakog i pravičnog tretmana, slobodne tržišne utakmice, proporcionalnosti, zaštite životne sredine, autonomije volje i ravnopravnosti ugovornih strana (čl. 5. stav 1. ZJPPK).

ZJPPK predviđa dva oblika JPP: ugovorno i institucionalno.

Ugovori o JPP se zbog specifičnog spoja javnopravnih i privatnopravnih obeležja, u teoriji i praksi označavaju kao *sui generis* ugovori, odnosno kao osobeni, te strukturno originalni ugovori (opažajno različiti u odnosu na klasične ugovorne koncepte), upravo zbog obuhvatanja dve, na prvi pogled, formalnopravno nespojive konotacije.

Međusobna prava i obaveze u realizaciji projekta JPP, sa ili bez elemenata koncesije, ugovorne strane uređuju javnim ugovorom (čl. 8. stav 1.). Javni ugovor sadrži sve odredbe, uslove i druge klauzule koje javni partner smatra korisnim za ispunjavanje zadatka privatnog partnera i za odnos privatnog partnera sa drugim učesnicima koji igraju značajnu ulogu u realizaciji JPP, sa ili bez elemenata koncesije. Prilikom određivanja odredaba i uslova javnog ugovora, javni partner uređuje dvadeset osam zakonom taksativno određenih pitanja (čl. 46 ZJPPK). ZJPPK potom, u članovima 47–52, uređuje sva relevantna pitanja u domenu javnog ugovora – saglasnost na javni ugovor, potpisivanje javnog ugovora, finansiranje javnih ugovora, postupak i granice izmena javnog ugovora, dodeljivanje dodatnih radova koncesionaru, kao i stabilizacionu klauzulu, u slučaju promene propisa nakon zaključenja javnog ugovora koji pogoršavaju položaj privatnog ili javnog partnera.

Za razliku od ugovornog, institucionalno JPP, sa ili bez elemenata koncesije, zasniva se na odnosu javnog i privatnog partnera kao članova zajedničkog privrednog društva koje je nosilac realizacije projekta JPP, pri čemu se taj odnos može zasnivati na osnivačkim ulozima u novoosnovanom privrednom društvu ili na sticanju vla-



sničkog udela, odnosno dokapitalizaciji postojećeg privrednog društva (čl. 9. stav 1. ZJPPK).

U domenu koncesija, ZJPPK članom 10, st. 2–4 određuje posebne oblike koncesija, te deli koncesije na koncesije za javne radove i koncesije za javne usluge. U smislu odredaba zakona, koncesija za javne radove je ugovorni odnos istovetan ugovoru o javnoj nabavci kojim se vrši nabavka radova u skladu sa zakonom kojim se uređuju javne nabavke, osim činjenice da se naknada za javne radove sastoji ili od samog prava na komercijalno korišćenje izvedenih radova ili od tog prava zajedno sa plaćanjem. Koncesija za javne usluge je ugovorni odnos istovetan ugovoru o javnoj nabavci usluga u skladu sa zakonom kojim se uređuju javne nabavke, ako se naknada za pružene usluge sastoji ili od samog prava na komercijalno korišćenje, odnosno pružanje usluga ili od tog prava zajedno sa plaćanjem.

Članom 11. ZJPPK određeno je da se koncesija može dati radi komercijalnog korišćenja prirodnog bogatstva, dobra u opštoj upotrebi koja su u javnoj svojini, odnosno dobra u svojini javnog tela ili obavljanja delatnosti od opšteg interesa, a naročito: 1) za istraživanje i eksploataciju mineralnih sirovina i drugih geoloških resursa; 2) za pojedine delatnosti unutar zaštićenih područja prirode, kao i za korišćenje drugih zaštićenih prirodnih bogatstava; 3) u oblasti energetike; 4) za luke; 5) za javne puteve; 6) za javni prevoz; 7) za aerodrome; 8) u oblasti sporta i obrazovanja; 9) na kulturnim dobrima; 10) za komunalne delatnosti; 11) u oblasti železnica; 12) za komercijalno korišćenje žičara; 13) u oblasti zdravstva; 14) u oblasti turizma; 15) i drugim oblastima.

Članovima 12 i 13, ZJPPK uređuje pitanja relevantna za status javnog partnera, te u tom smislu, javno telo ima pravo da samostalno pokrene postupak realizacije projekta JPP sa elementima koncesije za korišćenje prirodnog bogatstva, dobra u opštoj upotrebi koja su u javnoj svojini, odnosno dobra u svojini javnog tela ili obavljanja delatnosti od opšteg interesa iz svoje nadležnosti. Davalac koncesije može biti: 1) Vlada, u ime Republike Srbije kada su javna tela i predmet koncesije u nadležnosti Republike Srbije; 2) Vlada autonomne pokrajine, u ime autonomne pokrajine kada su javna tela i predmet koncesije u nadležnosti autonomne pokrajine; 3) skupština jedinice lokalne samouprave, kada su javna tela i predmet koncesije u nadležnosti jedinice lokalne samouprave; 4) javno preduzeće i 5) pravno lice ovlašćeno posebnim propisima za davanje koncesije.

Članovima 14–18, ZJPPK uređuje pitanja relevantna za status privatnog partnera, te u tom smislu, odredba člana 14. stava 1. opredeljuje da učesnik u postupku dodele javnog ugovora može biti svako domaće ili strano fizičko, odnosno pravno lice.

ZJPPK odredbama u trećem poglavlju uređuje postupak i način dodele javnih ugovora. Naime, članom 20. stavovima 1. i 2. uređeno je da postupak izbora privatnog partnera jeste ili postupak javne nabavke ili postupak davanja koncesije. Javni ugovor zaključuje se kao ugovor o JPP ili kao ugovor o koncesiji. ZJPPK pritom vrlo detaljno uređuje relevantna pitanja postupka i načina dodele javnih ugovora, praveći razliku između pokretanja postupka za realizaciju projekta JPP bez elemenata koncesije i pokretanja postupka za realizaciju projekta JPP sa elementima koncesije.

U zasebnom, petom poglavlju, ZJPPK uređuje pitanja u vezi sa prestankom JPP i posledicama prestanka. Naime, članom 53. stavom 1. uređeno je da JPP, sa ili bez elemenata koncesije, prestaje: 1) ispunjenjem zakonskih uslova; 2) raskidom javnog ugovora zbog javnog interesa; 3) sporazumnim raskidom javnog ugovora; 4) jednostranim raskidom javnog ugovora; 5) pravnosnažnošću sudske odluke kojom se javni ugovor oglasava ništavim ili poništava. JPP sa ili bez elemenata koncesije prestaje ispunjenjem zakonskih uslova: 1) istekom roka na koji je zaključen javni ugovor; 2) smrću privatnog partnera, odnosno likvidacijom ili stečajem privatnog partnera. Članovima 54 i 55 ZJPPK, uređena su pitanja prevremenog raskida javnog ugovora zbog propusta privatnog partnera, te prevremenog raskida javnog ugovora zbog propusta javnog partnera.

U pogledu prestanka javnog ugovora, članovima 56 i 57 ZJPPK predviđeno je da javni ugovor prestaje istekom roka predviđenog javnim ugovorom kao i u drugim slučajevima propisanim zakonom ili javnim ugovorom. Javni ugovor može prestati otkupom predmeta javnog ugovora, a izuzetno, ako to nalaže javni interes, otkup predmeta javnog ugovora može se vršiti pod uslovima i na način utvrđen propisima o eksproprijaciji, u kom slučaju privatni partner ima pravo na isplatu pune naknade prema tržišnoj vrednosti. Javni partner može privatnom partneru oduzeti prava ustanovljena javnim ugovorom ako privatni partner ne izvršava ugovorom preuzete obaveze, iz razloga javne bezbednosti, kao i u slučaju da se obavljanjem koncesione delatnosti ugrožava životna sredina i zdravlje ljudi, a mere predviđene posebnim propisima nisu dovoljne da se to spreči, na način i pod uslovima utvrđenim javnim ugovorom. Po prestanku javnog ugovora, objekti, uređaji, postrojenja i druga sredstva iz okvira predmeta JPP/koncesije postaju svojina Republike Srbije, autonomne pokrajine, jedinice lokalne samouprave, javnog preduzeća ili pravnog lica ovlašćenog posebnim zakonom kojim se uređuje davanje koncesije, osim ako drugačije nije predviđeno direktnim ugovorom.

U pogledu nadzora nad realizacijom javnih ugovora, članom 61. stavom 1. ZJPPK uređeno je da Vlada Republike Srbije posebnim aktom uređuje nadzor nad rea-



lizacijom javnih ugovora. Članom 63. stavom 1. i članom 64. stavom 1. ZJPPK, uređena je obaveza javnog partnera da kontinuirano prati rad privatnog partnera i izvršavanje njegovih obaveza iz javnog ugovora, kao i izvršavanje svih plaćanja u skladu sa javnim ugovorom, te da blagovremeno i u pisanom obliku obavestava ministarstvo nadležno za poslove finansija, odnosno organ autonomne pokrajine ili jedinice lokalne samouprave nadležan za poslove finansija, o svim uočenim nepravilnostima i preduzetim merama, a najkasnije u roku od 30 dana od dana uočene nepravilnosti, odnosno preduzete mere.

Stručnu pomoć pri realizaciji projekata JPP i koncesija vrši Komisija za JPP, koju obrazuje Vlada na predlog predsednika Vlade, ministarstva nadležnog za poslove ekonomije i regionalnog razvoja, ministarstva nadležnog za poslove finansija; ministarstva nadležnog za poslove infrastrukture, ministarstva nadležnog za poslove rudarstva, ministarstva nadležnog za poslove komunalnih delatnosti, ministarstva nadležnog za poslove zaštite životne sredine, autonomne pokrajine i grada Beograda (član 65. stav 1.). Nadležnost Komisije, u smislu člana 68. ZJPPK opredeljena je na sledeći način: 1) pomaže u pripremi predloga za JPP kako bi se olakšao razvoj JPP i javnih ugovora; 2) informiše i konsultuje o pitanjima JPP sa ili bez elemenata koncesije; 3) daje mišljenje u postupku odobravanja predloga JPP projekta bez elemenata koncesije i u postupku predlaganja koncesionog akta nadležnim organima za odobravanje; 4) identifikuje i olakšava realizaciju najboljih stranih iskustava za R. Srbiju u pogledu JPP sa ili bez elemenata koncesije; 5) izrađuje metodološke materijale u oblasti JPP; 6) saraduje sa drugim institucijama državne uprave i nevladinim organizacijama u oblasti JPP; 7) na zahtev javnog tela, odnosno davaoca koncesije daje preporuke o projektima; 8) podnosi Vladi godišnji izveštaj o realizovanim projektima u skladu sa ovim zakonom u R. Srbiji; 9) saraduje sa organima R. Srbije nadležnim za poslove budžetske inspekcije, Državnom revizorskom institucijom, službom autonomne pokrajine, odnosno jedinice lokalne samouprave nadležnom za poslove budžetske inspekcije i drugim domaćim i međunarodnim organima, organizacijama i institucijama u obavljanju poslova iz svoje nadležnosti; 10) objavljuje, na svojoj internet prezentaciji, godišnji izveštaj iz tačke 8) po usvajanju od strane Vlade, kao i druge značajne podatke i informacije; 11) vrši i druge poslove.

Konačno, u poglavlju koje se odnosi na prava i obaveze u postupku realizacije javnog ugovora, članom 74. stavovima 1. i 4. ZJPPK, uređeno je da se javni ugovori evidentiraju u Registru javnih ugovora koji vodi ministarstvo nadležno za poslove finansija kao jedinstvenu elektronsku bazu podataka na portalu javnih nabavki. Registar je javan.

## ZAKLJUČAK

Razvoj koncepta JPP, prilike koje su se na ovaj način opredelile za mnoge zemlje, naročito one u razvoju (posebno ako se uzmu u obzir veoma pogodne mogućnosti investiranja u infrastrukturu), te potencijali uspješne saradnje javnog i privatnog sektora u budućnosti, usloveli su brojna teorijska razmatranja svih relevantnih pitanja u oblasti JPP, naročito pitanja efekata, mogućnosti primene, te značaja JPP u pojedinačnim nacionalnim okvirima različitih zemalja. Ne mali broj autora ističe potrebu za zajedničkim poduhvatima javnog i privatnog sektora, kako sa ekonomskog aspekta tako i socijalnog, te političkog.

Dugi niz godina, na prostoru Republike Srbije, u oblasti JPP bio je izražen nedostatak adekvatnog i podsticajnog pravnog okvira. Celovit legislativni tretman JPP i koncesija u Srbiji, ustanovljen je od 2011. godine, usvajanjem posebnog zakonskog teksta, u potpunosti posvećenog svim relevantnim pitanjima iz ove oblasti. U odnosu na nedorečenost pozitivne legistative iz prethodnog perioda, usvajanje novom zakonskog teksta o JPP i koncesijama, označio je novi i unapređeni pristup legislativnog tretmana u ovoj oblasti, čija je razrada i implementacija kontinuirano tekla, što je rezultiralo i dvostrukim noveliranjem zakonskog teksta u 2016. godini. Imajući u vidu kompleksnost i višedimenzionalnost projekata JPP, svakako se u daljem razvoju saradnje javnog i privatnog sektora, valorizovanog kroz modalitete JPP (naročito koncesija), očekuje i kontinuirani razvoj i unapređenje legislativnog tretmana svih relevantnih pitanja iz ove oblasti.

## CURRENT LEGISLATIVE FRAMEWORK FOR PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AND CONCESSIONS IN SERBIA

Jelena Matijasevic Obradovic

Maja Kovacevic

**Abstract:** *When it comes to public-private partnerships in the Republic of Serbia, there has been an evident lack of adequate and supportive legal framework for many years. The first law in this area was adopted in 2011. This paper analyzes the content and significance of the current legislative framework for public-private partnerships and concessions in Serbia. The paper is methodologically based on the theoretical analysis of relevant contemporary perspectives in theory and the normative analysis of the primary legislative source - the Law on*

*Public-Private Partnership and Concessions. Given the complexity and multi-dimensionality of public-private partnership projects, it is certain that the future development of cooperation between the public and the private sector primarily requires continuous work on the development and improvement of the legislative framework covering all relevant issues in this area.*

**Keywords:** public-private partnership, concessions, legislative treatment, The Republic of Serbia.

## LITERATURA:

1. Cvetković, P. (2012). Regulatorni okvir javno-privatnog partnerstva: pregled novih rešenja. *Polis*, 1 (2), 10–17.
2. Cvetković, P. i Zdravković, U. (2012). Javno-privatno partnerstvo u pravnom sistemu Republike Srbije – polazna razmatranja. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Nišu*, 50 (63), 147–168.
3. Cvetković, P. (2014). Ugovorni režim javno-privatnog partnerstva: *sui generis* karakter kao posledica holističkog pristupa. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Nišu*, 52 (66), 105–120.
4. Drljača Kanazir, S. (2015). JPP kao moderan koncept obezbeđivanja javnih dobara i usluga i njegova primena u Srbiji. *Bankarstvo*, 44 (3), 112–139.
5. Grubišić, Z., Musabegović, I. i Kamenković, S. (2015). Upporedni prikaz implementacije koncepta javnog-privatnog partnerstva u odabranim zemljama Centralne i Jugoistočne Evrope. *Sinteza 2015 – Međunarodna naučna konferencija iz oblasti informacionih tehnologija i savremenog poslovanja* (481–485), Beograd, Univerzitet Singidunum.
6. Gupta, O. & Biswas, N. (2010). Public Private Partnership: Indian Economy. *SCMS Journal of Indian Management*, 7 (1), 44–53.
7. Knežević, M. (2010). Značaj koncesija za strana ulaganja u Republici Srbiji. *Ekonomski horizonti*, 12 (1), 89–102.
8. Milosavljević, B. (2012). Izazovi i dileme u vezi sa javno-privatnim partnerstvom. *Polis*, 1 (2), 37–43.
9. OECD (2008). *Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money*, Paris, France, OECD Publishing.
10. OECD (2010). *Dedicated Public-Private Partnership Units: A Survey of Institutional and Governance Structures*, Paris, France, OECD Publishing.
11. Stanković, B. i Vignjević Đorđević, N. (2013). Javno-privatno partnerstvo i koncesije kao posebni oblici stranih ulaganja u Srbiji. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 3 (2), 285–298.

12. Vasiljev V. (2014). Osnovne karakteristike javno-privatnih partnerstava. *Godišnjak Fakulteta političkih nauka Univerziteta u Beogradu*, 8 (11), 77–94.
13. Vasiljev, V. (2015). *Javno-privatna partnerstva u Evropskoj uniji i Srbiji – razvoj modela, tržišta i zakonskog okvira*. Doktorska disertacija, Beograd, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Beogradu.
14. Zakon o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama, *Službeni glasnik RS*, br. 88/2011, 15/2016 i 104/2016.

---

## Recenzenti/Reviewers

Prof. dr Dragan Soleša

Prof. dr Marko Ivaniš

Prof. dr Slobodan Nešković

Prof. dr Vesna Bogojević Arsić

Prof. dr Maja Ćirić

Prof. dr Vladan Pavlović

Prof. dr Svetlana Ignjatijević

Doc. dr Radovan Vladislavljević

Doc. dr Radivoj Prodanović

Prof. dr Miroslav Čavlin

Dr Nataša Kljajić

Prof. Dr Katarina Đurić

Prof. dr Jelena Vapa Tankosić

Dr Miroslav Pavlović

Dr Marija Mihailović

Dr Vladimir Panić

Prof. dr Slavica Mitrović

Prof. dr Radmilo Pešić

Prof. dr Nebojša Novković

Dr sc Goran Buturac

Prof. dr Nenad Marković

Prof. Dr Marjan Krašna

Prof. dr Aleksandra Tešić

Prof. dr Mihajlo Rabrenović

Prof. dr Saša Igić

Prof. dr Boris Kuzman

Dr Jonel Subić

Prof. dr Miodrag Brzaković

Prof. dr Vladimir Šimović

Doc. dr Nikola Ćurčić

## 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](mailto: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. Smatra se da sva mišljenja izneta u objavljenom radu spadaju pod isključivu odgovornost autora. Urednik, recenzenti ili izdavač ne prihvataju odgovornost za izneta mišljenja autora.

Rukopisi treba da ispunjavaju osnovne tehničke i stilske kriterijume. Nepoštovanje navedenih kriterijuma može da rezultira neprihvatanjem teksta, traženjem da se rad prilagodi ili kašnjenjem prilikom objavljivanja. (U slučaju da se dostavlja u papirnoj verziji, sa istovetnom verzijom u elektronskoj formi, tekst treba da bude odštampan jednostrano, sa duplim proredom, na papiru formata A4. Sve stranice, osim naslovne, treba da budu numerisane). Verzija dostavljena u elektronskoj formi, kao i ona u papirnoj, mora biti otučana tačno i bez grešaka, u obliku dokumenta u Word-u, sa uključenim svim tabelama i 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 tekстом.

Na kraju svakog naučnog članka obavezno je napisati Literaturu, odnosno, spisak korišćenih, tj. citiranih referenci po abecednom redu.

## **TEHNIČKO UPUTSTVO ZA FORMATIRANJE RADOVA**

### ***Rad treba da sadrži sledeće:***

1. Naslov rada (ne više od 10 reči) na srpskom i engleskom jeziku, centrirano.
2. Podnaslov (opciono) na srpskom i engleskom jeziku.
3. Podaci o autorima: prezime, ime (u fusnoti institucija zaposlenja, adresa, telefon i e-mail).
4. Apstrakt rada maksimalne dužine do 200 reči na srpskom i engleskom jeziku.
5. Ključne reči (ne više od 10) na srpskom i engleskom jeziku.
6. Tekst rada na srpskom ili engleskom, maksimalnog obima 16 stranica, uključujući tabele, slike, grafikone, literaturu i ostale priloge.
7. Bibliografiju.

### ***Uputstvo za oblikovanje teksta:***

1. Rad treba pripremiti pomoću tekst procesora Word.
2. Format stranice: A4
3. Sve margine: 25 mm
4. Font: latinični, Times New Roman, veličine 12 pt., (važi za sve podnaslove, nazive tabela, slika, sažetak, ključne reči), sa proredom 1,5. Sažetak (Abstract) kucati *italic*. Naslov rada 14 pt. bold, fusnote 10 pt.
5. Nazivi tabela, slike treba da su numerisani arapskim brojevima. Slike, ilustracije, sheme potrebno je priložiti u jednom od formata: jpg ili tiff formatu, rezolucije 300 dpi (minimalno!), crno-bele (grayscale). Ako ima vektorskih crteža (grafikona, shema, blok dijagrami), oni bi trebalo da budu u ai, eps ili cdr formatu, isto crno-bele. Za tekst u slikama, ilustracijama i shemama poželjno je koristiti font Arial, veličine 9 pt.
6. Za listu referenci i citate dato je posebno uputstvo.

### ***1. Lista referenci:***

U referencama se izvori kao što su: knjiga, članak u časopisu ili internet stranica, navode detaljno tako da čitaoci mogu da ih identifikuju i konsultuju. Reference se stavljaju na kraju rada, a izvori se navode po abecednom redu: (a) po prezimenu autora ili (b) po na-

slovima ako nije poznato ime autora. Više izvora jednog autora prikazuju se hronološkim redom, npr.:

Bandin, T. (1995).

Bandin, T. (1998).

Bandin, T. (2000).

## ***A. Knjige, brošure, poglavlja iz knjige, enciklopedijske odrednice, recenzije***

### **Osnovni format za knjige**

Autor, S. I. (godina izdavanja). *Naslov dela*, Mesto izdavanja, Izdavač

### **Jedan autor**

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

### **Jedan autor, novo izdanje**

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

### **Dva autora**

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

### **Tri do šest autora**

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

### **Bez autora**

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

### **Bez autora, ima samo urednika, editora, ed.**

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

### **Navođenje neobjavljenih radova (doktorska disertacije, magistarski radovi i drugi neobjavljeni radovi)**

Jovanović, M. (2009). *Investicioni instrumenti u bankarskom poslovanju*. Magistarski rad, Novi Sad, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.

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

### **Poglavlje u knjizi**

**Prezime, inicijal imena. (Godina). Naslov poglavlja. U inicijal imena urednika prezime urednika (ur.), Naslov knjige (str. Prva strana poglavlja-poslednja strana poglavlja). Mesto, Izdavač.**



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

## **B. Časopisi i ostale periodične publikacije**

### **Članak u časopisu, jedan autor**

**Prezime, inicijal imena. (Godina). Naslov. Naziv časopisa, volumen, (broj), prva strana članka-poslednja strana članka.**

Schneider, F. (2005). Shadow economies around the world: what do we really know?. *European Journal of Political Economy*, 21(3), 598-642

### **Članak u časopisu, dva autora**

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

### **Članak u časopisu, tri do šest autora**

Vunjak, N., 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](http://www.nauka.gov.rs/cir/index.php?option=com_content&task=view&id=930&Itemid)
2. Ekonomija u Wikipediji (2010, Februar 02), Preuzeto sa: <http://bs.wikipedia.org/wiki/Ekonomija>

## **CITATI IZ IZVORA U TEKSTU RADA**

### **Citati**

Ukoliko se izvor citira doslovce, navodi se ime autora, godina izdanja i stranica sa koje je citat preuzet (sa naznakom „str.”)

Citat se uvodi frazom koja sadrži autorovo prezime, a iza njega se stavlja godina objavljivanja u zagradama.

Po Mirkoviću (2001), „primena skladišta...”(str. 201) ili  
Mirković (2001) smatra da „primena skladišta...”(str. 201).

Ukoliko se u uvodnoj fazi ne imenuje autor, na kraj citata se stavlja autorovo prezime, godina izdanja i broj stranice u zagradama.

### **Rezime ili parafraza**

Po Vunjaku (2008), elastičnost finansijskog menadžmenta se ispoljava u sposobnosti pribavljanja jeftinijeg dopunskog kapitala, (str. 32).

Elastičnost finansijskog menadžmenta se ispoljava u sposobnosti pribavljanja jeftinijeg dopunskog kapitala (Vunjak, 2008, str. 32)

### **Jedan autor**

Babović (2009) upoređuje strukturu pristupa ...

### **Dva autora**

Uvek se navode dva prezimena

U jednom drugom istraživanju (Babović i Lazić, 2008) zaključuju da se ...

U engleskom tekstu se (veznik *i*) označava sa „&”

### **Tri do pet autora**

Prvi put se navode imena svih autora. Kod narednih navoda, navodi se prezime prvog autora, iza koga se stavlja „i sar.” a u engleskom tekstu „et al.”

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

### **Šest ili više autora**

U uvodnoj frazi navodi se prezime prvog autora ili u zagradi

Carić i sar. (2010) tvrde da...

...nije relevantna (Carić i sar., 2011)

Kada se navodi više od jednog dela istog autora:

(Bandin, 2005, 2007)

Kada je više od jednog dela istog autora objavljeno iste godine, navode se sa slovima a, b, c itd.

(Bandin, 2006a, 2006b, 2006c)

Ukoliko niste pročitali originalno delo navodi se autor koji vas je uputio na isto:  
Bergsonovo istraživanje (pomenuto kod Mirkovića i Boškova, 2006).

Kod citata se uvek navode stranice:  
(Mirković, 2006, str. 12)

Kod korišćenja delova  
(Carić, 2008, pogl. 3)  
(Carić, 2008, str. 231–258)

### **Neimenovan autor**

Ukoliko delo nije autorizovano, izvor se navodi po naslovu u uvodnoj frazi, ili se prve jedna do dve reči stave u zagradu. Naslovi knjiga i izveštaja se pišu kurzivom, dok se naslovi članaka i poglavlja stavljaju u navodnike.

Slična anketa je sprovedena u jednom broju organizacija koje imaju stalno zaposlene menadžere baze podataka („Limiting database access”. 2005).

### **FUSNOTE**

Ponekad se neko pitanje pokrenuto u tekstu mora dodatno obraditi u fusnotama, u kojima se dodaje nešto što je u indirektnoj vezi sa temom, ili se daju dodatne tehničke informacije.

Fusnote se numerišu eksponentom, arapskim brojevima na kraju rečenice.

Pored toga što na adresu mogu da šalju rukopise, potencijalni autori mogu na istu adresu [redakcija@fimek.edu.rs](mailto:redakcija@fimek.edu.rs) da upute i upite u vezi sa odlukom o (ne)objavlivanju tekstova i sa fazom do koje je tekst stigao u redakcijskoj proceduri.

---

## **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](mailto: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. 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* (7<sup>th</sup> edition). Subotica, Proleter A.D. Bečej, Ekonomski fakultet

### **Two authors**

Van Horn, J. C., Wachowicz, J. M. JR. (2007). *Osnovi finansijskog menadžmenta* (12<sup>th</sup> 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](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 is ....cheaper additional capital, (p. 32).

The elasticity of financial management is ....cheaper 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](mailto: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**