

UDK: 33



FIMEK

FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT U NOVOM SADU

ISSN 2217-5458

Ekonomija

teorija i praksa

Economics

Theory and Practice

GODINA XIII • BROJ I • NOVI SAD, 2020.

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 i štampa
Štamparija FELJTON, 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

Časopis "Ekonomija - teorija i praksa" je kategorizovan kao istaknuti nacionalni časopis za društvene nauke – ekonomija i organizacione nauke - M 52
(<http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2018/05/2017.pdf>)

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 **Nikola Ćurčić**, Univerzitet Union Nikola Tesla u Beogradu, Fakultet za menadžment Sremski Karlovci
- 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 Vladisljević**, 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
11. Doc. dr **Ivana Brkić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad

Sadržaj|Contents

ORIGINALNI NAUČNI RAD

Marković Mirko

ULOGA EMOCIONALNE INTELIGENCIJE KAO OSOBINE LIDERA U REŠAVANJU KONFLIKATA U ORGANIZACIJI

Marković Mirko

THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A LEADERSHIP CHARACTERISTIC IN CONFLICT RESOLUTION IN ORGANIZATIONS

1-18

PREGLEDNI RADOVI

Anđelković Danijela, Đurović Milan

KOMPARATIVNA ANALIZA TRADICIONALNOG I SAVREMENOG PRISTUPA MERENJA EFIKASNOSTI U PREDUZEĆIMA

Anđelković Danijela, Đurović Milan

COMPARATIVE ANALYSIS BETWEEN THE TRADITIONAL AND CONTEMPORARY APPROACH TO EFFICIENCY MEASUREMENT IN COMPANIES

21-41

Filipović Luka, Mirjanić Borjana, Bajić Živan

FINANSIJSKA *DUE DILIGENCE* ANALIZA POSLOVANJA OGRANKA DOMAĆEG PRIVREDNOG DRUŠTVA

Filipović Luka, Mirjanić Borjana, Bajić Živan

FINANCIAL *DUE DILIGENCE* ANALYSIS OF BUSINESS OPERATIONS OF A BRANCH OF ONE DOMESTIC ENTERPRISE

42-61

Novković Nebojša, Filipović Jelena, Vukelić Nataša, Filipović Vladimir, Vučurović Vesna, Ivanišević Dragan

EKONOMSKI I ZDRAVSTVENI ASPEKTI PROIZVODNJE I PRERADE SPELTE U AP VOJVODINI

Novković Nebojša, Filipović Jelena, Vukelić Nataša, Filipović Vladimir, Vučurović Vesna, Ivanišević Dragan

ECONOMIC AND HEALTH ASPECTS OF SPELT PRODUCTION AND PROCESSING IN AP VOJVODINA

62-74

Komornik Jozef, Smolen Jan, Dudić Branislav, Beresova Gabriela

DISTRIBUTION OF FOREIGN EMPLOYEES IN SLOVAKIA

Komornik Jozef, Smolen Jan, Dudić Branislav, Beresova Gabriela

DISTRIBUCIJA STRANACA ZAPOSLENIH U SLOVAČKOJ

75-82

STRUČNI RAD

Gardašević Jovana, Brkanlić Sandra, Kostić Jelena

PREDUZETNIŠTVO, NACIONALNA KULTURA I REPUBLIKA SRBIJA

Gardašević Jovana, Brkanlić Sandra, Kostić Jelena

ENTREPRENEURSHIP, NATIONAL CULTURE AND THE REPUBLIC OF SERBIA

85-96

ORIGINALNI NAUČNI RAD

ULOGA EMOCIONALNE INTELIGENCIJE KAO OSOBINE LIDERA U REŠAVANJU KONFLIKATA U ORGANIZACIJI

Marković Mirko¹

Sažetak: Liderstvo, kao novi stil upravljanja usmeren je u podjednako meri na ciljeve organizacije i na zaposlene. Nastalo je kao posledica promena u uslovima i načinima poslovanja koji zahtevaju drugačije zaposlene i, pre svega, drugačije upravljanje njima. U radu se analiziraju povezanosti liderskih dispozicija rukovodilaca sagledanih kroz emocionalnu inteligenciju i njene manifestacije, na razvoj konflikata u organizacijama uslužnog sektora. Istraživanje je vršeno na uzorku od 200 nižih rukovodilaca različitih organizacija. Emocionalna inteligencija kao osobina lidera predstavlja značajan faktor u stvaranju i rešavanju konfliktnih situacija. Na osnovu rezultata moguće je uspostaviti organizacione i menadžerske mere za stvaranje klime organizacije koja doprinosi poslovnim performansama.

Ključne reči: liderstvo / emocionalna inteligencija / konflikti / organizacije / uslužni sektor

UVODNA RAZMATRANJA

Liderstvo predstavlja specifičan vid upravljanja koji podrazumeva niz karakterističnih osobina i obrazaca ponašanja koji saradnicima i sledbenicima omogućavaju motivisano i posvećeno usmeravanje prema

¹ Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, ul. Cvečarska 2, Novi Sad, e-mail:mirko.markovic73@gmail.com

zajedničkoj viziji. Teorije liderstva, posebno bihevioralne, smatraju da je ponašanje lidera važno za efektivnost cele organizacije. Pristalice ove teorije smatraju da lideri mogu imati dva usmerenja: usmerenje na zaposlene i usmerenje na zadatke, koje podrazumeva planiranje, organizovanje, koordinisanje, i ponašanje koje se tiče brige i podrške prema saradnicima.

Temelje svih ovih teorija čine uverenja da lideri mogu da postignu izuzetne uspehe ukoliko iskoriste moć sopstvenih potencijala koji se ogledaju u harmonizovanom dejstvu personalnih karakteristika, znanja, veština i ponašanja (Melroy & Smith, 2015). Lideri imaju zadatak da pre svega izgrade okruženje koje inspiriše podređene i promoviše posvećenost i lojalnost (Valina, et al., 2020). Usmerenost je zasnovana na uzajamnom poverenju, podsticanju leaderskih sposobnosti podređenih i postavljanju dugoročnih i ostvarivih ciljeva. Uticaj lidera na ponašanje saradnika je u velikoj meri u funkciji i njegovih ličnih dispozicija, posebno kada su u pitanju konflikti u organizacijama, njihov razvoj i razrešavanje (Humphrey, 2002). Način na koji lider komunicira sa saradnicima određen je u velikoj meri njegovim personalnim karakteristikama, što je i bila početna tačka istraživačkog rada. Na osnovu istraživanja u razvijenim zemljama, u istraživanju se pošlo od pretpostavke da je u Srbiji način komunikacije u poslovnim okvirima zasnovan na ulogama i nerealnim odnosom prema konfliktima u organizaciji. Takođe, u prethodnom društvenom sistemu konflikti su se smatrali nepotrebnim i nepostojećim. Tranzicioni odnosi, kao i demokratski odnosi ističu konstruktivan konflikt kao jedan od suštinskih preduslova razvoja. Istraživačka pitanja od kojih se pošlo u radu su:

- Da li postoje konflikti u organizacijama?
- Na koji način se rešavaju konflikti u ispitivanim organizacijama?
- Da li su opštedemografske karakteristike ispitanika povezane sa nastajanjem konflikata?
- Da li emocionalna inteligencija ispitanika utiče na odnos ispitanika prema konfliktima?

TEORIJSKE OSNOVE

Liderstvo predstavlja proces putem koga pojedinac utiče na grupu da ostvare zajedničke ciljeve. Jedan od najznačajnijih leaderskih potencijala

pojedince je emocionalna inteligencija. Istraživanja su pokazala da lideri sa visokim nivoom emocionalne inteligencije pokazuju bolje radne performanse (Kumar, 2014). Takođe, povezanost leaderskog stila i emocionalne inteligencije je uglavnom pozitivna (Battoo, 2013), kao i povezanost između personalnih karakteristika i leaderske efektivnosti (Romanowska, et al., 2014).

Emocionalna inteligencija je sposobnost sagledavanja sopstvenih i tuđih emocija koje određuju ponašanje pojedinca (Salovey&Mayer, 1990). Merenje i sagledavanje emocionalne inteligencija predstavlja jedan od najznačajnijih pomaka u sagledavanju ljudskog ponašanja u organizacijama. Prema Majeru, et al., (2000) razlikuju se dva modela emocionalne inteligencije i to:

- modeli emocionalne inteligencije kao mentalnih sposobnosti i
- kombinovani modeli

Razlika između navedenih modela je u pristupu koji je zasnovan na različitim perspektivama. Kada se emocionalna inteligencija posmatra sa aspekta sposobnosti, zapravo je u pitanju sagledavanje postojećih personalnih emotivnih potencijala i mogućnosti upravljanja njima (Mayer & Salovey, 2005). Prema kombinovanom modelu, u sagledavanju emocionalne inteligencije moraju se uzeti u obzir i druge osobine ličnosti, motivi, kao i socijalni aspekti pojedinca (Goleman, 2002). Na osnovu istraživanja o veštinama koje doprinose poslovnom uspehu, na uzorku od 121 organizacije, Goleman je zaključio da se čak 67% veština koje se smatraju potrebnim za uspešnost u poslu zasnivaju na emocionalnim sposobnostima.

Konflikti u organizacijama nastaju u različitim vertikalnim i horizontalnim komunikacijama, kao posledica problema u komunikaciji, ali i nerešenih potreba koje organizacija stvara i pri tome ne rešava. Većina konflikata počinje kada jedna strana opaža da druga strana preduzima ili namerava da preduzme akciju koja ugrožava njene interese (Bogićević Milikić, 2008).

Stav organizacije prema konfliktima određuje u značajnoj meri i kako će se zaposleni ponašati u konfliktnim situacijama. U organizacijama u kojima dominira tradicionalan stav, prema kojem su konflikti negativna pojava koju treba izbegavati, konflikti se prenebregavaju i njihovo rešavanje se odlaže. Savremeni stav je umnogome drugačiji od

tradicionalnog, jer se zasniva na tezi da su konstruktivni konflikti dobri jer iznose problem na videlo i mogu ubrzati njegovo rešavanje (Smith, et al., 2000). Rukovodstvo u organizaciji bi trebalo da zna da prepozna konflikt, kao i način njegovog rešavanja kako bi doprineli boljem poslovanju organizacije.

Konflikti koji nastaju zbog razlika u vrednosnom sistemu su uglavnom racionalni i ljudi su svesni šta je to što uslovljava konflikte (Loerakker and van Winden, 2017). Radni konflikti nastaju tokom sukoba koji se javljaju prilikom obavljanja poslova i zadataka u organizaciji (Murphy & Cleveland, 1995). Uzroci nastanka ovih konflikata su međuzavisnost u obavljanju poslova, loša organizaciona struktura, ali i deoba retkih resursa. Pozitivan ili funkcionalan organizacijski konflikt tumači konflikt kao produktivnu silu, koja stimuliše članove organizacije da povećaju znanje i veštine i njihov doprinos u inovaciji i povećanju produktivnosti organizacije (Grubić-Nešić, 2014). Negativan ili disfunkcionalan konflikt jeste onaj konflikt koji sprečava napredovanje grupe i organizacije. Ova vrsta konflikta nastaje kao posledica destruktivnog načina ponašanja i ometa funkcionisanje same organizacije.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Predmet istraživanja određen je činjenicom da je u savremenim uslovima poslovanja od suštinskog značaja odrediti i razvijati faktore koji imaju uticaja na poslovanje, posebno u uslužnim organizacijama.

Osnovni cilj istraživanja jeste definisati faktore uticaja na pojavu problema u upravljanju koji doprinose pojavi konflikata u organizaciji, kao i uticaj emocionalne inteligencije na pojavu i upravljanje konfliktima.

Hipoteze istraživanja

Na osnovu predmeta i ciljeva istraživanja definisane su sledeće Opšte hipoteze:

H01: Postoji uticaj emocionalne inteligencije na konflikte u organizaciji

H02: Pol, godine starosti, pozicija u organizaciji i materijalni status ispitanika predstavljaju moderatore ovog uticaja

Pored opštih definisane su i sledeće Posebne hipoteze:

H1: Emocionalna inteligencija utiče na stavove zaposlenih prema konfliktima u organizaciji

H2: Postoji uticaj pola na emocionalnu inteligenciju

H3: Postoji uticaj godina starosti na emocionalnu inteligenciju

H4: Postoji uticaj pozicije ispitanika u preduzeću na emocionalnu inteligenciju

H5: Postoji uticaj materijalne situacije ispitanika na emocionalnu inteligenciju

Složenost problema istraživanja i kompleksnost istraživačkog nacrta usloveli su formiranje dve opšte i pet posebnih hipoteza. Metodološki zadatak se odnosi i na proveru samog instrumenta, stoga je bilo od značaja sagledati i objasniti što više povezanosti koje bi mogle biti statistički značajne u ovom radu.

Uzorak istraživanja

Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 200 ispitanika upitnikom kreiranim za potrebe ovog rada. Ispitanici su zaposleni u organizacijama koje se pretežno bave ugostiteljskom delatnošću. Upitnik se sastoji od stavki koje predstavljaju operacionalno definisane promenljive istraživanja. Karakteristike uzorka su sledeće:

Tabela 1: *Pol ispitanika*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muški	85	42.5	42.5	42.5
	Ženski	115	57.5	57.5	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

Izvor: Autor

U našem ispitivanju učestvovalo 57,5% ispitanika ženskog pola i 42,5% ispitanika muškog pola, tako da možemo reći da nam je uzorak ispitanika polno ujednačen.

Tabela 2: Starost ispitanika

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Do 30 godina	90	45.0	45.0	45.0
	Od 31 do 40	43	21.5	21.5	66.5
	Od 41 do 50	55	27.5	27.5	94.0
	Od 51 do 60	12	6.0	6.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

Izvor: Autor

U istraživanju preovlađuju ispitanici starosti do 30 godina (45%), a najmanje zastupljeni su ispitanici stariji od 51 godine (6%).

Tabela 3: Pozicija u organizaciji

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rukovodeće	40	20.0	20.0	20.0
	Izvršno	160	80.0	80.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

Izvor: Autor

Istraživanje je obuhvatilo 20% rukovodećeg kadra u organizacijama koje su bile obuhvaćene našim istraživanjem i 80% ispitanika koji su zaposleni na izvršnim radnim mestima. Ovaj procenat predstavlja realnu projekciju populacije.

Tabela 4: Materijalno stanje ispitanika

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kao kod većine	121	60.5	60.5	60.5
	Bolje nego kod većine	57	28.5	28.5	89.0
	Lošije nego kod većine	22	11.0	11.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

Izvor: Autor

Istraživanje je pokazalo da najveći broj ispitanika opisuje svoje materijalno stanje kao isto kao i kod drugih (60,5%), a da svaki deseti ispitanik (11%) svoje materijalno stanje opisuje kao lošije. Svaki četvrti ispitanik svoje materijalno stanje opisuje kao bolje nego kod većine.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Najizraženiji aspekti emocionalne inteligencije kod ispitanika su građenje konsenzusa sa drugima ($As=3,81$), kao i sposobnost menjanja i odbacivanja loših navika ($As=3,81$). Sa druge strane povezivanje sopstvenih misli i osećanja ($As=1,84$) predstavlja njihov najmanje izražen aspekt emocionalne inteligencije. Opuštenost u napetim situacijama je aspekt emocionalne inteligencije koji ima najveći varijabilitet među našim ispitanicima ($Sd=1,699$). Najstabilniji aspekt je povezivanje sopstvenih misli i osećanja ($Sd=0,985$). ANOVA pokazuje da te sitne razlike nisu statistički značajne ($F=0,002$ $p=0,966$) i da u istraživanju pol ne utiče na EQ skor.

Tabela 5: ANOVA EQ u odnosu na pol

		F	Sig.
EQ skor * Pol ispitanika	Between Groups (Combined)	.002	.966
	Within Groups		
	Total		

Izvor: Autor

Dobijeni podaci pokazuju da je EQ skor najviši kod ispitanika starosti od 51 do 60 godina ($As=3,383$), a najniži kod ispitanika starosti od 41 do 50 godina ($As=3,292$).

Tabela 6: EQ skorovi dati prema starosti ispitanika

Koliko godina imate?	EQ skor
Do 30 godina	3.356
Od 31 do 40	3.336
Od 41 do 50	3.292
Od 51 do 60	3.383
Total	3.336

Izvor: Autor

Provedena ANOVA nam pokazuje da nema sistematskog uticaja starosti ispitanika u našem istraživanju na njihov EQ skor ($F=0,285$ $p=0,836$).

Provedena ANOVA je pokazala da su te razlike slučajne u našem istraživanju ($F=0,257$ $p=0,612$) i da ne postoji sistematsko delovanje ovog faktora na EQ skor.

Tabela 7: ANOVA EQ u odnosu na starost ispitanika

		F	Sig.
EQ skor * Moje radno mesto je ?	Between Groups (Combined)	.257	.612
	Within Groups		
	Total		

Izvor: Autor

Istraživanje je pokazalo da ispitanici koji svoje materijalno stanje procenjuju kao bolje od većine ljudi imaju najviši EQ skor ($A_s=3,419$), dok ispitanici koji svoje materijalno stanje procenjuju kao isto, imaju najniži EQ skor ($A_s=3,297$).

Tabela 8: EQ skorovi dati prema materijalnom stanju ispitanika

Za moje materijalno stanje se može reći da je?	EQ skor
Kao kod većine	3.297
Bolje nego kod većine	3.419
Lošije nego kod većine	3.332
Total	3.336

Izvor: Autor

Analiza varijanse nam je pokazala da ni ove razlike u našem istraživanju nisu statistički značajne ($F=1,501$ $p=0,225$) ali s obzirom na veličinu F, možemo reći da postoji mogućnost da bi ovaj uticaj možda i bio statistički značajan kada bi se ili povećao uzorak ispitanika ili možda promenila priroda kategorizacije ove promenljive.

Tabela 9: ANOVA -EQ u odnosu na materijalno stanje ispitanika

		F	Sig.
EQ skor * Za moje materijalno stanje se može reći da je?	Between Groups	1.501	.225
	(Combined)		
	Within Groups		
	Total		

Izvor: Autor

Generalno govoreći, ovi rezultati su pokazali da ne postoji statistički značajan uticaj ni jedne od odabranih promenljivih na EQ skor ispitanika tako da možemo odbaciti drugu opštu hipotezu našeg istraživanja (H02) kao i drugu (H2), treću (H3), četvrtu (H4) i petu posebnu hipotezu (H5).

Isto tako, može se videti, na osnovu dobijenih podataka, da ove nezavisne promenljive ne predstavljaju moderator odnosa između, sa jedne strane stavova ispitanika prema konfliktima, a sa druge strane emocionalne inteligencije, operacionalno definisane EQ skorom.

Uticaj emocionalne inteligencije na stavove prema konfliktu i odnose sa drugima

Analiza varijanse pokazuje da ispitanici sa niskim EQ skorom konflikt vide kao konstruktivan, da bi porast skora to viđenje promenio i da bi na kraju ispitanici sa visokim EQ skorom takođe konflikt opažali kao konstruktivan. Možemo videti da visina EQ skora značajno utiče na percepciju konflikta ispitanika, ali da to očigledno nije linearan odnos ($F=85,459$ $p=0,000$).

Jedan od mogućih razloga ovakvih rezultata je i razlika ispitanika u pojmovnom određenju pojma konflikt.

Tabela 10: ANOVA uticaj EQ na percepciju konflikta

Kako Vi gledate na konflikt ?						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Model	552.160 ^a	14	39.440	85.459	.000	
EQ Score	552.160	14	39.440	85.459	.000	
Error	85.840	186	.462			
Total	638.000	200				

Izvor: Autor

Vrlo sličnu situaciju imamo kada posmatramo uticaj EQ skorova naših ispitanika na njihovu percepciju tuđeg viđenja konflikta. Ispitanici sa

niskim EQ skorom smatraju da drugi oko njih konflikt percipiraju kao konstruktivan, da bi sa porastom njihovog EQ skora došlo do promene viđenja tuđeg opazanja konflikta: EQ raste, a sa porastom raste i uverenje da drugi vide konflikt kao destruktivan. I ovde možemo reći da, i pored statistički značajnog uticaja EQ skora ($F=72,130$ $p=0,000$) nikako ne možemo govoriti o linearnom odnosu.

Ovi rezultati govore i u prilog tvrdnji da emocionalno inteligentne osobe ne vide konflikt kao sredstvo rešavanja problema.

Tabela 11: ANOVA uticaj EQ na percepciju tuđeg viđenja konflikta

Kako po Vašem viđenju drugi u Vašoj radnoj organizaciji gledaju na konflikt?						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Model	648.543 ^a	14	46.325	72.130	.000	
EQScore	648.543	14	46.325	72.130	.000	
Error	119.457	186	.642			
Total	768.000	200				

Izvor: Autor

Kada govorimo o obrascima ponašanja, možemo videti paradoksalnu situaciju: ispitanici sa nižim EQ skorom preferiraju aktivno učešće u rešavanju konfliktne situacije dok ispitanici sa visokim EQ skorom apsolutno izbegavaju učešće u rešavanju konfliktnih situacija ($F=69,220$ $p=0,000$).

Ovaj paradoks je već veoma jasan: najverovatnije u organizacijama koje su bile predmet istraživanja važi pravilo da svaki konflikt u svojoj osnovi ima negativne posledice i da ne postoji kultura koja bi negovala konstruktivan pristup situaciji. Emocionalno inteligentni (ili prilagođeni) ga jednostavno izbegavali da bi izbegli negativne posledice istih.

Tabela 12: ANOVA uticaj EQ na ponašanje ispitanika u konfliktnim situacijama

Koje od navedenih ponašanja odgovara Vašem ličnom ponašanju u konfliktnim situacijama?					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Model	629.229 ^a	14	44.945	69.220	.000
EQScore	629.229	14	44.945	69.220	.000
Error	120.771	186	.649		
Total	750.000	200			

Izvor: Autor

Samo ispitanici sa najnižim EQ skorom pokazuju spremnost da i posle radnog vremena učestvuju u rešavanju konflikta, oni sa niskim EQ skorom pokazuju spremnost da učestvuju u rešavanju konflikata i u toku radnog vremena, dok oni sa visokim EQ skorom neangažovanje u rešavanju konflikata pravdaju prirodom posla koji obavljaju ($F=117,901$ $p=0,000$).

Tabela 13: ANOVA uticaj EQ na spremnost ispitanika za rešavanje konflikta

Za rešavanje konflikta i stvaranje zdrave radne atmosfere spremni ste:					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Model	479.920 ^a	14	34.280	117.901	.000
EQScore	479.920	14	34.280	117.901	.000
Error	54.080	186	.291		
Total	534.000	200			

Izvor: Autor

Ne postoji statistički značajan uticaj EQ skora u našem istraživanju na odnos ispitanika sa radnim kolegama ($F=0,316$ $p=0,000$). Uopšteno govoreći, svi ispitanici, bez obzira na EQ, skor smatraju da bi bolje obavljali svoj posao ako bi međuljudski odnosi bili bolji.

Tabela 14: ANOVA uticaj EQ skora na odnos sa radnim kolegama

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2.739 ^a	13	.211	.316	.989
Intercept	108.953	1	108.953	163.619	.000
EQScore	2.739	13	.211	.316	.989
Error	123.856	186	.666		
Total	771.000	200			
Corrected Total	126.595	199			

Izvor: Autor

EQ skor ne utiče statistički značajno ni na odnos naših ispitanika prema svojim neposrednim pretpostavljenima ($F=1,643$ $p=0,077$). No, ova relacija je veoma blizu statističke značajnosti pa ćemo ipak opisati dobijeni trend u našem istraživanju: ispitanici sa nižim EQ skorom smatraju da je njihov neposredni pretpostavljeni spreman da ponekad sasluša njihove ideje dok ispitanici sa višim i visokim EQ najviše preferiraju odnos po sistemu naredba–izvršenje. Ovo je veoma indikativan pokazatelj da je naše istraživanje pokazalo da se u našim firmama zaposleni boje aktivnog učešća u konfliktima.

Tabela 15: ANOVA uticaj EQ skora na odnos sa neposrednim pretpostavljenim

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	5.930 ^a	13	.456	1.643	.077
Intercept	110.171	1	110.171	396.746	.000
EQScore	5.930	13	.456	1.643	.077
Error	51.650	186	.278		
Total	576.000	200			
Corrected Total	57.580	199			

Izvor: Autor

DISKUSIJA REZULTATA

Dobijeni rezultati pre svega sugerišu da postoji jasan uticaj emocionalne inteligencije, operacionalno definisane skorom na našem Upitniku, koji se sastoji od dvadeset pet stavki, na opažanje konflikta. Istraživanje je

takođe pokazalo da nijedna od demografskih karakteristika nema direktnog uticaja na sam EQ skor niti predstavlja moderator odnosa emocionalne inteligencije i konflikta.

Sama emocionalna inteligencija naših ispitanika ako posmatramo njihove EQ skorove iznosi 3,336 i kreće se u rasponu od 2 do 4,8 što govori da su našim istraživanjem bili obuhvaćeni ispitanici šarolike emocionalne inteligencije. S obzirom da je skala u našem istraživanju pokazala valjane metrijske karakteristike možemo reći, kada uzmemo u obzir i veličinu uzorka (200 ispitanika) da je ovaj konstrukt dobro izmen.

Dobijeni rezultati potvrđuju prvu opštu hipotezu istraživanja, kao i prvu posebnu hipotezu, dok za ostale govore da ih treba odbaciti. Kada gledamo prirodu uticaja emocionalne inteligencije na stavove ispitanika prema konfliktima, možemo pre svega utvrditi da to nije linearan odnos i da sâm porast emocionalne inteligencije ne vodi u pravcu očekivanog odnosa ispitanika prema konfliktima nego čak suprotno: što je veći koeficijent emocionalne inteligencije ispitanici se negativnije izražavaju u odnosu na konflikte i nikako ne prepoznaju njihovu konstruktivnu vrednost za odnose unutar organizacije u kojoj su zaposleni. To nam jasno ukazuje da je priroda organizacione klime u našim preduzećima takva da se smatra da je konflikt bilo koje vrste destruktivan i da ga se treba kloniti dokle god je situacija iole podnošljiva. Obzirom na stanje naše ekonomije jasno je da je najčešći izvor konflikata podela ograničenih resursa sa jedne strane, a sa druge strane verovatno samovolja upravljačkih struktura. Svi ispitanici se listom izjašnjavaju da bi mnogo bolje obavljali svoj posao ako bi međuljudski odnosi u organizaciji bili bolji.

Kada smo svaku stavku našeg upitnika podvrgli analizi da bi procenili njihov značaj na stavove zaposlenih prema konfliktima (to smo uradili metodom neuralnih mreža) dobili smo sledeće rezultate:

Tabela 16: *Važnost aspekata emocionalne inteligencije na odnos prema konfliktima*

	Importance	Normalized Importance
Povezujete različite unutrašnje psihološke znake sa različitim emocijama.	.045	82.7%
Opušteni ste u napetim situacijama.	.037	67.2%
Izražena Vam je volja za obavljanjem zadataka.	.038	69.0%
Svesni ste uticaja Vašeg ponašanja na ponašanje drugih.	.043	78.0%
Dobro rešavate konflikte sa drugim ljudima.	.043	77.9%
Kada se naljutite brzo se smirite.	.028	50.5%
Prepoznajete ljutnju kod drugih ljudi.	.038	69.7%
Brzo se konsolidujete posle nekog zastoja.	.055	100.0%
Prepoznajete kada su drugi uznemireni.	.035	64.1%
Gradite konsenzus sa drugima.	.037	68.4%
Uvek znate šta osećate.	.042	76.6%
Koristite se unutrašnjim govorom u cilju poboljšanja raspoloženja.	.045	83.0%
Motivisani ste i kada se bavite nezanimljivim poslom.	.039	70.8%
Pomažete drugima da se izbore sa svojim osećanjima.	.044	80.1%
Volite kada se drugi osećaju dobro.	.045	83.1%
Primećujete smene raspoloženja kod Vas.	.045	82.8%
Ostajete smireni i kada ste meta tuđeg besa.	.048	88.2%
Menjate ili odbacujete loše navike.	.039	71.0%
Posedujete saosećanje prema drugima.	.039	72.0%
Pružate drugima emotivnu podršku i savete kada su im potrebni.	.035	64.5%
Prepoznajete kada se nepotrebno pravdate drugima.	.045	82.1%
Prepoznajete sopstvena negativna razmišljanja.	.038	69.2%
Vaša dela i mišljenje su u saglasju.	.032	59.1%
Uključujete se u poverljive razgovore drugih ljudi.	.033	60.5%
Jasno prepoznajete osećanja drugih.	.032	58.3%

Izvor: Autor

Najbitniji aspekt uticaja emocionalne inteligencije na stavove prema konfliktima, pre svega je sposobnost pojedinca da se brzo konsoliduje (normalizovana važnost 100%), što praktično znači da bez obzira na situaciju u kojoj se nalazi uloži napor da i dalje obavlja svoj posao. Drugi po važnosti aspekt emocionalne inteligencije je smirenost u situacijama kada je pojedinac meta tuđeg besa (normalizovana važnost 88,2%) i treći

bitan aspekt je intrinzička potreba pojedinca da se drugi oko njega osećaju dobro (normalizovana važnost 83,1%). Ovi aspekti emocionalne inteligencije predstavljaju sadržaj EQ skora koji se pokazao da ima statistički značajan uticaj na stavove zaposlenih prema konfliktima.

Vrlo je zanimljivo da smo dobili da emocionalna inteligencija uopšte ne utiče na odnos ispitanika prema svojim radnim kolegama niti na njihov odnos sa neposrednim pretpostavljenima. Vrlo je jasno da je našim ispitanicima posao najbitniji i da ni po koju cenu ne žele da ostanu bez njega, bez obzira na relativno loše međuljudske odnose i na relaciju sa neposrednim pretpostavljenim po principu naređenje-izvršenje. Očigledno je da je u našem istraživanju glavni moderator odnosa emocionalne inteligencije i stavova prema konfliktima pre svega strah od gubitka posla. Ovim moderatorom bi najverovatnije objasnili naizgled paradoksalan nelinearan odnos emocionalne inteligencije i stavova naših ispitanika prema konfliktima.

ZAKLJUČAK

Razvoj liderskih potencijala menadžera u organizacijama predstavlja imperativ savremenog poslovanja (Day & Dragoni, 2015). Emocionalna inteligencija, kao sastavni deo liderskih potencijala se u brojnim istraživanjima pokazala značajnim faktorom u interpersonalnim odnosima, u koje spadaju i konflikti. Na osnovu dobijenih rezultata možemo izvesti sledeće zaključke:

1. Emocionalna inteligencija utiče na stavove zaposlenih prema konfliktima u organizaciji;
2. Na emocionalnu inteligenciju ne utiču pol, starost, pozicija i materijalno stanje ispitanika;
3. Emocionalna inteligencija ne utiče na odnose među zaposlenima i na njihov odnos sa neposrednim nadređenim;
4. Najvažniji aspekti emocionalne inteligencije koji utiču na stavove zaposlenih prema konfliktima su sposobnost njihove konsolidacije, smirenost kada su meta tuđeg besa i želja da se drugi oko njih dobro osećaju.

Dobijeni rezultati istraživanja će omogućiti dalje pravce istraživanja u smislu razvoja konkretnog modela planiranja i usmeravanja razvoja personalnih karakteristika koje bi doprinosile razrešavanju konflikata, a

koji će uticati na radno ponašanje i samim tim performanse organizacije. Liderski potencijali predstavljaju značajnu kariku u razvoju liderstva i njegovog uticaja na ponašanje zaposlenih, ali njegovo istraživanje zahteva brojne promene i prilagođavanja savremenim uslovima poslovanja (Cort et. al., 2018).

LITERATURA

1. Ashley, G., and Reiter-Palmon, R. (2012). Self-Awareness and the Evolution of Leaders: The Need for a Better Measure of Self-Awareness, *Psychology Faculty Publications*, 14(1), 2-17,
2. Batool, B.F. (2013). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Journal of Business Studies Quarterly* 4 (3), 84-94.
3. Bogičević Milikić, B. (2008). *Menadžment ljudskih resursa*, izmenjeno i dopunjeno izdanje, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
4. Cort, R., Rauvola, R. and Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29 (1), 44-57.
5. Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analysis. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 133-156.
6. Grubić Nešić L. (2014). *Razvoj ljudskih resursa*, Novi Sad: FTN izdavaštvo.
7. Humphrey, R. (2002). The many faces of emotional leadership. *Leadership Quarterly*, Vol 13, pp. 493–504.
8. Kim, Y. H., & Davis, G. F. (2016). Challenges for global supply chain sustainability: Evidence from conflict minerals reports. *Academy of Management*, 59, 1896–1916.
9. Kumar, S. (2014). Establishing linkages between emotional intelligence and transformational leadership. *Ind. Psychiatry Journal*, 23(1), 1-3.
10. Lacombe, J. A., Lagos, F., Reuben, E., and van Winden, F. (2014). On the escalation and de-escalation of conflict. *Games and Economic Behavior*, 86, 40–57.
11. Loerakker, B. & van Winden, F. (2017). Leadership in an Intergroup Conflict Game. *Journal of Economic Psychology* 63, 143-167.
12. Melroy, S. & Smith, J.E. (2015). Leadership Defined Businesses. *International Journal of Modern Engineering Research*, 5(6), 46-51.

13. Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage Publications, Inc.
14. Mayer, J., & Salovey, P. (2005). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings, *Applied and Preventive Psychology*, 4 (3), 197-208.
15. McClelland, D. (1998). Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews, *Psychological Science*, 9 (5), 331-339.
16. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). *Models of emotional intelligence*. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Intelligence* (pp. 396-420). Cambridge, England: Cambridge University Press.
17. Romanowska, J., Larsson, G., Theorell, T. (2014). An Art-Based Leadership Intervention for Enhancement of Self-Awareness, Humility and Leader Performance. *Journal of Personnel Psychology* 13(2), 97-106.
18. Salovey, P., Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence, *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
19. Smith, J. W., Harrington, K. V., & Neck, P. C. (2000). Resolving Conflict with Humor in a Diversity Context. *Journal of Managerial Psychology*, 15(6), 606-621.
20. Valina, A.S., Simone, C., Fernandez-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work. *Journal of Business Research* 107, 162-171.

THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A LEADERSHIP CHARACTERISTIC IN CONFLICT RESOLUTION IN ORGANIZATIONS

Mirko Markovic

Abstract: *Leadership, as a new management style, is focused equally on the goals of the organization and employees. It appeared as a result of changes in conditions and ways of doing business that require a different kind of employees and, above all, different management. This paper analyzes the connection between leadership dispositions of executives observed from the perspective of emotional intelligence and its manifestations, and the development of conflicts in service sector organizations. A survey was conducted on a sample of*

200 senior executives from different organizations. Emotional intelligence as a personality trait of a leader is a significant factor in creating and managing conflict situations. Based on the obtained results, organizational and managerial measures can be put in place to create the climate of an organization that contributes to optimal business performance.

Keywords: *leadership / emotional intelligence / conflicts / organizations / service sector*

PREGLEDNI RADOVI

KOMPARATIVNA ANALIZA TRADICIONALNOG I SAVREMENOG PRISTUPA MERENJA EFIKASNOSTI U PREDUZEĆIMA

Andelković Danijela¹

Đurović Milan²

***Sažetak:** Merenje efikasnosti korporacija danas predstavlja savremen i važan trend u različitim disciplinama, kao što su računovodstvo, finansije i naročito marketing. Osnovni cilj istraživanja u ovom radu jeste da se dođe do saznanja da li i u kojoj meri sistemski pristup merenju, analizi i evaluaciji finansijskih performansi, ali i drugih sa njima uslovljenih i povezanih nefinansijskih performansi, doprinosi većoj efikasnosti korporacija. Tradicionalni model merenja efikasnosti zasniva se na tradicionalnim finansijskim izveštajima i finansijskim merilima performansi. Sistem računovodstvenih merila u velikoj meri se primenjuje u finansijskoj analizi korporacija i može biti značajan za upravljanje poslovnim portfoliom, tj. za donošenje odluka o alokaciji i realokaciji kapitala, dezinvestiranju i sl., za ocenu i analizu kreditnog rejtinga, identifikaciju ključnih područja pri donošenju strategijskih odluka itd. Međutim, uspešno funkcionisanje korporacije i pun doprinos kvalitetnijem strateškom odlučivanju zahteva kompleksan pristup modeliranju sistema merenja upotrebe resursa. Zato proces merenja efikasnosti zahteva multidisciplinarna teorijsko-metodološka znanja za izbor i konstruisanje adekvatnog analitičkog modela. Iz tih razloga nužan je, pored integralnog, i faktorski pristup merenju*

1 Fakultet za ekonomiju i finansije, Univerzitet Union „Nikola Tesla” u Beogradu, Srbija,
e-mail: andjelkodani@gmail.com

2 Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Srbija, e-mail: djurovic.milan@fimek.edu.rs

pokazatelja upotrebe resursa korporacije. Samo adekvatno koncipiran i primenjen sistem merenja efikasnosti, sa težištem na analizi relevantnih faktora može biti značajan instrument pokretanja strateških promena u poslovnoj aktivnosti korporacije.

Ključne reči: finansije / računovodstvo / performanse / efikasnost / marketing / koncept izbalansirane karte rezultata

UVOD

Merenje efikasnosti korporacija predstavlja stalni i kontinuirani proces u oblasti poslovnih finansija i menadžmenta. Savremena analiza efikasnosti uvodi finansijske kalkulacije u domen i drugih naučnih disciplina ekonomije, uspostavljajući na taj način poseban dijalog između finansija i marketinga. Na ovaj način uspostavlja se sistemski pristup analizi i evaluaciji finansijskih performansi, ali i drugih sa njima uslovljenih i povezanih nefinansijskih performansi, koje doprinose većoj efikasnosti korporacija. Ovo pak utiče da korporacije dalje razvijaju raznovrsne komparativne sisteme ocene performansi ukazujući na procesni pristup inovacijama u merenju istih. Sve to može da podstakne dalja računovodstvena istraživanja kao način integrisanja finansijskih i nefinansijskih merila performansi u jedan sveobuhvatan sistem informisanja i kontrole. Efekti uvođenja i primene koncepta sistemskog pristupa merenju i analizi, pre svega finansijskih, ali i drugih performansi i njihovog rezultata na efikasnost korporacije predstavljaju predmet daljih istraživanja. Stoga, strategijski sistemi merenja efikasnosti koji polaze od (vizije i) strategije poslovnog entiteta ili korporacije moraju često da se prilagođavaju i usavršavaju. Primena nefinansijskih merila dovodi do posebnih napora u analizi i evaluaciji performansi poslovanja. Kratkoročna tradicija i nedostatak znanja o odgovarajućim nivoima performansi može dovesti do nepoverenja u nefinansijska merila. Dok, s jedne strane, strategijski sistemi merenja performansi teže da uspostave balans između finansijskih i nefinansijskih merila, s druge strane, postoji mišljenje da nefinansijska merila budu vodeći indikatori finansijskih performansi. Polazeći od definisanog cilja i predmeta istraživanja u ovom radu, polazi se od hipoteze da je za stratešku ocenu efikasnosti korporacije potrebno obezbediti širu pokrivenost finansijskim i nefinansijskim indikatorima, odnosno svim faktorima koji doprinose potpunijem sagledavanju njene efikasnosti. Rad je strukturiran u dva

komplementarno povezana segmenta, odnosno aspekta posmatranja. Prvi aspekt posmatranja odnosi se na primenu tradicionalnog pristupa merenju efikasnosti u poslovnim finansijama, a drugi na primenu savremenog, integralnog pristupa merenju efikasnosti.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Tradicionalni model merenja efikasnosti zasniva se na podacima dobijenim iz finansijskih izveštaja i finansijskim merilima performansi. Stoga informacije koje se mogu dobiti iz finansijskih izveštaja predstavljaju najrasprostranjeniji izvor informacija o poslovanju i efikasnosti korporacija. U literaturi iz poslovne analize i merenja efikasnosti korporacija, na osnovu finansijskih izveštaja, temeljno mesto zauzimaju instrumenti finansijske analize. Kothari & Barone (2012), ukazuju da se najčešće navode „tri osnovna instrumenta (alata) finansijske analize: 1. horizontalna analiza (izveštaj o trendovima); 2. vertikalna analiza, i 3. finansijski pokazatelji” (str. 268). Finansijska analiza, za potrebe merenja efikasnosti ne završava se i ne iskazuje samo instrumentima vertikalne i horizontalne analize. Kako navode Horne & Wachowich (2007): „Da bi se ocenilo finansijsko stanje i uspešnost poslovanja preduzeća, finansijski analitičar mora da `proveri` različite aspekte zdravlja korporacije. Instrument koji se vrlo često koristi tokom tih provera je finansijski racio ili indeks, koji povezuje dva finansijska podatka, tako što se deli jedna veličina sa drugom” (str.132). Kada je reč o istraživanju uticaja osnovnih faktora na efikasnost poslovanja korporacija, pored finansijskih, sve veći značaj se pridaje nefinansijskim faktorima (gudvil, troškovi istraživanja i razvoja, brend, satisfakcija kupaca, intelektualni kapital, znanje i dr.). Odnosno, reč je u uticaju nematerijalne aktive na efikasnost poslovanja korporacije (Lukić i Nikolić, 2009, str. 943; Kumar, 2006, str. 7-35; Neda et al., 2015, str. 5472-5483). S obzirom na značaj nematerijalne aktive, kao faktora efikasnosti poslovanja korporacija, razvijene su posebne tehnike i metode za upravljanje koje uključuju kako tradicionalne finansijske parametre tako i nefinansijske parametre, poznate pod imenom koncepta izbalansirane karte rezultata „Balanced Scorecard – BSC” (Kaplan & Norton, 1992, str. 71-79; Hannah & Joshua, 2019, str. 134-152). Danas, veliki broj korporacija u svetu različitih delatnosti, usvojio je novu metodologiju istraživanja performansi preduzeća prilagođenu inovacijama koje su uveli Kaplan & Norton (Balaji et al., 2018, str. 42-47;

Abagissa, 2019, str. 75-87; Bošković i Krstić, 2020, str. 1-15). Takođe, svi ovde prikazani radovi u literaturi, kao ostali sekundarni izvori informacija služe u ovom radu za teorijsko-metodološka i empirijska istraživanja kompleksnog sistema vrednovanja efikasnosti poslovanja korporacije.

TRADICIONALNI PRISTUP MERENJU EFIKASNOSTI

Merenje pokazatelja upotrebe resursa nije samo tehnička aktivnost koja se svodi na identifikovanje odstupanja ostvarenog pokazatelja od njegovog ciljnog nivoa. To je kompleksna aktivnost na iznalaženju adekvatnih metodologija, tehnika merenja i mernih izraza. Zato ostvarivanje procesa merenja u korporaciji zahteva određena teorijsko-metodološka znanja iz oblasti finansija i drugih disciplina ekonomije i njihovu aplikaciju, što podrazumeva izbor i konstruisanje adekvatnog analitičkog modela. Efikasnost pretpostavlja zahtev da se realizacija izabranih ciljeva ostvari uz najmanje korišćenje raspoloživih resursa, odnosno uz najveću racionalnost njihove upotrebe (Domanović, 2010, str. 70). Efikasnost u tom smislu, obezbeđuje opstanak korporacije i predstavlja uslov njegovog dugoročnog uspeha. Tradicionalni model merenja efikasnosti zasniva se na tradicionalnim finansijskim izveštajima i finansijskim merilima performansi. Sistem računovodstvenih merila u velikoj meri se primenjuje u finansijskoj analizi korporacija i može biti značajan za upravljanje poslovnim portfoliom, tj. za donošenje odluka o alokaciji i realokaciji kapitala, dezinvestiranju i sl., za ocenu i analizu kreditnog rejtinga, identifikaciju ključnih područja pri donošenju strategijskih odluka itd. Zato, informacije koje se mogu dobiti iz finansijskih izveštaja predstavljaju najrasprostranjeniji izvor informacija o poslovanju korporacija. Informaciona moć izveštaja je najvažnija, imajući u vidu da se na bazi njih primenom relevantne analize donose zaključci o prinosnom, imovinskom i finansijskom položaju korporacije. Informaciona moć finansijskih izveštaja posebno je značajna i za eksterne korisnike informacija (pre svega investitore i kreditore). Uporedivi i transparentni finansijski izveštaji predstavljaju bazu za produbljenja i likvidnija finansijska tržišta i ojačace poverenje investitora, a time i opštu finansijsku stabilnost. Prema Anđelković i Zubac (2019), naša zemlja prihvatila je "IASB-ov projekt Međunarodnih

standarda finansijskog izveštavanja” (str.128-137) Međutim, iako finansijski izveštaji ne sadrže sve informacije koje su korisnicima potrebne, oni ipak obezbeđuju okvir pomoću kojega korisnici informacija mogu da upoređuju konkretne informacije do kojih dolaze iz drugih izvora.

Diferenciranje merila na finansijska i nefinansijska izvršeno je prema dva osnovna kriterijuma: prvo, da li se izražavaju monetarno ili nemonetarno, i drugo, odakle potiču informacije za njihovo dobijanje: iz računovodstvenog sistema ili drugih informacionih sistema. Finansijska merila pokazatelja su izražena monetarno i dolaze iz informacionog sistema finansijskog računovodstva. Za finansijska merila se zbog toga često upotrebljava i termin računovodstvena merila. Prema Verweire et al., (2004), sva finansijska merila performansi mogu se podeliti u dve grupe: 1) merila na bazi računovodstvenih podataka i 2) tržišno zasnovana merila koja se izvode, kombinovano, na osnovu računovodstvenih podataka i tržišne vrednosti akcija korporacija” (str. 77). U literaturi iz poslovne analize i vrednovanja efikasnosti korporacija na osnovu finansijskih izveštaja, temeljno mesto zauzimaju, kao što je u metodološkom delu navedeno, horizontalna, vertikalna analiza i finansijski izveštaji (Kothari & Barone, 2012, str. 269). Instrument koji se takođe, vrlo često koristi tokom provera finansijskog stanja korporacije i njegove efikasnosti odnose se i na finansijski racio ili indeks (Horne & Wachowich, 2007, str. 132).

Prema Žager et al., (2008), dobro upravljanje korporacijom podrazumeva da su u poslovanju zadovoljena dva kriterijuma (str. 244):

- kriterijum sigurnosti (likvidnost, finansijska stabilnost i zaduženost), i
- kriterijum uspešnosti, tj. efikasnosti (profitabilnost, tj. rentabilnost).

U tom smislu, pokazatelji likvidnosti i zaduženosti mogu se smatrati pokazateljima sigurnosti poslovanja, tj. pokazateljima koji opisuju finansijski položaj preduzeća. Pokazatelji ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja predstavljaju pokazatelje uspešnosti (efikasnosti) poslovanja. Suprotno tome, pokazatelji aktivnosti obrta mogu se smatrati i pokazateljima sigurnosti i pokazateljima uspešnosti. Ovo stoga, što koeficijent obrtnih sredstava s jedne strane, bitno utiče na likvidnost i finansijsku stabilnost, s druge strane direktno utiče i na rentabilnost poslovanja (Žager et al., 2008, str. 244-245). Kriterijumi sigurnosti i

uspešnosti u kratkom roku su po pravilu, suprostavljeni. Međutim, u dugom roku, sigurnost uslovljava uspešnost i obrnuto. Prema tome, finansijski položaj korporacije je uvek izraz finansijske strukture, koja se ispoljava kao sastav kapitala sa aspekta vlasništva i ročnosti (pasiva) i načina finansiranja pojedinih segmenata imovine (aktiva) sopstvenim ili dugoročnim pozajmljenim kapitalom ili kratkoročnim zajmovima i obavezama. Ilustrujući prethodno navedne konstatacije Ranković (2008) dalje u vezi za korporacijom navodi: „ako ne posluje rentabilno, ako sopstveni kapital ne pokriva imobilizacije, ako je cash flow (amortizacija i neto dobitak) nedovoljan da pokrije dospele rate dugoročnih zajmova, ako zalihe nisu finansirane dugoročnim kapitalom, finansijski položaj je nepovoljan i, pre ili kasnije, biće ugrožena njegova egzistencija” (str. 22).

Smatra se da neto obrtna sredstva predstavljaju vrlo značajan indikator likvidnosti preduzeća. Pri tome, potrebno je napomenuti da koeficijent obrtnih sredstava s jedne strane, bitno utiče na likvidnost i finansijsku stabilnost, a s druge strane direktno utiče i na rentabilnost poslovanja. Kao prikladan instrument upravljanja finansijama preduzeća može da posluži, u skladu sa individualnim prilikama preduzeća, odmerena marža sigurnosti koja se naziva „neto obrtni fond” ili „neto obrtna sredstva” (Ranković, str. 33). Neto obrtna sredstva predstavljaju razliku između ukupnih obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza. Pokazuju deo obrtnih sredstava koji je finansiran iz dugoročnih izvora sredstava. Što je on veći, veći je i stepen likvidnosti i sposobnost kratkoročnog zaduživanja. Prema Vunjaku (1995), definicija kaže da neto obrtna sredstva „predstavljaju razliku između ukupnih obrtnih sredstava i kratkoročnih izvora finansiranja” (str. 426). Sve dotle dok su obrtna sredstva bar nešto veća od kratkoročnih obaveza, preduzeće raspolaže izvesnim iznosom neto obrtnih sredstava. Veliki broj poslovnih subjekata ne može opstati na finansijski zdravoj osnovi bez pozitivnog salda neto obrtnih sredstava. Sa tog aspekta, kako je navedeno, koeficijent obrtnih sredstava s jedne strane, bitno utiče na likvidnost i finansijsku stabilnost, a s druge strane direktno utiče i na efikasnost poslovanja. Utvrđivanje odgovarajućeg racia leveridža (Leverage ratio) predstavlja veoma značajan segment finansijske strategije upravljanja korporacijom. Pozajmljeni kapital treba koristiti sve dok su troškovi njegovog korišćenja (kamate) ispod stope prinosa na ukupna poslovna sredstva korporacije. To praktično znači da se na račun korišćenja pozajmljenih sredstava povećava efikasnost upotrebe sopstvenog kapitala.

Za ocenu efikasnosti korporacije koriste se brojni finansijski pokazatelji. Jedan od njih, posebno značajan, jeste i pokazatelj profitabilnosti (rentabilnosti). U korporacijama koriste se brojna racija za iskazivanje profitabilnosti (Gapenski & Reiter, 2016; Todorović i Ivanišević, 2017). Posmatrani kao samostalni pokazatelji, nijedan od njih ne zadovoljava sve potrebe i sve interese. Zbog toga analitičari koriste relevantne, nastojeći da iz njihovih rezultata izvuku potrebne informacije za ocenu različitih aspekta razvoja rentabilnosti. Pokazatelji rentabilnosti mogu biti parcijalni i globalni, odnosno sintetički. Prvi se odnose na stopu poslovnog neto dobitka, čije se utvrđivanje i analiza vrše isključivo na bazi periodičnih bilansa uspeha. Drugi obuhvataju stopu prinosa na ukupna poslovna sredstva, stopu neto prinosa na ukupna poslovna sredstva i stopu prinosa na sopstvena sredstva, što imanentno pretpostavlja da je za njihovo utvrđivanje i analizu, slično većini drugih finansijskih pokazatelja, neophodno koristiti oba bilansa, kako bilans uspeha tako i bilans stanja. Vlasnici preduzeća (akcionari), imaoi obveznica i kreditori prema kojima preduzeće ima dugoročne obaveze, zainteresovani su, jednostavno rečeno, za dugoročnu profitabilnost i sigurnost. Reč je o dugoročnoj solventnosti koja se odnosi na sposobnost korporacije da stvara gotovinu da bi isplatila dugoročne obaveze prema poveriocima i ostalim kreditorima kada dospevaju za plaćanje. Oni mogu da procene tu sposobnost analiziranjem strukture kapitala korporacije, glavnih izvora i upotrebe sredstava, profitabilnosti korporacije tokom vremena i previđanjem buduće profitabilnosti (Ivkov i Anđelković, 2008, str. 261). Ekonomičnost korporacije analizira se na bazi koeficijenta odnosa između poslovnih prihoda i poslovnih rashoda. Pokazatelji ekonomičnosti mere odnos prihoda i rashoda i pokazuju koliko se prihoda može ostvariti po jedinici rashoda. Odnos ukupnih prihoda i ukupnih rashoda rezultira pokazateljem ukupne ekonomičnosti ili ekonomičnošću ukupnog poslovanja. Za potrebe makro i mikro pristupa analizi, odnosno kompleksnijeg sagledavanja poslovanja, osim ovog pokazatelja ekonomičnosti, potrebno je računati i druge, tzv. parcijalne pokazatelje ekonomičnosti. Na taj način moguće je sagledati uticaj parcijalnih ekonomičnosti na ukupnu ekonomičnost poslovanja. Podrazumeva se da je bolje da koeficijent ekonomičnosti bude što je moguće veći broj. Postupak izračunavanja pokazatelja ekonomičnosti ukupnog poslovanja i ostalih pokazatelja ekonomičnosti (kao i za prethodno navedene i druge performanse) prikazan je u petom delu rada koji se odnosi na instrumente analize finansijskih izveštaja.

U konvencionalnom pristupu dominiraju računovodstvena merila. Problem sa računovodstvenim merilima je u tome što su ona prilagođena za kontrolu pomoću budžeta, a ne za formulisanje strategije. „Posledično” merenje ne ukazuje u dovoljnoj meri na uspešnost u izvršavanju poslovnih procesa u korporaciji. Otuda je od posebne važnosti korišćenje „proaktivnog” pristupa u merenju pokazatelja upotrebe resursa korporacije. Ono „gleda u budućnost” i prati uspešnost i razvoj strukture korporacije. Da bi se dobio sistem merila pokazatelja koji odgovara savremenim zahtevima korporacije, potrebno je fokusirati se na planiranje i strategiju, umesto na kontrolu i budžet. Danas je potpuno jasno da je sistem merenja pokazatelja zasnovan na dominaciji računovodstvenih merila prevaziđen. Potreban je širi uvid i u druge aspekte poslovanja sa aspekta stvaranja vrednosti (marketing, istraživanje i razvoj i interna organizacija). U tom kontekstu, kada je reč o marketingu, formiraju se odgovarajući modeli za utvrđivanje vrednosti kupaca (Hosseini & Mohammadzadeh, 2016, str. 355-367; Jasek et al., 2019, str. 648-669; Siti et al., str. 834-840). Danas je, u pogledu mogućnosti za stvaranje vrednosti i merenje efikasnosti došlo do značajnijeg pomeranja od materijalnih resursa prema znanju i informacijama. Strategija koja je zasnovana na znanju i informacijama koristi nematerijalne resurse, kao što su odnosi sa kupcima, informacioni sistem, baza podataka, zaposleni sa preduzetničkim veštinama i motivacijom za uspeh i sl. U novim uslovima, konkurentska prednost je posledica znanja, mogućnosti i odnosa koje su stvorili ljudi, umesto ulaganja u trajnu aktivu i/ili kontrole izvora finansiranja.

SAVREMENI PRISTUP UPRAVLJANJU EFIKASNOSTI

Uspešno funkcionisanje korporacije i pun doprinos kvalitetnijem strateškom odlučivanju zahteva kompleksni pristup modeliranju sistema merenja pokazatelja upotrebe resursa. U navedenom kontekstu, brojni aktuelni zahtevi u pogledu merenja performansi korporacije nužno zahtevaju obuhvatanje kako finansijskih tako i nefinansijskih performansi. Kada je reč o marketingu kao nefinansijskoj komponenti, to su: 1) kauzalno povezivanje konkretnih aktivnosti u marketingu sa finansijskim rezultatima, kako bi moglo da se oceni ekonomsko dejstvo marketinga; 2) odustajanje od tradicionalnih, čisto bilansno orijentisanih

karakterističnih brojeva za ocenu akcija marketinga; 3) uvažavanje rizika i troškova kapitala koji je uložen u marketing; 4) povezivanje vrednovanja učinaka sa strategijama marketinga, da bi se utvrdili podsticaji za odluke i aktivnosti koje su orijentisane na dugoročni uspeh, 5) sposobnost da se diferenciraju performanse prema predmetima posmatranja (poslovnim područjima, kombinacijama proizvod/tržište); i 6) jačanje orijentacije ka eksternom okruženju i na konkurenciju kao posledice etabliranja tržišno orijentisanog upravljanja korporacijom kao modernog koncepta menadžmenta (Bauer et al., 2006, str. 182). Kada je reč o determinantama marketinga koje utiču na poslovni uspeh korporacije treba navesti da je reč o marketing autputima kao što su imidž, brend, satisfakcija i lojalnost kupaca, koji su ranije smatrani kao nemerljivi, sada postali opipljivi i obračunljivi (Circa & Ioana, 2019, str. 676-680; Veljković, 2014). Marketing izdaci se ovde posmatraju kao investicije, koje ulagačima treba da obezbede srednjoročno do dugoročno odgovarajući povraćaj na marketing investicije putem povećanja vrednosti brenda ili vrednosti kupca i dalje do povećanja prihoda i dobiti (Rust et al., 2004, str. 112). U novije vreme naročito je došlo do izražaja maksimiziranje vrednosti za akcionara kao najvišeg cilja korporacije. Pri tome, marketing se posmatra kao izvor novčanih tokova i samim tim maksimiranja vrednosti akcija. Zastupnici ovog pravca vide zadatak marketinga u tome da se putem uspostavljanja i održavanja odnosa sa kupcima i snažnih brendova stvara stalni priliv novčanih sredstava (Bernard & Roland (2016). Prema tome, instrumenti marketing aktivnosti predstavljaju tzv. neopipljivu imovinu (brend, kupci). Oni se označavaju i kao marketing aktiva, mada predstavljaju resurse koji se ne nalaze u vlasništvu korporacije (kupci), odnosno koji se mogu kapitalizovati samo putem vrednovanja na tržištu. Merljivi marketing, odnosno marketing čiji se doprinos uspehu korporacije može meriti – pomak u paradigmama marketing menadžmenta (Kotler & Keler, 2017, str. 832; Gligorijević i Veljković, 2019). Sistem merenja ostvarenja (učinka) ukazuje na područja i objekte (proizvode), kod kojih postoje potencijali za poboljšanje i koji, samim tim, predstavljaju uzroke nastanka gepova (Bauer et al., 2006, str. 182).

Prema tome, savremeni sistem merenja efikasnosti korporacije uključuje primenu multidimenzionalnog seta merila performansi – finansijskih i nefinansijskih, merila koja kvantificiraju ostvarene rezultate u prošlosti i merila na bazi kojih se predviđa budućnost. Merila performansi prema

ovom sistemu treba da se razvijaju iz definisane strategije korporacije. Ovo je posebno važno u sadašnjim uslovima složenog eksternog okruženja u kojima preduzeća „u uslovima neizvesnosti u budućim ishodima” nastoje da osiguraju konkurentsku prednost na tržištu. U tom kontekstu, posebno su važne odrednice koje se odnose na „neizvesnost kvaliteta proizvoda i intersubjektivnu konstrukciju vrednosti (Beckert, 2020, str. 285-301). Može se konstatovati da na izmerene vrednosti finansijskih pokazatelja od uticaja su različite tzv. strategijske varijabile, varijabile okruženja i varijabile organizacije. U prvom planu ističu se varijabile koje utiču na profit, tačnije stopu prinosa kapitala kao sveobuhvatnog, svodnog finansijskog merila. Između više analiziranih tzv. strategijskih varijabili, koje povećavaju finansijske pokazatelje ističu se kapitalno investiranje, reklamiranje proizvoda, satisfakcija kupaca, istraživanje i razvoj.

Da bi se odgovorilo savremenim zahtevima merenja efikasnosti preduzeća potrebno je sistem merenja pokazatelja zasnovan na dominaciji računovodstvenih merila nadomestiti i sa drugim sistemima merenja koji će omogućiti širi uvid i u druge aspekte poslovanja sa aspekta stvaranja vrednosti (marketing, razvoj i interna organizacija). U industrijskoj privredi, korporacije su stvarale vrednost uz pomoć materijalne aktive transformišući sirovine pomoću mašina u gotove proizvode. Danas je, u pogledu mogućnosti za stvaranje vrednosti, došlo do značajnijeg pomeranja od materijalnih resursa prema znanju i informacijama. Strategija koja je zasnovana na znanju i informacijama koristi nematerijalne resurse, kao što su odnosi sa kupcima, informacioni sistem, baza podataka, zaposleni sa preduzetničkim veštinama i motivacijom za uspeh i sl. U novim uslovima konkurentska prednost je posledica znanja, mogućnosti i odnosa koje su stvorili ljudi, umesto ulaganja u trajnu aktivu i/ili kontrole izvora finansiranja.

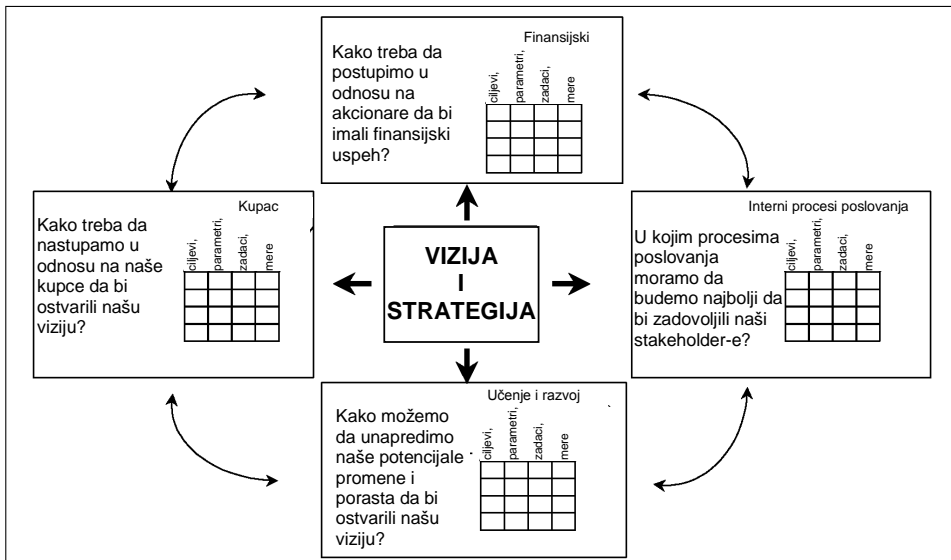
U novije vreme sve veći broj korporacija pridaje pažnju merenju npr. satisfakciji i lojalnosti potrošača i drugim sličnim područjima koja nisu finansijska, ali su sa znatnim, pretežnim uticajem na ukupnu poslovnu uspešnost. Na taj način, uz zvanične finansijske izveštaje, menadžment ima bolji uvid u realizaciju svojih aktivnosti do završetka poslovne godine. Nefinansijska merila treba da svojim informacijama omoguće produbljeniju analizu u odnosu na finansijska merila. Poenta korišćenja nefinansijskih merila je da se preko njih identifikuju relevantna područja

pokazatelja, koja se konačno odražavaju na finansijske pokazatelje i efikasnost poslovanja. Na taj način, preko poboljšanja nefinansijskih pokazatelja ostvaruju pozitivni efekti u svodnom finansijskom merilu – stopi prinosa kapitala. Potrebno je, stoga, adekvatno ispitati i identifikovati uzročno – posledičnu povezanost i zavisnost između pojedinih merila nefinansijskog i finansijskog karaktera. Prethodne ideje temeljno i vizionarski su iskoristili Kaplan & Norton (1992), razvijajući koncept Balanced Scorecard – izbalansirane karte rezultata (BSC), koji je prvi put prezentiran široj javnosti u Harvardskoj poslovnoj reviji (71-79).

U početku je Balanced Scorecard bio alat za merenje pokazatelja. Pošlo se od pretpostavke da isključivo oslanjanje na računovodstvena, odnosno finansijska merila pokazatelja dovodi do strategijske kratkovidosti. Naime, finansijska merila pokazatelja su indikatori sa kašnjenjem. Oni govore o rezultatima koji su posledice prethodnih akcija. Kao posledicu toga imamo da finansijska merila pokazatelja ne komuniciraju sa pokretačima budućih pokazatelja, odnosno, sa indikatorima koji ukazuju na mogućnosti stvaranja vrednosti kroz različite vrste ulaganja u nematerijalnu aktivu (u kupce, u dobavljače, u zaposlene, u tehnologiju i u proizvode i inovacije). Isključivo oslanjanje na finansijske indikatore promovise kratkoročnu orijentaciju koja vodi do žrtvovanja dugoročne vrednosti zbog kratkoročnog profita. BSC, zajedno sa merilima prošlih pokazatelja, koristi još i pokretače ili vodeće indikatore budućih pokazatelja (Đuričin i Janošević, 2007, str. 65-67). BSC postavlja balans između opštih merila pokazatelja (ili finansijskih konsekvenci prošlih odluka) i pokretača pokazatelja koji se odnose na merila budućih pokazatelja koji govore o načinima stvaranja vrednosti kroz ulaganja u potrošače, dobavljače, zaposlene, istraživanje i razvoj, informacioni sistem i druge oblike nematerijalne aktive (Capps et al., 2019, str. 59-69). U današnje vreme, menadžment mnogih korporacija koristi parametre ili sistem parametara da bi izmerili ostvareni cilj, uporedili ga sa postavljenim ciljem i na toj osnovi upravljali korporacijom u složenim ekonomskim uslovima. Pri tome se često koriste finansijski parametri, kao što je slučaj sa ROE (Return on Equity) ili ROCE (Return on Capital Employed) ili sistemi parametara kao što su DuPont ili ZVEI (Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie). Pri tome, parametri koji se koriste imaju osnovni nedostatak što se zasnivaju samo na finansijskim podacima na bazi kojih se prave samo izveštaji o jednom ili više proteklih perioda. Faktori, koji se odnose na budućnost korporacije,

ne uzimaju se, odnosno ne uključuju u izveštaje koji se odnose na poslovanje korporacije. Da bi upravljanje korporacijom na osnovu njenih dugoročnih ciljeva i vizija bilo moguće, parametri koji se koriste za to moraju da sadrže indikatore, koji ne reflektuju samo prošlost, već koji daju i informacije o budućem razvoju.

Da bi se istakao značaj primene strateških informacija, finansijskih i nefinansijskih, finansijski izveštaji o ostvarenjima preduzeća često se sada zasnivaju na kritičnim faktorima uspeha preduzeća grupisanih u četiri različite perspektive. Jedna dimenzija je finansijska, a ostale tri su nefinansijske. Ilustracija primene Balanced Scorecard data je na slici 1. Slika 1 objašnjava strukturu osnovnog modela Balanced Scorecard-a.



Slika 1. Osnovni model *Balanced Scorecard*

Izvor: Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996), *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, Vol. 74, No. 1, str. 76.

Prema Domanović (2010), „Finansijski izveštaj koji sadrži ove četiri dimenzije naziva se izbalansirana karta rezultata. Koncept ravnoteže obuhvata nameru široke pokrivenosti, finansijske i nefinansijske, svih faktora koji doprinose uspehu poslovnog subjekta u ostvarenju strateških ciljeva.” (str. 70). Reč je o sledećim finansijskim i

nefinansijskim dimenzijama modela Balanced Scorecard:

- Finansije: Pokazatelji rentabilnosti i tržišna vrednost, kao što su indikatori o tome koliko uspešno poslovni subjekt zadovoljava svoje vlasnike i akcionare.
- Satisfakcija kupaca. Merila kvaliteta, usluge, niži troškovi, kao indikatori o tome koliko uspešno poslovni subjekt zadovoljava kupce.
- Interni poslovni procesi. Mere efikasnosti i efektivnosti u proizvodnji proizvoda i pružanju usluga.
- Inovacija i učenje. Merila sposobnosti poslovnog subjekta da razvija i koristi ljudske resurse kako bi ispunio svoje strategijske ciljeve u sadašnjosti i budućnosti.

Ova karta pruža osnovu za kompletniju analizu efikasnosti nego što je moguće po osnovu samo finansijskih informacija. Primena pomenute karte je kritični element sveobuhvatnog pristupa koji korporacija preduzima da bi postala i opstala konkurentna na svom tržištu. Primena Balanced Scorecard je dobar primer integralnog sistema merenja performansi, koji je, između ostalog u funkciji implementiranja strategijskih namera, kao i dodata ekonomska vrednost (EVA) koja proširuje filozofiju merenja i upravljanja performansama. Dodata ekonomska vrednost više pažnje posvećuje dugoročnom razvoju korporacije kroz brojna prilagođavanja neto dobiti (Tiantian et al., 2014, str. 20-26). U novijim istraživanjima postoje pristupi koji zahtevaju određenu korekciju EVA, postavljajući pitanje, da li model procene EVA bolje objašnjava tržišnu vrednost kapitala u odnosu na promenjenu ili konstantnu stopu prinosa kapitala? (Sujata, 2020, str. 1-23). Imajući u vidu ulogu računovodstva u kreiranju konkurentne prednosti u maloprodaji, Lukić (2011) navodi: „Sistem strategijskog upravljanja troškovima kreira strategijske informacije, finansijske i nefinansijske prirode. U prošlosti, u fokusu su bile finansijske mere performansi, kao što su rast prodaje i zarade, novčani tokovi, i cena akcije. Za razliku od toga, u savremenom poslovnom okruženju u fokusu korišćenja strategijskog menadžmenta firme su primarno strategijske mere uspeha, od kojih su mnoge nefinansijske mere uspešnosti poslovanja, kao što su tržišno učešće, kvalitet proizvoda, satisfakcija kupaca i rast oportunitetnosti” (str. 55-64).

DISKUSIJA I REZULTATI

Merenje efikasnosti preduzeća predstavlja danas savremeni i važan trend u različitim disciplinama ekonomije, a posebno onim koje se odnose na finansije i marketing. U tom kontekstu, u poslednjih nekoliko godina, kao što je navedeno u prethodnom delu rada, brojni aktuelni zahtevi u pogledu merenja efikasnosti preduzeća nužno zahtevaju obuhvatanje kako finansijskih tako i nefinansijskih performansi. Gupta & Lehmann (2006), na savremeni način ilustruju međusobnu povezanost finansijskih i marketinških aktivnosti u kreiranju vrednosti firme i merenju njene efikasnosti. Tradicionalno, procena budućeg profita je aktivnost koja se odvijala pod domenom sektora za finansije. Finansijski analitičari su bili zaduženi za procenu buduće profitabilnosti, utvrđivanje strukture troškova i odgovarajuće diskontne stope. S druge strane, aktivnosti marketara su se ogledale u identifikaciji zahteva potošača i u kreiranju kvalitetnih programa za povećanje njihove satisfakcije i lojalnosti. I dok su marketari bili angažovani na kreiranju vrednosti za potrošače, finansijski analitičari su se bavili procenom vrednosti preduzeća. Iz toga proizilazi konstatacija da vrednost potrošača ima značajan uticaj na vrednost preduzeća. U tom kontekstu, Gupta & Lehmann (2006), slikovito prikazuju „međusobnu povezanost vrednosti kupca i vrednosti preduzeća” (str. 80). Imajući u vidu pomenute aktivnosti marketara, iz datog prikaza proizilazi kada je reč o domenu finansija da se vrednost preduzeća temelji na sadašnjim i budućim novčanim tokovima koji dolaze od njegovih potrošača i proceni budućeg profita. U tom kontekstu, novi koncept koji se ilustruje u radu, nametnuo je neophodnost integracije marketinške i finansijske dimenzije u kreiranju vrednosti i merenju efikasnosti preduzeća različitih delatnosti. Bilo da je reč o vladinim agencijama (Nur & Zahirul, 2020, str. 65-79), neprofitnim organizacijama (Niven, 2015), bankama (Abagissa, 2019, str. 75-87) i drugim organizacijama. Savremena analiza efikasnosti uvodi finansijske kalkulacije u domen marketing istraživanja, uspostavljajući na taj način dijalog između marketinga i finansija. Ovim se ne umanjuje značaj tradicionalnog pristupa merenju efikasnosti, ali se jasno ističe da se različite marketinške analize moraju multidisciplinarno sprovoditi u cilju veće uloge marketinga u merenju efikasnosti i jačanju konkurentnosti preduzeća. Prema tome, da bi se odgovorilo savremenim zahtevima merenja efikasnosti preduzeća, potrebno je sistem merenja

pokazatelja zasnovan na dominaciji računovodstvenih merila nadomestiti i sa drugim sistemima merenja koji će omogućiti širi uvid i u druge aspekte poslovanja sa aspekta stvaranja vrednosti (marketing odnos sa kupcima, istraživanje i razvoj i interni procesi u organizaciji).

Osnovni rezultat prethodnih izlaganja u radu, koja su bazirana na teorijskim i empirijskim istraživanjima, proizilazi iz prezentiranih činjenica da je neophodno preispitati dosadašnju oblast finansija sa aspekta njegove „nove perspektive i održivih finansija”. To se posebno odnosi na oblast merenja kako finansijskih tako i nefinansijskih performansi kako bi se postigli željeni poslovni ciljevi preduzeća. Upravo navedene konstatacije potvrđene su i u udžbeniku Bernard & Roland (2016), u delu rada koji se odnosi na kritičku analizu finansija. Sa tog aspekta, posebno je značajan sadržaj rada koji se odnosi na „kreiranje vrednosti brenda: odnos između potrošača, marketara i onih koji se bave finansijama” (str. 441). Nefinansijska merila treba da svojim informacijama omoguće produbljenu analizu u odnosu na finansijska merila. Poenta korišćenja nefinansijskih merila jeste da se preko njih identifikuju relevantna područja pokazatelja (kao što je slučaj sa brendom, satisfakcijom potrošača i drugo), koja se konačno odražavaju na finansijske pokazatelje i efikasnost poslovanja. Na taj način, preko poboljšanja nefinansijskih pokazatelja ostvaruju pozitivni efekti u svodnom finansijskom merilu – stopi prinosa kapitala. Prethodne ideje temeljno i vizionarski su iskoristili Kaplan & Norton (1992;2004), koje su dalje primenjene i prilagođene brojnim aktuelnim empirijskim istraživanjima u različitim oblastima delatnosti preduzeća (Gupta & Salter, 2018, str. 115-134).

Rezultati ovog rada otkrili su visok nivo uticaja merenja na performanse kada je reč o primeni nefinansijskih mera performansi, dok je nizak uticaj merenja na performanse zabeležen kada je reč o finansijskim merama performansi. To posebno potvrđuju rezultati istraživanja Hannah & Joshua (2019, str. 134-152), Circa & Ioana (2019, str. 676-680), i drugih autora navedenih u radu kada je reč o primeni modela Balanced Scorecard. BSC je dobar primer integralnog sistema merenja performansi koji je, između ostalog u funkciji implementiranja strategijskih mera uspeha, od kojih mnoge su nefinansijske mere uspešnosti poslovanja, kao što su brend, inovacije, satisfakcija i lojalnost kupaca. Praktične implikacije istraživanja u radu omogućavaju menadžerima da postavljaju sopstvene prioritete i traže poboljšanja kada je reč o uticaju finansijskih i

nefinansijskih mera uspešnosti poslovanja na efikasnost. U tom kontekstu menadžerima je ostavljeno da identifikuju snage i slabosti preduzeća i da odrede područja za poboljšanje kako bi postigli željene poslovne ciljeve.

ZAKLJUČAK

Može se konstatovati da se u svetu, u novijoj literaturi iz oblasti računovodstva i finansija, sve više posvećuje pažnja oblikovanju finansijskih izveštaja, značaju analize i sistema merenja performansi korporacije. Strategijski sistemi merenja efikasnosti koji polaze od strategije korporacije moraju često da se prilagođavaju i usavršavaju. Primena nefinansijskih merila dovodi do posebnih napora u analizi i evaluaciji performansi poslovanja. Dok, s jedne strane, strategijski sistemi merenja performansi teže da uspostave balans između finansijskih i nefinansijskih merila, s druge strane, postoji mišljenje da nefinansijska merila budu vodeći indikatori finansijskih performansi. Sistemi merenja performansi upravo predstavljaju kolekciju temeljnih finansijskih i nefinansijskih indikatora koje menadžeri koriste da bi procenili efikasnost korporacije.

Iz teorijsko-metodološkog pristupa u radu proizilazi da je neophodno izvršiti transformaciju postojećeg, tradicionalnog modela merenja efikasnosti kompleksnijim modelom koji bi uključivao i druge nefinansijske indikatore. To pretpostavlja da je u oblikovanju finansijskih izveštaja neophodno uključiti pored finansijskih i nefinansijske indikatore (anekse). Da bi se istakao značaj primene strategijskih informacija, finansijski izveštaji o ostvarenjima korporacije često se sada zasnivaju na strategijske mere uspeha, od kojih su mnoge nefinansijske mere uspešnosti poslovanja. Na taj način imali bismo sistem koji dopunjuje konvencionalno finansijsko izveštavanje i finansijska merila pokretačima budućih performansi poslovanja korporacije. Na ovaj način potvrđuje se postavljena hipoteza u radu. Neophodno je uspostaviti veću međusobnu povezanost između marketinške i finansijske funkcije u cilju kreiranja veće vrednosti za potrošača, povećanja njegove satisfakcije a time i povećanja efikasnosti korporacije u dugom roku.

LITERATURA

1. Abagissa, J. (2019), The Assessment of Balanced Scorecard implementation in the commercial bank of Ethiopia: The Case of three branches in East Addis Ababa Districts, *International Journal of Financial Management and Economics*, Integrated Publishers. Vol. 2, Issue 2.
2. Andjelković, D., Zubac, D. (2019), The Impact of Accounting Harmonization on Financial Statements Quality in Serbia, *Economic Analysis*, Vol. 52, broj 1-2, Beograd.
3. Balaji, M., Dinesh, S. N., Parthiban, Veera, V. (2018), Applying Balanced Scorecard to supply chain performance: More enterprises in developing countries should adopt Kaplan and Norton innovation, *ISE: Industrial & Systems Engineering at Work*, Vol. 50, Issue 11.
4. Bauer, H., Stokburger, G., Hammerschmidt, M. (2006), *Marketing Performance: Messen - Analysieren - Optimieren*, Gabler, Wiesbaden.
5. Beckert, J. (2020), Markets from meaning: quality uncertainty and the intrasubjective construction of value, *Cambridge Journal of Economics*, Volume 44, Issue 2.
6. Bernard, P., Roland, P. (2016), *Finance Reconsidered: New Perspectives for a Responsible and Sustainable Finance*, Emerald.
7. Bošković, A., Krstić, A. (2020), The Combined Use of Balanced Scorecard and Data Envelopment Analysis in the Banking Industry, *Business Systems Research Journal, Faculty of Economics & Business*, Vol. 11, No. 1, Zagreb.
8. Capps, C. J., Cassidy, C. M., Gravois, R., Warner, J. A. (2019), Expanding the Competitive profile matrix: Introducing the production/operations management, Marketing, Human Resource Management, Finance/ACCouting, Research and Development, and Information systems competitive profile matrices, *Journal of Business Strategies, Gibson D. Lewis Center for Business & Economic Development*, Vol. 36, Issue 1.
9. Circa, B., Ioana, C. (2019), Aspects Relating to the Perspective and Management Strategies of the Balanced Scorecard Method, *Academic Journal, Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, Vol. 19 Issue 2.
10. Domanović, V. (2010), *Balanced Scorecard - Mogućnosti i efekti primene*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu.
11. Đuričin, D., Janošević, S. (2007), *Menadžment i strategija*, CID, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.
12. Fischer, M. T. (2000), *Implementierung von Balanced Scorecards in Handelsunternehmen*, Lehrstuhl für ABWL, Controlling und

Wirtschaftsprüfung Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Katholische Universität Eichstätt – Ingolstadt.

13. Gupta, S., Lehmann, D. (2006), *Managing customers as investments*, New Jersey: Pearson Education.
14. Gapenski, L. C., Reiter, K. L. (2016), *Healthcare Finance : An Introduction to Accounting & Financial Management*, Sixth edition, Chicago, Illinois : Health Administration Press.
15. Gligorijević, M., Veljković S. (2019), *Marketing*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Centar za istraživačku delatnost.
16. Gupta, G., Salter, S. B. (2018), *The balanced scorecard beyond adoption*, *Journal of International Accounting Research*, American Accounting Association, Elvise, Vol: 17, Issue: 3.
17. Hannah, F., O., Joshua O., D. (2019), *Evaluating quantity surveying firms' performance: An application of balanced scorecard technique*, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol: 69, Issue: 1.
18. Hosseini, Z. Z., Mohammadzadeh, M. (2016), *Knowledge discovery from patients' behavior via clustering-classification algorithms based on weighted eRFM and **CLV model**: An empirical study in public health care services*, *Iranian Journal of Pharmaceutical Research*, Vol. 15 Issue 1.
19. Horne, C.J. and Washowicz M.J. (2007), *Osnovi finansijskog menadžmenta*, prevod, Data Status, Beograd.
20. Ivkov, D., Anđelković, S. (2013), *Analiza poslovnih performansi korporacija*, Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Beograd.
21. Jasek, P., Vrana, L., Sporkova, L., Smutny, Z., Kobulsky, M. (2019), *Predictive performance of customer lifetime value models in e-commerce and the use of non-financial data*, *Prague Economic Papers*, University of Economics, Vol: 28, Issue: 6.
22. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992), *The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance*, *Harvard Business Review*, Vol. 70, No 1.
23. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996), *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 1, str. 76.
24. Kothari, J. and Barone, E. (2012), *Finansijsko računovodstvo - međunarodni pristup*, prevod, Data Status, Beograd.
25. Kotler, F., Keler, K. I. (2017), *Marketing menadžment*, 15. izdanje, Data Status i Ekonomski fakultet u Beogradu.

26. Kumar, V. (2006), *CLV: The Databased Approach*, Journal of Relationship Marketing, Best Business Books, New York, vol. 5.
27. Lukić, R., Nikolić, D. (2009), Vrednovanje kupčevog kapitala, časopis, Hotel-link, br. 13-14, Visoka hotelijerska škola, Beograd.
28. Lukić, R. (2011), Uloga računovodstva u kreiranju konkurentske prednosti u maloprodaji, Singidunum revija, 8(2), Univerzitet Singidunum, Beograd.
29. Lukić, R. (2011), Evaluacija poslovnih performansi u maloprodaji, Ekonomski fakultet, Beograd.
30. Niven, Paul, R. V. (2015), *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*, Second Edition, Wiley.
31. Neda, A., Amir, A., Mohammad, A.(2015), Performance management using a value-based customer-centered model, Journal of Production Research, Informa UK Limited, Vol: 53, Issue: 18.
32. Nur H. M. Z., Zahirul, H. (2020), The Implementation and Adaptation of the Balanced Scorecard in a Government Agency, Australian Accounting Review, Wiley, Vol: 30, Issue: 1.
33. Ranković, M.J. (2008), Repetitorijum o finansijskom položaju i kreditnoj sposobnosti preduzeća, Proinkom, Beograd.
34. Rust, T. R., Lemon, K. N. & Zeithaml, V. A. (2004), Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, Journal of Marketing, Vol. 68 (January).
35. Simons, R. (2000), *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Text & Cases, Prentice Hall, New Jersey.
36. Siti M., Putri N., Rice N. (2019), Analysis for Customer Lifetime Value Categorization with RFM Model, Procedia Computer Science, Elsevier BV, Vol: 161.
37. Sujata, B. (2020), Does the EVA valuation model explain the market value of equity better under changing required return than constant required return?, Financial Innovation, Springer, Southwestern University of Finance and Economics, Vol.6, Issue1.
38. Tiantian Z., Xuefeng T., Rensel, A. (2014), An Analysis of the Discrepancies Between *EVA* and Net Profit: A Study with Reference to GEM Listed Companies, IUP Journal of Accounting Research & Audit Practices, Vol. 13 Issue 2.
39. Todorović, M., Ivanišević, M. (2017), Poslovne finansije, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Centar za izdavačku delatnost.
40. Veljković, S. (2014), Brend menadžment, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Centar za istraživačku delatnost.

41. Verweire, K., Baeten, X., Somers, L., Berghe, D. (2004), Performance from a Finance Perspective: Shareholder Value and Beyond.
42. Vunjak, N. (1995), Finansijski menadžment, Ekonomski fakultet, Subotica.
43. William J. R., Eric M. S., John Ni., Steven A. M.(2019), The effectiveness of ISO 9001-based healthcare accreditation surveyors and standards on hospital performance outcomes: A balanced scorecard perspective, Quality Management Journal, Informa UK Limited, Vol: 26, Issue: 4.
44. Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager., L. (2008), Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb.

COMPARATIVE ANALYSIS BETWEEN THE TRADITIONAL AND CONTEMPORARY APPROACH TO EFFICIENCY MEASUREMENT IN COMPANIES

Anđelković Danijela

Đurović Milan

***Abstract:** Nowadays, corporation efficiency measurement is a modern and important trend in various disciplines, such as accounting, finance and especially marketing. The main purpose of this research is to find out whether and to what extent does a systematic approach to financial performance measurement, analysis and evaluation, as well as other non-financial types of performance caused by them and related to them contribute to higher corporate efficiency. The traditional efficiency measurement model is based on the traditional financial statements and financial performance criteria. The accounting criteria have been largely implemented in corporate financial analyses, and it can be significant for business portfolio management, i.e. capital allocation and reallocation, disinvestment, credit rating assessment and analysis, key area identification in strategic decision making, etc. However, successful business operations and effective strategic*

decision making demand a complex approach to modelling a measurement system for the usage of resources. Therefore, an efficient measurement system demands multidisciplinary theoretical and methodological knowledge for the choice and construction of the most appropriate analytical model. This is why factor approach is necessary in addition to the integral approach for the indicator measurement of corporate resources usage. Only a carefully conceptualized and implemented system of efficiency measurement, focusing on the analysis of relevant factors, can be an important instrument triggering strategic changes in corporate business activities.

Keywords: *finance / accounting / performance / efficiency / marketing / Balance Scorecard*

UDK: 658.14/.17

657:336 | DOI: 10.5937/etp2001042F

Datum prijema rada: 21.01.2020.

Datum korekcije rada: 13.02.2020.

Datum prihvatanja rada: 24.02.2020.

PREGLEDNI RAD

EKONOMIJA

TEORIJA I PRAKSA

Godina XIII • broj 1

str. 42–61

FINANSIJSKA *DUE DILIGENCE* ANALIZA POSLOVANJA OGRANKA DOMAĆEG PRIVREDNOG DRUŠTVA

Filipović Luka¹

Mirjanić Borjana²

Bajić Živan³

Sažetak: U ovom radu izvršena je finansijska analiza – finansijski *Due Diligence* ogranka domaćeg privrednog društva (u daljem tekstu *Ogranka*) za period 2012–2017. godine, sa predlogom restrukturiranja putem reorganizacije. *Due Diligence* ili u prevodu dužna pažnja, predstavlja izraz koji se u anglosaksonskom govornom području, odakle i potiče, koristi za sve vrste dubinske analize. Trenutna korporativna praksa upućuje na to da *Due Diligence* predstavlja jedan od najvažnijih koraka koji se preduzimaju u procesu prodajne transakcije jednog privrednog društva, kojom se ugovaranje prodaje ili restrukturiranja u neke druge svrhe procenjuje sa finansijskog, pravnog i tehničkog aspekta. Izvršenom analizom poslovanja *Ogranka* je utvrđeno da posmatrani subjekt analize u periodu poslovanja koji je obuhvaćen analizom nema zadovoljavajuće finansijske pokazatelje, što ćemo u ovom radu i

1 EuroAudit, preduzeće za reviziju, računovodstvo, poreski i finansijski konsalting, Bul. despota Stefana 12, Beograd, e-mail: luka.filipovic@euaudit.com

2 Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, Beograd,
e-mail: b.mirjanic@bbs.edu.rs

3 Doktorand Fakulteta za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu,
e-mail: zivanbajic@gmail.com

objasniti. Period analize obuhvata šest poslovnih godina: od 2012. do 2017. godine.

Ključne reči: *finansijska analiza / finansijski pokazatelji / restrukturiranje / reorganizacija*

UVOD

U ovom radu izvršena je finansijska analiza Ogranak domaćeg privrednog društva za period 2012–2017. godine, sa ciljem utvrđivanja finansijskog, imovinskog i prinosnog položaja posmatranog subjekta. Urađena analiza upućuje da Ogranak preduzeća nema uslova za nastavak poslovanja i da je neophodno preduzeti mere ekonomskog restrukturiranja putem reorganizacije. Restruktuiranje Ogranak podrazumeva izbor mogućeg oblika izvođenja Ogranak iz "krize", a teoretske mogućnosti su: promena pravne forme, fuzija, kupovina, saniranje, razdvajanje, likvidacija ili prodaja, segmentiranje, reorganizacija i dr. Analiza je pokazala i da Ogranak, i pored primenjenog značajnog iznosa dotacija na nivou preduzeća u prethodnom periodu, u svim analiziranim godinama posluje sa negativnim finansijskim rezultatom (gubitkom). Stoga, ne postoje opravdani ekonomski uslovi za dalje finansijsko saniranje sa ciljem da se Ogranak osposobi za plaćanje dospelih obaveza i poslovanje sa dobitkom. Posmatrano u poslednje tri godine, Ogranak ostvaruje manji prihod od prodaje od 1,38 puta do 3,78 puta, da bi poslovao na "pozitivnoj nuli", a u celom posmatranom periodu potreban prihod za poslovanje sa neutralnim dobitkom redovne delatnosti je dva puta manji od potrebnog, što je u radu i prikazano.

Kumulirani gubitak iz poslovanja je dostigao visinu ukupnog kapitala (garantne supstance), što upućuje da Ogranak ne može nastaviti poslovanje i da ga je potrebno reorganizovati. Reorganizacija je moguća:

- 1) osposobljavanjem Ogranak za nastavak poslovanja ili
- 2) ukidanjem Ogranak kao nerentabilnog dela preduzeća.

U nastavku rada urađena je analiza finansijskog, prinosnog i imovinskog položaja Ogranak, na osnovu koje su se donele objektivne procene o potrebama reorganizacije u cilju restrukturiranja Ogranak.

FINANSIJSKI POLOŽAJ POSMATRANOG OGRANKA

Finansijski položaj je ocenjivan na osnovu bilansa stanja, na bazi analize posmatranog preduzeća. Analizom je obuhvaćena finansijska stabilnost,

likvidnost, tokovi gotovine, solventnost, adekvatnost kapitala, kao i struktura kapitala (Rodić, Filipović, 2010, str. 259).

Analiza finansijskog položaja Ogranka izvršena je samo na osnovu Finansijskih izveštaja a za period 2012–2017. godine. Dobijene podatke smo u sažetom obliku reklasifikovali radi boljeg razumevanja. Analiza koja je predstavljena u nastavku rada utvrđuje činjenično stanje. U okviru finansijskog položaja razlikujemo dve vrste finansijske ravnoteže, a tu su kratkoročna i dugoročna finansijska ravnoteža. Stanje kratkoročne finansijske ravnoteže se utvrđuje upoređivanjem likvidnih sredstava uvećanih za kratkoročno vezana sredstva i kratkoročne obaveze. Stanje dugoročne finansijske ravnoteže se utvrđuje upoređivanjem dugoročno vezanih sredstava i vlastitog kapitala uvećanog za dugoročna rezervisanja i dugoročne obaveze.

Vertikalna pravila finansiranja⁴. Pravila o odnosu sopstvenog i pozajmljenog kapitala suštinski određuje normalu odnosa sopstvenog i pozajmljenog kapitala, pri čemu sopstveni kapital uključuje sve vrste sopstvenog kapitala preduzeća, dok pozajmljeni kapital obuhvata sve vrste dugova odnosno obaveza preduzeća. Vertikalna pravila finansiranja teže da se kroz strukturu kapitala obezbedi rentabilnost, sigurnost, likvidnost, nezavisnost i elastičnost finansiranja. Rentabilnost se meri odnosom poslovnog dobitka i ukupnog kapitala, a dobijeni rezultat se meri upoređivanjem sa cenom pozajmljenog kapitala i utiče pomeranjem strukture kapitala prema pozajmljenom kapitalu (uz rizik) ili pomeranjem prema sopstvenom kapitalu (sigurnost). Nezavisnost je autonomija dužnika u vođenju poslovne politike. Ako je kapital, kao garantna supstanca nizak, nezavisnost dužnika je veća jer je dužnik uslovljen ponašanjem od strane poverioca. Finansijska elastičnost u pogledu mogućnosti pribavljanja kapitala pada sa rastom pozajmljenog kapitala jer se moraju prihvatiti oštriji uslovi pribavljanja kapitala pa finansijska elastičnost zahteva jačanje sopstvenog kapitala. Visoka stopa

4 Više o vertikalnim i horizontalnim pravilima finansiranja videti u: Rodić, J., Vukelić, G., Andrić, M. (2011), *Analiza finansijskih izveštaja*, Proleter a.d. Bečej, str. 127-128, kao i u: Dr Josef Löffelholz: *Repetitorium der Betriebswirtschafts lehre*, 4. Auflage, Verlag, T. Gabaier, Weisbaden, 1977. str. 522. Dr Deitrich Härle: *Finanzierungsregein und ihre Problematik*, Weisbaden, 1961., prevedeno na srpski jezik u zbirci tekstova: Jovan Ranković: *Finansiranje i finansijska analiza preduzeća*, II deo, Ekonomski fakultet, Beograd, 1971, str. 79. i Jovan Ranković: *Upravljanje finansijama radnih organizacija*, Zavod za savremenu organizaciju poslovanja, Beograd, 1975, str. 31.

inflacije i permanentna nelikvidnost zahtevaju pomeranje strukture kapitala prema sopstvenom kapitalu (Ivaniš, 2012, str. 102-103).

Horizontalna pravila finansiranja. Zlatno bilansno pravilo zahteva da dugoročna (vezana) imovina kao i imovina u prosečno angažovanim obrtnim sredstvima u zalihama treba da bude jednaka dugoročnim izvorima finansiranja – kapital uvećan za dugoročne kredite (Ivaniš, 2012, str. 105). Narušavanje ovog pravila u kratkom vremenu dovodi do problema u održavanju likvidnosti jer se dugoročna imovina finansira iz kratkoročnih izvora. Pravilo održavanja opšte likvidnosti (*current ratio*) zahteva da obrtna imovina bude dva puta veća od preuzetih kratkoročnih obaveza (Ivaniš, 2012, str. 107). Ovo iz razloga što se obrtna imovina, naročito imovina u potraživanjima i zalihama sporo konvertuje u novac, pa opreznost kod održavanja likvidnosti zahteva da obrtna imovina bude duplo veća od obaveza radi sigurnosti namirenja obaveza o roku dospeća. Horizontalnom analizom bilansa stanja se može zaključiti da se pokrivenost stalnih sredstava kapitalom i dugoročnim obavezama u posmatranom periodu izuzetno brzo smanjuje s tim u vezi je na kraju 2014. godine stalna imovina gotovo u celosti pokrivena kratkoročnim obavezama, a u 2017. godini kratkoročne obaveze su dva puta veće od stalne imovine, dok kapitala više nema. Primećuje se da se pokrivenost kratkoročnih obaveza obrtnim sredstvima izuzetno brzo smanjuje, što je dovelo do toga da kratkoročne obaveze na kraju 2014. godine budu 4,16 puta veće od kratkoročnih sredstava. Pokrivenost kratkoročnih obaveza likvidnim sredstvima u posmatranom periodu opada, da bi na kraju 2014. godine iznosila 19%. U 2016. godini kratkoročne obaveze su veće od obaveza iz 2012. godine za 62,294 milion dinara, a i u 2017. godini trend rasta kratkoročnih obaveza se nastavlja. U nastavku biće prikazani finansijski izveštaji Ogranka na osnovu kojih je sprovedena finansijska analiza, odnosno finansijski Due Diligence i po prirodi događaja oni bi trebalo da budu u nastavku, međutim, zbog preloma teksta, kao i zbog preglednosti same analize, finansijski izveštaji nalaze se na kraju rada, u prilogu. Nadalje, koristeći podatke iz finansijskih izveštaja urađena je analiza finansijskog rezultata iz poslovnih, finansijskih i ostalih aktivnosti Ogranka.

Tabela 3. Finansijski rezultat poslovnih aktivnosti (u 000 rsd)

Opis	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	Ukupno
	iznos	iznos	iznos	iznos	iznos	Износ	iznos
I Poslovni prihodi	63.965	64.853	70.051	51.403	50.757	51,955	352,984
II Poslovni rashodi	83.010	89.779	92.506	88.099	91.666	92.986	538,046
Dobitak	0	0	0	0	0	0	0
GUBITAK (I - II)	(19,045)	(24,926)	(22,455)	(36,696)	40,909	(41.031)	(185,062)

Izvor: Proračun autora

Tabela 4. Finansijski rezultat finansijskih aktivnosti (u 000 rsd)

Opis	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	Ukupno
	iznos	iznos	iznos	iznos	iznos	iznos	iznos
I Finansijski prihodi	1.366	3	134	335	162	1	2,001
II Finansijski rashodi	203	206	216	10	2	16	653
RAZLIKA (I - II)	1,163	(203)	(82)	325	160	(15)	1,348

Izvor: Proračun autora

Tabela 5. Rezultat ostalih aktivnosti (u 000 rsd)

Opis	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	Ukupno
	iznos	iznos	iznos	iznos	iznos	iznos	iznos
I Ostali prihodi	275	8.500	10.608	34.954	33.467	51.373	139,177
II Ostali rashodi	3.384	17.451	13.913	15.670	17.328	45.388	113,134
RAZLIKA (I - II)	(3.109)	(8.951)	(3.305)	19,284	16,139	5,985	26,043

Izvor: Proračun autora

Na osnovu analize podbilansa može se zaključiti da:

- a) Podbilans poslovnih aktivnosti pokazuje da Ogranak u toku celog analiziranog perioda od šest godina uzastopno ne ostvaruje dovoljno prihoda za pokriće poslovnih rashoda, a kumulirani gubitak, na dan bilansa za godinu koja se završava 31.12.2017. godine, iznosi 1.562.100 eura.

- b) Podbilans finansijskih aktivnosti pokazuje zanemarljive pozitivne rezultate, a
- c) podbilans ostalih aktivnosti pokazuje značajan rast ostalih prihoda kao rezultat kontinuiranog bespovratnog finansiranja na nivou preduzeća. Ostali rashodi, naročito poslednjih godina beleže rast i uglavnom su rezultat obezvređenja imovine zbog povraćaja imovine ranijim vlasnicima po rešenjima o restituciji.

PRINOSNI POLOŽAJ POSMATRANOG OGRANKA

Po Rodiću i Filipoviću (2011) prinosni položaj ocenjivan je na osnovu bilansa uspeha na bazi analize rizika ostvarenja finansijskog rezultata i rentabilnosti. Analiza ostvarenja finansijskog rezultata bazira se na poslovnim приходima preuzetim iz bilansa uspeha, varijabilnim rashodima, fiksnim i pretežno fiksnim rashodima, kao i na neto rashodima finansiranja (str. 252). U nastavku, urađena je analiza prinosnog položaja posmatranog Ogranka.

Tabela 6. Analiza prinosnog položaja (u 000 rsd)

r.br.	OPIS	2017.	2016.	2015.	2014.	2013.	2012.
1.	Prihodi od prodaje	51,956	50,757	51,403	70,819	65,756	69,965
2.	Varijabilni rashodi	22,146	41,509	41,402	51,974	47,567	41,751
3.	Marža pokrića (1-2)	29,810	9,248	10,001	18,841	18,189	28,214
4.	Koef. marže pokrića (3/1)	0,57	0,18	0,19	0,27	0,28	0,40
5.	Fiksni troškovi	70,847	50,157	46,697	41,296	43,117	41,259
6.	Poslovni dobitak /gubitak (3-5)	(41,031)	(40,909)	(36,696)	(22,455)	(24,928)	(13,045)
7.	Neto prih./rash. finansiranja	16	2	10	217	206	10
8.	Dobit/gubitak pre opor. (6-7)	(41,015)	(40,907)	(36,686)	(22,383)	(24,722)	(13,035)
9.	Porez na dobit	0	0	0	0	0	0
10.	Neto dobitak/gubitak (8-9)	(41,015)	(40,907)	(36,686)	(22,383)	(24,722)	(13,035)
11.	Prih. od prodaje kojom se ostvaruje neutr. dob. (5/4)	124,282	227,272	245,774	152,948	153,989	103,147
12.	% elastičnosti ostv. poslovnog dobitka (1-11)/1)*100	-138,69%	-347,76%	-378,13%	-115,97%	-134,18	-47,43%
13.	Rizik ostv. posl. dobitka.	nastupio	nastupio	nastupio	nastupio	nastupio	nastupio

*Ostali prihodi i rashodi, kao i troškovi usklađivanja nisu obuhvaćeni ovom analizom jer su po prirodi neponovljivi.

U nastavku, urađena je analiza prinosnog položaja posmatranog Ogranka. Urađena analiza prinosnog položaja Ogranka pokazuje:

- ✓ da u strukturi ukupnog prihoda najveće učešće imaju poslovni prihodi. Učešće poslovnih prihoda prate poslovni rashodi, s tim da učešće poslovnih rashoda gotovo u celom posmatranom periodu beleži značajno veći porast,
- ✓ da su prihodi od prodaje roba ostvareni u manjem iznosu od nabavne vrednosti prodane robe,
- ✓ da su gotovo u celom posmatranom periodu promene zaliha učinaka imale negativna trend, odnosno beležila smanjenja, što upućuje da su tekuće godišnje aktivnosti na proizvodnji učinaka bile nedovoljne i da prodaja učinaka obuhvata i prenete zalihe učinaka iz prethodnog obračunskog perioda,
- ✓ da je u celom analiziranom periodu ostvaren gubitak iz poslovanja,
- ✓ da su prihodi od prodaje manji od potrebnih prihoda za ostvarivanje neutralnog dobitka od 103.147 hiljada dinara do 245.774 hiljada dinara, sa godišnjim oscilacijama između tih vrednosti,
- ✓ da je stopa elastičnosti ostvarenja dobitka negativna u svim posmatranim periodima, i
- ✓ da je rizik ostvarenja dobitka u celom posmatranom periodu nastupio.

ANALIZA IMOVINSKOG POLOŽAJA

Imovinski položaj se analizira na bazi strukture i stanja imovine i njenom efikasnosti. Po Rodiću i saradnicima (Rodić, *et. al.*) analiza imovinskog položaja obuhvata analizu strukture, analizu fiksne i obrtne imovine, kao i analizu obrta poslovne imovine i roka povraćaja (Rodić, *at al.*, str. 240). U nastavku rada izvršena je analiza imovinskog položaja Ogranka privrednog društva.

Tabela 7. Opšta likvidnost (u %)

OPIS	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
	iznos	iznos	iznos	iznos	iznos	iznos
Obrtna imovina/ kratko. obaveze (koef)	55,907/ 148,602 = 0,38	46,404 /176,939 = 0,26	47,245/ 194,701 = 0,24	55,347/ 207.680= 0,27	57,857/ 221.019 = 0,26	70,618/ 231.649 = 0,30

Izvor: Proračun autora

Opšta likvidnost se meri odnosom raspoložive Obrtne imovine sa preuzetim Kratkoročnim obavezama. Taj odnos treba da bude izražen koeficijentom (racio) 2 ili više, kao izraz težnje da se konverzijom obrtne imovine dvostruke vrednosti u gotovinu može sa sigurnošću pretpostaviti održavanje tekuće ili opšte likvidnosti. Podaci pokazuju da Ogranak preuzima više obaveza nego što poseduje sposobnost njihovog namirenja u ugovorenom roku, što uzrokuje nelikvidnost u tekućem poslovanju.

Tabela 8. Ubrzana likvidnost (u %)

OPIS	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
	iznos	iznos	iznos	iznos	iznos	iznos
(Obrtna imovina - zalihe)/ Kratk. obaveze (koef)	(55,907- 13,954)/ 148,602= =0,28	(46,404- 13,193)/ 176,939= =0,18	(47,245- 9,020)/ 194,701 = = 0,20	(55,347 - 11,683)/ 207,689 = =0,21	(57,857- 16,566)/22 1,019 = =0,19	(70,634- 23,352)/ 231,649 = 0,20

Izvor: Proračun autora

Ubrzana likvidnost je rigorozniji oblik merenja likvidnosti jer se iz obrtne imovine isključuju zalihe u postupku konverzije u gotovinu. Ovaj koeficijent (racio) treba da bude jedan ili više. Ogranak ne ostvaruje ni četvrtinu ovog uslova.

Tabela 9. Neto obrtni fond (sredstva) (u 000 rsd)

OPIS	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
	iznos	iznos	iznos	iznos	iznos	iznos
Obrtna imovina – kratkoročne obaveze	55,907- 148,839 = (-92.932)	46,404- 176,838= (-130.434)	47,245- 194,701 = (-147.456)	55,347- 207,680 = (- 146,255)	57,857- 221,019 = (- 163,162)	70,618- 231649 = (-161,031)

Izvor: Proračun autora

Neto obrtna sredstva (neto obrtni fond) je razlika između Obrtne imovine i Kratkoročnih obaveza i ta razlika treba da bude minimalno u visini prosečne vrednosti zaliha, dok se pozitivna razlika može koristiti za investiranje. Ogranak ne raspolaže sa neto obrtnim sredstvima, čak je u značajnom minusu (nedostatku).

Tabela 10. Finansijska sigurnost (u %)

OPIS	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
	iznos	iznos	iznos	iznos	iznos	iznos
Kapital/ Pasiva (koef)	62.169/ 211.356 =0,29	27.359 / 206.649 = 0,13	566/ 198,650 = 0,00	35.080/ 247,050 = 0,14	(1.319)/ 230,569 = -0,01	(60.570)/ 180.888 = -0,33

Izvor: Proračun autora

Finansijska sigurnost se meri odnosom sopstvenog kapitala (ukupan sopstveni kapital) kao garantne supstance i ukupne pasive, odnosno finansijska sigurnost predstavlja meru učešća kapitala u ukupnim izvorima sredstava kao meru sigurnosti poverilaca. Ogranak nema nikakvu finansijsku sigurnost kod preuzimanja obaveza.

Tabela 11. Zaduzenost (u %)

OPIS	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
	iznos	iznos	iznos	iznos	iznos	iznos
Obaveze / Kapital	150,187/ 62.169 = 2,42	179.290/ 27.35 = 6,55	198,084/ 566= 349,97	211.970/ 35.080 = 6,04	231.888/ (1.319) = -175,81	241.459/ (60.570) = - 3,99

Izvor: Proračun autora

Zaduženost se meri odnosom ukupnih obaveza i sopstvenog kapitala (ukupan sopstveni kapital). Koeficijent, kao rezultat ispod jedan pokazuje da su preuzete obaveze pokrivenne sopstvenim kapitalom. Koeficijent iznad jedan pokazuje koliko su preuzete obaveze veće od kapitala kao garantne supstance poverilaca. U konkretnom primeru preuzete su značajno veće obaveze u odnosu na sopstveni kapital. U ukupnim obavezama, kratkoročne obaveze po internim pozajmicama čine oko 85%, što upućuje da se likvidnost Ogranka veštački održava internim pozajmicama bez izgleda za povraćaj.

Tabela 12. Ekonomičnost (u %)

OPSI	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
	iznos	iznos	iznos	iznos	iznos	iznos
Uk. prih./ Uk. rash.	65.606/ 98.690= 0,66	73,314/ 107,478= 0,68	81.547/ 107.397= 0,80	86.692/ 108.563= 0,80	84.386/ 114.175= 0,73	103,330/ 140.441= 0,73

Izvor: Proračun autora

Ekonomičnost se meri odnosom ukupnih prihoda i ukupnih rashoda u toku poslovne godine i treba da bude veći od jedan jer je cilj neograničenog poslovanja poslovanje sa pozitivnim rezultatom kao razlikom između ukupnih prihoda i ukupnih rashoda. Ogranak nema ekonomično poslovanje u analiziranom periodu.

Tabela 13. Pokriće stalnih sredstava sopstvenim kapitalom (u %)

OPIS	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
	iznos	iznos	iznos	iznos	iznos	iznos
Kapital / Stalna sredstva	62,169 /156,450= 0,40	27,359/ 160,244= 0,17	566 /151,405= 0,00	35,080 /191,703= 0,18	-1,319 /172,712 = -0,01	-60,570 /110,270 = -0,55

Izvor: Proračun autora

Usled nedostatka sopstvenog kapitala, Ogranak ima veoma lošu strukturu odnosa sopstvenog kapitala i dugoročno vezane imovine.

Tabela 14. Dugoročna finansijska stabilnost (u %)

OPIS	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
	iznos	iznos	iznos	iznos	iznos	iznos
(dug. imovina + zalihe) / (kapital+ dug. obaveze)	(156.449+13,955)/ (62,169+1,585)= 2,77	(160,245+13,193)/ (27,359+2.351)= 5,83	(151,405+9,020)/ (566+2,322.060)= 40,63	(191,703+11683/ (35,080+3,199+1.091)= 5,17	(172,712+16,566)/ (1,319)+4,922+5.947)= 19,82	(110,270+23,352)/ (60,570+3,630+6.179)= 82,86

Izvor: Proračun autora

Dugoročna finansijska stabilnost meri se odnosom dugoročno vezane imovine uvećane za prosečne zalihe (TOS) i dugoročnih izvora za finansiranje dugoročne imovine (kapital uvećan za dugoročne obaveze). Koeficijent dugoročne finansijske stabilnosti treba da bude jedan ili manje od jedan što pokazuje da dugoročni izvori treba da budu veći od dugoročno vezane imovine. Ukoliko je koeficijent dugoročne finansijske stabilnosti veći od jedan, dugoročna imovina se za taj obim srazmere finansira iz nenamenskih kratkoročnih izvora što u dužem periodu dovodi do nelikvidnosti u poslovanju, čak i do stečaja. Ogranak raspoloživu dugoročnu imovinu finansira iz kratkoročnih izvora i ukoliko ne bi bilo dodatnog internog finansiranja, neminovan je stečaj i likvidacija u kratkom periodu.

ZAKLJUČAK

Iz svega navedenog može se zaključiti da u Ogranku posmatranog privrednog društva postoji duboka finansijska neravnoteža, ogromna zaduženost, da nema reproduktivne sposobnosti, kao da ni kapital ne postoji, što jasno ukazuje da je finansijski položaj Ogranaka izuzetno nepovoljan. Navedeno su pokazale i analize horizontalnih i vertikalnih pravila finansiranja. Zatim, uočava se da je likvidnost Ogranaka vrlo loša, odnosno da likvidnost za celokupan period (2012–2017.) praktično ne postoji. Koeficijenti kojima se utvrđuje likvidnost ukazuju da se ovde radi o hroničnoj nelikvidnosti. Drugim rečima, u ovom slučaju nelikvidnost je pravilo a likvidnost izuzetak. Bez internog pozajmljivanja likvidnih sredstava Ogranak bi se brzo našao u stanju potpune poslovne nesposobnosti. Ostali finansijski pokazatelji i koeficijenti su takođe vrlo

nepovoljni i daleko van granica referentnih vrednosti. Ogranak ne raspolaže neto obrtnim sredstvima, čak je u značajnom minusu (nedostatku), nema nikakvu finansijsku sigurnost kod preuzimanja obaveza. Takođe, Ogranak u analiziranom periodu posluje sa gubitkom, što upućuje da ne postoji rentabilnost koja se meri prinosom na ukupno uložena sredstva. Uz pomenuto, Ogranak nema ekonomično poslovanje u analiziranom periodu, a ni odgovarajući koeficijent marže pokriva. Budući da je takav poslovni trend nastavljen, danas se u Ogranku ostvaruje gubitak iznad visine kapitala. Analiza pokazuje da Ogranak, i pored primenjenog značajnog iznosa dotacija na nivou preduzeća u prethodnom periodu, u svim analiziranim godinama posluje sa negativnim gubitkom. Stoga, ne postoje opravdani ekonomski uslovi za dalje finansijsko saniranje s ciljem da se Ogranak osposobi za plaćanje dospelih obaveza i poslovanje sa dobitkom. Posmatrano u poslednje tri godine, Ogranak ostvaruje manji prihod od prodaje od 1,38 puta do 3,78 puta, da bi poslovao na "pozitivnoj nuli", a u celom posmatranom periodu potreban prihod za poslovanje sa neutralnim dobitkom redovne delatnosti je dva puta manji od potrebnog. Kumulirani gubitak iz poslovanja je dostigao visinu ukupnog kapitala (garantne supstance), što upućuje da Ogranak ne može nastaviti poslovanje i da ga je potrebno reorganizovati. Reorganizacija je moguća osposobljavanjem Ogranka za nastavak poslovanja ili ukidanjem Ogranka kao nerentabilnog dela preduzeća. Reorganizacija putem finansijskog saniranja nije ekonomski opravdana. Treba razmotriti preostali način reorganizacije putem ukidanja Ogranka preduzeća. Ukoliko se prihvati reorganizacija putem ukidanja Ogranka, likvidacijom ogranka:

- ✓ imovinu, obaveze i kapital rasporediti prema geografskim područjima Ekonomskih jedinica i pripojiti Ogranku na tom geografskom području,
- ✓ raspored zaposlenih izvršiti prema radnim kvalifikacijama i iskustvu druge ogranke uz prethodno razmatranje uvođenja stimulacija za odlazak u penziju ako postoje objektivni uslovi, i
- ✓ plansku masu za isplatu zarada preraspodeliti prema rasporedu zaposlenih.

LITERATURA

1. Härle, D. (1961). Finanzierungsregein und ihre Problematik, Weisbaden.
2. Ivaniš, M. (2012). Finansije preduzeća, Beograd, R & B College
3. Löffelholz, J. (1977). Repetitorium der Betriebswirtschafts lehre, 4. Auflage, Verlag, Gabaiert T., Weisbaden
4. Mikerević. D. (2005). Strateški finansijski menadžment, Finrar, Banja Luka.
5. Ranković, J., (1971). Finansiranje i finansijska analiza preduzeća, II deo, Ekonomski fakultet, Beograd,
6. Ranković, J., (1975). Upravljanje finansijama radnih organizacija, Zavod za savremenu organizaciju poslovanja, Beograd.
7. Rodić, J., Filipović, M. (2011). Poslovne finansije, Beogradska poslovna škola, Beograd.
8. Rodić, J., Filipović, M. (2010). Procena vrednosti preduzeća, Asimex, Beograd.
9. Rodić, J., Vukelić, G., Andrić, M. (2011), Analiza finansijskih izveštaja, Proleter a.d. Bečej.
10. Rodić J., Vukelić G., Andrić M. (2007). Teorija i politika bilansa, Poljoprivredni fakultet, Beograd
11. Vojnović Gligorić, B (2007). Poslovne finansije, Panevropski Univerzitet Apeiron, Banja Luka

Tabela 2. BILANS STANJA (sažeti) za period 2012-2017. godine (u 000 rsd)

r.br.	Pozicija bilansa stanja	2012.	Struktura %	2013	Struktura %	2014.	Struktura %
		iznos	2012.	iznos	2013.	iznos	2014.
1.	Stalna imovina	156.449	73.67	160,245	77.54	151,405	76.22
	Dugoročna sredstva	156.449		160,245		151,405	
2.	Obrtna imovina	55.907	26.33	46.404	22.46	47,245	23.78
	Zalihe	13,955		13,193		9,020	
	Potraživanja od prodaje	17,379		2,380		2,878	
	Potraž iz spec. poslova	23,905		26,534		30,886	
	Gotovina	350		3,811		3,967	
	Ostala obrtna imovina	248		307		225	
	AVR	70		179		269	
3	UKUPNO AKTIVA	212.356	100	206.649	100	198,650	100
3.	Kapital	62.169	29,27	27.359	13,24	566	0,29
3.1	Osn. Društveni kapital	124.912		124.912		124.912	
3.2	Ostali osnovni kapital	229		229		229	
3.3	Rev. rezerve	1.399		632		115	
3.4	Dobitak	0		0		0	
3.5	Gubitak tekućeg perioda	(21.031)		(34.043)		(25.778)	
3.6	Gubitak ranijih perioda	(43.340)		(64.371)		(98.912)	
4.	Dugoročne obaveze i rezervisanja	1,585	0,76	2.351	1.14	2,323	1.17
5.	Ostale dugoročne obaveze	0	0	0	0	1.060	0.53
6.	Kratkoročne obaveze	148,602	69,97	176,939	85,62	194.701	98.01
	Dobavljači	26,384		7.998		3,459	
	Primljeni avansi	7,310		8,512		8,519	
	Ostale kratkoročne obaveze	93.940		138.335		160.081	
	Ostale obaveze	20.968		22.094		22.642	
7	UKUPNO PASIVA	212.356	100	206.649	100%	198,650	100

r.br.	Pozicija bilansa stanja	2015.	Struktura %	2016.	Struktura %	2017.	Struktura %
		iznos	2015.	iznos	iznos	iznos	2017.
1.	Stalna imovina	191.703	77.60	172,712	74.91	110.270	60.96
	Dugoročna sredstva	191.703		172,912		110.270	
2.	Obrtna imovina	55.347	22.40	57.857	25.09	70,618	39,04
	Zalihe	11,683		16,566		23,352	
	Potraživanja od prodaje	1,045		1.676		1,274	
	Potraž. iz. spec. poslova	29.733		36.216		39,224	
	Gotovina	12,203		2,788		6,186	
	Ostala obrtna imovina	408		378		452	
	AVR	275		233		130	
3	UKUPNO AKTIVA	247.050	100	230.569	100	180,888	100
3.	KAPITAL	35.080	14.79	(1.319)	(0,57)	(60,570)	(33,49)
3.1	Osn. druš. kapital	124.912		124.912		124.912	
3.2	Ostali osnovni kapital	229		229		229	
3.3	Rev. rezerve	56,253		47,473		26,655	
3.4	Dobitak	0		0		0	
3.5	Gubitak tekućeg perioda	(21.624)		(27.975)		(37.107)	
3.6	Gubitak ranijeg perioda	(124.690)		(145.958)		(175.259)	
4.	Dugoročne obaveze i rezervisanja	3,199	1.29	4,922	2.13	3,630	2.01
5.	Ostale dugoročne obaveze	1,091	0.44	5,947	2.58	6,179	3,42
6.	Kratkoročne obaveze	207.680	84.06	221.019	95.86	231.649	128.06
	Dobavljači	3.033		5.409		4,845	
	Primljeni avansi	3.810		1.980		816	
	Ostale kratkoročne obaveze	179.087		191.651		204,728	
	Ostale obaveze	21.750		21.979		21.259	
7.	UKUPNO PASIVA	247,050	100	230,569	100	180,088	100

Tabela 2. BILANS USPEHA (sažeti) za period 2012-2017. godine (u 000 rsd)

r. br.	Pozicija bilansa uspeha	2012.	Struktura 2012.	2013.	Struktura 2013.	2014.	Struktura 2014.
		iznos	Y %	iznos	Y %	iznos	Y %
I	Poslovni prihodi (1 do 4)	63.965	97,50	65,756	89,47	70.815	86,83
1	Prihodi od prodaje robe	1.531		1.025		6.427	
2	Prih. od prodaje proiz. i usluga	56.313		54.999		56.348	
3	Prihodi od premija, sub. dotacija	422		573		1.003	
4	Drugi poslovni prihodi	8.327		9.159		7.037	
II	Ostali prihodi	275	0,42	8.457	10,52	10.598	12,97
III	Finasijski prihodi	1.366	2,08	3	0,004	134	0,17
IV	UKUPNI PRIHODI	65.606	100	73.314	100	81,547	100

I	Poslovni rashodi (1 do 9)	83,010	84,11	90,684	95,59	93,270	34,02%
1	Nabavna vr. nabavne robe	1,587		1,758		8,958	4,76%
2	Prihodi od ak. učinaka			(-1,517)		(1,888)	
3	Promena vred. zal. učinaka			2,420		2,651	
4	Troškovi materijala	34,054		28,429		21,758	
5	Troškovi zarada i naknada zarada	29,614		30,940		31,130	
6	Troškovi proizvodnih usluga	6,784		9,590		7,774	
7	Troškovi amortizacije i rezervisanja	7,821		7,965		8,699	
8	Nematerijalni troškovi	3,149		3,161		4,534	
9	Troškovi goriva i energije			7,938		9,654	
II	Ostali rashodi	15.670	15,88	3,977	4,19	9,972	65,97%
III	Troškovi usklađivanja	0		12,611		3,938	
IV	Finansijski rashodi	10	0,01	206	0,22	217	0,01%
V	UKUPNI RASHODI (I + II + III)	98.690	100	107,478	100	107,397	100
VI	UKUPNI PRIHODI (I + II + III)	65.606		73.314		81,547	
VII	GUBITAK	20.990		34,164		25,850	
11	Efekat odl. poreza i gr.			(857)		(8)	
VIII	UKUPAN GUBITAK	20.990		33,307		25,842	

r.br.	Pozicija bilansa uspeha	2015.	Struktura 2015.	2016.	Struktura 2016.	2017.	Struktura 2017.
		Iznos	U %	Iznos	U %	Iznos	U %
I	Poslovni prihodi (1 do 4)	51,403	59,29	50.757	60.15	51,956	50,28
1	Prihodi od prodaje robe	2.616		6.221		2,832	
2	Prih. od prodaje proiz. i usluga	39.898		34.798		42,380	
3	Prihodi od premija, sub. dotacija	683		640		640	
4	Drugi poslovni prihodi	8.206		9.099		6,103	
II	Ostali prihodi	34.954	40,31	33.467	39.6	51.373	49,71
III	Finasijski prihodi	335	0,39	162	0.19	1	0,01
IV	UKUPNI PRIHODI	86,692	100	84.386	100	103,330	100%

UKUPNI PRIHODI 2012-2017.	494.875
UKUPNI RASHODI 2012-2017.	599.125
RAZLIKA	-104,250

I	Poslovni rashodi (1 do 9)	88,099	84,89	91,666	84,09	92,987	67,19
1	Nabavna vr. nabavne robe	3,319		6,206		4,529	
2	Prihodi od ak. učinaka	(4,348)		(2.255)		(2,016)	
3	Promena vred. zal. učinaka	1,588		(2,238)		(7,357)	
4	Troškovi materijala	24,810		22,159		29,936	
5	Troškovi zarada i naknada zarada	28,441		29,505		29,178	
6	Troškovi proizvodnih usluga	10,059		13,389		13,966	
7	Troškovi amortizacije i rezervisanja	9,178		9,947		5,897	
8	Nematerijalni troškovi	5,814		5,010		8,818	
9	Troškovi goriva i energije	8,638		9,943		10,036	
II	Ostali rashodi	15,670	15,1	17.328	15,9	45,388	32,80
III	Troškovi usklađivanja	4,784		5,179		2,050	
IV	Finansijski rashodi	10	0,01	2	0,01	16	0,01
V	UKUPNI RASHODI (I + II + III)	103,779	100	108,996	100	138,391	100
VI	UKUPNI PRIHODI (I + II + III)	86,692		84.386		103,330	
VII	GUBITAK	21,871		29,789		37,111	
14	Efekat odl. poreza i gr.	(277)		(658)		(4)	
VIII	UKUPAN GUBITAK	21,594		28,131		37,107	

FINANCIAL DUE DILIGENCE ANALYSIS OF BUSINESS OPERATIONS OF A BRANCH OF ONE DOMESTIC ENTERPRISE

Filipović Luka

Mirjanić Borjana

Bajić Živan

Abstract: *For the purpose of writing this paper, a financial analysis known as “due diligence” was carried out in a branch of one domestic company (hereinafter referred to as the Branch) for the period 2012-2017. The idea was to restructure it by means of reorganization. Due diligence is an expression that is used in all English-speaking countries, for all types of in-depth analysis. The current corporate practice suggests that due diligence is one of the most important steps undertaken in the process of a sales transaction of a company, by which contracting sales or restructuring for some other purpose is assessed from a financial, legal and technical aspect.*

The carried-out analysis of the branch's business has shown that the analyzed subject did not have satisfactory financial indicators in the analyzed period, which we will explain in this paper. The analysis period includes six last business years from 2012 to 2017.

Key words: *financial analysis / financial indicators / restructuring / reorganization*

UDK:633.11(497.113) | DOI: 10.5937/etp2001062N

Datum prijema rada: 09.03.2020.

Datum korekcije rada: 20.03.2020.

Datum prihvatanja rada: 26.03.2020.

EKONOMIJA

TEORIJA I PRAKSA

Godina XIII • broj 1

str. 62–74

PREGLEDNI RAD

EKONOMSKI I ZDRAVSTVENI ASPEKTI PROIZVODNJE I PRERADE SPELTE U AP VOJVODINI

Novković Nebojša¹

Filipović Jelena²

Vukelić Nataša³

Filipović Vladimir⁴

Vučurović Vesna⁵

Ivanišević Dragan⁶

1 Univerzitet u Novom Sadu, Poljoprivredni fakultet, Trg Dositeja Obradovića 8, Novi Sad,

e-mail: nesann@polj.uns.ac.rs

2 Institut za prehrambene tehnologije, Bulevar cara Lazara 1, Novi Sad,

e-mail: jelena.filipovic@fins.uns.ac.rs

3 Univerzitet u Novom Sadu, Poljoprivredni fakultet, Trg Dositeja Obradovića 8, Novi Sad,

e-mail: vukelinc@polj.uns.ac.rs

4 Univerzitet u Novom Sadu, Tehnološki fakultet, Bulevar cara Lazara 1, Novi Sad,

e-mail: vladaf@uns.ac.rs

5 Univerzitet u Novom Sadu, Tehnološki fakultet, Bulevar cara Lazara 1, Novi Sad,

e-mail: vvvesna@uns.ac.rs

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

Novom Sadu, Cvečarska 2, Novi Sad, e-mail: ivanisevicdragan67@gmail.com

Sažetak: Cilj rada je utvrditi ekonomsku isplativost proizvodnje spelte i njenih proizvoda. U radu su razmatrani ekonomski i zdravstveni aspekti proizvodnje i prerade spelte u AP Vojvodini. Za ocenu isplativosti korišćeni su podaci sa jednog gazdinstva u AP Vojvodini, metodom diferencijalne kalkulacije. I pored nižeg prinosa u odnosu na pšenicu, ekonomska isplativost proizvodnje spelte je veća, zbog nižih troškova proizvodnje i daleko više prodajne cene. Veliko ograničenje proizvodnje je plasman, odnosno tržište. Analizirane su tri vrste hleba: od spelte sa ekstraktom kvasca, od spelte bez ekstrakta kvasca i beli hleb od pšenice. Troškovi proizvodnje hleba od spelte sa ekstraktom kvasca (koji je zdravstveno najbezbedniji) viši su za 10,44 dinara od integralnog hleba od spelte bez ekstrakta kvasca, odnosno za 55,69 dinara od pšeničnog hleba. Prodajna cena hleba od spelte sa dodatkom ekstrakta kvasca je 4 puta veća od cene belog pšeničnog hleba, odnosno za 20% veća od cene hleba od spelte. Dobit kod hleba od spelte sa ekstraktom kvasca veća je za 23% od integralnog hleba od spelte, odnosno 4,3 puta (430%) od hleba od pšeničnog brašna tipa 500.

Ključne reči: spelta / AP Vojvodina / zdravstvena bezbednost / ekonomska isplativost

UVOD

Proizvodi od žita su svakodnevni sastojci svih režima ishrane, pri čemu im se mogu poboljšati nutritivne i funkcionalne osobine u cilju dobijanja zdravstveno bezbednijeg proizvoda. To je u skladu sa strategijom o ishrani WASH (World Action on Salt and Health) i ESAN (European Salt Action Network).

Predmet istraživanja odnosi se na speltu, odnosno njenu ulogu u popravljajući zdravstveno-bezbednosnih karakteristika hleba, peciva i testenina, kroz manju količinu unete soli i povećani sadržaj proteina u proizvodu. Takođe, istraživanje uključuje i utvrđivanje ekonomskih aspekata proizvodnje i prerade spelte.

Cilj istraživanja je da se ispita uticaj dodavanja aktivnog ekstrakta kvasca na senzorne karakteristike, odnosno zdravstveno-bezbednosni aspekt, kao i da se izračuna ekonomska opravdanost proizvodnje spelte, brašna i hleba od spelte, sa i bez dodavanja kvasca. Hleb od spelte sa dodatkom ekstrakta kvasca je novi, funkcionalni proizvod, koji bi se mogao uvrstiti u asortiman prehrambene industrije AP Vojvodine, kao zdravstveno bezbedni proizvod.

Zdravstveno-bezbednosnim značajem spelte bavili su se mnogi autori i postoje mnoga istraživanja, koja ukazuju na kvalitativne prednosti spelte u odnosu na obične sorte pšenice (Abdel-Aal i sar., 2008; Bonafaccia i sar., 2000; El-Sayed i sar., 2008). Filipović i sar. (2014 a) su ispitali uticaj dodatka ω -3 masne kiseline na kvalitet testenine od spelte i poboljšanje funkcionalnih osobina testenine. Omega 3 masne kiseline su dodavane u uzorke testenine u količini 0,2%, 0,4% i 0,6%. Kvalitet kuvane testenine je ocenjen senzornim ocenama i podacima objektivnih merenja teksturometrom. Funkcionalne osobine testenine su ocenjene na osnovu sadržaja gradivnih elemenata. Na osnovu rezultata ispitivanja testenine od spelte sa ω -3 masnim kiselinama dobija se nov proizvod dobrog tehnološkog kvaliteta znatno poboljšanih funkcionalnih osobina. Filipović i sar. (2015) su ispitivali osnovni hemijski sastav i sadržaj masnih kiselina u lanenom brašnu i brašnu od spelte. Analiziran je odnos esencijalnih masnih kiselina ω -6/ ω -3 u testenini od spelte i testenini sa lanom koja je dobijena dodavanjem 10% i 20% lanenog brašna, kao zamena za brašno od spelte. Dodatak 10% i 20% lanenog brašna u testeninu od spelte doprinosi poboljšanju odnosa ω -6/ ω -3 esencijalnih masnih kiselina u testenini i zadovaljavanju dnevnih potreba u ω -3 masnim kiselinama. Filipović i sar. (2018, 2019) su ukazali na velike mogućnosti novih proizvoda od spelte. Teofanov (2015) je razmatrao problematiku ekonomskih aspekata prerade odabranih vrsta žita, među kojima je i spelta. Istraživanja na studiji slučaja pokazala su da u strukturi troškova proizvodnje spelte najviše učestvuju troškovi đubrenja sa 35%, slede direktne usluge sa 19%, semenski materijal sa 18%, energenti sa 16%, dok 12% čine ostali troškovi. Pri ostvarenom prinosu spelte od 3.900 kilograma po hektaru postignuta je bruto marža (neto prihod, odnosno razlika između vrednosti proizvodnje i direktnih troškova) od oko 760–770 evra po hektaru.

METOD RADA I IZVORI PODATAKA

U oceni nutritivnih i zdravstveno-bezbednosnih osobina proizvoda od spelte korišćene su adekvatne laboratorijske analize. Takođe, proučeni su i raniji naučni izvori literature, koji su se bavili nutritivnim, zdravstveno-bezbednosnim i ekonomskim aspektima spelte. Za ekonomsku ocenu proizvodnje i prerade spelte i proizvoda različitog

stepena prerade (brašno, hleb, peciva) korišćene su standardne kalkulatívne metode. Ekonomska ocena proizvodnje spelte rađena je na studiji slučaja jednog velikog proizvođača spelte u AP Vojvodini.

Izvori informacija, pored zvaničnih publikovanih podataka bili su i nepublikovani podaci pomenutog proizvođača spelte u AP Vojvodini, kao i neposredno prikupljanje podataka na terenu.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Zdravstveno-bezbednosne karakteristike proizvoda od spelte

Triticum aestivum spp. spelta je vrsta prastare pšenice, koja se danas uzgaja u malom obimu. Smatra se da su prvobitne pšenične vrste otpornije na bolesti, kao i da mogu doprineti proizvodnji hrane bez pesticida i ostalih hemijskih sredstava, u odnosu na aktuelne sorte pšenice. U ovom pogledu žitarica poznatija kao *Triticum spelta* L. se dobro ponaša u suboptimalnim uslovima potrebnim za rast obične pšenice i pokazuje veliku otpornost na različite patogene u odnosu na običnu pšenicu. Spelta se razlikuje od ostalih komercijalnih vrsta pšenice. Zrno se razvija zajedno sa ljuskom, tako sazreva i zbog toga je zrno spelte bolje zaštićeno od različitih spoljašnjih uslova u odnosu na zrno ostalih vrsta pšenice. Zrno sa sraslom plevicom mora se posebnim tretmanom oljuštiti, kako bi se moglo nastaviti sa preradom (mlevenje) i od njega dobiti različiti proizvodi.

Testenina je trajni proizvod od pšeničnog brašna i može se dugo čuvati bez promene kvaliteta, te kao prehrambeni proizvod ima i strateški značaj. Za proizvodnju prave testenine osnovna sirovina je brašno od durum (tvrde) pšenice. Kod nas i u Evropi u nedostaku durum pšenice, testenina se pravi od namenskog brašna vulgare pšenice. Stare sorte pšenice, kao što je spelta, obično se upotrebljavaju za proizvodnju testenine u domaćinstvu ili zanatskim uslovima. Kvalitet se ceni na osnovu čvrstine teksture, ukusnosti i karakterističnog mirisa pšenice. U sadašnjim uslovima, spelta pšenica je pogodna sirovina za proizvodnju testenine, specijalnih hlebova i ostalih proizvoda izmenjenih nutritivnih karakteristika u odnosu na uobičajene pšenične proizvode ili u proizvodnji organske hrane. Testenina koja je proizvedena od spelte je bez dodataka, prehrambenih boja, aditiva, ne sadrži genetski

modifikovani materijal i samim tim predstavlja organski proizvod, jer i sama sirovina tj. spelta nije tretirana pesticidima i mineralnim đubrivom. Konzumiranjem organske hrane nivo neželjenih materija u organizmu se smanjuje. Dok je u konvencionalnoj poljoprivrednoj proizvodnji veći sadržaj pesticida i raznih metala, koji povoljno utiču na trajnost namirnica, ali nepovoljno na zdravlje ljudi.

Upotreba spelte u pekarskim proizvodima je moguća i to u vidu hleba sa dodatkom spelte koji ima intenzivan miris, odličan ukus i ostaje duže svež i mekan. Ova žitarica ispoljava drugačije ponašanje u odnosu na običnu pšenicu prilikom pečenja. Testo dobijeno od brašna od spelte karakteriše niža stabilnost, manja elastičnost i visoka rastegljivost. Nakon što se umesi, testo od spelte je vrlo meko i lepljivo, te je obrada testa mnogo teža, a zapremina hleba je generalno manja.

Posebna pogodnost spelte kao sirovine za izradu proizvoda od žita ogleda se u sledećim činjenicama (Filipović i sar. 2012):

- Spelta se, zbog načina gajenja, smatra organskim proizvodom.
- Zrno spelte je bezbednije u pogledu sadržaja metabolita poljskih plesni (mikotoksina) u odnosu na hlebne i durum sorte pšenice, što je kvalifikuje kao bezbednu sirovinu za izradu proizvoda od celog zrna pšenice.
- Sadržaj fitinske kiseline je mnogo manji u zrnu spelte u odnosu na hlebnu i durum pšenicu, te je iskorišćavanje neophodnih minerala mnogo bolje.

Spelta je veoma heterogena u pogledu sastava i osobina pojedinih sastojaka. Sadržaj sirovih proteina kod pojedinih sorti je između 12,7–19,0% suve materije (sm), što ukazuje da sorte spelte imaju viši sadržaj sirovih proteina, nego obična pšenica u proseku za 27,5%. Skrob je najzastupljeniji rezervni ugljeni hidrat (kreće se od 60,9–65,8%) i obezbeđuje najveći deo energije u ishrani većine ljudi. Pored skroba, u zrnu se nalaze i značajne količine celuloze, koja se nalazi u omotaču zrna. U manjoj količini su zastupljeni jednostavni šećeri (monosaharidi i polisaharidi), hemiceluloza i drugi. Spelta, takođe sadrži viši sadržaj rezistentnog skroba u odnosu na običnu pšenicu, koji predstavlja deo skroba, koji se ne razgrađuje, ne apsorbuje se u tankom crevu ljudi i ubraja se u vlakna. Lipidi se, kao i kod drugih vrsta pšenice, nalaze u manjoj količini i to kao slobodni ili u obliku kompleksa sa proteinima,

šećerom i skrobom. Spelta sadrži do 25% više lipida u poređenju sa običnom hlebnom pšenicom, dok je sadržaj vitamina E za oko 13% niži u spelti. U poređenju sa običnom pšenicom, spelta ima visok sadržaj mikro i makro elemenata i to: 30-60% veću koncentraciju Fe, Zn, Cu, Mg i P, sličan sadržaj Na, K i Mn, a sadržaj Ca je niži, ali ne značajno. U odnosu na običnu pšenicu, razlike u sastavu vitamina B grupe nisu izražene. Kada je reč o vitaminu B1, sadržaj vitamina B2 je u spelti je mali, ali su veće koncentracije vitamina B3. U sadržaju vitamina rastvorljivih u mastima (vitamini A, D i E) nema značajnijih razlika, ali je kod nekih sorti ozime spelte nađen veći sadržaj β -karotena i vitamina A. Sadržaj fitinske kiseline u spelti je niži u odnosu na običnu hlebnu pšenicu, što joj u sastavu obroka obezbeđuje bolje funkcionisanje organizma. Fitinska kiselina je antinutritijent, jer ima sposobnost da gradi komplekse sa proteinima, mikro i makro elementima čime snižava iskorišćenje ovih nutritijenata (Filipović i sar. 2012).

Vrednost spelte u odnosu na komercijalne sorte pšenice je (Filipović i sar. 2012):

- kao stara pšenična vrsta otpornija je na bolesti,
- može se gajiti bez dodatne upotrebe pesticida i ostalih hemijskih sredstava,
- dobro je prilagodljiva u suboptimalnim uslovima potrebnim za rast obične pšenice,
- pokazuje veliku otpornost na različite patogene,
- ima sraslu plevicu sa zrnom, koja štiti zrno od poljskih plesni i prodiranja njihovih metabolita u zrno,
- pogodna je sirovina za organsku proizvodnju, pri čemu ima veću biološku i nutritivnu vrednost u poređenju sa komercijalnim sortama.

Asortiman proizvoda od spelte se svakodnevno širi i oni su naišli na dobru prihvaćenost kod potrošača.

U proizvodnji hrane od celog zrna, koja je u skladu sa savremenim preporukama nutricionista, spelta je pokazala svoj veliki potencijal. Kao sirovina bez ostataka pesticida, i drugih štetnih materija, preporučuje se za proizvodnju sledećih proizvoda od celog zrna: hleba i peciva, testenina, žitarica za doručak i ekstrudiranih grickalica i slično.

U proizvodnji organske hrane spelta pšenica je pogodna sirovina za proizvodnju testenine, specijalnih hlebova i ostalih proizvoda izmenjenih

nutritivnih karakteristika. Ispitan je uticaj količine jaja na tehnološki i senzorni kvalitet integralne testenine i njene nutritivne osobine. Rezultati pokazuju da testenina od spelte ima dobre senzorne osobine i tehnološki kvalitet. Testenina dobijena od integralnog brašna spelte može predstavljati nov organski bezbedan proizvod na našem tržištu (Filipović i sar., 2013).

U radu Filipović i sar. (2014) je ispitan reološki kvalitet integralnog brašna od spelte, kao sirovine za proizvodnju testenine. Rezultati ispitivanja pokazuju da se može proizvesti testenina od spelte dobrog kvaliteta i teksture.

Ekonomski aspekti proizvodnje i prerade spelte

Istraživanje ekonomske isplativosti proizvodnje spelte zasnovano je na studiji slučaja. Spelta je veoma slabo zastupljena žitarica na našim prostorima, tako da je veoma teško doći do podataka o proizvodnji, troškovima i приходima, te je u toliko i značaj ovog rada veći.

Gazdinstvo koje je obezbedilo podatke za istraživanje bavi se proizvodnjom spelte nekoliko godina. Zasejana površina kreće se oko 30 hektara i neznatno varira iz godine u godinu. Prosečan prinos spelte sa ljuskom iznosi oko 3.800 kilograma po hektaru. S obzirom da je cena zrna spelte 100 dinara po kilogramu, gazdinstvo je ostvarilo ukupan prihod od spelte od 380.000 dinara po hektaru (preko 3.160 evra po hektaru), odnosno za ukupnu površinu spelte 11,4 miliona dinara (95.000 evra). Uporedeđujući sa pšenicom, može se zaključiti da je prinos spelte upola niži (pšenice oko 7.500 kg/ha), ali je cena četiri do pet puta viša, a troškovi proizvodnje su niži za oko 20-40%. Iz ovog proizilazi da je proizvodnja spelte ekonomski isplativija od proizvodnje pšenice. Kod spelte je osnovni problem plasman, koji je u sadašnjim tržišnim uslovima i navikama potrošača veoma ograničen. To je osnovni razlog zbog čega proizvođači ne povećavaju površine pod speltom. Inače, cene zrna spelte su različite u maloprodaji. Kod proizvođača zdrave hrane iznose od 100 dinara po kilogramu za uvezenu speltu (uvoznik «Lučar») do 130 dinara po kilogramu za domaću speltu. Cene integralnog brašna (sa ljuskom) od spelte u prodavnicama zdrave hrane kreću se od 99,80 dinara za pakovanje od 500 grama do 199,80 za kilogramsko pakovanje. U supermarketima (Merkator) cena integralnog brašna od spelte „Naše dobro” iznosi 140, odnosno na akciji 125 dinara za pakovanje od 500

grama. Cena integralnog brašna spelte „Ukus moga kraja” je 100, a brašna „Vega” 140, odnosno na akciji 125 dinara za 500 grama. Cena integralnog hleba od spelte težine 400 grama iznosi 150 dinara. Sirovinski sastav hleba je sledeći: 1000 grama integralnog brašna spelte, 20 grama kvasca, 20 grama kuhinjske soli i voda. Od 1000 grama brašna dobije se 1.370 grama hleba (po standardima i normativima). Troškovi direktnog materijala, koji u proizvodnji hleba od spelte čine oko 90% cene koštanja, prikazani su u tabeli 1.

Tabela 1. Direktni troškovi materijala za proizvodnju hleba od spelte

Sirovina	Cena sirovine (din/kg)	Količina sirovine (kilograma)	Trošak materijala (din)
Integralno brašno (od proizvođača)	140,00	1	140,00
Svež pekarski kvasac - Fermin	212,00	0,02	4,24
Kuhinjska so - Tuzlanska sitna so	50,00	0,02	1,00
Ukupno troškovi materijala	-	-	145,24

Izvor: Podaci prikupljeni iz maloprodaje u Novom Sadu 2019. godine

Kako se navedeni troškovi u tabeli odnose na hleb težine 1370 grama, za integralni hleb od spelte težine 400 grama oni bi iznosili: $(400/1370) \times 145,24 = 42,40$ dinara. To čini svega 28,27% od prodajne cene ove vrste hleba. Ako se zna da troškovi materijala učestvuju sa preko 80% u strukturi cene koštanja hleba (ostalo je trošak rada, energije i drugi indirektni troškovi), nije teško zaključiti da je visoka ekonomska efektivnost i efikasnost u proizvodnji integralnog hleba od spelte.

U narednom koraku će se uporediti ekonomski pokazatelji tri vrste hleba: hleb od spelte sa ekstraktom kvasca, hleb od spelte bez ekstrakta kvasca i beli hleb od pšenice brašna tipa 500.

Elementi za kalkulacije su sledeći: integralno brašno od spelte (u prodavnici) 200 din/kg, pšenično brašno tipa 500 (u prodavnici) 45

din/kg, cena soli 50 din/kg, cena kvasca 212 din/kg i ekstrakt kvasca 800 din/kg. Komparativne cene troškova materijala su sledeće:

Tabela 2. *Direktni troškovi materijala za proizvodnju hleba od spelte sa ekstraktom kvasca*

Sirovina	Cena sirovine (din/kg)	Količina sirovine (kilograma)	Trošak materijala (dinara)
Integralno brašno (iz prodavnice)	200,00	1	200,00
Ekstrakt kvasca	800,00	0,05	40,00
Kuhinjska so – Tuzlanska sitna so	50,00	0,02	1,00
Ukupno troškovi materijala	-	-	241,00

Izvor: Podaci prikupljeni iz maloprodaje u Novom Sadu 2019. godine

Troškovi materijala za hleb od spelte sa ekstraktom kvasca težine 400 grama iznose: $(400/1370) \cdot 241,00 = 70,36$ dinara.

Tabela 3. *Direktni troškovi materijala za proizvodnju hleba od spelte bez ekstrakta kvasca*

Sirovina	Cena sirovine (din/kg)	Količina sirovine (kilograma)	Trošak materijala (dinara)
Integralno brašno (iz prodavnice)	200,00	1	200,00
Svež pekarski kvasac-Fermin	212,00	0,02	4,24
Kuhinjska so – Tuzlanska sitna so	50	0,02	1,00
Ukupno troškovi materijala	-	-	205,24

Izvor: Podaci prikupljeni iz maloprodaje u Novom Sadu 2019. godine

Troškovi materijala za hleb od spelte bez ekstrakta kvasca težine 400 grama iznose: $(400/1370) \cdot 205,24 = 59,92$ dinara.

Tabela 4. *Direktni troškovi materijala za proizvodnju hleba od pšeničnog brašna tipa 500*

Sirovina	Cena sirovine (din/kg)	Količina sirovine (kilograma)	Trošak materijala (dinara)
Pšenično brašno tip 500 (iz prodavnice)	45,00	1	45,00
Svež pekarski kvasac - Fermin	212,00	0,02	4,24
Kuhinjska so – Tuzlanska sitna so	50	0,02	1,00
Ukupno troškovi materijala	-	-	50,24

Izvor: Podaci prikupljeni iz maloprodaje u Novom Sadu 2019. godine

Troškovi materijala za hleb od brašna pšenice tipa 500 težine 400 grama iznose: $(400/1370) \times 50,24 = 14,67$ dinara.

Na osnovu prikazanih kalkulacija cena koštanja i uz pretpostavku istih ostalih troškova (rada, energije, indirektnih troškova), koji prosečno učestvuju sa 30% u ceni koštanja od brašna pšenice tipa 500, odnosno 6,29 dinara po vekni od 400 grama, može se zaključiti da je integralni hleb od spelte sa ekstraktom kvasca (koji je i zdravstveno najbezbedniji) skuplji za 10,44 dinara od integralnog hleba od speltinog brašna bez ekstrakta kvasca, odnosno za 55,69 dinara od hleba od pšeničnog brašna tipa 500, koji je najmanje zdravstveno bezbedan.

Kada se porede samo direktni troškovi materijala, oni su kod integralnog hleba od spelte sa dodatkom ekstrakta kvasca viši za 17,42 % od od integralnog hleba od spelte bez ekstrakta kvasca, odnosno za gotovo 3,8 puta viši od hleba od belog pšeničnog brašna tipa 500 (što je ipak manje od odnosa cena spelte/pšenica).

Kada se posmatra odnos prodajnih cena belog pšeničnog hleba (45 din/kom), integralnog hleba od spelte (150 din/kom) i integralnog hleba od spelte sa dodatkom ekstrakta kvasca (180 din/kom) videće se da je odnos 1:3, 3:4. Drugim rečima, integralni hleb od spelte sa dodatkom ekstrakta kvasca je 4 puta skuplji od belog pšeničnog hleba, odnosno za 20 % od integralnog hleba od spelte.

Dobit koja se ostvaruje po vekni hleba iznosi:

- kod integralnog hleba od spelte: 83,79 dinara po vekni (150 dinara prodajna cena – 59,92 dinara direktni materijal – 6,29 dinara ostali troškovi)
- kod hleba od spelte sa ekstraktom kvasca: 103,35 dinara po vekni (180 dinara prodajna cena – 70,36 dinara direktni materijal – 6,29 dinara ostali troškovi)
- kod hleba od pšeničnog brašna tipa 500: 24,04 dinara po vekni (45 dinara prodajna cena – 14,67 dinara direktni materijal – 6,29 dinara ostali troškovi).

ZAKLJUČAK

Istraživanje ekonomike proizvodnje i prerade spelte pokazala su sledeće:

- Kao sirovina za organsku proizvodnju, spelta ima veću biološku i nutritivnu vrednost u poređenju sa pšenicom.
- Upotreba spelte moguća je u pekarskoj i poslastičarskoj industriji i proizvodnji testenina.
- Proizvodnja spelte je ekonomski isplativa. U poređenju sa pšenicom, prinos spelte upola niži, ali je cena pet puta viša, a troškovi proizvodnje su niži za oko 20-40%.
- Troškovi sirovine su kod integralnog hleba od spelte sa dodatkom ekstrakta kvasca viši za 17,42% od integralnog hleba od spelte bez ekstrakta, odnosno za gotovo 3,8 puta viši od belog pšeničnog brašna (troškovi energije i rada su jednaki).
- Integralni hleb od spelte sa dodatkom ekstrakta kvasca je četiri puta skuplji od belog pšeničnog hleba, odnosno za 20% od integralnog hleba od spelte.
- Dobit od hleba od spelte sa ekstraktom kvasca veća je za 23 % od integralnog hleba od spelte, odnosno 4,3 puta (430%) od hleba od pšeničnog brašna tipa 500.

LITERATURA

1. Abdel-Aal, El-Sayed M., Rabalsk, I. (2008). Effect of baking on nutrition properties of starch in organic spelt whole grain products, *Food Chemistry*, 111, 150–156.

2. Bonafaccia, G., Galli, V., Francisci, R., Mair, V., Skrabanja, V., Kreft, I. (2000). Characteristics of spelt wheat products and nutritional value of spelt wheat-based bread, *Food Chemistry*, 68, 437–441.
3. El-Sayed M., Abdel-Aal, Iwona Rabalski. (2008). Effect of baking on nutritinal propeties of starch in organic spelt whole garin products, *Food Chemistry*, 111, 150–156.
4. Filipović, J., Bodroža Solarov, M., Vujačić, V., Novković, N., Novaković, T., Filipović, V. (2018). *Novi ekstrudirani funkcionalni proizvod u Hotelskom meniju*, Book of abstractsof 5th international scientific conference Trends in development of tourism and hospitality, Session 3: Turism trends & Innovations, University of Montenegro, Faculty of Tourism and Hotel Management Kotor, October 11–12, Montenegro.
5. Filipović, J., Filipović, N., Bodroža-Solarov, M., Psodorov, Đ. (2012). *Integralna testenina od spelte sa jajima*, Zbornik radova 53. Savetovanje industrija ulja, Proizvodnja i prerada uljarica Herceg Novi, 03 - 08 juni, str. 213–219.
6. Filipović, J., Filipović, N., Košutić, M., Psodorov, Đ., Nježić, Z. (2014). *Testenina od spelte*, Zbornik radova XIX Savetovanje o biotehnologiji sa međunarodnim učešćem, Čačak, 07-08 mart, str. 221–225.
7. Filipović, J., Razmovski, R., Košutić, M. (2015). *Odnos ω_6/ω_3 masnih kiselina u spelti, lanu i testenini*, Zbornik radova, 56. Savetovanje industrija ulja - Proizvodnja i prerada uljarica Herceg Novi, 21–26 jun. 197–203.
8. Filipović, J., Filipović, N., Brkljača J. (2014a). *Testenina sa ω -3 masnim kiselinama*, Zbornik radova 55. Savetovanje industrija ulja Proizvodnja i prerada uljarica Herceg Novi, 15–20 juni, str. 269–276.
9. Teofanov, S. (2015). *Ekonomska obeležja prerade odabranih vrsta žita* – master rad, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad.

ECONOMIC AND HEALTH ASPECTS OF SPELT PRODUCTION AND PROCESSING IN AP VOJVODINA

Novković Nebojša

Filipović Jelena

Vukelić Nataša

Filipović Vladimir

Vučurović Vesna

Ivanišević Dragan

Abstract: *The paper aims to determine the economic viability of the production of spelt and its products. The paper deals with the economic and health aspects of the production and processing of spelt in AP Vojvodina. We used the differential calculation method and, based on the data collected on one farm in AP Vojvodina, tried to evaluate the cost-effectiveness. Despite the lower yield of spelt when compared to wheat, the economic viability of spelt production is higher, due to lower production costs and far higher selling prices. A major constraint on production is product placement, i.e. the market. Three types of bread were analyzed: made from spelt with yeast extract, from spelt without yeast extract and white bread made from wheat only. The cost of producing spelt bread with yeast extract (which is the healthiest one) is higher by RSD 10.44 than the integral bread from spelt without yeast extract, or by RSD 55.69 from wheat bread. The selling price of spelt bread with the addition of yeast extract is 4 times higher than the price of white wheat bread, and 20% higher than the price of spelt bread. The profit from selling bread made from pellets with yeast extract is 23% higher than from selling bread made from integral bread pellets, or 4.3 times (430%) higher than bread from wheat flour type 500.*

Keywords: *spelt / AP Vojvodina / health security / economic cost-effectiveness*

DISTRIBUTION OF FOREIGN EMPLOYEES IN SLOVAKIA

Komornik Jozef¹

Smolen Jan²

Dudić Branislav³

Beresova Gabriela⁴

Abstract: *This work analyses the structure of foreign workforce in Slovakia by job category and country of origin. The foreign employees were divided into 9 job categories by level of sophistication ranging from leading workforce in organizations to auxiliary and unskilled workers. It has been found that the majority of employees in more sophisticated job categories are coming to Slovakia from larger and more developed economies, while those less sophisticated positions in Slovakia are mostly filled with Romanian, Hungarian and Ukrainian nationals. A very important role in almost all categories, irrespective of proficiency level, is played by nationals from The Czech Republic. This shows that close economic ties between The Czech Republic and Slovakia are reflected also on the labor market. The findings of this*

1 Comenius University Faculty of Management, Bratislava, Odbojárov 10, 82005 Bratislava, Slovak Republic, e-mail: jozef.komornik@fm.uniba.sk

2 Comenius University Faculty of Management, Bratislava, Odbojárov 10, 82005 Bratislava, Slovak Republic, e-mail: jan.smolen@fm.uniba.sk

3 University Business Academy, Faculty of Economics and Engineering Management, Cvečarska 2, 21000 Novi Sad, Republic of Serbia, e-mail: branislav.dudic@fimek.edu.rs; and Comenius University, Faculty of Management, Odbojárov 10, 82005 Bratislava, Slovakia.

4 Comenius University Faculty of Management, Bratislava, Odbojárov 10, 82005 Bratislava, Slovak Republic, e-mail: gabriela.beresova@fm.uniba.sk

study have important implications for the labor market in Slovakia, as it has been shown in many research studies so far, that immigrant labor composition impacts various labor market variables.

Keywords: *workers' migration / employment in Slovakia / workforce distribution*

INTRODUCTION

The relevance of foreign workers for Slovak economy has increased substantially during the last 5 years. This was presumably triggered by the economic growth of Slovakia, which has been higher than the EU average in the recent years, and by changes in regulations, as it is becoming gradually easier to employ foreigners in Slovakia. Out of 52 000 jobs created in 2018, foreign employees have filled 8500 (more than 16%), while the total number of foreign workers in Slovakia has reached 50 000 in year 2018. A similar situation happened in the year 2019. The outlook for 2020 has been significantly affected by the COVID 19 epidemics so the change in the trend shown in the previous years can be seen.

As relevance of foreign workforce for Slovak economy increases, discussions regarding the proper rules for employing foreign workers in Slovakia are also becoming more common. There are views that foreign employees decrease the average wage paid in Slovakia and while this factor benefits the employers, the effect could be exactly the opposite on domestic employees. Furthermore, cultural differences between employers and employees from different countries also lead to certain problems and workplace issues. The composition of population in different municipalities has also changed.

For the purpose of this study, we divided foreign employees in Slovakia into 9 categories by level of job sophistication and country of origin. This is the division used by the official statistics of the Slovak Agency for Employment, Social Issues and Family (Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny). The composition of foreign workforce was then analyzed from these two perspectives to determine if there is any relationship between the two factors analyzed.

LITERATURE REVIEW

The analysis in this paper concentrates on the composition of the foreign workforce in Slovakia. The presented findings have important implications for the Slovak job market as large number of published research articles have stated significant correlations between migrant workers statistics and other labor market characteristics.

The new generation of workforce was raised in a globalized world and the labor market needs to adjust as this generation gradually replaces the older workers (Mitkova, 2016). This new generation is significantly more flexible and prone to relocation when searching for most suitable employment and living conditions. This certainly creates more opportunities and challenges for the firms. It has been confirmed (Kajanova 2011) that the creation of competitive advantage in globalized labor markets is based on a different set of skills, including flexibility, adaptability and mobility. While global corporations are usually aware of these trends and adjust accordingly, challenges might be more significant for small and medium enterprises, which sometimes lack human and financial capital needed to pay sufficient attention to the latest trends. Small and medium enterprises employ a majority of employees in Slovakia at 56% (Rentkova, 2019) which is a substantial increase from 2014 when this number constituted 41% (Mrva, 2014). This number is also one of the highest in EU, underlying the crucial role of small and medium enterprises for the Slovak labor market.

Considering the impacts of migration on the labor market, empirical findings suggest that migration has a small but positive and statistically significant impact on the growth of low-wage occupations in the EU 15 as a whole (Andersson, 2015). However, this impact has been visible particularly in the southern countries, such as UK and Ireland, while that impact in the northern economies has been negligible. It was also found that it is harder for immigrants from poorer countries to climb the income ladder and such employees are more segregated as compared to the employees from the richer countries. An important and controversial topic is the impact of immigrant workers on the wages in a country where they work. Research studies analyzing this issue have not come to clear conclusions in this respect. Some researchers have found a clear relationship (Card, 2001), (Borjas, 2003), while others have found only very limited impact (Eva, 2016), (Dustmann, 2005). Dustmann (2015) further states that wage adjustment is only one of the factors which companies use

to deal with the changes in labor supply, while scale adjustment between production units and factor intensity between production units are the other ones.

JOB CATEGORIES ANALYZED

Nine job categories (A-I) have been analyzed in this paper and summarized in Table 1. These groups are based on the division used by the Slovak Agency for Employment, Social Issues and Family (Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny) and the analyzed data are from January 2018. Table 1. also shows the number of employees in every group and the number of employees from the country with most workers in each group (so 24.1% of all foreign leading employees employed in Slovakia came from The Czech Republic). The last three columns show the number of countries in top 3 quartiles, 9 deciles and 99 centiles of employee distribution in each group (so 75% of foreign leading employees in Slovakia come from 9 countries with highest percentages).

Table 1. *Categories of foreign employees in Slovakia and the number of countries in top 3 quartiles, 9deciles and 99 centiles of distribution.*

Category	Name of Category	First place	top 75%	top 90%	top 99%
A	Leading employees	Czech Republic: 487/2020 (24.1%)	9	16	32
B	Specialists	Czech Republic: 778/3636 (24.4%)	10	18	37
C	Technical and expert workers	Romania: 478/2603 (18.4%)	8	15	31
D	Administrative staff	Poland: 197/1273 (15.5%)	7	15	35
E	Employees in service and trade	Czech Republic: 539/2056 (26.2%)	7	11	25
F	Qualified workers in agriculture and forestry	Romania: 95/186 (51.1%)	3	5	10
G	Qualified workers and craftsmen	Romania: 901/3784 (23.8%)	5	7	18
H	Machine and equipment operators and assemblers	Romania: 4230/13793 (30.7%)	4	7	19
I	Auxiliary and unskilled workers	Romania: 1748/3686 (47.4%)	3	6	12

Data source: Slovak Agency for Employment, Social Issues and Family

Based on this table it is obvious that country diversification of employees in higher levels of specialization is much higher than in the lower levels. Three quartiles of employee distribution come from only 3-5 countries in lower levels of specialization and from 8-10 countries in higher levels of specialization. The same analysis for 99 centiles in more sophisticated groups shows that employees from more than 30 countries are represented, while in the less specialized employee group the number of countries reaches only 10 to 20 countries.

RESULTS

The main output of this paper is summarized in Table 2. In this table, countries represented in the 9th decile of foreign employee distribution in a particular specialization category are shown. Different colors in the table mark different group of countries. Countries which were in the EU in 2003 are marked with blue. Green represents other developed world economies, members of G-20 Visegrad countries (Hungary, Poland), while economies with close ties to Slovakia are marked with red. Darker red is then assigned to The Czech Republic, which, even among the Visegrad economies has the closest ties with Slovakia.

It has been clearly shown that highly specialized workers come to Slovakia predominantly from the EU-2003 and G-20 countries (marked with green and blue in Table 1.), while the less specialized workers come from countries which have joined the EU after the year 2003, Ukraine, Serbia and Vietnam.

The impact of the country of origin on the level of specialization of employees coming to Slovakia is substantial. In the top two groups by specialization, 22 of the 34 countries (65%) in the 9th decile of distribution, were represented by the G-20 or the EU-2003 countries. This percentage has decreased to 44% for the next 3 groups, while there were no countries from the G-20 or EU-2003 represented in the ninth decile of distribution in the last 4 groups by specialization.

Table 2. *Distribution of foreign employees in Slovakia by job category and country of origin.*

Category	Name of Category	Countries in top 90% (blue: EU-2003, green: G20, red: CZ,PL,HU)
A	Leading employees	CZ, KR, DE, IT, FR, AT, GB, HU, PL, UA, RO, RU, BE, ES, DK, NE
B	Specialists	CZ, UA, PL, IT, DE, HU, RO, GB, ES, FR, RU, US, KR, AT, IN, BG, GR, RS
C	Technical and expert workers	RO, CZ, HU, PL, IT, UA, BG, ES, FR, DE, KR, GR, AT, PT, GB
D	Administrative staff	PL, CZ, RO, HU, IT, ES, FR, VN, BG, DE, UA, PT, AT, RS, FR
E	Employees in service and trade	CZ, HU, PL, RO, HR, CN, VN, BG, UA, RS, DE
F	Qualified workers in agriculture and forestry	RO, UA, CZ, HU, BG
G	Qualified workers and craftsmen	RO, CZ, HU, UA, PL, BG, RS
H	Machine and Equipment Operators and Assemblers	RO, RS, HU, UA, CZ, BG, VN
I	Auxiliary and unskilled workers	RO, HU, CZ, PL, RS, BG

Data source: Slovak Agency for Employment, Social Issues and Family

Of the EU-2003 countries, most employees are coming to work in Slovakia from Italy and Germany. Other G-20 economies are represented particularly by Russia and South Korea. However, the majority of foreign employees are coming to work in Slovakia from other countries, particularly the Visegrad Group members, Romania and Ukraine. It is interesting to note here that while Visegrad member countries, particularly the Czech Republic, lead the more specialized categories, Romania dominates the lower levels of specialization distribution.

CONCLUSIONS

The analysis presented in this paper confirms that there is high correlation between country of origin of foreign employees and their level of specialization. This is in line with the findings presented by other researchers, who state that it is harder for migrant workers from poorer countries to climb the income ladder. Their level of segregation is also higher. It has also been found that most employees come to Slovakia from poorer countries to perform less specialized professions. This might create a problem for the Slovak labor market, which needs to be addressed as creation of poor segregated communities is something that

should be avoided. Experience with negative trends which often occur in such communities are well known in Slovakia.

While the impact of foreign employees on average wages is inconclusive as researchers have come to different conclusions by analyzing different time periods and regions, it has been generally found that less skilled workers are also easier exploited. As the majority of foreign workers who come to Slovakia are from poorer countries, this impact of foreign workers on wages can be higher than average.

As Slovak government has created very encouraging conditions for the process of hiring foreign workers with lower specialization, it might need to reconsider this strategy. Generally, it has been confirmed that the level of specialization of labor markets particularly in the globalized world is of crucial importance for the creation of a long standing competitive advantage of a particular economy.

REFERENCES

1. Andersson, L.F., Eriksson, R. & Scocco, S. (2019). Refugee immigration and the growth of low-wage work in the EU15. *CMS* 7, 39
2. Borjas, G. J. (2003). The labor demand curve is downward sloping: Re-examining the impact of immigration on the labor market. *Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1335–1374.
3. Dustmann, C., Hatton, T., & Preston, I. (2005). The labour market effects of immigration. *The Economic Journal*, 115, 297–299.
4. Dustmann C., & Glitz A. (2015). How Do Industries and Firms Respond to Changes in Local Labor Supply? *Journal of Labor Economics* 33(3), pp. 711-750
5. Card, D. (2001). Immigrant inflows, native outflows and the local labor market impacts of higher immigration. *Journal of Labor Economics*, 19, 22–64.
6. Mitkova, L. & Mariak, V. (2015). The First Globalized Generation – Generation Y. 15th Globalization and its socio-economic consequences conference. Rajecké Teplice.
7. Rentkova, K. (2019). The Clusters Phenomenon and Sustainable Regional Development. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 471.
8. Mrva, M. & Stachova, P. (2014). Regional Development and Support of SMEs – How University Project can Help. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 110. 617-626.
9. Kajanova, J. (2011). The Competitive Advantage in the Global Labour Market. *Business, Management and Education*. 9.

10. Rodriguez-Planas N. (2012) Wage and occupational assimilation by skill level: migration policy lessons from Spain. IZA Journal of European Labor Studies 1(1), p. 8.
11. Eva, M.-G., & Tritah, A. (2016). The effects of immigration in frictional labor markets: Theory and empirical evidence from EU countries. European Economic Review, 84, 76–98.

DISTRIBUCIJA STRANACA ZAPOSLENIH U SLOVAČKOJ

Komornik Jozef

Smolen Jan

Dudić Branislav

Beresova Gabriela

Sažetak: *Ovaj rad analizira strukturu strane radne snage u Slovačkoj prema kategoriji posla i zemlji porekla. Strani zaposleni bili su podjeljeni u devet kategorija posla, prema stepenu sofisticiranosti, od vodećih radnika do pomoćnih i nekvalifikovanih radnika. Pokazano je da većina zaposlenih u sofisticiranijim kategorijama poslova dolazi u Slovačku iz većih i razvijenijih ekonomija, dok su manje sofisticirane pozicije u Slovačkoj uglavnom popunjene državljanima Rumunije, Mađarske i Ukrajine. Veoma važnu ulogu u skoro svim kategorijama, nezavisnim od nivoa stručnosti, imaju državljani Češke. To pokazuje da se bliske ekonomske veze između Češke i Slovačke odražavaju i na tržištu rada. Nalazi ovog rada imaju značajne implikacije na tržište rada u Slovačkoj, jer je pokazano u mnogim istraživačkim studijama da sastav imigrantske radne snage utiče na razne varijable na tržištu rada.*

Ključne reči: *migracije radnika / zaposlenost u Slovačkoj / raspodela radne snage*

STRUČNI RAD

PREDUZETNIŠTVO, NACIONALNA KULTURA I REPUBLIKA SRBIJA

Gardašević Jovana¹

Brkanlić Sandra²

Kostić Jelena³

Sažetak: U novonastalim uslovima poslovnog okruženja i brzorastućim savremenim trendovima poslovanja, koncept preduzetništva i preduzetnika teži prilagođavanju novim okolnostima poslovne prakse. Iako prema teoriji u preduzetništvu preduzetnici poseduju univerzalne karakteristike, pojedine karakteristike preduzetnika uslovljene su specifičnostima nacionalnih kultura iz kojih potiču. Takođe, koncepti preduzetništva variraju od jedne do druge zemlje. Veza između preduzetništva i preduzetničkog ponašanja i kulturnih vrednosti definisana je okvirom dimenzija nacionalnih kultura utemeljenih od strane naučnika Geerta Hofstede. Brojna istraživanja na tu temu ukazuju na jaku vezu između preduzetništva i nacionalne kulture. Cilj ovog rada jeste da pruži teorijski prikaz najznačajnijih odredišta koja se tiču veze između preduzetništva i nacionalne kulture uopšte, sa akcentom na nacionalnu kulturu Republike Srbije i njen preduzetnički ambijent.

Ključne reči: preduzetništvo / nacionalna kultura / dimenzije nacionalne kulture / Republika Srbija

1 Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, ul. Cvečarska 2, Novi Sad, e-mail: j.gardasevic@fimek.edu.rs

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

3 C&LC Group d.o.o., Bulevar Arsenija Čarnojevića 106/2, Beograd, Srbija, e-mail: jelenakostic@clc.rs

UVOD

Preduzetništvo se u najvećoj meri odnosi na inovacije i kreativno stvaralaštvo uz preuzimanje i prihvatanje rizika, dok je preduzetnik onaj koji kreira i dela u skladu sa rizičnim okruženjem u kome se njegova kreativnost manifestuje. Stvarajući i inovirajući nešto što je već prepoznato, za preduzetnika predstavlja veći balans između potencijalnog uspeha i neuspeha. Rizična okruženja su različita. Dominantne vrednosti nacionalnih kultura razlikuju se od države do države pa se samim tim i koncepti preduzetništva razlikuju. Kulturološke razlike se moraju uvažavati u svim segmentima poslovnih funkcija, od marketinga, menadžmenta i preduzetništva do finansija. Ovom tematikom su se bavili brojni svetski naučnici. U zavisnosti od kulturnog miljea iz kojeg potiču, preduzetnici će formirati ne samo koncepte svojih poslovanja već i svoje ponašanje. Smisao ovog rada jeste da ukaže na potrebu za kreiranjem različitih preduzetničkih koncepata u zavisnosti od pripadnosti preduzetnika različitim nacionalnim kulturama.

ŠTA PREDSTAVLJA PREDUZETNIŠTVO?

Za autore F. H. Knight-a (1921) i P. Drucker-a (1970) preduzetništvo predstavlja preuzimanje rizika. Preduzetništvo je prisutno u firmama u osnivanju (eng. *Start-Ups*), malim i srednjim preduzećima (MSP) i u dobro uspostavljenim javnim i privatnim korporacijama. Većina zemalja je fokusirana na inovacije, kao neizostavni deo preduzetničkog ambijenta, koji iz ekonomske perspektive predstavlja pokretačku snagu ekonomskog napretka nacije (Williams, 1983). Preduzetništvo, prema Onuoha (2007) jeste praksa osnivanja novih organizacija i revitalizacija zrelih organizacija, kao odgovor na identifikovane mogućnosti. Kompleksnost preduzetništva ogleda se u njegovom učešću u svim oblastima ljudskog stvaralaštva počevši od industrije, poljoprivrede, građevinarstva, obrazovanja, sporta, zdravstvene zaštite, umetnosti, prodaje, transporta, novih tehnologija, administracije. Zato se smatra značajnom silom za ekonomski razvoj širom sveta (Azizi, Hosseini, Hosseini i Mirdamadi, 2010, str. 338). Ekonomski rast zavisi upravo od preduzetništva jer ono podstiče kreiranje novih poslova koji potpomažu ekonomskom napretku (Ožegović i Sajfert, 2009, str. 22).

Bolton i Thompson (2000) definišu preduzetnika kao *osobu koja najčešće stvara i inovira kako bi izgradila nešto od prepoznate vrednosti oko percipiranih mogućnosti*. Takođe, samostalnost preduzetnika se ogleda i u činjenici da većina preduzetnika želi biti "sam sebi šef", najverovatnije zbog doživljenih frustracija sa prethodnih poslova u kojima su radili za druge poslodavce ili zbog izrazitog unutrašnjeg poriva i želje da sami vode i poseduju svoje poduhvate (Barringer i Ireland, 2009, str. 584). Kao najčešći razlog zbog kojeg ljudi postaju preduzetnici navodi se samostalnost, nezavisnost, lična sloboda i stvaranje nečeg novog (Allen, 2011, str. 608).

Izučavanje preduzetništva i preduzetničkog ponašanja u različitim zemljama širom sveta važno je predmetno područje u povelju, sa ogromnim potencijalom za rast (Radojevich-Kelly, 2011, str. 338).

POJAM NACIONALNE KULTURE

Kultura se sastoji od šablonskog načina razmišljanja, osećanja i reagovanja, stečenih i proširenih, uglavnom simbolima, koja predstavljaju prepoznatljiva dostignuća različitih grupa uključujući njihova otelotvorenja u artefaktima. Suštinsko jezgro kulture sastoji se od tradicionalnih ideja a posebno njihovih povezanih vrednosti (Kluckhohn, 1951). Iako kultura sadrži mnogo aspekata od značaja za iskustvo u životima svih članova jednog društva kao i za članstva u određenim grupama, u različitim vremenima i različitim sredinama, postoji konstantna nit koja se provlači kroz naše živote, koja nas čini različitim od drugih, posebno od onih iz drugih zemalja, a ta nit upravo jeste nacionalna kultura (Tayeb, 2003, str. 13).

Prema Hall-u (1981) najfrekventniji model korišćen u kroskulturnim studijama jeste Hofstedeova (1980) teorija. Hofstede je vodio istraživačku studiju za određivanje obrazaca kognitivnih, emocionalnih i podsvesnih aktivnosti ljudi. Podaci od 116.000 zaposlenih iz IBM-a iz 72 različite nacije prikupljeni su između 1968. i 1972. godine. Na osnovu tih istraživanja Hofstede je kulturu definisao kao mentalni program koji određuje gorepomenute mentalne, emotivne i podsvesne aktivnosti ljudi pod pretpostavkom kulturnih dimenzija koje kategorišu razlike u tim mentalnim programima (Ji, Hwangbo, Yi, Rau, Fang & Ling, 2010, str. 1102).

Tabela 1. prikazuje 6 grupisanih dimenzija nacionalne kulture i njihove definicije. Istraživanje bugarskog naučnika Mihaila Minkova 2000-tih godina, korišćenjem podataka iz ankete (Minkov, 2007), omogućen je proračun pete i dodavanje šeste dimenzije – indulgencija nasuprot ograničenju (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Iako su dimenzije vremenom dodavane i modifikovane kako su istraživanja napredovala, Geert Hofstede se smatra pioninom i začetnikom dimenzija nacionalne kulture i kroskulturalne analize i njene primene u raznim oblastima.

Tabela 1. Hofstedeovih 6 dimenzija nacionalne kulture

Dimenzije	Definicija
1. Distanca moći	Definisana je kao mera nejednakosti društva, odnosno kao percepcija nejednake distribucije moći među članovima jednog društva.
2. Individualizam – kolektivizam	Definiše se kao nivo prioritizacije između pojedinca i grupe u potrazi za krajnjim benefitom, odnosno razlika u postavljanju sebe iznad grupe ili grupe iznad sebe.
3. Ženskost – muškost	Kultura sa više ženskosti – kada društvo stavlja akcenat na međuljudske odnose, odnosno kultura sa više muškosti – kada društvo naglašava materijalistički uspeh i napredak, a ne odnos.
4. Izbegavanje neizvesnosti	Definiše se kao stepen nesigurnosti pojedinca, to jest mera u kojoj se neko plaši i želi izbeći nesigurnost i nejasne situacije.
5. Dugoročna – kratkoročna orijentacija	Definiše se kao stav koji govori o tome koliko daleko se sada smatra budućim, takoreći je zasnovan na konceptualnom problemu koliko daleko od sadašnjeg trenutka pojedinac vidi budućnost u okviru postavljanja određenog plana.
6. Indulgencija - ograničenje	Indulgencija podrazumeva zadovoljstvo osnovnih ljudskih želja koje se tiču uživanja u životu a koje jedno društvo dozvoljava i promovira. Uzdržljivost je vezana za društva koja ograničavaju ili čak brane zadovoljenje tih potreba – najčešće putem strogih društvenih normi, pravnih procedura, zakona.

Izvor: Autor prema Ji, Hwangbo, Yi, Rau, Fang & Ling, 2010, str. 1103.

VEZA PREDUZETNIŠTVA I NACIONALNE KULTURE

Ne postoji dominantna teorija da je preduzetništvo univerzalna kategorija, iako preduzetnici u različitim zemljama obično dele neke univerzalne osobine, oni mogu imati i druge osobine koje su specifične za njihovu kulturu iz koje potiču (Eroglu i Picak, 2011, str. 147). Preduzetništvo u kroskulturnom kontekstu odnosi se na preduzetništvo novijih kulturnih zajednica putem pokretanja poslovanja ili bavljenja samozapošljavanjem. Objašnjenje različitih preduzetničkih aktivnosti po zemljama i regionima povezano je sa razlikama u vrednostima i uverenjima između potencijalnih preduzetnika i stanovništva u celini (Radziszewska, 2014, str. 36). Kulturne razlike direktno utiču na preduzetničku orijentaciju i preduzetničko ponašanje među pripadnicima određene kulturne zajednice (Radziszewska, 2014, str. 38). Preduzetničko ponašanje povezano je sa kulturnim vrednostima, a ova veza je zasnovana na okvirima Hofstedevih dimenzija nacionalne kulture (Eroglu i Picak, 2011, str. 147).

Povezanost između preduzetništva i kulture može se svrstati u okvir tri Hofstedove kulturne dimenzije: 1. individualizam, 2. izbegavanje neizvesnosti i 3. distanca moći.

Individualističke kulture nagrađuju individualnu inicijativu i autonomiju. Lojalnost organizacijama je relativno niska, što podrazumeva individualna interesovanja. Kao posledica toga, samostalno preduzetničko ponašanje vrednuje i podržava društvene norme kao sredstvo za postizanje ličnih ciljeva. Nizak individualizam ima za posledicu manje individualnih preduzetnika i manje preduzetničkih poduhvata. Visok individualizam dovodi do toga da se pojedinačne preduzetničke aktivnosti vrednuju, što rezultira s više preduzetnika i preduzetničkih poduhvata i obrnuto (Hofstede, 2001).

Kada govorimo o izbegavanju neizvesnosti, na primer, japanske firme, predstavnice zemlje sa visokim indeksom izbegavanja neizvesnosti obično preferiraju predstavništva u potpunom vlasništvu nego zajednička ulaganja, dok američke firme, predstavnice zemlje sa niskim indeksom izbegavanja neizvesnosti, više preferiraju zajedničke poduhvate i ulaganja od predstavništava u potpunom vlasništvu (Makino i Nuepert, 2000). Nizak indeks izbegavanja neizvesnosti dovodi do povećane spremnosti za rizikovanje – povećanog prostora za pojedinačnu inicijativu – više

pokretanja preduzetničkih poduhvata. Visok indeks izbegavanja neizvesnosti dovodi do opšteg izbegavanja rizika (Hofstede, 2001).

Opšta posledica niske distance moći jeste veći pristup resursima i veće preduzetničke mogućnosti – više preduzetničkih inicijativa dok pak visoka distanca moći uslovljava ograničen pristup resursima i preduzetničkim mogućnostima, pa se u takvim društvima pojavljuje manji broj preduzetnika (Hofstede, 2001).

ANALIZA INDEKSA DIMENZIJA NACIONALNE KULTURE U REPUBLICI SRBIJI

Primenjujući šestodimenzionalni model dimenzija nacionalne kulture (distanca moći, individualizam / kolektivism, ženskost / muškost, izbegavanje neizvesnosti, dugoročna / kratkoročna orijentacija, indulgencija / ograničenje) Geerta Hofstede, čije smo karakteristike detaljno objasnili u prethodnom poglavlju, u Tabeli 2. prikazujemo kom obrascu nacionalne kulture pripada Republika Srbija.

Tabela 2. Prikaz indeksa šestodimenzionalnog modela dimenzija nacionalne kulture na primeru Republike Srbije

Republika Srbija	Indeks
Individualizam	25
Distanca moći	86
Muškost	43
Izbegavanje neizvesnosti	92
Dugoročna orijentacija	52
Indulgencija	28

Izvor: Hofstede Insights, 2020.

Na osnovu prikazanih indeksa dimenzija nacionalne kulture Republike Srbije možemo da zaključimo da Republika Srbija sa indeksom individualizma od svega 25 spada u red kolektivističkog društva. Za kolektivistička društva karakteristična je prisutnost bliske i dugoročne posvećenosti grupi, bilo da je to u pitanju porodica, šira porodica ili odnosi među kolegama. U kolektivističkom društvu najvažnija je

lojalnost grupi koja postavlja pravila i propise. Dalje, ovakvo društvo podstiče snažne odnose među članovima društva koji su u obavezi da preuzimaju odgovornost i za ostale članove svoje grupe.

Distanca moći izražena kroz indeks od 86 pokazuje da je i ova dimenzija nacionalne kulture u Republici Srbiji veoma izražena. To znači da je hijerarhijski poredak u kome svako ima svoje mesto nužnost. U takvom društvu hijerarhija se posmatra kao odraz inherentnih nejednakosti, centralizacija igra ključnu ulogu u podeli svake moći i prilično je popularna. Članovi društva očekuju da im se kaže šta treba da rade, ne uzimaju učešće u donošenju odluka, a rukovodilac je najčešće dobronamerni autokrata.

Što se tiče dimenzije muškost/ženskost, Republika Srbija sa indeksom muškosti od 43 spada u red ženskih društava u kojima je fokus na radnom okruženju u kome rukovodioci teže konsenzusu, vrednuju jednakost i solidarnost i kvalitet u svom radnom životu. U velikoj meri se favorizuju slobodno vreme i fleksibilnost.

Indeks izbegavanja neizvesnosti za Republiku Srbiju je izuzetno izražen i iznosi 92.

U ovakvoj kulturi postoji emocionalna potreba za poštovanjem pravila i forme (čak iako se ista neretko ne poštuju), članovi ovakve kulture imaju unutrašnju potrebu da budu zauzeti i naporno rade, preciznost i tačnost su norma, inovacije nisu poželjne i većina članova takvog društva im se opire a sigurnost predstavlja jedan od značajnih elemenata funkcionisanja.

Sa indeksom od 52 za dugoročnu orijentaciju za Republiku Srbiju nema jasne prednosti niti tumačenja ove dimenzije.

Nizak indeks indulgencije, koji iznosi 28, govori nam o tome da Republika Srbija spada u red društava sa izraženom kulturom visoke uzdržanosti. Ovakva društva imaju tendenciju za pesimizam i cinizam. Pripadnici ovakvih društava smatraju da su u svojim zadovoljstvima ograničeni društvenim normama, da bi zadovoljenjem svojih potreba uradili nešto pogrešno te se naglasak stavlja na kontrolu zadovoljenja njihovih želja (Gardašević, 2019; Hofstede Insights, 2020).

PREDUZETNIŠTVO U REPUBLICI SRBIJI

Važno je napomenuti da je pitanje preduzetništva relativno nov koncept za građane Republike Srbije s obzirom na višedecenijsko prisustvo komunističkog i socijalističkog nasleđa. U stvari, srpska privreda je definisana kao postsocijalistička tranziciona ekonomija na putu ka tržišnoj ekonomiji (Duh, Tominc i Rebernik, 2009). Kako Republika Srbija nastavlja tranziciju u tržišnu ekonomiju, finansiranje će postajati sve dostupnije pružajući preduzetnicima veća sredstva za pokretanje poslovanja i postizanje poslovnog uspeha. Istraživanja pokazuju da su preduzetništvo i razvoj malih i srednjih preduzeća (MSP) od presudnog značaja i glavni pokretač privrede jedne nacije. Mala i srednja preduzeća (MSP) pružaju kvantitativno najveći broj radnih mesta u svim ekonomijama, dakle, što Republika Srbija postane više preduzetnički orijentisana to su veće mogućnosti za ekonomski prosperitet (Radojevich-Kelly, 2011, str. 340). U tranzicionim ekonomijama kakva je ekonomija Republike Srbije, rađa se nova era koja stvara ogromne mogućnosti za preduzetništvo i stvaranje novih poduhvata kako bi se pomoglo razvijanju nacionalne ekonomije (Duh i sar., 2009).

Na osnovu istraživanja koje je sprovedla autorka Radojevich-Kelly (2011) postavivši pitanja koja se tiču; načina finansiranja preduzetnika u Republici Srbiji, utvrđivanja dominantnosti orijentacije start-up preduzeća prema proizvodu ili usluzi, motivaciji u Srba da otpočnu sopstveni biznis te izazova i prepreka sa kojima se suočavaju srpski preduzetnici, došla je do zanimljivih podataka.

Naime, prema istraživanju, rezultati do kojih je autorka došla su sledeći: 54,2% ispitanika koristi sopstvena sredstva za pokretanje svog biznisa, odnosno velika većina ispitanika 88,1% koristi lična sredstva ili sredstva koja su pozajmljena od strane članova porodica ili prijatelja; zatim, većina srpskih preduzetničkih poduhvata, oko 71%, uslužno su orijentisana; kada je reč o motivaciji, 60% ispitanika motivaciju pronalazi u kreiranju i realizaciji sopstvene ideje kroz biznis; kada je reč o izazovima i preprekama sa kojima se preduzetnici suočavaju, više od 50% ispitanika istaklo je da administrativne prepreke, visoka korupcija i birokratija koče njihova poslovanja dok je druga polovina ispitanika predočila nemogućnost pronalaska posla, nemogućnost pronalaska klijenata, nemogućnost finansiranja biznisa te nestabilna i neizvesna

budućnost kao glavne izazove i prepreke u odvijanju preduzetničkog biznisa (Radojevich-Kelly, 2011, str. 342-343).

ZAKLJUČAK

Na osnovu pregleda literature uviđa se veliki značaj preduzetništva za razvoj nacionalnih ekonomija. Takođe se pronalazi veza između preduzetništva i preduzetničkog ponašanja sa nacionalnom kulturom. S tim u vezi, važno je naglasiti da se prilikom opredeljenja za pokretanje sopstvenog biznisa mora uvažiti i pripadnost preduzetničkog poduhvata i preduzetnika određenoj nacionalnoj kulturi. Republika Srbija okarakterisana je kao postsocijalistička tranziciona ekonomija sa određenim osobenostima nacionalne kulture koje ne pogoduju razvoju preduzetničke svesti i preduzetništva. Iako se čini nonsensom zagovarati preduzetničku klimu, u tranzicionim ekonomijama (izazovi visoke korupcije, nemogućnosti adekvatnog finansiranja biznisa, nepoverenje u finansijski sektor, administraciju i rigidnu birokratiju i ostale izazove i ograničenja) i ekonomijama koje karakterišu određene osobine nacionalne kulture, na primer nizak indeks individualizma (privrženost grupama) ili visok indeks izbegavanja neizvesnosti (netolerancija na rizik), na putu ka tržišnoj ekonomiji mora se uzeti u obzir pitanje značaja preduzetništva za sveopšti ekonomski razvoj i prosperitet jedne nacije.

Preporuke koje proizilaze, na osnovu pregleda savremene literature, orijentisane su sa jedne strane ka kreiranju boljeg poslovnog ambijenta (smanjenje korupcije, poverenje u institucije, bankarski sektor, administrativne i birokratske olakšice i sl.) a, sa druge strane, u promenu određenih mentalnih, emotivnih i podsvesnih obrazaca i aktivnosti ljudi koje nameće pripadnost određenoj nacionalnoj kulturi. Paralelno sa prelaskom na tržišnu ekonomiju moraće se menjati i kulturni ambijent jer smo zaključili da, između ostalog, kulturne razlike direktno utiču na preduzetničku orijentaciju i preduzetničko ponašanje među pripadnicima određene kulturne zajednice.

LITERATURA

1. Allen, K.R. (2011). *Launching New Ventures: An Entrepreneurial Approach* (with Management CourseMate with EBook Printed Access Card). (6th Edn.), USA: Cengage Learning.
2. Azizi, B., Hosseini, J.F., Hosseini, M. and Mirdamadi, M. (2010). Factors influencing the development of entrepreneurial education in Iran's applied-scientific educational centers for agriculture. *Am. J. Agric. Biol. Sci.*, 5, 77-83.
3. Barringer, B.R. and Ireland, R.D. (2009). *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures*. (3rd Edn.), USA: Prentice Hall.
4. Bolton, W.K. & Thompson, J.L. (2000). *Entrepreneurs: Talent, Temperament, Technique*. Oxford: Butterworth Heinemann.
5. Drucker, P. F. (1970). Entrepreneurship in the business enterprise. *Journal of Business Policy*, 1(1), 3-12.
6. Duh, M., Tominc, P. and Rebernik, M. (2009). The importance of family enterprises in transition economies: Is it overestimated? *Eastern Eur. Econ.*, 47, 22-42.
7. Eroglu, O. & Picak, M. (2011). Entrepreneurship, National Culture and Turkey. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (16), 146-151.
8. Gardašević, J. (2019). *Kulturološke razlike u motivima korišćenja društvenih mreža*. Doktorska disertacija. Novi Sad: Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu.
9. Hall, E.T. (1981). *The silent language*. New York: Anchor.
10. Hofstede G. (2001). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, London: McGraw-Hill.
11. Hofstede Insights. (2020, Februar 20), Preuzeto sa: <https://www.hofstede-insights.com/>
12. Hofstede, G., Hofstede, G.J. and Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd Ed.). New York: McGraw-Hill.
13. Hofstede, H. G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
14. Ji, G.Y., Hwangbo, H., Yi, J.S., Rau, P.P.L., Fang, X. and Ling, C. (2010). The Influence of Cultural Differences on the Use of Social Network Services and the Formation of Social Capital. *Intl. Journal of Human-Computer Interaction*, 26,11-12.
15. Kluckhohn, C. (1951). *The Study of Culture*. In D. Lerner & H. D. Lasswell (Eds.) *The policy sciences*, Stanford, CA: Stanford University Press.

16. Knight, Frank H. (1921). Risk, Uncertainty, and Profit. Boston, MA: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Company.
17. Makino, S., & Neupert, K. E. (2000). National Culture, Transaction Costs, and the Choice Between Joint Venture and Wholly Owned Subsidiary. *Journal of International Business Studies*, 31, 705-713.
18. Minkov, M. (2007). What makes us different and similar: A new interpretation of the World Values Survey and other Cross-Cultural Data. Sofia, Bulgaria: Klasika i Stil.
19. Onuoha, G. (2007), "Entrepreneurship", *AIST International Journal*, 10, 20-32.
20. Ožegović, L., Sajfert, Z. (2009). *Preduzetništvo*. Novi Sad: Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu.
21. Radojevich-Kelly, N. (2011). Free Enterprise and Entrepreneurship in Serbia: An Analysis of Motivations, Financing and Obstacles. *American Journal of Economics and Business Administration*, 3 (2), 338-346.
22. Radziszewska, A. (2014). Intercultural dimensions of entrepreneurship. *Journal of Intercultural Management*, 6 (2), 35-47.
23. Tayeb. M. (2003). *International Management*. Harlow: Pearson Education.
24. Williams, E.E., (1983). Entrepreneurship, innovation and economic growth. *Technovation*, 2, 3-15.

ENTREPRENEURSHIP, NATIONAL CULTURE AND THE REPUBLIC OF SERBIA

Gardašević Jovana

Brkanlić Sandra

Kostić Jelena

Abstract: *In the emerging business environment and with the rapidly growing contemporary business trends, the concepts of entrepreneurship and entrepreneurs tend to adapt to the new*

circumstances of business practice. According to the entrepreneurship theory, entrepreneurs possess universal characteristics, but some characteristics of entrepreneurs are conditioned by the specificities of their own national culture. Also, entrepreneurship concepts vary from one country to another. The link between entrepreneurship and entrepreneurial behavior and cultural values has been defined by a framework of dimensions of national cultures first introduced by a scientist - Geert Hofstede. Numerous studies on the subject point to a strong link between entrepreneurship and national culture. The aim of this paper is to provide a theoretical overview of the most important facts regarding the connection between entrepreneurship and national culture in general, with an emphasis on the national culture of the Republic of Serbia and its entrepreneurial environment.

Key words: *entrepreneurship / national culture / dimensions of national culture / Republic of Serbia*

UPUTSTVO AUTORIMA ZA PISANJE I PRIPREMANJE RUKOPISA

Ekonomija – teorija i praksa predstavlja časopis međunarodne orijentacije koji ima za cilj objavljivanje radova iz svih oblasti ekonomije i privrednog poslovanja. Časopis objavljuje radove na srpskom i na engleskom jeziku. Časopis *Ekonomija – teorija i praksa* otvoren je za sva argumentovana mišljenja i ideologije. Empirijska istraživanja i teorijske analize problema u svim oblastima ekonomije od podjednakog su značaja i biće objavljeni, ukoliko po mišljenju recenzentata i urednika zadovoljavaju kriterije časopisa u pogledu relevantnosti i profesionalnog nivoa.

DOSTAVLJANJE RUKOPISA

Autori mogu dostavljati rukopise, obavezno u elektronskoj formi na e-mail adresu: redakcija@fimek.edu.rs, a u papirnoj verziji na adresu: Fakultet za ekonomiju i inženjerski me- nadžment, Novi Sad, Cvečarska 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 objav- ljenom 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 ot- kucana 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 dostavi- ti recenzentima kompetentnim za odgovarajuće oblasti.

Pravila recenzije nalažu da se rukopis šalje bez identifikacije autora. Autori treba da po- seбно 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 zaposlen- ja, 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 au- tori da unutar teksta ili fusnotane navode bilo kakve podatke na osnovu kojih bi moglo da se ustanovi ili prepozna autorstvo rada.

Radove pisati jezgrovito, razumljivim stilom i logičkim redom koji, po pravilu, uključuje: uvodni deo, cilj i metode istraživanja, razradu teme i zaključak. Za pisanje referenci koristiti APA (Priručnik za publikovanje, Američko psihološko društvo) međunarodni standard za pisanje referenci. Napomene tj. fusnote mogu sadržati dopunska objašnjenja ili komentare koji su u vezi sa tekstem.

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

TEHNIČKO UPUTSTVO ZA FORMATIRANJE RADOVA

Radtrebada 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. Listareferenci:

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 naslovima 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

Tridošest 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 ne- objavljeni 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 simp- toma aberantnog ponašanja dece od 4 do 7 godina. U: K. Momirović i D. Popović (ur.), *Psihopatija i kriminal* (str. 125-142). Leposavić, Univerzitet u Prištini, Centar za multidisciplinarna istraživanja Fakulteta za fizičku kulturu.

B. Časopisi i ostale periodične publikacije

Članak u časopisu, jedan autor

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

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

Članak u časopisu, dva autora

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

Članak u časopisu, tri do šest autora

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

Članak u časopisu, više od šest autora

Ljubojević, K., Dimitrijević, M., Mirković, D., Tanasijević, V., Perić, O., Jovanov, N. et al. (2005). Putting the user at the center of software testing activity. *Management Information Systems*, 3 (1), 99-106.

Saopštenje u zborniku konferencije, simpozijuma ili kongresa ili prilog iz Enciklopedije) Inicijali prezimena autora, godina, naslov rada, naziv simpozijuma, strane, mesto izdavanja, izdavač.

Veselinović, B., Ševarlić, M., Nikolić M. (2007). Long term-trends in Serbian Agriculture. *Trends in the Development of European Agriculture* (617-622), Temisoara, The Faculty of Agriculture of the Agricultural and Veterinary University of the Banat

Ukoliko koristite izvor sa interneta (Naslov strane, datum preuzimanja podataka, sajt)

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

CITATI IZ IZVORA U TEKSTU RADA

Citati

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

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

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

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

Rezime ili parafraza

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

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

Jedan autor

Babović (2009) upoređuje strukturu pristupa ...

Dva autora

Uvek se navode dva prezimena

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

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

Tri do pet autora

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

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

Šest ili više autora

U uvodnoj frazi navodi se prezime prvog autora ili u zagradi

Carić i sar. (2010) tvrde da...

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

Kada se navodi više od jednog dela istog autora:

(Bandin, 2005, 2007)

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

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

Ukoliko niste pročitali originalno delo navodi se autor koji vas je uputio na isto:

Bergsonovo istraživanje (pomenuto kod Mirkovića i Boškova, 2006).

Kod citata se uvek navode stranice:

(Mirković, 2006, str.12)

Kod korišćenja delova

(Carić, 2008, pogl. 3)

(Carić, 2008, str.231–258)

Neimenovan autor

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

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

FUSNOTE

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

Fusnote se numerišu eksponentom, arapskim brojevima na kraju rečenice.

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

GUIDELINES FOR AUTHORS ON WRITING AND PREPARING MANUSCRIPTS FOR SUBMISSION

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

SUBMISSION OF MANUSCRIPTS

Authors can submit manuscripts, in the electronic form **ONLY** to the following e-mail address: redakcija@fimek.edu.rs or by mailing paper versions to: Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Cvećarska 2, Srbija, clearly marked as follows: “Za redakciju časopisa Ekonomija- teorija i praksa”. The manuscripts will be considered for publishing on the condition that they have not been offered to any other journals, while works written by multiple authors can be published only if all of the contributing authors give their consent for publication. 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. Keywords (not more than 10) in Serbian and English.
6. Text in Serbian and English, maximum 16 pages, including tables, pictures, graphs, literature and other appendices.
7. Bibliography.

Guidelines for text formatting:

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

Reference list:

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

Bandin, T. (1995).

Bandin, T. (1998).

Bandin, T. (2000).

Books, brochures, book chapters, encyclopedia entries, reviews

The main format for books

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

One author

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

One author, new edition

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

Two authors

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

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.), *Psibopatija i kriminal* (p. 125-142). Leposavić, Univerzitet u Prištini, Centar za multidisciplinarna istraživanja Fakulteta za fizičku kulturu.

Journals and other periodicals:

Article from a journal, single author

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

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

Article from a journal, two authors

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

Article from a journal, three to six authors

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

Article from a journal, more than six authors

Ljubojević, K., Dimitrijević, M., Mirković, D., Tanasijević, V., Perić, O., Jovanov, N. et al. (2005). Putting the user at the center of software testing activity. *Management Information Systems*, 3 (1), 99-106.

Proceedings of conferences, symposiums or congresses or excerpts from encyclopedias

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

Veselinović, B., Ševarlić, M., Nikolić M. (2007). Long term-trends in Serbian Agriculture. *Trends in the Development of European Agriculture* (617-622), Temisoara, The Faculty of Agriculture of the Agricultural and Veterinary University of the Banat

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

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

QUOTATIONS FROM SOURCES USED IN THE PAPER

Quotations

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

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

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

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

Summary or paraphrase

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

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

One author

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

Two authors

Both last names have to be supplied

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

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

Three to five authors

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

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

Six or more authors

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

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

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

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

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

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

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

Unnamed author

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

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

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

FOOTNOTES

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

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

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

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

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