

UDK: 33



ISSN 2217-5458

FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT U NOVOM SADU

# Ekonomija

## *teorija i praksa*

---

Economics

*Theory and Practice*

---

GODINA V • BROJ II • NOVI SAD, 2012.

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

**IZDAJE:**

UNIVERZITET PRIVREDNA AKADEMIJA U NOVOM SADU  
FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT U NOVOM SADU  
Cvečarska 2, 21000 Novi Sad  
tel./faks: 021/400–484, 469–513  
redakcija@fimek.edu.rs

Glavni urednik  
**Veselinović Branislav**

Odgovorni urednik  
**Mišković Dušan**

Sekretar redakcije  
**Radakov Sandra**

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

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

Tehnička realizacija  
**Penpro, Novi Sad**

Štampa  
**Alfa-graf NS, Novi Sad**

Tiraž  
300

CIP – Каталогизacija u publikaciji  
Библиотека Матице српске, Нови Сад

33

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

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

COBISS.SR-ID 262822663

#### **Uređivački odbor:**

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

#### **Redakcijski odbor:**

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

# Sadržaj | Contents

## ORIGINALNI NAUČNI RADovi

### **Nešković Slobodan**

EKONOMSKE IMPLIKACIJE INFORMACIONOG RATOVANJA U SAVREMENIM MEĐUNARODNIM ODNOSIMA

#### **Neskovic Slobodan**

ECONOMIC IMPLICATIONS OF INFORMATION WARFARE IN MODERN INTERNATIONAL RELATIONS 1–14

### **Ivaniš Marko**

VANBILANSNO POSLOVANJE BANAKA

#### **Ivanis Marko**

OFF-BALANCE-SHEET OPERATIONS OF BANKS 15–28

### **Milićević Snežana, Milovanović Vesna, Milutinović Sonja**

WELLNESS TURIZAM U FUNKCIJI UPRAVLJANJA PROMENAMA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

#### **Milicevic Snezana, Milovanovic Vesna, Milutinovic Sonja**

WELLNESS TOURISM AS A RESPONSE TO CHANGING CONDITIONS IN TOURISM MARKETS 29–41

### **Sekulić Dejan, Mandarić Marija**

ORGANIZACIONE PERFORMANSE KAO DETERMINANTA RAZVOJA HOTELSKOG POSLOVANJA

#### **Sekulic Dejan, Mandaric Marija**

ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AS A DETERMINANT OF DEVELOPMENT IN HOTEL BUSINESS 42–58

### **Đorđević Snežana, Babović Jovan**

EFEKTIVNOST PRIMENE MIKROBIOLOŠKOG ĐUBRIVA SLAVOLA U BILJNOJ PROIZVODNJI

#### **Djordjevic Snezana, Babovic Jovan**

EFFECTIVENESS OF USAGE OF MICROBIOLOGICAL FERTILIZER "SLAVOL" IN CROP PRODUCTION 59–70

## PREGLEDNI RADovi

### **Janković Tanja**

PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIH

#### **Jankovic Tanja**

MONITORING EMPLOYEES' WORK PERFORMANCE 73–82

### **Ćulibrk Jelena**

PRIMENA DIREKTIVE SOLVENTNOST II U OSIGURAVAJUĆIM DRUŠTVIMA U SRBIJI

#### **Culibrk Jelena**

THE APPLICATION OF DIRECTIVE SOLVENCY II TO SERBIAN INSURANCE COMPANIES 83–98

---

## **ORIGINALNI NAUČNI RADOVI**



# EKONOMSKE IMPLIKACIJE INFORMACIONOG RATOVANJA U SAVREMENIM MEĐUNARODNIM ODNOSIMA

Nešković Slobodan<sup>1</sup>

**Sažetak:** *U radu je prikazan značaj informacije za nacionalnu bezbednost. Opisan je istorijat pojave informacionog ratovanja i izvršena analiza mogućih značenja. Na osnovu Stallingsove klasifikacije napada na informacije i Howardove taksonomije napada na računarske sisteme izvršen je prikaz izvršilaca, sredstava, rezultata i ciljeva u informacionom ratovanju. U završnom delu rada predstavljeni su oblici informacionog ratovanja.*

**Ključne reči:** *ekonomija / informacija / znanje / informaciono ratovanje / obaveštajna delatnost / međunarodni odnosi / SAD*

## UVOD

Ulogu i značaj informacija u savremenim međunarodnim odnosima moguće je posmatrati i tumačiti kroz različite teoretske modele. Model tehnološke (informacione) evolucije Alvin Toflera sigurno je jedan od onih koji najuverljivije dokazuju važnost informacija u modernom dobu (Toffler, 1980, str. 9). Prema Tofleru, čovečanstvo je u svojoj evoluciji prošlo tri informaciono-tehnološke faze. U prvoj fazi, koja je trajala od postanka čovečanstva do polovine 19. veka, ljudi su živeli u malim zajednicama, bili su usmereni na poljoprivrednu proizvodnju, koja im je obezbeđivala razvoj i preživljavanje, a posle su postepeno počeli stvarati gradove. U tom vremenu informacije su prenošene usmeno ili u pisanom obliku preko kurira. U poređenju sa ukupnom populacijom u tom je periodu malo ljudi znalo da čita i piše.

Drugu fazu Tofler naziva periodom rasta industrijske civilizacije. Drugim rečima, radi se o periodu industrijalizacije čovečanstva, odnosno njegovog industrijskog

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

razvoja, koje je trajalo od polovine 18. veka do početka 1950-ih godina, kada je broj zaposlenih u tercijarnim (uslužnim) delatnostima prvi put premašio broj zaposlenih u primarnim (proizvodnim) delatnostima. Taj period ima nekoliko karakteristika. Prvo, grade se veliki gradovi i ostvareni su značajni izumi, kao telegraf, telefon, avion, kompjuter. Taj period karakteriše i sve veći nivo obrazovanja čovečanstva, kao i značajan napredak transportnih mogućnosti, a time i razvoj komunikacija. To je uključivalo mogućnost podele informacija, ali ne i posredstvom kompjutera, jer su oni tada još delovali kao izolovane i zasebne operativne jedinice, pa nije postojala mogućnost komunikacije između kompjutera. Treća faza je današnji period. To je doba visoke tehnologije i informacija. Njegova osnovna karakteristika su ubrzane promene (sa pozitivnim i sa negativnim predznakom) na svim područjima društva i ljudske delatnosti, pri čemu visoka tehnologija i informacije imaju centralnu ulogu.

Činjenica je da je u poslednjih pedesetak godina otkriveno više nego u istoriji čovečanstva, dok se ukupno ljudsko znanje u odnosu na prethodni period više puta povećalo, pri čemu je vreme potrebno za povećanje znanja sve kraće. Informacija i znanje tako su postale dominantne karakteristike savremenog sveta. Nema područja ljudske delatnosti koje se ne koristi nekom dimenzijom znanja ili informacije. Današnji svet je svet informacija. U tom svetu, informacija je znanje, ali i ne samo znanje, već i moć i kapital. Posedovanje informacija daje prednost u odnosu na druge. One su moćno sredstvo koje omogućava zauzimanje superiornog položaja, a u procesu odlučivanja omogućavaju donošenje kvalitetnih odluka, lakše snalaženje u nesigurnom svetu, a time i jednostavnije ostvarivanje ciljeva.

## **EKONOMSKE IMPLIKACIJE INFORMACIONOG RATOVANJA**

Fenomeni ekonomije i informacionog ratovanja oduvek su bili direktno povezani, što je posebno uočljivo u savremenim međunarodnim odnosima. Tako, na primer, u kontekstu ekonomske utakmice, odnosno ekonomskog ratovanja na svetskom tržištu, informacije i komunikacije, koje su oduvek bile sastavni deo strategije, imaju tendenciju da redefinišu strategiju, preko koncepta *business intelligence* – poslovne špijunaže i/ili poslovne obaveštajne delatnosti. „Obaveštenost postaje infrastruktura znanja” isticao je A. Tofler. Danas je to očigledno u svakom poduhvatu.

Posebno važnu ulogu informacije imaju u procesu odlučivanja na svim područjima ljudske delatnosti, pa tako i u ekonomskoj sferi. Donosioci odluka znaju šta im je cilj i gde treba stići, ali ne znaju i kako doći do cilja. A informacije su putokaz ka ostvarenju cilja, one su ključni resurs upravljanja. Bez informacija i informacionih sistema, moderna društva, države i poslovni svet ne bi mogli obezbediti podršku



sopstvenim procesima. Još sredinom 1970-ih niz naučnih radova je upozoravao na važnost informacija, pri čemu se isticalo da su one kompetitivna prednost. Zato budućnost pripada onima koji će najefikasnije prikupljati informacije i koristiti se njima. Međutim, još mnogi daju odgovor na pitanje zašto su informacije važne, ali ne i za pribavljanje/prikupljanje informacija, njihovu obradu i upotrebu što je vrlo složeno pitanje i zahteva korišćenje posebnih znanja, kao i visok stepen poznavanja različitih specijalnosti. Esencijalna znanja i specijalnosti integriše obaveštajna delatnost i zato je *intelligence* jedan od najvažnijih instrumenata odgovora na niz današnjih dilema u vezi sa informacijama (prikupljanje, selekcija, obrada, interpretacija, upotreba itd.).

Da bi se odredila strategija ekonomskog nastupa u inostranstvu (naučnog, finansijskog i dr.) neophodne su sledeće vrste informacija, koje će činiti srce tog programa (Nešković, 2011, str. 121):

1. teorijske informacije, koje predstavljaju stanje aktuelne teorijske misli i dostignutih znanja o određenom problemu,
2. precizne metodološke informacije, koje će potvrditi pravilan metodološki, odnosno stručni pristup problemu,
3. naučne informacije, važne za budući razvoj, odnosno evoluciju ove pojave i
4. informacije o okruženju u opštem smislu (čovekova sredina, međunarodni uslovi, konkurencija i dr.).

Na osnovu navedenih informacija, stručni timovi razmatraju sve vidove određenog problema, elemente neophodne za stručnu razradu projekta, mogućnosti uspeha i potencijalne rizike, konkurentsku sposobnost suparnika na svetskom tržištu, eventualne zakonske i administrativne barijere i najpovoljnija područja, odnosno regione za ekspanziju. Rezultat takvog pristupa rešavanju problema biće predlog projekta nastupa, sa svim pozitivnim i negativnim elementima, za odlučivanje na stratejskom nivou kompanije. U tom projektu treba da bude data detaljna strategija nastupa u osvajanju dela svetskog tržišta, predviđene stope razvoja i napredovanja, kao i projektovani finansijski rezultati takve operacije. Doneta odluka obavezna je za sve nivoe poslovnog subjekta, jer se kvalitetnim radom svih i u svim etapama, od proizvodnje do prodaje postižu vrhunski rezultati.

U uspešnom sprovođenju strategija korišćenja informacija na ekonomskom planu posebno se ističu Japanci i njihove kompanije u svim oblastima, zbog čega se u Evropi i Americi sve više proučavaju njihova iskustva u strategijama korišćenja informacija.

## INFORMACIONO RATOVANJE I MEĐUNARODNI ODNOSI

Teorija i praksa međunarodnih odnosa u sadašnjoj konstelaciji daju izuzetan značaj pojmu informacija i tematu informacionog ratovanja. Izraz „informaciono ratovanje” čine dve reči sa različitim značenjem. Radi određenja pomenutog izraza neophodno je odrediti značenje reči „informacija” i „ratovanje”. Reč informacija je izvedena iz latinske reči informatio, što znači pojam, poruka, skup spoznaja, predstava. Fizičko predstavljanje informacije obično se naziva podatak. Informacija je značenje koje čovek pripisuje podacima u skladu sa opštim dogovorima.

Pojam informacija mogao bi se odrediti kao sadržaj o određenom događaju, pojmu, zbivanju, procesu koji otklanja neku neodređenost i na taj način uvećava saznanje i uvek se kreće od subjekta višeg saznanja ka primaocu nižeg nivoa obaveštenosti.

Prema Šafranskom ratovanje je skup svih borbenih i neborbenih aktivnosti koje se preduzimaju da bi se potčinila suprotstavljena volja protivnika ili oponenta. Cilj ratovanja nije uvek da se protivnik ubije, već da se potčini. Cilj ratovanja je, takođe, da se uvek utiče na informacioni sistem protivnika i da ishod informacionog rata na svakom nivou (strategijski, operativni, taktički) treba da bude takav da protivnik primi dovoljno poruka i informacija koje će ga ubediti da treba da prestane da pruža otpor. Jednu od najčešće korišćenih definicija rata dao je znameniti pruski general, Karl fon Klauzevic. Ona glasi: rat nije ništa drugo nego produženje politike drugim sredstvima.

Pokušaji da se u međunarodnoj zajednici definiše informaciono ratovanje nisu laki. Mnogo raznih pokušaja da se da potpuna definicija informacionog ratovanja sažeto je u različitim definicijama. To dokazuju dva različita pristupa. Jedan pristup definiše informacione sisteme kao cilj, dok je u drugom to ljudski um. U većini definicija istovremeno su prisutna oba pristupa, a definicije ni u jednom slučaju nisu precizne kada su u pitanju izvršioци ili sredstva.

Informaciono ratovanje je termin koji su prihvatili američko Ministarstvo odbrane (MO) i Združeni generalštab, a definiše se kao „niz akcija preduzetih u toku konflikta, a u cilju ostvarivanja informacione prevlasti nad protivnikom.”

Ratna mornarica SAD, u svom planu informacionog ratovanja „Copernicus Forward”, informaciono ratovanje definiše kao „integrisanu primenu dejstava, obezbeđenja, vojnog dezorijentisanja, psiholoških dejstava, elektronskih dejstava i fizičkog razaranja radi sprečavanja dostupa informacijama i uticaja na protivnikove mogućnosti C2 (komandovanja i kontrole) koje mogu bit degradirane ili uništene, a istovremeno i zaštitu sopstvenih mogućnosti C2 od sličnih akcija.”

Prema mišljenju usvojenom na Nacionalnom odbrambenom univerzitetu SAD, „informaciono ratovanje je pristup oružanom konfliktu koji se usmerava na rukovođenje (menadžment) i koristi informacije u svim oblicima i na svim nivoima da bi se ostvarila odlučujuća vojna prednost, posebno u združenom (interviewskom) i kombinovanom okruženju.” Informaciono ratovanje je po prirodi i ofanzivno i defanzivno i kreće se od mera kojima se protivnik sprečava da iskoristi (eksploatiše) informacije do odgovarajućih mera kojima se obezbeđuje raspoloživost informacionih resursa.<sup>22</sup>

Više autora pod informacionim ratovanjem podrazumeva akcije preduzete da se ostvari informaciona superiornost napadanjem protivničkih informacija, procesa zasnovanih na informacijama, i informacionih sistema, dok se brane sopstvene informacije, procesi bazirani na informacijama i informacioni sistemi.

Prema Arkvili i Ronfeldu, informaciono ratovanje obuhvata: 1) nastojanje da se o protivniku sazna sve i sprečavanje protivnika da zna mnogo o vama; 2) okretanje „balansa informacija i znanja” u sopstvenu korist, posebno ako ne postoji balans snage; 3) korišćenje znanja tako da manji kapital i rad mogu biti prošireni (uvećani).

Američki ekspert za elektronsko ratovanje Šleher pod informacionim ratovanjem podrazumeva: „Akcije preduzete da bi se ostvarila informaciona superiornost, kao podrška nacionalnoj vojnoj strategiji, uticanjem na protivničke informacije i informacione sisteme dok se istovremeno štite sopstvene informacije i informacioni sistemi.”

Vojni vrh američke vojske informaciono ratovanje definiše kao „pokušaj da se uspostavi kontrola nad elektronskim informacionim sistemima za vreme konflikta. Nije potrebno da uspeh bude sveobuhvatan. Čak i delimična ili vremenski ograničena kontrola nad protokom informacija bi pomogla da Pentagon oslepi, zaguši, podvali, zbuni i obmane protivnika.”

Po drugom pristupu, cilj informacionog ratovanja je ljudski um, informacioni sistem je samo sredstvo za ostvarenje tog cilja.

Profesor John Stein, šef Katedre za studije međunarodne bezbednosti (International Security Studies) na državnom univerzitetu u Pensilvaniji (SAD), definisao je informaciono ratovanje jedinstveno, sa stanovišta ljudskog uma, navodeći da se

---

<sup>22</sup> Radna definicija Informacionog ratovanja prema nacionalnom odbrambenom univerzitetu Sjedinjenih Američkih Država.

informaciono ratovanje vodi povodom načina na koji ljudi misle i, što je još važnije, na koji donose odluke.

Smatra se da je najpotpunija i najprihvatljivija definicija Ričarda Šafranskog, prema kojoj je „informaciono ratovanje aktivnost uperena protiv bilo kojeg dela sistema znanja i verovanja protivnika. Bez obzira na to da li se vodi protiv spoljnog protivnika ili unutrašnjih grupa, informaciono ratovanje ima krajnji cilj da upotrebi informaciona oružja da promeni (utiče, manipulirše, napadne) sisteme znanja i verovanja nekog spoljnog protivnika” (Szafranski, 2001, str. 93).

Uzimajući u obzir Stolingsovu klasifikaciju napada na informacije u toku prenosa, evidentno je da se informacije u informacionom ratovanju, bez obzira na pristup u definisanju, mogu prekidati, presretati, modifikovati i fabrikovati.

Pojam informaciono ratovanje sveden je i na operativnom nivou označen kao informaciona operacija (IO). U navedenom pravilu napominje se da informacione operacije integrišu sve aspekte informacije kako bi pružile podršku i povećale elemente borbene moći, sa ciljem da se dominira vojištem u pravo vreme, na pravom mestu, i sa pravim naoružanjem ili resursima.

Informacione operacije u međunarodnim odnosima podrazumevaju preduzimanje poteza da bi se delovalo na neprijateljske informacije i informacione sisteme, dok se u isto vreme štite sopstvene informacije i informacioni sistemi. Informacione operacije zahtevaju razvoj sofisticiranosti, povezanosti i oslanjanja na informacione tehnologije. Informaciona operacija cilja na informacije ili informacione sisteme sa namerom da utiče na procese koji su zasnovani na informacijama, bili oni automatski ili ih vodio čovek.

U zajedničkoj viziji „Join Vision 2020” informacione operacije su definisane kao „dejstva koja se podrazumevaju radi uticaja na informacije i informacione sisteme protivnika, istovremeno braneći vlastite informacije i informacione sisteme”. Informacione operacije, takođe, obuhvataju dejstva koja se preduzimaju u neborbenoj ili nejasnoj situaciji radi zaštite vlastitih informacija i informacionih sistema kao i dejstva koja se preduzimaju da bi se uticalo na ciljane informacije i informacione sisteme.

## **INFORMACIONO-KOMUNIKACIONI RAZVOJ MEĐUNARODNE ZAJEDNICE**

Svedoci smo argumentacije da je međunarodna zajednica pre četiri decenije ušla u informaciono-komunikacioni period. Informacija je oduvek bila podloga smi-

saonog ljudskog delovanja, ponašanja i uspostave međuljudskih, međuetničkih, međunacionalnih, poslovnih i drugih odnosa na svim nivoima, ali ona tek u savremenom dobu, najviše zahvaljujući razvoju nauke i tehnologije, sposobnosti skladištenja i brze obrade velikog broja podataka kao i komunikacionih mogućnosti, pokazuje svoju pravu važnost, svestranost namene i upotrebe, ali ukazuje i na nesagledive pravce i domete informaciono-komunikacionog razvoja i njegovog uticaja na razvoj čoveka i čovečanstava u budućnosti.

Informaciono-komunikacioni razvoj kreće se u pravcu povećanja informacione moći pojedinca, svake ljudske grupe i čovečanstva u celini. On vodi informaciono-komunikacionoj biotehnološkoj integraciji na individualnom i kolektivnom nivou, koja će povećati ukupnu moć čoveka, ali koja može dovesti i do neslućenih negativnih posledica u odnosu na potčinjavanje ljudi, opštu manipulaciju i dehumanizaciju. Međutim, to ne zavisi od informacija i tehnologije već od samog čoveka, od aktuelnih i budućih odnosa u samoj ljudskoj zajednici, ljudske prirode i vladajućih stremljenja.

Važnost informacija u ljudskom životu, življenju i delovanju postaje sve veća. One doprinose širenju i produbljivanju ljudskog saznanja i spoznaje, unapređenju praktičnog delovanja u svim područjima čovekovih interesa, razvijanja, bržem i lakšem poslovnom delovanju, upravljanju poslovnim procesima i ekonomisanju raspoloživim resursima, potpunijem ostvarivanju ljudskih prava i sloboda, učešću u donošenju društvenih i državnih odluka i usmeravanju puta u budućnost. Sve to utiče na motivisanost pojedinca i svake zajednice u sticanju više znanja i na razvijanje informaciono-komunikacione sposobnosti i kulture, tim pre, što informaciono-komunikaciono znanje postaje jedan od glavnih uslova za napredovanje u poslu, u struci, u svakom području ljudske i ekonomske delatnosti, odnosno u životu i radu svakog pojedinca i zajednice.

Današnja zavisnost sveta od informacija istovremeno je prednost i nedostatak. Pojedini aspekti prednosti su prethodno prikazani, dok nedostatke prvenstveno predstavlja činjenica da je informacija postala jedno od najmoćnijih oružja savremenog čoveka. Upravo zbog toga u današnjem svetu vlada velika glad za informacijama, pri čemu se često ne biraju sredstva kako do njih doći. To znači da je savremeni svet suočen sa dva opšta negativna fenomena kada su u pitanju informacije: *rat za informacije i informacioni rat*. Drugim rečima, informacije su, s jedne strane, predmet ugrožavanja, a sa druge, izvor i sredstvo ugrožavanja. Dok rat za informacije označava snažnu borbu u nastojanjima da se do informacija dođe, informacioni rat je sukob u kojem su informacije glavno oružje.

Sve to ukazuje na činjenicu da se u savremenim poslovnim uslovima, koje karakteriše oštra borba na tržištu, rat za informacije, ali i rat informacijama primenjuju kao deo svakodnevnice savremenog poslovnog sveta (Prvulović, 2002, str. 115). To uverljivo pokazuje narednih nekoliko podataka i primera iz savremene prakse.

Direktor američke Centralnoobaveštajne agencije (CIA – *Central Intelligence Agency*) Robert Gejts još je 1992. godine upozorio da su 33 strane države angažovane u obaveštajnom delovanju protiv američkih poslovnih kompanija. Tri godine kasnije Federalni istražni biro (FBI – *Federal Bureau of Investigation*) javno je izneo procenu da američke kompanije, zbog industrijske špijunaže, izgube godišnje 100 milijardi dolara. Da su Sjedinjene Američke Države, kao najmoćnija država današnjice, stvarno obaveštajna meta na području ekonomije pokazuju i sledeći primeri. Krajem 1990-ih objavljeno je kako su Francuzi službeno priznali da su, kako bi prikupljali informacije o američkim poslovnim sistemima, instalirali prislušna sredstva u avionima *Air Fransa* na relaciji Pariz–Njujork, kojom najčešće putuju američki poslovni ljudi. S druge strane, procene pokazuju da je 80 odsto svih japanskih obaveštajnih napora usmereno na poslovni svet SAD i evropskih država. Međutim, ni SAD ne zaostaju u obaveštajnom delovanju u oblasti ekonomije za drugim zemljama. Na primer, februara 2000. godine Evropski parlament optužio je SAD da, zajedno sa Velikom Britanijom, Kanadom, Australijom i Novim Zelandom, posredstvom sistema „Ešelon”, a u cilju prikupljanja podataka vezanih za ekonomiju, obavlja kontrolu komunikacija država Evrope i njihovih poslovnih sistema. Imajući u vidu ove primere, današnju važnost ekonomske dimenzije nacionalne bezbednosti, kao i ulogu nacionalnih obaveštajnih sistema u ostvarivanju nacionalne bezbednosti, možemo zaključiti da su sve države sveta angažovane u ratu za informacije i u ratu informacijama u odnosu prema poslovnom svetu.

Rat za informacije i informacioni rat omogućili su da su u savremenim uslovima dodatno razvijeni, prethodno uspostavljeni i institucionalizovani, novi različiti mehanizmi za prikupljanje informacija i zaštitu sopstvenih informacija. Neki od njih su nelegalni i tajni: ekonomska, industrijska, informatička špijunaža (*Netspi-onage*), drugi su u okviru legalnog i javnog delovanja (*Business intelligence*), dok treći sadrži sve te elemente, a radi se o sistemu informacionog ratovanja (*Information Warfare*).

Kada je reč o industrijalizaciji informacionog rata, neophodno je istaći da je pojam prvobitno bio vezan za vojno područje. Međutim, značaj informacija u savremenom svetu uslovljavao je njihovo širenje i na ostala područja ljudske delatnosti, pa tako i na ekonomiju. Pod informacionim ratom podrazumevamo akcije koje se preduzimaju kako bi se postigla informaciona superiornost, koja je podrška po-

slovnim strategijama, i to uticajem na informacije konkurenata, uz istovremeno zadržavanje moći, odnosno zaštitu sopstvenih informacija.<sup>33</sup> Analiza ove definicije pokazuje da ona ima tri elementa, odnosno tri dimenzije:

- ofanzivnu, koja uključuje napad informacijama da bi se razotkrile negativne strane protivnika, negirale ili uništile suparničke informacije, odnosno da bi se uticalo na percepciju suparnika;
- defanzivnu, koja podrazumeva zaštitu sopstvenih informacija, ali i zaštitu informacija poslovnog partnera, i
- eksploatacionu, koja nastoji da iskoristi sopstvene informacije na pravi način i u pravo vreme kao podršku odlučivanju, sa osnovnim ciljem da se spreči konkurencija da iskoristi svoje informacije.

Poslovni ambijent u međunarodnoj zajednici nesporno dokazuje da je informacioni rat veoma prisutan na svim nivoima organizovanja ekonomskih delatnosti. Niz sukoba između poznatih svetskih kompanija to uverljivo potvrđuje. Najbolji primer za to je sukob japanske kompanije Hitači i američkog IBM-a, koji se dogodio 1981. godine. Te godine je Hitači, posredstvom jednog od bivših službenika IBM-a, došao u posed niza poverljivih dokumenata IBM-a, u kojima su bili tajni podaci o njihovim dotadašnjim razvojnim planovima. Kad je slučaj otkriven, postignuta je nagodba prema kojoj je Hitači, zbog počinjene štete, IBM-u platio 300 miliona dolara (Nešković, 2011, str. 175).

Kada se procenjuje pitanje informacionog rata, potrebno ja analizirati koliko su informacije istinite. U tom slučaju radi se o istinitoj ili lažnoj informaciji, odnosno dezinformaciji. Korišćenje lažnih informacija, tj. dezinformacija takođe je prisutno u informacionom ratu poslovnog sveta. To najbolje pokazuje slučaj Coca-Cole početkom 1990-ih, kada su pojedini francuski krugovi, nastojeći da izazovu negativne reakcije potrošača i time nanesu štetu američkoj kompaniji, proširili dezinformaciju da se u pogonima za proizvodnju planetarno poznatog pića upotrebljava benzin za čišćenje mrlja.

Procesi širenja dezinformacija su različiti. Ako se kao kriterijum uzme subjekt na kog se dezinformacije odnose, kao i kome su namenjene, možemo razlikovati dva osnovna procesa dezinformacija. U prvom slučaju, inicijator može dezinformacije proširiti i usmeriti prema široj javnosti, pri čemu se one ne odnose na inicijatora nego na njegove konkurente. U drugom slučaju, inicijator dezinformisanja namer-

<sup>33</sup> Izvorna definicija američke Odbrambene agencije za informacione sisteme (*U.S. Defense Information Systems Agency*) glasi: Informacioni rat su akcije koje se preduzimaju kako bi se postigla informaciona superiornost koja je podrška nacionalnim vojnim strategijama, i to uticajem na informacije protivnika uz zadržavanje moći, odnosno zaštitom sopstvenih informacija.

no širi laži o sebi i time konkurente navodi na pogrešno zaključivanje. U oba slučaja reč je o obmanjivanju (*deception*). Obmanjivanje, odnosno dezinformisanje, moguće je odrediti na dva načina. U okviru profesionalnih obaveštajnih sistema obmana se shvata nešto uže (funkcionalno racionalnije). Prema tim shvatanjima, obmana je namerno i svesno dostavljanje informacija suparnicima kako bi ih naveli na pogrešne zaključke. Pri širenju dezinformacija, proces obmanjivanja pažljivo je pripremljena i sprovedena aktivnost. Ona ima tri cilja:

- uticati na uverenja ciljanog subjekta,
- uticati na njegove akcije i
- za sebe izvući korist iz akcija svog konkurenta.

Za realizaciju obmane potrebno je da postoji nekoliko subjekata, odnosno treba da se zadovolji nekoliko uslova:

- inicijator obmane šalje lažnu informaciju prema ciljanom subjektu;
- lažna informacija širi se posredstvom komunikacionih kanala;
- ciljani subjekt prima informaciju, ali nije svestan da je predmet obmane;
- mora postojati mogućnost da se prati učinak lažne informacije, odnosno uticaj na uverenja i proces donošenja odluke od strane ciljanog subjekta;
- sposobnost inicijatora obmane da izvuče korist, jer je njegov konkurent, koji je objekt obmane, doneo pogrešnu odluku.

Propaganda je svesno delovanje s ciljem da se promene i kontrolišu stanovišta i ponašanja drugih posredstvom sredstava za komunikaciju. To je prenošenje selektivnih informacija kako bi se uticalo na stavove, osećanja, motive, ponašanje i mogućnosti objektivnog rasuđivanja drugih. S obzirom na poznate izvore odakle se poruke emituju, možemo razlikovati tri vrste propagande: belu, sivu i crnu. Ako je izvor koji šalje poruku poznat, govorimo o „beloj propagandi”, a ako poruku nije moguće tačno pripisati izvoru ili se pripisuje trećoj strani, govorimo o „sivoj propagandi”. S druge strane, „crna propaganda” ima cilj da zavara, pri čemu se drugoj strani pripisuje da je ona izvor propagande.

Savremeni sukob je nezamisliv bez velikog broja informacija o protivniku, sopstvenim snagama, prostoru i vremenu. Međutim, pored prednosti koje pružaju, informacije su postale i važan cilj protivnika. Lišiti protivnika preimущества koje mu one pružaju, uz istovremeno obezbeđenje potrebnih informacija za sopstvene potrebe, znači ostvariti znatnu prednost u realizaciji cilja na određenom prostoru i za određeno vreme uz minimalno angažovanje snaga i minimalne gubitke. Savremene oružane snage se izuzetno mnogo oslanjaju na najnovija tehnološka dostignuća na polju informacione tehnologije.



Informaciona revolucija transformiše ratovanje tj. izaziva promene u tome kako društva dolaze u konflikt, kako njihove oružane snage vode oružani sukob i drugo. Više se ne sukobljavaju masivne, ukopane vojske u krvavim iscrpljujućim borbama. Umesto toga, male i izuzetno mobilne snage „naoružane” informacijama u realnom vremenu dobijenih sa satelita i senzora, udaraju velikom brzinom i na neočekivanim mestima. Pobjednik je ona strana koja brže analizira, procenjuje situaciju i reaguje. Velike promene se dešavaju u tome kako se informacija prikuplja, čuva, obrađuje, predaje i prikazuje, i kako su same organizacije organizovane da iskoriste povećan obim informacija. Informacija postaje strateški resurs. Dominacija u informacionom spektru je, dakle, neophodan uslov za uspeh i pobjedu u sukobu.

Novi način angažovanja država u sukobu uslovio je pojavu novih sredstava, a sa njima i novih načina vođenja sukoba. Jedan od njih je i informaciono ratovanje – IR (information warfare – IW). Zahvaljujući efikasnosti primene ono zauzima sve značajnije mesto u savremenim sukobima.

Informaciono ratovanje ima duboke korene u ljudskoj istoriji. Istorija ljudske civilizacije svedoči o brojnim primerima informacionog ratovanja koji ukazuju na značaj informacije i postizanje informacione superiornosti u odnosu na protivnika.<sup>44</sup> Neki elementi informacionog ratovanja postoje i u srednjem veku. Naime, u Veneciji po nalogu države su tajno ubijani iseljenici zanatlije kako bi se sačuvale informacije i time zadržalo isključivo pravo na neke veštine i umetnosti. Primer informacionog ratovanja predstavlja i nabijanje Srba na kolac, od strane Turaka, čime je postizanje i određeni psihološki efekat. „Horde” Mongola iz 13. veka su skoro uvek bile materijalno (brojno i/ili u naoružanju i opremi) inferiornije od protivnika ali su preko 100 godina uspevale da pokore i drže pod svojom vlašću najveću teritoriju u svetskoj istoriji. Ključ za uspeh Mongola je njihova apsolutna dominacija u oblasti informacija o bojnopolju.

Informaciono ratovanje nije, dakle, nova pojava. Naziv se menjao kako su godine prolazile i evoluirao je da bi usvojio nove tehnologije koje predstavljaju strateške izazove našim nacionalnim interesima i vrednostima. Izraz „informacija u ratu” prethodnica je izraza „informaciono ratovanje”. Koncept informacionog ratovanja predstavljen je 1992. godine u direktivi Ministarstva odbrane Sjedinjenih Američkih Država TS3600.1. Dobar izvor koji je naglasio razliku između korišćenja informacije u ratu i novog koncepta informacionog ratovanja je izveštaj Naučnog i tehnološkog komiteta iz 1997. godine. Ovaj izveštaj dokazuje da se informacije

<sup>44</sup> Informaciona superiornost definisana je kao operaciona prednost izvedena iz sposobnosti da se sakupi, obradi i distribuiraju neprekidni tok informacija, dok se istovremeno iskorišćavaju ili onemogućavaju neprijateljski napori da se učini isto.

u ratu odnose na taktičko i strateško zavaravanje, ratnu propagandu i uništavanje komandnih i kontrolnih sistema. Primer informacije u ratu je upotreba propagandnih formi razglednica, pamfleta, govora i posterija koje su rasturali Amerikanci i Nemci tokom oba svetska rata. Izveštaj Naučnog i tehnološkog komiteta iz 1997. godine sugeriše da se informaciono ratovanje prostire i izvan tradicionalnog bojnog polja.

Ekspanzija informacionog ratovanja počinje u 20. veku sa razvojem savremenih tehnologija. Razvoj informatičke tehnologije omogućio je takva dostignuća u naoružanju i pratećoj opremi da je revolucionarno promenjen i sam način ratovanja.

Osnovna specifičnost informacionog ratovanja je da bojište informacionog ratovanja nije fizički, već virtuelni svet, a potencijalni ratnici na ovom bojištu mogu biti državni organi, vojne organizacije, teroristi, industrijski konkurenti, hakeri i drugi. Svaki od ovih protivnika je motivisan različitim ciljevima, ograničen različitim nivoima resursa, sopstvenim mogućnostima i mogućnostima sistema da se brani.

Za Sjedinjene Američke Države (SAD) informaciono ratovanje predstavlja novu paradigmu o vojnom razmišljanju i unosi revolucionarne promene u celokupnu vojnu misao i način ratovanja. U suštini, najbitniji pomak se čini u brzini ratovanja, jer digitalizovana borbena oprema i sistemi omogućuju precizno poznavanje trenutne borbene situacije, neposredan (šematski i vizuelan) uvid u tok borbenih dejstava, fizičku kontrolu nad upotrebljenim snagama i veoma brzo prenošenje informacija do neposrednih korisnika.

Zajednička bezbedonosna komisija Vlade SAD je 1994. godine ranjivost na informaciono ratovanje opisala kao „najveći bezbedonosni izazov poslednje dekade dvadesetog veka i možda dvadesetprvog veka” i da se moraju formirati snage i pronaći načini borbe protiv takve vrste opasnosti.<sup>55</sup> Vojska SAD formirala je centar za informaciono ratovanje u *Fort Belvoir*, Virdžinija (ratna mornarica svoj plan informacionog ratovanja naziva „*Superhighway 2000*” ili „Borbeni sistem za prenos informacija”). Nemačka i Velika Britanija su osnovale slične IW organizacije, kao što ima još desetak drugih zemalja, uključujući Kinu i Rusiju, koje imaju manje formalne, ali ne manje aktivne IW strukture.

Informaciono ratovanje predstavljaj ozbiljne bezbedonosne probleme i možda najveći bezbedonosni izazov u dvadesetprvom veku kako za SAD tako i za ostale, posebno visoko razvijene zemlje.

<sup>55</sup> U junu 1995. godine na NDU (*National Defense University* – Nacionalni univerzitet za odbranu) SAD diplomiralo je prvih 16 informacionih oficira.

## ZAKLJUČAK

Proučavanje informacionog rata postala je nezaobilazna tema mnogih naučnika i stručnjaka iz svih oblasti javnog života, naročito u ekonomskoj sferi. U savremenim međunarodnim odnosima i uslovima snažnog razvoja tehnologije, informatika postaje osnovna proizvodna snaga i može se reći esencijalni resurs 21. veka. Informacije imaju odlučujuću ulogu u svim područjima društvenih delatnosti, naročito u ekonomskoj sferi. Stoga sve zemlje, posebno najrazvijenije, ulažu ogromna sredstva u ratu za informacije.

Forma informacionog ratovanja jeste način njegovog eksponiranja i iskazuje se kroz strukturu događaja i aktivnosti vezanih za procese koji se u njemu odvijaju. To znači da je forma informacionog ratovanja posebna karakteristika koja ga kvalitativno razlikuje od drugih oblika.

Informaciono ratovanje nije plod nečije mašte niti pretnja koja tek dolazi, već se može reći da je to realnost koja je u stalnoj ekspanziji. Snažan razvoj međunarodne zajednice, prvenstveno u oblasti informacionih tehnologija, koje transformišu planetu, čini informaciono ratovanje nedovoljno istraženim što, uz njegovu magnetnu privlačnost, može poslužiti kao izazov za dalja istraživanja aktuelne tematike.

## ECONOMIC IMPLICATIONS OF INFORMATION WARFARE IN MODERN INTERNATIONAL RELATIONS

Neskovic Slobodan

**Abstract:** *The paper explains the importance of information for national security. It starts with a brief history of the emergence of information warfare and continues with the analysis of possible meanings. Stalling's classification of attacks on information and Howard's taxonomy of attacks on computer systems were used as the basis for a review of perpetrators, their means, results, and goals in information warfare. The closing part describes the forms of information warfare.*

**Key words:** *economy / information / knowledge / information warfare / intelligence service / international relations / The United States of America*

## LITERATURA

1. Arquilla, J., Ronfeldt, D. (1995). Mrežni rat i kiber rat. Izvod iz studije objavljene u *Comparative Strategy*, Vol. 12, RAND korporacija
2. Kovač, M., Forca, B. (2000). *Istorija ratne veštine*, Beograd, VIZ
3. Kuehl, D., Libicki, M. (1997). *Information Dominance*, National Defence University, Strategic Forum, Washington, Institute for National Strategic Studies, Number 132
4. Nešković, S. (2010). *Međunarodna ekonomska špijunaža i zaštita tranzicionih država*, Beograd, CESNA B
5. Nešković, S. (2011). Ekonomska špijunaža u savremenoj međunarodnoj konstelaciji. *Ekonomija – teorija i praksa*, 4 (1), 111–127
6. Nešković, S. (2011). Doprinos ekonomske diplomatije privrednom razvoju zemlje. *Ekonomija – teorija i praksa*, 4 (2), 89–103
7. Petrović, S. (2001). *Kompjuterski kriminal*, Beograd, Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Srbije
8. Prvulović, V. (2002). *Ekonomska diplomatija*, Beograd, Megatrend univerzitet
9. Stallings, W. (1995). *Network and Internetwork Security Principles and Practice*, Prentice Hall, Englewood Cliffs
10. Szafranski, R. (2001). *Teorija informacionog ratovanja – priprema za 2020. godinu*, prikaz članka – prevod pukovnik Bajić B.
11. Stankić, R. (1997). *Poslovna informatika*, Beograd, Čigoja
12. Tofler, A. (1998). *Rat i anti rat*, Beograd, Paideia
13. *Vojni rečnik* (1967). DSNO

## VANBILANSNO POSLOVANJE BANAKA

Ivaniš Marko<sup>1</sup>

**Sažetak:** *Generalni trend u savremenom bankarstvu ide u pravcu proširivanja okvira poslovanja banaka što podrazumeva diversifikaciju programa aktivnosti koji banka nudi svojim klijentima. Bilansno poslovanje više ne garantuje sigurnost banci jer je ona izložena velikom broju eksternih rizika na koje banka ne može imati uticaja. Stoga, moderna banka ne stavlja više akcenat samo na bilansno poslovanje već i na vanbilansne aktivnosti, kao važan faktor generisanja prihoda banke. Vanbilansni poslovi za banku znače izvor dodatnih prihoda, konkurentsku prednost i zadovoljavanje potreba klijenata banke. To je osnovni razlog koji doprinosi enormnom porastu vanbilansnih poslova tokom poslednje dve decenije u gotovo svim velikim svetskim bankama. Cilj ovog rada jeste da ukaže na moguća kretanja u domicilnom bankarstvu na bazi iskustva u poslovanju banaka razvijenih zemalja, imajući u vidu da naše bankarstvo daleko zaostaje u odnosu na tržišno poslovanje u visokorazvijenim zemljama.*

**Ključne reči:** *banka / bankarsko poslovanje / vanbilansno poslovanje / bankarski rizici*

### UVOD

Vanbilansno poslovanje banaka ili tzv. uslovljene poslovne operacije banke podrazumevaju određene poslovne promene na sredstvima i obavezama koje nisu bančine i koje ne uzrokuju promene u bilansnoj strukturi aktive i pasive banke (Ćurčić, 2002, str. 383). Osnovna karakteristika ovih bankarskih poslova jeste da se oni dešavaju „ispod crte” što znači da nisu uneti u bilans banke jer vanbilansno poslovanje banaka podrazumeva samo uslovnu odgovornost banke (Rose i Hudgins, 2005, str. 289). Prema tome, to su aranžmani u koje je banka na različite načine uključena ali koji ne utiču na strukturu aktive i pasive banke, iako u znatnoj meri utiču na prihode tj. profitabilnost banke. Vanbilansno poslovanje banaka može da se kate-

<sup>1</sup> Visoka škola za računovodstvo i berzansko poslovanje, Beograd, Imotska br. 1, e-mail: profin@verat.net

gorizuje u dvojakom smislu: *prvo*, kao proizvodi pozajmljivanja (tj. proizvodi koji se odnose na kredite) koji uključuju finansijske garancije i stand-by akreditive i *drugo*, kao proizvodi derivata (tj. menadžmenta rizika) koji uključuju, pre svega, aktivnosti u oblasti investicionog i komercijalnog bankarstva vezano za aktivnosti na tržištu hartija od vrednosti (Krstić, 1996, str. 103–104). Navedena kategorizacija je vezana za tzv. klasične instrumente vanbilansnih aktivnosti banaka, mada šire gledano, treba imati u vidu da postoje i neki novi instrumenti u vanbilansnom poslovanju banaka, pri čemu, neki od njih su tehnički izuzetno komplikovani tako da ih mali broj i tržišnih eksperata baš u potpunosti razume.

Vanbilansne aktivnosti obezbeđuju bankama određene poslovne prednosti, što je tokom poslednje dve decenije doprinelo naglom porastu vanbilansnog poslovanja u skoro svim velikim svetskim bankama. S tim u vezi, postoji mišljenje da je porast vanbilansnih transakcija u bankarstvu SAD uticao na uspeh u poslovanju banaka i da je u mnogome doprineo ostvarivanju njihovih poslovnih ciljeva (Rose, 2005, str. 290). Naime, visok stepen konkurencije na finansijskim tržištima tokom 90-ih godina prošlog veka, ostavljao je bankama sve manji prostor za maksimiziranje profita. To je imalo za posledicu stvaranje gotovo idealnih uslova za nagli porast vanbilansnog poslovanja banaka, tako da su banke SAD na taj način, velikim delom uspele da sačuvaju svoje komitente (klijente). Pri tome, izgubljeni prihodi su nadoknađeni iz različitih vanbilansnih poslova banaka kao što su: garancijski poslovi, poslovi platnog prometa, savetodavne i konsalting usluge, brokerske usluge, agencijski poslovi, faktoring i forfeting poslovi itd.

S obzirom na jaku konkurenciju od strane nebankarskih institucija, tokom proleće decenije banke su sve više prinuđene da se usmeravaju u pravcu ekspanzije vanbilansnog poslovanja, budući da im ti poslovi donose znatne prihode što povećava ukupnu profitabilnost banaka. Generalno gledano, osnovne prednosti koje bankama donosi vanbilansno poslovanje ogleda se u sledećem: *prvo*, transakcije se ne evidentiraju u bilansu čime se izbegava nadzorna uloga kontrolnih institucija u pogledu adekvatnosti kapitala, *drugo*, preko ovih poslova banke ulaze u delatnosti koje nisu tradicionalno bankarske čime poboljšavaju svoju ukupnu konkurentnu tržišnu poziciju (univerzalno bankarstvo), i *treće*, banke ostvaruju visoke prihode u obliku provizija jer se radi o visokoprofitabilnim transakcijama. S tim u vezi, treba imati u vidu činjenicu da su cene klasičnih bankarskih usluga uglavnom standardizovane i da se one u poslednje vreme čak i smanjuju, pre svega, zbog sve veće konkurencije nebankarskih finansijskih institucija.

Najzad, razvoj vanbilansnog poslovanja banaka u savremenim uslovima imao je za posledicu da obim vanbilansnog poslovanja često premaši i obim bilansnog poslo-

vanja banke. To je ujedno i osnovni razlog da se vanbilansnim aktivnostima banke danas mora posvetiti mnogo više pažnje nego što je to bilo ranije, pre svega, zbog mogućih rizika koji proističu iz vanbilansnih aktivnosti savremenih banaka (Mishkin, 2010, str. 244).

## VRSTE VANBILANSNIH AKTIVNOSTI BANAKA

Vanbilansno poslovanje banaka sve je više naglašeno u poslovanju savremenih banaka u razvijenim tržišnim privredama. U zemljama sa razvijenim finansijskim tržištem banke su prinuđene da se sve više usmeravaju na vanbilansne transakcije, pre svega, zbog jake konkurencije na tržištu zajmova. Pri tome, banke veoma rado ulaze u vanbilansne poslove jer im oni donose znatne prihode u vidu provizije. Otuda, odnos između kamatnog i nekamatnog prihoda kod većih banaka u razvijenim tržišnim ekonomijama, bitno se menja u korist povećanja učešća nekamatnog prihoda, koji kod banaka u nekim visoko razvijenim zemljama u odnosu na bruto prihod banaka dostiže stopu čak do 50%.

Imajući u vidu sve izrazitije povećanje obima vanbilansnog poslovanja banaka, savremene metodologije merenja adekvatnosti kapitala banke obavezno uzimaju u obzir i vanbilansne aktivnosti banke (Čirović, 2001, str. 71). Takav pristup vanbilansnim aktivnostima poslovne banke od izuzetnog je značaja u prepoznavanju stvarne vrednosti vanbilansnih aktivnosti u savremenom bankarstvu. S tim u vezi, posebno je značajna aktivnost Bazelskog komiteta (Basle Committee), koji vrši uticaj na zemlje članice Banke za međunarodne obračune (Bank for International Settlements) po pitanju menadžmenta rizika. Naime, u tu svrhu Komitet je doneo nekoliko preporuka i pravila vezano za upravljanje ovim aktivnostima što ih čini značajnim ne samo na nacionalnom već i na međunarodnom bankarskom tržištu. Analogno navedenom, sa aspekta kreditnog rizika Bazelski komitet je koncipirao sledeće vrste vanbilansnih aktivnosti banaka (Barjaktarović, 2002, str. 13):

1. Garancije i slične uslovne obaveze (guarantees and similar contingent liabilities):
  - garancije i akcepti (guarantees and acceptances),
  - transakcije sa regresom (transactions with recourse),
  - stand-by akreditivi (stand-by letter of credit),
  - dokumentarni akreditivi (dokumentary letter of credit or commercial letters of credit),
  - varanti, naknade i garancije za dobro izvršenje posla (warranties, indemnities and performance bonds),
  - indosamenti (endorsements).

2. Preuzete finansijske obaveze (commitments):
  - A) Neopozivo preuzete finansijske obaveze (irrevocable commitments),
    - prodana aktiva i aranžmani o repkupovini obveznica (asset sale and repurchase agreement – repos),
    - delimično plaćene akcije i hartije od vrednosti (partly-paid shares and securities),
    - bezuslovne stand-by olakšice (unconditional stand-by facilities),
    - NIF i RUF aranžmani (note issuance facilities and revolving undervriting facility).
  - B) Opozivo preuzete finansijske obaveze (revocable commitments):
    - kreditne linije (credit lines),
    - overdraft računi (overdrafts accounts).
3. Razmena deviza, kamatne stope i transakcije povezane sa berzanskim indeksima (foreign exchange, interest rate and transactions related stock index).
4. Savetodavne, upravljačke i osiguravajuće funkcije (advisory, management and underwriting functions).

Dalje, imajući u vidu američku literaturu koja tretira ovu problematiku, može se reći da je prisutno svrstavanje osnovnih vrsta vanbilansnih aktivnosti banaka pretežno u tri grupe, odnosno kategorije (Sinkey, 1998, str. 402):

1. U prvu grupu spadaju instrumenti plaćanja u platnom prometu, među kojima su najčešće u upotrebi akreditivi, a takođe se koriste i akceptirane menice i indosament. Među akreditivima, najčešće su u upotrebi tzv. komercijalni akreditivi koji prate naplatu robe u međunarodnoj trgovinskoj razmeni, dok se u finansijskim aranžmanima koriste tzv. stand-by akreditivi.
2. U drugu grupu spadaju razne vrste finansijskih garancija i supergarancija koje čine značajan obim vanbilansnog poslovanja banaka. S tim u vezi, treba reći da pod bankarskom garancijom treba podrazumevati jednostrani pravni posao kojim se banka garant obavezuje da će korisniku garancije isplatiti određeni novčani iznos koji je naveden u garanciji ukoliko se za to ispune određeni uslovi, tj. ako dužnik iz osnovnog ugovora ne ispuni ili neuredno ispuni svoje ugovorne obaveze (Pavićević, 1977, str. 157). Pri tome, u finansijske garancije spadaju:
  - kreditne ili likvidne garancije,
  - prodana aktiva sa pravom na regres,
  - neopozivi i *stand-by* akreditivi,
  - revolving garancije i robne menice.



3. U treću grupu spadaju razne finansijske transakcije na finansijskom i deviznom tržištu, odnosno investicione aktivnosti banke. S tim u vezi, treba reći da je savremena tehnika i tehnologija bankarskog poslovanja omogućila razvoj novih oblika investiranja slobodnih novčanih sredstava na finansijskom tržištu, pre svega, u cilju zaštite i eliminisanja rizika ulaganja na ovom tržištu. Ovde treba pomenuti sledeće:
- terminske devizne transakcije,
  - valutni svopovi,
  - kamatni svopovi i izbori,
  - kamatni fjučersi i sl.

Međutim, osim prethodno navedenih sistematizacija osnovnih vrsta vanbilansnih aktivnosti banaka, treba reći da takođe i u našoj domicilnoj praksi postoji podela koja na određeni način pokušava da grupiše veći broj bankarskih vanbilansnih poslova, i to na sledeći način (Barjaktarović, 2002, str. 14):

1. Uslovne obaveze:
  - kreditne linije,
  - garancije,
  - svop i hedžing transakcije.
2. Finansijske usluge:
  - usluge u vezi sa zajmovima,
  - savetodavne i starateljske usluge,
  - brokerske usluge,
  - usluge platnog prometa,
  - usluge vezano za izvoz-uvoz.

U kontekstu problema koji ovde razmatramo svakako treba pomenuti i klasifikaciju vanbilansnih stavki koja se daje u Odluci o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki banke od strane Narodne banke Srbije. Naime, u smislu pomenute odluke vanbilansne stavke banke klasifikuju se na sledeći način (Službeni glasnik RS br. 63/2008, 30/2010, 25/2011):

- izdate plative i činidbene garancije,
- avali i akcepti menica,
- drugi oblici jemstva,
- nepokriveni akreditivi,
- neiskorišćene preuzete obaveze,
- druge vanbilansne stavke po kojima može doći do plaćanja.

Na osnovu prethodno navedenog, može se zaključiti da klasifikacije vanbilansnih aktivnosti banaka nesumnjivo najviše zavise od stepena razvijenosti bankarskog

odnosno finansijskog sektora pojedinih zemalja, zatim tržišta na kojem banke posluju, strukture finansijskog tržišta i stepena regulisanosti istog, kao i tipa i karaktera banaka tj. bankarskog sistema. Shodno tome, moglo bi se reći da u našim domicilnim uslovima poslovanja banaka nijedna od ponuđenih klasifikacija nije prihvatljiva u potpunosti. Ovakav zaključak proizlazi iz jednostavne činjenice da je za primenu većeg dela vanbilansnih instrumenata, odnosno vanbilansnih aktivnosti koje se baziraju na njima, najpre potrebno stvoriti nužne institucionalne pretpostavke koje važe u visokorazvijenim tržišnim ekonomijama. S obzirom da ove pretpostavke kod nas nesumnjivo još uvek nisu stvorene, po logici stvari nameće se potreba njihovog formiranja u periodu koji je pred nama, odnosno u bližoj budućnosti.

## UTICAJ VANBILANSNIH AKTIVNOSTI NA PROFITABILNOST BANKE

Pod profitabilnošću jednog entiteta podrazumeva se ostvareni prinos na sredstva uložena u poslovanje istog. S tim u vezi, profitabilnost banke zavisi od visine razlike između aktivnih i pasivnih kamatnih stopa. Međutim, izuzetno naglašen rast vanbilansnih aktivnosti banaka i nekamatnih prihoda po tom osnovu, tokom protekle dve decenije imao je sve veći uticaj i na ukupnu profitabilnost banaka. S obzirom na jaku konkurenciju na tržištima kredita, banke su bile prinuđene da se usmeravaju u pravcu vanbilansnih bankarskih poslova jer im oni donose visoke prihode u vidu provizija. Naime, provizije čine najbitniju stavku u stvaranju nekamatnog prihoda banke. Pri tome, nekamatni prihod varira u zavisnosti od veličine banke i predstavlja siguran signal za izraženiju prisutnost vanbilansnog poslovanja banke (Sinkey, 1998, str. 334). Profit koji banka stiće po osnovu raznih vrsta provizija spada u nekamatni prihod banke koji je tokom zadnje dve decenije znatno premašio prihod od kamata nastao po osnovu bilansnih poslova, što je prisutno u skoro svim velikim svetskim bankama.

Profitabilnost kao ključna komponenta performansi banaka izražava se kroz dva ključna pokazatelja: *prvo*, prinos na aktivu – ROA (return on assets), i *drugo*, prinos na akcijski kapital – ROE (return on equity), (Đukić, Bjelica i Ristić, 2003, str. 224). Mada postoje i drugi pokazatelji uspešnosti poslovanja banke, činjenica je da navedena dva pokazatelja ipak predstavljaju najvažnije indikatore profitabilnosti, pa se u međunarodnoj bankarskoj praksi najčešće i koriste kao pokazatelji prinosa banke (profitabilnosti). Pokazatelji ROA i ROE služe kao osnovni indikatori za upoređivanje u okviru bankarskog sektora ili šire posmatrano, industrije finansijskih usluga (Vunjak, Ćurčić i Kovačević, 2011, str. 239).

*ROA* pokazuje koliko je banka bila efikasna kod upravljanja ukupnom aktivom (sredstvima) banke. Kod centralnih banaka i rejting kuća, ovaj pokazatelj uživa najviše poverenja. Međutim, kod njegovog izračunavanja iz metodoloških razloga se preporučuje izračunavanje prosečnog iznosa aktive tokom godine, jer se na taj način izbegava upoređivanje aktive koja tokom godine raste, sa uobičajenim tzv. sezonskim oscilacijama profita koji se stvara tokom cele godine. Ovaj pokazatelj uspešnosti poslovanja banke izražava se sledećom formulom (Hadžić, 2007, str. 383):

$$ROA = \text{Neto profit posle oporezivanja} / \text{ukupna aktiva (sredstva)}$$

*ROE* je najvažniji pokazatelj za akcionare banke, jer pokazuje koliki prinos mogu očekivati na osnovu knjigovodstvene vrednosti kapitala koji su investirali u određenu banku. Profit banke je posledica kumuliranih odluka u jednoj godini i on zavisi od niza okolnosti, kako makroekonomskih koje su za banku date, tako i od odluka menadžmenta banke vezanih za vođenje poslovne politike banke. Ovaj pokazatelj profitabilnosti banke izražava se sledećom formulom (Hadžić, 2007, str. 383):

$$ROE = \text{Neto profit posle oporezivanja} / \text{akcijski kapital}$$

Imajući u vidu prethodno definisane relacije vezane za najznačajnije indikatore prinosa banke, s jedne strane, uz maksimalno respektovanje uticaja vanbilansnih aktivnosti banke na njenu profitabilnost, s druge strane, u kontekstu problema koji razmatramo moglo bi se reći da se konkurentski i regulatorni pritisak na modele *ROA* i *ROE* kao indikatore profitabilnosti može izraziti na sledeći način:  $ROE = ROA \times EM$ , pri čemu *EM* označava tzv. akcijski multiplikator, odnosno (Barjaktarović, 2002, str. 23):

$$ROE = \text{neto prihod} / \text{akcijski kapital}$$

$$ROA = \text{neto prihod} / \text{ukupna sredstva}$$

$$EM = \text{ukupna aktiva} / \text{ukupan akcijski kapital}$$

Ovde pomenutim pritiscima (konkurentskom i regulatornom) bankari daju posebnu pažnju jer oni utiču na oba glavna nosioca performansi banke (*ROA* i *ROE*), kao i na akcijski multiplikator (*EM*). Sledstveno tome, proizlazi da će banke mnogo više smanjivati aktivu nego što će dodavati sredstva u nju. Ovo im upravo omogućava povećanje vanbilansnih poslova koji usporavaju rast aktive i povećavaju iznos nekamatnog prihoda, a time i profita banke. Na ovaj način banke smanjuju akcijski multiplikator, odnosno smanjuju nivo potrebnog kapitala (adekvatnost kapitala) i povećavaju povrat na sredstva, pri ostalim neizmenjenim uslovima. Efekti pome-

nute sekjuritizacije na profitabilnost banke najbolje se mogu razumeti uz pomoć prikazanog hipotetičkog modela povrata na akcijski kapital (Tabela 1).

**Tabela 1.** Primer sekjuritizacije na profitabilnost banke

<i>Indikatori</i>	<i>I Inicijalna pozicija</i>	<i>II Prelazni period (tranzicija)</i>	<i>III Ponovno uspostavljanje ravnoteže</i>
Povrat na aktivu ROA	0,01	0,0075	0,0125
Aksijski multiplikator EM	15,00	12,00	11,00
Povrat na akcijski kapital ROE	0,15	0,09	0,1375

**Izvor:** Barjaktarović, 2002, str. 24

Kao što se vidi, ilustrovani primer sadrži tri stanja: *prvo*, početno ili inicijalno stanje, *drugo*, prelazni period ili tranziciju, i *treće*, stanje ponovnog uspostavljanja ravnoteže. Smanjenje aksijskog multiplikatora u fazama tranzicije i ponovnog uspostavljanja ravnoteže ukazuje da je došlo do smanjenja ukupne aktive u odnosu na akcijski kapital. Ovo smanjenje ukupne aktive dovelo je do pada ROA, što je sa svoje strane dovelo i do pada ROE. Analogno tome, da bi se banke vratile na početni ROE od 15% sa EM od 11, one bi morale da povećaju svoj ROA na 0,0136 (0,15/11). Imajući u vidu činjenicu da su banke u ovom periodu bile izložene velikom pritisku konkurencije kao i pritisku regulatornih institucija, logično je da ponovnu ravnotežu nisu mogle da uspostave povećanjem prihoda po osnovu bilansnih poslova. Naime, banke su bile prinuđene da povećaju svoje poslovanje u domenu vanbilansnih aktivnosti i tako povrate svoju profitabilnost, pre svega, na osnovu prihoda stečenih različitim vrstama provizija proisteklih iz ovih poslova. Dakle, u fazi ponovnog uspostavljanja ravnoteže banke koriste visoke provizije i nastoje da smanje troškove za povećanje ROA.

Obavljanje poslova vanbilansnih aktivnosti za banku znači izvor dodatnih prihoda, konkurentsku prednost i zadovoljavanje potreba i zahteva klijenata. Povećanje dodatnih prihoda iz ovih poslova, podrazumeva da banka određuje visinu provizije za svaki obavljeni posao. Otuda, znatan udeo u nekamatnom prihodu banke imaju upravo provizije ostvarene po osnovu obavljanja vanbilansnih poslova. Pri tome, ako se na primer, poslovi garancija i akreditiva isplatom od strane banke pretvore u specifične vrste kredita, onda će banka osim provizije moći naplatiti

i kamate koje joj pripadaju po tom osnovu. Provizija treba da se ugovori i naplati bilo unapred, istovremeno sa izvršenom uslugom ili odmah nakon izvršene usluge.

Kada su u pitanju bankarske garancije, provizija se obračunava u procentima ili promilima od vrednosti izdate garancije i obično se naplaćuje kvartalno. Pri određivanju visine provizije banka treba da ima u vidu gornju i donju visinu provizije. Gornju granicu određuje tržište što podrazumeva da visina provizije bude konkurentna. Donja granica je određena minimalnom profitabilnošću banke, tako da naplatom određene naknade i provizije banka ne treba da ostvari gubitak na konkretnom poslu ili grupi poslova (Vunjak, Ćurčić i Kovačević, 2008, str. 218). U suprotnom, banka može biti izložena riziku da zbog prevelike cene izgubi posao ili da zbog preniske cene ostvari gubitak na konkretnom poslu. U svakom slučaju, posledice i jednog i drugog slučaja bile bi iste: banka će ostvariti gubitak bilo da ne dobije posao ili da ga dobije po isuviše niskoj ceni.

Proces ugovaranja provizije kod poslova garancija na veće iznose podrazumeva i blagovremenu pripremu određenih podataka i procenu eventualnih gubitaka, odnosno rizika koji se mogu dogoditi u bližoj ili daljoj budućnosti. Osim operativnih troškova banka takođe može imati i nepredviđene izdatke (npr. aktiviranje garancije i pretvaranje uslovne u realnu obavezu banke). Zbog toga, veoma je bitno da cena, provizija i naknada sadrže i pokriće dela eventualnih gubitaka po tom osnovu. Problem je u proceni, sa kojom verovatnošću rizika treba ući u kalkulaciju, imajući u vidu da savremena praksa banaka pokazuje da su preuzete obaveze u vanbilansnim aktivnostima samo potencijalne (uslovne) i da u celini nisu stvarne.

Na kraju, ne treba izostaviti iz vida činjenicu da na profitabilnost banaka utiču brojni faktori. Među njima, najvažniji su sledeći: kvalitet menadžmenta, kvalitet aktive, ekonomija obima, vanbilansne operacije, kontrola troškova poslovanja i okruženje banke (Lukić, 2004, str. 248). S tim u vezi, maksimiziranje profita banke i smanjenje troškova može se postići korišćenjem strategija kao što su: upravljanje rizikom kamatne stope, kontrolom troškova, upravljanjem likvidnošću, upravljanjem kapitalom, upravljanjem porezom i upravljanjem vanbilansnim aktivnostima banke (Ćurčić, 2002, str. 325).

## RIZIK USLOVNIH OBAVEZA

Rizik uslovnih obaveza proizlazi iz vanbilansnog poslovanja banke koje se uglavnom odnosi na sledeće: *prvo*, različite oblike garancija, odnosno uslovnih kredita koje je banka dala naplaćujući za to određene naknade a koji se aktiviraju ako dužnik ne izmiri svoje obaveze blagovremeno, i *drugo*, obaveze banke po osnovu

finansijskih derivata sa drugim učesnicima (Božić, 2001, str. 790). Imajući u vidu sve značajnije učešće vanbilansnih transakcija u poslovanju banaka u visokorazvijenim tržišnim ekonomijama, nesumnjivo je da se rizicima uslovnih obaveza danas posvećuje sve veća pažnja u sklopu ukupnog upravljanja rizicima na nivou svake poslovne banke. Uslovljenost obaveza banaka po pojedinim vanbilansnim operacijama znači da se rizik i obaveze pomeraju u budućnost.

Iako savremena bankarska praksa u svetu pokazuje da se potencijalne obaveze vanbilansnih aktivnosti banke uglavnom ne pretvaraju u realne obaveze, ipak postoji izvestan stepen verovatnoće da će neke od potencijalnih vanbilansnih obaveza postati i realne obaveze banke. Upravo zbog toga, postoje dva važna razloga koja opredeljuju razmatranje rizika vanbilansnih aktivnosti banke, to su: *prvo*, što vanbilansne aktivnosti banke generišu prihod od provizija i naknada koji utiču na povećanje profita banke, i *drugo*, što vanbilansne aktivnosti ne utiču na racio sredstva prema kapitalu banke.

Shodno tome, proizlazi da savremene banke povećavaju obim vanbilansnih aktivnosti uglavnom iz dva osnovna razloga: *prvo*, zbog povećanja ukupnih prihoda, i *drugo*, zbog „izbegavanja” povećanja kapitala, što sa svoje strane potvrđuje činjenicu da kod procene rizika bilansnih pozicija treba uključiti i rizik vanbilansnih aktivnosti banke u cilju dobijanja realnije slike rizične aktive banke.

Respektujući potencijalnu izloženost banke riziku, cilj upravljanja rizikom vanbilansnih aktivnosti jeste da se zaštite sredstva i profit banke, odnosno da se spreče mogući gubici. Takođe, primenom različitih tehnika upravljanja rizikom moguće je očuvati bankarske resurse i zarade od slučajnih gubitaka ili gubitak zadržati na prihvatljivom minimumu troškova rizika. Međutim, rizike vanbilansnih poslova stvara ne samo priroda ovih poslova (postojanje obaveze banke i obaveza trećih lica) već i permanentan razvitak bankarskih tehnika i s tim u vezi, pojava sve složenijih oblika poslovnih aktivnosti banaka koje se obično evidentiraju „ispod bilansne crte” (Barjaktarović, 2002, str. 100–101).

Međutim, evidentiranje vanbilansnih bankarskih poslova izvan bilansa stanja ne znači da ne postoji povezanost između ovih transakcija. Naime, one se mogu posmatrati u kontekstu portfolio rizika, što znači da vanbilansne operacije predstavljaju specifične kombinacije kreditnog rizika (za izdate garancije), rizika kamatne stope (povezanog sa rokovima dospeća aktive), rizika likvidnosti (zbog prekoračenja obaveza) i rizika deviznog kursa. Pri tome, uvek postoji određen stepen verovatnoće da se neka od potencijalnih vanbilansnih obaveza, ili pak jedan deo neke od njih, može aktivirati i tako postati realna obaveza banke. S tim u vezi, praksa

bankarskog poslovanja pokazuje da se uz korektnu proceduru procene rizika sa kojima se banka i dužnik suočavaju, vanbilansne operacije banaka ipak retko pretvaraju iz potencijalnih u realne.

Vanbilansne aktivnosti banke mogu kreirati više vrsta rizika, što najviše zavisi od složenosti pojedinih transakcija iz kojih se one sastoje. Pri tome, postoji više mogućnosti za klasifikaciju rizika vanbilansnih aktivnosti. Međutim, uobičajeno se primenju dva osnovna kriterijuma za njihovo grupisanje: prvi, sa aspekta prioriteta obaveza, i drugi, sa aspekta vrste i karaktera same vanbilansne operacije.

Prema prioritetu obaveza, rizik vanbilansnih aktivnosti banke klasifikuje se na sledeći način (Ćurčić, 2002, str. 387):

- Obaveze angažovanja sredstava banke u slučaju da dužnik ne ispuni određenu obavezu prema trećem licu (garancije, akreditivi, loan commitment i sl.), što znači da rizik za banku predstavlja „pun iznos” preuzete obaveze.
- Obaveze za koje banka delimično angažuje sredstva, u kom slučaju se obim rizika delimično smanjuje (terminski poslovi, opcije, fjučersi).

Sa aspekta vrste i karaktera vanbilansne operacije, rizik vanbilansnih aktivnosti banke može se klasifikovati na sledeći način (Vunjak, Ćurčić i Kovačević, 2008, str. 216):

- *integralni ili puni rizik* – koji je posledica vanbilansnih operacija koje su jednake odobrenom kreditu i kod kojih je kreditni rizik jednak riziku iz plasmana istom korisniku, koji je u bilansu;
- *srednji rizik* – koji je skoro kao i kreditni rizik ali ga određene „ublažavajuće” okolnosti čine manje verovatnim da će nastati i zato se ne smatra integralnim rizikom;
- *slab rizik* – koji se vezuje za vanbilansne operacije čija je verovatnoća nastajanja znatno smanjena, ali može ipak da nastane, pa je nužno voditi računa o mogućnosti njegovog nastanka;
- *nizak rizik* – koji se vezuje za vanbilansne aktivnosti, gde je verovatnoća nastanka rizika nula, kao što su neiskorišćene finansijske obaveze bezuslovno poništive u bilo koje vreme.

Vanbilansne aktivnosti banke rizične su po samoj svojoj prirodi. Pri tome, stalne promene u okruženju u kojem banke posluju mogu biti generator izloženosti banke i mnogim novim rizicima, što sa svoje strane nameće potrebu da ih banka kontinuirano procenjuje i kontroliše. S tim u vezi, procena rizika vanbilansnih aktivnosti i njihovo uzimanje u obzir pri analizi globalnog rizika poslovanja banke relativno je skorijeg datuma. Međutim, ono što vanbilansno poslovanje banaka čini posebno

karakterističnim sa aspekta upravljanja rizikom jeste da „uslovljenost” ovih obaveza dovodi do zanemarivanja potencijalnog rizika od strane samog menadžmenta banke. Naime, pomeranje rizičnosti i obaveza u budućnost ima za posledicu da se rizičnost vanbilansnih operacija redovno zanemaruje. Tako, od svoje osnovne funkcije u smislu instrumenta obezbeđenja od rizika, vanbilansne operacije prelaze u svoju suprotnost u smislu faktora povećanja rizika. Međutim, i pored toga današnja veličina tržišta za vanbilansne aktivnosti sve nam više naglašava značaj vanbilansnog poslovanja u savremenom bankarskom okruženju.

## ZAKLJUČAK

Visoka konkurentnost u finansijskom sistemu SAD tokom poslednje dve decenije ostavila je bankama sve manje prostora za maksimiziranje profita. To je stvorilo idealno okruženje za nagli porast vanbilansnog poslovanja banaka, tako da su banke na taj način velikim delom uspele da sačuvaju svoje klijente dok su izgubljeni prihodi nadoknađeni iz različitih vanbilansnih aktivnosti banaka. Međutim, porast vanbilansnog poslovanja banaka doveo je do koncentracije rizika unutar finansijskog sistema u celini, a kao reakcija na koncentraciju rizika na finansijskom tržištu pojavile su se različite vrste izvedenih finansijskih instrumenata, odnosno derivata u funkciji smanjenja potencijalnih rizika. Neki od tih derivata su tehnički veoma komplikovani i samo mali broj trgovaca i finansijskih eksperata ih razume, te su isti prouzrokovali složene probleme koji se odnose na visok nivo rizika, menadžment kontrolu i računovodstvo u bankama. Rizici karakteristični za vanbilansne aktivnosti banke u principu se ne razlikuju od onih koji su karakteristični za bilansne poslove banke. Zato se vanbilansni rizici ne mogu i ne trebaju analizirati posebno od rizika proisteklih iz bilansnog poslovanja banke. Njih je potrebno posmatrati kao integralni deo ukupnih rizika banke. Analogno tome, banka bi trebalo da kontinuirano meri, procenjuje i upravlja vanbilansnim rizikom. Pri tome, stvarna izloženost banke vanbilansnom riziku može se proceniti na bazi odnosa obima vanbilansnih aktivnosti prema akcionarskom kapitalu banke uvećanom za rezerve, ili na bazi nenaplaćenih potraživanja po osnovu vanbilansnih poslova banke.

Adekvatno upravljanje vanbilansnim aktivnostima banke veoma je bitan faktor performansi banaka u savremenim uslovima privređivanja. To znači da je u poslovanju banaka neophodno posvetiti posebnu pažnju razvoju adekvatnog sistema upravljanja vanbilansnim aktivnostima, kao i računovodstvu i reviziji istih. U tom kontekstu, interne i eksterne kontrole poslovanja banaka kao i obelodanjivanje tzv. aktivnosti „ispod crte” mogu znatno doprineti formiranju realnije slike o poslovanju banaka. Ako se vanbilansnim poslovanjem banke adekvatno upravlja može



se doprineti minimiziranju rizika banke, povećanju profitabilnosti i poboljšanju ukupnih performansi banke. Kroz povećanje kvaliteta ovih pokazatelja banka će svakako povećati i svoju vrednost, odnosno vrednost za svoje akcionare i ujedno poboljšati svoju konkurentsku poziciju što je i cilj njenog poslovanja. Imajući u vidu sve negativne aspekte aktuelne svetske ekonomsko-finansijske krize koja se sve više reperkutuje i na domaću privredu, ipak je činjenica da u našim domicilnim uslovima vanbilansno poslovanje banaka još uvek nije dovoljno razvijeno. Naše bankarsko poslovanje daleko zaostaje u odnosu na tržišno poslovanje u razvijenim zemljama. Zbog toga, neophodno je u narednom periodu intenzivirati jačanje vanbilansnih aktivnosti banaka u cilju povećanja njihovih nekamatnih prihoda koji kod banaka u nekim visokorazvijenim zemljama u odnosu na njihov bruto prihod dostižu stopu čak i do 50%.

## OFF-BALANCE-SHEET OPERATIONS OF BANKS

Ivanis Marko

**Abstract:** *The general trend in modern banking is moving towards the expansion of the scope of banking operations including the diversification of activity programs which banks offer to their customers. Balance-sheet operations no longer guarantee security to banks as they are exposed to a great number of external risks over which they have no control. Therefore, nowadays modern banks are not focused on balance-sheet operations only, but also on off-balance-sheet activities, as an important source of revenue. Off-balance-sheet activities provide banks with an additional source of income, a competitive advantage and a way to meet their clients' needs. This explains the main reason for an enormous increase in off-balance-sheet activities during the past two decades in almost all major world banks. The aim of this paper is to point out the trends in domestic banking based on the developed countries' experience in banking, bearing in mind that our banking falls far behind market operations in the highly developed countries.*

**Key words:** *bank / banking operations / off-balance-sheet operations / banking risks*

## LITERATURA

1. Barjaktarović, M. (2002). *Analiza vanbilansnih aktivnosti banke*. Magistarski rad, Beograd, Ekonomski fakultet
2. Božić, R. (2001). *Analiza poslovanja banaka*, *Finansije*, 56 (9–10), 778–803.
3. Ćirović, M. (2001). *Bankarstvo*, Beograd, Bridge Company
4. Ćurčić, U. (2002). *Bankarski portfolio menadžment*, Novi Sad, Feljton
5. Đukić, Đ., Bjelica, V., Ristić, Ž. (2003). *Bankarstvo*, Beograd, Ekonomski fakultet
6. Hadžić, M. (2007). *Bankarstvo*, Beograd, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje
7. Krstić, B. (1996). *Bankarstvo*, Niš, Ekonomski fakultet
8. Lukić, R. (2004). *Bankarsko računovodstvo*, Beograd, Ekonomski fakultet
9. Mishkin, F. (2010). *Ekonomija novca, bankarstva i finansijskih tržišta*, Zagreb, Mate d.o.o.
10. Pavićević, B. (1977). *Pravni odnosi iz bankarske garancije*. Doktorska disertacija, Beograd, Pravni fakultet
11. Rose, P., Hudgins, S. (2005). *Bankarski menadžment i finansijske usluge*, Beograd, Data status
12. Rose, P. (2005). *Menadžment komercijalnih banaka*, Zagreb, Mate d.o.o.
13. Sinkey, F. J. (1998). *Commercial Bank Financial Management*, New York, McMillan Publishing Company
14. Vunjak, N., Ćurčić, U., Kovačević, Lj. (2008). *Korporativno i investiciono bankarstvo*, Bečej, Proleter a. d.; Subotica, Ekonomski fakultet, Banja Luka, BLC Banja Luka College
15. Vunjak, N., Ćurčić, U., Kovačević, Lj. (2011). *Strategijski menadžment u bankarstvu*, Bečej, Proleter a. d.; Subotica, Ekonomski fakultet, Travnik, Internacionalni Univerzitet

---

## WELLNESS TURIZAM U FUNKCIJI UPRAVLJANJA PROMENAMA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

Milićević Snežana<sup>1</sup>

Milovanović Vesna<sup>2</sup>

Milutinović Sonja<sup>3</sup>

**Sažetak:** *Savremena tržišta predstavljaju nepresušan izvor promena koje postaju centralna tema današnjeg menadžmenta u turizmu. Upravljanje promenama zamenilo je tradicionalno rukovođenje. Opstanak na turističkom tržištu podrazumeva stvaranje konkurentске prednosti putem predviđanja, prilagođavanja i adekvatnog upravljanja promenama. Na taj način, omogućeno je stvaranje integralnog turističkog proizvoda koji će najbolje zadovoljiti potrebe sofisticiranih potrošača. Širenje novih tehnologija i znanja doprinelo je povećanju intelektualnog nivoa korisnika proizvoda i usluga, koji postaju sve zahtevniji. Način života i potrebe ljudi podložni su konstantnoj promeni, pa je zadatak menadžmenta preduzeća/destinacija da budno prati te promene, kako bi na vreme uočio šanse za napredak. Cilj ovog rada jeste da se predstavi nastanak, razvoj i značaj wellnessa u savremenoj ponudi turističkih destinacija, kao i njegovu zastupljenost u banjama Srbije. Wellness je nastao upravo kao rezultat upravljanja promenama na turističkom tržištu. Danas je ovaj megatrend postao imperativ za uspešan razvoj banjskih destinacija. Naše banje imaju neiskorišćeni potencijal, pa je neophodan obrazovan kadar iz oblasti menadžmenta, koji će, prateći promene na turističkom tržištu, razviti vrhunski zdravstveno-turistički proizvod u skladu sa savremenim trendovima.*

**Ključne reči:** *wellness / wellness turizam / turističke destinacije / menadžment / banje Srbije*

---

<sup>1</sup> Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja, Vojvođanska bb, e-mail: snezana.milicevic@kg.ac.rs

<sup>2</sup> Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja, Vojvođanska bb

<sup>3</sup> Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja, Vojvođanska bb

## KONCEPT WELLNESSA

Današnji način života najbolje se može objasniti kroz jednu rečenicu „vreme je novac”. U svetu gde je sve podređeno novcu, pojedinac postaje rob svog posla i težnje da njegov mesečni saldo bude što veći. U skladu sa time sve ostale ljudske potrebe su marginalizovane i ostavljene za neko drugo životno doba. Ovakav način života, ma koliko da je neka osoba fizički izdržljiva, vrlo brzo rezultira stresom, iscrpljenošću, hroničnom nervozom, oslabljenim imunim sistemom. Kako bi se ponovo pronašla ravnoteža između fizičkog i duhovnog, nastaje jedan nov koncept – nova filozofija života, koja se naziva *wellness*, i koja se širi svetom ogromnom brzinom: otvara se veliki broj samostalnih *wellness* centara u gradovima, u okviru banja, hotela, kozmetičkih salona itd.

*Wellness* predstavlja potpuno psihofizičko opuštanje na bazi prijatnih stimulacija svih čula, radi regeneracije organizma u celini, regulacije metabolizma i relaksacije. *Wellness* pruža potpunu dobrobit organizmu: zdravlje, vitalnost, harmoniju, lepotu, smirenost i označava optimalno stanje osećanja zadovoljstva u ravnoteži uma, tela i duha. To je sveobuhvatan koncept zdravlja (zdravog kretanja, ishrane, opuštanja, savladavanja stresa, nege, do osećanja zadovoljstva i spiritualnosti).

*Wellness* je moderna reč sa drevnim korenima. Kao moderan koncept, pojam *wellnessa* prvi put se u stručnoj literaturi spominje davne 1961. godine u knjizi „High level wellness” dr Halberta L. Dunna, koji je na taj način spojio pojmove *well-being* (biti dobro, dobro se osećati) i *fit-ness* (biti u formi, biti u kondiciji). *Wellness* znači osećati se dobro, ne samo biti zdrav, nego biti srećan i zdrav.

Načela *wellnessa* međutim, mnogo su starija; ona imaju svoje poreklo u drevnim praksama lečenja i medicinske tradicije koje datiraju hiljadama godina unazad. Drevne kulture Kine, Indije, Grčke i Rima imale su veoma mudar pristup kako da održe zdravlje; one su težile da se naglasi „cela osoba” odnosno „harmoničan” pristup kako bi se osećali i bili dobro. Danas, koncept *wellnessa* dostiže svoj pun maksimum, sa savremenom primenom drevne prakse, kao što su ajurveda, akupunktura, joga, meditacija itd.

*Wellness* danas predstavlja životni stil sveta. *Wellness* je filozofija, nasuprot negativnom i reaktivnom pristupu životu, naglašava pozitivan i proaktivan pristup životu koji će povećati i unaprediti sve dimenzije ljudskog postojanja. Glavna uloga *wellnessa* je briga o zdravlju odnosno, održavanje tela i duha zdravim putem održavanja kondicije, fizičke i mentalne relaksacije i očuvanjem unutrašnjeg mira. Upravo iz tog razloga, kao i usled stresnog načina života, potreba za programima koji krea-

tivno i uspešno implementiraju smisao *wellnessa* porasla je u celom svetu, pa tako i važnost takvih programa u sklopu zdravstvenog turizma.

*Wellness* je harmonično zdravstveno stanje tela i duha koje se temelji na samoodgovornosti čoveka i njegovom odnosu prema prirodi i okolini. Sastoji se od četiri osnovna elementa – fizičke aktivnosti, duhovne aktivnosti, zdrave i prirodne ishrane i lične relaksacije, tj. opuštanja. Uz ova četiri elementa, u poslednjih nekoliko godina, kao peti element javlja se i skupni pojam programa lepote, odnosno nege lica i tela.

U stručnoj literaturi pojam *spa* često se navodi kao sinonim za *wellness*. *Wellness* je svakako sveobuhvatniji, širi i kompleksniji pojam od pojma *spa*. Dok se *spa* može bazirati samo na jednom od četiri elementa *wellnessa* (fizičke aktivnosti, duhovne aktivnosti, lična relaksacija i zdrava i prirodna ishrana), *wellness* ne može funkcionisati ukoliko nedostaje makar i jedan od navedenih elemenata.

Iako postoji veliki broj različitih definicija pojma *wellness*, još uvek ne postoji univerzalno prihvaćena definicija. Sam koncept *wellnessa* razlikuje se od zemlje do zemlje i mišljenja o tome šta konstituiše *wellness* jako se razilaze. U većini evropskih zemalja *wellness* se posmatra kroz lekovite termo-mineralne vode i banje. U južnoj Evropi akcenat je na morskom *wellnessu*, gde sunce, morski vazduh, talasoterapija i mediteranski način ishrane doprinose opštem blagostanju čoveka. U Skandinaviji se najveći značaj pridaje spoljnim aktivnostima, kao što su nordijsko pešačenje, skijanje, plivanje u jezeru (čak i zimi). Sa druge strane, u Nemačkoj i Austriji izuzetno su popularne *Kneippove* kure, nastale po nemačkom svešteniku, Sebastijanu Kneippu (1821–1897), koje se zasnivaju na pet principa: voda, bilje, zdrava ishrana, vežbe i disciplina – balans. U Aziji, *wellness* se više posmatra kroz spiritualne aktivnosti kao što su joga, meditacija i razne vrste masaže, kroz koje se energija sprovodi do čoveka i omogućava da se bolje oseća. Nasuprot tome, u Americi, Kanadi, Engleskoj i Australiji *wellness* stavlja akcenat na kozmetičke tretmane i negu, opuštanje i relaksaciju.

Prihvatajući činjenicu da postoje regionalne varijacije u konceptu *wellnessa*, kao i više različitih definicija, ipak postoji nekoliko opšteprihvaćenih karakteristika *wellnessa* (Spas and the Global Wellness Market: Synergies and Opportunities, 2010, str. 20):

- *Wellness* je višedimenzionalan; većina vodećih definicija *wellnessa* uključuje model koji predstavlja raspon od 2 do 14 ili više dimenzija, koji najčešće uključuju fizičku, mentalnu, duhovnu i socijalnu dimenziju.

- *Wellness* je holistički; *wellness* je širi koncept od fizičkog zdravlja ili fitnesa, fokusirajući se na dobrostanje cele osobe. To nije samo odsustvo fizičke bolesti, već pristup koji naglašava sve aspekte ličnosti – tela, uma i duha – koji rade u harmoniji.
- *Wellness* se menja tokom vremena i u kontinuumu; *wellness* nije statičan oblik ili krajnja tačka, on se menja tokom vremena i predstavlja neprekidni ciklus → proces kojim pojedinac tokom svog života pokušava da postigne optimalan nivo *wellnessa*.
- *Wellness* je individualna aktivnost, ali pod uticajem okruženja; to je proces koji se sprovodi na individualnom nivou, uključivanjem zdravih navika koje unapređuju lično dobrostanje. Međutim, lični *wellness* je takođe pod uticajem uslova sredine u kojima čovek živi. Sa sve većim naglaskom na probleme životne sredine danas, tu je i sve veća pažnja na ekološki, spoljašnji, kulturni i globalni aspekt zdravlja.
- *Wellness* je samoodgovornost; iako se ljudi kada su bolesni obično oslanjaju na lekare da im pomognu kako bi povratili dobro zdravlje, većina zagovornika *wellness* filozofije naglašava ličnu odgovornost svakog pojedinca za sopstveno zdravlje i uključivanje u navike koje će sprečiti bolest i unaprediti zdravlje i blagostanje.

Adams (2003) na primer, upućuje na četiri glavna principa *wellnessa*:

- *wellness* je višedimenzionalan;
- *wellness* istraživanja i praksa treba da su usmereni ka identifikovanju uzroka dobrog i zdravog, pre nego uzroka lošeg i bolesti;
- *wellness* je stvar ravnoteže i postiže se ravnotežom;
- *wellness* je relativan, subjektivan i perceptivan.

Dr Bill Hettler, jedan od osnivača „National Wellness Institute”, smatra da *wellness* kombinuje šest različitih dimenzija života u kvalitetan način života. Te dimenzije jesu: socijalni, profesionalni, duhovni, fizički, intelektualni i emocionalni aspekt ([www.nationalwellness.org](http://www.nationalwellness.org)):

**Ilustracija 1:** Šest dimenzija *wellnessa*

**Izvor:** preuređeno prema: [www.nationalwellness.org/pdf/SixDimensionsFactSheet.pdf](http://www.nationalwellness.org/pdf/SixDimensionsFactSheet.pdf).

1. **Socijalni aspekt** podstiče doprinose okruženju i društvu, jer ako ide putem *wellnessa* čovek postaje sve svesniji svoje važnosti u društvenom životu okruženja i uticaja koji ima na prirodno okruženje. Tačnije, podstiče aktivnosti u poboljšanju i očuvanju sveta, zdraviji život i daleko prijatniju i lepšu komunikaciju sa ljudima oko sebe. Socijalna *wellness* dimenzija bazira se na sledećim načelima:
  - a. Bolje je doprineti opštem dobru zajednice nego misliti samo na sebe.
  - b. Bolje je živeti u harmoniji sa prirodnim okruženjem i drugima nego biti u konfliktu sa njima.
2. **Profesionalni aspekt;** dimenzija zanimanja – profesije podstiče ličnu satisfakciju i obogaćuje život čoveka kroz rad. Profesionalni aspekt omogućava da svoje talente, veštine realizujete kroz rad koji će vama biti važan, a i novčano nagrađen. Izbor profesije, profesionalna ispunjenost, zarada kroz rad i ambicije u karijeri su veoma bitne komponente. Profesionalna *wellness* dimenzija se vodi sledećim načelima:
  - a. Bolje je izabrati posao koji je kompatibilan sa našim ličnim interesovanjima i verovanjima, nego izabrati onaj koji je nezadovoljavajuć i neispunjujući za nas.
  - b. Bolje je razviti funkcionalne, korisne veštine i biti uključen u stvaranje mogućnosti, nego ostati neaktivan i neuključen.

3. **Duhovni aspekt** prepoznaje ljudsku potragu za značenjem i svrhom ljudskog postojanja. Takođe uključuje razvoj poštovanja prema samom životu i silama koje postoje u univerzumu. Kroz put spiritualnog *wellnessa* možete osetiti sumnju, očaj, strah, razočarenje kao i naizmenična osećanja zadovoljstva, sreće, radosti. Sve su ovo bitna iskustva vašeg istraživanja i imaće izuzetan značaj u vrednosnom sistemu koji ćete prihvatiti da biste došli do značaja vašeg postojanja. Da dostižete duhovnu ravnotežu saznate kada osećate i postupate u skladu sa vašim uverenjima i vrednostima. Spiritualna *wellness* dimenzija bazira se na sledećim tezama:
  - a. Treba razmišljati o značenju života i verovati u nešto dublje. Treba biti tolerantan prema uverenjima drugih, da ne zatvorimo um i da postanemo netolerantni.
  - b. Bolje je živeti svaki dan u skladu sa našim verovanjima i moralnim vrednostima nego raditi suprotno od toga i osećati se neiskrenima prema sebi.
4. **Fizički aspekt** podstiče učenje o zdravoj ishrani i dijetama, lošem uticaju duvana, narkotika i prekomernog konzumiranja alkohola. Optimalni *wellness* se dostiže kroz kombinaciju fizičke vežbe i zdravih navika u jelu. Fizički aspekt podupire samoodgovornost kroz upoznavanje i razumevanje svog tela, kao i kroz praćenje znakova kada nas telo upozorava da mu je potrebna medicinska nega. Što duže idemo putem fizičkog *wellnessa* počecemo da uviđamo i cenimo odnos prema našem telu i kako ono reaguje i izgleda dok se zdravo hranimo i vežbamo. Osnovna načela jesu:
  - a. Bolje konzumirati hranu i piće koje pospešuju zdravlje, nego ono koje ga ruši.
  - b. Bolje je biti u formi nego van forme.
5. **Intelektualni aspekt** prepoznaje kreativne, stimulativne mentalne aktivnosti. Osoba treba da proširuje svoja znanja i veštine uz otkrivanje načina kako da ih podeli sa drugima. Putem intelektualnog *wellnessa* istraživaćete teme efikasnog rešavanja problema, kao i ličnih interesovanja. Kako vam se bude razvijala intelektualna radoznalost, težićete proširivanju svojih znanja i izazivaćete svoj um kreativnim zadacima. Načela intelektualne *wellness* dimenzije jesu:
  - a. Bolje je proširiti i izazvati svoj um kreativnim pohodom, nego postati samozadovoljan i neproduktivan.
  - b. Treba identifikovati svoje potencijalne probleme i izabrati odgovarajuće mere rešavanja, nego čekati i ostavljati te probleme da se kasnije pozabavite njima.



- 6. Emocionalni aspekt** podrazumeva sposobnost kontrolisanja osećanja i ponašanja u skladu sa tim osećanjima. Mora postojati i realna procena sopstvenih ograničenja i sposobnost savladavanja stresa. Svesnost i prihvatanje širokog spektra svojih i tuđih osećanja od izuzetne je važnosti za *wellness*. Uz emotivni *wellness* put, moći ćete da izrazite osećanja slobodno i da efikasno upravljate njima. Moći ćete da razvijete obostrane odnose izgrađene na temelju posvećenosti, poverenja i poštovanja. Upravljanje svojim životom na način koji je pozitivan za naša osećanja i preuzimanje odgovornosti za svoje postupke, pomoći će nam da vidimo život kao uzbudljivu avanturu. Emotivna *wellness* dimenzija bazira se na sledećem:
- a. Zdravije je biti svestan svojih osećanja i prihvatiti ih, a ne poricati ih.
  - b. Optimistički pristup je daleko bolji od pesimističkog.

Puczko i Bachvarov navode sedam dimenzija *wellnessa*: socijalnu, fizičku, emocionalnu, intelektualnu, duhovnu, profesionalnu i dimenziju životne sredine (Smith & Kelly, 2006, str. 2).

Koncept *wellnessa* dakle pokriva sve dimenzije života, to je proces ostvarenja i promena u kojem osoba svesno i odgovorno učestvuje u razvoju i integraciji svih aspekata svoje fizičke, društvene, duhovne, emocionalne, profesionalne i intelektualne dobrobiti. Svaka osoba je odgovorna za svoje zdravlje, a ta odgovornost se ogleda kroz redovne lekarske kontrole, redovnu fizičku aktivnost, zdravu ishranu, smanjenje stresa i napetosti, prestajanje sa pušenjem i konzumiranjem alkohola, smanjenje prekomerne težine, harmonizovanje života i stvaranjem svesti o životnoj sredini. Svest o zdravom načinu života i potreba da se pobegne od svakodnevnog stresa, utiču na porast potražnje za *wellness* turizmom, kao ciljnim turističkim proizvodom.

## **WELLNESS TURIZAM**

Pojedini autori, *wellness* turizam tretiraju kao potkategoriju zdravstvenog turizma. Mueller i Lanz Kaufmann (2001, str. 2) daju sledeću definiciju: „*Wellness* turizam je zbir svih odnosa i fenomena koji proističu iz putovanja i boravka ljudi čiji je glavni motiv očuvanje i poboljšanje njihovog zdravlja. Oni borave u specijalizovanim hotelima koji obezbeđuju odgovarajuće stručno znanje i individualnu negu. Oni zahtevaju temeljan paket usluga koji obuhvata fitnes, negu lepote, zdravu ishranu ili dijetu, relaksaciju ili meditaciju i mentalnu aktivnost ili edukaciju.” *Wellness* turizam je dakle putovanje čiji je osnovni cilj ostvarivanje ravnoteže i harmonije mentalnih, emocionalnih, fizičkih i duhovnih vrednosti čoveka.

*Wellness* turisti su isključivo „zdravi ljudi” i primarna svrha njihovog putovanja je očuvanje zdravlja, odnosno, prevencija. Smith i Kelly (2006, str. 3) smatraju da su *wellness* turisti najčešće „aktivni tragači za zdravljem” koji su veoma motivisani i odlučni da igraju aktivnu ulogu u sopstvenom zdravlju. Oni često biraju alternativnu od klasične medicine i ne plaše se da eksperimentišu.

Većina *wellness* turista već je aktivna kod kuće u nekom od oblika aktivnosti (joga, meditacija, masaža itd). Oni koji to nisu, često žele da se na odmoru više upuste u *wellness* aktivnosti. Glavni klijenti *wellness* turizma predstavljaju uglavnom žene (iako je u zadnjih par godina primetan i stalno rastući interes muškaraca) koje imaju između 36 i 55 godina (najviše ih je oko 47 godina starosti) i parovi koji dolaze bez dece (Strategija razvoja turizma Srbije, 2005, str. 82). Ovi potrošači su višeg ili visokog obrazovanja i dobrog su imovinskog stanja tj. većih platežnih sposobnosti. Međutim, poslednjih godina očigledan je trend koji ukazuje da su *wellness* putovanja sve privlačnija i mlađoj populaciji. Turisti od 20 do 25 godina su grupa koja se u sve većoj meri zanima za ovakva putovanja. Međutim, *baby-boomer* generacija, brojna grupa korisnika (starosti 50–65 godina), penzionisanih, ali još uvek mladih duhom, koji streme ka večnom zdravlju kroz putovanja, spajajući želju za avanturom sa sve potrebnijim dobrim zdravljem, i dalje ima najveći potencijal. Oni traže uobičajene medicinske metode za očuvanje zdravlja, duže se zadržavaju na destinaciji i njihovi tretmani, uopšte traju duže.

**Tabela 1.** Profili *wellness* posetilaca

Tipovi zdravstveno turističkog proizvoda/lokacija	Tipične aktivnosti	<i>Wellness</i> domeni	Tipični posetioci
Tradicionalne banje (Centralna i Istočna Evropa)	Sedenje u mineralnim vodama, masaže, saune, parna kupatila	Fizički, medicinski, kurativni	Stariji ljudi sa posebnim oboljenjima
Hoteli i dnevni banjski centri (Engleska, SAD, Karibi, Jugoistočna Azija)	Tretmani lepote, relaks masaže, aroma terapije, džakuzi	Kozmetički, relaksacioni	Posetioci sa visokim primanjima, poslovni turisti, pretežno žene

Tipovi zdravstveno turističkog proizvoda/ lokacija	Tipične aktivnosti	Wellness domeni	Tipični posetioci
Rekreativni banjski centri (Austrija, Nemačka)	Bazeni, termalne vode, saune i parna kupatila, džakuzi i fitnes aktivnosti	Fizički, relaksacioni, zabavni	Skijaši, planinari, parovi, ponekad porodice sa decom
Primorske banje i centri za talasoterapiju (Francuska, Izrael)	Hidroterapija, inhalacija solima, piling od soli, obloge morskom travom	Fizički, kurativni, kozmetički	Hotelski gosti sa visokim primanjima i stariji posetioci
Holistički centri (Grčka, Španija)	Joga, masaže, kreativne, duhovne i psihološke radionice	Fizički, mentalni, psihološki, socijalni, kreativni i duhovni	<i>Baby-boomersi</i> , posetioci od 35 do 55, pretežno žene
Centri joge i meditacije (SAD, Indija, Kanada i Evropa)	Joga, meditacija, post	Fizički, mentalni, duhovni	<i>Baby-boomersi</i> , poslovne žene od 40+
Hodočasnički centri (Španija, Francuska)	Poseta duhovnih predela, verskih zgrada, hodočašća	Fizički, duhovni	Pretežno mladi od 30, ne obavezno religiozni
Medicinski centri (Mađarska, Južna Afrika, Indija)	Operacije, estetska i dentalna hirurgija	Fizički, kozmetički	Preko 30 godina, iz SAD i Evrope, zbog nižih cena

**Izvor:** Smith, str. 25–26.

Svaki *wellness* centar uz svoj koncept, lokalna obeležja i visinu investicija, određuje vrste programa i usluga. Samo neki od sadržaja *wellness* centara, koji ni po čemu nisu ograničavajući, jer intenzivni razvoj *wellnessa* u svetu ove sadržaje svakodnevno menja i dopunjuje, jesu: akupresura, akupunktura, antistres masaže, aromaterapija, elektroterapija, fizioterapija, redukcijske dijetete i ishrana, saune, *shiatsu* masaža, stres menadžment, terapija ozonom i kiseonikom, terapija vrućim kamenjem, terapija žitaricama, *thalasso*-terapija, *yoga*, meditacija itd.

Ono što je značajno za *wellness* turizam jeste što nije sezonskog karaktera i što ponudu *wellness* usluga ne koriste samo turisti, već i domaće stanovništvo.

## **WELLNESS TURIZAM U BANJAMA SRBIJE**

S obzirom da u banjama ravnopravno stoje medicina i terapija, priroda i kultura, kretanje i opuštanje, kao i komunikacija i doživljaj, vrlo je jasna njihova prednost u trasiranju novih puteva razvoja *wellness* turizma u odnosu na druge destinacije. Imajući u vidu da Srbija ima veliki broj banjskih i klimatskih mesta, koje su bogate prirodno lekovitim resursima, pre svega, termomineralnim izvorima, logično je da svoju ponudu prošire *wellness* ponudom, a sve u skladu sa savremenim trendovima na turističkom tržištu. Trend razvoja banjskog turizma po *spa&wellness* modelu polako se primećuje u pojedinim banjama Srbije, i to pre svega u njihovim „specijalnim bolnicama” („Merkur” Vrnjačka Banja, Specijalna bolnica za rehabilitaciju Banja Koviljača, Ribarska Banja itd.), a manje u hotelima i ostalim vrstama smeštajnih i ugostiteljskih objekata. Međutim, generalno posmatrajući, može se zaključiti da je *wellness* ponuda izuzetno skromno zastupljena u većini banja Srbije.

Banje Srbije su poznate po vrlo kvalifikovanim tehnikama lečenja, ali sa druge strane velika zastupljenost zastarele ponude, neadekvatanog zdravstveno-turističkog proizvoda, nedovoljno menadžerskih kadrova, nedovoljne svesti o *wellness* proizvodima kao megatrendu na savremenom tržištu itd., onemogućavaju njihovu konkurentnost na međunarodnom turističkom tržištu. U banjama Srbije potrebno je održati tradicionalno lečenje i medicinske tretmane, ali uz dopunu ponude *wellness* programima za zdrave posetioce, koji treba da budu zastupljeni u što većem obimu.

Gosti u banjama Srbije ne treba da budu samo domaći pacijenti/bolesnici koji dolaze radi lečenja/rehabilitacije, već i zdravi gosti, i to pre svega inostrani koji žele banjski boravak u cilju prevencije, tj. održavanja zdravlja, odmora, rekreacije i *wellness* usluga. Inostrani turizam mora biti jedan od prioriternih pravaca u daljem razvoju banja Srbije. Od ukupno 344.967 gostiju, koji su 2010. godine posetili banje Srbije, 319.953 čine domaći gosti, a svega 25.014 strani gosti (Republički zavod za statistiku, Opštine i regioni u Republici Srbiji 2011, str. 255).

Sve ovo ukazuje da je banjskom turizmu Srbije neophodan nov razvojni koncept u skladu sa savremenim trendovima, odnosno *wellness* turizmom. Međutim, uspeh tog novog razvojnog koncepta pre svega zavisi od menadžmenta banjske destinacije i njihove želje da sve turističke resurse usmere ka osmišljavanju i kreiranju atraktivnog zdravstveno-turističkog proizvoda, koji će biti konkurentan na međunarod-

nom tržištu. Ključnu ulogu ovde, dakle, ima menadžment banjske destinacije, koji stalno treba da prati savremene promene na turističkom tržištu i da u skladu sa time menja i svoju turističku i marketing politiku.

Ono što je neophodno da menadžment uradi, jeste da svoju poslovnu strategiju usmeri na promenu staromodnog imidža banja, stavljajući akcenat na novije, atraktivnije *wellness* sadržaje i programe, kao i visok kvalitet usluga. To pored ostalog podrazumeva i da se u našim banjama, prostorno i programski odvoje sadržaji za bolesnike (medicinski programi) od sadržaja za zdrave posetioce (*wellness* programi).

Od trenutka kada je srž banjskih struktura predstavljao „lekar” i „kupatilo” stiglo se do strukturisanja aktivnosti modernih banjskih centara u skladu sa kriterijumima veće fleksibilnosti i uz različite druge stručne profile koje treba organizovati i njima upravljati. Upravljanje kadrovima je jedna od osnovnih preokupacija menadžmenta u banjama. Velika pažnja treba da se poklanja njihovom usavršavanju i edukaciji, kako u medicinskom, tako i u nemedicinskom sektoru, kroz dalje specijalizacije i obuke iz različitih oblasti. Nova poslovna politika u banjskom turizmu i okrenutost prema tržištu, tj. savremenim trendovima, pre svega *wellness* turizmu, treba da stvore nov odnos, ne prema pacijentu, već prema gostu tj. klijentu. Sve naše banje koje se sa ovom konstatacijom brže suoče, biće u prednosti u surovoj trci na turističkom tržištu.

## ZAKLJUČAK

Izuzetna stopa rasta *spa&wellness* tržišta poslednjih godina, kako u Americi, tako i u Evropi, inicirala je sve veću i raznovrsniju ponudu u ovom segmentu. Savremene banje su danas postale industrija za proizvode i usluge namenjene zdravlju i opštem psihofizičkom blagostanju ljudi. Uz tradicionalne terapije razvile su se, čak i prevagnule, aktivnosti *wellnessa*, kozmetičkih banjskih tretmana i psihofizičke relaksacije. Stručnost profila banjskih i *wellness* kadrova i odgovarajuće obrazovanje menadžmenta, svakako predstavljaju esencijalni uslov za kvalitet ponude.

Koncept strogo specijalizovanih banjskih lečilišta najvećim delom je prevaziđen. Dolazak u banje (više kraćih boravaka godišnje) radi poboljšanja ukupnog zdravlja, sve više potiskuje tradicionalne, duge zdravstvene tretmane. Bitno obeležje savremenog razvoja banjskog turizma u Evropi odnosi se dakle na integrisanje tradicionalnog banjskog turizma sa drugim oblicima turizma (*wellness*, raznovrsni sportsko-rekreativni i kulturno-zabavni sadržaji itd.).

Ponuda u banjskom turizmu Srbije treba sve više da se diverzifikuje, da razvija unikatne proizvode, ako želi da privuče novu tražnju, i to pre svega inostranu. Moguć-

nosti diverzifikacije *spa&wellness* usluga praktično su neiscrpane i zato ova grana turizma privlači veliku pažnju. Međutim, naročito je važno da *spa&wellness* usluge pruža stručno osoblje, a to je moguće samo konstantnim obukama medicinskog i nemedicinskog osoblja zaposlenog u banjama.

Menadžment banjske destinacije mora na svim nivoima da razvija i optimalno kombinuje sve elemente zdravstveno-turističke ponude, odnosno da upravlja destinacijom kao konkurentskom jedinicom, koja bi trebalo strateški da bude vođena tako da osigura i zadrži konkurentsku prednost.

## WELLNESS TOURISM AS A RESPONSE TO CHANGING CONDITIONS IN TOURISM MARKETS

Milicevic Snezana

Milovanovic Vesna

Milutinovic Sonja

**Abstract:** *Contemporary markets represent an inexhaustible source of changes which has become a central subject in tourism management today. Change management has replaced the traditional form of management. Survival in the tourism market implies creating a competitive advantage by means of forecasting, adapting to and managing changes. This process enables the creation of integral tourism offering which should satisfy the needs of sophisticated customers. New technologies and knowledge expansion contributed to a rise in customers' intellectual levels. Lifestyles and people's needs are the subjects of constant change, so the task of company and destination management executives is to follow those changes in order to discover opportunities for further growth.*

*The aim of this work is to present the appearance, development and importance of wellness in contemporary tourist destination offerings, as well as its presence in Serbian spas. Wellness was created as a change management solution for the tourism market. This megatrend has become the imperative for successful development of spa destinations. Serbian spas currently have underused potentials, so there is an obvious need for educated personnel from the area of management in order to develop the top level medical and tourism offerings in accordance with new trends.*

**Key words:** *wellness / wellness tourism / tourist destination / management / Serbian spas*

## LITERATURA

1. Adams, T. B. (2003). *The Power of Perceptions: Measuring Wellness in a Globally Acceptable, Philosophically Consistent Way*, Wellness Management
2. Mueller, H., Kaufmann, L. E. (2001). Wellness Tourism: Market analysis of a special health tourism segment and implications for the hotel industry, *Quelle: Journal of Vacation Marketing*, 7 (1), 5–17
3. *Opštine i regioni u Republici Srbiji 2011.* (2012). Republički zavod za statistiku
4. Smith, M., Kelly, C. (2006). Wellness Tourism. *Tourism recreation research*, 31 (1), 1–4
5. Smith, M. (2012, april 20). *Health Tourism Trends: Back to the Future*, Preuzeto sa: [http://ferđamálastofa.is/upload/files/melanie\\_smith.pdf](http://ferđamálastofa.is/upload/files/melanie_smith.pdf).
6. *Spas and the Global Wellness Market: Synergies and Opportunities 2010* (2012, april, 20). Global Spa Summit, Preuzeto sa: [http://www.globalspasummit.org/images/stories/pdf/gss\\_sri\\_spasandwellnessreport\\_rev\\_82010.pdf](http://www.globalspasummit.org/images/stories/pdf/gss_sri_spasandwellnessreport_rev_82010.pdf).
7. *Strategija razvoja turizma Srbije : prvi fazni izveštaj* (2005). Horwath Consulting Zagreb, Beograd, Ekonomski Fakultet
8. [www.kneipp.com/kneipp\\_philosophy.html](http://www.kneipp.com/kneipp_philosophy.html), Preuzeto 2012, april 20
9. [www.nationalwellness.org/pdf/SixDimensionsFactSheet.pdf](http://www.nationalwellness.org/pdf/SixDimensionsFactSheet.pdf), Preuzeto 2012, april 22
10. [www.fitness.com.hr/lifestyle/ljepota/Wellness.aspx](http://www.fitness.com.hr/lifestyle/ljepota/Wellness.aspx), Preuzeto 2012, april 24

## ORGANIZACIONE PERFORMANSE KAO DETERMINANTA RAZVOJA HOTELSKOG POSLOVANJA

Sekulić Dejan<sup>1</sup>

Mandarić Marija<sup>2</sup>

**Sažetak:** *Ljudi su najznačajniji resurs hotelskog preduzeća, jer je gost u stalnom i neposrednom kontaktu sa zaposlenima koji su na različitim pozicijama u odeljenjima i sektorima u hotelu. Precizno definisanje pozicija, radnih zadataka, nadležnosti i odgovornosti zaposlenih u funkciji su efikasnog obavljanja poslovnih zadataka, a time i ostvarenja ciljeva poslovanja, pa zato uspostavljanje konkretnih organizaciono-kadrovskih modela predstavlja veliki izazov za menadžment hotela.*

*Cilj rada jeste da se ukaže na važnost izgradnje adekvatne organizacione strukture i izbor i zapošljavanje kvalitetnih kadrova, što je preduslov uspeha u hotelskom poslovanju. Potrebe i želje gostiju su polazna tačka poslovanja. Slično kao i u drugim preduzećima, zahteve potrošača (korisnika usluga) menadžment treba da uvažava i da prema njima orijentiše svoje poslovne aktivnosti. Od stepena zadovoljstva klijenata zavisi konkurentska i tržišna pozicija, ali i profitabilnost poslovanja hotela, njegov opstanak i dalji razvoj. Izgradnja adekvatne organizacione strukture i funkcionalna povezanost menadžmenta i kadrova doprinosi ostvarenju pozitivnih organizacionih performansi.*

**Ključne reči:** *hotel / hotelsko poslovanje / upravljanje / organizaciona struktura / ljudski resursi*

### UVOD

Upravljanje poslovanjem hotela podrazumeva proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole svih materijalnih i nematerijalnih resursa. Kreiranje adekvatne

<sup>1</sup> Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja, Vojvođanska bb, e-mail: dejan.sekulic@kg.ac.rs

<sup>2</sup> Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja, Vojvođanska bb, e-mail: mmandaric@kg.ac.rs



organizacione i kadrovske strukture u uslovima globalizacije poslovanja predstavlja veliki izazov za svako hotelsko preduzeće. Određivanje poslovnih celina, kao i veze i odnose među njima, definisanje jasnih poslovnih zadataka svakog zaposlenog, određivanje redosleda poslovnih operacija jeste preduslov funkcionisanja postavljene organizacije.

Kategorizacija različitih vrsta i tipova objekata u hotelijerstvu podrazumeva definisanje jasnih standarda. Tehnički standardi se odnose na izgradnju, opremanje i uređenje objekta i predstavljaju osnov za uvođenje adekvatne organizacione i kadrovske strukture. Ovakav model osigurava nesmetan protok informacija o poslovnim promenama na svim nivoima unutar organizacije, koja se zasniva na širokoj primeni kompjuterske tehnologije i zahteva odgovarajuću kadrovsku osposobljenost. Primena organizacionih i kadrovskih standarda u savremenim uslovima hotelskog poslovanja u velikoj meri utiče na kvalitet i imidž hotelskog preduzeća.

## **POJAM, KATEGORIZACIJA I KLASIFIKACIJA HOTELSKIH OBJEKATA**

Pojam *hotel* potiče od latinske reči *hospes* koja znači gost, odnosno francuske reči *hôte* koja znači gostoprimac (domaćin). U svetskim okvirima postoji problem u definiciji hotela, pa se ne može sa sigurnošću utvrditi koji su sadržaji potrebni da neki smeštajni objekat čine hotelom. S obzirom na to da hoteli mogu biti organizovani od malih, porodičnih hotela, pa sve do velikih, međunarodnih hotelskih lanaca, Svetska turistička organizacija pri definisanju hotela uzima u obzir veličinu objekta, uslugu koju nudi i sprovođenje postupka kategorizacije.

Prema WTO, hotel je smeštajni objekat u kome se usluge smeštaja pružaju u određenom broju soba, koji pruža određene usluge, uključujući uslugu u sobama (room service), dnevno čišćenje i pospremanje soba i prostorija za ličnu higijenu gostiju, koji je kategorisan prema opremi i uslugama koje nudi i kojim upravlja jedinstveni menadžment (što je karakteristika za veće poslovne sisteme, odnosno lance hotela).

Usluge smeštaja hoteli pružaju u sobama, ali ih mogu pružati i u hotelskim apartmanima. Hoteli po pravilu nude jednokrevetne i dvokrevetne sobe, kao i mogućnost korišćenja dodatnog, pomoćnog ili dečjeg kreveta. Međutim, u svakom slučaju hoteli iznajmljuju sobe, a ne krevete i osnovna hotelska „merna jedinica” za utvrđivanje poslovnog rezultata je iznajmljena soba, a ne ostvareno noćenje.

Standardi koji se primenjuju u ugostiteljstvu, određuju zemlje svojim zakonima i pravilnicima, dodatno turističke agencije u svojim katalozima, kao i hotelska udruženja. Izgradnju i razvoj hotelskih objekata potrebno je uskladiti sa propisima o

zaštiti životne sredine i omogućiti da doprinose pozitivnom ekonomskom, društvenom i kulturnom uticaju (Prayag, Dookhony-Ramphul i Maryeven, 2010, str. 697).

Hotelske usluge smeštaja se standardizuju u cilju upoznavanja budućih korisnika sa vrstom i kvalitetom usluga. U procesu standardizacije postoje dva osnovna nivoa (Radosavljević, 2009, str. 50–51):

- razvrstavanje ugostiteljskih objekata,
- kategorizacija ugostiteljskih objekata.

*Razvrstavanje* ugostiteljskih objekata podrazumeva njihovo klasifikovanje u određene grupe prema određenom kriterijumu (vrsta usluge, način pružanja usluge, lokacija, cena). Svi ugostiteljski objekti u Srbiji mogu se svrstati u tri grupe (Zakon o turizmu, str. 24):

- 1) ugostiteljski objekti za smeštaj,
- 2) ugostiteljski objekti za pružanje usluga ishrane i pića,
- 3) catering objekti.

Ugostiteljski objekti za smeštaj obuhvataju hotele, motele, pansione, turističke apartmane, kampove i sl. Restorani se razvrstavaju u zavisnosti od uređenja, opreme, spoljašnjeg izgleda, kvaliteta usluga, dok catering objekti predstavljaju objekte u kojima se priprema hrana radi potrošnje na nekom drugom mestu.

*Kategorizacija* se odnosi na utvrđivanje nivoa kvaliteta elemenata ponude, koji su zajedničko obeležje određene vrste ugostiteljskih objekata, na osnovu propisanih standarda. Svrha kategorizacije je da kupci prepoznaju kvalitet proizvoda na tržištu, vrše komparaciju sa drugim sličnim proizvodima i poredе odnos cene i kvaliteta. Hotelski standardi se odnose na niz minimalnih uslova izgradnje, opreme, procesa i postupaka koji su definisani zakonskim propisima (veličina sobe, opremljenost, znanje stranih jezika). Hoteli se mogu razlikovati po pripadnosti određenoj kategoriji, s tim što kriterijumi kategorizacije i obeležavanje (zvezdice, dijamanti) nisu striktno definisani i razlikuju se po zemljama. U Srbiji, za obeležavanje kategorije hotela koristi se zvezdica.



Karakteristike različitih kategorija jesu (Radosavljević, 2009, str. 53–54):

- *Luksuzni hoteli (hoteli sa pet zvezdica)* pružaju visok nivo usluga u cilju zadovoljenja istančanih zahteva gostiju. Poseduju ekskluzivnu i jedinstvenu opremu visokog kvaliteta.
- *Hoteli sa četiri zvezdice* poseduju savremenu opremu, pružaju visok nivo usluga i različite mogućnosti za korišćenje slobodnog vremena, kao i pogodne uslove za sastanke. Zadovoljavaju visoke arhitektonske standarde u smislu prostorno-funkcionalnog rasporeda i uređenja.
- *Hoteli sa tri zvezdice* su hoteli sa manjim brojem soba, ali ih odlikuje komfor i udobnost. Oprema i nameštaj mogu biti i stariji, ali dobro očuvani.
- *Hoteli sa dve zvezdice* su okrenuti gostima kojima je cena najznačajni faktor u izboru smeštaja. Zadovoljavaju standarde funkcionalnosti i čistoće, dok kvalitet opreme nije posebno važan.
- *Hoteli sa jednom zvezdicom* imaju čistu, očuvanu i jednostavnu opremu, ali nude veoma povoljne cene i time privlače goste.

U zavisnosti od vrste i kvaliteta usluga koje pružaju, lokacije gde se nalaze i ostalih specifičnosti hoteli mogu poslovati samostalno ili se mogu povezati u različite grupe. U tom pogledu razlikujemo nezavisne hotele i hotelske lance (Radosavljević, 2009, str. 71–72).

*Nezavisni hoteli* samostalno vode svoju poslovnu politiku, marketing politiku, politiku prodajnih cena i zauzimaju specifične niše na turističkom tržištu. Primenjuju opšte standarde poslovanja i kategorizacije, ali nemaju prepoznatljiv brend. Najveći broj ovih hotela posluje u velikim gradovima i to su mali hoteli nižeg nivoa usluge i kvaliteta.

*Hotelski lanci* su sistem povezanih hotela sa prepoznatljivim imenom i garantovanim standardom, koji imaju izgrađen i prepoznatljiv brend na tržištu. Nastali su spajanjem hotela koji su poslovali u užem prostornom okruženju, preko regionalnih i nacionalnih granica, do međunarodnog razvoja hotelskih lanaca. Conrad Hilton se smatra osnivačem poslovnog sistema po principu hotelskog lanca. Svoj poslovni sistem izgradio je kupovinom prvog hotela u Teksasu 1919. godine, kome su kasnije priključeni i mnogi drugi.

Ekspanzija hotelskih lanaca može se objasniti i željom za obezbeđenjem ekonomije obima. Krajem 90-ih godina više od 60% hotela u SAD pripadalo je nekom lancu. U SAD, Evropi i Kanadi procenjuje se da ima oko 3.000 hotelskih grupa sa najmanje 10 hotela u lancu (Radosavljević, 2008, str. 34).

**Tabela 1.** Rangiranje 10 najvećih hotelskih grupa 2011/2010

Rang	GRUPA	Broj hotela		Rast broja hotela	Broj soba		Rast broja soba
		2011	2010		2011	2010	
1	INTERCONTINENTAL HOTEL GROUP	4 437	4 432	5	647 161	643 787	0,50%
2	WYNDHAM HOTEL GROUP	7 207	7 112	95	612 735	597 674	2,50%
3	HILTON HOTELS	3 689	3 523	166	605 938	587 813	3,10%
4	MARRIOTT INTERNATIONAL	3 446	3 329	117	602 056	580 876	3,60%
5	ACCOR	4 229	4 111	118	506 606	492 675	2,80%
6	CHOICE	6 142	6 021	121	495 145	487 410	1,60%
7	STARWOOD HOTELS AND RESORTS	1 041	979	62	308 700	291 638	5,90%
8	BEST WESTERN	4 015	4 048	-33	307 155	308 477	-0,40%
9	CARLSON HOTELS / REZIDOR	1 078	1 059	19	165 061	159 756	3,30%
10	HYATT HOTELS CORP.	453	424	29	127 507	122 317	4,25%

**Izvor:** MKG Hospitality, jun 2011

U Tabeli 1. prikazano je rangiranje deset najvećih hotelskih grupacija u 2010. i 2011. godini. InterContinental Hotel Group (IHG) je i dalje na prvom mestu među 10 najpoznatijih hotelskih lanaca, sa rastom ponude broja soba od 0,5% u 2011. u odnosu na 2010. godinu. Iz prikaza se može uočiti da su svi hotelski lanci imali rast ponude hotelskih objekata i broja soba osim Best Westerna, koji je u periodu 2011/2010 imao pad za 33 objekta, odnosno 1322 sobe manje, što je rezultiralo padom ponude od 0,4% (MKG Hospitality, jun 2011, <http://hospitality-on.com/en>).

## KARAKTERISTIKE HOTELIJERSTVA U SRBIJI

Hotelijerstvo u Srbiji ima dugu tradiciju. Izgradnju prvog hotela u Beogradu 1843. godine, koji je nosio ime Staro zdanje, a kasnije preimenovan u Grand hotel, finansirao je knez Mihailo Obrenović. Krajem XIX i početkom XX veka, izgrađeni su brojni hoteli koji i danas kreiraju jedinstven imidž Beograda i Srbije, kao što su: hotel Kasina, Moskva, Balkan, London, Grčka kraljica i dr. Međutim, politički,

ekonomski i tržišni faktori poslednjih dvadesetak godina usloveli su sporiji razvoj hotelijerstva u Srbiji. Pored malog broja poznatih hotelskih lanaca koji posluju na našem tržištu, kao što je Hyatt, Holiday Inn i novih investicija koje se očekuju u narednom periodu, poput izgradnje hotela Marriotta u Beogradu, hotelsku ponudu Srbije karakterišu zastareli objekti koji ne postižu ni približne poslovne rezultate u poređenju sa konkurencijom. Usled zatvorenosti tržišta kasnio je proces restrukturiranja i privatizacije, tako da nije bilo značajnih ulaganja iz zemlje i inostranstva, što je uticalo na neadekvatnu i nekonkurentnu ponudu u hotelijerstvu.

Prosečni hotel u Srbiji, prema istraživanju iz 2004. godine ima 105 soba, starost objekta iznosi 42 godine, poslednji put je delimično obnovljen pre 13 godina, 8.000 evra je prihod po sobi, što je 2,5 puta manje od međunarodnog standarda za istu prosečnu kategoriju (Strategija razvoja turizma Republike Srbije, 2005, str. 36).

Strategijom razvoja turizma do 2015. godine definisane su pretpostavke za razvoj hotelijerstva: preduzimanje neophodnih mera u privlačenju globalnih hotelskih lanaca u cilju povećanja ponude izgradnjom savremenih hotela najviše kategorije u većim gradovima (Beograd, Novi Sad, Kragujevac, Niš), kao i većeg broja hotelskih lanaca regionalnog značaja – posebno u banjskim lečilištima; dovršetak privatizacije postojećih hotelskih preduzeća; restrukturiranje, modernizacija i tržišno repositioniranje hotelske i turističko-ugostiteljske ponude u skladu sa svetskim standardima i kategorizacijom. Takođe, naglasak je stavljen na nedostatak međunarodno kvalifikovanih hotelskih i turističkih menadžera i potrebu izgradnje odgovarajućih obrazovnih institucija za školovanje budućih kadrova prema međunarodnim standardima.

U okviru analize postojećeg stanja hotelske ponude u Srbiji, potrebno je sagledati podatke koji se prikupljaju putem mesečnih izveštaja ugostiteljskih i drugih organizacija koje pružaju usluge smeštaja. Kao glavni izvor uzimaju se knjige gostiju koje hotelijeri vode, kao i podaci koji se prikupljaju kroz poslovne objekte koji posreduju u turizmu, putem statističkog istraživanja turističkih agencija.

**Tabela 2.** Pregled broja i strukture kategorisanih ugostiteljskih objekata za smeštaj

Vrsta objekta	Broj objekata	Broj apartmana	Broj soba	Broj ležaja
Hoteli	213	905	13.237	22.302
Garni hoteli	53	162	1.033	1.794
Apart hoteli	3	161	1	603
Depadansi	18	51	753	1.559
Moteli	16	16	400	682
Turistička naselja	2	48	58	212
Apartmentna naselja	2	61	0	236
Pansioni	2	24	29	78
Ukupno	309	1.428	15.511	27.466

**Izvor:** Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, 2011 godina

Prema podacima Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja u 2011. godini registrovano je 309 objekata koji pružaju usluge smeštaja, sa ukupno 16.939 soba i apartmana. Najveći broj objekata su *hoteli*, 213 objekta, koji prema *Pravilniku o standardima za kategorizaciju ugostiteljskih objekata za smeštaj* predstavljaju objekte za smeštaj u kojima se pružaju usluge smeštaja, hrane, pića i druge uobičajene usluge i poseduju najmanje 10 smeštajnih jedinica.

*Garni hotel* je podvrsta hotela minimalnog kapaciteta 7 smeštajnih jedinica, u kojem se pružaju usluge noćenja i doručka. *Apart hotel* je podvrsta hotela minimalnog kapaciteta 7 smeštajnih jedinica od kojih najmanje 80% čine apartmani. *Depadansi* su zasebne građevinske celine u kojima se obezbeđuje usluga smještaja, locirani u neposrednoj blizini osnovnog objekta (hotela). Depadansi su funkcionalno povezani sa osnovnim objektom u kome se obezbeđuju usluge ishrane, kao i ostale, dodatne usluge.

*Motel* je ugostiteljski objekat za smeštaj u kojem se pružaju usluge smeštaja, hrane i pića, lociran uz saobraćajnicu, izvan naseljenog mesta, namenjen kraćem zadržavanju gostiju, sa najmanje 7 smeštajnih jedinica.

*Turističko naselje* je ugostiteljski objekat predstavljen skupom građevinski izdvojenih objekata za smeštaj i ishranu, minimalnog kapaciteta od 25 smeštajnih jedinica. Pored smeštajnih jedinica mora imati centralnu recepciju, ugostiteljske, sportsko-rekreativne, zabavne i druge objekte i sadržaje, prilagođene uslovima destinacije. Turističko naselje koje u svom sastavu ima preko 80% smeštajnih jedinica vrste apartman, može da nosi naziv *apartmentna naselje*.

*Pansion* je ugostiteljski objekat za pružanje usluga smeštaja, hrane i pića i druge usluge sa najmanje pet smeštajnih jedinica.

Hoteli se mogu razlikovati po pripadnosti određenoj kategoriji na osnovu ispunjenosti propisanih standarda za svaku kategoriju. Kategorija kojoj objekat pripada označava se zvezdicom.

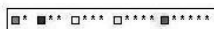
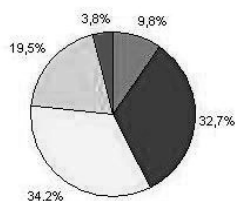
**Tabela 3.** Broj i udeo kategorija hotela i soba u strukturi hotelskih kapaciteta<sup>3</sup>

Kategorija objekta	Hoteli				Sobe			
	2010	2011	Broj hotela (2010)	Broj hotela (2011)	2010	2011	Broj soba (2010)	Broj soba (2011)
*	9,6%	9,8%	24	26	5,1%	5,1%	756	789
**	33,2%	32,7%	83	87	21,6%	21,7%	3.195	3.324
***	35,6%	34,2%	89	91	41,2%	40,8%	6.098	6.255
****	18,0%	19,5%	45	52	22,7%	22,9%	3.358	3.517
*****	3,6%	3,8%	9	10	9,5%	9,5%	1.407	1.452
<i>Ukupno</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	250	266	100,0%	100,0%	14.814	15.337

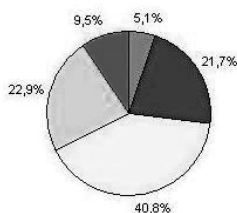
**Izvor:** Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, 2011 godina

Najveći broj hotela prema podacima iz 2011. godine pripada objektima niže kategorije sa tri, dve i jednom zvezdicom, čak 76,7%, dok je veoma mali broj ekskluzivnih hotela visoke kategorije, čiji udeo je 19,5% sa četiri i 3,8% sa pet zvezdica.

Udeo broja hotela po kategorijama



Udeo broja soba po kategoriji hotela



U narednoj tabeli je prikazano poređenje raspoloživih kapaciteta u hotelskom sektoru u Srbiji tokom perioda 2009–2011. godina.

<sup>3</sup> Analiza se odnosi na hotele bez aparta i depandansa.

**Tabela 4.** Uporedni pregled hotelskih kapaciteta u 2009, 2010 i 2011. godini

Vrsta objekta	2009	2010	2011	2011/2010
Hoteli	204	207	213	2,9%
Garni hoteli	27	43	53	23,2%
Apart hoteli	0	1	3	200,0%
Depadansi	11	16	18	12,5%
<b>Ukupno hoteli</b>	<b>242</b>	<b>267</b>	<b>287</b>	<b>7,5%</b>
Ukupan br. soba	14.558	15.357	16.303	6,1%
Ukupan br. ležaja	23.613	24.186	26.258	8,6%

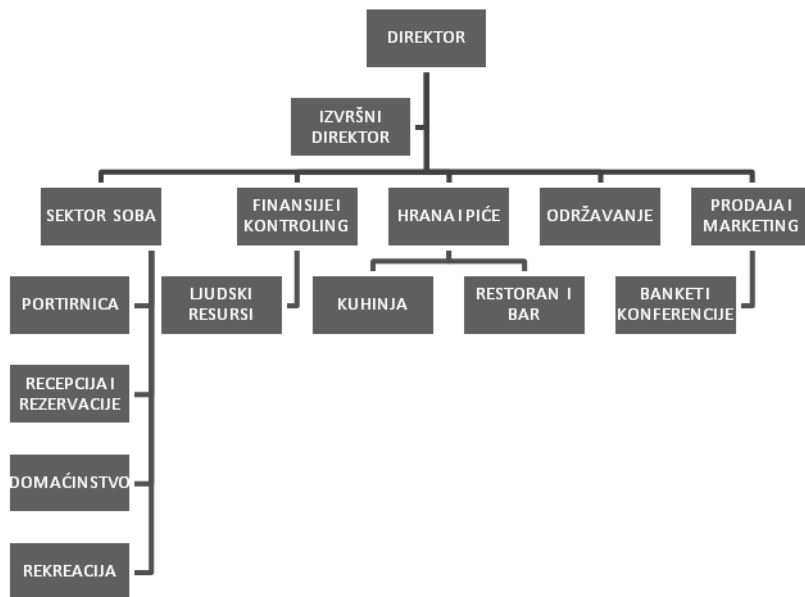
**Izvor:** Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, 2011. godina

Na osnovu podataka iz tabele može se uočiti primetan rast ponude broja objekata, a samim tim i ukupnog broja soba i ležaja. U periodu 2011/2010 došlo je do rasta broja objekta za 7,5%, broja soba za 6,1% i ležaja za 8,6%. Hotelski objekti apartmanskog tipa (apart hoteli) su relativno novi u ponudi na srpskom tržištu i može se očekivati u narednom periodu njihov dinamičan razvoj i još veća brojnost.

## ORGANIZACIONI ASPEKTI POSLOVANJA HOTELSKOG PREDUZEĆA

Bez obzira da li se radi o nezavisnom hotelu ili hotelu koji je deo nekog međunarodnog lanca, zajedničko je da moraju da izgrade odgovarajuću organizacionu strukturu koja će istovremeno zadovoljiti raznovrsne želje, potrebe i očekivanja gostiju, ali i doprineti profitabilnosti poslovanja hotela. Organizaciona struktura podrazumeva definisanje poslova i zadataka koje zaposleni obavljaju, što upućuje na njenu povezanost sa kadrovskom strukturom u jedinstvenu celinu. Kod hotelskih i drugih preduzeća u turizmu, marketing je od posebnog značaja u koncipiranju organizacione strukture, a to je pristup od tržišta ka preduzeću (Čačić, 2010, str. 333). Složenost poslovanja i veličina hotela određuju karakter poslova i broj zaposlenih. Povezane poslovne jedinice u kojima se obavljaju istovrsni ili slični poslovi čine organizacionu strukturu hotela. Organizaciona struktura se prikazuje organogramima. Što je veći hotel, to je važnije ispravno postaviti organizacionu strukturu po pojedinim hotelskim funkcijama.



**Grafik 1.** Organizaciona struktura hotelskog preduzeća

Osnovni elementi organizacione strukture hotela jesu (Bunja, 2006, str. 20):

1. Menadžment – donosi odluke, odnosno vodi poslovne aktivnosti hotela;
2. Sektor soba (eng. *Rooms Division*):
  - recepција* – prima, smešta i ispraća goste i naplaćuje usluge,
  - portirnica* – obavlja poslove vezane za dolazak, boravak i odlazak gostiju,
  - hotelsko domaćinstvo* – brine se o čistoći soba i zajedničkih prostorija;
3. Odeljenje hrane i pića (eng. *Food and Beverage*):
  - kuhinja* – proizvodna jedinica za pripremu jela,
  - restoran* – prodajna jedinica za usluživanje jela i pića,
  - aperitiv-bar* – proizvodno-prodajna jedinica za pripremu i posluživanje pića;
4. Odeljenje rekreacije – sportski, *wellness* i zabavni hotelski sadržaji;
5. Odeljenje prodaje i marketinga – obavlja poslove obrade tržišta, prodaje i promocije hotelskih kapaciteta;
6. kontrola i finansije – prikuplja, obrađuje i prezentuje podatke o hotelskom poslovanju;
7. tehničko odeljenje (održavanje) – brine se o ispravnosti opreme i uređaja, odnosno radi na održavanju hotela.

Na osnovu složene organizacione strukture može se pretpostaviti značajna uloga ljudskog faktora u upravljanju i izvršavanju kompleksnih zadataka u hotelskom poslovanju. Zaposleni su najvažnija determinanta kvaliteta hotelske ponude i zato se posebna pažnja posvećuje regrutaciji i selekciji ljudskih resursa.

### *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*

Ljudski resursi, odnosno kadrovi predstavljaju najvredniji deo hotelske imovine. Raskoš i sjaj hotela ne mogu da nadoknade ono što se dešava ako zaposleni svojim odnosom odvrćaju goste. Istovremeno, osoblje koje uliva poverenje i privlači ljude daleko je važnije od svog sjaja i raskoši koje uopšte može da se zamisli u hotelu. Svrha kadrovske funkcije u hotelijerstvu jeste optimalno popunjavanje i održavanje potrebnih radnih mesta kako bi se osiguralo nesmetano odvijanje proizvodnih procesa, odnosno kvalitetno zadovoljavanje zahteva, želja i potreba gostiju za uslugama smještaja, hrane i pića, ali i drugih hotelskih usluga. Stoga je upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu značajno za ukupno poslovanje i kvalitet pruženih usluga (Čačić, 2010, str. 249).

Upravljanje ljudskim resursima podrazumeva niz povezanih aktivnosti (Čerović, 2011, str. 23):

1. planiranje ponude i tražnje za kadrovima,
2. analiza poslova,
3. regrutovanje potencijalnih kandidata,
4. selekcija,
5. socijalizacija,
6. obuka i razvoj,
7. motivisanje,
8. zaštita zdravlja,
9. poštovanje zakonskih i drugih propisa.

Kadrovska funkcija treba da odgovori na pitanja: da li postojeći broj i kvalitet zaposlenih odgovara potrebama postojećih poslova, da li su kadrovske potencijali iskorišćeni na najbolji mogući način, da li postoji tačan uvid u buduće potrebe za stručnim kadrovima i ko su i odakle će se angažovati ljudi koji će zadovoljiti buduće potrebe. Ako se ne odgovori na ta pitanja, hotel se neće moći razvijati, ili će čak dospeti u poslovne teškoće. Izbor i zapošljavanje kadrova jedna je od najvažnijih poslovnih funkcija hotela, jer od kvaliteta kadrova ne zavisi samo kvalitet pruženih usluga već i međuljudski odnosi i sama organizacija poslovanja hotela. Razvoj, dodatno osposobljavanje i neprekidno obrazovanje zaposlenih najvažniji su pokretači rasta i unapređenja poslovanja svakog hotela.

### *Integracija organizacione i kadrovske strukture*

Kompleksan pristup hotelijerstvu polazi od suštinskih karakteristika njegovog integralnog proizvoda. Ovaj proizvod nastaje u hotelskim objektima i realizuje se u prisustvu potrošača. Specifičnim ga čini heterogena struktura, odnosno povezanost *materijalne i nematerijalne komponente* u jedinstvenu celinu. Prostorne, građevinske karakteristike, odlike uređenja i opreme objekta predstavljaju materijalni okvir za realizaciju hotelskih usluga. Nesporno je da materijalne komponente čine osnovu hotelskog proizvoda, ali koncept zadovoljstva potrošača u velikoj meri određuje i značaj nematerijalne komponente.

Uobičajeno je da se ove komponente označavaju terminom *usluge*. Otuda i težnja ka uvođenju standarda u domen usluga, u funkciji sveobuhvatnijeg tretmana kvaliteta hotelskog proizvoda. Pružanje hotelskih usluga prema utvrđenim standardima podrazumeva uvođenje odgovarajućih organizaciono-kadrovskih modela.

Uvođenju organizacione i kadrovske strukture prethodi što potpunije sagledavanje sadržine usluga u hotelijerstvu. Razumljivo je da se pre svega radi o osnovnim uslugama smeštaja i ishrane. Heterogenost i kompleksnost hotelskog proizvoda, odnosno uslovljenost njegove realizacije prostornim okruženjem, karakteristika gradnje, kapacitetom, uređenjem i opremanjem objekta, ne dozvoljavaju egzistenciju univerzalnih organizaciono-kadrovskih modela. Vrsta, tip, kapacitet i kategorija hotelskog objekta jesu osnovni faktori od kojih zavisi uvođenje određenih organizacionih i kadrovskih standarda (Kosar, 2000, str. 31).

Realizacija hotelskog proizvoda je proces koji traje koliko i boravak gosta u hotelu. Taj proces koji se može nazvati *ciklusom gosta* ima svoju početnu, središnu i završnu fazu (dolazak – prijem, boravak i odlazak – ispraćaj gosta). Zatvaranjem ciklusa završava se proces realizacije hotelske usluge. Uspešnost ove realizacije, odnosno kvalitet hotelskog proizvoda određuje gost. Misli se na subjektivno iskustvo gosta, stepen njegovog zadovoljstva, nivo usklađenosti očekivanog i doživljenog. Pod tako specifičnim okolnostima izuzetno je važno težiti ka uspostavljanju što funkcionalnije organizaciono-kadrovske strukture (Kasavana, 2009, str. 60).

Hotelsko poslovanje podređeno je ciklusu gosta. Da bi se taj ciklus ostvario nužno je odvijanje niza međusobno sinhronizovanih poslovnih operacija, grupisanih u pojedine poslovne celine. Polazeći od osnovnih usluga u hotelijerstvu, radi se pre svega o poslovnim celinama u sektoru smeštaja (služba prijema, hotelsko domaćinstvo) i sektoru ishrane (kuhinjski blok, restorani, aperitiv-bar), kao i o poslovnim celinama u funkciji realizacije osnovnih usluga (služba nabavke i skladištenja, služba tehničkog održavanja). Interna organizacija hotela može biti zasnovana na

egzistenciji svih navedenih službi, ali postoji mogućnost da se neke manje značajne funkcije povere drugim kompanijama, specijalizovanim za ove aktivnosti. Međutim, gledajući ciklus gosta kao celinu, svaka od funkcija je potrebna radi nesmetanog odvijanja procesa pružanja usluga.

Veliki uticaj na obim i sastav ljudskih resursa ima vrsta, tip, kapacitet i lokacija hotelskog objekta. Hoteli visokih kategorija zapošljavaju veći broj radnika od hotela nižih kategorija; hoteli namenjeni poslovnim gostima, locirani u velikim gradovima, odgovarajućih kategorija i kapaciteta sa celogodišnjim poslovanjem, imaju drugačiji obim i sastav zaposlenih od hotela smeštenih na turističkom području. Postoje razlike između hotela namenjenih odgovarajućim tržišnim segmentima. Na to ukazuju podaci o broju zaposlenih po hotelskoj sobi u pojedinim evropskim i vanevropskim gradovima, posebno onim na Bliskom Istoku.

**Tabela 5.** Broj zaposlenih po hotelskoj sobi

Evropski gradovi	Broj zaposlenih po sobi	Vanevropski gradovi	Broj zaposlenih po sobi
Ženeva	0,72	Abu Dabi	1,22
London	0,83	Džeda	1,06
Madrid	0,62	Karači	1,63
Moskva	1,42	Kuvajt Siti	1,11
Pariz	0,82	Muskat	1,55
Rim	0,70	Rijad	1,05
Varšava	1,26	Tel Aviv	0,88
<i>U proseku</i>	<i>0,72</i>	<i>U proseku</i>	<i>1,30</i>

**Izvor:** Čačić, 2010. str. 248

Na osnovu podataka iz tabele vidimo da evropski gradovi imaju dva puta manje zaposlenih po sobi, nego ostali posmatrani gradovi, što upućuje na zaključak da je u njima skuplja radna snaga. Kako broj zaposlenih zavisi i od kategorizacije hotela, može se izvesti zaključak da evropski gradovi imaju nižu prosečnu kategorizaciju, pa samim tim i manji broj zaposlenih po sobi.

## TRENDOVI U HOTELIJERSTVU

Hoteli budućnosti oblikovaće se prema specifičnim potrebama i zahtevima gostiju, kao i motivima putovanja. Motivi i potrebe za putovanjem biće uslovljeni novim uslovima rada i životnim stilom ljudi. Daljim razvojem informacione i komunikacione tehnologije smanjiće se potreba za poslovnim putovanjima, međutim, nedo-

statak slobodnog vremena usloviće potrebu da se ono što efikasnije koristi, pa će putovanja radi odmora, zabave i rekreacije dobijati još više na značaju. Potrošači hotelskih usluga usloviće razvoj novih hotelskih proizvoda i usluga koji odgovaraju njihovim specifičnim i pojedinačnim zahtevima.

U razvoju hotelske i turističke industrije u budućnosti postojaće sledeći trendovi: povećanje broja jeftinih hotela izvan gradova, luksuznih hotela na poznatim destinacijama, rast broja tematskih hotela (ledeni hotel u Švedskoj), izgradnja hotela u svemiru, prihvatanje koncepta održivog turizma, veća primena moderne tehnologije na svim nivoima upravljanja u hotelima, ali u centru hotelskog poslovanja i dalje će biti želje i potrebe gosta (Radosavljević, 2009, str. 65–66).

Svemir je postao nova turistička destinacija. Mnoge kompanije su zainteresovane da grade *svemirske hotele* kao što je Hilton, a avio-kompanije su zainteresovane za konstruisanje letelica. Projekat konstrukcije svemirskog broda koji će odvesti prve turiste u kosmos realizuje kompanija Virgin Galactic. Ova kompanija se nada da će za samo nekoliko godina moći da pošalje u svemir svoje prve turiste, po cenu karte od oko dvesta hiljada dolara.

Očuvanje životne sredine nalazi se u fokusu svih društvenih pitanja. Mnogi hoteli razvili su različite programe u cilju očuvanja životne sredine. Hotelski lanci poput Hiltona, Accora i Marriotta predstavljaju društveno odgovorne kompanije koje poslovne aktivnosti obavljaju u skladu sa zahtevima zaštite prirodne sredine i održivog lokalnog razvoja (El Diefa i Fontb, 2010, str. 159). U tom smislu na značaju će dobijati razvoj *zelenih hotela* ili *eko-hotela* u kojima je sve podređeno očuvanju životne sredine – od izbora lokacije, maretijala, opreme i uređenja. Primeri takvih hotela su Novotel i Ibis u Sidneju. Internacionalni hotelski lanac Hilton aktivno promovise koncept zelenih hotela i svoje aktivnosti podredio je rekonstrukciji objekata i njihovom pretvaranju u zelene hotele. Standardne sobe se pretvaraju u tzv. eko-sobe i izgrađene su od 97% reciklažnog materijala. Materijali uključuju čist pamuk i vunu, minimalnu upotrebu hroma i metala, i drvo za sav nameštaj i podove (Lee, Hsub, Hanc i Kim, 2010, str. 910). Prednost ovih hotela je u tome što koriste solarnu energiju, recikliraju otpad, koriste specijalne građevinske materijale i sl. Mnogi gosti preferiraju boravak u eko-sobama koji je povezan sa zelenim imidžom hotela na osnovu dizajna u skladu sa prirodom i prijatnog ambijenta, koji unapređuje kvalitet vazduha i sprečava alergijske reakcije.

*Spa-hoteli* predstavljaju koncept podređen očuvanju telesnog zdravlja, fizičke i duhovne snage, konzumiranje zdrave hrane i korišćenje prirodnih (lekovitih) izvora. *Brodovi hoteli* biće opremljeni tako da turisti uživaju u istraživanju i novim otkrićima. *Hotel avion* je novi hotel budućnosti, koji kombinuje putovanje kružnim brodovima, avionima i balonima koji se pokreću na vruć vazduh. Putnici nikada

ne treba da se parkiraju, putuju na nekoliko različitih destinacija i to predstavlja izuzetan turistički doživljaj.

## ZAKLJUČAK

Savremeni pristup poslovanju u hotelijerstvu zasniva se na osnovnim postavkama menadžmenta, koji podrazumeva proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole svih materijalnih i nematerijalnih resursa kojima preduzeće raspolaže u funkciji ostvarivanja definisanih ciljeva. Poslovni uspeh i profitabilno poslovanje koje su osnovni ciljevi i preduslov daljeg rasta i razvoja preduzeća moguće je ostvariti samo punom sinhronizacijom navedenih aktivnosti i procesa. Ovo podrazumeva izgradnju odgovarajuće organizacione strukture svakog hotelskog preduzeća, koja je uslovljena veličinom, kapacitetom i kategorijom objekta, spremnom da odgovori na sve izazove poslovanja. Međutim, i najbolje isplanirana i projektovana organizaciona struktura, postaće neefikasna ukoliko nije adekvatno povezana sa raspoloživim kadrovskim potencijalom.

U radu je prikazan jedan od mogućih organizaciono-kadrovskih modela, koji su uslovljeni veličinom, tipom, kapacitetom, lokacijom i kategorijom hotela. Prikazan model obuhvata menadžment hotela (generalni i izvršni direktor) odgovoran za definisanje strategije i ciljeva poslovanja. Menadžment upravlja ostalim sektorima hotela. Sektor soba čine portirnica, rezervacije, recepcija, hotelsko domaćinstvo i odeljenje rekreacije. Ovaj sektor je najznačajniji u hotelu, jer od nastanka prvih hotela do danas, osnovna funkcija hotela jeste pružanje usluga smeštaja i prenoćišta gostiju. Ostala odeljenja u okviru ovog sektora mogu biti zasebna ili spojena što je uslovljeno veličinom i kategorijom objekta. Sektor soba je i najznačajniji profitni centar hotela. Drugi po značaju je sektor hrane i pića u okviru kojeg posluju kuhinja, restoran i bar. Brigu o ispravnosti uređaja i opreme, kao i održavanje i popravku obavlja služba tehničkog održavanja. Istraživanje tržišta, promociju, privlačenje gostiju i osmišljavanje dodatnih sadržaja, obavlja osoblje zaposleno u službi prodaje i marketinga, a kontrolu celokupnog poslovanja i poređenje planiranih i ostvarenih ciljeva obavlja sektor finansija i kontrole. Kako bi svi pomenuti sektori funkcionisali i obavljali postavljene zadatke, neophodno je postojanje odgovarajućeg, profesionalnog i motivisanog osoblja, čije su regrutovanje, selekcija, obuka i razvoj u nadležnosti službe ljudskih resursa.

Sve ovo ide u prilog činjenici da nijedno odeljenje ne može biti nezavisno i poslovati samo za sebe, već je neophodna koordinacija i komunikacija svih sektora, odeljenja i zaposlenih kao jedne celine, kako bi se ostvarili svi zahtevi i potrebe gosta u cilju zadržavanja gosta, odnosno njegove lojalnosti.

## ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AS A DETERMINANT OF DEVELOPMENT IN HOTEL BUSINESS

Sekulic Dejan

Mandarić Marija

**Abstract:** *People are the most important resource of hotel companies, as guests are in continuous and direct contact with employees who work in different positions and different departments or sectors of the hotel. A precise definition of each position with accompanying tasks and responsibilities is necessary for efficient accomplishment of business tasks, and achievement of business objectives. That is why the establishment of specific organizational and staffing model is a major challenge for hotel management.*

*The aim of this paper is to highlight the importance of building an adequate organizational structure, as well as the importance of selection and recruitment of quality staff, which is a prerequisite for success in the hotel business. The needs and demands of guests have to be the starting point of business. Just as in any other company, company management should respect consumer demands (or user demands) and focus their business activities so as to satisfy consumer/user needs. Hotel competitiveness, its market position, profitability, survival in the market, as well as further development of the hotel depend on the degree of customer satisfaction. Building an adequate organizational structure and having functional interrelations between managerial staff and hotel personnel, contribute to a successful overall business performance of the organization.*

**Key words:** *hotel / hotel business / management / organizational structure / human resources*

### LITERATURA

1. Bunja, Đ. (2006). *Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu*, Zagreb, Školska knjiga
2. Čačić, K. (2010). *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Beograd, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
3. Čerović, S., Čomić, Đ. (2011). *Projektovanje i izgradnja hotela*, Beograd, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
4. Čerović, S. (2011). *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Beograd, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment

5. El Diefa, M., Fontb, X. (2010). The determinants of hotels' marketing managers' green marketing behaviour. *Journal of Sustainable Tourism*, 18 (2), 157–174
6. Kasavana, M. I. (2009). *Managing Front Office Operations*, Michigan, MUP
7. Kosar, Lj. (2000). Organizacioni i kadrovski standardi u hotelijerstvu. *Turizam*, (4), 31–35
8. Lee, J. S., Hsub, L. T., Hanc, H., Kim, Y. (2010). Understanding how consumers view green hotels : how a hotel's green image can influence behavioural intentions. *Journal of Sustainable Tourism*, 18 (7), 901–914
9. Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja (2012, Maj 20), Preuzeto sa: <http://www.turizam.merr.gov.rs/index.php/sr/2010-02-11-17-24-30>
10. MKG Hospitality (2012, April 15), Preuzeto sa: <http://hospitality-on.com/en>
11. Prayag, G., Dookhony-Ramphul, K., Maryeven, M. (2010). Hotel development and tourism impacts in Mauritius : Hoteliers' perspectives on sustainable tourism. *Development Southern Africa*, 27 (5), 697–712
12. Radosavljević, G. (2008). Hotelski lanci u procesu globalizacije. *Ekonomski horizonti*, 10 (1–2), 33–43
13. Radosavljević, G. (2009). *Menadžment u turizmu*. Kragujevac, Ekonomski fakultet
14. *Strategija razvoja turizma Republike Srbije* (2005). Zagreb, Horwath Consulting Zagreb i Beograd, Ekonomski fakultet
15. *Zakon o turizmu*. Službeni glasnik Republike Srbije, br. 45/2005



## EFEKTIVNOST PRIMENE MIKROBIOLOŠKOG ĐUBRIVA SLAVOLA U BILJNOJ PROIZVODNJI

Đorđević Snežana<sup>1</sup>

Babović Jovan<sup>2</sup>

**Sažetak:** Mikrobiološko đubrivo Slavol čini kombinacija šest bakterija koje pripadaju azotofiksatorima. Mikrobiološko đubrivo sadrži asocijativne bakterije, prirodne vitamine, enzime i stimulatore rasta. Preparat je našao široku primenu u proizvodnji ratarskih useva, povrća, cveća, u voćarstvu i vinogradarstvu. Slavol pospešuje klijanje, nicanje i rast biljaka; povećava aktivnost korenovog sistema i povećava lisnu površinu i aktivnost fotosinteze. Slavol utiče na ishranu biljaka azotom, fosforom, kalijumom i mikroelementima, i na povećanje prinosa. Slavol povoljno utiče na plodnost zemljišta jer povećava sadržaj biomase u zemljištu, poboljšava vodno-vazdušni režim zemljišta i eliminiše uticaj pesticida i mineralnih đubriva. Slavol je mikrobiološki preparat koji doprinosi razvoju organske poljoprivredne proizvodnje i zaštiti životne sredine.

Primena Slavola u proizvodnji ratarskih useva utiče u proseku na povećanje prinosa po hektaru za 6,8% i na ostvarivanje boljeg kvaliteta proizvoda u biljnoj proizvodnji. Efekat primene Slavola na povećanje prinosa u proizvodnji povrća u proseku iznosi 20,3%. Primena Slavola u proizvodnji jabuka pokazuje da je broj ubranih plodova veći u odnosu na kontrolu za 18,2% uz smanjenje broja opalih plodova za 23%. U proizvodnji šljive stenlej prinosi su veći za 15,8%. Primena Slavola u proizvodnji grožđa pokazuje da su postignuti veći prinosi, sadržaj šećera i kiselina. Veće su bobice, veličina grožđa i prinos po čokotu vinove loze. Slavol je mikrobiološki preparat koji će doprineti razvoju ekoloških sistema proizvodnje, a posebno organske poljoprivredne proizvodnje.

**Ključne reči:** Slavol / mikrobiološko đubrivo / efekti / biljna proizvodnja / prinos / kvalitet proizvoda / organska proizvodnja / životna sredina

<sup>1</sup> Univerzitet u Beogradu, Poljoprivredni fakultet, Beograd, Nemanjina br. 6

<sup>2</sup> Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad, Cvećarska br. 2; Member New York Academy of Sciences, New York; e-mail: babovic@fimek.edu.rs

## UVOD

Održiva poljoprivreda zasniva se na očuvanju kvaliteta zemljišta, integralne zaštite bilja, korišćenju organskih đubriva i korisnih mikroorganizama kao inokulanata. Značaj mikroorganizama u ovom konceptu proizvodnje ogleda se kroz činjenicu da su oni karika u kruženju materije i energije između biljnog i životinjskog sveta. Zbog toga su predmet velikog broja istraživanja – mogućnost korišćenja korisnih mikroorganizama i biljnih inokulanata – biofertilizatora u poljoprivrednoj proizvodnji. Ovi mikroorganizmi se mogu koristiti kao biođubriva i kao biopesticidi u organskoj ili u ekološkoj poljoprivrednoj proizvodnji (Babović i sar., 2005).

Nekontrolisanom upotrebom mineralnih đubriva može doći do zagađenja životne sredine, snižavanja reakcije zemljišta, sadržaja humusa, povećanja koncentracije soli u zemljištu – čime je biljka onemogućena za pravilno usvajanje hraniva. Takođe, može se desiti kontaminacija podzemnih voda usled ispiranja nitrata kroz pedološki profil ili gubljenja iz zemljišta denitrifikacijom čime se stvara efekat „staklene bašte” i narušava ozonski omotač. S druge strane, koeficijent iskorišćenosti đubriva od strane biljaka je nizak što poskupljuje proizvodnju.

Mikrobiološka đubriva zadovoljavaju potrebe biljaka za biljnim asimilativima, povećavaju rast i prinos biljaka i mogu zameniti ili smanjiti upotrebu mineralnih đubriva. Prednost primene mikrobiološkog đubriva jeste u tome što se obogaćuje organskom materijom odnosno biomasom. Ova đubriva se mogu koristiti u organskoj proizvodnji jer zadovoljavaju potrebe biljaka za hranivima, predstavljaju potpuno prirodan proizvod koji deluje pozitivno na biljke, zemljište, životnu sredinu. Selekcijom i izolacijom korisnih mikroorganizama, posebnim postupcima njihovog umnožavanja, uz dodavanje odgovarajućih nosača dobijaju se aktivne materije mikrobioloških đubriva. Ova đubriva su najčešće u tečnom i u čvrstom stanju i poseduju visok titar aktivnih ćelija – oko  $10^9$  cfu/ml.

Polazeći od potrebe biljaka za hranivima, vrste biljaka, od osobina zemljišta, obrade i drugih agrotehničkih mera najviše se proizvode i primenjuju mikrobiološka đubriva koja se zasnivaju na specifičnim odnosima između mikroorganizama i biljaka. Ti odnosi mogu biti simbiozni i asocijativni. Simbiozni odnos je više specifičan i određen je sposobnošću mikroorganizma da prodru u korenov sistem, a asocijativni da kolonizuju koren i sa njim uspostave vezu koja nije morfološki vidljiva. Simbiotskim mikroorganizmima pripadaju bakterije koje obavljaju azotofiksaciju i žive u simbiozi sa najčešće leguminoznim biljkama i mikrorize – zajednice između korena i gljiva. Asocijativnim mikroorganizmima pripadaju bakterije, takozvane rizobakterije koje mogu obavljati azotofiksaciju, stimulisati rast biljaka

produkcijom hormona, enzima, mobilisati organska i neorganska jedinjenja fosfora, proizvoditi siderofore itd. (Đorđević, 1998, 2000).

Mikrobiološko đubrivo pod nazivom **Slavol (Patent Snežane Đorđević)** čini kombinacija šest bakterija koje pripadaju azotofiksatorima – *Azotobacter chroococcum*, *A. vinelandii*, *Derxia* sp. i fosfomineralizatorima *Bacillus licheniformis*, *B. subtilis*, *B. megaterium*. Ove bakterije su selekcionisane za obavljanje procesa azotofiksacije i produkciju fosfataza – enzima koji razlažu organske fosfate u zemljištu. Posebnom tehnologijom gajenja bakterije sintetišu biološki aktivne bakterije koje stimulišu klijanje i nicanje, aktivnost korenovog sistema. Bakterije se nalaze u tečnom medijumu sa odabranim nosačima koji imaju sposobnost vezivanja ovih bakterija za korenov sistem čime se uspostavlja njihova funkcionalna veza. Tečno mikrobiološko đubrivo sadrži asocijativne bakterije, prirodne vitamine, enzime i stimulatore rasta.

Slavol je našao široku primenu u proizvodnji ratarskih useva, povrća, cveća, u voćarstvu i u vinogradarstvu.

Slavol pospešuje klijanje, nicanje i rast biljaka, povećava aktivnost korenovog sistema i povećava lisnu površinu i aktivnost fotosinteze. Slavol utiče na ishranu biljaka azotom, fosforom, kalijumom i mikroelementima, i na povećanje prinosa. Slavol povoljno utiče na plodnost zemljišta jer povećava sadržaj biomase u zemljištu, poboljšava vodno-vazdušni režim zemljišta i eliminiše uticaj pesticida i mineralnih đubriva.

Tečna formulacija preparata omogućava da se primenjuje u svim fenofazama biljke, te se može koristiti prilikom setve – inokulacijom semena, proizvodnje rasada i zalivanjem biljaka nakon iznošenja na stalno mesto i folijarnoj prihrani.

Primenom Slavola povećava se dužina korena i nadzemnog dela biljke paradajza i paprike, masa suve materije kao i sadržaj azota, fosfora i kalijuma. Osim što stimuliše klijanje, nicanje i razvoj biljka, Slavol utiče na povećanje prinosa povrtarskih biljka. Kod paradajza i paprike utvrđeno je povećanje prinosa za oko 20%.

Primena Slavola u proizvodnji povrtarskih i ratarskih biljaka utiče na veću površinu lista i jači korenov sistem.

Slavol se primenjuje i u proizvodnji strnih žita, kukuruza, soje, suncokreta, šećerne repe i krmnog bilja, zatim u proizvodnji cveća, voćarstvu i u vinogradarstvu. Korišćenjem Slavola biljke imaju jači korenov sistem, deblje stablo, veću površinu lista, čime se povećava intenzitet fotosinteze.

U brojnim ogledima dokazano je da se primenom Slavola povećava digestija šećera za 0,5%–1%, a prinos za 8–15 t/ha. Primenjen u fazama intenzivnog porasta duvana, Slavol je povoljno uticao na hemijske osobine lista duvana, sadržaj nikotina, polifenola i šećera. Osim toga, biljke tretirane Slavolom bolje podnose sušu i stresne situacije. Takođe, u ogledima gde je Slavol primenjen u proizvodnji soje uticao je na značajno povećanje prinosa za 15%–25% u poređenju sa kontrolom na svim ispitivanim lokalitetima. Slični rezultati su dobijeni i u ogledima sa graškom (Đorđević, 2005, 2008).

## METOD RADA

Ispitivanje uticaja mikrobiološkog đubriva Slavola na prinose i kvalitet proizvoda u biljnoj proizvodnji izvršeno je u ogledima 2007–2008. godine na području Srbije koji su sproveli kompetentne ustanove i eksperti po uputstvu autora patenta. Ogledima je obuhvaćeno 17 biljnih vrsta na 59 lokaliteta i 93 sorte.

Ogledi su regionalno raspoređeni i definisano je preduzeće, rukovodilac ogleda, zemljište, sorta, predusev, osnovno đubrenje, prihranjivanje i varijante ogleda – Slavol 7 l/ha i kontrola. Ogledi su izvedeni na zemljištu tipa: černozem 75,5%, ritska crnica 16,3%, peskuša 4,1%, livadska crnica 2% i smonica 2% (Đorđević, 2008).

**Tabela 1.** Tehnologija primene Slavola po biljnim vrstama (Slavol, 2008)

Biljne vrste	Vreme primene	Način primene	Količina
Ratarski usevi	Setva inokulacija	Naneti na seme, promešeti, osušiti i sejati	0,5–1 l na hektarsku normu semena
	U svim fazama razvića usaglašeno sa redovnim agrotehničkim merama	Folijarno samostalno Kod šećerne repe mešati sa sredstvima protiv cercospore sp.	7 l/ha

Biljne vrste	Vreme primene	Način primene	Količina
Povrće, cveće	Setva	Potopiti seme 30 minuta ili ostaviti da naklija	30–50 ml / 2 dl vode
	Rasad	Zalivati 2 puta nedeljno	100 ml/10 l vode
	Folijarno	Prskati samostalno ili zajedno sa zaštitnim sredstvima	50 ml / 10 l vode
	Sistem kap po kap	Na 7–10 dana	1–2 ml / m <sup>2</sup>
Krmno bilje	Setva	Naneti na seme, pomešati i sejati	500 ml / hektolitarska norma semena
	Posle otkosa	Folijarno samostalno ili zajedno sa zaštitnim sredstvima	7 l / ha
Voće i vinova loza	Voće i vinova loza	Folijarno samostalno ili zajedno sa zaštitnim sredstvima	7 l / ha
	Sadnice	Potopiti koren sadnica 30 min. i saditi, zalivati biljke	2% rastvor Slavola

Primenjena je kvantitativno-kvalitativna metoda i korelaciona analiza. Rezultati ogleđa pokazuju da primena mikrobiološkog đubriva Slavol u biljnoj proizvodnji pospešuje klijanje, nicanje i rast biljaka, povećava lisnu masu, povećava prinos kod svih biljnih vrsta, povećava otpornost biljaka na bolesti i stresne situacije, i povoljno utiče na plodnost zemljišta.

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Ispitivanja uticaja primene mikrobiološkog đubriva Slavola kod 10 ratarskih useva pokazuju povećanje prinosa kod svih useva. Najveća povećanja prinosa kod ratarskih useva zabeležena su kod lucerke, uljarica, pšenice, ječma i kod šećerne repe. Kod ostalih ratarskih useva prinos je takođe povećan, ali u nešto manjem obimu.

Rezultati istraživanja prikazani su na osnovu rezultata oglada (Slavol – mikrobiološko đubrivo po recepturi autora Snežane Đorđević, 2008).

**Tabela 2.** Uticaj primene Slavola na prinos ratarskih useva (Rezultati oglada primene Slavola, 2008) – kg / ha –

Usev	Lokacija	Sorte	SLAVOL	Kontrola	Efekat
Pšenica	9	27	7.049	6.393	656
Ječam	2	3	7.004	6.347	657
Kukuruz	7	15	9.499	8.999	500
Kukuruz – silaža	1	1	52.627	50.618	2.009
Kukuruz – šećerac	1	1	18.504	18.115	389
Šećerna repa	3	9	72.948	67.505	5.443
Suncokret	10	10	3.429	3.075	354
Soja	4	4	3.092	2.672	420
Lucerka	3	1	6.721	5.637	1.084

Ocena je da primena mikrobiološkog đubriva Slavol utiče na značajno povećanje prinosa po hektaru, što u masovnoj proizvodnji daje velike prirodne i finansijske efekte. Kod svih ispitivanih sorti prisutni su efekti povećanja prinosa, pri čemu efekti minimalno variraju, ali su približno isti po hektaru.

Primena Slavola utiče na kvalitet ratarskih proizvoda, jer su svi parametri kvaliteta veći u odnosu na kontrolu, pri čemu su efekti veći kod sorti sa većim genetskim potencijalom sadržaja pojedinih primesa.

**Tabela 3.** Uticaj primene Slavola na kvalitet nekih ratarskih proizvoda (Slavol, 2008)

Proizvod	SLAVOL	Kontrola	Efekat
PŠENICA			
– Hektol. težina g/hl	78,6	77,9	7,07
– Proteini %	12,7	12,2	0,50
– Gluten %	27,0	24,9	2,10
– Sedimentacija	38,7	32,2	6,50

Proizvod	SLAVOL	Kontrola	Efekat
ŠEĆERNA REPA – Digestija %	17,7	16,7	1,00
SUNCOKRET – Ulje	44,5	42,4	2,10

Ispitivanjem je utvrđeno da Slavol značajno utiče na povećanje prinosa povrća i to kod graška za 22%, boranije za 20,5%, paprike za 25% i šargarepe za 17,5 %.

**Tabela 4.** Uticaj primene mikrobiološkog đubriva Slavol na prinose u proizvodnji povrća (Slavol, 2008) – kg / ha –

Povrće	Lokacija	Sorta	SLAVOL	Kontrola	Efekat
Grašak	6	6	6.839	5.605	1.234
Boranija	2	4	11.926	9.891	2.035
Paprika	1	1	40.000	32.000	8.000
Šargarepa	1	1	67.960	57.830	10.130

Ustanovljeno je da Slavol u proizvodnji graška utiče na povećano klijanje, na manje neklijalo seme i na veću masu semenki.

**Tabela 5.** Uticaj mikrobiološkog đubriva Slavola na neke osobine graška (Slavol, 2008)

Grašak – elementi	SLAVOL	Kontrola	Efekat
Energija klijanja %	87	69	18
Neklijalo seme %	8	24	– 16
Mrtvo seme %	8	24	– 16
Vlaga %	12,6	12,7	– 0,1
Mas 1000 semenki g	151,3	150,1	1,2

Primenom Slavola skraćuje se vreme zrenja kod paradajza za 15 dana, a kod krastavca za 18 dana, što ima poseban značaj sa aspekta prodaje i ekonomskih efekata u proizvodnji.

**Tabela 6.** Uticaj Slavola na dinamiku pristizanja paradajza i krastavca (Slavol, 2008)

<b>Paradajz – elementi</b>	<b>Paradajz – dana</b>	<b>Krastavac – dana</b>
Konvencionalna proizvodnja	115	61
Slavol	100	43
Efekat – dana	15	18
Efekat troškova (20 kg/m <sup>2</sup> ) %	53,7	52,9

Primena Slavola utiče na manje troškove i na veću ekonomičnost proizvodnje povrća.

**Tabela 7.** Efekti primene Slavola u proizvodnji cveća – ruzmarin (Slavol, 2008)

<b>Ruzmarin – elementi</b>	<b>SLAVOL</b>	<b>Kontrola</b>	<b>Efekat</b>
Dužina biljke cm	21,2	18,5	2,7
Masa sveže biljke g	1,569	1,289	0,280
Dužina korena cm	13,569	14,084	0,515
Masa svežeg korena g	0,872	0,798	0,074
Masa suve materije g	0,396	0,347	0,049
Masa suvog korena g	0,072	0,062	0,010

Ispitivanjem uticaja Slavola na prinose u voćarstvu ustanovljeno je kod jabuke da isti utiče na veći broj ubranih plodova i na manji broj opalih plodova.

Primenom Slavola u proizvodnji šljiva postižu se svi bolji rezultati kod čačanske rane i stenleja. Slavol utiče na povećanje mase ploda i na povećanje prinosa. Fizičke i hemijske osobine ploda se poboljšavaju upotrebom Slavola.



**Tabela 8.** Uticaj primene Slavola na prinose u voćarstvu (Slavol, 2008)

Voćarstvo – elementi	SLAVOL	Kontrola	Efekat
<b>JABUKA</b>			
- Ukupan broj plodova	380	357	23
- Broj ubranih plodova	290	245	45
- Broj opalih plodova	90	111	21
<b>ŠLJIVA – čačanska lep.</b>			
- Masa ploda g	36,09	33,33	2,76
- Dužina ploda mm	43,15	42,75	0,40
- Širina ploda mm	38,10	34,93	3,17
- Debljina ploda mm	36,00	35,42	0,58
- Masa koštice g	1,42	1,35	0,07
- Dužina peteljke mm	1,7	1,6	0,1
<b>ŠLJIVA – stenlej</b>			
- Prirast mladara cm	50–130	35–65	15–65
- Boja listova	Tamnozelena	Normalno zelena	
- Prinos kg/stablo	66	57	9
- Krupnoća ploda mm	33–37	30–32	3–5
- Održanje ploda na stablu po zrenju – dana	25–35	15–20	10–15

**Tabela 9.** Uticaj Slavola na proizvodne osobine vinove loze – Muskat hamburga (Slavol, 2008)

Muskat hamburg – elementi	SLAVOL	Kontrola	Efekat
Prinos kg/ha	17.606	16.606	1.000
Šećer %	21,6	21,4	0,2
Kiseline g/l	5,02	4,72	0,30
Dužina grozda cm	17,67	15,46	2,21

Muskat hamburg – elementi	SLAVOL	Kontrola	Efekat
Širina grozda cm	10,3	8,65	1,65
Grozdovi po čokotu	24,4	20,8	3,6
Masa grozda g	310,5	308,1	2,4
Masa bobica g	310,5	308,1	2,4
Masa šapurine g	8,455	8,667	0,212
Broj bobica u grozdu	97,8	88,9	8,9
Dužina bobice mm	19,95	17,1	2,85
Širina bobice mm	17,54	17,06	0,48

Primena Slavola u proizvodnji grožđa utiče na veće prinose, veličinu grozda, broj grozdova po čokotu, masu bobica, broj bobica u grozdu i na veći sadržaj šećera. Opšta je ocena da primena Slavola utiče pozitivno na fizičke i hemijske osobine grožđa, na prinose i na ekonomske efekte u proizvodnji grožđa i vina.

U ogleđima koji su sprovedeni kod sorte grožđa Bačka, Panonija, Morava i Petka (Korać, 2008) ustanovljeno je da primena Slavola utiče na povećanje težine grozda, broj grozdova po čokotu, veći sadržaj šećera i na povećanje težine grožđa, odnosno prinosa.

## ZAKLJUČAK

Rezultati istraživanja uticaja primene mikrobiološkog đubriva Slavol u biljnoj proizvodnji pokazuju da isti pospešuje klijanje, nicanje, rast biljaka i da utiče na povećanje prinosa u ratarsko-povrtarskoj proizvodnji, u proizvodnji cveća, voća i grožđa.

Primena Slavola u proizvodnji ratarskih useva utiče u proseku na povećanje prinosa po hektaru za 6,8%, pri čemu u proizvodnji pšenice za 10,2%, šećerne repe za 8%, suncokreta 11,5% i soje 15,7%. Efekat povećanja prinosa po hektaru u proizvodnji lucerke iznosi 19,8%.

Primena Slavola utiče na ostvarivanje boljeg kvaliteta proizvoda u biljnoj proizvodnji. Svi parametri kvaliteta u proizvodnji pšenice, šećerne repe, suncokreta, povrća, voća i grožđa su bolji u odnosu na kontrolu.

Efekat primene Slavola na povećanje prinosa u proizvodnji povrća u proseku iznose 20,3% i kod svih vrsta povrća efekti su pretežno iznad proseka.

Primena Slavola u proizvodnji jabuka pokazuje da je broj ubranih plodova veći u odnosu na kontrolu za 18,2% uz smanjenje broja opalih plodova za 23%. U proizvodnji šljive stenlej prinosi su veći za 15,8%. Svi relevantni pokazatelji kod primene Slavola bolji su u odnosu na kontrolu. Primena Slavola u proizvodnji grožđa pokazuje da su kvantitativno-kvalitativni pokazatelji veći u odnosu na kontrolu. Veći su prinosi, sadržaj šećera i kiselina. Veće su bobice, veličina grozda i prinos po čokotu vinove loze.

Koeficijenti varijacije pokazuju da prinosi ostvareni tretiranjem Slavola manje variraju u odnosu na kontrolu što govori da se postižu i veći i stabilni prinosi.

Istraživanja pokazuju da primena mikrobiološkog đubriva Slavola doprinosi povećanju prinosa i proizvodnji kvalitetnih i zdravstveno bezbednih proizvoda za potrebe potrošača uz zaštitu životne sredine. Slavol je mikrobiološki preparat koji će doprineti razvoju ekoloških sistema proizvodnje, a posebno organske poljoprivredne proizvodnje.

## EFFECTIVENESS OF USAGE OF MICROBIOLOGICAL FERTILIZER "SLAVOL" IN CROP PRODUCTION

Djordjevic Snezana

Babovic Jovan

**Abstract:** *Microbiological fertilizer „Slavol” is a combination of six bacteria, that belong to nitrogen fixators. This microbiological fertilizer contains associative bacteria, natural vitamins, enzymes and growth stimulators. The product has been widely used in the production of field crops, vegetables, flowers, fruit and viticulture. „Slavol” stimulates germination, sprouting and plant growth; it also increases the activity of the root system, the growth of leaf area and photosynthesis activity. „Slavol” affects plant nutrition with nitrogen, phosphorus, potassium and microelements, and it has impact on yield as well. „Slavol” has positive influence on soil fertility, increasing biomass content in the soil, improving water-air regime of soil and eliminating the impact of pesticides and mineral fertilizers. „Slavol” is a microbiological product that contributes to the development of organic agriculture and protection of environment. The usage of „Slavol” in the production of crops increases yield per hectare by 6.8% on average and contributes to a better quality of product in crop production. The usage*

of „Slavol” also increases yield in vegetable production with an average rate of 20.3%. The application of „Slavol” in apple production shows that the number of harvested fruit is higher in comparison to the control group by 18.2% with a reduced number of fallen fruit by 23%. In the production of Stanley plums yields are higher by 15.8%. Implementation of „Slavol” in the production of grape shows that higher yields are achieved in this way, as well as higher content of sugar and acid. The size of grapes and grape yield are higher. „Slavol” is a microbiological product that will contribute to the development of ecological systems of production, especially to organic farming.

**Key words:** „Slavol” / microbiological fertilizer / efficiency / crop production / yield / product quality / organic farming / environment

## LITERATURA

1. Babović, J., Lazić, B., Malešević, M., Gajić, Ž. (2005). *Agrobiznis u ekološkoj proizvodnji hrane*, Novi Sad, Naučni institut za ratarstvo i povrtarstvo
2. Đorđević, S. (1998). *Aktivnost fosfomonoesteraza u zemljištu pod usevom Kukuruzna*. Doktorska disertacija, Novi Sad, Poljoprivedni fakultet
3. Đorđević, S., Govedarica, M., Milošević, N., Jakovljević, M. (2000). *The Influence of Bacterial Inoculation on C and P Biomass and Phosphatase Activity in Maize*
4. Đorđević, S. (2005). Primena mikroorganizama u organskoj proizvodnji. U J. Babović et al. (ur.), *Agrobiznis u ekološkoj proizvodnji hrane* (str. 257–264). Novi Sad, Naučni institut za ratarstvo i povrtarstvo
5. Đorđević, S. (2008). Primena mikroorganizama u organskoj proizvodnji. U B. Lazić i J. Babović (ur.), *Organska poljoprivreda. Tom 2*, Novi Sad, Institut za ratarstvo i povrtarstvo
6. Korać, N. (2008). Proizvodnja grožđa u organskoj proizvodnji. U B. Lazić i J. Babović (ur.), *Organska poljoprivreda. Tom 2*, Novi Sad, Institut za ratarstvo i povrtarstvo
7. *Slavol mikrobiološko đubrivo po recepturi prof. dr Snežane Đorđević, Rezultati ogleđa 2008* (2009). Beograd, Agrounik

---

## **PREGLEDNI RADOVI**



---

## PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIH

Janković Tanja<sup>1</sup>

**Sažetak:** Procjena radne uspješnosti zaposlenih služi za donošenje kvalitetnih odluka u vezi sa nagrađivanjem sa ciljem podizanja opšte organizacione sposobnosti i ostvarivanja strateških ciljeva. Proces praćenja procjenjivanja i usmjeravanja performansi ima brojne dimenzije i daje mnoštvo relevantnih informacija za kvalitetno odlučivanje. Zaposleni žele da dobiju informaciju o svom radu da bi znali koliko su uspješni i šta treba da preduzmu na planu povećanja svojih znanja u budućnosti.

Uspješnošću možemo upravljati usmjereni na karakteristike zaposlenih, ponašanja i rezultate. Osim toga, možemo mjeriti uspješnost na relativan način, praveći sveobuhvatna poređenja između uspješnosti pojedinaca, i razviti sistem koji objedinjuje neke od prethodnih mjera, što predstavlja kvalitetni pristup mjerenju uspješnosti. Jedna od najznačajnijih funkcija praćenja i ocjenjivanja uspješnosti jeste poboljšanje i razvoj zaposlenih. Razgovor o radnoj uspješnosti mora biti proces saradnje menadžera i njihovih saradnika, usmjeren na postizanje zajedničkih ciljeva i interesa.

**Cljučne riječi:** radna uspješnost / zaposleni / kompanija

### UVOD

Procjena radne uspješnosti je proces kojim se mjeri doprinos zaposlenih ostvarivanju ciljeva u nekom vremenu. Ako se takva procjena ne obavlja na korektan način može narušiti međuljudske odnose, a nasuprot tome, precizna ocjena može podstaći zaposlenog na bolju realizaciju postavljenih ciljeva. Procjenjivač mora dobro poznavati posao koja obavlja osoba koja se procjenjuje kako bi bio odmjereniji u procjenjivanju. Procjenu mogu raditi neposredni rukovodioci, saradnici i kolege, može biti samoocjenjivanje i podređeni (ocjenjivanje rukovodioca ili šefa).

U metode ocjenjivanja radnog učinka ubrajaju se: opisne ocjene menadžera, rangiranje unutar grupe, uspoređivanje u parovima, metode prisilne distribucije, metoda kritičnih incidenata i ocjenjivačke skale. Treba postojati međusobni odnos

---

<sup>1</sup> Podgorica, R. Crna Gora, e-mail: tanja.jankovic2012@gmail.com

ocjenjivanja radnog učinka i stimulativnog nagrađivanja, odnosno ocjenjivanje radnog učinka treba biti u funkciji stimulativnog nagrađivanja.

Danas se osim nadređenih menadžera i saradnika i kolega sve više u procesu procjenjivanja uspješnosti koristi i samoocjena.

Pri tehnološkoj razradi sastava ocjenjivanja zaposlenih potrebno je imati na umu njihove umne i organizacijske sposobnosti, temperament, etička načela kao i domete uspješnosti: planiranje, odlučivanje i kontrola, organizovanje i koordiniranje, uspješnost rada (ekonomičnost, produktivnost i rentabilnost). Svaki sistem ocjenjivanja radne uspješnosti ima svoje prednosti i nedostatke, no zasigurno je najvažnije izabrati onaj koji će voditi ostvarenju ciljeva preduzeća, kao i pojedinca.

## **PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI OD ZAPOSLENJA DO REZULTATA**

Praćenje radne uspješnosti je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji i odnosi se na sve menadžerske aktivnosti i instrumente, uključujući i procjenu uspješnosti, koji osiguravaju postizanje ciljeva uspješnosti i strategijskih ciljeva organizacije.

U ovom procesu veoma je bitno povezati organizacijske ciljeve i rezultate sa individualnim ciljevima i rezultatima rada. Upravljanje i praćenje radne uspješnosti sprovodi se kroz praćenje analiza i planova, kroz postavljanje ciljeva, kroz motivaciju i nagrađivanje, a sve u cilju poboljšanja postojeće uspješnosti, povećanja obrazovanja kadrova i razvoja organizacije.

Ocjenjivanje zaposlenih je proces u kojem se ocjenjuje doprinos zaposlenih ostvarenju organizacionih ciljeva u nekom definisanom vremenskom periodu. Pozitivni efekti ocjenjivanja performansi zaposlenih su višestruki: povećanje motivacije u cilju efikasnijeg rada, zarade i unapređenja alociraju se na pravednoj osnovi, organizacioni ciljevi se mogu učiniti jasnijim i prihvatljivijim zaposlenima, ocjene mogu služiti za bolje planiranje obuke zaposlenih i drugo. Veoma je važno da predmet ocjenjivanja budu relevantne dimenzije posla kao što su: kvalitet, kvantitet, poštovanje vremenskih rokova, troškovna efikasnost, potreba za nadzorom i instruktažom i interpersonalni uticaj.

Informacije o performansama zaposlenih mogu da utiču na odluke o visini individualnih zarada, unapređenjima, premještajima i drugo. Postoje tri osnovne vrste informacija o performansama zaposlenih koje se najviše i primjenjuju:

- **Lične karakteristike zaposlenih.** Ovaj sistem je baziran na ocjeni ličnih karakteristika zaposlenih, kao što su sposobnost donošenja odluka, lo-



jalnost, vještina komuniciranja i stepen inicijativnosti. Sistem ima svojih negativnosti, jer lične karakteristike i sposobnosti često nisu korelirane sa stvarnim ponašanjem zaposlenih na poslu. Takođe, sposobnosti je vrlo teško precizno i tačno definisati, pa se javljaju i različita viđenja zaposlenog od više ocjenjivača. Zatim, ocjenjivanje ličnih karakteristika ne može da obezbjedi povratne informacije zaposlenima i kao poslednje, sve dok postoji jasna veza između ličnih sposobnosti i karakteristika, s jedne strane i efikasnosti rada s druge, treba izbjegavati indikatore performansi orjentisane na lične karakteristike zaposlenih.

- **Ponašanje zaposlenih.** Sistem se bazira na ocjenjivanju šta zaposleni rade na poslu. Ove ocjene daju i povratne informacije, jer eksplicitno ukazuju šta jedan zaposleni treba da radi drugačije. Negativna strana je deficitarnost, jer često ne uključuje sva ponašanja koja su važna da bi se posao efikasno obavio.
- **Rezultati.** Da bi se izbjegli gorenavedeni nedostaci sistema ocjenjivanja performansi zaposlenih, primjenjuje se sistem ocjenjivanja rezultata radnog ponašanja. Ovaj sistem takođe ima nedostataka, jer za veliki broj poslova je teško, a nekad i nemoguće, kreirati pokazatelje performansi koji su orijentisani na pokazatelje. Takođe, neki rezultati nisu pod kontrolom zaposlenog, npr. kvar, neodgovarajući budžet i drugo. Jedan od najvećih nedostataka se javlja kod izbjegavanja timskog rada, jer zaposleni teži ostvarivanju ličnih rezultata i zanemaruje zajedništvo. Kod ovog sistema ocjenjivanja, ne dobijamo mogućnosti saznanja unapređivanja rezultata rada u slučaju podbacivanja pojedinog zaposlenog.

Prilikom kreiranja i implementacije sistema za ocjenjivanje performansi zaposlenih, važna odluka jeste ko će biti ocjenjivač: da li će to biti neposredni rukovodilac, kolege ili sami zaposleni. Neposredni rukovodioci imaju višegodišnje iskustvo u ocjenjivanju performansi zaposlenih i oni se generalno smatraju dobrim izborom za ulogu ocjenjivača. Iako oni znaju šta treba da bude rezultat rada na svakom radnom mjestu da bi se ostvarili organizacioni ciljevi, oni nisu u prilici da imaju kontinuirani uvid u rad svojih podređenih, pa samim tim i nemaju potpune informacije o radu.

## CILJEVI PRAĆENJA I OCJENJIVANJA RADNE USPJEŠNOSTI

Ocjena o uspešnosti donosi se na osnovu prikupljanja informacija o ponašanju i radu konkretnog zaposlenog. Podaci se mogu prikupljati na razne načine: neposrednim opažanjem, utvrđivanjem značajnih rezultata i kritičkih slučajeva. Poda-

ci ocjenjivanja uspješnosti mogu biti subjektivne i objektivne prirode. Objektivni pokazatelji se odnose na mjerljiva svojstva individualnog rada (inicijative, kreativnost, prenošenje znanja na druge). Ako je preveliko oslanjanje na individualni učinak to može pojačati potrebu da se zaposleni brine samo o svom radu, ne obazirući se ni na šta drugo što se u organizaciji dešava. Ciljevi praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti jesu donošenje kvalitetnih odluka u vezi sa nagrađivanjem zaposlenih, planiranje razvoja individualne karijere, a najznačajniji, podizanje opšte organizacijske sposobnosti i ostvarivanje strateških ciljeva.

Bez procjene uspješnosti nemoguće je planirati razvoj individualne karijere, jer u stvari problemi uspješnosti vrlo često upućuju na nedostatak potrebnih znanja i vještina. Na osnovu tih procjena utvrđuje se i plan obrazovanja i usavršavanja u budućnosti. Osim toga, procjena uspješnosti daje informacije i o jazu između postojećih vještina i onih potrebnih u budućnosti.

Povećanje uspješnosti svih, a time i ukupne organizacijske uspješnosti, bitna je pretpostavka veće konkurentske sposobnosti i strateški cilj ljudskih resursa. Značaj procesa praćenja i procjenjivanja uspješnosti ima i funkciju kontrole i samokontrole, jer se na temelju njega utvrđuju planovi poboljšanja, unapređenje individualne i ukupne organizacijske uspješnosti, kao i korektivne akcije.

Praćenje uspješnosti u interesu je organizacije, jer je interes organizacije dobijanje objektivnih i relevantnih informacija o radnom ponašanju i uspješnosti u cilju poboljšanja svih funkcija. Takođe, i pojedinci imaju koristi, jer žele dobiti informacije o svom radu, jer im to pomaže u razvoju karijere, u većoj uspješnosti u budućnosti, kao i u dobijanju nagrade.

Predmet ocjenjivanja radne uspješnosti može biti: kvalitet posla, kvantitet posla, poznavanje posla, odnos prema radu, odgovornost, sposobnost, pouzdanost...

Proces praćenja radne uspješnosti je proces koji se periodično analizira i u kojem se planiraju aktivnosti za njegovo poboljšanje. Proces procjenjivanja uspješnosti sastoji se iz tri faze i najčešće se obavlja jednom do dva puta godišnje, i sastoji se iz tri koraka:

1. Određivanje posla i kriterija uspješnosti, koji se sastoji od utvrđivanja onih zadataka koji su ključni pri postizanju organizacionih ciljeva, preciziranja organizacionih očekivanja u pogledu rezultata rada i određivanja pojedinačnih ciljeva.
2. Ocjenjivanje uspješnosti kroz različite pokazatelje po sektorima, kao što su: godišnja stopa rasta prihoda, povećanje tržišnog učešća, broj ljudi uključenih u obrazovne procese i drugo.

3. Razgovor o uspješnosti je sastavni i nezaobilazni dio cijelog procesa ocjenjivanja uspješnosti. Ključnu ulogu u ovoj fazi ima menadžer, kod kojeg treba da se pokažu vještine uspješnog komuniciranja, savjetovanja i vođenja saradnika ne samo ka unapređenju njihove radne uspješnosti, već i ka ukupnom razvoju.

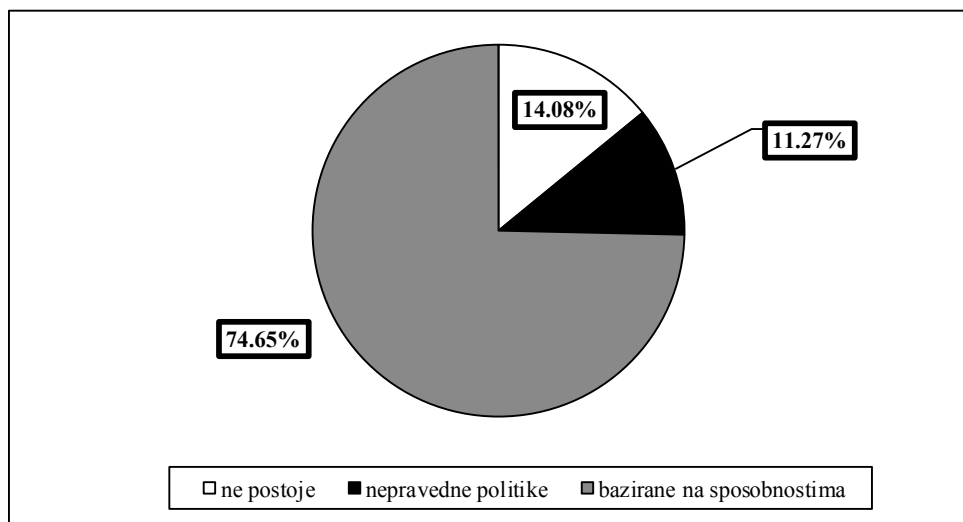
Kompanija kroz analizu i oblikovanje posla određuje šta očekuje od svojih zaposlenih i razvija kriterijume mjerenja uspješnosti.

## ISTRAŽIVANJE

Sproveli smo empirijsko istraživanje na uzorku od 250 zaposlenih iz Podgorice. Istraživanje uključuje pitanja koja predstavljaju sastavni dio funkcije ljudskih resursa, a iskazuju kako stepen zadovoljstva zaposlenih, tako i motivaciju, dodatno obrazovanje na poslu i sve propratne djelatnosti koje zaposlenog privlače, zadržavaju ili odvlače od pojedinog radnog angažmana.

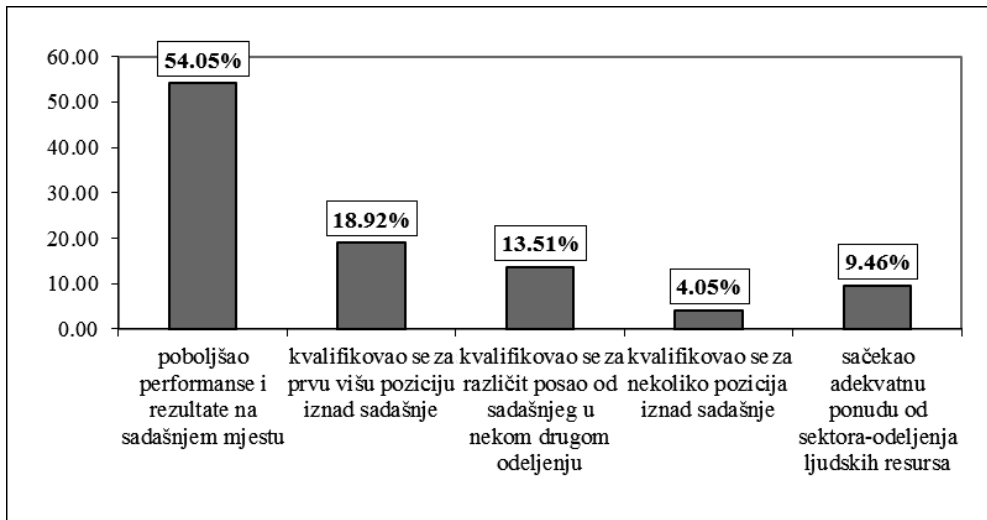
Da postoji prilika za napredovanjem bazirana na sposobnostima, misli 74,65% ispitanika, dok 14,08% ispitanika misli da prilika za napredovanjem ne postoji u njihovim kompanijama, a 11,27% smatra da su prilike za napredovanjem bazirane na nepravednoj politici.

**Grafikon 1.** Odgovori na pitanje: Da li postoji prilika za napredovanjem u Vašoj kompaniji?



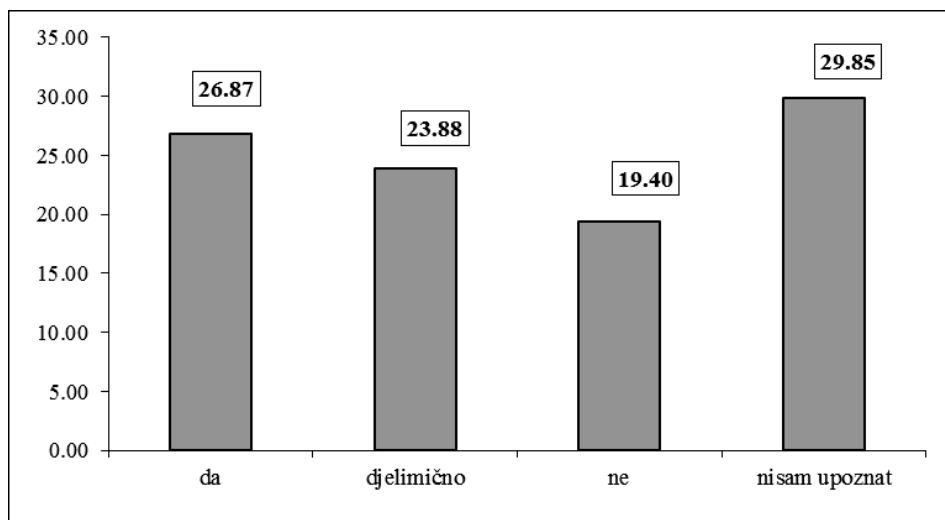
Ispitanici bi željeli da napreduju na taj način što bi poboljšali performanse i rezultate na sadašnjem radnom mjestu (54,05%), zatim tako što bi se kvalifikovali za prvu višu poziciju iznad sadašnje (18,92%), pa tako što bi se kvalifikovali za različit posao od sadašnjeg u nekom drugom odeljenju (13,51%), slijede ispitanici koji bi sačekali adekvatnu ponudu od sektora/odeljenja ljudskih resursa (9,46%), i zaposleni koji bi se kvalifikovali za nekoliko pozicija iznad sadašnje (4,05%).

**Grafikon 2.** Odgovori na pitanje: Kako biste željeli da napredujete?



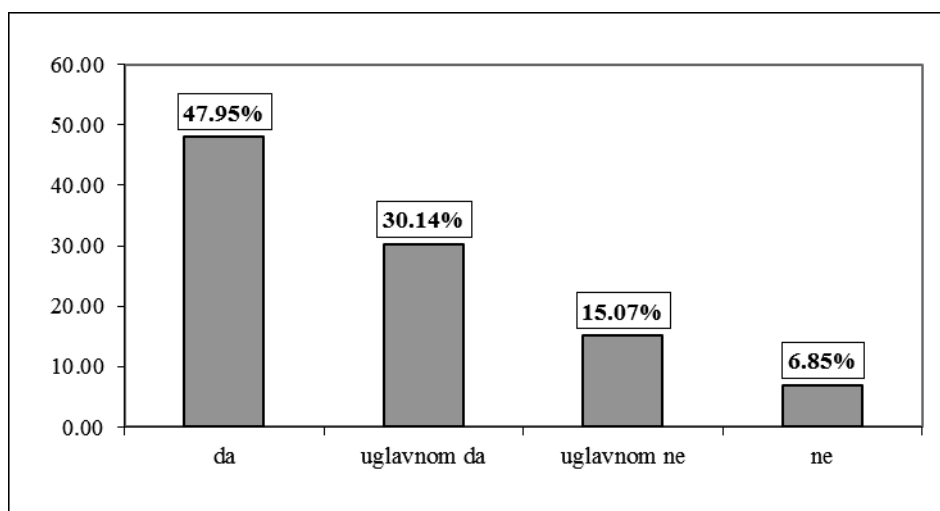
Procentualno 29,85% ispitanika ne zna da li je njihovo napredovanje praćeno od strane sektora za ljudske resurse, slijede ispitanici koji su odgovorili potvrdno (26,87%), zatim slijede ispitanici koji smatraju da sektor za ljudske resurse djelimično prati njihovo napredovanje (23,88%). Na kraju su ispitanici koji su se izjasnili da njihovo napredovanje u poslu nije praćeno od strane sektora ljudskih resursa.

**Grafikon 3.** Odgovori na pitanje: Da li Sektor za ljudske resurse u Vašoj kompaniji prati Vaše napredovanje u poslu?



Čak 47,95% ispitanika smatra da njihovog pretpostavljenog zanima njihov profesionalni razvoj i napredovanje; 30,14% učesnika smatra da njihove šefove uglavnom zanima njihovo napredovanje, a 21,92%, da ih uglavnom ne zanima ili uopšte ne zanima.

**Grafikon 4.** Odgovori na pitanje: Zanima li Vašeg pretpostavljenog Vaš profesionalni razvoj i napredovanje?



Zaključak istraživanje bi bio da čak 74,65% ispitanika smatra da postoji prilika za napredovanjem bazirana na sposobnostima u njihovim kompanijama i žele da napreduju, tako što bi poboljšali svoje performanse i rezultate na sadašnjem radnom mjestu (54,05%). Takođe, više od 78% ispitanika smatra da njihovog pretpostavljenog zanima (odgovori sa „da” i „uglavnom da”) njihov profesionalni razvoj i napredovanje.

## ZAKLJUČAK

Podsticanje uspješnosti pri radu uključuje aktivnosti motivacije, kreativnosti i ocjenjivanja uspješnosti. Motivacija za rad dominantni je problem u području upravljanja ljudskim resursima. Bitan razlog potrebe koncipiranja radne motivacije jeste potreba razumijevanja mehanizama ponašanja kao osnove za izgradnju sistema motivisanja. Jedan od ključnih strateških zadataka menadžera danas, postaje uspješno upravljanje ljudskim resursima i u kontekstu toga izgradnja sistema motivacije.

Problem dugoročnog zadržavanja jezgra visokokvalitetnih kadrova i motivacije svih zaposlenih na maksimalni angažman i identifikaciju s preduzećem i stalni kreativni doprinos uključuje dva osnovna pitanja:

1. Kako mjeriti radne rezultate i doprinos ljudi?
2. Kako nagrađivati njihov rad i razviti takav sistem motivacije, koji će ih ne samo zadržati u organizaciji nego i stalno podsticati na veće radne doprinose?

Uz prvo pitanje vezani su problemi utvrđivanja kriterijuma i metoda mjerenja i procjenjivanja radnog doprinosa, odnosno uspješnosti na jednoj ili više dimenzija (kvaliteta, kvantiteta, inovacije itd.), a uz drugo razrada valjane i sastavne politike nagrađivanja i niza instrumenata njezine realizacije. Ljudi imaju vrlo različite motivacijske strukture i različite podsticaje i zahtjevaju veoma široku i raznoliku osnovicu motivisanja.

Za jedne su dominantni motivacijski faktori materijalni dobici i privilegije, za druge plata ili uslovi rada, poslovna i razvojna politika preduzeća, klima u organizaciji. Potrebna je kombinacija motivacijskih faktora, materijalnih i nematerijalnih kako bi se obuhvatile u potpunosti potrebe pojedinca.

Kompanija mora krenuti od ciljeva organizacije i tek nakon toga mora odgovoriti na pitanja kako operacionalizovati te ciljeve u grupne i individualne i kako mjeriti njihovo izvršenje. Poslovna organizacija, tj. menadžment dizajnira radne zadatke, kao i poslove u skladu s organizacijskim ciljevima, zapošljava ljude s potrebnim

znanjima i umijećima i trenira ih, motiviše i nagrađuje. To su neki od temeljnih aspekata angažmana ljudskih resursa koji omogućuju uspješno djelovanje, a vrednovanje rada služi prvenstveno praćenju realizacije organizacijskih ciljeva kako bi se blagovremeno razvijala korporativna strategija, kao i da bi se prilagodilo okruženju.

Kreativnost koju nosi u sebi pojedinac dolazi do izražaja u određenoj klimi kompanije i društvenom okruženju iz kojega dolaze podsticaji. Stoga je zadatak menadžmenta da prepozna kreativnog pojedinca u preduzeću i osigura uslove rada u kojima će do izražaja doći njegove sposobnosti i u kojima će on moći dalje razvijati kreativnost.

## MONITORING EMPLOYEES' WORK PERFORMANCE

Jankovic Tanja

**Abstract:** *Assessment of employees' work performance is used for making quality decisions regarding the appraisal system which is supposed to raise overall organizational capacities and achievement of strategic goals. The process of monitoring, evaluating and directing employee performance has many dimensions and provides a multitude of relevant information for quality decision -making.*

*Employees wish to obtain information about their work performance in order to find out how good they are and what they need to do to further increase their competencies. Work performance can be managed on the basis of employee characteristics, their behaviour and results. In addition, we can measure work performance in a relative way, making comprehensive comparisons between individual work performances and thus developing a system that combines some of the previous measures. This presents a quality approach to measuring work performance. The most important roles of monitoring and evaluating work performance are the improvement and development of employees. Staff appraisal must be a process of cooperation between managers and their assistants targeted at their common goals and interests.*

**Key words:** *work performance / employees / company*

## LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden Marketing
2. Bogićević Milikić, B. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, Ekonomski fakultet
3. Dessler, G. (2000). *Human Resource Management* (8 th ed), New York, Prentice Hall
4. Miljković, D. (1999). *Zaposlite najbolje*, Zagreb, IEP
5. Petar, S. (2004). *Ljudska strana upravljanja ljudima : kako upravljati ljudskim potencijalima novog doba*, Zagreb, Mozaik knjiga
6. Torrington, D. (1991). *Personnel management : A New approach* (2nd ed), New York, Prentice Hall
7. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, Data status
8. Tracy, B. (2006). *Zaposlite i zadržite najbolje ljude : 21 praktična i dokazana tehnika koju možete primijeniti odmah*, Varaždin, Katarina Zrinski



## PRIMENA DIREKTIVE SOLVENTNOST II U OSIGURAVAJUĆIM DRUŠTVIMA U SRBIJI

Ćulibrk Jelena<sup>1</sup>

**Sažetak:** *U osiguravajućim društvima se primenjuje upravljanje rizikom osiguranja kao i investicionim rizikom već duži niz godina. Savremeni koncept osiguranja bazira se na udruživanju primljenih rizika koji imaju iste ili slične karakteristike. Tokom 80-ih i 90-ih godina počinje upravljanje imovinom, obavezama i operativnim rizicima. Sadašnji pristup upravljanja rizicima ukazuje na nedostatke tradicionalnih pristupa koji su postojali, samim tim što su posmatrali rizike odvojeno.*

*Najvažnija oblast kojima bi osiguravajuća društva u Srbiji trebalo da se bave jesu edukacija i priprema za implementaciju Direktive Solventnost II kao novog metodološkog okvira za upravljanje rizicima. Adekvatno upravljanje rizicima od ključnog je značaja za uspešno poslovanje osiguravajućih društava. Upravo to je i suština Direktive Solventnost II, prema kojoj se od osiguravajućih društava traži sagledavanje i kvantifikovanje svih vrsta rizika kojima su izloženi u svom poslovanju a samim tim i efikasnije upravljanje ovim rizicima.*

**Ključne reči:** *upravljanje rizikom / osiguranje / solventnost*

### UVOD

Intenzivan razvoj osiguranja, kao privredne delatnosti, poslednjih pola veka posledica je dinamičnog razvoja svetske privrede. Osnovna karakteristika novog doba jeste ta da je osiguranje postalo veoma značajna ekonomska aktivnost i nezaobilazan deo naših života. Stoga se može reći da ništa nije tako sigurno da ne mora da se osigura. Na brz i uspešan razvoj industrije osiguranja u velikoj meri je uticao i tehnološki razvoj.

Za ekonomiju su od velikog značaja osiguravajuća društva, zato je važno da njihovo poslovanje bude stabilno. Osnovu osiguranja čini finansiranje rizika preko zajed-

<sup>1</sup> Triglav osiguranje a. d. o., Glavna filijala Novi Sad, Novi Sad, Veselina Masleše br. 54–56, e-mail: [jelenacu@neobee.net](mailto:jelenacu@neobee.net)

nice rizika. I za fizička i za pravna lica osiguranje ima ključni značaj. Osiguranje pruža stabilnost i sigurnost u zamenu za nesigurnost i rizik. U našim životima i u ekonomiji danas mnoge stvari mogu veoma brzo da krenu neplanirano i pogrešnim putem. Zato je značajan elemenat finansijskog planiranja upravo nužnost postojanja osiguranja čime se osiguranik osigurava od finansijskog gubitka i nepredvidivih situacija.

Upravljanje rizicima je sastavna komponenta kod svakog finansijskog planiranja u osiguranju. Ono se bazira na identifikaciji rizika kod određenih poslovnih aktivnosti ili pojedinaca i na adekvatnoj proceni njihovog finansijskog uticaja u slučaju ostvarenja. Menadžer je taj koji određuje, identifikuje rizik, određuje potrebu za osiguranjem na bazi postavljenih finansijskih ciljeva i vrši odabir idealnog načina za upravljanje rizicima. Da bi doneo ekonomski opravdanu i razumnu odluku on mora savršeno poznavati koncepcije i funkcije različitih proizvoda osiguranja koji su dostupni za ublažavanje rizika.

Upravljanje rizicima u osiguravajućim društvima predstavlja donošenje predviđenih odluka u nepredvidivom okruženju. Dobro upravljanje rizikom se fokusira na identifikaciji, regulisanju i eliminaciji rizika. Ono ima za cilj da finansijska institucija može preživeti gubitak, da efikasno posluje u rizičnom okruženju i da bude adekvatno usklađena sa zakonskim propisima.

Predmet ovog istraživanja biće način na koji se može upravljati rizicima osiguravajućeg društva što podrazumeva veliku bazu tačnih, pravovremenih i potpunih podataka, dobru organizaciju i stručne i osposobljene kadrove. Akcenat je na novim reformama koje će Direktiva Solventnost II doneti i da li će tako nastati harmonizacija propisa, transparentno poslovanje osiguravajućih društava a samim tim i bolja zaštita osiguranika.

Cilj istraživanja je proceniti efekte iz predstojeće reforme kao i njegovu dosadašnju primenu u osiguravajućim društvima u Srbiji.

Potrebno je pokazati da se adekvatnim aktivnostima može postići uspešno upravljanje rizicima, predvideti određeni broj i iznos šteta i na osnovu tih predviđanja utvrditi tarife premija, uraditi analizu i procenu rizika kao i verovatnoću dešavanja.

Adekvatno upravljanje rizicima od ključnog je značaja za uspešno poslovanje osiguravajućih društava. Upravo to je i suština Direktive Solventnost II, prema kojoj se od osiguravajućih društava traži sagledavanje i kvantifikovanje svih vrsta rizika kojima su izloženi u svom poslovanju a samim tim i efikasnije upravljanje ovim rizicima.

Niko sa sigurnošću ne može da dâ odgovore šta će se desiti u budućnosti ali sama najava veće kontrole i transparentnosti osiguranja i finansijskog sektora predstavlja osnovnu motivaciju za istraživanje u ovom radu.

## POJMOVNE ODREDNICE – UVOD U OSIGURANJE

*Osiguranje* je institucija koja garantuje nadoknadu imovinske štete fizičkim ili pravnim licima, svojim klijentima, usled nesrećnih slučajeva i drugih neizvesnih ishoda tokom življenja ili poslovanja. Osiguranje predstavlja skup svih onih koji nisu skloni riziku, imaju svest da postoji mogućnost da svoju imovinu mogu osigurati, što i čine preko osiguravajućih društava. Posredstvom osiguravajućih društava, štete koje nastaju dejstvom prirodne stihije ili ostalih neželjenih ishoda u određenom period po određenim grupama rizika, ne padaju na teret oštećenih pojedinaca, već se putem unapred naplaćenih premija, štete raspodeljuju na sve subjekte kojima preti opasnost od istih rizika.

Osiguranjem se bave specijalizovane organizacije, koje za određeni period vremena akumuliraju naplaćene premije u svoje fondove i u slučaju ostvarenja osiguranih slučajeva isplaćuju te skupljene premije.

Osnovna karakteristika osiguranja je prenos rizika sa pojedinca na grupu. Sa gledišta pojedinaca, osiguranje predstavlja ekonomski mehanizam čijom primenom pojedinac nadoknađuje trošak u slučaju neizvesnog finansijskog gubitka. Plaćanjem premije osiguranja pojedinac eliminiše neizvesnost u pogledu finansijskog gubitka pa se time izvesni trošak zamenjuje za neizvesni gubitak. Sa gledišta privrede, osiguranjem se obezbeđuje efikasnije korišćenje kapitala. Ukoliko osiguranje ne bi postojalo, preduzeća bi morala da imaju na raspolaganju relativno velika rezervna sredstva kako bi nadoknadili rizike kojima se izlažu i to bi bila neka vrsta neaktivne gotovine. Jedino eventualno rešenje bi bilo uložiti tu neaktivnu gotovinu u likvidne hartije od vrednosti sa niskom kamatom. Ovaj rizik se putem osiguranja prenosi na osiguravajuće društvo koje obično investira u visokoprofitabilne poslove na finansijskom tržištu i tako znatno efikasnije raspolaze svojim kapitalom. Ovde postoji tzv. „kompenzacija u vremenu”, odnosno rezervama sigurnosti i one se stvaraju od viška naplaćenih premija u poređenju sa isplaćenim iznosima po osnovu naknada šteta. Pored ovoga, osiguravajuća društva koriste i „kompenzacije u prostoru”, odnosno povećanje broja učesnika u osiguranju kroz povećanje broja osiguranih klijenata ili razdeobom rizika sa drugim osiguravajućim društvima (saosiguranjem ili reosiguranjem).

**Solventnost** je sposobnost i mogućnost kompanije da u datom trenutku novčanim sredstvima izmiri svoje dospele novčane obaveze. To je, takođe, platežna sposobnost preduzeća, a utvrđuje se sledećim koeficijentom solventnosti:

$$I = \text{raspoloživa novčana sredstva} / \text{dospele novčane obaveze}$$

Solventnost ne treba mešati sa pojmom likvidnost, koji predstavlja sposobnost podmirivanja kratkoročnih dospelih obaveza.

Solventnost kompanije se definiše kroz dva osnovna pristupa. Prvi pristup se odnosi na garanciju kompanije da u slučaju likvidacije ostaje solventna sa aspekta posedovanja dovoljne količine novca za izmirenje svih svojih obaveza. Drugi pristup (*going concern*), odnosi se na solventnost kompanije tj. njenu finansijsku sposobnost da o roku izmiri sva svoja dugovanja. Sektor finansijskih usluga se češće odlučuje za drugi pristup kao prihvatljiviji.

Prihvatanje i upravljanje rizikom u ime i za račun svojih klijenata je osnovna delatnost sektora finansijskih usluga, zato je i veliki izazov kod ovakvih poslova ostati solventan. Ekonomski kapital je glavna veza između prihvaćenih rizika i solventnosti kompanije.

Potreban nivo solventnosti da bi kompanija obavljala svoje poslove ogleda se u nivou ekonomskog kapitala. Postupak procene kapitala podrazumeva konvertovanje odgovarajućeg rizika u iznos kapitala koji je neophodan za njegovo održavanje. Obračuni se baziraju na finansijskoj snazi kompanije u smislu solventnosti kao i u statističkom proračunu pouzdanosti, i mogućnošću predviđanja gubitaka.

Verovatnoća odstupanja stvarnog ishoda od ishoda koji se očekuje predstavlja **rizik**. Pojam rizika u osiguranju se može posmatrati i kao verovatnoća za nastanak štetnog događaja sa stanovišta osiguravača. Ako postoji veliki broj izlaganja riziku neophodno je uraditi procene o verovatnoći da će se određeni broj gubitaka dogoditi a zatim dati predviđanja. Za osiguravajuća društva je važno da poseduju aktuarsku službu koja bi se bavila predviđanjima i iznosima mogućih šteta. Na osnovu tih predviđanja se utvrđuju tarife premija a zatim se na osnovu istih iznačunava i naplaćuje osiguranje.

Pojedinci kupuju osiguranje jer smatraju da na taj način stiču ekonomsku prednost. Osiguravajuće društvo će se složiti da proda zaštitu od rizika ukoliko se rizik može udružiti i unapred predvideti. S obzirom na ove principe, postavlja se pitanje šta je to što čini rizik osigurljivim? Koju vrstu rizika je osiguravač spreman da osigura? Potencijalni gubitak mora biti značajan i dovoljno veliki kako bi pojedinac bio spreman da zameni nepoznati ekonomski ishod poznatim premijama osiguranja.

Rizik je osigurljiv ako je: moguć kao događaj, nezavisan od volje osiguranika, dovodi do štetnih posledica; neizvestan u pogledu nastupanja samog događaja i vremena nastupanja događaja; moralan, dopušten zakonom i ugovorom.

Potopi pet kategorija osnovnih rizika osiguravajućih društava: rizik osiguranja (*Underwriting risk*), tržišni rizik (*Market risk*), kreditni rizik (*Credit risk*), operativni rizik (*Operational risk*) i rizik likvidnosti (*Liquidity risk*).

## SOLVENTNOST I

Na potrebu regulacije solventnosti radi zaštite osiguranika, ukazuje Evropski sud pravde 4. decembra 1986. godine. On u svojoj presudi navodi sledeće razloge: osiguranje je određena usluga koja je povezana sa budućim događajima a čiji je nastanak neizvestan u trenutku zaključenja ugovora; osiguranik se može naći u neizvesnoj poziciji ukoliko, kada nastane štetni događaj, ne dobije naknadu iz osiguranja; veoma je teško za osiguranika da proceni uslove ugovora o osiguranju i budućnost finansijske pozicije osiguravajućeg društva.

Regulacijom solventnosti i sprečavanjem nastanka i poslovanja nesolventnih osiguravajućih društava obezbeđuje se zaštita osiguranika od finansijske nesigurnosti i sigurnost isplate odštetnih zahteva.

Osnovni cilj uspostavljanja kontrole solventnosti bilo je omogućavanje nadzornim organima da na vreme detektuju probleme u poslovanju osiguravajućeg društva i na taj način obezbede veću zaštitu osiguranika.

U osnovi uvođenja Direktive Solventost I nalazila se potreba da se nadzornim organima omoguće dodatna ovlašćenja u pogledu intervenisanja kada se finansijska pozicija osiguravajućeg društva počne pogoršavati.

Direktivom Solventnost I minimalni kapitalni zahtev određen je u visini od tri miliona evra, margina solventnosti 16%–18% premije neživotnih osiguranja a 4% tehničke rezerve za životna osiguranja.

Iako se smatra da Direktiva Solventnost I nije suštinski izmenila način izračunavanja solventnosti, njena snaga je u jednostavnosti i mogućnosti poređenja rezultata između osiguravajućih društava.

Osnovni nedostatak Direktive Solventost I je isključivo kvantitativni pristup bez analiziranja kvalitativnog aspekta finansiranja osiguravajućeg društva.

Značajni nedostaci ove Direktive: ne postoji vrednovanje pozicija imovine i obaveza po tržišnim vrednostima; nisu uzeti u obzir svi rizici već samo rizik osiguranja;

nema nagrađivanja osiguravajućeg društva za adekvatno upravljanje rizikom; nisu dovoljno obrađena pitanja transfera rizika.

Postojeća regulativa Solventnosti I tj. regulatorni okvir za superviziju osiguranja u okviru EU, sa manjim izmenama, potiče još iz 1970-ih. Zbog zastarelosti osnovnih elemenata supervizije, krajem 1990-ih je pokrenuta inicijativa za reviziju regulative za superviziju osiguranja, paralelno sa razvojem Bazel II standarda za banke. Evropska komisija se odlučila da to čini kroz dva koraka:

Prvi korak, Solventnost I (koja je stupila na snagu 2004) pomerila je određene zastarele pragove starog režima bez menjanja strukture.

Drugi korak, Solventnost II predstavlja fundamentalnu reformu strukture i prakse supervizije, čineći je adekvatnijom za zaštitu osiguranika i korisnika osiguranja (policyholders and beneficiaries).

Cilj novog okvira je i ujednačavanje uslova poslovanja za sve učesnike na tržištu, harmonizacija supervizije na nivou EU, poboljšanje alokacije kapitala, kao i povećanje konkurencije u okviru industrije osiguranja u EU.

## DIREKTIVA SOLVENTNOST II

Globalna ekonomska i finansijska kriza povećala je pritisak na poslovanje, kao i na rezultate regionalnih i evropskih kompanija za osiguranje. Veliki je pritisak zbog pojačanog nadzora regulatornih tela, kroz konstantan pritisak na prihode od premija, na kvalitet finansijske imovine i optimizaciju procesa upravljanja štetama. Regulatorna tela pred osiguravajući sektor u Srednjoj Evropi stavljaju teže, nove i dodatne izazove. Pred evropskim društvima za osiguranje najveći izazov je upravo direktiva Evropske unije 2009/138/EC, poznatija pod nazivom Direktiva Solventnost II.

Direktiva Solventnost II predstavlja mogućnost i priliku da se unapredi regulacija solventnosti osiguravajućeg društva uvođenjem:

- sistema merenja solventnosti baziranog na riziku;
- utvrđivanja jedinstvenih pravila za merenje solventnosti osiguravajućih društava;
- sveobuhvatnog okvira za upravljanje rizikom;
- kapitalnih zahteva definisanih standardnim pristupom ili razvojem internih modela;
- podsticanja diverzifikacije rizika osiguravajućih društava.

U vremenu novih regulatornih promena, osiguravajuće kompanije su suočene sa dva izazova. Prvi je da moraju osigurati potpunu usklađenost sa Direktivom Sol-

ventnost II, dok im se, sa druge strane, pojavljuju nove poslovne i finansijske prilike koje novo regulatorno okruženje donosi.

Složenost i važnost nove regulative zahteva reagovanje u kratkom roku tj. prepoznati i u pravoj meri iskoristiti nove strateške prilike. Ako se posmatra na duži period, kvalitetno postavljanje ciljeva i uspešna primena metoda upravljanja rizicima, što je zahtev Solventnosti II, omogućiće veliki korak napred ako se poredi sa konkurencijom, ali i sa tržištem u celini.

Novi regulatorni trend zahteva složene promene, koje se odnose na razvoj i primenu okvira za upravljanje rizicima u osiguravajućim kompanijama, izradu metodologije za merenje i upravljanje rizicima. Bitna stavka je i transparentnost koja se ogleda kroz javno objavljivanje o načinu upravljanja rizicima. To znači da uvođenje Solventnosti II zahteva sofisticiranost u daljem razvoju metodologija i tehnika. Nužno je razviti i informatička rešenja za primenu i funkcionisanje ključnih procesa, metodologija i zahteva izveštavanja koje novi regulatorni okvir nalaže.

U osiguravajućim društvima je potrebno edukovati ne samo viši menadžment već i osoblje na višim funkcijama (finansije, upravljanje rizicima), kako bi im se objasnila regulativa i njeni zahtevi.

Ranije, u prošlosti, zakonodavac je propisivao da osiguravajuća društva mogu da primenjuju opštu formulu koja se lako izračunavala, ali nije davala realnu sliku o finansijskom stanju. Uvođenjem Solventnosti II, osiguravajući sektor treba da implementira komplikovaniji sistem sa povećanom osetljivošću na rizike koji će zahtevati izdvajanje sredstva kojima će se poboljšati sposobnost za izmirivanje osiguranih šteta svojih klijenata. Prema regulativi Solventnost II, merenje obaveza neće biti određeno propisima ili računovodstvenim pravilima, već će se obaveze meriti prema tržišnim načelima, i tržište će se odražavati u bilansu stanja.

Osnovni cilj Direktive Solventnosti II je zaštita osiguranika i korisnika osiguranja. Solventnost I je garantovala određeni stepen zaštite osiguranika, ali nije bila efikasna u slučaju pada kapitala ispod potrebnog nivoa, tj. nije na vreme upozoravala supervizore na mogući problem. Trenutni propisi obavezuju zemlje članice da se propisani standardi moraju dopuniti važećim evropskim direktivama za osiguranje tj. novim pravilima.

Cilj i namera Direktive Solventnosti II je da obezbedi viši nivo harmonizacije u pogledu zaštite osiguranika i korisnika osiguranja tako da zemlje članice više neće uvoditi nove zahteve. Kroz kapitalne zahteve će se pojačati zaštita osiguranika, koji će obezbediti ranije upozorenje na umanjeње nivoa solventnosti. Direktiva Solventnost II bi trebalo da poveća integrisanost evropskog tržišta osiguranja i poboljš-

ša konkurentnost osiguravača iz EU, kroz harmonizaciju propisa koji se primenjuju na osiguravače kao i približavanje i upoznavanje sa metodama supervizije. Takođe im je omogućena sloboda biranja sopstvenog rizika, sve dok održavaju odgovarajući nivo riziko kapitala. Ova Direktiva bi trebalo da obezbedi bolju alokaciju kapitala a da pritom ne stvori značajne tržišne poremećaje, bez sprečavanja inovacija u industriji osiguranja. Nedostatak je osetljivost na rizike trenutnog režima kao i nemogućnost da održi korak sa industrijom i međunarodnim kretanjima u oblasti računovodstva, supervizije i aktuarske nauke što dovodi do narušavanja alokacije izvora kapitala. Veliki uticaj ima na tržište kapitala u EU kao i na ekonomiju uopšte a samim tim i na strategije investiranja osiguravača iz EU.

Solventnost II je prvi projekat u osiguranju i sastoji se od četiri nivoa:

Nivo I: Usvajanje (donošenje) direktive koja će predstavljati okvir i koja obuhvata osnovne principe novog sistema;

Nivo II: Razvoj mera implementacije – Principi sadržani u direktivi biće razvijeni od strane Evropske komisije uz tehničku podršku CEIOPS-a. Za dobro funkcionisanje u praksi, očekuje se da CEIOPS pripremi zajedničke preporuke za implementaciju, smernice i standarde. Mere se usvajaju uz prethodne konsultacije sa predstavnicima zemalja članica u EIOPC-u (*European Insurance and Occupational Pensions Committee* – Evropska komisija za osiguranje i penzione fondove);

Nivo III: Mere za obezbeđivanje ujednačene (konvergencije) supervizije razvijaju se i usvajaju od strane nacionalnih supervizora unutar CEIOPS-a. One treba da sadrže i smernice za nacionalne supervizore kojima bi se obezbeđivala ujednačena primena direktive (Nivo I) i mera implementacije (Nivo II);

Nivo IV: Sprovođenje – ovaj nivo prepušten je Evropskoj komisiji koja će osigurati efektivnu i ujednačenu primenu zakonskih propisa EU.

Nakon četiri Kvantitativne studije uticaja (Quantitative Impact Studies – QIS), dva predloga direktive i puno pregovora Direktiva o započinjanju i obavljanju poslova osiguranja i reosiguranja, bolje poznata kao Direktiva Solventnost II, usvojena je 22. aprila 2009. godine od strane Evropskog parlamenta i odobrena je od strane Saveta EU 5. maja 2009. godine i trebalo bi da bude prenetu u nacionalna zakonodavstva do 1. januara 2013. godine.

## TRŽIŠTE OSIGURANJA U SRBIJI

Nakon usvajanja Zakona o osiguranju čiji je zadatak da funkciju regulatora i funkciju nadzora prebaci na Narodnu banku Srbije, dolazi do reforme sektora osigura-



nja. Strateški cilj Narodne banke Srbije jeste da oblast osiguranja održi sigurnim i stabilnim kao i samo tržište osiguranja radi zaštite interesa osiguranika i korisnika osiguranja. Aktivnosti Sektora za nadzor nad obavljanjem delatnosti osiguranja u okviru NBS usmerene su prvenstveno na očuvanje stabilnosti sektora osiguranja, stvaranje uslova za dalji razvoj ovog sektora, kontinuirani nadzor, donošenje podzakonske regulative bazirane na direktivama Evropske unije i međunarodne prakse, povećanje transparentnosti rada NBS i društava za osiguranje, dalji razvoj funkcije supervizije u skladu sa međunarodnim standardima i principima IAIS<sup>2</sup>, koja se bazira na proceni rizika i uz kontinuirano licenciranje aktuara i edukaciju kadrova.

U prošlosti, zakonodavac je propisivao da osiguravajuća društva mogu da primenjuju vrlo opštu formulu koju je bilo lako izračunati, ali ona nije davala tačnu sliku o finansijskom stanju. Uvođenjem Direktive Solventnost II, osiguravajući sektor treba da implementira komplikovaniji sistem sa povećanom osetljivošću na rizike koji će zahtevati od njih da izdvoje sredstva kojima će poboljšati svoju sposobnost za izmirivanje osiguranih šteta svojih klijenata. Prema Direktivi Solventnost II, merenje obaveza neće biti određeno propisima ili zasnovano na računovodstvenim pravilima. S obzirom da će se sredstva i obaveze meriti prema tržišnim načelima, a da će se tržište odražavati u bilansu stanja, ispunjavanje zahteva regulative „Solventnost II” iziskuje duži vremenski period, ali i veći novac. Povećanje vrednosti proističe iz povećane efikasnosti koja će biti stvorena samim ispunjavanjem regulative.

Važeći regulatorni okvir u Srbiji za industriju osiguranja zasniva se u najvećoj meri na Direktivi Solventnost I. Ovo je veliki problem za nas kao zemlju imajući u vidu da je jedan od osnovnih ciljeva naše zemlje što je moguće ranije i brže pristupiti EU. Vlada Republike Srbije usvojila je Nacionalni program integracije Republike Srbije u Evropsku uniju, kojim se pokrivaju i usklađuju zakonske regulative, kao i osiguranje. Jedini problem kod ovog programa je što pokriva samo staru regulativu Solventnost I a neophodno je da obuhvata i Solventnost II.

Nova evropska regulativa vezana za osiguranje mogla bi da bude prepreka na brzom putu integracije ka EU, zato je potrebno da se reši, i uz brzo usvajanje, bićemo na korak ka EU.

U osiguravajućim društvima u Srbiji značajne promene pokrenute su tokom 2004. godine. Tada je počelo usklađivanje sa zahtevima Direktive Solventnosti I (EU). Reforma osiguravajućeg sektora, koju je pokrenula Narodna banka Srbije, imala je za cilj zaštitu osiguranika. Tokom perioda reformi, od 2004. do 2009. godine, zbog

---

<sup>2</sup> International Association of Insurance Supervisors (Međunarodno udruženje supervizora osiguranja)

povećanog nadzora nad poslovanjem od strane NBS došlo je do smanjenja broja osiguravajućih društava sa 40 na 26.

Na unapređenje poslovanja celokupnog sektora osiguranja delovao je dolazak stranih kompanija na tržište osiguranja u Srbiji. Ovo unapređenje se ogledalo kroz povećanje transparentnosti, jačanje konkurencije, unapređenje korporativnog upravljanja i uvođenje novih proizvoda.

U periodu od 2004. do 2009. godine tržište osiguranja je pokazalo znake razvoja jer se ukupna premija osiguranja udvostručila.

Iako se osiguravajućim društvima na raspolaganju nalaze različite tehnike i instrumenti za minimiziranje rizika, one najčešće, kao tehnike za upravljanje rizikom, koriste reosiguranje i saosiguranje. Da bi menadžeri uspešno rukovodili osiguravajućim društvom potrebno je da ono usvoji metodičan pristup upravljanja rizikom koji će štititi interese akcionara, osiguravati da izvršni odbor izvršava svoje obaveze usmerene na realizaciju strategije, izgrađivati vrednosti kompanije i unapređivati performans kompanije kao i osiguravati da budu ustanovljene adekvatne upravljačke kontrole i da funkcionišu na zadovoljavajući način.

Osiguravajuća društva u Srbiji se još nalaze u fazi razvoja i uspostavljanja korporativnog upravljanja. Proces efikasnog uključivanja svih zaposlenih u sprovođenje i razvoj sistema internih kontrola još uvek traje. Zaposleni se moraju uključiti na način koji će im omogućiti da razumeju svoje zadatke u ostvarivanju ciljeva društva kao i procedure i pravila za obavljanje tih zadataka. Takođe se moraju upoznati sa svojom ulogom u sistemu internih kontrola kao i sa značajem sistema internih kontrola i upravljanja rizicima. Prava funkcija upravljanja rizikom u većini osiguravajućih društava u Srbiji još uvek nije razvijena.

Kada posmatramo osiguravajuća društva u Srbiji može se uočiti da su neka od njih već osnovala sektore za upravljanje rizikom (npr. Dunav osiguranje), ali u nekima interni revizori još uvek obavljaju istovremeno i funkciju *risk* menadžera (npr. Globos osiguranje).

Posmatrajući trenutnu situaciju u sektoru osiguranja zaključujemo da se najveći broj osiguravajućih društava nalazi tek u u fazi identifikacije i kvalitativne procene rizika kojima su izloženi. Navodimo primer Dunav osiguranja koje je pored osam osnovnih rizika u skladu sa Odlukom identifikovalo 56 podgrupa rizika kojima je izloženo.

Što se tiče domaćih osiguravajućih kompanija osnovanih stranim kapitalom, one su počele da uvode grupna rešenja i softverske alate za upravljanje rizikom. Na pri-

mer, u kompaniji Triglav osiguranje, koja je deo Triglav grupe, uveden je softverski alat AdInsure koji je isti za sve članice grupe i njime je omogućeno bolje i lakše upravljanje rizicima. S ovim novim informacionim rešenjem Triglav grupa je modernizovala i ujednačila informacione sisteme u svojim osiguravajućim društvima, povećala nivo informacione automatizacije procesa poslovanja i time smanjila troškove poslovanja i povećala informacioni odziv kod uvođenja novih proizvoda u osiguranju na sve konkurentnijim tržištima. Konsolidovani i konzistentni podaci na nivou Grupe nude dobru osnovu za aktuarske analize a time i analizu svih vrsta rizika a najviše operativnih.

S obzirom na sve prethodno izneto, možemo zaključiti da se većina osiguravajućih društava u Srbiji nalazi u ranoj fazi implementacije procesa upravljanja rizikom.

Prema istraživanjima Narodne banke Srbije za 2010. godinu tržište osiguranja u Srbiji je bilo stabilno. Oni smatraju da je solventnost i likvidnost očuvana a da tehničke rezerve rastu brže od premije. Na to ukazuju podaci prema kojima: odnos margine solventnosti i garantne rezerve pokazuje da bi osiguravajuća društva bila u stanju da amortizuju i nepredviđene gubitke (margina solventnosti / garantna rezerva = 184%); merodavni tehnički rezultat u samopr održaju kao indikator dovoljnosti premija za izmirenje obaveza i adekvatnosti prenosa rizika u reosiguranje povoljniji je nego u 2008. godini (76,6%); likvidnost je zadovoljavajuća (obrotna imovina – zalihe / kratkoročne obaveze 114%).

U 2010. godini, prema NBS, prvi put je rast tehničke rezerve premašio rast premije za 18%. To se desilo kao rezultat uspostavljanja kriterijuma za obračun tehničkih rezervi, kao i striktnih kontrola adekvatnosti izdvajanja u tehničke rezerve. Samim tim, osiguravači su realnije procenili ove rezerve i time u značajnoj meri štitili interese osiguranika i korisnika osiguranja.

Strani investitori pokazuju veliki interes za tržište osiguranja u Srbiji. Društva za osiguranje u stranom vlasništvu u Srbiji beleže preovlađujuće učešće u premiji životnih osiguranja 92,5%, premiji neživotnih osiguranja 60,1%, ukupnoj imovini 63,8% kao i broju zaposlenih 73,1%.

Prisutni rizici koji postoje na tržištu osiguranja kao i slabosti u sistemu:

- Rizici deponovanja i ulaganja sredstava – problem naplativosti i ispravke vrednosti kod nekih osiguravajućih društava;
- Operativni rizik: prilikom prodaje polisa, kao i vođenja stroge evidencije AO, neadekvatni IT sistemi (nekonzistentni podaci) kod nekih osiguravajućih društava, interna revizija je neadekvatna (ne obavlja poslove za koje je ovlašćena);

- Rizik neadekvatnog upravljanja imovinom i obavezama – pokriće tehničkih rezervi;
- Neadekvatna transparentnost;
- Neadekvatno korporativno upravljanje.

Da bi se ove slabosti rešile potrebno je usmeriti superviziju na kontrolu upravljanja rizicima i jačanje funkcije internih kontrola u osiguravajućem društvu.

Izazovi u poslovanju osiguravajućih društava u narednom periodu (preporuka Narodne banke Srbije iz 2010. godine): jačanje discipline preuzimanja rizika, procena rizika koji se preuzimaju; pažljiv odabir klijenata, ocena naplativosti potraživanja; specijalizacija za segmente tržišta; unapređenje tehnike vrednovanja ulaganja, proaktivan portfolio menadžment; očuvanje efikasnosti u isplati šteta; pripreme za novi koncept adekvatnosti kapitala; jačanje transparentosti.

U Izveštaju za 2011. godinu Narodne banke Srbije, Sektora za nadzor nad obavljanjem delatnosti osiguranja (april 2012) iznose se zaključne ocene stanja na tržištu osiguranja u Srbiji. Posmatrajući uporedne pokazatelje za 2010. i 2011. godinu, može se zaključiti da se nastavlja, iako usporen, pozitivan trend stanja i razvoja na tržištu osiguranja.

Na tržištu osiguranja u 2011. godini na teritoriji Srbije poslovalo je 28 osiguravajućih društava, dva više nego u prethodnoj godini. Ako ih posmatramo prema vlasničkoj strukturi kapitala, 21 društvo je u većinskom stranom vlasništvu, dok je 7 društava u većinskom domaćem vlasništvu.

U 2011. godini posebno se izdvajaju sledeće promene:

- ostvareno je povećanje kapitala od 3,3% u iznosu od 33,3 mlrd dinara;
- ostvareno je povećanje tehničkih rezervi od 7,9% i njihova potpuna pokrivenost u životnim osiguranjima i skoro potpuna u neživotnim;
- ukupna premija dostigla nivo od 57,3 mlrd dinara uz stopu rasta od 1,4%;
- učešće neživotnih osiguranja od 82,6% u ukupnoj premiji je i dalje dominantno;
- broj društava za osiguranje je povećan sa 26 na 28, uz povećanje broja zaposlenih na 11.289 po stopi od 1,3%;
- povećano je učešće plasmana u dugoročne hartije od vrednosti.

Najvažnije oblasti kojima bi društva za osiguranje trebalo da se bave jesu: korporativno upravljanje koje između ostalog podrazumeva adekvatno uspostavljen sistem internih kontrola, unapređenje upravljanja rizicima, unapređenje tehnika vrednovanja ulaganja, jačanje transparentnosti, jačanje dobre prakse poslovanja i fer odnosa prema klijentima, aktivnosti na edukaciji potencijalnih osiguranika. Sve ovo

bi trebalo da doprinese jačanju poverenja osiguranika i stvaranju uslova za razvoj sektora osiguranja.

Takođe, ne manje važna, tu je i edukacija i priprema za implementaciju Direktive Solventnost II kao novog metodološkog okvira za upravljanje rizicima. Adekvatno upravljanje rizicima je od ključnog značaja za uspešno poslovanje osiguravajućih društava. Upravo to je i suština Direktive Solventnost II, prema kojoj se od osiguravajućih društava traži sagledavanje i kvantifikovanje svih vrsta rizika kojima su izloženi u svom poslovanju a samim tim i efikasnije upravljanje ovim rizicima.

Prema Zakonu o osiguranju Republike Srbije planirana primena zahteva Direktive Solventnost II u Srbiji je do ulaska u EU.

## ZAKLJUČAK

Kako bi se održalo uspešno i sigurno poslovanje osiguravajućeg društva, veoma je bitno racionalno upravljati rizicima. Svaka aktivnost može u sebi sadržati drugačiji rizik koji se isto može razvijati sa razvojem poslovanja. Osiguravajuće društvo mora definisati visinu premije osiguranja koja će odgovarati visini rizika koji se pokriva, kako bi moglo ispuniti svoje obaveze a istovremeno i ostati konkurentno na tržištu.

Uspešne osiguravajuće kompanije uče kako da kontrolišu rizik tj. kako da se suočavaju sa novim i starim izazovima istovremeno obezbeđujući pokriće i sigurnost u poslovanju, kako bi preživele i napredovale na duge staze. Pred njih se postavljaju izazovi balansiranja izloženosti rizicima uz istovremenu zaštitu osiguranika od posledica nastupanja štetnih događaja.

Evropsko jedinstveno tržište usled promena u globalnoj ekonomiji bilo je prinuđeno na određene reforme i brzo prilagođavanje novim trendovima što se naročito odnosi na sektor finansija. Zemlje članice EU prihvataju izazov i vrše rekonstrukciju finansijskog sektora i time ga čine fleksibilnijim i otpornijim na ekonomske promene. Kroz revolucionarnu reformu prolazi bankarski sektor i sektor osiguranja sa ciljem postizanja ujednačenih uslova kod kompanija i u isto vreme vodeći računa o procesu integracije u EU.

Usvajanjem Direktive Solventnost II predviđene za 1.1.2013. godine, novi regulatorni okvir za industriju osiguranja u EU je sve bliže realizaciji. Do 2013, Solventnost II bi trebalo sa postane moderan i sofisticiran režim supervizije zasnovan na rizicima prema kome će svi evropski osiguravači određivati svoje kapitalne zahteve. Mere implementacije iz Nivoa II su objavljene i sigurno je da će nova pravila

dovesti do povećanja ukupnog nivoa kapitala koji će industrija osiguranja morati da održava, kao i do vrlo visokih troškova koji su povezani sa ispunjavanjem zahteva vezanih za uvođenje kompleksnog regulatornog okvira. Ovo će dovesti do određenih konkurentskih prednosti kada su u pitanju veće grupe koje već imaju uspostavljene sofisticirane sisteme zasnovane na riziku, što će im uštedeti mnogo vremena i ulaganja.

Direktiva Solventnost II će biti katalizator prilikom transformacije načina na koji osiguravajuća društva upravljaju svojim poslovima. Osiguravači će morati da pokažu snažnu praksu upravljanja rizicima koja se prožima kroz njihov proces donošenja odluka na višim upravljačkim nivoima. Izračunavanje kapitalnih zahteva za obezbeđenje solventnosti će zahtevati kompleksne obračune, stres testove i finansijske modele. Implementacija će zahtevati od osiguravača da ojačaju svoje procese i modele za upravljanje rizikom do 1. januara 2013. Takođe, moraju da naprave značajne izmene u vezi sa finansijskim sistemom, da pripreme svoje finansijske izveštaje u skladu sa principom fer vrednosti, kao i da se pripreme za dodatno obelodanjivanje vezano za finansijske izveštaje, mere rizika i obračune kapitala.

U Srbiji, Direktiva Solventnost II predstavlja veliki izazov, naročito kada se ima u vidu nacionalna strategija usklađivanja sa evropskim zakonodavstvom. Domaće kompanije bi trebalo da detaljno prate razvoj događaja i da se adekvatno pripreme za buduće izazove, jer kao što je to slučaj sa svakom drugom značajnom promenom finansijskog izveštavanja ili regulatornog okvira, potrebno je dosta vremena da se prikupe odgovarajući podaci i uspostave odgovarajuće baze podataka i postupci analize, kao i da se utvrde uticaji takvih izmena. Kompanije bi možda trebalo da izmene načine poslovanja, čak možda i da izmene dizajn svojih proizvoda, kako bi izbegle potencijalne negativne uticaje buduće promene pravila poslovanja. Takođe, od koristi bi bilo i da se izvrši poređenje starog i novog sistema u periodu od nekoliko godina da bi se ostvarilo poverenje u to da će novi sistem obezbediti adekvatne i pouzdane rezultate. Imajući sve ovo u vidu, pripreme bi trebalo da počnu odmah.

## THE APPLICATION OF DIRECTIVE SOLVENCY II TO SERBIAN INSURANCE COMPANIES

Culibrk Jelena

**Abstract:** *In insurance companies, insurance risk management and investment risk management have been practiced for a long period of time. Modern insurance is based*

*on collecting received risks which have the same or similar characteristics. During the 80-ties and 90-ties of the last century, the management of property, obligations, liabilities and operative risks appeared. The modern approach to risk management emphasizes the shortcomings of the traditional approach, which analyzed and estimated risks separately. The most important issue for Serbian insurance companies nowadays should be education and preparations for the implementation of a new methodological framework for risk management, Solvency II. Adequate risk management is crucial for success in insurance business. That is precisely the essence of the Solvency II directive, which requires that insurance companies identify and quantify all types of risks they are exposed to in their operations, and thus manage them more effectively.*

**Key words:** *risk management / insurance / solvency*

## LITERATURA

1. Avdalović, V. (2000). *Menadžment rizikom u osiguranju*, Beograd, Monografija Želind
2. Barjaktarović, L., Ječmenica, D. (2010). *Upravljanje rizikom u srpskim osiguravajućim kompanijama*, Beograd, Finansije, bankarstvo i osiguranje
3. Barjaktarović, L., Kordanuli, B. (2011). *Uticaj svetske ekonomske krize na razvoj osiguranja u Republici Srbiji*, Beograd, Singidunum Revija
4. Crouhy, M., Galai, D., Mark, R. (2006). *The Essentials of Risk Management*, McGraw-Hill Companies Inc.
5. Đorđević, D., Carić, M., Nikolić, A. (2010). *Korporativne finansije*, Beograd, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu
6. Đorđević, S. (2010). *Solventnost II – Nastupajući regulatorni okvir za industriju osiguranja*. Master rad, Beograd, Ekonomski fakultet
7. Komnenić, B. (2006). *Upravljanje rizikom i finansijske inovacije u sektoru osiguranja*, Novi Sad, Škola biznisa, Naučno-stručni časopis VPS, br. 2, sveska 1
8. Marović, B., Avdalović, V. (2003). *Osiguranje i upravljanje rizikom*, Subotica, Birografika
9. Marović, B. i Avdalović V. (2006). *Osiguranje i teorija rizika*, Novi Sad, Centar za automatizaciju i mehatroniku; Beograd, Beogradska bankarska akademija, Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije
10. Njegomir, V. (2006). Upravljanje rizikom iz ugla osiguravajućih društava. *Finansije*, 61 (1–6), 144–173
11. Njegomir, V. (2007). Minimiziranje rizika osiguravajućih društava. *Industrija*, 35 (3), 83–102

12. Njegomir, V. (2007). Novi režim supervizije solventnosti u EU – Solvency II. *Osiguranje*, 48 (3), 58–67
13. Njegomir, V. (2009). *Tradicionalni i alternativni transferi rizika kao oblici upravljanja rizikom osiguranja*. Doktorska disertacija, Novi Sad, Fakultet tehničkih nauka
14. Njegomir, V. (2007). Upravljanje rizikom njegovim zadržavanjem. *Svijet osiguranja*, 10 (5), 52–56
15. *Odluka o sistemu internih kontrola i upravljanja rizicima u poslovanju društva za osiguranje*. Službeni glasnik Republike Srbije, br. 12/2007
16. Obadović, M. (2010). *Uticaj rizika osiguranja na rizike osiguravajućeg društva*. Doktorska disertacija, Novi Sad, Fakultet tehničkih nauka, Departman za industrijsko inženjerstvo i menadžment
17. PRMIA : *The Professional Risk Managers' Handbook* (2004). Wilmington, PRMIA Publications
18. Rejda, G. E. (2005). *Risk management and insurance*, Pearson educations Inc.
19. *Risk management in the Insurance Industry and Solvency II: European survey* (2006). Paris, Capgemini
20. Sandstrom, A. (2006). *Solvency : Models, Assessment and Regulation*, Chapman&Hall/CRC
21. Vaughan, E., Vaughan, T. (2002). *Osnovni osiguranja : upravljanje rizicima*, Zagreb, MATE
22. Veselinović, B. (2011). *Poslovne finansije – teorija i praksa*, Novi Sad, Fimek



# 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 podjednako su značaja i biće objavljeni, ukoliko po mišljenju recenzentata i urednika zadovoljavaju kriterije časopisa u pogledu relevantnosti i profesionalnog nivoa.

## DOSTAVLJANJE RUKOPISA

Autori mogu dostavljati rukopise, **obavezno** u elektronskoj formi na e-mail adresu: [redakcija@fimek.edu.rs](mailto:redakcija@fimek.edu.rs), a u papirnoj verziji na adresu: Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Cvećarska 2, Srbija, sa naznakom „Za redakciju časopisa *Ekonomija – teorija i praksa*“. Rukopisi će biti uzeti u razmatranje za objavljivanje, uz uslov da isti rad nije istovremeno ponuđen nekom drugom časopisu, a u slučaju kolektivnih radova – kada su svi autori saglasni sa tim da rad bude objavljen. Ukoliko je rukopis prihvaćen za objavljivanje u časopisu, pravo reprodukcije rada u svim drugim medijima pripada izdavaču. Smatra se da sva mišljenja izneta u objavljenom radu spadaju pod isključivu odgovornost autora. Urednik, recenzenti ili izdavač ne prihvataju odgovornost za izneta mišljenja autora.

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

Pravila recenzije nalažu da se rukopis šalje bez identifikacije autora. Autori treba da **posebno pripreme naslovnu stranu rukopisa** tako da sadrži naslov rada i osnovne podatke o autoru (ili autorima), uključujući prezime i ime, naučno zvanje i titulu, instituciju zaposlenja, adresu stanovanja, telefon i *e-mail* adresu autora sa kojim će se obavljati sva eventualna prepiska. Na prvoj stranici koja dolazi posle naslovne strane, potrebno je ponovo napisati naslov rada, razmak, zatim dati sažetak do 200 reči, na srpskom i engleskom jeziku. Ispod sažetka treba navesti do 10 ključnih reči. Tekst rada počinje na drugoj strani. Mole se autori da unutar teksta ili fusnota ne navode bilo kakve podatke na osnovu kojih bi moglo da se ustanovi ili prepozna autorstvo rada.

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

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

## **TEHNIČKO UPUTSTVO ZA FORMATIRANJE RADOVA**

### *Rad treba da sadrži sledeće:*

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

### *Uputstvo za oblikovanje teksta:*

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

### *1. Lista referenci:*

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

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

Bandin, T. (1995).

Bandin, T. (1998).

Bandin, T. (2000).

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

#### **Osnovni format za knjige**

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

#### **Jedan autor**

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

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

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

#### **Dva autora**

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

#### **Tri do šest autora**

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

#### **Bez autora**

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

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

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

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

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

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

#### **Poglavlje u knjizi**

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

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

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

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

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

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

### **Članak u časopisu, dva autora**

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

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

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

### **Članak u časopisu, više od šest autora**

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

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

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

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

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

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

### **Citati**

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

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

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

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

### **Rezime ili parafraza**

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

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

### **Jedan autor**

Babović (2009) upoređuje strukturu pristupa ...

### **Dva autora**

Uvek se navode dva prezimena

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

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

### **Tri do pet autora**

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

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

### **Šest ili više autora**

U uvodnoj frazi navodi se prezime prvog autora ili u zagradi

Carić i sar. (2010) tvrde da...

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

Kada se navodi više od jednog dela istog autora:

(Bandin, 2005, 2007)

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

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

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

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

Kod citata se uvek navode stranice:

(Mirković, 2006, str. 12)

Kod korišćenja delova

(Carić, 2008, pogl. 3)

(Carić, 2008, str. 231–258)

### **Neimenovan autor**

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

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

### **FUSNOTE**

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

Fusnote se numerišu eksponentom, arapskim brojevima na kraju rečenice.

Pored toga što na adresu mogu da šalju rukopise, potencijalni autori mogu na istu adresu [redakcija@fimek.edu.rs](mailto:redakcija@fimek.edu.rs) da upute i upite u vezi sa odlukom o (ne)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](mailto:redakcija@fimek.edu.rs) or by mailing paper versions to: Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Cvećarska 2, Srbija, clearly marked as follows: “Za redakciju časopisa Ekonomija- teorija i praksa”. The manuscripts will be considered for publishing on the condition that they have not been offered to any other journals, while works written by multiple authors can be published only if all of the contributing authors give their consent for publication. Provided that a manuscript has been accepted for publication, the editor reserves all further reproduction rights. All points of view expressed in papers are held as the sole responsibility of authors. The editor, reviewers or the publisher do not assume responsibility for the expressed viewpoints in the papers.

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

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

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

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

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

## **TECHNICAL GUIDELINES FOR FORMATTING MANUSCRIPTS**

*Each paper/article should contain the following elements:*

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

*Guidelines for text formatting:*

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



### ***Reference list:***

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

Bandin, T. (1995).

Bandin, T. (1998).

Bandin, T. (2000).

### ***Books, brochures, book chapters, encyclopedia entries, reviews***

#### **The main format for books**

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

#### **One author**

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

#### **One author, new edition**

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

#### **Two authors**

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

#### **Three to six authors**

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

#### **Without author**

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

#### **Without author, has only editor, ed.**

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

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

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

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

### **Book chapter**

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

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

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

### ***Journals and other periodicals:***

#### **Article from a journal, single author**

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

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

#### **Article from a journal, two authors**

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

#### **Article from a journal, three to six authors**

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

#### **Article from a journal, more than six authors**

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

#### **Proceedings of conferences, symposiums or congresses or excerpts from encyclopedias**

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

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

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

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

## **QUOTATIONS FROM SOURCES USED IN THE PAPER**

### **Quotations**

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

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

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

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

### **Summary or paraphrase**

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

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

### **One author**

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

### **Two authors**

Both last names have to be supplied

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

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

### **Three to five authors**

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

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

### **Six or more authors**

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

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

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

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

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

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

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

### **Unnamed author**

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

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

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

### **FOOTNOTES**

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

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

Apart from mailing manuscripts, prospective authors can also use the same e-mail address (redakcija@fimek.edu.rs) 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**