

UDK: 33



ISSN 2217-5458

FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT U NOVOM SADU

# Ekonomija

## *teorija i praksa*

---

Economics

*Theory and Practice*

---

GODINA VI • BROJ IV • NOVI SAD, 2013.

*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  
**Drobnjaković Maja**

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

#### **Izdavački savet:**

1. Prof. dr **Marijana Carić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
2. Prof. dr **Marko Carić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe u Novom Sadu, Novi Sad
3. Prof. dr **Dragomir Đorđević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
4. Prof. dr **Branislav Veselinović**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
5. Prof. dr **Dušan Mišković**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad

#### **Redakcijski odbor:**

1. Prof. dr **Massimo Bianchi**, University of Bologna, Faculty of Economics in Forlì, Bolonja, Italija
2. Prof. dr **Ladislav Kabat**, Paneuropean University, Bratislava, Slovačka
3. Prof. dr **Ludvig Toplak**, European Centre, Maribor, Slovenija
4. Prof. dr **Peter Kruzslics**, University of Szeged, Faculty of Law, Center for International Studies, Segedin, Mađarska
5. Prof. dr **Chang Woon Nam**, Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich, Department of International Institutional Comparisons
6. Prof. dr **Rade Ratković**, Fakultet za internacionalni hotelski i turistički menadžment, Sveti Stefan, Crna Gora
7. Prof. dr **Nenad Vunjak**, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica
8. Prof. dr **Marko Carić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe u Novom Sadu, Novi Sad
9. Prof. dr **Dragomir Đorđević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
10. Prof. dr **Branislav Veselinović**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
11. Prof. dr **Dušan Mišković**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
12. Prof. dr **Gojko Rikalović**, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet u Beogradu
13. Prof. dr **Branko Medojević**, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd
14. Prof. dr **Miroslav Đorđević**, Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet, Kragujevac
15. Prof. dr **Dušan Zdravković**, Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš
16. Prof. dr **Radovan Grandić**, Univerzitet u Novom Sadu, Filozofski fakultet, Novi Sad
17. Doc. dr **Maja Ćirić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
18. Prof. dr **Vuk Raičević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
19. Prof. dr **Rajko Tepavac**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
20. Mr **Olga Carić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad

# Sadržaj | Contents

## ORIGINALNI NAUČNI RADOVI

### **Čokić Senada**

EVA KAO DINAMIČKI METOD OCENE EFEKTIVNOSTI PROJEKATA

### **Čokić Senada**

EARNED VALUE ANALYSIS (EVA) AS A DYNAMIC METHOD OF ASSESSING PROJECT EFFECTIVENESS 1–26

## PREGLEDNI RADOVI

### **Ivaniš Marko, Ožegović Lazar, Popović Slobodan**

BIZNIS PLAN U FUNKCIJI PREDUZETNIČKOG MENADŽMENTA

### **Ivanis Marko, Ozegovic Lazar, Popovic Slobodan**

THE ROLE OF BUSINESS PLAN IN ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT 29–46

### **Gardasevic Jovana**

GLOBAL NEGOTIATING – COMMUNICATION AND CULTURE

### **Gardašević Jovana**

GLOBALNO PREGOVARANJE – KOMUNIKACIJA I KULTURA 47–58

### **Lučić Jovan**

ULOGA ELEKTRONSKIH I ŠTAMPANIH MEDIJA U GLOBALNOM EKONOMSKOM NADMETANJU

### **Lucic Jovan**

THE ROLE OF ELECTRONIC AND PRINTED MEDIA IN GLOBAL ECONOMIC COMPETITION 59–72

### **Zdjelarić Petra, Vemić Đurković Jelena, Brkanlić Sandra**

ANALITIČKI PRISTUP UČEŠĆA NA MEĐUNARODNIM SAJMOVIMA

### **Zdjelarić Petra, Vemic Djurkovic Jelena, Brkanlic Sandra**

ANALYTICAL APPROACH TO PARTICIPATION IN INTERNATIONAL FAIRS 73–90

## STRUČNI RADOVI

### **Mutibarić Jovana, Mutibarić Andrea, Marković Mirna**

USPEŠNO PREGOVARANJE – BALANS KOMUNIKACIONIH SPOSOBNOSTI I MOĆI LIDERA

### **Mutibaric Jovana, Mutibaric Andrea, Markovic Mirna**

SUCCESSFUL NEGOTIATIONS – BALANCE BETWEEN COMMUNICATION SKILLS AND LEADERSHIP POWER 93–108

## PRIKAZI

### **Ožegović Lazar**

PRIKAZ KNJIGE: *MENADŽMENT POSLOVNIH SISTEMA*

111–114

---

## **ORIGINALNI NAUČNI RADOVI**



## EVA KAO DINAMIČKI METOD OCENE EFEKTIVNOSTI PROJEKATA

Čokić Senada<sup>1</sup>

**Sažetak:** *Cilj modelovanja realnih ili apstraktnih sistema jeste dobijanje, do tada nepoznatih, tačnih i korisnih informacija o modelu, a time dobijanje i informacija o sistemu koji je modelom predstavljen.*

*Poznavanje funkcionalnih zavisnosti i drugih veza između skupa promenljivih veličina koje postoje u mrežnom modelu (i koje se menjaju tokom realizacije projekta), i vrednosti parametara SPI i CPI – od velikog su značaja, zato što trenutne vrednosti za SPI i CPI služe kao pouzdani pokazatelji za procenu trenutnog stanja pri realizaciji projekata.*

*Kako je otkrivanje uzroka vremenskog kašnjenja i razloga za probijanje planiranih troškova osnovni preduslov za preduzimanje korektivnih i preventivnih mera i za efikasniju kontrolu napredovanja projekta, jasno je da su tačnost ulaznih podataka i pravilna interpretacija dobijenih rezultata za SPI i CPI od izuzetno velikog značaja za smanjenje troškova i skraćenje vremena realizacije projekta.*

*Veća efikasnost u planiranju, praćenju i kontroli napredovanja aktivnih projekata ima za posledicu značajno smanjenje ukupnih troškova pri realizaciji projekata, što je i osnovni razlog za masovnu primenu EVA metode (Earned Value Method), u okviru svih savremenih softvera za upravljanje projektima.*

**Ključne reči:** *EVA metod / parametar SPI / parametar CPI*

### UVOD

Brojnost i raznovrsnost koncepata koji se koriste za modeliranje podataka izabranog sistema i istovremena relativna jednostavnost i razumljivost tih koncepata, najbolja su garancija da izgrađeni model verno, na adekvatan način, opisuje sve objekte sistema i međusobne odnose između objekata, projektna ograničenja i specifične zahteve koji postoje u sistemu koji se modelira. Upravo je to slučaj sa mode-

---

<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: senada@fimek.edu.rs

lima za mrežno planiranje i upravljanje, koji se sve više i sve uspješnije primenjuju u delatnosti upravljanja projektima.

Nove informacije o modelu se dobijaju iz modela, na osnovu svih podataka koji su prisutni u modelu, kao i postupaka (algoritama) i opisa stanja koji su ugrađeni u model, na osnovu primene odgovarajućih matematičkih i statističkih metoda i proračuna.

Početak druge polovine XX veka, kada su otkrivene metode za mrežno planiranje i upravljanje projektima: *CPM* – metoda kritičnog puta (*Critical Path Method*) i *PERT* – tehnika ocene i revizije programa (*Program Evaluation and Review Technique*), započeta je uspešna i sve masovnija primena navedenih metoda na poslovima izrade adekvatnih ekonomskih modela, koji se koriste za kvalitetno planiranje i praćenje realizacije investicionih, razvojnih i drugih projekata.

Uključivanjem i *EVA* metode (*Earned Value Method*) u skup alata koji služe za povećanje kvaliteta pri proceni i prognozi napredovanja realizacije projekata, obezbeđena je veća vremenska i finansijska efikasnost pri planiranju i praćenju realizacije investicionih projekata, a veća efikasnost ima za posledicu značajno smanjenje troškova pri realizaciji projekata.

Razvoj kvalitetnog softvera za upravljanje projektima, uz primenu savremenih veb-tehnologija, koje se primenjuju u brzim i pouzdanim komunikacionim mrežama, čak i u realnom vremenu, još više doprinose masovnoj primeni metoda mrežnog planiranja i upravljanja, na sve vrste projekata.

Cilj ovog rada jeste da se izvrši suštinska, što detaljnija analiza i odgovarajuća interpretacija za dva najznačajnija *EVA* parametra *SPI* i *CPI*:

- vremenskog indeksa efikasnosti (*SPI*) i
- troškovnog indeksa efikasnosti (*CPI*),

kao i da se otkrije što više elemenata mrežnih modela (promenljive modela i stanja modela) koji utiču na promene vrednosti parametara *SPI* i *CPI*.

Poznavanje funkcionalnih zavisnosti i drugih veza između skupa promenljivih veličina, koje postoje u mrežnom modelu (i koje se menjaju tokom realizacije projekta) i vrednosti parametara *SPI* i *CPI* jeste od velikog značaja, zato što trenutne vrednosti za *SPI* i *CPI* služe kao pouzdani pokazatelji za procenu trenutnog stanja pri realizaciji projekata (npr. projekat dobro napreduje, ali su troškovi veći od planiranih, ili obrnuto, ili je urađeno više uz niže troškove, što je najbolji slučaj itd.).

Pri tom istraživanju međuzavisnosti i veza koje postoje između parametara mrežnog modela i vrednosti za *SPI* i *CPI*, nije od značaja da li je mrežni model kreiran u



*MS Project*-u, *SAP PS*, primavera programu ili u nekom drugom specijalizovanom softveru za upravljanje projektima iz razloga što su u svakom od navedenih programa ugrađeni isti standardni algoritmi *EVA* metode.

### **Parametri EVA metode**

Osnovni parametri koji se koriste u *EVA* metodi (na izabrani statusni/presečni datum – *Status Date*) jesu:

- BCWS* – planirani troškovi planiranog rada (radnika, opreme, mašina), kao i svi ostali troškovi;
- BCWP* – planirani troškovi izvršenog rada (radnika, opreme, mašina), kao i svi ostali troškovi;
- ACWP* – stvarni troškovi izvršenog rada (radnika, opreme, mašina), kao i svi ostali troškovi.

U ostale troškove spadaju troškovi utrošenog materijala za realizovane aktivnosti do statusnog datuma, troškovi za sve vrste realizovanih usluga, kao i svi drugi fiksni i/ili varijabilni, direktni i/ili indirektni (režijski) troškovi, koji su vezani za zadatke koji su realizovani do statusnog datuma.

1. Vremenska varijansa (*SV*) se predstavlja na osnovu razlike između planiranih troškova izvršenog rada i planiranih troškova planiranog rada. Na osnovu finansijske realizacije (troškovi radova, usluga, materijala i ostali troškovi) za projekat, indirektno (posredno, preko novca) saznaje se da li se fizički obim radova odvija po postavljenom vremenskom planu ili se odstupa od plana, tj. da li realizacija kasni ili se odvija ranije nego što je planirano.

Kraće rečeno, *SV* je razlika stvarnih i planiranih troškova po istim planskim cenama:

$$SV = BCWP - BCWS$$

*SV* je razlika u troškovima koja je posledica samo razlike između obima planiranog i izvršenog rada (pošto su oba troška po istim planskim cenama).

*Tumačenje rezultata:*

- $SV = 0$  → radovi se odvijaju po planu;
- $SV < 0$  → radovi kasne (realizovano manje nego što je planirano do statusnog datuma);
- $SV > 0$  → radovi se odvijaju pre predviđenog roka (realizovano više nego što je planirano).

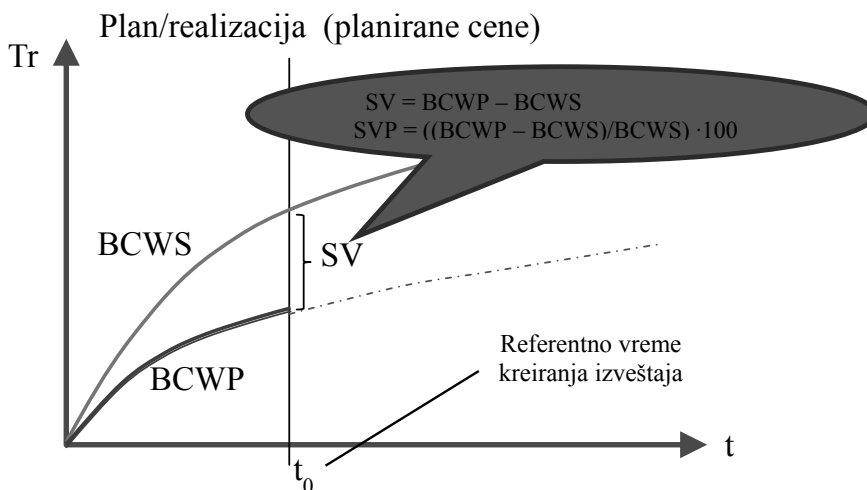
Dakle, na osnovu finansijske realizacije, indirektno se može zaključiti i kako napreduje obim radova za vremenski period do statusnog datuma.

2. Procentualna vremenska varijansa (*SVP*) pokazuje procentualno odstupanje u odnosu na inicijalno usvojen vremenski plan.

$$SVP = \frac{BCWP - BCWS}{BCWS} \cdot 100(\%)$$

*SVP* se koristi da bi se mogle porediti vremenske varijanse iz različitih projekata jer se relativne (procentualne) vrednosti realnije upoređuju nego konkretne, apsolutne razlike za različite projekte.

**Slika 1.** Vremenska varijansa i procentualna vremenska varijanska.



**Izvor:** Autor

3. Troškovna varijansa (*CV*) predstavlja razliku između planiranih troškova izvršenog rada i stvarnih troškova izvršenog rada i pokazuje da li su troškovi u okviru planiranog budžeta, da li su veći ili manji od onih koji su planirani (odnosno, da li je pri obavljanju određenih aktivnosti u projektu došlo do promene jediničnih cena (*C*) u odnosu na inicijalno planirane veličine jer je količina izvršenog rada (*w*) ista,  $Tr = t \cdot u \cdot C = w \cdot C$ ).

Drugačije rečeno, *CV* je razlika u troškovima koja je posledica samo razlike između planskih i stvarnih cena (pošto su oba troška za isti izvršeni rad):

$$CV = BCWP - ACWP$$

*Tumačenje rezultata:*

$CV = 0$  → ostvareni troškovi su prema predviđenom planu;

$CV < 0$  → došlo je do prekoračenja do tada planiranog budžeta (jer je porasla jedinična cena rada u odnosu na inicijalno planiranu);

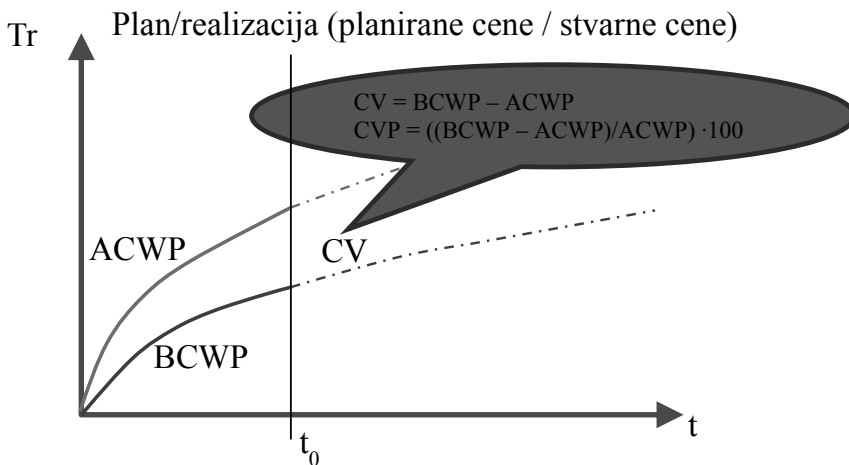
$CV > 0$  → troškovi su manji od planiranih (jer je manja jedinična cena rada u odnosu na inicijalno planiranu).

4. Procentualna troškovna varijansa ( $CVP$ ) pokazuje procentualno iskazano odstupanje troškova u odnosu na inicijalno usvojeni plan troškova (odnosno, inicijalno predviđene vrednosti za vremena angažovanja resursa, količine angažovanih resursa i jedinične cene, jer je  $Tr = t \cdot u \cdot C$ ).

$$CVP = \frac{BCWP - ACWP}{ACWP} \cdot 100(\%)$$

$CVP$  se koristi da bi se mogle porediti troškovne varijanse iz različitih projekata, jer se relativne (procentualne) vrednosti realnije upoređuju, nego konkretne, apsolutne razlike za različite projekte.

**Slika 2.** Troškovna varijansa i procentualna troškovna varijansa.



**Izvor:** Autor

### 5. Vremenski indeks efikasnosti izvršenog rada (*SPI*):

$$SPI = \frac{BCWP}{BCWS}$$

$SPI \geq 1$  → odlične performance (projekat se odvija brže od predviđene vremenske dinamike jer je  $BCWP > BCWS$  pa je zato završen veći obim poslova od početno planiranog obima);

$SPI = 1$  → dobre performanse (projekat se odvija prema predviđenoj vremenskoj dinamici);

$SPI < 1$  → loše performanse projekta jer je  $BCWP < BCWS$  (projekat kasni).

Indeks *SPI* je količnik troškova, koji je rezultat samo različitog obima planiranog i izvršenog rada (pošto su oba troška po istim planskim cenama).

### 6. Troškovni indeks efikasnosti izvršenog rada (*CPI*):

$$CPI = \frac{BCWP}{ACWP}$$

*Tumačenje rezultata:*

$CPI \geq 1$  → odlične performanse projekta (na projektu je do statusnog datuma potrošeno manje finansijskih sredstava od inicijalno planiranih sredstava do tog datuma jer je  $BCWP > ACWP$ );

$CPI = 1$  → dobre performanse (utrošak budžeta prema planu – na projektu je do statusnog datuma potrošeno finansijskih sredstava koliko je inicijalno planirano do statusnog datuma,  $BCWP = ACWP$ );

$CPI < 1$  → loše performanse projekta, troškovi su prekoračeni (na projektu je do statusnog datuma potrošeno više od inicijalno planiranih sredstava do tog datuma jer je  $BCWP < ACWP$ ).

Indeks *CPI* je količnik troškova koji je rezultat samo promene planskih i stvarnih cena (pošto su oba troška za isti izvršeni rad).

### 7. Prognoza trajanja celokupnog projekta (*Ts*):

Kada je stvarni trošak realizacije po planskim cenama *BCWP* veći u odnosu na planirani trošak, takođe po planskim cenama *BCWS*, može se zaključiti da je obim realizacije veći od prvobitno planirane realizacije do statusnog datuma. Zato će po sadašnjoj proceni, po prognozi (*Ts*) biti potrebno manje vremena za realizaciju celog projekta, nego što je bilo prvobitno planirano vreme (*Tp*) za realizaciju celog projekta (pre početka realizacije).

Uz pretpostavku da je iznos stvarnih troškova ( $BCWP$ ) u direktnoj srazmeri sa obimom izvršenih poslova i da je obim izvršenih poslova obrnuto proporcionalan

sa potrebnim vremenom za realizaciju celog projekta ( $T_s$ ) važi obrnuta proporcija:

$\frac{BCWP}{BCWS} = \frac{T_p}{T_s}$  u kojoj je nepoznata vrednost  $T_s$  – prognoza trajanja celog projekta,

dok su vrednosti za ostala tri parametra poznate:  $BCWP$  i  $BCWS$  su poznati na

statusni datum, a  $T_p$  – ukupno planirano vreme potrebno za realizaciju celog projekta je takođe poznato jer je ukupno planirano vreme  $T_p$  procenjeno pre početka realizacije projekta.

Kako je vremenski indeks efikasnosti izvršenog rada  $SPI = \frac{BCWP}{BCWS}$ , to obrnuta

proporcija  $\frac{BCWP}{BCWS} = \frac{T_p}{T_s}$  dobija oblik  $SPI = \frac{T_p}{T_s}$ , pa se može prihvatiti prognoza

da će se ceo projekat, ako se nastavi dosadašnji tempo realizacije, završiti za vreme

$T_s$ , koje se dobija po formuli:

$$T_s = \frac{T_p}{SPI}$$

gde je  $T_p$  – početno planirano vreme trajanja celog projekta ( $T_p$  je isto što i *Baseline Duration*). Prognoza trajanja celog projekta  $T_s$  je u suštini korekcija početno planiranog trajanja projekta  $T_p$ , uzimajući u obzir vrednost vremenskog indeksa efikasnosti  $SPI$  na statusni datum.

#### 8. Procena ukupnih troškova za realizaciju projekta *EAC* (*Estimated at Completion*)

Procena ukupnih troškova projekta *EAC* se izračunava na osnovu dosadašnjih zbiivanja na projektu na sledeći način: pretpostavka da će se do kraja realizacije projekta zadržati ista vrednost za odnos između troškova  $BCWP$  i  $ACWP$  (tj. vrednost

količnika  $\frac{BCWP}{ACWP} = CPI$ ) koji važi na statusni datum, može se izraziti direktnom

proporcijom:  $\frac{BCWP}{ACWP} = \frac{BAC}{EAC}$ , u kojoj je nepoznata vrednost *EAC* – procena

ukupnih troškova za ceo projekat. Vrednosti za ostala tri parametra su poznate: vrednosti  $BCWP$  i  $BCWS$  su poznate na statusni datum, dok vrednost *BAC* (*Base-*

*line Cost at Completion*) predstavlja ukupne, početno planirane troškove, potrebne za realizaciju celog projekta koja je poznata pre početka realizacije projekta. Naime,  $BAC = \text{Baseline Cost}$  vrednost je snimljena pre početka realizacije projekta na osnovu svih planiranih vrednosti *Current Cost* za zadatke i događaje koji su uneti u *MS Project Model*.

Iz jednakosti  $\frac{BCWP}{ACWP} = \frac{BAC}{EAC}$  sledi jednakost  $CPI = \frac{BAC}{EAC}$ , pa se dobija da je

i:  $EAC = \frac{BAC}{CPI}$ . Tako je izračunat parametar procena ukupnih troškova  $EAC$

– (*Estimated at Completion*) – procena troškova na kraju projekta izračunata na osnovu dosadašnjih troškova na projektu:

$$EAC = \frac{BAC}{CPI}$$

#### 9. Procena troškova od statusnog datuma pa do kraja projekta *ETC* (*Estimated to Completion*)

Sada definišemo još jedan parametar *EVA* metode: *ETC* (*Estimated to Completion*). Procena troškova *ETC*, od statusnog datuma (datuma preseka stanja) pa do kraja završetka projekta izračunava se na osnovu dosadašnjih zbiljanja na projektu, na sledeći način: očigledno je  $EAC = ACWP + ETC$  jer zbir stvarnih troškova za izvršenu realizaciju do statusnog datuma ( $ACWP$ ) i procene troškova od statusnog datuma (datuma preseka) pa do kraja projekta ( $ETC$ ) predstavlja procenu ukupnih troškova projekta na osnovu dosadašnjih zbiljanja na projektu ( $EAC$ ).

Iz  $EAC = ACWP + ETC$  sledi  $ETC = EAC - ACWP$ . Kako važi

$CPI = \frac{BCWP}{ACWP}$  i  $CPI = \frac{BAC}{EAC}$  to sledi da važi i  $CPI = \frac{BAC - BCWP}{EAC - ACWP}$ , pa važi

i  $CPI = \frac{BAC - BCWP}{ETC}$ , a odatle konačno imamo:

$$ETC = \frac{BAC - BCWP}{CPI}$$

gde je  $BAC$  (*Baseline Cost at Completion*) = *Baseline Cost* – ukupni početno planirani troškovi potrebni za realizaciju celog projekta.

U prethodnoj, osmoj tački parametar  $EAC$  je izračunat iz proporcije koja važi za

četiri parametra:  $\frac{BCWP}{ACWP} = \frac{BAC}{EAC}$ , odakle sledi  $EAC = \frac{BAC}{\frac{BCWP}{ACWP}} = \frac{BAC}{CPI}$ .

U ovoj, devetoj tački, isti ovaj parametar  $EAC$ , izračunat je i na drugi način, iz očigledne jednakosti:  $EAC = ACWP + ETC$ . Dokažimo da su ta dva izraza identična, tj. da važi:

$$ACWP + ETC = \frac{BAC}{CPI} .$$

Kada se jednakost  $ETC = \frac{BAC - BCWP}{CPI}$  iz tačke 9 i jednakost  $CPI = \frac{BCWP}{ACWP}$  iz tačke 6 redom unesu u izraz  $ACWP + ETC$ , dobijaju se redom sledeći izrazi:

$$\begin{aligned} ACWP + ETC &= ACWP + \frac{BAC - BCWP}{CPI} = ACWP + \left( \frac{BAC}{CPI} - \frac{BCWP}{CPI} \right) = \\ &= ACWP + \left( \frac{BAC}{CPI} - \frac{BCWP}{\frac{BCWP}{ACWP}} \right) = ACWP + \left( \frac{BAC}{CPI} - ACWP \right) = \\ &= ACWP + \frac{BAC}{CPI} - ACWP = \frac{BAC}{CPI} , \end{aligned}$$

dakle dokazan je identitet.

Na sličan način se dokazuje i sledeći identitet  $EAC - ACWP = \frac{BAC - BCWP}{CPI}$ .

Kako je  $ETC = EAC - ACWP$  i  $ETC = \frac{BAC - BCWP}{CPI}$ , treba da su jednake i desne strane.

Polazeći od izraza  $EAC - ACWP$  redom je:

$$\begin{aligned} EAC - ACWP &= \frac{BAC}{CPI} - ACWP = \frac{BAC}{\frac{BCWP}{ACWP}} - ACWP = \frac{BAC \cdot ACWP}{BCWP} - ACWP = \\ &= ACWP \cdot \left( \frac{BAC}{BCWP} - 1 \right) = ACWP \cdot \frac{(BAC - BCWP)}{BCWP} = \\ &= \frac{(BAC - BCWP)}{\frac{BCWP}{ACWP}} = \frac{BAC - BCWP}{CPI} . \end{aligned}$$

Time je dokazan i drugi, napred navedeni identitet:

$$EAC - ACWP = \frac{BAC - BCWP}{CPI}.$$

10. Troškovna varijansa  $VAC_{(Tr)}$  za ceo projekat je ukupna razlika između troškova planirane realizacije po planskim cenama ( $BAC$ ) i procene ukupnih troškova za realizaciju projekta ( $EAC$ ) koja je izračunata na statusni datum:

$$VAC_{(Tr)} = BAC - EAC = \text{Baseline Cost} - \frac{\text{Baseline Cost}}{CPI}.$$

Na kraju realizacije projekta procena ukupnih troškova za realizaciju projekta do statusnog datuma  $EAC = \frac{BAC}{CPI} = \frac{BAC}{\frac{BCWP}{ACWP}}$  postaje vrednost procene troškova na

kraju realizacije projekta.  $VAC_{(Tr)}$  je razlika između planiranih i procenjenih (prognoziranih) troškova na kraju projekta. Pošto je projekat završen, poznati su ukupni stvarni troškovi za realizaciju celog projekta, koji mogu da se razlikuju od  $EAC$  – izračunatih procenjenih troškova celog projekta, na kraju realizacije projekta.

Vremenska varijansa  $VAC_{(T)}$  za ceo projekat je razlika između početno planiranog vremena trajanja celog projekta ( $Tp = \text{Baseline Duration}$ ) i prognoze trajanja celog projekta ( $Ts$ ) koja je izračunata na statusni datum:  $VAC_{(T)} = Tp - Ts$ .  $VAC_{(T)}$  je po svojoj prirodi takođe prognoza odstupanja.

Na kraju realizacije projekta je poznata konačna vrednost za  $SPI = \frac{BCWP}{BCWS}$ , pa

je poznata i konačna vrednost prognoze trajanja projekta  $Ts = \frac{Tp}{SPI}$ , tako da je

$VAC_{(T)} = Tp - Ts$  razlika između početno planiranog vremena trajanja celog projekta ( $Tp = \text{Baseline Duration}$ ) i prognoze trajanja celog projekta ( $Ts$ ) na kraju realizacije projekta. Pošto je projekat završen, poznato je stvarno utrošeno vreme za realizaciju celog projekta, koje se može (ali ne mora) razlikovati od izračunate prognoze trajanja celog projekta ( $Ts$ ) na kraju realizacije projekta:

$$VAC_{(T)} = Tp - Ts = Tp - \frac{Tp}{SPI}, \text{ gde je } Tp = \text{Baseline Duration}.$$



### 11. Devijacija budžeta $DB$ pomoću $EVA$ parametara: $DB = BCWS - ACWP$

Devijacija budžeta u suštini predstavlja razliku između iznosa potrebnih sredstava za plan realizacije projekta po planiranim cenama i iznosa potrošenih sredstava za ostvarenu realizaciju po stvarnim cenama, do statusnog datuma (datuma na koji se posmatra presek stanja projekta).

*Tumačenje rezultata:*

$DB = 0$  → do statusnog datuma ostvareni troškovi su prema planu (dobra realizacija projekta);

$DB < 0$  → do statusnog datuma stvarni troškovi su veći od inicijalno planiranih (loša realizacija projekta);

$DB > 0$  → do statusnog datuma stvarni troškovi su manji od inicijalno planiranih (odlična realizacija).

### 12. Procentualna devijacija budžeta $DBP$ se izračunava pomoću formule:

$$DBP = \left[ \frac{BCWS - ACWP}{BAC} \right] \cdot 100(\%)$$

gde je  $BAC$  (*Baseline Cost at Completion*) = *Baseline Cost* – ukupni početno planirani troškovi potrebni za realizaciju celog projekta.

$DBP$  se koristi da bi se mogle porediti devijacije budžeta iz različitih projekata jer se relativne (procentualne) vrednosti realnije upoređuju nego konkretne, apsolutne razlike.

Devijacija budžeta  $DBP = \left[ \frac{BCWS - ACWP}{BAC} \right] \cdot 100(\%)$  je namenska, korisnički

definisana formula, koja nije uključena u  $EVA$  metod. I devijacija budžeta  $DB$  nije  $EVA$  formula, već korisnički definisana formula, iako se u njoj pojavljuju samo promenljive iz  $EVA$  metode.

### 13. Totalni indeks efikasnosti $TPI$ :

$$TPI = \frac{BCWS}{ACWP}$$

Kako se devijacija budžeta izračunava na osnovu parametara  $BCWS$  i  $ACWP$  znači da se posmatraju troškovi planiranog rada po planskim cenama i troškovi ostvarenog rada po stvarnim cenama. Poželjno je da stvarni troškovi za izvršeni

rad ( $ACWP$ ) budu manji od planiranih troškova za planirani rad ( $BCWS$ ), dakle, poželjno je da  $ACWP < BCWS$ , odnosno da je  $1 < \frac{BCWS}{ACWP}$ , tj. da je  $TPI > 1$ .

Važno je shvatiti da ovaj indeks u isto vreme uzima u obzir i moguće promene količine rada ( $w$ ) i moguće promene jediničnih cena ( $C$ ). A i promena količine rada ( $w$ ) zavisi od promene broja angažovanih resursa ( $u$ ) i od promene dužine angažovanja ( $t$ ) tih resursa jer je  $w = u \cdot t$ .

*Tumačenje rezultata:*

$TPI = 1 \rightarrow$  do statusnog datuma ostvareni troškovi su prema predviđenom planu (iako se možda planirani rad razlikuje od ostvarenog rada i planiranje cene razlikuju od stvarno ostvarenih cena);

$TPI < 1 \rightarrow$  do statusnog datuma stvarni troškovi su veći od inicijalno planiranih (ovo je nepovoljan slučaj i potrebno je utvrditi gde se javlja problem, da li u delu vezanom za povećanje količine rada ili u delu povećanja jediničnih cena). I količina rada  $w = t \cdot u$  može biti povećana zbog povećanja:  $t$  ili  $u$ , ili oba – i  $t$  i  $u$ ;

$TPI > 1 \rightarrow$  do statusnog datuma stvarni troškovi su manji od inicijalno planiranih (ovo može da bude povoljan slučaj, pod uslovom da je to rezultat smanjenja jediničnih cena, a ne smanjenja količine rada ispod planiranih).

Kada se formula za totalni indeks efikasnosti  $TPI = \frac{BCWS}{ACWP}$  pomnoži i подели sa

$BCWP$  redom dobija se  $TPI = \frac{BCWP \cdot BCWS}{BCWP \cdot ACWP} = \frac{BCWP}{ACWP} \cdot \frac{BCWS}{BCWP} = \frac{CPI}{SPI}$ , od-

nosno  $CPI = SPI \cdot TPI$ . Dakle, može se reći da je troškovni indeks efikasnosti izvršenog rada ( $CPI$ ) jednak proizvodu vremenskog indeksa efikasnosti izvršenog rada ( $SPI$ ) i totalnog indeksa efikasnosti ( $TPI$ ).

### ***Analiza EVA parametara SPI i CPI***

Iz tri osnovna parametra *EVA* metode –  $BCWS$ ,  $BCWP$  i  $ACWP$  – po definisanim formulama izračunavaju se vrednosti ostalih, izvedenih parametara *EVA* metode, od kojih su neki parametri ( $SV\%$ ,  $SPI$ ,  $CV\%$ ,  $CPI$ ,  $EAC$ ,  $BAC$ ,  $VAC$  i dr.) veoma značajni za precizniju procenu potrebnog vremena i potrebnih finansijskih sredstava za završetak nerealizovanog dela projekta.

Svaki od navedenih parametara ima određenu interpretaciju, koja ukazuje na stanje projekta sa određenog aspekta (vremenskog napretka, potrebnih finansijskih

sredstava, preostalog, neizvršenog obima poslova, vrednosti preostalih potrebnih nabavki itd.).

Od posebnog je značaja tumačenje, tj. interpretacija *EVA* parametara *SPI* i *CPI* koji se zbog toga ovde detaljno analiziraju.

Parametri *SPI* i *CPI* su definisani pomoću formula:

$$SPI = \frac{BCWP}{BCWS} \quad ; \quad CPI = \frac{BCWP}{ACWP}.$$

Zato se postupak otkrivanja *MS Project* elemenata, koji utiču na vrednosti parametara *SPI* i *CPI*, svodi na analizu *MSP* modela, u cilju otkrivanja onih promenljivih i onih promena stanja *MSP* modela koje menjaju vrednosti za *BCWS*, *BCWP* i *ACWP*.

Pri tome treba imati u vidu da *SPI* zavisi od vrednosti parametara *BCWS* i *BCWP* (tj. *SPI* je funkcija od *BCWS* i *BCWP*), dok *CPI* zavisi od vrednosti parametara *BCWP* i *ACWP* (tj. *CPI* je funkcija od *BCWP* i *ACWP*).

### ***Određivanje promenljivih koje utiču na promenu vrednosti parametara SPI i CPI i utvrđivanje smera promena za vrednosti parametara SPI i CPI***

#### *Pronalaženje promenljivih koje utiču na parametar SPI*

Postupak koji je ovde primenjen polazi od činjenica da su *SPI* i *CPI* funkcije od parametara *BCWS*, *BCWP* i *ACWP*, te da je dovoljno utvrditi koji elementi (promenljive i stanja) dovode do promena vrednosti za parametre *BCWS*, *BCWP* i *ACWP*.

Isti elementi menjaju i vrednosti parametrima *SPI* i *CPI*, uz eventualnu moguću promenu smera vrednosti za *SPI* i *CPI*. Najjednostavniji primeri za isti i suprotan smer promene vrednosti funkcije od vrednosti parametra su direktna i obrnuta proporcija.

S1. Parametar *BCWS* se povećava kada planirane cene (*Baseline Cost*) rastu i/ili kada se poveća obim planiranog rada (*Baseline Duration*) jer je  $BCWS = \text{zbir svih proizvoda oblika } (Baseline Cost \cdot Baseline Duration)$  za sve zadatke koji se nalaze pre statusnog datuma. Kada nema snimanja novih *Baseline*, jednom snimljene veličine *Baseline Cost* i *Baseline Duration* se ne menjaju tj. veličine *Baseline Cost* i *Baseline Duration* su konstante, pa je i *BCWS* konstanta ( $BCWS = const.$ ) za izabrani statu-

sni datum (*Status Date*). Već narednog meseca kada se izabere novi, kasniji datum, *BCWS* će imati veću vrednost nego prethodnog meseca za iznos *BCWS* koji je prisutan u poslednjem mesecu. Dakle, i kada su *Baseline Cost* i *Baseline Duration* konstante (jer se aktivni *Baseline* ne menja), ipak se vrednost *BCWS* stalno povećava pri monitoringu za naredni mesec.

S2. Parametar *BCWP* se povećava kada planirane cene (*Baseline Cost*) rastu i/ili kada se poveća obim stvarno realizovanog rada (*Actual Duration*) jer je  $BCWP = \text{zbir svih proizvoda oblika } (Baseline Cost \cdot Actual Duration)$  za sve mesece i za sve zadatke koji se nalaze ispred statusnog datuma.

Dakle,  $BCWP = \text{zbir svih proizvoda oblika } (Baseline Cost \cdot Actual Duration)$ .

Zaključak je – i kada nema promene aktivnog *Baseline* (pa je  $Baseline Cost = const.$ ), na vrednost *BCWP* utiče i parametar *Actual Duration* u istom smeru menja, ali i konstanta *Baseline Cost* takođe u istom smeru jer se, slično kao za *BCWS* i za *BCWP*, povećava broj sabiraka, i vrednost za *BCWP* se povećava iz svakog meseca u naredni mesec.

S3. Kako se menja vrednost za *SPI*? Za svaku aktivnost pojedinačno:

$$SPI = \frac{BCWP}{BCWS} = \frac{Actual Duration}{Baseline Duration}.$$

Za grupu aktivnosti i za ceo projekat *SPI* se računa po složenijoj formuli sledećeg oblika:

$$SPI = \frac{\text{Zbir svih proizvoda } (Baseline Cost \cdot Actual Duration)}{\text{Zbir svih proizvoda } (Baseline Cost \cdot Baseline Duration)}.$$

Na prvi pogled izgleda kao da je *SPI* direktno proporcionalan sa *Actual Duration* (tj. da važi  $SPI = const. \cdot Actual Duration$ ), ali nije tako jer je *SPI* količnik u kome su i deljenik i delilac izrazi sa više sabiraka, i to sa sve više i više sabiraka, i zato se *BCWS* i *BCWP* stalno povećavaju, kako projekat napreduje i kako se svakog narednog meseca evidentiraju nove, za poslednji mesec planirane veličine *Baseline Cost*, *Baseline Duration* i realizovana veličina *Actual Duration*. *SPI* će, kao količnik *BCWP* i *BCWS*, da raste kada *BCWP* procentualno brže raste nego *BCWS*. *SPI* će da se smanjuje kada *BCWS* % brže raste od *BCWP*.

Može se jedino zaključiti da promena vrednosti *Actual Duration* menja u istom smeru i vrednost *SPI*, a *Baseline Duration* u suprotnom smeru. Za *Baseline Cost*

se ne zna pouzdano u kojem smeru menja *SPI*. To zavisi od konkretnih vrednosti *Baseline Duration* i *Actual Duration*. Vrednosti *Actual Cost* ne utiču na vrednosti *SPI* jer se *Actual Cost* ne nalazi u formuli za *SPI*.

Zaključci su sledeći – vrednost *SPI* zavisi od promene vrednosti za *Actual Duration*, *Baseline Duration* i *Baseline Cost*; promena vrednosti *Actual Duration* u istom smeru menja vrednost *SPI*, a *Baseline Duration* u suprotnom smeru menja *SPI*. Promena vrednosti za *Baseline Cost* može da menja *SPI* i u istom i u suprotnom smeru, jer se *Baseline Cost* pojavljuje i u deljeniku i u deliocu, pa smer uticaja zavisi od konkretnih vrednosti *Actual Duration* sa kojima se *Baseline Cost* množi u deljeniku i od konkretnih vrednosti *Baseline Duration*, sa kojima se *Baseline Cost* množi u deliocu. Jedino *Actual Cost*, promena stvarnih cena, ne utiče na vrednost

*SPI*. Vrednost za  $SPI = \frac{BCWP}{BCWS}$  zavisi i od broja sabiraka u deljeniku i deliocu,

kao i od vrednosti konstanti: *Baseline Cost* i *Baseline Duration* koje se koriste pri dodavanju novih sabiraka u umanjeniku i umanjiocu. Vrednost *SPI* ima isti smer promene kao poslednja promena stvarnog vremena realizacije *Actual Duration*, a odatle slede i sledeće tvrdnje u vezi sa parametrom *SPI*:

***SPI1.*** Parametar *SPI* će smanjiti vrednost ako je stvarna vremenska realizacija *Actual Duration* manja od planiranog početnog vremena trajanja *Baseline Duration* (evidencija stvarne realizacije *Actual Duration* se vrši pomoću *Current Duration* i %*Complete*). Taj odnos  $\frac{Actual\ Duration}{Baseline\ Duration}$  se određuje za neke nove aktivnosti u

poslednjem mesecu u odnosu na novi *Status Date* ili za ranije započete aktivnosti iz prethodnog meseca i/ili aktivnosti iz ranijih meseci koje su prenete u poslednji mesec, jer se već evidentirane realizacije vrednosti *Actual Duration* i *Baseline Duration* za ranije mesece više ne mogu menjati.

Kratko formulisano: parametar *SPI* će povećati (smanjiti) vrednost ako se produži (skrati) stvarna vremenska realizacija *Actual Duration*. Treba imati u vidu da i snimljeni *Baseline Duration* (i stari i novi) utiče u suprotnom smeru na *SPI* (samo *Actual Cost* ne utiče na *SPI*, a *Baseline Cost* može da menja *SPI* u istom ili suprotnom smeru).

***SPI2.*** Parametar *SPI* će promeniti vrednost ako se promeni vrednost za *Current Duration* i zatim evidentira realizacija sa %*Complete* i na taj način dobije promenjena vrednost za *Actual Duration* u odnosu na *Baseline Duration*.

**SPI3.** U većini slučajeva je odnos (srazmera) realizovanog fizičkog obima poslova i planiranog fizičkog obima poslova jednak sa odnosom (srazmerom) za *Actual Duration* prema *Baseline Duration* i sa odnosom *Actual Cost* prema *Baseline Cost*.

**SPI4.** Bez obzira da li stvarne cene ostaju pri realizaciji na nivou planskih cena ili se tokom realizacije stvarne cene menjaju, *BCWP* se razlikuje od *BCWS* samo zbog promene realizovanog obima posla u odnosu na planirani obim posla ( $\frac{Actual\ Duration}{Baseline\ Duration}$ ) jer se i *BCWP* i *BCWS* računaju na osnovu istih početnih, planskih cena (*Baseline Cost*, a ne na osnovu novouvedenih stvarnih cena *Actual Cost*).

**SPI5.** Indeks  $SPI = \frac{BCWP}{BCWS}$  je količnik troškova koji je rezultat samo različitog obima planiranog i izvršenog rada (pošto su oba troška po istim planskim cenama *Baseline Cost*, starim ili novim, ako je snimljen novi *Baseline*).

Sve ove tvrdnje su istinite, a posledica su zavisnosti *SPI* od navedenih veličina koje utiču na vrednosti *SPI*.

### *Pronalaženje promenljivih koje utiču na parametar CPI*

**C1. (= S2.)** Da ponovo navedemo odnose koji važe za parametar *BCWP* u odnosu na ostale navedene parametre.

Parametar *BCWP* se povećava kada planirane cene (*Baseline Cost*) rastu i/ili kada se poveća obim stvarno realizovanog rada (*Actual Duration*) jer je  $BCWP = \text{zbir svih proizvoda } (Baseline\ Cost \cdot Actual\ Duration)$  za sve mesece i za sve zadatke koji se nalaze ispred statusnog datuma. Kada se *Baseline* ne menja, veličine *Baseline Cost* i *Baseline Duration* su konstante.

*Actual Duration* se računa pomoću *Current Duration* i *%Complete*.

Zaključak je – i kada nema promene aktivnog *Baseline* (pa je  $Baseline\ Cost = const.$ ), na vrednost *BCWP* utiče i parametar *Actual Duration* koji se u istom smeru menja, ali i konstanta *Baseline Cost*, takođe u istom smeru jer se, slično kao za *BCWS* i za *BCWP*, povećava broj sabiraka i vrednost za *BCWP* se iz svakog meseca povećava u narednom mesecu.

**C2.** Vrednost *ACWP* je direktno proporcionalna sa stvarnom vremenskom realizacijom *Actual Duration* i sa stvarnom cenom *Actual Cost*, cenom koja se računa na osnovu trenutne, važeće cene *Current Cost*, moguće različite od *Baseline Cost*, na osnovu evidencije realizacije sa *%Complete* (pod uslovom da je realizacija sraz-

merna utrošenom vremenu za tu realizaciju).  $ACWP = \text{zbir svih proizvoda}$  oblika ( $Actual\ Duration \cdot Actual\ Cost$ ) za sve zadatke koji se nalaze ispred statusnog datuma.

$Actual\ Cost$  se računa preko trenutnih vrednosti za  $Current\ Duration$ ,  $Current\ Cost$  i na osnovu ostvarene vremenske realizacije  $\%Complete$ . Zato i vrednosti  $Current\ Duration$  i  $Current\ Cost$  indirektno utiču na vrednosti  $Actual\ Cost$ .

Zaključak – bez obzira da li ima ili nema promene aktivnog  $Baseline$  može se zaključiti da na vrednost  $ACWP$  utiču parametri  $Actual\ Cost$  i  $Actual\ Duration$ . Preciznije rečeno, promena vrednosti  $Actual\ Cost$  i  $Actual\ Duration$  u istom smeru, menjaju i vrednost za  $ACWP$ .

C3. Kako se menja vrednost za  $CPI$ ? Imajući u vidu da je  $CPI = \frac{BCWP}{ACWP}$  za svaku

aktivnost pojedinačno i da se vrednost  $CPI$  za grupu aktivnosti i za ceo projekat računa po formuli:

$$CPI = \frac{\text{Zbir svih proizvoda} (Baseline\ Cost \times Actual\ Duration)}{\text{Zbir svih proizvoda} (Actual\ Cost \times Actual\ Duration)},$$

na prvi pogled izgleda kao da je  $CPI$  obrnuto proporcionalan sa  $Actual\ Cost$  (tj. da važi  $CPI = \frac{const.}{Actual\ Cost}$ ), ali nije tako jer je  $CPI$  količnik u kojem su i deljenik

i delilac izrazi sa više sabiraka, i to sa sve više sabiraka, i zato se  $BCWP$  i  $ACWP$  stalno povećavaju kako projekat napreduje i kako se u svakom narednom mesecu evidentiraju.  $CPI$  će, kao količnik  $BCWP$  i  $ACWP$ , da raste kada  $BCWP$  procentualno brže raste nego  $ACWP$ .  $CPI$  će da se smanjuje kada  $ACWP$  procentualno brže raste od  $BCWP$ .

Može se jedino zaključiti da promena vrednosti  $Actual\ Cost$  u suprotnom smeru menja vrednost  $CPI$ , a  $Baseline\ Cost$  u istom smeru. Za  $Actual\ Duration$  se ne zna pouzdano u kojem smeru menja  $CPI$ . To zavisi od konkretnih vrednosti  $Baseline\ Cost$  i  $Actual\ Cost$ . Vrednosti  $Baseline\ Duration$  ne utiču na vrednosti  $CPI$  jer se  $Baseline\ Duration$  ne nalazi u formuli za  $CPI$ .

Zaključci su sledeći – vrednost  $CPI$  zavisi od promene vrednosti za  $Actual\ Cost$ ,  $Baseline\ Cost$  i  $Actual\ Duration$ . Promena vrednosti  $Actual\ Cost$  u suprotnom smeru menja vrednost  $CPI$ , a  $Baseline\ Cost$  u istom smeru menja  $CPI$ . Promena vrednosti za  $Actual\ Duration$  može da menja  $CPI$ , i u istom i u suprotnom smeru jer se  $Actual\ Duration$  pojavljuje i u deljeniku i u deliocu, pa smer uticaja zavisi od konkretnih vrednosti  $Baseline\ Cost$ , sa kojima se  $Actual\ Duration$  množi u delje-

niku i od konkretnih vrednosti *Actual Cost*, sa kojima se *Actual Duration* množi u deliocu. Jedino *Baseline Duration*, planirana realizacija, ne utiče na vrednost *CPI*.

Vrednost za  $CPI = \frac{BCWP}{ACWP}$  zavisi i od broja sabiraka u deljeniku i deliocu, kao i

od vrednosti konstante *Baseline Cost* u istom smeru. Zbog konstante *Baseline Cost*, vrednost *CPI* će se blago povećavati u narednim mesecima, ako nema novih povećanja za *Actual Cost*. Promena troškova realizovanog posla tj. *Actual Cost* u istom smeru menja *ACWP*, a *ACWP* u suprotnom smeru menja *CPI*. Vrednost *CPI* ima suprotan smer promene vrednosti od poslednje promene stvarne cene realizacije *Actual Cost*, a odatle slede i sledeće tvrdnje u vezi sa parametrom *CPI*.

**CPI1.** Parametar *CPI* će smanjiti vrednost ako se povećaju neki trenutni planski troškovi *Current Cost* u odnosu na početne planirane troškove *Baseline Cost* jer se na osnovu *Current Cost* evidentira realizacija stvarnih troškova *Actual Cost*, i to ili za neke nove aktivnosti koje se prvi put javljaju u poslednjem mesecu ili za ranije započete aktivnosti koje su prenete iz preposlednjeg meseca i/ili aktivnosti iz ranijih meseci, a koje su prenete u poslednji mesec jer se već evidentirane realizacije vrednosti *Actual Cost* i *Baseline Cost* za ranije mesece, više ne mogu menjati.

Kratko formulisano, parametar *CPI* će smanjiti (povećati) vrednost ako se povećaju (smanje) stvarni troškovi *Actual Cost*. Treba imati u vidu da i novi snimljeni *Baseline Cost* u istom smeru utiče na *CPI* (samo *Baseline Duration* ne utiče na *CPI*, a *Actual Duration* može da menja *SPI* u istom ili u suprotnom smeru).

**CPI2.** Parametar *CPI* će promeniti vrednost ako se promeni vrednost za *Current Cost* i zatim evidentira realizacija sa %*Complete* ili sa *Physical %Complete*, i na taj način dobije promenjena vrednost za *Actual Cost* u odnosu na *Baseline Cost*.

**CPI3.** U većini slučajeva je odnos (srazmera) realizovanog fizičkog obim poslova i planiranog fizičkog obima poslova jednak sa odnosom (srazmerom) za *Actual Duration* prema *Baseline Duration* i sa odnosom *Actual Cost* prema *Baseline Cost*.

**CPI4.** Bez obzira da li je ostvareni obim poslova (vremenski i fizički obim) pri realizaciji projekta jednak sa planiranim obimom poslova ili je stvarna realizacija različita od plana, *BCWP* se razlikuje od *ACWP* samo zbog promene stvarne cene u odnosu na plansku cenu (*Actual Cost/Baseline Cost*) jer se *BCWP* i *ACWP* računaju na osnovu iste stvarne realizacije (*Actual Duration*, a ne planirane realizacije *Baseline Duration*).

**CPI5.** Indeks  $CPI = \frac{BCWP}{ACWP}$  je količnik troškova koji je rezultat samo promene planskih i stvarnih cena (pošto su oba troška za isti izvršeni rad *Actual Duration*).



Sve ove tvrdnje su istinite, a posledica su zavisnosti *CPI* od navedenih veličina, koje utiču na vrednosti *CPI*.

### ***Zajednička analiza i semantička interpretacija parametara SPI, CPI i TPI***

Posle detaljne analize vrednosti parametara *SPI* i *CPI*, a ponekad i posle samo površne, pojedinačne analize parametara *SPI* i *CPI*, može se pristupiti i detaljnoj zajedničkoj analizi parametara: *SPI*, *CPI* i *TPI*. Ova analiza se odnosi na utvrđivanje odnosa koji postoje između planiranih i ostvarenih troškova, i planirane i ostvarene vremenske realizacije (tj. planiranog i ostvarenog obima poslova). Moguća su četiri slučaja:

Slučaj 1.  $SPI > 1$  i  $CPI > 1$  ukazuje da je situacija dobra sa oba aspekta. Urađeno je više nego što je planirano (jer je  $BCWP > BCWS$ ), a potrošeno manje nego što je planirano (jer je  $BCWP > ACWP$ ) za do sada realizovane aktivnosti.

Uvedimo i parametar *TPI* – totalni indeks efikasnosti izvršenog rada, koji se definiše kao odnos:

$$TPI = \frac{BCWS}{ACWP} = \frac{BCWS}{ACWP} \cdot \frac{BCWP}{BCWP} = \frac{BCWP}{\frac{ACWP}{\frac{BCWS}{BCWP}}} = \frac{CPI}{SPI} \text{ odakle je i } TPI = \frac{CPI}{SPI}.$$

$SPI > 1$  znači da je  $BCWP > BCWS$ .  $CPI > 1$  znači da je  $BCWP > ACWP$ , pa je moguće da je  $BCWP > ACWP$ , ali i da je obratno,  $BCWP < ACWP$  jer se na osnovu prve dve nejednakosti ne može zaključiti da li je veće  $BCWS$  ili  $ACWP$ .

Dakle, kada je  $SPI > 1$  i  $CPI > 1$  tada može biti ili  $TPI > 1$  ili  $TPI < 1$ . Kakve sadržinske informacije možemo dobiti iz tih nejednakosti?

Kako se te nejednakosti mogu protumačiti u kontekstu upravljanja projektima, kakvo je njihovo logično značenje? Odgovor sledi:

a. Kada je  $TPI > 1$ , tj.  $BCWS > ACWP$ , tada možemo zaključiti – planirani budžet za planirani rad po planskim cenama nije utrošen za realizovan rad po stvarnim cenama do statusnog datuma. Kraće rečeno, kada je  $TPI > 1$ , planirani budžet nije probijen.

b. Kada je  $TPI < 1$ , tj.  $BCWS < ACWP$ , tada možemo zaključiti – planirani budžet za planirani rad po planskim cenama nije bio dovoljan za realizovan rad po stvarnim cenama do statusnog datuma. Kraće rečeno, kada je  $TPI < 1$ , planirani budžet je probijen.

Zaključci *a.* i *b.* su protivurečni (jedan drugog isključuju) i zato se ne uzimaju u razmatranje istovremeno.

*c.* Za  $SPI > 1$ , tj.  $BCWP > BCWS$  možemo zaključiti – urađeno je više nego što je planirano jer je utrošeno više novca nego što je planirano po istim planskim cenama. Ovaj odnos je dobar, pod uslovom da su stvarne cene po planu ili su niže.

*d.* Za  $CPI > 1$ , tj.  $BCWP > ACWP$  možemo zaključiti – realizovane cene su ukupno niže od planiranih jer je utrošeno ukupno manje novca nego što je planirano za isti izvršeni rad. Stvarne cene su, dakle, niže – pa uslovi *c.* i *d.* garantuju da je situacija na realizaciji projekta dobra, i po obimu realizovanog posla i po stvarno utrošenim finansijskim sredstvima.

Kako su zaključci *c.* i *d.* međusobno nezavisni mogu se formirati sledeći složeni iskazi (istinite tvrdnje):

*1a.*  $SPI > 1$ ,  $CPI > 1$  i  $TPI > 1$  znači – urađeno je više nego što je planirano, po cenama nižim od planiranih i budžet nije probijen!

*1b.*  $SPI > 1$ ,  $CPI > 1$  i  $TPI < 1$  znači – urađeno je više nego što je planirano, po cenama nižim od planiranih, ali je i budžet probijen.

Planirani budžet je probijen prilikom realizacije do statusnog datuma i ako je moguće, treba taj parcijalni budžet korigovati na planske veličine već u narednom ili nekoliko narednih meseci.

Slučaj 2.  $SPI < 1$  i  $CPI < 1$  ukazuje da je situacija loša sa oba aspekta. Urađeno je manje nego što je planirano ( $BCWP < BCWS$ ), a potrošeno je više nego što je planirano ( $BCWP < ACWP$ ) za do sada realizovane aktivnosti. Projekat izuzetno loše napreduje, odnosno kasni, a i skup je, tj. probijeni su planirani troškovi, te se moraju preduzeti odlučne korektivne i preventivne mere da se stanje na realizaciji projekta hitno popravi, ako ne u narednom mesecu onda barem za nekoliko narednih meseci!

Slično kao u Slučaju 1:  $SPI < 1$  znači da je  $BCWP < BCWS$  i  $CPI < 1$  znači da je  $BCWP < ACWP$ , pa je moguće:  $BCWS > ACWP$ , ali i da je  $BCWS < ACWP$  jer se na osnovu prve dve nejednakosti ne može zaključiti da li je veće  $BCWS$  ili  $ACWP$ . Dakle, i kada je  $SPI < 1$  i  $CPI < 1$  i tada može biti ili  $TPI > 1$  ili  $TPI < 1$ .

Kako se te nejednakosti mogu sadržinski protumačiti? Kako im se može dati logično značenje i smisao sa aspekta upravljanja projektima? Sadržinski, smisao ovih nejednakosti je sledeći.

Za parametar  $TPI$  smo već konstatovali prilikom analize prethodnog (Slučaj 1) da:

a. kada je  $TPI > 1$ , tj.  $BCWS > ACWP$ , planirani budžet nije probijen;

b. kada je  $TPI < 1$ , tj.  $BCWP < ACWP$ , planirani budžet je probijen.

Kada je  $SPI < 1$  i  $CPI < 1$  mogu se izvesti sledeći zaključci:

c. Za  $SPI < 1$ , tj.  $BCWP < BCWS$  može se zaključiti – urađeno je manje nego što je planirano jer je utrošeno manje novca nego što je planirano za posmatrani period do statusnog datuma po istim planskim cenama.

d. Za  $CPI < 1$ , tj.  $BCWP < ACWP$  može se zaključiti – realizovane cene su ukupno više od planiranih jer je utrošeno ukupno više novca nego što je planirano za posmatrani period do statusnog datuma, za isti izvršeni rad.

Kako su zaključci c. i d. međusobno nezavisni mogu se formirati još dva zaključka:

2a.  $SPI < 1$ ,  $CPI < 1$  i  $TPI > 1$  znači – urađeno je manje nego što je planirano po cenama višim od planiranih i budžet nije probijen.

2b.  $SPI < 1$ ,  $CPI < 1$  i  $TPI < 1$  znači – urađeno je manje nego što je planirano po cenama višim od planiranih, ali je i budžet probijen.

U oba slučaja 2a. i 2b. rezultati su veoma loši jer je urađeno manje, a potrošeno više od planiranog vremena i budžeta.

Slučaj 3.  $SPI < 1$  i  $CPI > 1$  ukazuje da je situacija loša u pogledu realizovanih zadataka, ali po cenama nižim od planiranih za do sada ostvarenu realizaciju poslova. Drugim rečima, urađeno je manje nego što je planirano ( $BCWP < BCWS$ ), ali i potrošeno manje nego što je planirano ( $BCWP > ACWP$ ), za do sada realizovane aktivnosti.

Sada smo u dilemi: da li je u odnosu na ostvareni, umanjen obim poslova potrošeno manje ili više u odnosu na plan?

Kada je  $SPI < 1$  i  $CPI > 1$  tada je sigurno  $\frac{CPI}{SPI} = TPI > 1$  jer je brojilac  $CPI$  veći od 1, a imenilac  $SPI$  manji od 1.

Iz  $TPI > 1$  sledi i  $\frac{BCWS}{ACWP} > 1$ , odnosno  $BCWS > ACWP$ , što znači da je ukupni stvarni trošak, po stvarnim cenama za stvarni rad manji od planiranog troška za planirani rad, po planskim cenama.

Dakle, za do sada realizovane poslove, pod navedenim uslovima, planirani budžet sigurno nije probijen.

Isti zaključak se dobija i preko odnosa za  $BCWS$ ,  $BCWP$  i  $ACWP$ , na sledeći način:

Kada je  $SPI < 1$ , to znači da je  $\frac{BCWP}{BCWS} < 1$ , odnosno da je  $BCWP < BCWS$ .

Kada je i  $CPI > 1$ , to znači da je  $\frac{BCWP}{ACWP} > 1$ , odnosno da je  $BCWP > ACWP$ .

Iz dve izvedene nejednakosti  $ACWP < BSWP$  i  $BCWP < BCWS$  zbog tranzitivnosti relacije  $<$  („manje“) sledi i  $ACWP < BCWS$  ili drugačije zapisano

$$\frac{BCWS}{ACWP} > 1, \text{ pa je i } TPI = \frac{BCWS}{ACWP} > 1, \text{ tj. } TPI > 1.$$

Dakle, kada je  $SPI < 1$  i  $CPI > 1$ , tada je sigurno da je  $TPI > 1$ , tj. tada planirani budžet sigurno nije probijen. Već znamo da:

a. kada je  $TPI > 1$  tj.  $BCWS > ACWP$ , planirani budžet nije probijen;

b. kada je  $TPI < 1$ , tj.  $BCWS < ACWP$ , planirani budžet je probijen.

c. Za  $SPI < 1$ , tj.  $BCWP < BCWS$ , može se zaključiti – urađeno je manje nego što je planirano jer je utrošeno manje novca nego što je planirano, po istim planskim cenama.

d. Za  $CPI > 1$ , tj.  $BCWP > ACWP$ , možemo zaključiti – realizovane cene su ukupno niže od planiranih jer je utrošeno ukupno manje novca nego što je planirano, za isti izvršeni rad.

Iz c. i d. sledi da je urađeno manje nego što je planirano i da su realizovane cene niže od planiranih, pa zato i zaključujemo da planirani budžet sigurno nije probijen (mora biti  $TPI > 1$  jer pod ovim uslovima ne može biti  $TPI < 1$ ).

Kako su zaključci c. i d. međusobno nezavisni, mogu se formirati sledeći konačni zaključci:

3a.  $SPI < 1$ ,  $CPI > 1$  i  $TPI > 1$  znači – urađeno je manje nego što je planirano, po cenama nižim od planiranih i budžet sigurno nije probijen (tj. mora biti  $TPI > 1$ ).

3b.  $SPI < 1$ ,  $CPI > 1$  i  $TPI < 1$  formalno bi značilo – urađeno je manje nego što je planirano, po cenama nižim od planiranih i da je budžet probijen, što je nemoguće jer su i cene niže i obim posla manji od planiranog, pa planirani budžet ne može biti probijen.

Ovo je logički protivurečan stav (logička kontradikcija), pa nije interesantan za praksu i ne treba ga interpretirati.

Slučaj 4.  $SPI > 1$  i  $CPI < 1$  ukazuje da je situacija dobra u pogledu realizovanih zadataka, ali po cenama višim od planiranih za do sada ostvarenu realizaciju poslova. Drugim rečima, urađeno je više nego što je planirano ( $BCWP < BCWS$ ), ali

i potrošeno više nego što je planirano ( $BCWP > ACWP$ ) za do sada realizovane aktivnosti.

Sada smo ponovo u dilemi: da li je u odnosu na ostvaren, uvećan obim poslova potrošeno manje ili više u odnosu na plan?

Kada je  $SPI > 1$  i  $CPI < 1$  tada je sigurno  $\frac{CPI}{SPI} = TPI < 1$  jer je brojilac  $CPI$  manji od 1, a imenilac  $SPI$  veći od 1.

Iz  $TPI < 1$  sledi i  $\frac{BCWS}{ACWP} < 1$ , odnosno  $BCWS < ACWP$  što znači da je ukupni stvarni trošak po stvarnim cenama za stvarni rad veći od planiranog troška za planirani rad, po planskim cenama.

Dakle, za do sada realizovane poslove planirani budžet je sigurno probijen. Isti zaključak se dobija i preko odnosa za  $BCWS$ ,  $BCWP$  i  $ACWP$ , na analogan način kao u Slučaju 3, pa se zato ovde formalni dokaz ponovo ne izvodi.

Dakle, kada je  $SPI > 1$  i  $CPI < 1$ , tada je sigurno da je  $TPI < 1$ , tj. tada je planirani budžet sigurno probijen. Već znamo da:

*a.* kada je  $TPI > 1$ , tj.  $BCWS > ACWP$ , planirani budžet nije probijen;

*b.* kada je  $TPI < 1$ , tj.  $BCWS < ACWP$ , planirani budžet je probijen;

*c.* za  $SPI > 1$ , tj.  $BCWP > BCWS$ , može se zaključiti – urađeno je više nego što je planirano jer je utrošeno više novca nego što je planirano po istim planskim cenama;

*d.* za  $CPI < 1$ , tj.  $BCWP < ACWP$ , možemo zaključiti – realizovane cene su ukupno više od planiranih jer je utrošeno ukupno više novca nego što je planirano za isti izvršeni rad.

Iz *c.* i *d.* sledi da je urađeno više nego što je planirano i da su realizovane cene više od planiranih, pa je zato planirani budžet sigurno probijen (mora biti  $TPI < 1$  jer pod ovim uslovima ne može biti  $TPI > 1$ ).

Već je napomenuto da su zaključci *a.* i *b.* protivurečni (jedan drugog isključuju) i zato se ne uzimaju u razmatranje istovremeno.

Kako su zaključci *c.* i *d.* međusobno nezavisni (i neprotivurečni), mogu se formirati sledeći zaključci:

*4b.*  $SPI > 1$ ,  $CPI < 1$  i  $TPI < 1$  znači – urađeno je više nego što je planirano, po cenama višim od planiranih, pa je i budžet probijen.

4a.  $SPI > 1$ ,  $CPI < 1$  i  $TPI > 1$  formalno bi značili – urađeno je više nego što je planirano, po cenama višim od planiranih, a budžet ipak nije probijen što je nemoguće jer su i cene više, i obim posla veći od planiranog, pa budžet mora biti probijen.

Ovo je takođe logički protivurečan stav (logička kontradikcija), kao i slučaj 3b, pa ni on nije interesantan za praksu, i ne treba ga interpretirati.

Još jedna napomena o parametru  $TPI$ : kada se startuje od parametra  $TPI$  onda je situacija krajnje nejasna.

Razmotrimo detaljnije parametar  $TPI$ . Postoje dve mogućnosti:

1. Ako je  $TPI > 1$  tada znamo da budžet nije probijen, to još nije čvrsta garancija da vam projekat dobro napreduje. Dakle, kada je  $BCWS > ACWP$ , odnosno kada je potrošeno manje od planiranog budžeta po planskim cenama, moguće je da su cene veće od planskih, a da je realizacija tako mala da je potrošeno manje od planiranog, pa bi situacija na projektu bila loša iako je  $TPI > 1$ , ali nejednakost  $BCWS > ACWP$  dozvoljava da zaključimo i da je možda ipak sve u redu – ako su cene niske, a obim poslova dovoljan ili čak premašuje planirani obim poslova (ako su stvarne cene veoma niske).

2. Ako je  $TPI < 1$  tada znamo da je budžet probijen; to još nije čvrsta garancija da vam projekat loše napreduje. Dakle, iako je  $BCWS < ACWP$ , odnosno potrošeno više od planiranog budžeta po planskim cenama, moguće je da su cene i manje od planskih, a da je realizacija tako velika da je potrošeno više od planiranog, pa bi situacija na projektu bila dobra, možda i odlična, iako je  $TPI < 1$ , ali nejednakost  $BCWS < ACWP$  dozvoljava da zaključimo i da ipak nije sve u redu – ako su cene visoke, a obim poslova mali, pa ne može čak ni da dostigne planirani obim poslova (ako su stvarne cene drastično povećane u odnosu na plan).

Dakle, interpretacija parametra  $TPI$  nije od značaja, ako se ne pozovu u pomoć i vrednosti za  $SPI$  i  $CPI$ .

Zbog upravo navedenih razloga, vrednosti  $TPI$  imaju određenu spoznajnu vrednost samo pri analizi zajedno sa vrednostima za  $SPI$  i  $CPI$  na način kako je to i opisano u napred razmatranim slučajevima: Slučaj 1–4.

Zaključak – ne treba analizu početi sa parametrom  $TPI$ , već prvo izvršiti analizu parametara  $SPI$  i  $CPI$ .

## ZAKLJUČAK

Na kraju se daje rekapitulacija svih zaključaka koji se mogu izvesti na osnovu vrednosti za parametre *SPI*, *CPI* i *TPI*:

- 1a.  $SPI > 1$ ,  $CPI > 1$  i  $TPI > 1$  znači – urađeno je više nego što je planirano, po cenama nižim od planiranih i budžet nije probijen!
- 1b.  $SPI > 1$ ,  $CPI > 1$  i  $TPI < 1$  znači – urađeno je više nego što je planirano, po cenama nižim od planiranih, ali je i budžet probijen.
- 2a.  $SPI < 1$ ,  $CPI < 1$  i  $TPI > 1$  znači – urađeno je manje nego što je planirano, po cenama višim od planiranih i budžet nije probijen.
- 2b.  $SPI < 1$ ,  $CPI < 1$  i  $TPI < 1$  znači – urađeno je manje nego što je planirano, po cenama višim od planiranih, ali je i budžet probijen.
- 3a.  $SPI < 1$ ,  $CPI > 1$  i  $TPI > 1$  znači – urađeno je manje nego što je planirano, po cenama nižim od planiranih i budžet nije probijen.
- 4b.  $SPI > 1$ ,  $CPI < 1$  i  $TPI < 1$  znači – urađeno je više nego što je planirano, po cenama višim od planiranih, ali je i budžet probijen.

Konstatacija da je budžet probijen/nije probijen odnosi se na budžet koji je planiran do statusnog datuma, u odnosu na budžet koji je realizovan do tog statusnog datuma, a ne na planirani budžet celog projekta.

Kada je taj budžet probijen, ako je moguće treba ga korigovati na planske veličine, već u narednom ili nekoliko narednih meseci.

## EARNED VALUE ANALYSIS (EVA) AS A DYNAMIC METHOD OF ASSESSING PROJECT EFFECTIVENESS

Cokic Senada

**Abstract:** *The aim of modeling real or abstract systems is obtaining the previously unknown, correct and useful information about the model and thus, at the same time, obtaining information about the system represented by the model.*

*The knowledge of functional dependence and other connections and relations between sets of variables existing in a network model (which change in the course of project realization) and other SPI and CPI parameters is of great significance, since current SPI and CPI values serve as reliable indicators for current state evaluation in project realization.*

*Since determining factors causing time delays and identifying reasons for exceeded planned costs represent the main prerequisite for taking corrective and preventive measures, as well as more efficient control of project progress, it is clear that the accuracy of input data and correct interpretation of results obtained for SPI and CPI are of utmost importance for cutting costs and time required for project realization.*

*Higher efficiency in planning, monitoring and controlling the progress of ongoing projects results in a significant reduction in total costs of project realization, which is precisely the main argument for a wide-spread utilization of the so-called EVA (Earned Value Analysis) method integrated in all contemporary software for project management.*

**Key words:** *EVA method / SPI parameter / CPI parameter*

## LITERATURA

1. Charles, I. B., Charlene, S. B. (2010). *A Practical Guide to Earned Value Project Management*, Vienna, Managementconcept.
2. *Earned Value Management System (EVMS)*. (2009). Lawrence Berkeley National Laboratory – Project Management Office, preuzeto sa: [http://www.lbl.gov/Ops/assets/docs/PMO/EVMS/LBNL\\_EVMS\\_Reference\\_Guide\\_Final\\_Rev0.pdf](http://www.lbl.gov/Ops/assets/docs/PMO/EVMS/LBNL_EVMS_Reference_Guide_Final_Rev0.pdf)
3. Fleming, Q., Koppelman, J. (2005). *Earned Value Project Management* (3rd ed.), Pennsylvania, Project Management Institute.
4. Goodpasture, J. C. (2004). *Quantitative Methods in Project Management*, Boca Raton, J. Ross Publishing.
5. Marshall, R. (2007). The Contribution of Earned Value Management to Project Success of Contracted Efforts. *Journal of Contract Management*, 21–331.



---

## **PREGLEDNI RADOVI**



## BIZNIS PLAN U FUNKCIJI PREDUZETNIČKOG MENADŽMENTA

Ivaniš Marko<sup>1</sup>

Ožegović Lazar<sup>2</sup>

Popović Slobodan<sup>3</sup>

**Sažetak:** *U savremenim uslovima globalizacije i sveobuhvatnih promena u okruženju, planiranje kao bitna funkcija modernog poslovanja sve više zavisi od dobrih menadžera. Zato ne iznenađuje činjenica da u veoma bogatoj literaturi iz menadžmenta danas veoma važno mesto zauzima oblast poslovnih planova. Kreiranje poslovnih planova u savremenim uslovima poslovanja postaje ključna funkcija menadžmenta kojoj se, do sada, poklanjalo nedovoljno pažnje. Zbog toga, u periodu koji je pred nama, menadžeri treba sve više pažnje da poklanjaju poslovnom planiranju jer je nemali broj poslovnih organizacija u proteklom periodu zbog propusta u biznis planiranju zapadao u velike teskoće. Imajući u vidu složene procese globalizacije, kao i sve izraženije turbulencije na tržištu, menadžeri u svim privrednim društvima treba da se osposobljavaju za ovu izuzetno značajnu funkciju, naročito ako se ima u vidu trend povećane rizičnosti poslovanja u budućnosti. U vezi sa tim, cilj ovog rada je da prezentuje osnovne probleme poslovnog (biznis) planiranja sa aspekta preduzetničkog menadžmenta, a čije aktivnosti direktno opredeljuju i rezultate poslovanja preduzetnika.*

**Ključne reči:** *poslovno planiranje / biznis plan / menadžment / preduzetništvo / preduzetnik*

---

<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: mivanis@fimek.edu.rs

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

<sup>3</sup> JKP Gradsko zelenilo, Novi Sad, Bulevar Mihajla Pupina br. 25, e-mail: slobodan.popovic49@gmail.com

## UVOD

Planiranje je primarna faza procesa upravljanja u kojoj se donose planske odluke o ciljevima, strategijama, politikama i pojedinačnim planovima (Williams, 2010, str. 76). Planiranje je naročito neophodno u savremenim uslovima poslovanja koji se karakterišu intenziviranjem konkurencije, sve sofisticiranijim potrošačima i sve učestalijim i izraženijim diskontinuelnim promenama. U tom kontekstu, poslovni plan ili biznis plan, mogao bi se razumeti kao konceptualni okvir u kome se precizira pravac poslovne akcije preduzeća za određeni vremenski period, pre svega, da bi se predupredili negativni uticaji na njegovu poslovnu aktivnost (Lojaničić, 2007, str. 62). Kao planski dokument, *biznis plan* sadrži svojevrsan set upravljačkih odluka kojima se usmerava poslovanje preduzeća. Međutim, uloga i značaj poslovnog plana ne ogleda se samo u tome što taj dokument sadrži kritične odluke za uspeh preduzeća, već se ogleda i u procesu njegove izrade kojom se obezbeđuje harmonizacija, edukacija i motivacija menadžera i zaposlenih u preduzeću, vezano za formulisanje i ostvarivanje misije preduzeća, kao i brzo prilagođavanje tržišnom okruženju (Hisrich, Peters i Shepherd, 2011, str. 199).

Šira upotreba pojma poslovni plan (engl. *business plan*) u našoj privrednoj praksi skorijeg je datuma, što ne znači da se poslovni planovi, samo pod drugim nazivom, nisu izrađivali i u prethodnom periodu. Postoje brojna shvatanja poslovnog plana, od sasvim uopštenih, pa do preciznijih shvatanja kojima se bliže opredeljuju bitna svojstva i elementi poslovnog plana. Gledano u najširem smislu, svaki dokument o planiranim poslovnim aktivnostima predstavlja poslovni plan. Dakle, jedini uslov da bi se za određeni poslovni dokument moglo reći da je poslovni plan jeste da su u njemu sadržane buduće poslovne aktivnosti preduzeća. Pri tome, logično je da svaki poslovni plan prate i određeni finansijski efekti, budući da svaka poslovna aktivnost u manjoj ili većoj meri utiče na finansijske rezultate preduzeća. U tom kontekstu, planirani bilans uspeha ili novčani tok za godinu u kojoj nije predviđeno novo investiciono ulaganje ili promena poslovne filozofije predstavlja poslovni plan, iako su u njemu iznete informacije koje odražavaju nastavak jednog uhodanog toka poslovanja. Po istoj logici stvari, poslovnim planom bi mogli smatrati i plan smanjenja broja radnika ili plan prodaje dela imovine preduzeća.

Međutim, uobičajeno shvatanje poslovnog plana svodi se na to da se poslovni planovi poistovećuju sa novim investicionim ulaganjima. U vezi sa tim, potreba da se ova vrsta poslovnih planova izdvoji od manje kompleksnih poslovnih planova koji ne podrazumevaju investiciona ulaganja, uslovlila je i posebne nazive za poslovne dokumente koji opisuju buduća investiciona ulaganja. Konsekventno tome, najdetalniji poslovni planovi investicionih ulaganja poznati su pod sledećim nazivi-

ma: investiciona studija, fizibiliti studija, studija izvodljivosti, studija mogućnosti, investicioni elaborat, poslovni plan i sl. U kontekstu navedenog, treba istaći da je u odnosima sa poslovnim partnerima i finansijerima izuzetno važna jasnoća izražavanja. Zbog toga, ukazaćemo na neke sličnosti i razlike prethodno navedenih termina koji se upotrebljavaju u savremenoj praksi.

*Poduhvat i investicioni projekat* – imaju karakteristike skupa veoma različitih aktivnosti koje su fokusirane u pravcu ostvarenja nekog cilja. Poduhvat može imati čistu poslovnu crtu, na primer: bolje iskorišćavanje postojećih kapaciteta ili racionalizacija troškova bez bitnih tržišnih, tehnološko-tehničkih i organizacionih promena. Znači bez bitno povećanih novih ulaganja. Međutim, investicioni projekat redovno znači i nova ulaganja, bilo da su početna ili dodatna.

*Poslovni plan i investiciona studija* – podrazumevaju dokumenta u kojima se detaljno obrazlažu struktura i tok aktivnosti koje će se izvesti. Zato se koriste kao temelj za donošenje poslovnih i investicionih odluka. Međutim, ma koliko je važno raščistiti značenje pojmova, još je važnije razumeti i njihov sadržaj. U vezi sa tim, savremena praksa je pokazala da su delovi sadržaja u ovde pomenutim dokumentima međusobno isprepletani. Zato je u praksi često teško razlučiti poslovni plan od investicione studije. Razlog tome je u činjenici što oba dokumenta zahtevaju prikupljanje i obradu identičnog skupa podataka, kao i primenu identičnog metodološkog okvira. Pri tome, poslovni plan često sadrži i deo koji se odnosi na investiranje. Zbog toga, sasvim je nepotrebno za taj deo plana izrađivati i zasebnu investicionu studiju. Konsekventno navedenom, proizlazi da u praktičnom radu treba mnogo više pridavati značaj sadržaju, a manje obliku.

Stoga, moglo bi se zaključiti da je u savremenoj privrednoj praksi puno važnije znati pripremiti i izraditi takve dokumente koji su temelj praktične preduzetničke akcije, a mnogo je manje bitno kakva ćemo imena dati tim dokumentima. Posmatrano sa tog aspekta, važna je saglasnost i dogovor o pojmovima čime se smanjuju zabune, skraćuje vreme komuniciranja sa partnerima i finansijerima, i ubrzava se realizacija preduzetničke ideje. Dakle, sadržaj dokumenta je važniji od njegovog naziva. Budući da je za mala i srednja preduzeća poslovni plan veoma često i plan investiranja, ovde se preduzetnički poduhvat strukturno, analitički i praktično razrađuje *de facto* kao investicioni projekat. Zato naziv poslovni plan treba prihvatiti uslovno, pre svega, zbog popularnosti termina *business plan*. Pri tome, treba imati u vidu činjenicu da poslovne planove ne izrađuju samo mala i srednja preduzeća, već i veliki privredni subjekti, korporacije i poslovni konglomerati.

U kontekstu rečenog, razumljivo je da kada se poslovni plan izrađuje za interne potrebe preduzeća, onda se može slobodno birati njegova forma i sadržaj. Međutim,

to nije slučaj kod poslovnih planova koji su namenjeni eksternim korisnicima, jer bi takva praksa rezultirala u velikom broju nepreglednih i neuporedivih podataka. Zbog toga, postoji potreba za standardizacijom poslovnih planova. Ova potreba proističe iz detaljnosti poslovnih planova, kao i broja poslovnih planova koji se dostavljaju kreditnim institucijama. Zato se poslovni planovi izrađuju po određenim standardima, odnosno međusobno su manje ili više unificirani (jednoobrazni) što prevashodno zavisi od vrste projekata na koji se odnose. I pored manjih razlika, forme poslovnih planova za potrebe eksternih korisnika zasnovane su na najpoznatijim metodologijama koje se primenjuju u njihovoj izradi: (a) metodologija Svetske banke i (b) UNIDO metodologija (Ivaniš, 2013, str. 46).

Respektujući sve prethodno navedeno, a imajući u vidu sve različitosti i potrebe punog razumevanja u komunikaciji sa okruženjem, kao i vodeći pri tome računa o svrsi izrade prepoznatljivog dokumenta za poslovno i razvojno odlučivanje preduzeća, termin poslovni plan mogao bi se definisati na sledeći način: poslovni plan je metodološka obrada poslovne ideje kojom se dokazuje opravdanost njene realizacije, pri čemu pojam *metodološka obrada* podrazumeva da se provera ideje vrši prema nekom priznatom uputstvu, tj. metodologiji, koja definiše formu i sadržaj poslovnog plana (Ivaniš, 2013, str. 47).

Sam naziv ovakvog jednog dokumenta kojim se ispituje poslovna ideja nije definisan zakonima i propisima, te su u praksi osim naziva *poslovni plan* često u upotrebi i drugi termini: investiciona studija, investicioni program, investicioni elaborat, studija izvodljivosti, fizibiliti studija i sl. Naravno, radi se o suštinski istoj stvari dok sam naziv dokumenta obično definišu firme, banke, fondovi, donatori, poslovni partneri itd. Dakle, suštinske razlike u sadržaju ne postoje, ali je uobičajeno da se pomenuti termini daju projektima koji zahtevaju veća ulaganja ili su od šireg društvenog značaja, dok se naziv poslovni plan najčešće koristi u proveri ideja koje ne zahtevaju velika investiciona ulaganja, a to su upravo preduzetnički poduhvati. U vezi sa tim, treba imati u vidu da se poslovni plan u domaćoj literaturi sreće i pod nazivom biznis plan (*business plan*), a razlog tome je sve veća odomaćenost engleske reči *business* što se prevodi kao posao, poslovanje, trgovanje i sl.

Iz prethodno navedenog može se zaključiti da su poslovni planovi i ranije postojali u našoj poslovnoj praksi, ali su se sretali pod drugačijim nazivima. Početak masovnijeg korišćenja naziva poslovni plan (*business plan*) novijeg je datuma i može se povezati sa pojavom inostranih finansijskih institucija i prilivom inostranog kapitala na domicilno tržište. Svim definicijama poslovnih planova zajedničko je povezivanje ovog dokumenta sa osnivanjem novih ili upravljanjem, poslovanjem, rastom i razvojem već postojećih preduzeća. Pri tome, najreprezentativnija veza

postoji između osnivanja novih preduzeća i poslovnog plana koji prati taj proces, budući da osnivanje novog preduzeća često zahteva veće sume kapitala, a investitori da bi uložili kapital u novoosnovano preduzeće zahtevaju brojne informacije o različitim aspektima poslovanja preduzeća koje najbolje može da im obezbedi poslovni plan.

## BIZNIS PLAN I PREDUZETNIŠTVO

Poslovni plan kao instrument upravljanja preduzećem neophodan je bilo da su u pitanju postojeća preduzeća (*ongoing*), bilo da su u pitanju preduzeća u fazi osnivanja (*start-up*). Kada su u pitanju preduzeća iz tzv. male privrede (preduzetnička preduzeća), onda treba imati u vidu da je metodologija izrade poslovnog plana za ova preduzeća u osnovi ista kao i kod velikih preduzeća. Međutim, budući da se problemi u upravljanju malim preduzećima razlikuju od onih koji su svojstveni velikim preduzećima, neke razlike je ipak moguće primetiti i kada je u pitanju izrada poslovnog plana (Ožegović i Sajfert, 2009, str. 71–72). Naime, ono što se razlikuje jesu pojedini elementi poslovnog plana. Neki elementi su više naglašeni i detaljnije obrađeni od drugih što je predominantno uslovljeno osnovnom svrhom poslovnog plana, odnosno ciljnom čitalačkom grupom. U vezi sa tim, treba apostrofirati činjenicu da su investitori i kreditori ciljna čitalačka grupa poslovnog plana preduzetnika. Oni su prevashodno zainteresovani za zarađivačku snagu preduzeća (investitori), odnosno za njegovu likvidnost (kreditori). Zato pred sobom oni žele da vide poslovni plan koji pokriva duži period vremena (3–5 godina), a ne samo godinu dana (Ožegović i Sajfert, 2009, str. 160). Pri tome, ako se radi o poslovnim planovima preduzeća u osnivanju onda period može biti i duži od 5 godina. Dva su osnovna razloga za to: *prvo*, likvidacija preduzeća najveća je u prvih nekoliko godina od momenta osnivanja, i *drugo*, rentabilnost poslovnog poduhvata ocenjuje se na osnovu većeg broja godina, a koriste se metodologije za ocenu efikasnosti investicionih projekata (Ivaniš, 2013, str. 62).

O poslovnom planu do sada su napisane mnogobrojne knjige. Ali, većina njih imala je za ciljnog čitaoca preduzetnike ili menadžere preduzeća koja pripadaju tzv. maloj privredi (*small business*). Literatura ovakve vrste uglavnom polazi od pretpostavke da osnivači preduzeća često nisu ni svesni svih prepreka koje im stoje na putu ostvarenja misije. Zato ovakva literatura daje obično putokaz za izradu poslovnog plana koji omogućava njihovim kreatorima da na adekvatan način obuhvate sve relevantne aspekte poslovanja preduzeća. Analogno tome, ne iznenađuje činjenica da većina ovakvih knjiga sadrže u svom naslovu reči kao što su priručnik, vodič ili uputstvo.

U kontekstu prethodno navedenog, zainteresovanost preduzetnika za ovu vrstu literature potiče iz njihove potrebe da što jasnije i preciznije odrede pravac svojih akcija i na osnovu pismenog traga u vidu planskog dokumenta obezbede sredstva za kontrolu poslovanja. U vezi sa tim, postojanje adekvatnog poslovnog plana predstavlja osnovni preduslov za uspešno vođenje malog biznisa (Đorđević i Čočkalović, 2012, str. 13). Međutim, stvarni i primarni razlog njihove zainteresovanosti jeste taj što poslovni plan u stvari predstavlja najadekvatnije sredstvo (instrument) komuniciranja preduzetnika sa finansijerima (investitorima i kreditorima). Pomoću poslovnog plana najbolje se prikazuje buduće poslovanje preduzeća uz navođenje koristi koje finansijeri mogu da očekuju od ulaganja finansijskih sredstava u konkretno preduzeće. Zato se kao glavni interesenti za čitanje preduzetničkog poslovnog plana pojavljuju investitori i kreditori.

U zemljama u tranziciji, gde spada i naša zemlja, poslovni planovi počinju da se potenciraju uporedo sa procesima političke i ekonomske demokratizacije ovih zemalja. Zainteresovanost inostranog kapitala za ulaganje u privredu zemalja u tranziciji ispoljava se, pored ostalog, i nametanjem standardnog jezika poslovne komunikacije od strane njegovih predstavnika. Pri tome, osnovne specifičnosti elemenata poslovnog plana preduzeća male privrede, bilo da su u pitanju postojeća ili preduzeća u osnivanju, ogledaju se u sledećem: (a) naglašavanje pojedinih elemenata plana za koje su primarno zainteresovani finansijeri (investitori i kreditori), (b) primena odgovarajuće metodologije u izradi poslovnog plana koja obezbeđuje međusobnu uporedivost relevantnih planskih parametara i (c) uključivanje elemenata strategijskog plana (duži vremenski period).

Svi finansijeri preduzeća mogu se podeliti u dve velike grupe, a to su: investitori i kreditori. Investitori su primarno zainteresovani za zarađivačku snagu preduzeća, dok su kreditori primarno zainteresovani za sposobnost preduzeća da otplati dug. Generalno gledano, investitori i kreditori u poslovnom planu preduzetnika traže uglavnom iste tipove informacija, a razlika se ogleda samo u načinu na koji se procenjuju i ponderišu različiti elementi poslovnog plana. Sličnosti i razlike u njihovom načinu rezonovanja i kvalifikovanja pojedinih elemenata poslovnog plana najbolje se mogu razumeti ako se prezentuje pregled najvažnijih elemenata poslovnog plana na koje investitori i kreditori posebno obraćaju pažnju. U vezi sa tim, treba imati u vidu nekoliko bitnih elemenata (Ivaniš, 2013, str. 63–65).

*Investitori u poslovnom planu obraćaju pažnju na sledeće elemente:*

- a) kvalitet ljudi koji će voditi posao;
- b) održivost koncepta posla;



- c) veštine i iskustvo u marketingu;
- d) istorijat uspeha;
- e) lični ulog preduzetnika;
- f) realnost finansijskih projekcija.

*a) Kvalitet ljudi koji će voditi posao* – posmatrano pojedinačno predstavlja najkritičniji element poslovnog plana za odluku potencijalnog investitora o finansiranju konkretnog preduzetničkog poduhvata. Pri tome, kvalitet ljudi podrazumeva: poslovno iskustvo upravljačkog tima, lične ciljeve ključnih menadžera, visinu uloga upravljačkog tima, kao i ostale pojedince povezane sa poslom. Iz ovoga jasno proizlazi zaključak da ako je reč o iskusnim, motivisanim, obučenim i više angažovanim preduzetnicima u poslu, koji uz to imaju i slične ciljeve kao investitor, onda će se lakše doneti odluka o ulaganju u konkretno preduzeće od strane investitora.

*b) Održivost koncepta posla* – zavisi od pravilnog razumevanja tržišta posla. Naime, investitor u poslovnom planu želi da ima jasno predočeno sledeće: šta čini proizvod ili uslugu, ko čini tržište, koji su konkurentski proizvodi, šta čini proizvod ili uslugu različitim ili više poželjnim od istorodnih proizvoda ili usluga konkurencije. Ovde je reč o strategijskim pitanjima koja nalaze mesto u poslovnom planu. Pri tome, posebno je značajno dati adekvatan odgovor na ova pitanja ako se radi o novom proizvodu za koji je tek potrebno kreirati tržište.

*c) Veštine i iskustvo u marketingu* – predstavljaju predmet posebne pažnje investitora, iz prostog razloga, što najveći broj poslova doživi krah i propadne usled slabe prodaje. Zato su investitorima u poslovnom planu posebno važni sledeći elementi: način formiranja cena proizvoda ili usluga i njihov odnos prema cenama konkurencije, načini privlačenja i zadržavanja potencijalnih potrošača, vrste i troškovi promotivnih aktivnosti, načini i troškovi distribucije proizvoda, organizacija upravljanja prodajnom operativom. U vezi sa navedenim, treba imati u vidu da postoji uzdržavanje preduzetnika da opširnije opišu ove aspekte posla u poslovnom planu, pre svega, zbog bojazni da se investitori neće složiti sa predloženim rešenjima. Međutim, ovakav stav je apsolutno pogrešan, jer kada izostanu ovi elementi u poslovnom planu, onda investitori najčešće traže dodatne informacije o njima.

*d) Istorijat uspeha* – odnosi se na prikaz ostvarenja solidnih poslovnih rezultata preduzeća u prethodnom periodu poslovanja (ako ih je uopšte i bilo). Ako su rezultati poslovanja iz prethodnog perioda bili pohvalni, to može biti značajan faktor za ubrzanje odluke investitora o ulaganju sredstava u konkretan posao. To je posebno značajno ako je reč o sličnim poslovima koji su predmet poslovnog plana.

e) *Lični ulog preduzetnika* – ima veoma jak uticaj prilikom odlučivanja investitora za ulaganje u posao. U vezi sa tim, treba imati u vidu da je zaista mali broj investitora koji bi bili voljni da ulože svoj novac u posao, a da preduzetnik istovremeno nije uložio sopstvena sredstva. Ulog može imati različite oblike: novac, imovina, hipoteka i sl.

f) *Realnost finansijskih projekcija* – treba da proizlazi iz realnih nefinansijskih projekcija. Međutim, u savremenim turbulentnim uslovima poslovanja realnost projekcija ne može biti zagarantovana. Zato preduzetnici treba da anticipiraju i jasno predoče investitorima moguća odstupanja od očekivanih projekcija. Naravno, to podrazumeva da se u poslovnom planu takođe moraju navesti i varijante drugih scenarija vezano za razvoj nepovoljnih događaja iz okruženja.

*Kreditori u poslovnom planu obraćaju pažnju na sledeće elemente:*

- a) karakter preduzetnika;
- b) gotovinski tok posla;
- c) kolateralizacija ili obezbeđenje kredita;
- d) ulog preduzetnika u posao.

a) *Karakter preduzetnika* – predstavlja tzv. *meki* ili subjektivni kriterijum na osnovu koga se kreditori odlučuju za eventualno finansiranje preduzetničkog poduhvata. On se odnosi na poslovnu i ličnu reputaciju preduzetnika u pogledu poštenja, pouzdanosti i talenta. Procena karaktera preduzetnika vrši se često na osnovu kreditnog istorijata preduzetnika. U tom kontekstu, kreditor želi da pred sobom vidi osobu koja će, bez obzira na eventualno otežane uslove poslovanja, izvršiti sve svoje obaveze na vreme.

b) *Gotovinski tok posla* – podrazumeva činjenicu da tok gotovine bude takav da obećava izvršenje obaveza dužnika blagovremeno, odnosno o vremenskom roku. Kreditori ocenjuju finansijske projekcije dužnika (debitora) uvek na konzervativan način, pretpostavljajući da stvari mogu krenuti i nepredviđenim tokom. Zato i sam preduzetnik kao kreator plana mora napomenuti da su projekcije nesavršene, ali i da u slučaju pesimističkih scenarija, kreditor može biti siguran u naplatu svojih potraživanja.

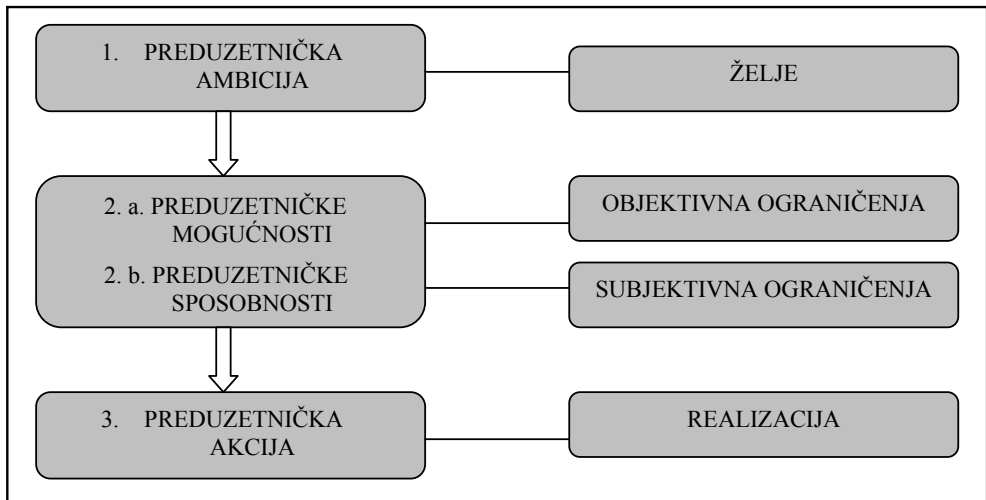
c) *Kolateralizacija* – ili obezbeđenje kredita je obavezna u slučaju da kreditor odobri pozajmicu preduzetniku, bilo da je reč o novom poduhvatu, bilo da je u pitanju posao koji doživljava ekspanziju. Pri tome, kredit se obično obezbeđuje materijalnom aktivom (nekretninama i opremom). Međutim, imajući u vidu da preduzetnici koji su u postupku osnivanja preduzeća ne raspolažu ovom aktivom, onda kreditori zahtevaju kolateralizaciju kredita ličnom imovinom preduzetnika.

*d) Ulog preduzetnika u posao* – predstavlja elemenat koji većina kreditora želi da vidi u poslovnom planu preduzetnika. On se odnosi na uloženo vreme i ličnu imovinu preduzetnika. Ovaj elemenat plana uliva sigurnost kreditorima da je preduzetnik čvrsto rešen da realizuje poslovni plan. Ovaj elemenat poslovnog plana dolazi posebno do izražaja ako se pokaže da je egzistencija preduzetnika i njegove porodice u velikom procentu vezana za uspeh poduhvata koji je predmet poslovnog plana.

Na kraju, treba reći da veliki broj preduzetnika koristi sopstvena sredstva za finansiranje novih poslovnih poduhvata. Oni ulažu u novi posao sopstvenu štednju ili neke oblike lične imovine. Međutim, osim samih preduzetnika kao potencijalni interni izvor finansiranja često se pojavljuju i članovi uže ili šire porodice preduzetnika. U takvim slučajevima, preduzetnik koji osniva preduzeće mora svojim poslovnim planom da ubedi i svoju porodicu da je realizacija njegovog poslovnog poduhvata realna i apsolutno izvesna, te da je ulaganje članova njegove porodice potpuno isplativo (Marković, 2008, str. 200–201).

## **PREDUZETNIČKE ODLUKE I POSLOVNI PLAN**

Ključni temelj preduzetništva čini odlučivanje o početku, redovnom poslovanju, razvoju, pa i prestanku ili odustajanju od preduzetništva. Pri tome, proces preduzetničkog odlučivanja ne odvija se jednosmerno. Postojanje međuzavisnosti brojnih faktora od uticaja, zahteva njihovu pažljivu analizu. Pri tome, rezultati analize daju osnovu za donošenje odluka. Međutim, često se javlja i potreba za obnavljanjem analitičkog postupka da bi se dodatno smanjili potencijalni rizici u odlučivanju. Generalno gledano, preduzetnička odluka je usmerena na budućnost. Zato neizvesnost i rizik čine neodvojive elemente preduzetničkog odlučivanja. Analogno tome, često i opravdano se kaže da je preduzetničko odlučivanje jedna od najtežih i najodgovornijih privrednih aktivnosti. To proizlazi iz činjenice, da sve dobro ali i sve loše kao posledica preduzetničke odluke, ide na račun donosioca odluke - preduzetnika. U vezi sa tim, Slika 1 ilustruje proces donošenja preduzetničke odluke sa osnovnim elementima koje treba imati u vidu da bi odluka koja se donese imala najmanji stepen rizika.

**Slika 1:** Proces donošenja preduzetničke odluke.

**Izvor:** Ivaniš, 2013, str. 66.

Preduzetnička ambicija je odraz motivacije i ličnog uverenja preduzetnika da može prihvatiti tržišni izazov i rizik. Svakako, da svi preduzetnici imaju preduzetničke ambicije, ali to samo po sebi nije dovoljno jer tržišna utakmica zahteva dobru pripremu. Zato preduzetničku ambiciju treba dobro proveriti analizom objektivnih i subjektivnih faktora. Prilikom razmišljanja o preduzetništvu bitno je uzeti u obzir vlastite mogućnosti i sposobnosti. Pri tome treba imati u vidu da su stvarne mogućnosti objektivno određene raspoloživom imovinom, stvarima i novcem. Sa druge strane, one su takođe ograničene i tržištem tj. kupcima i dobavljačima, tuđim izvorima finansiranja i zakonskim uslovima. Istovremeno, postoje i subjektivna ograničenja koja se vezuju za stečeno znanje i lične sposobnosti preduzetnika, kao i njegovu energiju i optimizam. Tek kada se pouzdano provere efekti objektivnih i subjektivnih ograničenja na preduzetničku ambiciju, može se krenuti u preduzetničku akciju.

Pitanje donošenja preduzetničke odluke o započinjanju novog ili preuzimanju već postojećeg posla, stvar je dubinske odluke preduzetnika i njegovog budućeg uspeha. Prethodno navedeni pristup uočavanja svih potrebnih parametara da bi se donela pravilna preduzetnička odluka podrazumeva potrebno znanje, poslovno iskustvo i obrazovanje, kako bi se rizik sveo na najmanju moguću meru. U tom kontekstu, sadržaj poslovnog plana kao temeljnog dokumenta za poslovno odlučivanje ima svoje mesto još u procesu pripreme preduzetničke odluke, budući da se

u tom procesu ističu neki opšti koraci kao što su: prikupljanje podataka, prognoza stanja i ocena potencijala, prognoza očekivanih efekata posla, odlučivanje i politika.

Prema tome, iz navedenih opštih koraka u razradi preduzetničkog poduhvata i procesa odlučivanja vidi se planska karakteristika preduzetničkog procesa, budući da se planskom proverom preduzetničke ambicije *de facto* vrši minimiziranje rizika. Pri tome, potrebno je istaći nekoliko važnih načela. Prvo, što je preduzetnički plan bolji i očekivani uspeh poslovnog poduhvata biće izvesniji. Drugo, što je preduzetnički plan analitički bolje razrađen, lakša je njegova praktična realizacija i prilagođavanje nepredvidivim promenama u privrednom okruženju. Treće, što je preduzetnički plan detaljnije obrazložen, brži je i jednostavniji put do potencijalnih partnera, kupaca, dobavljača i finansijera (investitora i kreditora).

Poslovni plan se smatra osnovnim oruđem (instrumentom) preduzetnika. On čini ogledalo preduzetničkih ambicija, poslovne filozofije i veštine konkretnog preduzetnika da upravlja svojim poslovanjem. Osnovna svrha mu je da pomogne preduzetniku da definisane ciljeve poslovanja pretvori u stvarnost uz što manje potresa, iznenađenja i neplaniranih aktivnosti. U tom smislu, poslovni plan je svojevrsni *kompas* koji omogućava da se što uspešnije pređe put od početne faze u kojoj se kreira poslovna ideja do njene konačne realizacije (Penezić, 2010, str. 219).

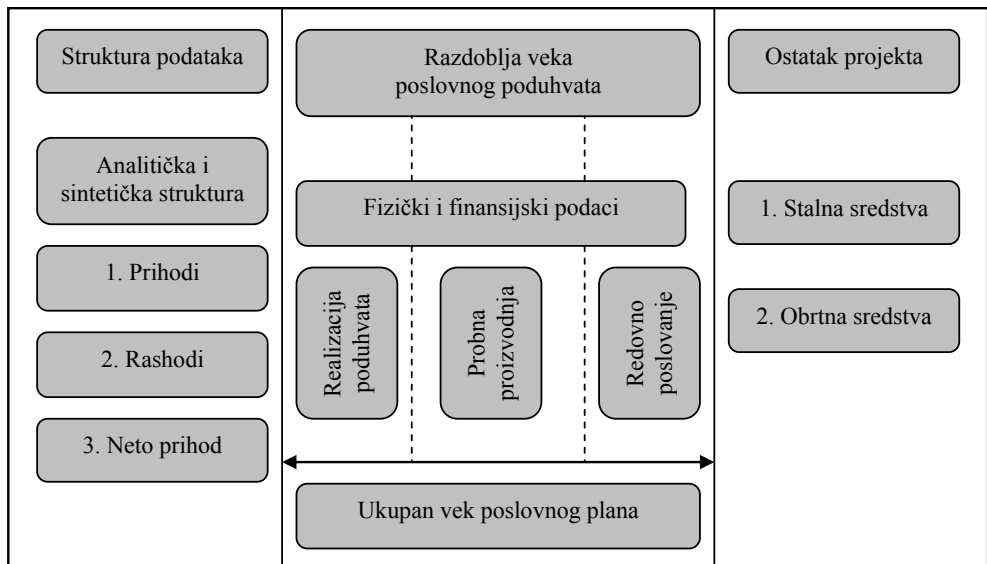
## PROSTORNA I VREMENSKA DIMENZIJA POSLOVNOG PLANA

Dimenzije u planiranju determinišu karakteristike planova. Kada je poslovni plan u pitanju onda treba imati u vidu da se on dimenzionira sa aspekta prostora (organizacije) i vremena. Za ove dve karakteristike poslovnog plana često se koriste nazivi prostorni i vremenski horizont ili dimenzija. *Prostorna dimenzija* označava prostor za koji se obavlja određena aktivnost planiranja. Taj prostor može biti preduzeće u celini ili neki od njegovih organizacionih delova, pa se slobodno može reći da organizaciona struktura preduzeća određuje planove po nivoima te strukture. S druge strane, *vremenskom dimenzijom* utvrđuje se konkretno vremensko razdoblje za koje se donose poslovni planovi. To vremensko razdoblje u osnovi ima vremenski period investiranja (Ivaniš, 2013, str. 67–68).

Kada je u pitanju preduzetnički poslovni plan, onda preduzetnik ima obavezu da prihvati pomenute dve karakteristike poslovnog plana i da njima prilagodi pripremu i obradu odgovarajućih podataka. Cilj takvog pristupa je da se izrada poslovnog plana bolje standardizuje, pojednostavi i da zadrži preglednost dokumenta. Time se olakšava i ubrzava komunikacija sa potencijalnim partnerima u preduzet-

ništvu, finansijerima i ostalim zainteresovanim subjektima tokom realizacije posla. Pri tome, treba imati u vidu da preduzetnik ne koncipira svoj poslovni plan kratkoročno, već ga usmerava razvojno. Analogno tome, on za njega predstavlja pisani dokument koji mu služi kao osnova za donošenje odluka i ujedno kao dinamička evidencija i analiza poslovnih događaja. Na Slici 2 data je ilustracija načina uređivanja podataka u poslovnom planu preduzetnika.

**Slika 2:** Struktura podataka u poslovnom planu preduzetnika.



**Izvor:** Ivaniš, 2013, str. 68

Iz Slike 2 jasno se vidi da posebnu pažnju treba obratiti na preglednost strukture podataka i njihov dinamički raspored po razdobljima veka poslovnog plana. Kada razrađuje poslovni plan onda preduzetnik analizira buduće poslovne događaje. Pri tome, budućnost je tesno povezana sa neizvesnošću i rizicima. Praktični i iskustveni razlozi upućuju preduzetnika na to da predviđanje budućnosti treba vremenski ograničiti. To vreme predstavlja vek poslovnog plana ili investicionog projekta. To je određeno vreme u kome se evidentiraju i analiziraju svi poslovni događaji u vezi sa poslovnim planom ili investicionim projektom. Drugim rečima, to je ono vreme u okviru kojeg se očekuju prihvatljivi efekti kao rezultat ulaganja. Međutim, vek projekta ne može se odrediti lako jer na njega utiče čitav niz faktora kao što su: (1) trajanje potražnje za proizvodima i uslugama, (2) trajnost tržišta sirovina, (3) trajnost stalnih sredstava, (4) prostorna ograničenja vezano za širenje poslovanja,

(5) tehnološko-tehnički progres, (6) pojava konkurencije drugih preduzetnika i (7) pojava novih investicionih prilika.

Poštujući sve navedene faktore i sistematično analizirajući njihov pojedinačni i očekivani uticaj, moguće je odrediti vek poslovnog plana ili investicionog projekta. Pri tome, najveću pažnju treba posvetiti najvažnijem ograničavajućem faktoru. Primera radi, to može biti: ograničeno vreme potražnje za našim proizvodima i uslugama, brz tehnološki napredak u grani delatnosti ili pojava jake konkurencije u budućnosti. Što je analitički vek poslovnog plana kraći, to je i izvesnost očekivanih rezultata u poslovnom planu veća. Ali to ne znači da bi trebalo izbegavati duža razdoblja planiranja. Dinamične tržišne promene, pojava konkurencije i tehnološki napredak daleko su neizvesniji za planiranje na duži rok. Međutim, na mnoga praktična pitanja ne mogu se dati apsolutni odgovori. Konsekventno tome, iskustvo je pokazalo da analitički vek poslovnog plana ili investicionog projekta ne bi trebalo da bude duži od pet godina (Sajfert i Čočkaló, 2010, str. 151).

## **FIZIČKI I FINANSIJSKI ASPEKTI POSLOVNOG PLANA**

Tokom proveravanja svoje preduzetničke ambicije preduzetnik aktivno prikuplja i analizira podatke koji su relevantni za njegovu poslovnu ideju. Pri tome, ti podaci nisu više samo u formi konceptualnog razmišljanja o preduzetničkom poduhvatu, već to postaju merljive veličine. Njihovom kombinacijom i poređenjem stvara se informaciona osnova, a preglednim uređenjem podataka dobija se i dokumentaciona osnova koja služi za odlučivanje. U vezi sa tim, treba imati u vidu da u informacionoj osnovi poslovnog plana egzistira njen fizički i finansijski deo (Lojaničić, 2007, str. 131).

Pod fizičkim delom poslovnog plana treba podrazumevati deo informacione osnove koji je usmeren na istraživanje i analizu, u fizičkim jedinicama mere merljivih i na bazi dokumentovanih izvora informacija proverljivih podataka. Obrada fizičkih aspekata u preduzetničkom poslovnom planu trebalo bi da bude osnovno polazište za izradu poslovnog plana. Analizom fizičkih aspekata poslovnog plana dobijaju se odgovori na konkretna pitanja iz područja poslovanja i razvoja. Na čega se odnose ta konkretna pitanja, ilustrativno prikazuje Slika 3.

**Slika 3:** Pitanja iz domena fizičkog aspekta poslovnog plana.

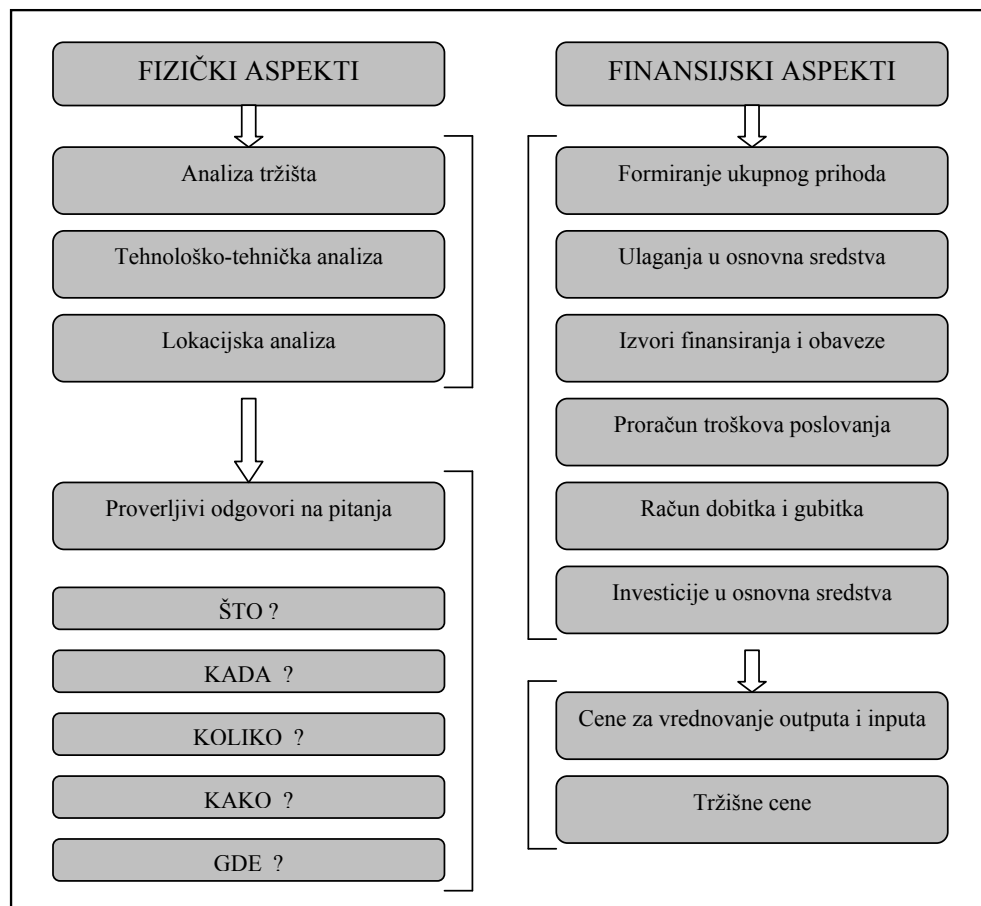
|          |  |
|----------|--|
| ŠTA ?    | 1. Struktura proizvoda i usluga preduzetničkog poduhvata     |
| KADA ?   | 2. Vreme realizacije i poslovanja u preduzetničkom poduhvatu |
| KOLIKO ? | 3. Količina proizvoda i usluga u preduzetničkom poduhvatu    |
| KAKO ?   | 4. Tehnološko-tehnička i organizaciona realizacija poduhvata |
| GDE ?    | 5. Mesto i prostor realizacije u preduzetničkom poduhvatu    |

**Izvor:** Ivaniš, 2013, str. 70

Odgovori na navedena pitanja u poslovnom planu treba da budu proverljivi, što znači da moraju imati prihvatljiv stepen pouzdanosti. Budući da je ovaj deo pripreme poslovnog plana vezan za konkretne podatke, moguće su greške pa otuda treba biti maksimalno oprezan da se eventualne greške ne bi prenele i na finansijski aspekt (segment) poslovnog plana.

Finansijski aspekti u pripremi poslovnog plana samo su finansijski izraz podataka koji su prikupljeni tokom analize fizičkih aspekata. Ovde se različite merne jedinice fizičkih podataka zbog upotrebe svode na zajedničku meru, a to su finansijske veličine. To znači da se podaci iskazuju kvantitativno. Osnovna prednost takvog prikazivanja podataka je u njihovoj neuporedivo boljoj razumljivosti i većoj uporedivosti. Takođe, značaj finansijskog aspekta plana ogleda se u tome što se na osnovu kvantitativnih pokazatelja sagledava isplativost ili neisplativost investiranja, odnosno da li će preduzetničko preduzeće ići u određeni poslovni poduhvat ili ne. To se postiže upotrebom cena za vrednovanje. Pri tome, u prvom koraku analize koriste se tržišne cene bez poreza na dodatu vrednost. Ilustracija informacione osnove poslovnog plana sa razlikovanjem njegovog fizičkog i finansijskog dela data je na Slici 4.



**Slika 4:** Fizički i finansijski aspekti poslovnog plana.

**Izvor:** Ivaniš, 2013, str. 71.

S obzirom da podrazumeva kompleksnu analizu i predviđanje velikog broja različitih faktora, kao i njihovo dovođenje u vezu sa definisanim poslovnim ciljevima i misijom preduzeća, vrednost poslovnog plana je naročito velika u momentu njegove izrade. U vezi sa tim, formulisana je krilatica „*planiranje je sve, a plan ništa*“ (Ivaniš, 2013, str. 71). Sa svoje strane to je afirmisalo zahtev tzv. kontigentnosti planiranja (situacionog planiranja), što podrazumeva nužnost da preduzeće za svaku situaciju ima plan tj. da uvek posluje po planu. U vezi sa tim, savremena praksa je pokazala da su situacije sa kojima se menadžeri susreću veoma raznolike, a često i specifične, pa je nemoguće izraditi jedan jedinstven, univerzalan model po kojem bi se menadžeri ponašali u određenoj vrsti situacije. To podrazumeva da

je uspeh menadžera uslovljen i njegovom sposobnošću da se prilagodi okruženju, da adekvatno reaguje na impulse iz okruženja, kao i da predvidi promene u njemu i da na njih adekvatno reaguje (Stavrić i Ivaniš, 2012, str. 32–33). Analogno tome, preduzetnički poslovni plan mora sadržati kako relevantne polazne pretpostavke uspešnosti projektovanog poslovnog poduhvata, tako i precizno određenje poslovnih ciljeva, strategija i programa aktivnosti za svaki poslovni period. To proizlazi iz realne tržišne situacije gde je već duže vreme prisutna privredna kriza koja nameće potrebu da se tradicionalni pristupi planiranju *biznisa* moraju zameniti objektivnijim (istraživačkim) pristupima (Radovanović i Jovanović, 2011, str. 23).

## ZAKLJUČAK

Poslovni plan (biznis plan) predstavlja konceptualni okvir u kojem se precizira pravac poslovnih aktivnosti preduzeća u određenom vremenskom periodu. Njegova izrada potrebna je svim organizacijama (preduzećima), i profitnim i neprofitnim, kao i organizacijama u javnom sektoru. Takođe, njegova izrada je potrebna svim organizacijama bez obzira na njihovu veličinu. To znači da je poslovni plan potreban svim preduzećima – velikim i diversifikovanim, srednjim i malim. Isto tako, preduzetnici koji se nalaze u postupku osnivanja svojih preduzeća takođe moraju da se blagovremeno suoče sa ozbiljnošću svog poslovnog poduhvata, a u tom smislu, najbolji način za to jeste izrada preduzetničkog poslovnog plana. Pri tome, poslovni plan preduzetnika ima i nekih svojih specifičnosti, budući da se kao ciljni čitaoci ovih planova javljaju i finansijeri preduzetničkih poslovnih poduhvata (investitori i kreditori).

Poslovni (biznis) plan ima brojne svrhe – interne i eksterne. To ujedno znači da on ima veći broj korisnika. Gledano sa internog aspekta, on treba da menadžerima i zaposlenima u preduzeću obezbedi jasnu predstavu (sliku) o budućem delovanju preduzeća, da olakša koordinaciju između organizacionih delova preduzeća, da obezbedi kriterijume za svakodnevno poslovno odlučivanje, kao i da osigura pouzdanu kontrolu postignutih performansi poslovanja preduzeća. Gledano sa eksternog aspekta, poslovni plan treba da eksternim korisnicima pruži priliku za upoznavanje sa ciljevima i strukturom delatnosti preduzeća, kao i prethodnim i budućim performansama poslovanja. Gledano sa preduzetničkog aspekta, poslovni plan treba da potencijalnim kreditorima i investitorima preduzetničkih poduhvata obezbedi realnu sliku o verovatnim koristima i prednostima eventualnog ulaganja finansijskih sredstava u određene preduzetničke poslovne ideje.

Poslovni plan ima ulogu značajnog instrumenta upravljanja preduzećem u savremenom i turbulentnom okruženju. Pri tome, on ima i strategijski i operativni

karakter. Međutim, dok je njegov strategijski fokus pretežno usmeren na obezbeđivanje efektivnosti poslovanja preduzeća, njegov operativni fokus je pretežno usmeren na postizanje efikasnosti poslovanja preduzeća. Zato poslovni plan danas ima posebno važnu ulogu u efektivnom i efikasnom realizovanju ciljeva preduzeća, i to u promenljivoj poslovnoj sredini. Analogno tome, poslovni plan treba maksimalno koristiti kao osnovni instrument upravljanja preduzećem, jer jedino se tako može u potpunosti opravdati izrada i smisao njegovog postojanja u preduzeću. Sa aspekta preduzetničkog menadžmenta, poslovni plan (biznis plan) je od esencijalnog značaja za organizovanje biznisa, budući da predstavlja celovitu i dobro organizovanu dokumentacionu osnovu koja služi kao kompas i vodič u realizaciji zamišljene preduzetničke strategije vezano za kreiranje određenog biznisa i realizaciju njegovih ciljeva.

## THE ROLE OF BUSINESS PLAN IN ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT

Ivanis Marko

Ozegovic Lazar

Popovic Slobodan

**Abstract:** *In the contemporary circumstances of globalization and comprehensive changes in the environment, planning- as an essential feature of modern business- is becoming increasingly dependent on skilled managers. Therefore, it is not surprising that the area of business planning occupies an important place in the abundant management literature today. In a modern business environment, creating a business plan has become a key managerial function which has not been given adequate attention so far. For this reason, in the forthcoming period, managers should pay more attention to business planning, as a significant number of business organizations have experienced great difficulties due to oversights and mistakes in business planning processes over the last couple of years. Bearing in mind the complex processes of globalization and the increasing market turbulence, managers in all companies should be trained for this very important position, especially if one takes into account the trend of growing business risks in the future. In this regard, the aim of this paper is to present the main problems of business planning in terms of entrepreneurial management, whose activities directly influence the results of entrepreneurial operations.*

**Key words:** *business planning / business plan / management / entrepreneurship / entrepreneur*

## LITERATURA

1. Đorđević, D., Čočkalović, D. (2012). *Poslovno planiranje*, Zrenjanin, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“.
2. Hisrich, D. R., Peters, P. M., Shepherd, A. D. (2011). *Preduzetništvo*, Zagreb, Mate doo.
3. Ivaniš, M. (2013). *Poslovni plan kao instrument upravljanja preduzećem*, Beograd, R&B College.
4. Lojaničić, R. (2007). *Poslovno planiranje*, Novi Sad, CEKOM – books doo.
5. Marković, N. (2008). *Preduzetništvo sa praktikumom za samostalnu izradu biznis plana*, Novi Sad, CEKOM – books doo.
6. Ožegović, L., Sajfert, Z. (2009). *Preduzetništvo*, Novi Sad, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.
7. Penezić, N. (2010). *Preduzetništvo – savremeni pristup*, Novi Sad, Akademski knjiga.
8. Radovanović, T., Jovanović, V. (2011). *Planiranje biznisa*, Beograd, Naučno društvo za pravo i ekonomiju.
9. Sajfert, Z., Čočkalović, D. (2010). *Preduzetništvo*, Zrenjanin, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“.
10. Stavrić, B., Ivaniš, M. (2012). *Menadžment poslovnih sistema*, Beograd, R&B College.
11. Williams, C. (2010). *Principi menadžmenta*, Beograd, Data Status.

# GLOBAL NEGOTIATING – COMMUNICATION AND CULTURE

Gardasevic Jovana<sup>1</sup>

**Abstract:** *Communication is the process of transmitting information. In effective communication, the message is understood in the same manner as the sender intended it to be sent. Culture is the total of all beliefs, values, rules, techniques, and institutions that characterize a population. In other words, it's what makes individual groups different. The aspects of culture that are essentially important to international business-people are aesthetics, attitudes and beliefs, religion, material culture, and language. Global negotiation is a process where each party from two or more different countries involved in negotiating tries to gain an advantage for themselves by the end of the process. Negotiation is intended to aim at compromise. The process of global negotiating differs from culture to culture in terms of language, different types of communications (e.g. verbal or nonverbal), negotiating style, approaches to problem – solving, and more. To create opportunities for negotiating, business professionals must know not only the laws, customs and business protocols of their counterparts from other countries but also understand the character of the respective country, its' society, management philosophies, demeanor, and disposition. The significance and aim of this paper is to theoretically address the connection between these terms.*

**Key words:** *communication / culture / negotiating / global negotiating*

## 1. INTRODUCTION

Before initiating negotiations in another country it is recommended to identify and overcome all the communication and cultural gaps, which will enable businesspeople to conduct their businesses with a greater degree of effectiveness. Anything that disrupts the process of communication is called noise. Noise consists of distractions that very often have nothing to do with the substance of the message itself, because it is a product of external circumstances. Various factors such as ges-

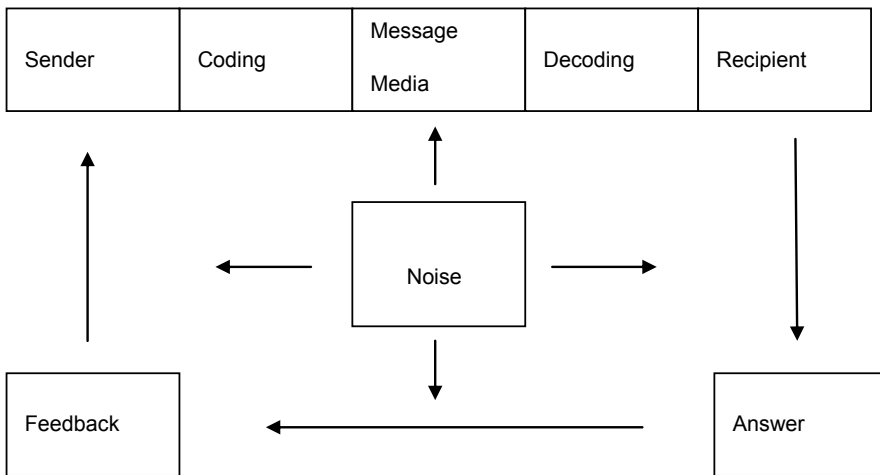
---

<sup>1</sup> University of Business Academy in Novi Sad, The Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, Cvecarska 2, e-mail: j.gardasevic@fimek.edu.rs

tures, personal physical distance, and physical surroundings may unintentionally interfere with the transmission of a message. Such noise is common in international negotiating and requires awareness and effort from both a sender and a receiver, which can then guarantee clear communication. This noise can come from either verbal or nonverbal communication. Both sides in negotiation process have to put some effort in better understanding the essence of communication or culture of the other party. Besides that, businesspeople also have to be prepared, well informed and educated in terms of other culture, communication differences or other international rules. The duration and importance of negotiation can vary by culture. Knowledge of cultural varieties is the key to success when negotiating internationally. Be concerned with the way culture influences how individuals from other countries behave, feel and react. Five basic factors affect negotiations among cultures: attitudes toward time, individualism versus collectivism, role orderliness and conformity, uncertainty orientation, and patterns of communication. Lack of communication skills or cultural knowledge can do much to impair and ruin your relationship with others.

## **2. BREAKING DOWN THE PROCESS OF COMMUNICATION**

To successfully conclude a business deal, a labor agreement or a government contract with foreigners, who are in most respects different from us, a considerable amount of communication skills is required. To successfully manage such negotiations, businesspeople need to know how to communicate with and influence members of the culture other than their own. (Sae, 2008, p. 310) The communication process consists of several stages: 1. The sender has an idea that needs initially to be transmitted to a receiver. 2. The idea is translated into a message that is then encoded into the exact mix of words, phrases, sentences, pictures, or other symbols that best reflect the content and the purpose of the message. 3. The message is then transmitted through one or more channels of communication (a face-to-face meeting, a letter, a telephone call, or any combination of these methods.) 4. The message is received and retranslated by the process of decoding messages. 5. With two-way communication, the receiver may respond to the original message with a message of their own (feedback).

**Picture 1.** Elements of communication process

**Source:** Kotler, Keller, 2006, p. 539

Therefore, information exchange has considerable effects on negotiation process and final outcomes. For successful negotiation outcome it does not only matter how effective or clear our communication is, but also which type of communication channel or media we choose.<sup>2</sup> One study explores negotiation outcomes (profit and satisfaction) arising in face-to-face negotiations, video conference, telephone and computer-mediated communication. “Media richness” was found to impact negotiation processes and outcomes. Face-to-face negotiations were most efficient in terms of time used, while computer-mediated media were the least efficient. “Richer” media usage did not lead to higher joint outcomes, after all. In fact, differences in outcomes between media were not great. Different media usage did result in unequal distribution of profits, but face-to-face negotiations yielded the most equal distribution. Those using richer media reported the highest satisfaction. (Purdy, Nye, 2000). Medium of negotiation has also been studied in connection with national cultural context, sometimes as a means of overcoming culture-related problems arising in negotiations. One study found that when using an electronic negotiation medium, Chinese negotiating dyads (i.e. Chinese negotiating with other Chinese) reached higher joint outcomes than American dyads.

<sup>2</sup> It is interesting that today, more and more businesspeople are conducting their negotiations electronically – by telephone, fax, e-mail, or videoconferencing. The internet is one of the most powerful tools because it offers quick and easy negotiating opportunities among the stakeholders. However, it requires more openness, accuracy, promptness and trust in business communication.

Both dyads reached higher outcomes than they did in face-to-face negotiations, though. (Potter, Balthazard, 2000).

### **2.1. VERBAL COMMUNICATION: DIFFERENT APPROACHES OF WORDPLAY**

In spoken and written communication, using the wrong words or incorrect grammar is not the only concern. The meaning of the message often depends on the context – the set of circumstances surrounding those words. Sometimes culture is not primarily defined in terms of national culture, but in terms of collectivist or individualist culture, or high- or low- context culture. People may understand communication patterns in terms of high-context or low-context. In a high-context culture, information is included in the context of the message, with little meaning communicated in the explicit words of the message. Individuals from the high-context cultures place a greater responsibility on the receiver than on the sender. The receiver's responsibility is to understand the intent of the message from the context in which the message was sent. High-context cultures emphasize interpersonal relations in deciding whether to enter into a business relationship or not. In these countries, meetings are often held to determine if the individuals can trust and work comfortably with each other. The following countries are examples of a high-context culture: African, Arab, Brazilian, Chinese, Filipino, Finnish, French, French-Canadian, Greek, Hungarian, Indian, Italian, Japanese, Korean, Latin American, Russian, Spanish, Thai, Turkish. If we are talking about low-context culture, the words the sender uses explicitly convey the message to the receiver. It is important to say that in such cultures they significantly emphasize the specific terms of a transaction. Here are some low-context cultures like: American, Australian, English, English-Canadian, German, Irish, New Zealand, Scandinavian. In low-context communication, it is assumed that the listener knows little and must be told everything. On the other hand, in a high-context culture, a listener is knowledgeable and does not require background information. (Capela, 2012, p. 169-171) Communication between high-context and low-context culture is characterized by a lot of impatience and annoyance, because the low-context individual may provide more information than is necessary, whereas the high- context individual may not provide enough.<sup>3</sup> Therefore, they have to meet halfway.

---

<sup>3</sup> For example, experts say when sending e-mails across cultures, avoid ambiguous messages, be specific, and provide background and context for the message to avoid misunderstanding. It is also a good idea to summarize the message in different words to clarify.



## **2.2 NONVERBAL COMMUNICATION: LOOKING AT VISUAL SIGNALS**

Non-verbal behavior represents communication other than verbal. It implies the way negotiators express words rather than the words themselves. Non-verbal behavior conveys multiple messages, many of them are responded to at a subconscious level. Negotiators frequently respond more emotionally and powerfully to the non-verbal than the verbal message. As with verbal behavior, non-verbal behavior also differs considerably across cultures. (Saeed, 2008, p. 316). Experts say that unspoken language is often just as crucial as the spoken or written one. Nonverbal communication can tell businesspeople something that the spoken language does not – if they understand it. It is sometimes called body language. Non-verbal behavior subsumes tone of voice, facial expressions, body distance, dress, gestures, timings, silences and symbols. (Adler, 1997). It is good to begin this part of paper addressing gestures first. Gestures could vary from culture to culture. They have completely different meanings and the best way to generally understand that differences are to give specific examples. For example, Americans and most Europeans understand the thumbs-up gesture to mean “all right”, but in southern Italy and Greece, it transmits message for which we reserve the middle finger. This might lead to a very unpleasant situation for both sides during the negotiation process. Then there are conversational distances as part of nonverbal communication. The distance you stand from someone else frequently conveys a nonverbal message. In some cultures, it is a sign of attraction. In others, it may reflect status or the intensity of exchange of crucial facts. General appearance and dress is the next one. As we live in a material world, physical appearance is the essence of the first impression. All cultures are concerned with how they look and make judgments based on someone’s physical appearance. We should consider differing cultural standards on what is attractive in dress and what constitutes modesty. In the U.S. the naked eye could see their carelessness and neglect about this matter. They are traditionally not interested in how they look and, from a cultural point of view, are generally not considered a very stylish nation. On the other hand, the French or the Italians have that status and etiquette. When it comes to posture, we can say that cultures interpret body posture in different ways like bowing is an indicator of rank in Japan, while slouching is considered extremely rude in most Northern European countries. Having your hands in your pockets is disrespectful in Turkey. Sitting with legs crossed is considered offensive in Ghana and Turkey, while it is characteristic of femininity and grace in most Southeastern countries like Serbia or Croatia. It is also interesting that showing the soles of your feet is offensive in most Asian countries - like Thailand or Saudi Arabia - due to their specific religion

and cult. Different cultures can attach different meanings to facial expressions. In most cultures, smiling, crying, or showing anger or disgust is similar everywhere, however, the intensity of the expression varies from culture to culture. Many Asian cultures, suppress facial expressions as much as possible. Many Mediterranean cultures exaggerate grief or sadness, whereas most American men hide grief or sorrow. And some cultures see too much smiling as a sign of shallowness. Paul Ekman and his associates developed Facial Action Coding System (FACS) that describes the movements of the facial muscles used to express different feelings. Paul Ekman conducted a study in an isolated community in New Guinea, whose residents had not previously had contact with the outside world. When they were shown pictures that are expressing six different emotions (happiness, sadness, angry, abhorrence, fear and surprise) the residents of New Guinea were able to recognize all those emotions. All his results and other similar research works serve to substantiate opinion that the expression of emotion is inherent for all living beings. (Gidens, 2007, p. 91). On this way, they have tried to introduce more accuracy in this field that is open for inconsistent and contradictory interpretation. The issue of emotions should not be ignored in the negotiation process. They found that negotiators were more willing to concede if they perceived the opponent as angry, although adjustments of demands were not as great when the perceived angry party made large concessions (Van Kleef, De Dreu, Manstead, 2004). In another study by the same authors it was found that negotiators were only affected by the other party's emotions when there was low time pressure, since time pressure reduced the degree of information processing. It was also found that the emotions of the other party were most influential when the negotiator had low relative power. (Van Kleef, De Dreu, Manstead, 2004). Touching is also a part of the nonverbal communication. Each culture has a clear concept of which body parts one may or may not touch. The basic meaning of touch, according to the world literature, is to control, protect, support, attract or disapprove. Consider the following: Islamic and Hindu cultures do not touch with the left hand. To do so is a social insult. The left hand is for toilet function only. Islamic culture generally do not approve of any touching between genders, even handshakes. But, these cultures consider touching between people of the same sex, including hand-holding and hugs as appropriate. Many Asians do not touch the head at all. The head is considered to be the house the soul, and a touch could put that individual in jeopardy. In general, people from China, England, Germany, Japan, and Scandinavia are emotionally restrained and have little public touch. Countries that encourage emotion (Jewish, Latino, and Middle Eastern) accept touches from time to time. Finally, in the U.S. eye contact indicates attention or interest, influences persuasion, communicates emotion, and

defines power and status. It is important in managing others' impression of you. It also shows that you are interested in some matter or that you are at least friendly, kind or generous. To succeed in business in Korea, for example, a person needs an extraordinary skill to read *nunchi* which means the look in a person's eyes, the nonverbal reaction of a person to a question (Sae, 2008, p. 311). But as a sign of respect, African, Caribbean, Japanese and Latin American cultures tend to avoid eye contact while in Arabic cultures, prolonged eye contact shows interest and helps people understand the truthfulness and good intentions of the other person. As a consequence, an individual who does not reciprocate can be seen as untrustworthy or even a bad person.

### 3. HOW NEGOTIATIONS DIFFER AMONG CULTURES

Negotiation is conceived as a process in which at least one individual tries to persuade another individual to change his or her ideas or behavior and it often involves one person attempting to get another to sign a particular contract or make a particular decision. Thus negotiating implies a process in which at least two partners with different needs and viewpoints need to reach an agreement on matters of mutual interest. Negotiating becomes cross-cultural when the parties involved belong to different cultures and therefore do not share the same ways of thinking, feeling and behaving (Casse, 1981, p. 152). A number of studies examine factors that determine success of cross-cultural negotiations. Herbig and Gulbro are frequent writers in this area. One of their studies argues that negotiators must devote time to the process, must be well prepared, and must improve knowledge about the other party's culture to improve chances of success. Large firms were found to be more successful in this endeavor than small firms (Gulbro, Herbig, 1996). We could also analyze time influences and the pace of negotiations. Negotiation tactics are important when one party is under time constraint. For example, attitudes toward time can create friction for many Americans overseas. It is very usual for Americans to say one of their famous phrase "Time is money.", when they have to emphasize the importance of the time, but in many countries around the world, time is not so crucial. In Latin America praxis is to use different phrases which include the opposite words like *mañana*<sup>4</sup> - tomorrow, later, not today - that has the opposite meaning to the American attitudes toward time. Cultures differ a lot in their use of time. Americans, Australians, Germans, and the Swiss are usually fast-paced and extremely punctual, with no space for delay. A negotiation session that is to start at 11 a.m. on Monday will start exactly at 11 a.m. on Mon-

<sup>4</sup> (Mañana - sutra, prim. prev.)

day. On the other hand, in Latin America, starting a negotiating an hour late may be considered normal and in some cases expected. Even though some meetings always start late, a foreign visitor should still be punctual. However, it can cause misunderstanding and even be annoying among counterparts. It could sometimes lead to a high possibility of postponing or even quitting from further business cooperation and talks.

The pace of negotiations in the U.S. is shorter than in most other cultures. Americans tend to spend little time in orientation and fact-finding, compared to some of their international counterparts. But other cultures take the time to build relationships. If you do your cultural homework you will expect that relationship-building phase, and you will know that the other party will not rush into a decision. The American preoccupation with deadlines can be a crucial liability when you are negotiating with individuals from other countries. One study focused on the effects of time pressure and accountability on competitiveness of interaction and outcome. It was found that when negotiators negotiated only for themselves, time pressure made them less competitive and a greater proportion of negotiations lead to an agreement. When negotiators negotiated on behalf of “constituents”, however, the opposite was found. Time pressure resulted in more competitive behavior and a lower proportion of agreements (Mosterd, Rutte, 2000). Furthermore, looking at individualism or collectivism has also significant meanings for effective negotiations. In a society that favors individualism, people are supposed to take care only of themselves and their families. Some researches of the world famous economists say that Americans tend to want the individuals to succeed. So in the U.S., the negotiator usually negotiates for the top person who represents the company or belongs to the top management. It is recommended to talk directly to the decision-maker because people do not want to waste their time on anyone who is not. This might be an evidence of the postulate and favorite American proverb that time is money. But, in societies that emphasize collectivism, the good of the entire group is put ahead of one’s individual needs. In Japan, the emphasis on the group helps explain why Japanese are slow at making decisions. In a collectivist or group-oriented culture, the group must be convinced. They also believe that a few heads is better than one. Countries with generally individualistic cultures include, Australia, Canada, England, France, Germany, Holland, Ireland, New Zealand, and the U.S. Places with generally collectivist cultures include Argentina, Brazil, China, Egypt, Greece, Hong Kong, Italy, Japan, Korea, Lebanon, Mexico, Portugal, Scandinavia, Singapore, and Taiwan. Some researchers also studied the method and degree to which negotiators are held accountable for their actions in negotiations and negotiation outcomes. One study found that accountability pro-

duced not necessarily competitive behavior, but the type of behavior most normative for an individual considering his or her socio-cultural context. In other words, accountability enhanced competition for individuals in high individualism contexts, while it reduced competitive behavior for individuals in highly collectivist contexts (Gelfand, Realo, 1999). I will now move on to the next possible cultural barrier in the negotiation process - understanding of the role orderliness and conformity in some cultures are characterized by a high need for order and conformity. These countries place a great deal of importance on how things are done more than on the heart of things. Formalities help establish friendly relations, which many cultures consider necessary for business negotiations. The Japanese, for example, pay a great attention to the presentation of business cards. They also emphasize the relationship, as they belong to the collectivist culture and foster the community spirit, and getting to know the other person brings order and predictability to the negotiation process. On the other hand, negotiators from Canada, Germany, Switzerland, and the U.S. place a greater emphasis on the content of the negotiations than on the procedure. People from these countries are more comfortable with ambiguity. Uncertainty orientation refers to the degree to which members of a society feel threatened by ambiguity and are reluctant to take further risks. People in cultures with high uncertainty avoidance, such as Argentina, Belgium, Japan, and Spain, tend to minimize the occurrence of unknown and unusual circumstances and to proceed cautiously and follow rules, laws, and regulations, which will then secure success. Conversely, in a low uncertainty-avoidance culture, such as the U.S., one tends to accept and feel comfortable or relaxed in unstructured situations or changeable environments and may try to have as few rules as possible. And now the last, but not the least significant part of negotiating differences among cultures is the importance of paying attention to patterns of communication. Differences in communication patterns significantly influence the international negotiation process. Elements of directness and drive are essential for business success in the U.S. However, many people from other cultures see those behaviors as brusque and rude. Individuals from high-context cultures may perceive this approach as aggressive, insensitive or even violent (Capela, 2012, p. 174-175). That is why negotiating today is considered as one of the single most important global business skills. The saying: 'When in Rome, do as the Romans do' is an indication of our awareness that to succeed in international negotiation we need to suppress our ethnocentric tendencies (Saeed, 2008, p. 310).

#### 4. CONCLUSION

Negotiating is the process that businesspeople follow in attempting to get someone to do what they want them to do or obtain a benefit for themselves. The steps in the negotiation process are described in different ways by different authors. At least three steps are traditionally identified, including (1) planning or preparation, (2) negotiation, bargaining, interaction etc., and (3) striking a deal. Some scholars suggest other steps, such as relational positioning, identifying the problem, generating solutions, and reaching agreement (Adair, Brett, 2005). It entails communicating back and forth for the purpose of reaching an agreement that is acceptable to both parties, with the emphasis on win-win position. Information is power, which is as critical in the early stages of negotiations as in the last one. When people negotiate with individuals from other countries, they are likely to notice a lot of differences in their business culture and etiquette. Preparation for negotiation is extremely important only when one knows exactly what he/she wants to get from that potential agreement. All cultures have a set of attitudes and beliefs that influence nearly all aspects of human behavior. These attitudes and beliefs help bring order to a society and its individuals, and pave the way for the entire social milieu of a country. The more businesspeople understand these attitudes and beliefs, the better they are equipped to work with people from other countries. The growth of international business has been clear and dramatic as we entered into the globalization and transnational business area. In another study, Saeed (2005) concluded that there has been a spectacular watershed in the world economy which is largely precipitated by the phenomenon of globalization. In other words, we are moving increasingly further away from a world in which national economies were relatively isolated from each other by barriers to cross-border trade and investment; by distance, time zones and language; and by national differences in government regulation, culture, and business systems. And we are moving toward a world in which national economies are merging into an interdependent global economic system, commonly referred to as globalization.

Also, we live in a period of improved technologies and communication media, bringing greater opportunities for tremendous interacting with people around the world. Unfortunately, this also increases chances for misunderstanding more than ever. When doing business internationally, communication takes places between individuals, not cultures. However, cultural awareness will assist businesspeople in predicting how people in certain culture will act, negotiate, and make decisions. It is essential to have some specific communication skills and to be well-rounded in terms of knowledge of the world culture (to know how or whether to use verbal

or nonverbal communication, to know whether to be late or be punctual, to know whether to speak to the top management or member of a team, etc.). Understanding how someone addresses an issue or even simply how that person goes about making decisions based on communication or cultural grounds will give you an edge. “Cross-cultural negotiations can be very intricate, as each culture, whether it is a high or low-context culture, has its own distinctive approach relating to not only the negotiating process but their individual and religious practices, idiosyncrasies and expectations, with each culture cohered to their own norms, values, laws and beliefs, impacting on the outcome of the agreement” (Saeed, 2008, p. 310).

## GLOBALNO PREGOVARANJE – KOMUNIKACIJA I KULTURA

Gardašević Jovana

**Sažetak:** *Komunikacija je proces prenosa informacija. Da bi komunikacija bila efektivna, neophodno je da poruka bude shvaćena na isti način na koji pošiljalac namjerava da bude shvaćena. Kultura je skup verovanja, vrednosti, pravila, tehnika i institucija koje karakterišu jedno društvo. Drugim rečima, ono što individualne grupe čini različitim. Aspekti kulture koji su esencijalno važni za poslovne ljude jesu estetika, stavovi i verovanja, religija, materijalna kultura i jezik. Globalno pregovaranje je proces u kojem svaka strana iz dve ili više zemalja biva uključena sa ciljem da obezbedi za sebe sve prednosti na kraju procesa. Pregovori treba da imaju za cilj kompromis. Proces globalnog pregovaranja se razlikuje od kulture do kulture u jeziku, različitim vidovima komunikacije kao što su verbalna ili neverbalna, u stilu pregovaranja, u pristupu rešavanja problema i slično. Da bi se stvorile mogućnosti za pregovore, profesionalci iz poslovnog sveta ne samo da treba da poznaju zakone, carinske i poslovne protokole svojih kolega iz drugih zemalja već i da razumeju karakter zemlje, njeno društvo, filozofiju menadžmenta, držanja i raspolaganja. Značaj i cilj ovog rada ogleda se u teorijskom prikazu veze između gorenavedenih pojmova.*

**Ključne reči:** *komunikacija / kultura / pregovaranje / globalno pregovaranje*

## REFERENCES

1. Adair, W., Brett, J. (2005). *The negotiation dance: time, culture, and behavioral sequences in negotiation*. *Organization Science*, 16 (1): 33-52.
2. Adler, N. (1997). *International dimensions of organizational behavior* (3<sup>rd</sup> Edition). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.

3. Capela, J. (2012). *Export/import Kit for Dummies* (2<sup>nd</sup> Edition). New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
4. Casse, P. (1981). *Training for the cross – cultural mind* (2<sup>nd</sup> Edition). Washington, DC, Society for Intercultural Education, Training and Research.
5. Gelfand, M., Realo, A. (1999). *Individualism-collectivism and accountability in intergroup negotiations*. Journal of Applied Psychology, 84 (5): 721.
6. Gidens, E. (2007). *Sociologija*, Beograd, Ekonomski fakultet.
7. Gulbro, R., Herbig, P. (1996). *Negotiating successfully in cross-cultural situations*. Industrial Marketing Management, 25 (3): 235-241.
8. Kotler, P., Keller, K. (2006). *Marketing menadžment*, Beograd, Data Status.
9. Mosterd, I., Rutte, C. (2000). *Effects of time pressure and accountability to constituents on negotiation*. International Journal of Conflict Management, 11 (3): 227-247.
10. Potter, R., Balthazard, P. (2000). *Supporting integrative negotiation via computer mediated communication technologies: an empirical example with geographically dispersed Chinese and American negotiators*. Journal of International Consumer Marketing, 12 (4): 7ff.
11. Purdy, J., Nye, P. (2000). *The impact of communication media on negotiation outcomes*. International Journal of Conflict Management, 11 (2): 162-187.
12. Saeed, J. (2005). *Managing organizations in a global economy*, Mason, OH: South Western - Thomson Learning.
13. Saeed, J. (2008). *Best practice in global negotiation strategies for leaders and managers in the 21<sup>st</sup> century*, Journal of Business Economics and Management, 9:4, 309-318.
14. Negotiation u Wikipediji (2013, Oktobar 07), preuzeto sa: <http://en.wikipedia.org/wiki/Negotiation>
15. Van Kleef, G., De Dreu, C., Manstead, A. (2004). *The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations*. Journal of Personality and Social Psychology, 86 (1): 57ff.
16. Van Kleef, G., De Dreu, C., Manstead, A. (2004). *The interpersonal effects of emotions in negotiations: a motivated information processing approach*. Journal of Personality and Social Psychology, 87 (4): 510ff



# ULOGA ELEKTRONSKIH I ŠTAMPANIH MEDIJA U GLOBALNOM EKONOMSKOM NADMETANJU

Lučić Jovan<sup>1</sup>

**Sažetak:** *Cilj ovog rada je pojasniti značaj globalnih medija u kreiranju ekonomske moći. Svedoci smo stalnog razvoja komunikativnih tehnologija koje imaju direktan uticaj na transformaciju tehnologije medija, od nekadašnjih štampanih i radijskih, do današnjih satelitskih i interaktivnih. Napredne tehnologije imaju veliku ulogu u plasmanu tih informacija. Uz pomoć inovativnih tehnologija, proširuju se mogućnosti delovanja masovnih medija, čime se ubrzava i protok informacija. U ovom radu su opisani svi faktori koji direktno ili indirektno utiču na današnju globalnu informisanost, tj. svetsko tržište informacija, iza kojeg se neretko krije isključivo ekonomski interes. Takođe, objašnjeno je koji značaj imaju masovni mediji po pitanju plasiranja podataka i informacija. Imajući u vidu uticaj politike i kapitala, koji potpomažu rad pojedinih globalnih medijskih redakcija, jasno je da ovakva sinergija može proizvesti „skrojene“ i ne uvek istinite informacije koje imaju jasan cilj – podmiriti na svojstven način radoznalost čitalaca i gledalaca širom sveta. Manipulacija javnim mnijenjem je toliko rasprostranjena, da danas gotovo i nema plasirane vesti koja prethodno nije prošla određenu cenzuru. Informacije često gube svoju prvobitnu, tj. izvornu „sliku događaja“, one se smišljeno ili ulepšavaju ili dramatižuju, u zavisnosti od krajnjeg cilja onih koji ih proizvode. Deo ovog rada naglašava da su se pomerile mnoge etičke i moralne novinarske norme u pogledu vrsta i kvaliteta sadržaja koji se objavljuje, a sve u cilju povećanja kapitala onih koji nad njima upravljaju.*

**Ključne reči:** *globalizacija / ekonomija / politika / mediji / etika*

## DEFINISANJE PROBLEMA ISTRAŽIVANJA

Osnovni problem ovog naučnog rada je da mediji, osim svoje glavne uloge da informišu javnost, imaju i direktan, značajan uticaj na oblast politike, ekonomije, društvenog života, te na psihologiju pojedinaca i nacije. Mediji su osnovna marketinška logistika na globalnom ekonomskom tržištu roba i usluga.

<sup>1</sup> Ministarstvo finansija – Poreska uprava, Novi Sad, Modene br. 7, e-mail: jovan.lucic@purs.gov.rs

Iako bi mediji trebalo da budu nezavisni i autonomni, oduvek su bili zavisni od količine sredstava kojima raspolažu, često pod uticajem onih koji najviše ulažu u njih. Dakle, mediji su ipak zavisni. Često možemo pročitati kako ih pojedini biznismeni ili političke stranke finansijski potpomažu, zauzvrat dobijajući medijski prostor za svoj lični, kompanijski ili politički marketing i promovisanje.

Ekonomska i medijska veza je neprekidni proces, od kojeg obe strane nalaze svoju korist. Onaj ko danas poseduje medije poseduje i moć. Na globalnom medijskom i ekonomskom tržištu nema mesta za tihu borbu. Uspešan si onoliko koliko drugi čuju za tebe, tvoje usluge i proizvode koje želiš da plasiraš.

## **METODE ISTRAŽIVANJA**

Metode koje su primenjivane tokom pripremanja ovog rukopisa jesu metoda „mozaika”, odnosno kompilacije (ukrštanje rezultata istraživanja iz različitih izvora), komparativna metoda (poređenje), induktivna metoda (zaključivanje od pojedinačnog ka opštem), deduktivna metoda (zaključivanje od opšteg ka pojedinačnom), kao i metoda analize i sinteze (rašćlanjivanje i sumiranje).

## **HIPOTEZE**

### ***Opšta (generalna) hipoteza***

Mediji imaju signifikantnu ulogu u kreiranju javnog mnjenja, kao i u oblikovanju političke i ekonomske atmosfere u određenoj državi ili čak regionu.

### ***Posebne (pojedinačne) hipoteze***

1. Mediji zavise od ekonomskog kretanja i količine sredstava kojima raspolažu.
2. Današnje velesile su kreatori programskih uređenja mnogih globalnih medija.
3. Uticaj politike na medijsku sliku je očigledan.
4. Ljudi veruju reklamama koje se plasiraju putem medija.
5. Ko poseduje medije, ima i ekonomsku moć.
6. Zbog svoje velike moći i prodornosti, globalni mediji imaju ogroman uticaj na kretanje roba i usluga.
7. Mediji su glavna logistika u globalnom ekonomskom nadmetanju.

Ovaj rad ima za cilj da akcentuje pojedine aspekte uticaja današnjih medija u domenu svetskih političkih i ekonomskih kretanja.

## VARIJABLE O ULOZI MEDIJA U PLASIRANJU ROBA I USLUGA NA GLOBALNOM EKONOMSKOM TRŽIŠTU

Današnji mediji se zbog svoje specifične tehničko-tehnološke moći nalaze na samom vrhu podrške svetskim ekonomski jakim državama, koje uz pomoć njih stiču sve veću ekonomsku nadmoć u odnosu na konkurenciju.

### *Operacionalizacija varijabli*

1. **Socijalni i društveni aspekt** je varijabla koja je relevantna u odnosu medija prema globalnoj ekonomskoj moći, posmatrajući iz ugla potreba i navika koje ima neka ciljna grupa, tj. društvo kojem mediji plasiraju pojedinu informaciju.
2. **Materijalni status** predstavlja izuzetno značajnu varijablu, koja direktno utiče na veličinu moći nekog medija, a pritom i na njihov uticaj na svetska ekonomska kretanja.
3. **Inovativnost** spada u red varijabli koja ima ulogu razvoja i daljeg poboljšanja usluga koje mediji pružaju u cilju ekonomskog osvajanja tržišta.
4. **Prilagodljivost** varijabla u stalnom praćenju potreba i zahteva tržišta generalno, a samim tim i potrebama dosadašnjih i budućih korisnika medijskih usluga.
5. **Navika** je varijabla sa kojom se postiže lojalnost na duži vremenski period onog tržišta kojem je usmerena neka poruka ili informacija od strane medija.
6. **Fleksibilnost** je varijabla kojom se postiže brz preobražaj medijskih usluga shodno zahtevima i potrebama tržišta, tj. ekonomskim grupama kojem su iste namenjene.
7. **Konkurentnost** je varijabla koja potpomaže bogatije medijsko tržište, sa velikim uticajem na cenu i raznovrsnost usluga koje mediji nude, a pritom daje i veći izbor onim korisnicima kojima su medijske usluge namenjene.
8. **Tehničko-tehnološka opremljenost** je varijabla koja omogućuje i olakšava brže, jednostavnije i sigurnije plasiranje informacija namenjenih globalnom ekonomskom tržištu.

## UVOD U GLOBALIZACIJU I NJEN EKONOMSKI ASPEKT

Globalizacija je nastala od francuske reči *global*, što bi značilo sveukupnost, celovitost, dok se sam pojam globalizacije može tumačiti na različite načine.

Pod dele u tumačenjima je najčešće karakterišu kao potrebnu pozitivnu pojavu, koja je u službi profita i koja doprinosi tehničko-tehnološkom napretku (Dreher, 2006,

str. 1091), ali ima i onih koji na globalizaciju gledaju sa dosta nepoverenja – u njoj prepoznaju gubitak sopstvenog identiteta kao nužno zlo, u smislu širenja jedne velike, uniformisane ideje koja ugrožava istinski pojam demokratije (Corneo, 2006, str. 37) i koja ima za cilj omasovljenje i širenje različitih vidova ekonomskih, političkih, vojnih, informativnih, kulturoloških, verskih, etičkih i ostalih trendova od strane moćnih sila, pa i pojedinaca, a sve smišljeno kako bi se krenulo od najmanjih – najsiromašnijih i najslabijih, s obzirom da se sa ovim grupama najlakše manipuliše. Hopkins (2002) možda na najsveobuhvatniji način globalizaciju vidi kao „proces koji preuređuje (transformiše) privredne, političke, društvene i kulturne odnose između zemalja, regiona i čitavih kontinenata, istovremeno ih šireći, snažeći i ubrzavajući”. No, činjenica je da globalizacija kao pojava u društvu, ima nedvosmisleno i svoje pozitivne, ali i negativne uticaje jer u njoj neko obavezno gubi, a neko dobija (Petrova, 2008, str. 212).

**Tabela 1.** Indeks ekonomske, političke i socijalne globalizacije.<sup>2</sup>

| Redni broj | Država              | Indeks globalizacije     | Ekonomska globalizacija | Socijalna globalizacija  | Politička globalizacija  |
|------------|---------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.         | Slovenija           | 76,85<br>(30. pozicija*) | 75,84<br>(33. pozicija) | 73,31<br>(33. pozicija)  | 83,28<br>(53. pozicija)  |
| 2.         | Hrvatska            | 75,36<br>(33. pozicija)  | 72,15<br>(45. pozicija) | 70,67<br>(40. pozicija)  | 86,49<br>(40. pozicija)  |
| 3.         | Makedonija          | 60,10<br>(70. pozicija)  | 63,16<br>(74. pozicija) | 64,22<br>(53. pozicija)  | 50,00<br>(143. pozicija) |
| 4.         | Crna Gora           | 68,86<br>(45. pozicija)  | 81,57<br>(20. pozicija) | 58,21<br>(67. pozicija)  | 66,36<br>(101. pozicija) |
| 5.         | Bosna i Hercegovina | 62,31<br>(61. pozicija)  | 62,93<br>(75. pozicija) | 51,16<br>(81. pozicija)  | 77,29<br>(65. pozicija)  |
| 6.         | Rumunija            | 72,53<br>(38. pozicija)  | 64,66<br>(65. pozicija) | 67,20<br>(46. pozicija)  | 91,03<br>(24. pozicija)  |
| 7.         | Bugarska            | 71,73<br>(40. pozicija)  | 75,72<br>(35. pozicija) | 58,75<br>(63. pozicija)  | 84,63<br>(48. pozicija)  |
| 8.         | Mađarska            | 86,85<br>(9. pozicija)   | 89,62<br>(7. pozicija)  | 80,60<br>(21. pozicija)  | 91,88<br>(22. pozicija)  |
| 9.         | Albanija            | 58,32<br>(78. pozicija)  | 64,45<br>(68. pozicija) | 41,48<br>(113. pozicija) | 73,77<br>(76. pozicija)  |
| 10.        | Srbija              | 64,90<br>(53. pozicija)  | 59,99<br>(83. pozicija) | 64,88<br>(50. pozicija)  | 71,75<br>(88. pozicija)  |

**Izvor:** Autor (prema: KOF index of globalization, 2013)

<sup>2</sup> Rang-lista ima ukupno 207 pozicija.

Ona uklanja barijere u širenju masovne informisanosti, čije su glavne logistike na tom pravcu upravo masovni mediji: elektronski i štampani mediji, internet i sl. Multinacionalne kompanije, ali i politički i državni lobiji, koji stoje iza današnjih masovnih medija, uz pomoć novinskih redakcija proizvode informacije koje plasiraju javnom mnjenju i time ga navode u određenom smeru, čija je korist, na kraju, isključivo finansijska, a čime indirektno učestvuju u globalnoj ekonomskoj trci.

„Isto onako kao što svako jutro, kada se budim, znam da se sunce neizbežno rađa, tako i globalizacija predstavlja nužno događanje koje nije stvar volje niti izbora” (Friedman, 2000).

Savremene generacije žive u dva paralelna i sve tešnje isprepletana i međuzavisna sveta: globalnom i lokalnom. Kao što polovi sever–jug čine geografske polove, tako „globalno i lokalno” predstavljaju socijalne polove savremenog sveta. Za hiperglobaliste – tu revolucionarnu teorijsku „avangardu” neoliberalnog krila globalne elite moći – globalizacija ne samo što je istorijski nužna, već je i poželjna, ona donosi bezgraničan prosperitet. “Poslednju barijeru na tom putu predstavlja jedino lokalizam, taj isključivo ‘retrogradni’ pol sveta” (Pečujlić, 2002).

Veoma bitna pokretačka snaga savremenog društva predstavlja njegova uzajamna povezanost, uslovljenost i zavisnost od tržišnog privređivanja i tehnološkog progressa. Ta snaga je dokazala svoju efikasnu ulogu u većini zemalja i njihovim privredama, u kojima se tehnološki napredak podržava stalnom ekspanzijom kapitala i njegovim ulaganjem u profitabilne delatnosti. „Savremena ‘globalna kultura’ nameće sopstveni uniformni obrazac kulturnih vrednosti, ugrožavajući kulturne identitete i tradicije pojedinačnih zemalja i zajednica, te tako osiromašuje raznovrsnost kultura naše planete” (Lečner i Boli, 2006, str. 49). U dinamičnom procesu globalizacije, promene utiču na značajno poboljšanje performansi kompanija, a samim tim i na stvaranje konkurentskih prednosti i kompetencija. Nove tehnologije stvaraju nove šanse, uklanjaju barijere za internacionalno plasiranje informacija i povećavaju njenu transparentnost uz pomoć razvoja inovativnih tehnologija.

Međutim, „globalizacija ne ide u korist celokupnom čovečanstvu i produbljuje, pre nego što smanjuje, postojeće podeljenosti i nejednakosti. Postoji i strah da rastuća komercijalizacija obrazovanja, kulture i informisanja mogu da naruše sposobnost zemalja i zajednica da sačuvaju i poboljšaju sopstveni način života” (UNESKO, 2004, str. 20). Današnje globalizacijske pojave su „trendovi” bez dorasle konkurentnosti, čiji nezaustavljivi proces sve dublje prožima čak i ona konzervativna društva koja su joj se najviše odupirala. Kao nerazdvojni deo ekonomije današnjeg društva, sa tendencijom njenog sve većeg širenja, često podsvesnog ljudskog prihvatanja,

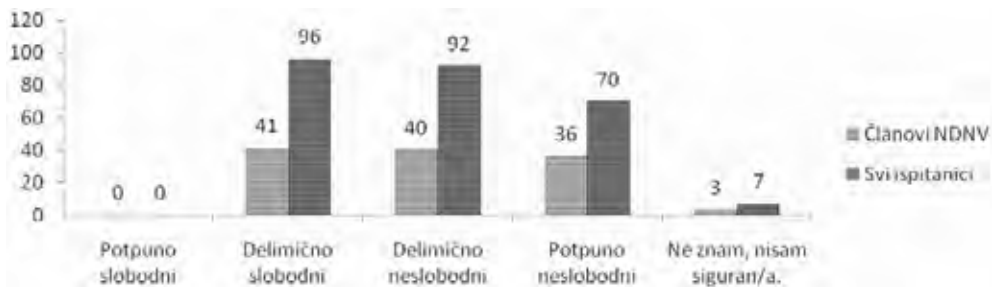
globalizacija nas skoro nenametljivo oblikuje, stvarajući u svima nama, neke nove potrošačke, moralne i etičke „vrednosti” u cilju jasno definisane i usmerene planetarne kulture i politike koja nam je svima nametnuta, bez drugog izbora tj. alternative, a sve u cilju povećanja profita onih koji u njoj aktivno učestvuju i koji u njoj nalaze isključivo sopstvenu finansijsku korist.

## TELEVIZIJA – EKTRANIZACIJA GLOBALIZACIJE KAO JEDAN OD PUTEVA EKONOMSKE MOĆI

Na ukupnu tražnju za oglašavanjem u medijima deluju i faktori koji nisu vezani za medije. U te faktore se svrstavaju: opšti nivo, struktura i dinamika privredne aktivnosti u određenoj zemlji, stepen konkurencije na domaćem tržištu, karakter spoljnotrgovinske politike, odnosno stepen integritisanosti zemlje u internacionalne ekonomske tokove, kao i drugi parametri privrednog života jedne države.

Ekonomska politika države, odnosno državna intervencija u privredi, neminovno narušava tokove na slobodnom tržištu i dovodi do tržišnih ishoda koji se razlikuju od onih do koje dovodi slobodna preduzetnička inicijativa na nesputanom tržištu. Jedan od oblika državne intervencije je i stvaranje medijskih preduzeća u javnoj, najčešće državnoj svojini. Ne postoje direktni ekonomski razlozi za stvaranje javnih medijskih preduzeća, već država na ovaj način želi da realizuje svoje političke ciljeve (Chan i Suen, 2009, str. 799), najčešće u domenu formiranja javnog mnjenja (*indirektni ekonomski razlozi*). U nastavku rada, predstavljeni su rezultati istraživanja Nezavisnog društva novinara Vojvodine (NDNV) sprovedenog nad uzorkom od 271 novinara (44,65 odsto ispitanih su članovi NDNV).

**Slika 1.** Ocena političkog uticaja na medije u Vojvodini.



**Izvor:** Kišjuhas i Ignjatić, 2011, str. 22

**Slika 2.** Ocena veze između ekonomskog uticaja na medije i vlasničke strukture medija.



**Izvor:** Kišjuhas i Ignjatić, 2011, str. 27

Poput fraze – slika vredi više od hiljadu reči – istim opisom bi mogli iskazati snagu i moć televizije (najznačajniji oblik masovnih medija). Danas televizija nad svim domenima društva ima uticaj: *ekonomski, politički, socijalni (društveni, i psihološki)*. Pozitivni uticaj televizije je svakako onaj edukativni, i on je najčešće vezan za osavremenjivanje društva i širenje opšte obrazovanosti i informisanosti. Televizija, kao i ostali masovni mediji, danas stvara sve veću izolovanost i zavisnost – većina javnog mnjenja veruje skoro svemu što ona plasira.

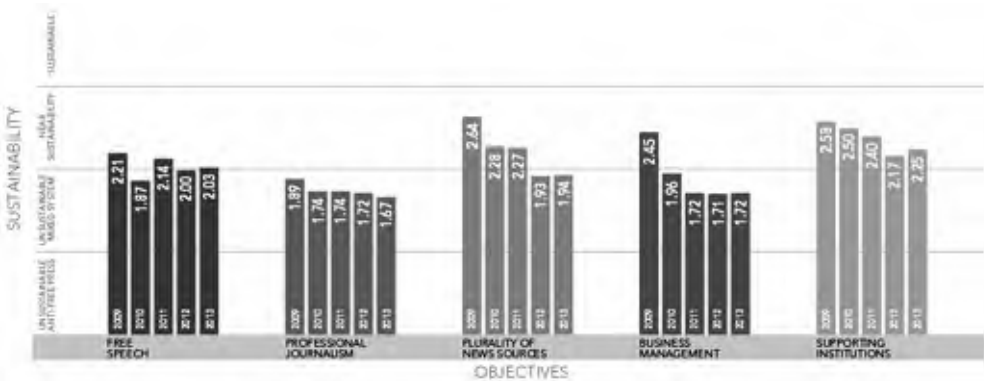
Ko ima kapital – ima i moć. Veoma opasna činjenica je da nad najjačim svetskim elektronskim medijima, vladaju jake multinacionalne kompanije i razni politički uticaji koji najčešće uz pomoć kapitala, proizvode i nameću današnju „sliku demokratije” po svetu, onakvu kakvu žele da nam je prezentuju i onakvu kakvu žele da je vidimo. Sami smo svedoci da današnje velesile nameću svoju volju manje razvijenim, ali i razvijenijim državama, uz pomoć svoje ekonomske, vojne, diplomatske i kulturne moći. Današnji ekonomski svetski poredak je očigledan i nezaustavljiv proces, koji je samo jedan u nizu proizvoda globalizacije, čija se moć odmerava upravo putem veličine kapitala i jakim televizijskim redakcijama, poput BBC-ja i CNN-a (DellaVigna i Kaplan, 2007, str. 1187).

Javnost vidi stvarnost onakvu kakvu joj ga mediji prezentuju. Sa dobro organizovanom TV kampanjom, već decenijama unazad se prouzrokuju ratovi, čiji je jedini cilj ne da se pomogne pojedinim nacijama u borbi protiv često izmišljenog „terorizma”, već da se izvuče što veća sopstvena finansijska ili teritorijalna korist, koristeći se frazom – zavadi, pa vladaj. Svetske sile, posebno kada su u pitanju SAD, maksimalno koriste medije u rešavanju svojih spoljnopolitičkih „problema” i u sprovođenju „svetske demokratije”. Bilo bi korisno napomenuti da je Henri

Kisindžer, bivši državni sekretar SAD rekao da je globalizacija u stvari „drugo ime za dominantnu ulogu Sjedinjenih Država” (Kissinger, 1999, str. 13).

Televizija je pored plasiranja vesti o aktuelnim političko-ekonomskim događajima, još od njenog pronalaska 1939. godine, kada je predstavljen prvi TV prijemnik, na sebe prihvatila i obrazovnu ulogu. Međutim, umesto da javnost edukuje korisnim informacijama, ona neretko gubi svoj primarni cilj u nekusnoj programskoj komercijali, plasiranju dezinformacija i nametanju sumnjivih etičkih i moralnih normi, usmeravajući svoj cilj sve više prema sopstvenom profitu. Nesumnjivo je da televizija, poput svih ostalih mas-medija, mora živeti od svojih proizvoda (reklama, emisija, promocija i sl.), ali problem je u tome što su ti proizvodi danas sumnjivog kvaliteta po pitanju koncepcije svojih sadržaja. Najveće žrtve loših programskih shema televizije, koje su napravljene isključivo iz finansijskih interesa, jesu nesumnjivo deca i tinejdžeri, koji tokom svog razvoja i formiranja sopstvene ličnosti nalaze sebe u nametnutim kvaziherojima i idolima, čije su osobine i karakteristike često ispunjene agresijom i nemoralom.

**Slika 3.** Media Sustainability Index (MSI) – Srbija.



**Izvor:** Europe and Eurasia Media Sustainability Index, 2013.

## MANIPULISANJE I PRISTRASNOST MEDIJA U CILJU EKONOMSKE MOĆI

Najbolji način da shvatimo kojih se sve etičkih standarda u Srbiji novinar mora pridržavati, a slično je i u svetu, jeste da navedemo prvu i najsveobuhvatniju rečenicu iz „Kodeksa novinara Srbije”, a vezanu za istinitost izveštavanja: „Obaveza novinara je da tačno, objektivno, potpuno i blagovremeno izvesti o događajima



od interesa za javnost, poštujući pravo javnosti da sazna istinu i držeći se osnovnih standarda novinarske profesije”. Nažalost, zbog sve jače borbe za većim delom „profitnog kolača“, postoje razne varijacije istine na ovu rečenicu, a one se ogledaju u tome, da se jedan događaj može tumačiti na različite načine, iako bi istina trebalo da bude izričito uvek jasna i samo jedna.

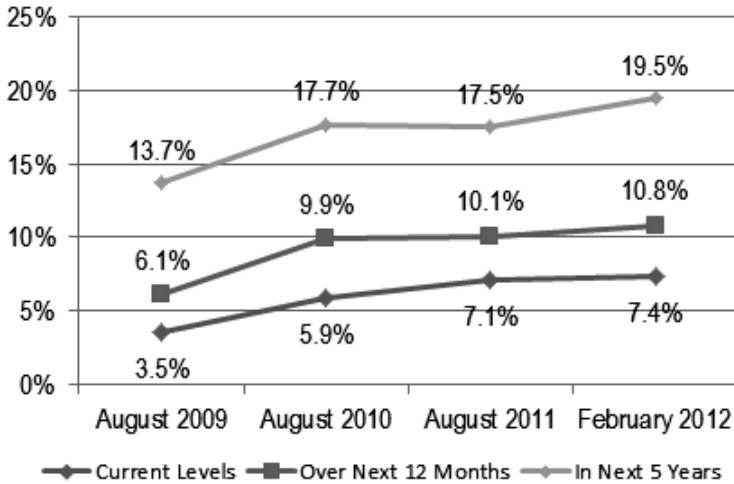
**Slika 4.** Uzroci i posledice globalizacije medija.



**Izvor:** Uzroci i posledice globalizacije medija, 2013.

„Civilizacija se neočekivano našla pred novim izazovom: politički, ekonomski, društveni i ideološki prevrati postali su deo svakodnevice, dok su strukturne ideje utkane u obrazac ubeđivanja kojim se svest masovne publike usmerava ka poželjnim pravcima. Čovekov um je postao cilj brojnih kreativnih industrija, propagiranje političkih poruka zadatak medijskih mandarina, a upravljanje javnim prostorom strateško pitanje” (Jevtović i Despotović, 2010, str. 147). Manipulisanje javnim mnjenjem uz pomoć masovnih medija je izuzetno opasno jer može imati za posledicu stvaranje unifikovanog globalnog mišljenja, koje ima za krajnji cilj sticanje što veće finansijske koristi pojedinih država i time uticati na globalni ekonomski poredak. Takođe, cenzurisanjem argumenata pojedine strane u nekom događaju, mediji mogu raditi na zataškavanju istine istog i time stvoriti odgovarajuću sliku „realnosti“ kod javnosti. Osim tradicionalnih oblika medija, sve veći značaj u oblikovanju javnog mnjenja imaju i socijalni mediji.

**Slika 5.** Procentualni udeo učešća budžeta za socijalne medije u ukupnom marketinškom budžetu.



**Izvor:** Social Media Spend Continues To Soar, 2013.

**Tabela 2.** Udeo socijalnih medija u ukupnom oglašavanju.

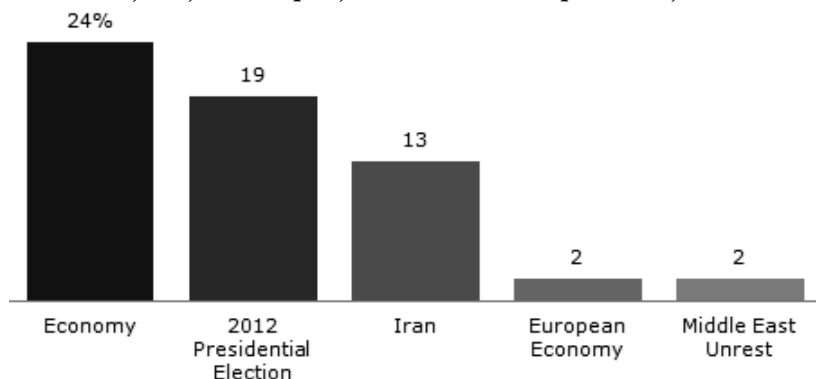
| REGION                 | 2012  | 2013  | 2014  |
|------------------------|-------|-------|-------|
| Severna Amerika        | 49,7% | 48,8% | 48,9% |
| Zapadna Evropa         | 24,6% | 23,2% | 20,9% |
| Azija–Pacifik          | 20,6% | 22,9% | 23,7% |
| Istočna Evropa         | 2,5%  | 2,8%  | 2,8%  |
| Latinska Amerika       | 2,3%  | 2,7%  | 3,1%  |
| Srednji istok i Afrika | 0,3%  | 0,4%  | 0,6%  |

**Izvor:** Social Media Advertising – Spending Statistics and Trends, 2013.

Veliki problem predstavljaju i različite vrste uticaja na pojedine medije od strane moćnih političkih, kulturnih, religijskih i privrednih grupa i pojedinaca, iza kojih stoje finansijski i lični interesi (Besley i Prat, 2006, str. 736), ali ima i slučajeva medija koji zbog svoje loše finansijske situacije nalaze pomoć ili im se sama ponudi od strane gorenavedenih subjekata. Informacije koje će proizvoditi takve vrste potkupljivih medija, automatski kvare sliku istinitog i objektivnog informisanja. Čest primer pristrasnosti pojedinih medija se najlakše prepoznata kada je ono usmereno prema određenim političkim strankama. Naravno, i iza ovakvih pojava stoji isklju-

čivo ekonomski interes. Za medije i za one koje oni rade – informacija je novac. Što više pravih informacija – to više novca. Iza svakog globalnog medija stoji njegov kapital i finansijski interes, koji mu obezbeđuje opstanak i sigurnost na haotičnom tržištu informacija. Veliki problem je što se i ne zna koje sve grupe i pojedinci, sa svojim novcem i uticajem, stoje iza pojedinih medijskih kuća.

**Slika 6.** Teme koje najviše okupiraju naslovne strane publikacija sa Vol Strita.



**Izvor:** Occupy Wall Street Drives Economic Coverage, 2013.

Dobar primer ovakvih interesa nalazimo u medijima koji su u rukama velesila, koje putem vojnih ili raznih humanitarnih akcija širom sveta stvaraju sebi ogromnu finansijsku korist prodajom oružja, lekova ili zauzimanjem teritorija sa rudnim bogatstvima ili naftnim izvorima na „ugroženim” područjima. Redakcije koje bi izveštavale o ovakvim događajima, stvarale bi sebi i svojim zemljama sve veću reputaciju u javnosti i među konkurencijom, i naravno sticali od svega ovog ogromnu ekonomsku dobit (Campbell, Turner i Walker, 2012, str. 481).

## ZAKLJUČAK

Današnji medijski uticaj na mišljenje javnog mnjenja je ogroman, mogli bi zaključiti da masovni mediji imaju, ako ne odlučujuću, onda sigurno značajnu ulogu u poimanju određene politike, kulture, religije, obrazovanja, čiji se krajnji cilj ogleda u globalnoj ekonomskoj utakmici. Njihova prisutnost u svakom domenu života je izuzetno rasprostranjena i širi se poput virusa. Gotovo da i nema značajnog svetskog ekonomskog dešavanja, a da neka vrsta medija nije doprinela njegovom veličanju ili opovrgavanju. Postoji na hiljade primera medijske moći koji u ovom radu nisu navedeni, a čiji smo svedoci gotovo svakodnevno. Pomenuti uzorci idu u prilog dalekosežnosti današnje medijske moći i njenog uticaja, kako na lokalnom,

tako i na globalnom ekonomskom nivou. Ljudi su (ne)svesno postali zavisnici od informacija koje redakcijske kuće plasiraju. Istine su često cenzurisane, skrojene, ponekad i realne, ali takve da zadovolje potrebe onih zbog kojih su i nastale, i finansijski opravdaju ono zbog čega su i nastale. Današnje redakcije, između ostalih svojih rubrika, imaju i novinare koji se bave isključivo praćenjem značajnih ekonomskih tema i kao takvi specijalisti upravo su najvažniji operativci koji svakodnevno pojačavaju uticaj medija na svetsku ekonomiju putem svojih novinskih tekstova i reportaža, usmeravajući sve one bitne faktore koji utiču na odnose globalnog ekonomskog kretanja u napred određenom pravcu.

Paralelno sa tehnološkim napretkom, rasla je i moć masovnih medija. Nekada smo se morali namučiti, kako bi „uhvatili” po koji signal radijske ili TV stanice, danas, sa jednog mesta, putem satelitskih i IT tehnologija, imamo mogućnost da uživamo u bezbroj programa. Ovakav komfor nekada je bio skoro nezamisliv. Ne treba zaobići ni ulogu masovnih medija u edukaciji. Čitave baze podataka na internetu i informacije koje primamo putem medija su prepune raznolikog sadržaja. Na hiljade knjiga, stručnih časopisa i tekstova dostupno nam je u elektronskom izdanju. Do njih dolazimo uz pomoć samo nekoliko klikova po mišu i tastaturi. Milioni podataka kruže oko nas. Uticaj tehnološke i medijske moći je u zapanjujućem rastu i on je nezaustavljiv proces. Bez medija se ne može zamisliti današnja globalna informisanost. No, potrebno je da samo malo više obazrivosti i pažnje posvetimo informacijama koje dopiru do nas, pre nego što donesemo bilo kakav zaključak ili sud o nečemu jer će u budućnosti svako od nas, delujući iz svojih mikrosredina, doprineti direktno ili indirektno nezaustavljivom procesu koji se zove globalno ekonomsko nadmetanje.

## THE ROLE OF ELECTRONIC AND PRINTED MEDIA IN GLOBAL ECONOMIC COMPETITION

Lucic Jovan

**Abstract:** *The purpose of this article is to clarify the importance of global media in the creation of economic power. We are witnesses to the continuous development of communication technologies that produce direct effects on the transformation of media technologies, from the old printed and radio media to the modern satellite and interactive media. Advanced technologies play a major role in disseminating information. Innovative technologies have significantly expanded the possibilities of mass media usage, resulting in much faster transmission and circulation of information.*

*This study provides a detailed description of all factors which directly or indirectly influence the actual global consumption of information, i.e. the global information market, behind which pure economic interest is often hidden. The paper also explains the importance of mass media in disseminating data and information. Bearing in mind the influence of politics and capital, which support the operation of certain global media companies, it is clear that such synergy can produce "tailor-made" and often false information that has a clear target – to satisfy (in a specific way) the curiosity of readers and viewers all around the world. Manipulation with public opinion is widespread to the effect that today we cannot find any piece of news that has not undergone certain censorship. Information often changes its original "image of the event" and is either beautified or dramatized, depending on the final purpose of those who create it. A part of this article emphasizes the fact that many aspects of journalism ethics related to the type and quality of content have been shifted nowadays to the economic benefit of media owners.*

**Key words:** globalization / economics / politics / media / ethics

## LITERATURA

1. Andina-Diaz, A. (2007). Reinforcement vs. change: the political influence of the media. *Public choice*, 131 (1–2), 65–81.
2. Besley, T., Prat, A. (2006). Handcuffs for the Grabbing Hand? Media Capture and Government Accountability. *American Economic Review*, 96 (3), 720–736.
3. Campbell, G., Turner, J., Walker, C. (2012). The role of the media in a bubble. *Explorations in economic history*, 49 (4), 461–481.
4. Chan, J., Suen, W. (2009). Media as watchdogs: The role of news media in electoral competition. *European Economic Review*, 53 (7), 799–814.
5. Corneo, G. (2006). Media capture in a democracy: The role of wealth concentration. *Journal of Public Economics*, 90 (1–2), 37–58.
6. DellaVigna, S., Kaplan, E. (2007). The Fox News Effect: Media Bias and Voting. *The Quarterly Journal of Economics*, 122 (3), 1187–1234.
7. Dreher, A. (2006). Does globalization affect growth? Evidence from a new index of globalization. *Applied Economics*, 38 (10), 1091–1110.
8. *Europe and Eurasia Media Sustainability Index*. (Decembar 16, 2013). IREX – Civil Society, Education and Media Development
9. Friedman, T. (2000). *The Lexus and the Olive Tree*, Anchor Books.
10. *Globalization with a Human Face - Benefitting All*. (2004). UNESCO, Tokio, preuzeto sa: [http://www.paep.ca/en/CIYL/2003/doc/matsuura\\_globalization.pdf](http://www.paep.ca/en/CIYL/2003/doc/matsuura_globalization.pdf).

11. Hopkins, A. G. (2002). *The History of Globalization – and the Globalization of History*, Globalization in World History, Sydney, Pimlico.
12. Jevtović, Z., Despotović, Lj. (2010). *Geopolitika i mediokratija na putu pseudopolisa*, Kultura Polisa.
13. Kissinger, H. (1999). *Globalisation: America's role for the millennium*, The Irish Independent.
14. Kišjuhas, A., Ignjatić, S. (2011). *Mediji i udruženja novinara: politički i ekonomski izazovi – analiza podataka*, Novi Sad, Nezavisno društvo novinara Srbije, preuzeto sa: <http://www.ndnv.org/wp-content/uploads/2011/09/NDNVanaliza3.pdf>
15. *KOF index of globalization*. (Decembar 16, 2013). Švajcarski federalni tehnološki institut u Cirihu, preuzeto sa:
16. [http://globalization.kof.ethz.ch/media/filer\\_public/2013/03/25/rankings\\_2013.pdf](http://globalization.kof.ethz.ch/media/filer_public/2013/03/25/rankings_2013.pdf)
17. Lečner, F. Dž., Boli, Dž. (2006). *Kultura sveta: začeci i ishodi*, Beograd.
18. *Occupy Wall Street Drives Economic Coverage*. (Decembar 16, 2013). Pew Research Center's Journalism Project, preuzeto sa: <http://www.journalism.org/2011/10/09/pej-news-coverage-index-october-39-2011/>
19. Pečujlić, M. (2002). *Globalizacija – dva lika sveta*, Beograd, Beogradska otvorena škola.
20. Petrova, M. (2008). Inequality and media capture, *Journal of Public Economics*, 92 (1–2), 183–212
21. preuzeto sa: [http://www.irex.org/sites/default/files/u105/EE\\_MSI\\_2013\\_Serbia.pdf](http://www.irex.org/sites/default/files/u105/EE_MSI_2013_Serbia.pdf)
22. *Social Media Advertising – Spending Statistics and Trends*. (Decembar 16, 2013), preuzeto sa: <http://www.go-gulf.com/blog/social-media-advertising/>
23. *Social Media Spend Continues To Soar*. (Decembar 16, 2013). The CMO Survey, preuzeto sa: <http://www.cmosurvey.org/blog/social-media-spend-continues-to-soar/>
24. *Uzroci i posledice globalizacije medija*. (Septembar 03, 2013). Kultura poslovanja, preuzeto sa: <http://kulturaposlovanja.rs/uzroci-i-posledice-globalizacije-medija/>

## ANALITIČKI PRISTUP UČEŠĆA NA MEĐUNARODNIM SAJMOVIMA

Zdjelarić Petra<sup>1</sup>

Vemić Đurković Jelena<sup>2</sup>

Brkanlić Sandra<sup>3</sup>

**Sažetak:** *Događaj predstavlja važan segment uslužne ekonomije koji doprinosi kreiranju neopipljive koristi potrošačima i preduzećima. Međunarodni sajmovi su takvi događaji na kojima se preduzeću koje učestvuju na njima pruža mogućnost da dobije veoma kvalitetnu promociju i da unapredi prodaju. Sa aspekta istraživanja učešća na međunarodnim sajmovima, u radu se ukazuje na obaveznost analitičkog pristupa i kalkulacije troškova učešća na takvim manifestacijama. Cilj rada je da ukaže na značaj međunarodnih događaja sa aspekta međunarodne promocije, kroz prikaz elemenata ovog učešća od strane preduzeća na međunarodnim sajmovima, kao i na obavezu analitičkog pristupa u organizaciji i planiranju učešća na takvim manifestacijama.*

**Ključne reči:** *međunarodni marketing / međunarodni sajmovi / promocija / analiza / troškovi*

### UVOD

Promocija je važan element međunarodnog marketing miksa savremenih preduzeća. Osnovna uloga promocije je u tome da obezbedi dobru komunikaciju i vezu između inicijative preduzeća i prodaje proizvoda ili usluga na tržištu. Današnja konkurencija je veoma snažna i promocija često donosi onu prednost u međuna-

---

<sup>1</sup> Student doktorskih studija na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad, Cvečarska br. 2

<sup>2</sup> Univerzitet Educons, Fakultet poslovne ekonomije, Sremska Kamenica, Vojvode Putnika br. 87, e-mail: djurkovic.jelena@yahoo.com

<sup>3</sup> Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad, Cvečarska br. 2, e-mail: sbrkanlic@gmail.com

rodnom poslovanju, koja kao posledicu ima uspešno ubeđivanje potrošača, ostvarivanje boljih relacija sa potrošačima i unapređenje sopstvene prodaje.

Problem i metode istraživanja ovog rada predstavljaju međunarodni događaji kao oblik međunarodne promocije. U međunarodnom marketing miksu, promotivne aktivnosti su veoma važne za sva preduzeća koja se nalaze na međunarodnim tržištima. Poznati su mnogi načini promotivnih aktivnosti, koje se usklađuju sa određenim pravilima međunarodnog marketing komuniciranja. Realizaciji plasmana proizvoda ili usluga na savremenom međunarodnom tržištu značajno doprinose međunarodni poslovni i drugi događaji. Posebno se ističu međunarodni sajmovi, kao važni oblici međunarodne promocije. Preduzeća koja nastupaju na međunarodnim događajima, moraju imati analitički pristup sa aspekta troškova svojih učešća na ovim manifestacijama.

Cilj rada je da se na sažet i prihvatljiv način, analizira uloga i značaj međunarodnih događaja u funkcionisanju međunarodne promocije, kroz prikaz elemenata ovog učešća od strane preduzeća na međunarodnim sajmovima. Poseban cilj rada je da ukaže na obavezu analitičkog pristupa u organizaciji i planiranju ovih učešća. Da bi međunarodni marketing bio dovoljno kvalitetan i efikasan, promocija kao klasičan segment međunarodnog marketing miksa mora da postane integralni deo međunarodne marketing strategije preduzeća, zbog čega se ostvaruje kao predmet ovog stručnog rada. Izbor adekvatne promocije na međunarodnim događajima od velikog je značaja za međunarodno poslovanje preduzeća.

## **DOGAĐAJ KAO ELEMENT USLUŽNE EKONOMIJE**

Događaj predstavlja osmišljenu ponudu koja ima ograničeno trajanje. Ta ponuda u osnovi ima za cilj da integralno i povezano angažuje izvršioce i materijalna sredstva, primenom menadžerskog *know-how* principa. Tek tada se ona na tržištu ispoljava kao originalna idejna ponuda.

Događaj je element uslužne ekonomije i sadrži živi i minuli ljudski rad na kreiranju neopipljive koristi potrošačima (Andrejević i Grubor, 2007, str. 136). U ekonomskom aspektu, događaj čini ponudu koja se na tržištu nalazi u procesu razmene sa ciljem zadovoljenja specifičnih, heterogenih i nematerijalnih potreba potrošača. Menadžment događaja je savremen i veoma važan pristup prema zajednički postavljenim ciljevima. Događaji ostvaruju važne uticaje na domaću zajednicu i razne stejkholdere (engl. *stakeholders* – osoba, grupa ili institucija koja ima određene veze sa konkretnim projektom). Sa druge strane, događaji se posebno afirmišu i kao kreatori imidža, korektori negativnih percepcija i afirmatori svesnosti određenog područja (Andrejević i Grubor, 2007, str. 137).



U razvoju današnjeg društva, primenjuje se tzv. industrija događaja, koja postaje sve razvijenija i različitija, tako da se prepoznaju događaji poput sportskih takmičenja, državnih i crkvenih praznika, kao i događaji važni za društvenu zajednicu: umetničke predstave, korporacijske proslave, sajmovi i sl. (Getz, 1997, str. 38)

Osnovni doprinos nastanku i razvoju poslovnih događaja jesu: mogućnost ostvarenja velike koncentracije ponude i tražnje na jednom mestu, mogućnost zaključivanja kupoprodajnih ugovora po osnovu prospekata i uzorka, dinamičan rast i razvoj proizvodnje, i komunikacione infrastrukture, fleksibilnost i tržišna prilagodljivost sajмова i prodajni komunikacioni efekti (Andrejević i Grubor, 2007, str. 137). U zemljama Evropske unije, mnoga preduzeća imaju veće godišnje troškove sajamskih nastupa i nastupa na trgovačkim, potrošačkim i poljoprivrednim izložbama, nego što su na primer troškovi ekonomske propagande (Getz, 1997, str. 39).

Preduzeće može jednostavno da koristi mogućnost realizacije marketing istraživanja na poslovnim događajima, da iskoristi priliku za tržišno lansiranje novih proizvoda, zatim da uspostavi i održava poslovne kontakte, izgradi imidž i ugled u okruženju ovih događaja, kao i da realizuje aktivnosti poređenja sa drugim preduzećima i sl. Ključnu ulogu među poslovnim događajima imaju međunarodni poslovni događaji, zbog značajne mogućnosti za sprovođenje međunarodnog marketinga i njegovih promotivnih segmenata.

Kada se govori o interaktivnom karakteru međunarodnih poslovnih događaja, oni su posledica uticaja tržišne strukture, ostvarene internacionalizacije i globalizacije savremenog poslovanja, odnosno ekonomskih i društvenih promena. Suštinska namera menadžmenta događaja ogleda se u modernom pristupu planiranju, organizovanju, upravljanju i kontroli organizacije koja realizuje neku ideju kroz ponudu adekvatnog događaja (Andrejević i Grubor, 2007, str. 138). U praksi je vidljiv proces prilagođavanja internih i eksternih karakteristika organizacije promenama, zahtevima i upravljanja promenama u realizaciji određenog događaja, kao i aktivnosti u ostvarivanju postavljenih ciljeva događaja.

## **INTERAKTIVNI ODNOSI NA MEĐUNARODNIM POSLOVNIM DOGAĐAJIMA**

Učešće na međunarodnim poslovnim događajima tretira se kao investiranje u upoznavanje stranog tržišta, održavanje pozitivnog imidža u međunarodnoj javnosti i razvijanje međunarodne tržišne pozicioniranosti. Međunarodni poslovni događaji prepoznatljiviji su po interaktivnim odnosima izlagača i posetilaca koji dolaze iz mnogih ekonomskih, kulturnih i političko-pravnih okruženja (Rice, 1992, str.

18). Interaktivni odnosi na međunarodnim poslovnim događajima, određeni su neizvesnostima i sposobnostima izlagača, kao i posetilaca međunarodnih poslovnih događaja.

Posetioci su opterećeni uticajem neizvesnosti potreba tržišta i transakcija i treba da imaju interaktivan odnos sa izlagačima, kako bi se prevazišle sve neizvesnosti. Izlagači se oslanjaju na sposobnost rešavanja problema i sposobnost izvršenja transfera, ali su uglavnom opterećeni neizvesnostima sigurne prodaje proizvoda i usluga. Međunarodni poslovni događaji su iz razloga veće neizvesnosti, teži za marketare pa im treba prići sa velikom pažnjom (Andrejević i Grubor, 2007, str. 140).

Uspesna primena marketinga u menadžmentu međunarodnih mega događaja, označava u promotivnoj praksi čitav niz veoma značajnih aktivnosti: istraživanje potreba, zahteva i očekivanja ciljnog segmenta na tržištu događaja, definisanje koncepta proizvoda događaja, predviđanje tražnje za proizvodom, odnosno programom događaja, donošenje odluke o angažovanju neophodnih posrednika u postavljanju i izvršenju događaja, donošenje odluke o visini cene za događaj koju su posetioci spremni da plate, planiranje i sprovođenje promotivnih aktivnosti (Andrejević i Grubor, 2007, str. 240).

## **KLASIFIKOVANJE MEĐUNARODNIH POSLOVNIH DOGAĐAJA**

Osnovna podela međunarodnih poslovnih događaja (Bowdin, McDonell, Allen i Toole, 2001) učinjena je prema njihovoj veličini i ona se svodi na tri vrste događaja: mega događaj, *hallmark* događaj i glavni događaj.

### ***Mega događaj***

Mega događaj svojim obimom i veličinom utiče na ukupnu privrednu aktivnost zemlje domaćina, medijski je globalno pokriven i snažno se reflektuje na turizam i privrednu infrastrukturu zemlje domaćina i izgrađuje imidž i medijski prestiž organizatorima međunarodnih poslovnih događaja. Kada se govori o veličini mega događaja, oni privlače najmanje milion posetilaca, kapitalni troškovi njegovog postavljanja i izvršenja prevazilaze 500 miliona američkih dolara, a interes javnosti i masovnih medija je takav da se mora obezbediti viđenost mega događaja (Getz, 1997, str. 39). Usmerenost mega događaja na tržište međunarodnog turizma daje poseban značaj ovoj vrsti događaja, među kojima se izdvajaju: Olimpijske igre i Svetsko prvenstvo u fudbalu.

### **Hallmark događaji**

*Hallmark* događaji su posebna vrsta događaja koji imaju prepoznatljivi kvalitet svojih programa. Ovaj događaj označava destinaciju događaja, objekte ili organizaciju događaja, a poistovećuju se sa dušom i etosom mesta održavanja, kao i užeg, odnosno šireg okruženja (Hall, 1997).

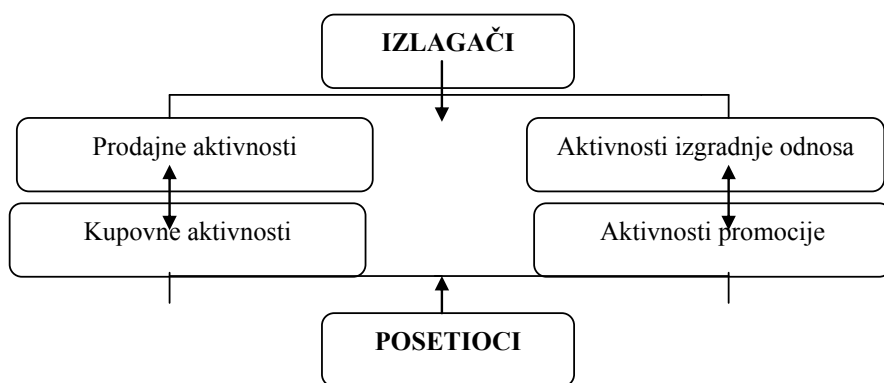
### **Glavni događaji**

Glavni događaji predstavljaju događaje velikog obima, sa izraženim interesom javnosti i medijskom pokrivenošću. Ovi događaji takođe privlače veliki broj posetilaca, a organizatoru omogućuju ostvarivanje dobrih ekonomskih rezultata (Trkulja, 2008, str. 53).

## **AKTIVNOSTI MENADŽMENTA POSLOVNIH DOGAĐAJA**

Aktivnosti menadžmenta poslovnih događaja usmerene su ka ostvarivanju komunikacionih i prodajnih rezultata, usled čega se i govori o razlikovanju prodajnih i neprodajnih aktivnosti menadžmenta poslovnih događaja. Naredna slika pokazuje aktivnosti menadžmenta poslovnih događaja izraženih kroz osnovne zainteresovane strane, izlagače i posetioce.

**Slika 1.** Aktivnosti menadžmenta poslovnih događaja.



**Izvor:** Andrejević i Grubor, 2007, str. 178

Kako su aktivnosti menadžmenta poslovnih događaja usmerene ka posetiocima, izlagači moraju da im omoguće uspostavljanje kupoprodajnih odnosa, kao i prikupljanje neophodnih informacija o strukturi i kvalitetu izložene ponude. Prednosti

učesća na međunarodnim poslovnim događajima ogledaju se u troškovno efikasnijoj prodaji proizvoda, direktnom kontaktu izlagača sa potencijalnim potrošačima, zatim, izlagači dolaze do informacija potrebnih u inoviranju ponude, pospešuju prodaju, izgrađuju liderske pozicije u poslovanju i sl.

## MEĐUNARODNI SAJMOVI KAO POSLOVNI DOGAĐAJI

Kada je reč o terminu „poslovni događaj“, on je prihvaćen u Australiji (*Business Event*), a na prostoru Evrope, konferencije i sajmovi su objedinjeni pod tim pojmom.

Međunarodni poslovni događaji su interesantni mnogim izlagačima i posetiocima. Učešće na sajmu kao međunarodnom poslovnom događaju, omogućava izlagačima ostvarenje mnogih koristi u toku održavanja, kao i posle završetka. Posetioci poslovne događaje ocenjuju kao uspešne ako prikupe ključne informacije o tržištu i proizvođačima određenih proizvoda ili usluga, odnosno ako ostvare nameravane kupovine (Ljubojević, 2002).

Prednosti učesća na međunarodnim sajmovima kao poslovnim događajima jesu (Trkulja, 2008, str. 53):

- troškovno efikasna prodaja proizvoda,
- direktni kontakti izlagača sa potencijalnim potrošačima,
- izlagači dolaze do informacija potrebnih u inoviranju ponude,
- pospešivanje prodaje,
- izgrađivanje liderstva u poslovanju,
- promovisanje proizvoda i usluga,
- izgrađivanje odnosa sa potrošačima, posrednicima, predstavnicima institucija,
- upoznavanje karakteristika tržišnog segmenta,
- sagledavanje konkurencije,
- izgrađivanje imidža preduzeća,
- prilagođavanje promenama,
- vođenje poslovnih pregovora,
- istraživanje tržišta,
- omogućuje izlagačima izgrađivanje ugleda u javnosti,
- održavanje kontakata sa poslovnim partnerima,
- izlagači u vreme poslovnih događaja stupaju u kontakte sa predstavnicima vlasti.

Nedostaci učešća na međunarodnim sajmovima kao poslovnim događajima jesu sledeći: mogući su nemoralni razlozi održavanja manifestacija, kada organizatori ne poštuju dobre poslovne običaje, kada nemaju odgovarajuće prostorne uslove za održavanje manifestacija, neodgovarajući odnos izlagača prema poslovnim događajima, visoki troškovi izlaganja, koordinacija aktivnosti menadžmenta događaja u toku održavanja programa poslovnih događaja itd. (Shipley, Egan i Wong, 1993).

Međunarodni marketing miks je osnovni instrument međunarodnog marketinga koji stvara uslove da proizvod na tržištu sretne kupca, i uslove da dođe do određene transakcije (Grandov, 2009). Dinamičnost i poslovna energičnost izlagača privlače pažnju velikog broja posetilaca, na osnovu čega se stvara plodna osnova dvosmerne komunikacije. Efektivnost interaktivnih odnosa u velikoj meri zavisi od umešnosti i sposobnosti prodajne operative jer je ona glavni nosilac celokupnog procesa (Andrejević i Grubor, 2007, str. 140).

## **CILJEVI UČEŠĆA NA MEĐUNARODNOM SAJMU KAO POSLOVNOM DOGAĐAJU**

Kada se odluče da nastupe na međunarodnom sajmu kao poslovnom događaju, savremena preduzeća dobro moraju da utvrde razloge za takvo učešće. Posle toga se određuju ciljevi tog učešća. Osnovni ciljevi nastupa na međunarodnom sajmu kao poslovnom događaju jer (Andrejević i Grubor, 2007, str. 177):

- ostvarivanje direktne prodaje u toku održavanja događaja (mada se ne radi o osnovnom cilju učesnika),
- izlaganje proizvodne opreme,
- generisanje novih poslovnih ideja,
- negovanje kontakata i održavanje imidža kod postojećih potrošača,
- uspostavljanje kontakata i izgrađivanje imidža kod potencijalnih potrošača,
- tržišno lansiranje novih proizvoda,
- otklanjanje tehničkih problema,
- podizanje poslovne motivacije i elana angažovanih posrednika,
- sprovođenje aktivnosti benčmarkinga,
- regrutovanje potrebnog osoblja.

Na tržištu se održava veliki broj sajmova kao međunarodnih poslovnih događaja, a menadžment preduzeća treba da se opredeli za one najvažnije za njih. U smislu osnovnih ciljeva nastupa na poslovnim događajima postoje dve ključne grupe ciljeva. Pre svega, to su ciljevi vezani za ostvarivanje prodaje: uočavanje potencijalnih potrošača, ostvarivanje kontakata sa donosiocima odluka o kupovini kod kupa-

ca pravnih lica, informisanje ciljnog tržišnog segmenta o prednostima i koristima sopstvenih proizvoda/usluga i ugovaranje direktnih porudžbina od većih kupaca (Andrejević i Grubor, 2007, str. 176).

Druga grupa ciljeva su neprodajni ciljevi (odnose se na istraživanje tržišta, uvođenje novih proizvoda, realizaciju promocije) i to su izgrađivanje i održavanje pozitivnog imidža izlagača i njihovih proizvoda i usluga, pozicioniranje izlagača na ciljnom tržišnom segmentu, marketing monitoring konkurenata, praćenje reakcija tržišta na uvedene nove, tj. modifikovane postojeće proizvode i usluge i sl. Izlagači definišu prodajne i neprodajne aktivnosti radi ostvarivanja sinergetskog efekta od učešća na međunarodnom sajmu kao poslovnom događaju (Andrejević i Grubor, 2007, str. 177).

Sa aspekta određene uspešnosti nastupa na poslovnim događajima, preduzeća obraćaju pažnju na sledeće aspekte merenja uspešnosti nastupa: uočavanje poslovnih perspektiva, zadovoljavanje potreba, zahteva i očekivanja postojećih potrošača, privlačenje novih potrošača, tržišno lansiranje novih proizvoda, izgrađivanje i unapređenje korporativnog imidža, unapređenje imidža izloženih brendova i sl. Značajan problem kod merenja ove uspešnosti jeste nesposobnost izlagača da kvantitativno izraze svoje učešće.

## **STRATEGIJSKI PRISTUP MEĐUNARODNOM SAJMU**

Strategijski pristup međunarodnom sajmu kao poslovnom događaju podrazumeva da učešće izlagača na sajmovima bude integralni deo marketing strategije, tj. ukupne poslovne strategije tih preduzeća. Definisanje strategije znači takođe i izbor određenog poslovnog događaja, izradu detaljnog plana učešća na određenom poslovnom događaju i izbor metode merenja ostvarenih rezultata učešća na određenom poslovnom događaju. Na narednoj slici je prikazana matrica odlučivanja o nastupu na sajmu.

**Slika 2.** Matrica odlučivanja o nastupu na međunarodnom sajmu kao poslovnim događaju.

| SEGMENT<br>PROIZVOD |       | CILJNI TRŽIŠNI SEGMENT  |  |
|---------------------|-------|---|--|
|                     |       | Stari   | Novi   |
| PROIZVODI           | Novi  | Prednosti učešća na sajmu: tržišno testiranje i predstavljanje novih proizvoda.                               | Sajmovi su veoma atraktivni poslovni događaji za privlačenje potrošača novih proizvoda i brendova. |
|                     | Stari | Učešće na sajmu može da se zameni izgrađivanjem privrženosti kupaca i boljim stimulisanjem prodajnog osoblja. | Učešće na sajmovima se koristi u pridobijanju novih potrošača.                                     |

**Izvor:** Andrejević i Grubor, 2007, str. 178

Strategijski pristup nastupanju na poslovnim događajima znači odlučivanje o učešću na poslovnim događajima postaje strateško odlučivanje – da ciljeve učešća izlagači povezuju sa programima pojedinih poslovnih događaja, kako u prodajnom, tako i u neprodajnom smislu. Menadžeri preduzeća i marketing menadžeri moraju odlučiti koji imidž na sajmu žele da prenesu. U skladu sa imidžom menadžeri sajma moraju odrediti koje primarne poruke će saopštiti sa svog štanda. Ukoliko je posetilac zadovoljan doživljajem na štandu, biće spreman za zadovoljavajući doživljaj interesovanja (Andrejević i Grubor, 2007, str. 177).

Odgovoran pristup planiranju nastupa na međunarodnom sajmu kao poslovnim događajima polazi od izbora i rangiranja značaja poslovnih događaja na kojima preduzeće želi da učestvuje u toku poslovne godine. Uspješni izlagači, po pravilu, sprovode istraživanje ponude poslovnih događaja, pre nego što se odluče za konkretan izbor. Pre početka istraživanja, izlagači treba da razjasne određene segmente koji su bitni za učešće na međunarodnom sajmu kao poslovnim događajima, na primer: specifičnost ciljeva nastupa na poslovnim događajima, eventualno lansiranje novog proizvoda, pitanje korporativnog imidža i pridobijanje novih potrošača, istraživanje novih proizvoda i usluga, eventualno kontaktiranje novih posrednika, koji poslovni događaj se uklapa u raspored trošenja odobrenih finansijskih sredstava itd. (Andrejević i Grubor, 2007, str. 178)

## PRIPREMA I ORGANIZOVANJE MEĐUNARODNOG SAJAMSKOG NASTUPA

Profesionalna komunikacija preduzeća na međunarodnom sajmu i uspešno zaključena prodaja, definiše se kao umešnost predstavljanja proizvoda ili usluge na efektivan i efikasan način, kako bi kupac neposredno osetio zadovoljstvo proizvodom ili uslugom i doneo odluku o kupovini. Kada se govori o metodologiji postupka merenja ekonomskog efekta nastupa na sajmu ne mogu se izbeći sledeće činjenice: poređenje prihoda od neto prodaje na sajmu sa troškovima nastupa, poređenje troškova nastupa sa brojem novokontaktiranih kupaca i poređenje prihoda ostvarenog prodajom novokontaktiranih kupaca u nekom razdoblju sa troškovima nastupa (Andrejević, 1996, str. 6). Na sledećoj tabeli se može videti sinopsis procene nastupa na međunarodnom sajmu.

**Tabela 1.** Sinopsis procene nastupa na međunarodnom sajmu.

| IZVEŠTAJ   | SADRŽAJ  | UPOTREBA  |
|--|--|---|
| REZIME NASTUPA   | Ostvarenje ciljeva i dostignuća                              | Kao sinopsis teza za iduće sajmove  |
| KOMENTARI O NASTUPU  | Zaključci i saveti   | Preporuke, razmatranja  |
| PREPORUKE ZA AKCIJU  | Za dalji razvoj, korekcije                                   | Diskusija sa osobljem   |
| PUBLIKA  | Broj zainteresovanih posetilaca sajma za proizvode preduzeća | Određivanje budžeta, merenje rezultata  |
| PRIVLAČNOST ŠTANDA   | Uspeh štanda za ciljnu publiku                               | Meri uspeh dizajnera u privlačenju pažnje korisnika   |
| TROŠKOVI   | Uspeh osoblja u kontaktu sa ciljnom publikom                 | Upotreba za procenu i poboljšanje nastupa   |
| POSETIOCI<br>(kvalitet posetilaca, zainteresovanost za proizvod, vraćanja na štand, marketing) | Procene u poređenju sa postignućem preduzeća                 | Procena izvršenja i donošenje budućih odluka u kontekstu potencijala za nastup na sajmovima |
| KONKURENCIJA<br>(najuspešniji štand, najbolje prezentacije)                                    | Tabela izvršenja, preduzeće i konkurencija                   | Procena izvršenja i donošenje budućih odluka  |

**Izvor:** Smit, 2006

Nastup na međunarodnom sajmu je veoma važan za preduzeća u smislu unapređene prodaje. Parametri navedeni u tabeli, jednako su važni i o njima se vodi računa



u istraživanju ostvarenih rezultata sajma (Smit, 2006). Da bi nastup na sajmu bio što uspješniji, potrebno ga je prethodno dobro isplanirati. Jedan od najvažnijih elemenata planiranja sajma je određivanje ciljeva sajamskog nastupa, posebno radi unapređenja prodaje. Ocena nastupa na sajmu se procenjuje prema planu projekta nastupa preduzeća, posetiocima međunarodnog sajma, istraživanjima nastupa konkurencije i tehnoloških dostignuća (Andrejević, 1996, str. 6).

## **ANALITIČKI PRISTUP USPEŠNOG SAJAMSKOG NASTUPA**

Ekonomska kriza je veoma jaka, ali sajmovi ostaju i dalje veoma važan deo promocije preduzeća. Bez obzira na svu štednju zbog snažne ekonomske krize, preduzeća ne odustaju od nastupa na sajmovima, jer oni donose dobre poslovne rezultate. Najvažniji strateški cilj učešća na međunarodnom sajmu je da kontakti s potencijalnim i postojećim kupcima donesu dovoljno poslova da se mogu pokriti troškovi izlaganja, da se dogovore novi poslovi, da se poveća broj kupaca. Koliko god bile unapređivane strategije nastupanja na sajmovima, istraživanja pokazuju da u proseku, bez obzira na veličinu sajma, posetioci zapamte najviše desetak izlagača. Preduzeća koja plaćaju prostor da bi predstavila svoje proizvode potencijalnim kupcima zbog toga moraju misliti o različitim detaljima na svojim nastupima na sajmovima.

Iako je u recesiji u kojoj savremena preduzeća danas funkcionišu, učešće na sajmu značajan trošak, upravo je sajam jedan od načina da se stagnacija u prodaji poveća, pa se sajmovi i dalje tretiraju kao izuzetno važni aspekti strateškog nastupa preduzeća. Kako bi preduzeća što bolje iskoristila prednosti koje međunarodni sajam nudi, važno je prepoznati ciljne partnere pre početka međunarodnog sajma, biti svestan svoje konkurentnosti, što bolje prezentirati proizvode, zatim, unapred dogovoriti sastanke sa ciljnim partnerima, kao i obezbediti maksimalnu sistematičnost pri analizi informacija prikupljenih na međunarodnom sajmu. Preduzeće koje je imalo učešće na međunarodnom sajmu ima pred sobom ozbiljnu analitičku obavezu tog učešća, jer se radi o putokazu za sve naredne sajamske manifestacije na kojima želi da učestvuje i da afirmiše svoju prodaju. Svaki analitički pristup mora odgovoriti na nekoliko osnovnih pitanja (Andrejević, 1996, str. 7).

- Da li su ciljevi preduzeća bili realni i dobro postavljeni?
- Da li je sajamski nastup uspeo da realizuje predviđene ciljeve?
- Kakva je aktivnost u pogledu sajamskog nastupa bila vođena sa aspekta: animiranja posetilaca, poboljšanja prodaje i nastavka aktivnosti nakon sajma?
- U kom delu je sajamski nastup bio posebno dobar?

Strategija nastupa na međunarodnom sajmu podrazumeva i da se nakon učešća na sajmu učine tzv. postsajamske aktivnosti, odnosno da se efektuira čitav događaj, oceni sajamski nastup, i analiza učini kvalitetnom podlogom za naredne sajamske nastupe (Zarić, 1999, str. 150).

Sajam, kao dinamična koncentracija ponude i tražnje, i na domaćem i na inostranom tržištu, nudi mogućnost uspešne promocije proizvoda i usluga preduzeća, sticanja novih poslovnih kontakata i učvršćivanja postojećih, i komercijalizacije proizvoda i usluga. Zahvaljujući razvoju informatičke tehnologije i novih sredstava komunikacija, sajmovi postaju svojevrsna berza informacija, na kojoj potencijalni kupci i prodavci dobijaju sliku o stanju na tržištu određene vrste proizvoda.

Takođe, sajmovi su i medijski interesantni događaji jer privlače pažnju sredstava masovnih komunikacija, što omogućava izlagaču da ostvari komunikativne ciljeve izlaganja (formiranje imidža firme u javnosti, priprema za uvođenje novog proizvoda na tržište, najava nastupa na novom tržištu itd.) jer to sve doprinosi boljoj prodaji. Analiza učešća na sajmu je iz tog razloga veoma važna.

Međunarodni sajmovi su odličan instrument ili sredstvo u postizanju marketinških ciljeva. Kada preduzeće želi da predstavi kvalitet svojih proizvoda, da poboljša imidž, kao i da prikupi informacije o tržištu, zatim pronade nove partnere, odnosno prepozna stvarne potrebe kupaca, sajmovi predstavljaju odličan izbor za to preduzeće (Zarić, 1999, str. 150).

Kako nastup na sajmu predstavlja veliki trošak za izlagača, potrebno je osigurati finansijska sredstva. Ukoliko izlagač nastupa samostalno, troškovi su znatno veći zbog „fiksni troškova nastupa“, tako da je povoljniji organizovani nastup zbog smanjenja troškova izlaganja.

**Tabela 2.** Rashodi na sajmovima.

|                                    | Procenat potrošnje na sajmovima |      |
|------------------------------------|---------------------------------|------|
|                                    | 2009                            | 2011 |
| Prostor štanda                     | 35%                             | 39%  |
| Podešavanje i nameštaj             | 23%                             | 21%  |
| Putni troškovi osoblja             | 15%                             | 15%  |
| Promotivni materijal na licu mesta | 6%                              | 6%   |
| Sponzorstvo                        | 5%                              | 5%   |
| Promocije nakon sajma              | 5%                              | 5%   |
| Troškovi nakon sajma               | 3%                              | 2%   |

**Izvor:** *New Insights on Trends in Marketing Spend on Business-to-Business Exhibitions*, 2012

Prethodna tabela pokazuje da je 2011. godine u odnosu na 2009. godinu došlo do povećanja troškova *Booth Display/Booth Space* sa 35% na 39%, a da su smanjeni troškovi *Booth set-up and furnishings*.

*Troškovi štanda:*

- prostor – zlatno pravilo – visina se ne računa u cenu štanda
- priključci struje, vode, telefona, interneta
- paušal električne energije
- prijava učešća
- obavezan upis u katalog sajma
- postavka štanda (sajam ili spoljni izvođač)
- reprezentacija
- hostesa – domaćica štanda

*Prateći troškovi:*

Troškovi transporta (kod međunarodnih sajmova špedicija i carina), troškovi boravka i troškovi promotivnih materijala (na međunarodnim sajmovima na domaćem jeziku). Navedeni troškovi samo su deo troškova koji prate nastup na sajmu. Zbog toga treba sagledati mogućnosti dodatnog finansiranja sajma.

Privredna komora Srbije organizuje i finansijski pomaže nastup preduzeća i preduzetnika na međunarodnim, regionalnim i lokalnim sajmovima koji se nalaze u planu Privredne komore Srbije.

*Finansijska pomoć koju ostvaruju preduzetnici i preduzeća:*

- na međunarodnim sajmovima iznosi 50% cene izlaganja, osim za međunarodne sajmove preduzetništva u Minhenu gde subvencija iznosi 70%,
- na regionalnim sajmovima 50% cene izlaganja,
- lokalni – suorganizatoru se doznajuje finansijska pomoć radi smanjenja troškova nastupa preduzeća ili organizacije sajma.

**SAJAMSKI KALKULATOR – KALKULACIJA CENE NASTUPA NA SAJMU***Sajam: MEĐUNARODNI**Veličina izlagačke površine: 24 m<sup>2</sup>*

| R. br.     | OPIS USLUGE   | Jedinična ukupno (EUR) | Ukupno (EUR) |
|------------|---|------------------------|--------------|
| 1          | Prostor – neopremljeni  | 850                    | 850          |
| 2          | Obavezna prijavna usluga  | 30                     | 30           |
| 2.1.       | Priključak struje   | 20                     | 20           |
| 2.2.       | Priključak vode   | 25                     | 25           |
| 2.3.       | Ukupno priključci   | 45                     | 45           |
| 2.4.       | Ukupno bez poreza   | 970                    | 970          |
| 2.5.       | Porez na promet: 20%  | 194                    | 194          |
| <b>I</b>   | <b>UKUPNO PROSTOR</b>   | <b>1.264</b>           | <b>1.264</b> |
| 1          | Uređenje prostora   | 165                    | 165          |
| 2          | Transportni i carinski troškovi   | 105                    | 105          |
| <b>II</b>  | <b>UKUPNO UREĐENJE</b>  | <b>270</b>             | <b>270</b>   |
| 1          | Troškovi puta i boravka dežurnih (broj dana x cena 2 noćenja), dnevnice | 300                    | 300          |
| 2          | Troškovi domaćice 3 dana  | 150                    | 150          |
| 3          | Reprezentacija cca.   | 100                    | 100          |
| <b>III</b> | <b>UKUPNO OSTALO</b>  | <b>820</b>             | <b>820</b>   |
| -          | <b>SVE UKUPNO<br/>I + II + III</b>                                      | <b>2.354</b>           | <b>2.354</b> |

**Izvor:** Petar, 2009

Preduzeća koja plaćaju prostor da bi predstavila svoje proizvode potencijalnim kupcima zbog toga moraju misliti o različitim detaljima na svojim nastupima na sajmovima (Petar, 2009).

Kada se radi o učesću na međunarodnim sajmovima, stavka UREĐENJE je sledeća:

- ako je domaći izvođač – na uređenje se ne plaća porez na promet,
- ako je izvođač sa domicilnog sajma treba uračunati porez na promet (kao i za prostor) i
- sa domaćim izvođačem može se dogovoriti cena po principu „ključ u ruke“ – tada se u ceni nalaze i troškovi transporta, koji su zavisni od količine i težine eksponata.

Prema prethodnoj finansijskoj analizi i kalkulaciji učešća na domaćem sajmu, može se izračunati cena po formuli:  $1 \text{ m}^2 = 98 \text{ EUR} = \text{ukupni troškovi } 2.354 \text{ EUR} / \text{ukupni broj } 24 \text{ m}^2$ .

Izlagačima i posetiocima organizatori međunarodnih sajmova ne prodaju prvenstveno prostor, već jedan odlično organizovan događaj na tržištu, zasnovan na iskustvu, stručnom znanju i reputaciji. Sajmovi pre svega i u osnovi znače razmenu ideja, transfer robe i *know-how*, što označava komunikaciju i kooperaciju (Zarić, 1999, str. 151).

Pravljenje mreže kontakata je jedan od najvažnijih pokazatelja uspešnosti sajamskog nastupa, i za merenje komunikacionih efekata sajmovi rade strukturne testove kojima se proveravaju stavovi izlagača i posetilaca kako bi se dobila slika o mišljenju dve važne grupe javnosti. Ujedno, dobijaju se i podaci koji kazuju o imidžu izložbe i na bazi takvih indikacija se modulira plan komunikacija (Andrejević, 1996, str. 8). Sredstva promocije koja se značajno koriste prilikom komponovanja promociionog miksa u međunarodnom marketingu jesu pored drugih aktivnosti i dobro reklamiranje, kao i značajno unapređenje prodaje (Salai i Grubor, 2011). Bez afirmativnog savremenog marketing pristupa u organizovanju i pristupanju sajmovima svakako da nema uspešnog sajamskog nastupa. U smislu upravljačke funkcije preduzeća, mora se reći da se efikasno delovanje menadžmenta interesnih organizacija u modernim sajamskim nastupima nalazi u proučavanju marketing prostora za delovanje na organizaciono okruženje (Milovanović, Todosijević i Tomić, 1998, str. 56)

Moderni sajmovi povlače za sobom i neke modernije zahteve za same izlagače. U tom smislu je promotivna funkcija marketinga osnovna, tako da se osmišljavanje nastupa na sajmovima zasniva na detaljnom izučavanju promocije. Osnovna ideja je da se implementacijom kvalitetne promocije dobro osmisli i planira sajamski nastup. Ostvareni poslovni kontakti čiji su rezultati uspostavljanje dugoročne saradnje u vidu razmene iskustva sa asocijacijama razvijenih zemalja, od neprocenjive su vrednosti za pozicioniranje domaće industrije. Pogotovo su međunarodne sajamske manifestacije veoma bitan događaj, koji uvek odražavaju sliku ekonomskih i društvenih dešavanja u Srbiji i drugim zemljama.

Mnogi važni poslovni subjekti u proizvodnji i prometu artikala iz različitih sfera privrede, kod nas i u svetu, prve korake učinili su na sajamskim manifestacijama. Međunarodni sajmovi su u stvari ona prepoznata mesta koja treba predstavljati poslovnoj javnosti i tako započeti mnoge važne poslove. Na ovim sajmovima se osim poslovnih susreta mogu dobiti i korisni saveti i informacije iz neke privredne gra-

ne, a posebno od nadležnih državnih subjekata koji finansiraju određene programe i daju precizne informacije o finansiranju (Andrejević, 1996, str. 7).

## ZAKLJUČAK

U radu su analizirani pristupi učešća preduzeća koja posluju na međunarodnom tržištu, na međunarodnim događajima. Međunarodni sajmovi se ističu kao veoma važni oblici međunarodne promocije. Međunarodno poslovanje i komunikacija na međunarodnim tržištima, savremenim preduzećima donosi i izvesne korekcije u primeni međunarodnog miksa. Neophodnost novih strateških elemenata u međunarodnom marketingu smatra se obavezom međunarodnih preduzeća. Razlog tome je da proces savremenog upravljanja međunarodnim marketingom predstavlja i značajan element internacionalizacije poslovanja aktivnosti. Moderne tržišne prilike usmeravaju preduzeća da se opredeljuju ka učešću na međunarodnim sajmovima i da tako usavršavaju svoju međunarodnu promociju. Kada preduzeće ima nameru da prodaje svoje proizvode i usluge na međunarodnom tržištu, ono mora detaljno shvatiti međunarodno marketing okruženje.

Kompleksnost međunarodnog tržišta je prisutna i na međunarodnim sajmovima na kojima se promotivne aktivnosti odvijaju upravo radi plasmana proizvoda i usluga na međunarodnom tržištu. Pozicioniranje na strana tržišta često je kvalitetnije nakon učešća na međunarodnim poslovnim događajima i međunarodnim sajmovima. U ovom radu su prikazane određene karakteristike međunarodnih događaja, sa osvrtom na međunarodne sajmove koji čine specijalizovanu instituciju za organizaciju međunarodnih privrednih manifestacija. Savremena preduzeća koriste marketing istraživanja na međunarodnim poslovnim događajima radi promotivnih aktivnosti – da iskoriste priliku za tržišno lansiranje novih proizvoda, da uspostave i održe poslovne kontakte, izgrade imidž i ugled u međunarodnom okruženju itd.

U radu je ukazano na značaj analitičkog pristupa nastupa na međunarodnim sajmovima. Posebno je važno da sajmovi omogućavaju izlagaču da ostvari komunikativne ciljeve izlaganja (formiranje imidža firme u javnosti, priprema za uvođenje novog proizvoda na tržište, najava nastupa na novom tržištu itd.), jer to sve doprinosi boljoj prodaji. Analiza učešća na sajmu je iz tog razloga veoma važna. U radu je ukazano na značajni aspekt finansijskog dela nastupa na sajmu, odnosno analizu potrebnih troškova. Na primeru kalkulacije učešća na međunarodnom sajmu, analizirano je optimalno struktuiranje troškova nastupa preduzeća. Strategija nastupa na međunarodnom sajmu podrazumeva i da se nakon učešća na sajmu efektuira

čitav događaj, oceni sajamski nastup i analiza učini kvalitetnom podlogom za naredne sajamske nastupe.

Analitički pristup promociji na međunarodnim sajmovima treba da bude u funkciji marketinga odnosa i dugoročnog opstanka preduzeća na tržištu. Operativna kalkulacija troškova nastupa na međunarodnim sajmovima, kao važnim međunarodnim događajima u punoj meri je uslovljena implementarnim marketing odnosima i nivoima primene kalkulacija troškova u savremenom marketingu. Optimalna primena analize marketinškog nastupa i elemenata troškovnog učešća na međunarodnim sajmovima direktno doprinosi kvalitetnoj promociji današnjih preduzeća koja žele da izađu na međunarodno tržište.

## ANALYTICAL APPROACH TO PARTICIPATION IN INTERNATIONAL FAIRS

Zdjelarić Petra

Vemić Djurković Jelena

Brkanlić Sandra

**Abstract:** *Event is an important part of service economy, which contributes to the creation of intangible benefits to consumers and businesses. International fairs are such events where companies that participate in them get an opportunity for high quality promotion of products or services and improvement of sales performance. From the perspective of research into participation in international fairs, this paper points to the significance of analytical approach and calculation of participation costs when appearing at international fairs and similar events. The aim of this paper is to highlight the importance of international events from the aspect of international promotion, through the representation of elements of this participation of companies in international fairs. Finally, this paper tries to emphasize the adoption of a mandatory analytical approach to the organization and planning of such participation in events.*

**Key words:** *international marketing / international trade fairs / promotion / analysis / costs*

## LITERATURA

1. Andrejević, A. (1966). *Trokomponentna funkcija planiranja uspešnog sajamskog nastupa. I međunarodni UFI seminar. Kreiranje profila menadžera sajamskog nastupa*, Beograd.
2. Andrejević, A., Grubor, A. (2007). *Menadžment događaja*, Sremska Kamenica, Fakultet za uslužni biznis.
3. Bowdin, G., McDonell, I., Allen, J., Toole (2001). *W.O. Events Management*, Butterwooth, Heinemann.
4. Capon, N., Hulbert, J. M. (2011). *Marketing management in the 21st century*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
5. Dragičević, V. (2008). *Stanje i perspektive kongresnog turizma u Novom Sadu*. Magistarska teza, Novi Sad, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo.
6. Getz, D. (1997). *Event management & Event Tourism*, Cognizant Communication Corporation.
7. Grandov, Z. (2009). *Međunarodna ekonomija i globalizacija*, Beograd, Beogradsko trgovačko društvo.
8. Kotler, P., Keller, K. L. (2006). *Marketing management*, New Jersey, Pearson Education.
9. Ljubojević, Č. (2002). *Marketing usluga*, Novi Sad, Stylos.
10. Milovanović, N., Todosijević, R., Tomić, R. (1998). *Menadžment*, Novi Sad, Viša poslovna škola.
11. Petar, S. (2009). *Kako preživeti sajam?* Zagreb.
12. Rice, G. (1992). Using the Interaction Approach to Understand International Trade Shows. *International Marketing Review*, 9 (4)
13. Salai, S., Grubor, A. (2011). *Marketing komunikacije*, Subotica, Ekonomski fakultet u Subotici.
14. Shipley, D., Wong, K. S. (1993). Exhibiting strategy and implementation. *International Journal of Advertising*, 12 (2), 117–130.
15. Smit, R. P. (2006). *Marketing Communications*, London, Kogan Page Limited.
16. Trkulja, J. (2003). *Aspekti globalizacije*, Beograd, Beogradska otvorena škola; Dosije.
17. *Vodič za uspješan nastup na sajmovima*. (2008). Hrvatska obrtnička komora, Zagreb, preuzeto sa: [https://www.google.rs/search?q=51\)+Vodi%C4%8D+za+uspje%C5%A1an+nastup+na+sajmovima](https://www.google.rs/search?q=51)+Vodi%C4%8D+za+uspje%C5%A1an+nastup+na+sajmovima)
18. Zarić, S. (1999). *Čarobni svet sajmova: praktikum za izlagače*, Beograd, Privredni Pregled.



---

## **STRUČNI RADOVI**



## USPEŠNO PREGOVARANJE – BALANS KOMUNIKACIONIH SPOSOBNOSTI I MOĆI LIDERA

Mutibarić Jovana<sup>1</sup>

Mutibarić Andrea<sup>2</sup>

Marković Mirna<sup>3</sup>

**Sažetak:** *Uspešan pregovarač je lider koji pravilno koristi svoju moć u komunikaciji u funkciji ostvarenja postavljenog cilja. Liderstvo i pregovaranje su dve povezane kategorije. Uspešni lideri su dobri pregovarači, a liderstvo kao skup vestina ima odlučujuću ulogu u procesu pregovaranja. Međutim, i pored nesumnjivog značaja pregovora i njihove svakodnevne prisutnosti, ovoj problematici multidisciplinarnog karaktera nije posvećena dužna pažnja u domaćoj literaturi. Kako je Srbija danas neposredno pred otpočinjanjem pregovora za članstvo u Evropskoj uniji, nalazimo da bi bilo poželjno dati mali doprinos proučavanju ove dinamične i veoma značajne oblasti.*

**Ključne reči:** *pregovori / liderstvo / komunikacija / moć*

### UVOD

Liderstvo je proaktivna, ciljno orijentisana aktivnost fokusirana na stvaranje i primenu kreativne vizije. To je proces transformacije organizacije od onog što postoji do onoga šta lider želi da postigne. Operaciona definicija liderstva podrazumeva u sebi objedinjavanje:

- vizionarske misije,
- odlučnog donošenja odluka,

---

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

<sup>2</sup> Skupština Grada Novog Sada, Kabinet predsednika Skupštine Grada, Novi Sad, Žarka Zrenjanina br. 2, e-mail: andrea.mutibaric@gmail.com

<sup>3</sup> Student doktorskih studija na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad, Cvećarska br. 2, e-mail: markovic.mirna@gmail.com

- uzajamnog nagrađivanja i benefita,
- efikasne komunikacije na svim nivoima i
- moći uticaja na druge (Grubić Nešić, 2008, str. 8).

**Lider** je nosilac pozitivnih promena i stvaralac nove vrednosti. Osnovni zadatak lidera je da sopstvenu viziju dobrom komunikacijom podeli sa svojim sledbenicima – saradnicima (Grubić Nešić, 2008, str. 15).

Liderstvo je pre svega, komunikacija sa saradnicima, komunikacija ideja i vizija, i zajedničko traganje za njenom realizacijom (Grubić Nešić, 2008, str. 8). **Komunikacija** lidera treba da zadovolji sledeće preporuke:

1. koristiti one termine koji će biti u potpunosti jasni onima kojima su namenjeni (najvažnije je pričati jezikom slušaoca);
2. preduhitriti nesporzume u komunikaciji tako što je neophodno anticipirati šta drugi mogu shvatiti i razumeti;
3. dozvoliti sebi da budeš spontan i otvoren, izražavajući svoja osećanja, govoriti o onome što osećaš bez straha;
4. obraćati pažnju na neverbalne poruke;
5. obraćati pažnju na facijalnu ekspresiju, govor tela, boju glasa, na ono što je još provučeno u komunikaciji osim reči;
6. obraćati pažnju na sopstvene manire, da li su reči, izrazi i pokreti u skladu, i da li potvrđuju izrečeno ili odudaraju i skreću pažnju;
7. budno pratiti ponašanje drugih osoba i pokušati saznati šta je to što je neizrečeno i kako bi moglo najlakše da se ustanovi šta je dovelo do disharmonije u ponašanju sledbenika-saradnika;
8. u komunikaciji je važno prepoznati trenutak za potezanje teških pitanja (Grubić Nešić, 2008, str. 65–66).

Prema Mandiću (2001, str. 3), osnovna komunikološka formula uspeha i četiri zlatna pravila komunikologije jesu: budite fleksibilni, budite vešti, poštujujte sagovornike, sebe i situaciju i radite timski.

**Motivišuća komunikacija** je komunikacija:

- sa poverenjem,
- sa razumevanjem,
- bez igara i uloga,
- sa brigom o drugom čoveku,
- ravnopravna,
- sa usaglašenim ciljevima,
- sa usaglašenim sistemom vrednosti i
- bez skrivenih motiva (Grubić Nešić, 2008, str. 61).

**Moć** možemo definisati kao sposobnost čoveka da menja ponašanje ili stav drugog čoveka u željenom pravcu, odnosno u pravcu ostvarenja sopstvenih ciljeva. Moć lidera treba da bude usmerena na stvaranje pozitivne promene i na pozitivan uticaj na svoje sledbenike – saradnike; ona ne sme biti usmerena na pobeđivanje, već na uticaj i postignuće. U literaturi se pominju sledeće vrste moći:

1. moć znanja,
2. moć ličnosti,
3. moć uloge,
4. moć sile,
5. moć nagrade i
6. moć ubeđivanja.

Stepen moći koji se ostvaruje, kao i način na koji se ostvaruje bilo koja od navedenih moći, kao i vreme trajanja komunikacije u kojoj se ispoljava moć u suštini određuje kvalitet moći. Nije moguće ostvariti moć nad drugom osobom, ako ona sama ne pristane na takav način komunikacije. Sa aspekta onoga ko je podređen u komunikaciji vezanoj za moć, najčešće se mešaju činjenice iz realnosti sa verovanjima i uverenjima u ispravnost delovanja osobe koja nosi moć. Ključno pitanje, kada je reč o moći, jeste kako transformisati moć u uspešan i koristan uticaj (Grubić Nešić, 2008, str. 73–75). Pokazatelji liderove sposobnosti da širi uticaj nalaze se u rasponu od nalaženja prave teme koja će privući određenog slušaoca do sposobnosti da obezbede pristanak ključnih ljudi i stvore mrežu podrške za neku inicijativu. Lideri sposobni da utiču na druge deluju ubeđljivo i privlačno kada se obraćaju grupi (Goleman, Bojancis i Maki, 2008, str. 276).

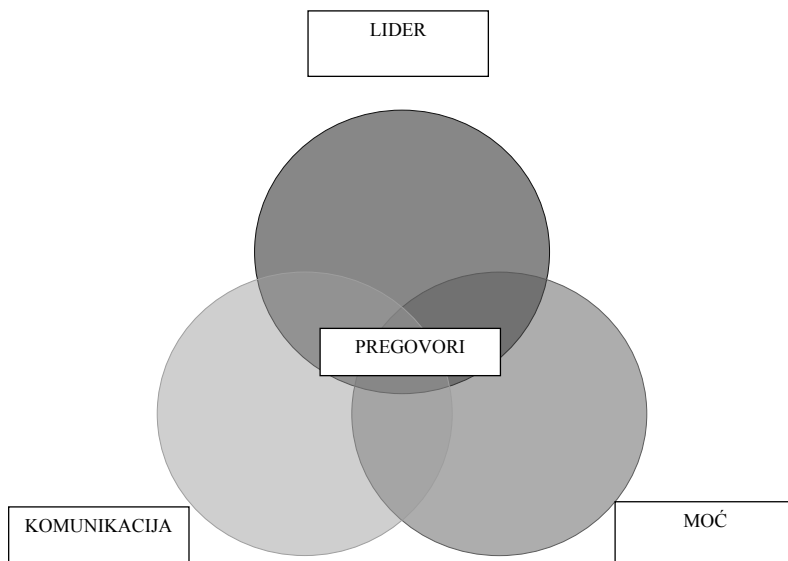
Pravilna kombinacija gorenavedenih pojmova: lidera, komunikacije i moći, dovodi do uvođenja novog, izuzetno značajnog pojma za liderstvo – pregovora (Slika 1). Uspešni lideri su dobri pregovarači. Imati dobre pregovaračke veštine je za lidere izuzetno značajno s obzirom da oni većinu svog radnog vremena provode u komunikaciji sa saradnicima, poslovnim partnerima i liderima drugih kompanija i zemalja, te je stoga značajno da percepcija njihove moći u očima drugih bude na zavidnom nivou.

**Pregovaranje** je prisutno u svim sferama života. Ljudi pregovaraju u svakodnevnim životnim situacijama, a da često toga nisu ni svesni. Međutim, ono je posebno značajno u poslovnim i diplomatskim odnosima, gde uloge glavnih pregovarača treba da nose lideri. Latinski koren reči *negotiatius* znači „obavljati posao“, odakle dolazi današnja reč u španskom jeziku *negocio*, što znači „posao“. Pregovaranje je način na koji ljudi rešavaju međusobne razlike i mnoge probleme sa kojima se susreću; to je diskusija između dva ili više učesnika koji pokušavaju da nađu rešenje za svoj

problem. Prema drugoj definiciji, „pregovaranje je proces društvene interakcije i komunikacije o podeli i ponovnoj podeli moći, resursa i obaveza. Uključuje dvoje ili više ljudi koji donose odluke i koji se uključuju u razmenu informacija da bi došli do kompromisa. Svaki učesnik odlučuje nezavisno, ali oni su svi međuzavisni jer niko ne može sam ostvariti svoje ciljeve.“ Za Fišera i Jurija, renomirane profesore univerziteta Harvard, pregovaranje je „osnovno sredstvo da dobijemo od drugih ono što želimo; dvosmerna komunikacija koja ima za cilj postizanje sporazuma kad vi i druga strana imate neke zajedničke, a neke suprotne interese“ (Dobrijević, 2011, str. 69–70).

Pregovaranje je proces kojim se rešavaju određeni problemi, odnosno to je proces u kojem dve ili više suprotstavljenih pregovaračkih strana pokušavaju da sklope sporazum od uzajamne koristi. Rezultat kojim su zadovoljne obe pregovaračke strane predstavlja osnovu razvoja i učvršćivanja međusobnog odnosa.

Prevagu u pregovorima će ostvariti ona pregovaračka strana koja je bolje pripremljena, odnosno koja ima kvalitetnije pregovarače. Uspešan pregovarač je onaj koji je inteligentan, obrazovan, odnosno poseduje specijalizovana znanja o problematiki koja predstavlja predmet pregovora, ali i raspolaze aktuelnim informacijama, uz sposobnost selektovanja bitnih od nebitnih podataka. Pozitivan ishod pregovora sve više zavisi od veština pregovarača, odnosno poznavanja teorijskih pristupa i najbolje pregovaračke prakse. Pregovaranje se stoga može posmatrati i kao skup veština koje se konstantno usavršavaju i razvijaju. Uspešan pregovarač mora biti „večiti đak“. Za uspešnost pregovora bitni su talenat i inteligencija, odnosno sposobnost adekvatne reakcije u pravo vreme radi ostvarenja zacrtanog cilja. Pregovaranje je, naime, „umetnost mogućeg“ za koju je neophodna obostrana spremnost u traženju zajedničkog kompromisa (Avramović, 2006, str. 130). Pregovarači koriste strategije i taktike kako bi ostvarili svoje interese. Ukoliko u pregovore uđu nespremni, velika je mogućnost da se ne ostvari pozitivan ishod u pregovorima. Pregovori su dinamična kategorija, pa stoga pregovarači moraju biti fleksibilni, tj. biti u stanju da u datom trenutku menjaju strategije i taktike pregovaranja. Dalje, pregovaranje je sofisticirana veština koja, pored znanja iziskuje i inteligenciju i iskustvo. Dobar pregovarač nikada neće ulaziti u direktan sukob sa svojim protivnikom, izuzev ukoliko je to poslednja opcija (Todorov, 2011, str. 5).

**Slika 1.** Pregovori = Lider + Komunikacija + Moć

**Izvor:** Autori

## OSNOVNI POJAM I VRSTE PREGOVORA

„Ako želite da pobedite, idite u rat. Nepregovarajte. Pregovori su nalaženje rezultata koji odgovara obema stranama.”

*Šimon Peres*

Iako se pregovaranje može smatrati jednom od najstarijih ljudskih aktivnosti koju i danas upotrebljavamo gotovo svakodnevno u privatnoj ili poslovnoj interakciji s drugima, njegovo izučavanje u akademskim sferama započelo je relativno kasno. Prvi značajniji radovi iz ovog područja pojavljuju se tek kasnih šezdesetih godina XX veka. Od tada, pa sve do danas pregovaranje je u središtu pažnje teoretičara različitih oblasti, te se proučavaju njegovi mnogostruki aspekti: sociološki, bihevioristički, komunikacijski, etički, pravni, kulturni, ekonomski i dr. (Tomašević Lišanin, 2004, str. 144).

Neminovnost vođenja pregovora predstavlja zadatak svakog lidera, bez obzira da li je reč o liderima u poslovnoj, političkoj, diplomatskoj ili nekoj drugoj oblasti delovanja. Postoji mnogo različitih podela i vrsta pregovaranja prema različitim kriterijumima. Npr. teoretičari Harvardske poslovne škole razlikuju poziciono

pregovaranje, koje je **kompetitivno (suparničko, distributivno)** i pregovaranje zasnovano na interesima, koje je uglavnom **kooperativno (saradničko, integrativno)**. Često su ciljevi pregovaračkih strana povezani ili međuzavisni, pa će interakcija pregovarača zavisiti od toga da li je ta međuzavisnost pozitivna ili negativna.

Takođe postoji podjela na tri modela pregovaranja: 1) pregovori kao nagodba, tj. dolazak do dogovora negde između početnih pozicija pregovaračkih strana (kompromis), 2) pregovori kao nadmoć, u kojem jedna strana, koristeći prljave pregovaračke taktike, pokušava da prisili drugu da pristane na njene uslove i 3) pregovori kao rešavanje zajedničkog problema. Razni faktori određuju da li će pregovarači prići sklapanju posla kao cenkanju, nadmoći ili zajedničkom rešavanju problema, a najvažniji među njima su predmet i učesnici pregovora.

Pregovore možemo podeliti u različite tipove, zavisno od ciljeva, vremena, međusobnog odnosa uključenih strana i potencijalnog/sadašnjeg konflikta. Pregovori se prema rezultatima obično dele na integrativne i distributivne, a ovde ćemo samo pomenuti još jednu kategoriju pregovora, a to su destruktivni pregovori (Tabela 1):

- **saradnički, integrativni pregovori** – cilj je da obe strane dobiju ono što žele;
- **suparnički, distributivni pregovori** – obe pregovaračke strane nastoje da pobeđu bez obzira na dobit druge strane, i obično dobitak jedne strane znači gubitak druge;
- **destruktivni pregovori** – procesi u kojima obe strane nastoje da pobeđu, čak i ako postoji opasnost da izgube (iako su formalno možda i pobeđili). Ponekad pojedinci ili organizacije žele da povrede drugu stranu kako bi dokazali svoje mišljenje i pobeđili po svaku cenu. Međutim, na kraju u tom procesu i sami postaju gubitnici.

**Tabela 1.** Pregovori prema rezultatu.

|                         | KOMPANIJA A<br>POBEĐUJE                   | KOMPANIJA A GUBI         |
|-------------------------|---|--------------------------|
| KOMPANIJA B<br>POBEĐUJE | Integrativni „win-win“<br>(pobeda-pobeda) | Distributivni „win-lose“ |
| KOMPANIJA B GUBI        | Distributivni „lose-win“                  | Destruktivni „lose-lose“ |

**Izvor:** Dobrijević, 2011, str. 74 (prema: Rouse i Rouse, 2005, str. 195)



Pogledajmo detaljnije različite načine interakcije među ljudima:

- **Win/win** (obe strane dobijaju) je verovanje u treću alternativu. To nije ni moj način, ni tvoj, to je *bolji* način. To je način razmišljanja koji stalno traži zajedničke koristi u svim međuljudskim odnosima. Sa ovakvim rešenjima, sve uključene strane su zadovoljne odlukama i žele da učestvuju u aktivnostima. Ima dovoljno za sve i uspeh jednog čoveka ne znači neuspeh drugog.
- **Win/lose** (ja dobijam, ti gubiš) je kao trka, može biti samo jedan pobednik. Većina ljudi posmatra život na ovaj način još od rođenja, počevši od momenata kad ih upoređuju sa drugom decom. Naravno, kada se nalazimo u situacijama koje su zaista zasnovane na niskom stepenu poverenja i gde se radi o podeli ograničenog iznosa, ima mesta i za ovakav način razmišljanja.
- **Lose/win** (ti dobijaš, ja gubim) je u suštini gore od *win/lose* jer u ovom slučaju ne postoje nikakvi zahtevi, standardi, očekivanja niti vizija. Ljudi koji ovako pristupaju međuljudskim odnosima u stvari žele samo da se dopadnu drugima. U pregovorima se ovakav pristup smatra predajom. Koriste ga oni kojima je važan samo dobar odnos sa drugom stranom, bez obzira na sam rezultat pregovora. I *win/lose* i *lose/win* su slabe pozicije koje se baziraju na ličnim nesigurnostima.
- **Lose/lose** (obe strane gube) – kad se nađu dve osobe sa *win/lose* načinom razmišljanja, rezultat će neminovno biti da obe strane gube. Neki ljudi se u pregovorima toliko koncentrišu na suparnika, da postanu slepi za sve osim za svoju želju da ta druga strana izgubi, čak i ako to znači da i oni izgube. Razvodi su tipičan primer ovakvog načina razmišljanja (Dobrijević, 2011, str. 72–74).

Prema Nikolsonu (1948, str. 125), pregovaranje se deli na *ratničko* ili *herojsko*, i *trgovačko* ili *merkantilno*. Ratničko ili herojsko je u stvari kompetitivno pregovaranje, odnosno borba u kojoj jedna strana pobeđuje, a druga gubi, i ono je u suštini dinamičko. Dok je trgovačko ili merkantilno pregovaranje u stvari kooperativno, s obzirom da je njegov osnovni cilj nalaženje zajedničkog imenitelja suprotstavljenih interesa, i ono je po prirodi statičko (Stefanović Štambuk, 2008, str. 103–106).

Poslovni pregovori sa privrednim partnerima se prema svojoj tematici mogu podeliti na:

1. trgovinske razgovore,
2. razgovore o različitim vrstama poslovne saradnje i
3. privredne pregovore.

Tehnike vođenja pregovora se u razvijenim zemljama izučavaju na posebnim, specijalizovanim poslovnim i diplomatskim školama za pregovarače. Osim opštih zako-

nitosti vezanih za korektno, obostrano tolerantno i solidarno, odgovorno vođenje razgovora dve strane, za vođenje poslovnih pregovora je neophodno ispunjavanje niza drugih zahteva. Neki od najznačajnijih su sledeći:

- visoka kompetentnost u onome o čemu se pregovara,
- pregovarač mora da poseduje validno i proverljivo ovlašćenje da može da vodi pregovore,
- pregovarač mora da poseduje visoke pregovaračke kvalitete i kompetencije,
- pregovarač mora sve vreme da vlada sadržajem i odvijanjem poslovnog pregovaranja (Prvulović, 2006, str. 284–285).

## KOMPETITIVNO PREGOVARANJE

Po ovom pristupu, dobitak jedne strane uslovljava gubitak druge strane. Pregovarač je fokusiran samo na svoje interese i aspiracije, i ne mari mnogo za drugu stranu. Interesi druge strane se često zanemaruju i apstrahuju. Cilj je rešiti problem u svoju korist. Kompetitivnom strategijom se mogu ostvariti dobri rezultati pregovora, ali se isto tako može se trajno uništiti međusobni odnos između pregovarača, i prevideti kreativni način rešavanja problema. U pojedinim slučajevima samo je ovaj vid pregovaranja moguć. To su određene situacije sa mnogo fiksnih parametara, te se može pregovarati samo na ovaj način.

Teoretičari smatraju da bi postignuti sporazum na osnovu završenih pregovora bio trajan, on mora biti prihvatljiv za obe strane, tako da se obe pregovaračke strane osećaju kao pobednici. Ukoliko se pregovori okončaju na takav način da samo jedna strana ostvari svoja očekivanja, to ne može biti trajno rešenje i ono pretili da ugrozi stabilnost i međusobnu saradnju (Todorov, 2011, str. 56–57).

## KOOPERATIVNO PREGOVARANJE

Ovim pristupom pregovorima obe strane dobijaju. To je takozvani *win/win* način rešavanja pregovora. Pregovaračke strane su privržene postizanju rešenja koje je korisno za sve aktere procesa pregovora.

Kooperativno (integrativno, saradničko) pregovaranje karakterišu međusobno razumevanje pregovaračkih strana i zajednički naponi na postizanju zadovoljavajućeg ishoda. Kod ove vrste pregovora cilj nije identifikacija međusobnih razlika, već identifikacija sličnosti, odnosno spoznaja onih zajedničkih tačaka koje služe kao platforma za dalji tok razgovora. Važan faktor kooperativnog pregovaranja je efikasan tok informacija. Oponenti podstiču slobodnu razmenu informacija, kojom se stvara bolja predstava o stavovima i interesima suprotne strane i lakše iznalaze

ideje za rešavanje problema. Nedostatak slobodne razmene informacija predstavlja i osnovni uzrok neuspeha kooperativnog pregovaranja.

Postoje četiri faze procesa integrativnog ili saradničkog pregovaranja:

- identifikovanje i definisanje problema,
- razumevanje problema i razmatranje potreba i interesa,
- stvaranje alternativnih rešenja problema,
- evaluacija alternativa i izbor najbolje.

Nije u svim situacijama moguće voditi integrativne pregovore, iz razloga što oni podrazumevaju spremnost obe strane na ovakav vid rešavanja spora. Ukoliko pak postoji volja za saradnjom, treba negovati ovakav vid pregovora jer se njima postižu najbolji i trajni rezultati.

Pregovori su postali centralni aspekt organizacionog života. Rastuća kompleksnost radnih odnosa, pojačano oslanjanje na timove da donose odluke i stvaranje novih organizacionih formi, dodatno su uticali na potrebu da se lideri moraju razvijati kao uspešni pregovarači. U pojedinim situacijama tok pregovora je takav da je potrebna dobra procena da li pristati na dogovor. Ukoliko se proceni da ishod pregovora neće biti zadovoljavajući i na očekivanom nivou, bolje je prekinuti pregovore nego trpeti posledice nepovoljnog aranžmana. To se može ustanoviti na osnovu procene najbolje alternative, koja se stručno naziva *BATNA* (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*).<sup>4</sup> *BATNA* je glavni fokus i upravljačka snaga uspešnog pregovarača. Nju ne treba mešati sa krajnjom prihvatljivom cenom i zonom mogućeg dogovora. Ona je mera ravnoteže između strana, zasnovana na resursima koje kontrolišu ili na koje mogu da utiču u svrhu ostvarivanja svojih pregovaračkih ciljeva. *BATNA*, u suštini predstavlja našu drugu najbolju odluku. Pregovarači koji imaju atraktivniju *BATNA*-u, manje su zavisni od centralnih pregovora, i kao posledicu imaju veću moć i mogu iz pregovora izvući više. *BATNA* se tokom pregovora može menjati. Ukoliko uspe da unapredi svoje alternative, pregovarač će ostvariti veći uspeh u pregovorima. Ukoliko pak nije u mogućnosti da unapredi svoju *BATNA*, trebalo bi pokušati oslabiti *BATNA*-u suprotne strane kako bi se ostvario povoljniji položaj u odnosu na suprotnu stranu. Pregovarač koji ima bolji položaj u tom odnosu, povećava zavisnost svog oponenta od tog odnosa i posledično poseduje veću moć i polaže pravo na veću nagradu.

---

<sup>4</sup> *Best Alternative to a Negotiated Agreement – BATNA*

*BATNA* ima veliki značaj u procesu pregovaranja. Uspešan pregovarač shvata važnost formiranja svoje *BATNA*-e jer na taj način on postaje sigurniji i snažniji za pregovaračkim stolom.

**Krajnja prihvatljiva cena** je ona cena ispod ili iznad koje pregovarač neće pristati na dogovor. To je najniža ili najviša cena koju pregovarač može prihvatiti, u zavisnosti od toga da li se nalazi u poziciji kupca ili prodavca.

*ZOPA* (*Zone of Possible Agreement*),<sup>5</sup> odnosno zona mogućeg dogovora jeste raspon cena unutar kojeg će pregovaračke strane doći do dogovora. Ona predstavlja presek skupova interesa pregovaračkih strana. Ukoliko ne postoji barem delimično preklapanje interesa, do dogovora neće doći.

**Ustupci** predstavljaju veoma bitan deo pregovora i u praksi oni često omogućavaju da dođe do dogovora, odnosno sklapanja sporazuma. Ukoliko nijedna od suprotstavljenih strana u pregovaračkom procesu nije spremna na ustupke, ishod pregovora neće biti pozitivan. Ustupcima se smanjuju početni zahtevi, odnosno činjenjem ustupaka pregovarač smanjuje nivo koristi i efekte koje će ostvariti od pregovora. Postavlja se pitanje da li se davanje ustupaka manifestuje kao slabost pregovarača, odnosno njegove nemoći da istraje u svojim zahtevima i da li ono utiče na očekivanja oponenta u budućnosti? Treba biti konstruktivan u pregovorima, ali takođe treba biti i oprezan u davanju ustupaka. Ključ uspeha je dobro proanalizirati suprotnu pregovaračku stranu, pokušati predvideti njihovo ponašanje i njihove argumente, i pronaći idealnu proporciju koja donosi najbolji ishod. Uspešan pregovarač u pregovore ulazi svesno i pridržava se osnovnih pravila pregovaranja. Osnovna pravila na koja treba obratiti pažnju pri samom procesu pregovaranja jesu:

- jasno definisati pitanje, odnosno temu pregovora,
- sačuvati svoje adute što je duže moguće,
- slušati, posmatrati i odrediti poziciju druge strane,
- pregovore započeti od onog šta se želi i težiti ka onome što se realno može postići,
- odrediti minimum do kojeg se u pregovorima može ići,
- kada tenzije porastu, prekinuti pregovore i ostaviti mogućnost nastavka,
- treba pokazati spremnost za dogovor (Todorov, 2011, str. 57–59).

Prema Mičiću (1988, str. 142), postoji pet osnovnih principa za vođenje pregovora:

1. privlačenje pažnje partnera;
2. buđenje interesa kod partnera – informisanje;

<sup>5</sup> *Zone of Possible Agreement – ZOPA*

3. detaljno obrazlaganje – argumentisanje;
4. neutralisanje prigovora – iskristalisati želje i otkloniti dileme partnera;
5. donošenje odluka – prevođenje želja partnera u konačnu odluku.

## RAZLIKA IZMEĐU INTERESA I POZICIJA

Dok su neki konflikti zaista strukturirani kao *win-lose*, tj. jedna strana neumitno mora da izgubi kad druga dobije, mnogi konflikti za koje se smatra da su takvi mogu se rešiti na način da svi dobiju ako se redefinišu prema interesima koji su u osnovi svakog sukoba. Za razliku od pozicija, interesi su razlozi zbog kojih ljudi nešto žele. Pozicije su ono što kažete da želite, a interesi ono što zaista želite. Prema Koenu (2006, str. 133), „pozicije su ono što želimo, interesi su ono što nam je potrebno.“

Želje su pozicije koje obe strane zauzimaju u konfliktu, a potrebe su osnova njihovih interesa. U pregovaranju prvo treba da se fokusiramo na želje, pa onda da vidimo koje su potrebe dovele do želja. Kada smo definisali potrebe, sledeći korak je odrediti ciljeve, a nakon toga i pozicije.

Kada se pregovarači dogovaraju o pozicijama umesto o interesima, imaju sklonost da se „zaključaju u te pozicije“. Što više objašnjavate drugoj strani nemogućnost promene svoje početne pozicije, to postaje sve teže i teže da se zaista i uradi. Vaš ego se identifikuje sa vašom pozicijom. Vaš novi interes postaje „čuvanje obraza“ – u pomirivanju budućih aktivnosti i prošlih pozicija – pa je sve manje verovatno da će neki dogovor pomiriti početne interese strana.

Što se više pažnje poklanja pozicijama, to se manje vodi računa o stvarnim interesima uključenih strana. Sporazum postaje sve manje verovatan. Postignuti sporazum može biti jednostavna mehanička podela razlika između početnih pozicija, umesto pažljivo osmišljeno rešenje koje bi bilo u skladu sa interesima obeju strana. Često se događa da sporazum manje zadovoljava svaku od strana nego što bi to realno moglo biti.

Raspravljanje o pozicijama je neefikasno i ugrožava dugoročne odnose, i nekad se svodi na nadmetanje volje. Fokusiranje na interese umesto na pozicije daje bolje rezultate zato što za svaki interes obično postoji nekoliko mogućih pozicija kojima bi se taj interes mogao ostvariti. Osim toga, iza suprotstavljenih pozicija obično postoji mnogo više zajedničkih nego suprotnih interesa (Dobrijević, 2009, str. 23–24).

## HARVARDSKI MODEL PREGOVARANJA

Na univerzitetu Harvard je u okviru Harvardskog pregovaračkog projekta razvijen alternativni model pregovaranja: pregovarački model eksplicitno osmišljen da dovede do mudrih rešenja, efikasno i na prijateljski način. Ovaj metod, nazvan **principijelno pregovaranje** zasniva se na četiri glavna elementa koji definišu jasan metod pregovaranja koji može da se koristi u gotovo bilo kakvim okolnostima:

- **Ljudi.** Odvojiti ljude od problema. Emocije obično stoje na putu ostvarivanja interesa u pregovaranju. Zauzimanje pozicija obično pogoršava stvari jer se ego ljudi identifikuje sa njihovom pozicijom. U pregovaranju se lako zaboravi da pregovarač mora ne samo da izađe na kraj sa emotivnim problemima i percepcijom druge strane, već i sa sopstvenim.
- **Interesi.** Fokusirati se na interese, a ne na pozicije. Pregovaračka pozicija obično stavlja u drugi plan ono što strane zaista žele. Kompromis između pozicija obično ne dovodi do sporazuma koji će uspešno voditi računa o potrebama koje su pregovarače navele da zauzmu te pozicije. Najmoćniji interesi su osnovne ljudske potrebe: sigurnost, ekonomsko dobrostanje, osećaj pripadnosti, priznanje i kontrola nad sopstvenim životom. Iako se radi o osnovnim ljudskim potrebama, često se dogodi da se one previde jer se u pregovorima obično misli da se radi samo o novcu.
- **Opcije.** Osmisliti više alternativa pre odluke šta da se radi. Pod pritiskom je teško doći do optimalnog rešenja, a pokušaj odlučivanja u prisustvu suprotne strane sužava perspektivu. Situacija u kojoj mnogo stavljam na kocku inhibira kreativnost.
- **Kriterijum.** Insistirati da se rezultat zasniva na nekom objektivnom standardu. U situacijama kad su interesi direktno suprotstavljeni, pregovarači ponekad dolaze do pobeđe samo insistiranjem na svom mišljenju. Umesto takvog arbitrarnog rešenja potrebno je koristiti pravedne standarde, nezavisne od mišljenja bilo koje strane.

Ove elemente principijelnog pregovaranja pregovarač treba da ima na umu od momenta kad uopšte počne da razmišlja o pregovorima pa sve do potpisivanja konačnog sporazuma ili do momenta kad odluči da prekine pregovore. Taj period se može podeliti u tri faze:

- analiza,
- planiranje,
- diskusija.

Tokom **analize** pregovarači treba da naprave dijagnozu situacije – da sakupe informacije, organizuju ih i da razmisle o njima. U toj fazi treba razmotriti proble-

me sa pregovaračima druge strane, neprijateljske emocije, nejasnu komunikaciju i identifikovati interese obe strane. Trebalo bi osmisliti opcije i kriterijume koji će biti osnova sporazuma.

Tokom faze **planiranja** po drugi put se obrađuju isti elementi, ali uz osmišljavanje novih ideja i donošenje odluka o pravcu rada. Treba da se odluči kako rešiti lične probleme, koji su najvažniji interesi, koji su realistični ciljevi itd. Potrebno je odrediti dodatne alternative i kriterijume na osnovu kojih će se odabrati najbolje.

U fazi **diskusije** u kojoj strane imaju dvosmernu komunikaciju, opet je najbolje razmatrati ista četiri elementa. Obe pregovaračke strane treba da razumeju interese druge strane da bi zajedno stvarali opcije koje su na obostranu korist i da bi došli do sporazuma baziranog na objektivnim standardima.

Za razliku od pozicionog pregovaranja, metod principijelnog pregovaranja se zasniva na osnovnim interesima, opcijama koje odgovaraju obema stranama i pravednim standardima, i dovodi do mudrog dogovora. Ovaj metod dozvoljava pregovaračima da efikasno dođu do postepenog usklađivanja mišljenja, bez transakcionih troškova držanja pozicija (iz kojih je nekad teško izaći). I odvajanje ljudi od problema dozvoljava pregovaračima empatiju pri komunikaciji sa suprotnom stranom, i da se dođe do prijateljskog sporazuma.

Prema Harvardskom modelu pregovaranja, postoje četiri glavne prepreke stvaranju više potencijalnih opcija: (1) prerano iznošenje mišljenja, (2) potraga za jedinim mogućim odgovorom, (3) pretpostavka o ograničenim resursima i (4) razmišljanje da je rešenje njihovog problema „njihov problem“. Za većinu ljudi traganje za više različitih rešenja problema uglavnom je neuobičajeno. Da bi došli do kreativnih rešenja, pregovarači treba da:

1. odvoje čin osmišljavanja novih opcija od iznošenja mišljenja o njima;
2. prošire broj opcija umesto da razmišljaju o jedinom rešenju. Broj mogućih opcija se može povećati razmatranjem mogućnosti različite „jačine“, tj. treba imati i nekoliko slabijih opcija u slučaju da propadne najbolji dogovor;
3. traže zajedničku korist. Iako nisu uvek očigledni, zajednički interesi su latentni u svim pregovorima. Osim toga, zajednički interesi su mogućnosti, a ne date činjenice, i pregovarači treba da ih konkretizuju;
4. potraže načine za lakše donošenje odluka.

Često se misli da razlike između pregovaračkih strana stvaraju problem. Ipak, upravo su te razlike ponekad pokretači dogovora, jer različiti ljudi žele različite stvari (Dobrijević, 2009, str. 25–27).

## ZAKLJUČAK

Uspešan pregovarač je lider koji pravilno koristi svoju moć u komunikaciji u funkciji ostvarenja postavljenog cilja. Liderstvo i pregovaranje su dve povezane kategorije. Uspešni lideri su dobri pregovarači. Liderstvo kao skup veština ima odlučujuću ulogu u procesu pregovaranja. Lideri su ti koji vode pregovore, samostalno ili kao deo pregovaračkog tima. Oni koriste strategije i taktike pregovaranja kako bi ostvarili svoje poslovne ciljeve.

Najvažnija faza u nastupu jedne kompanije na svetskom tržištu jeste zaključivanje povoljnih poslovnih ugovora, na bazi uspešnog poslovnog pregovaranja. Da bi poslovni pregovori bili uspešni, potrebno je imati kvalifikovane, kompetentne, dobro pripremljene i ovlašćene pregovarače, koji imaju precizno određene pregovaračke zadatke, ozbiljno izraženu nameru kompanije koju predstavljaju, da zakluče određeni posao, kao i instrukcije i ovlašćenje centrale da u toku pregovora mogu da donesu odluku i potpišu usaglašeni poslovni ugovor.

Pregovarati znači tražiti sporazum putem dijaloga ili tražiti rešenje problema koje je zajedničko za obe pregovaračke strane. Pregovore možemo podeliti na osnovu velikog broja kriterijuma, te se tako prema rezultatima, pregovori dele na kompetitivne i kooperativne. Koji će od ova dva tipa pregovora biti primenjen zavisi od specifičnosti situacije u kojoj se pregovori vode, cilja i predmeta pregovora i ličnosti pregovarača.

Na pregovaračke sposobnosti se ne gleda više kao na urođeni talenat, jer iako dobrodošao, u savremenom, složenom i promenljivom okruženju, on više nije dovoljan. Uspešno pregovaračko ponašanje i postupanje sve više zavisi od poznavanja teorije i najbolje prakse pregovaranja. Naravno, tek stvarna izloženost različitim poslovnim situacijama, intenzivnim pregovaranjem čini nas sigurnijim i značajno doprinosi akumuliranju iskustva. Stoga je uspešnost pregovora uslovljena znatnim poslovnim iskustvom pregovarača, savršenim vladanjem svetskim jezikom na kom se pregovori vode, poznavanjem korporativne i nacionalne kulture partnera, i vladanjem osnovnim strategijama i taktikama pregovaranja. Osim toga, lični šarm, utisak sigurnosti, spontanosti i empatičnosti pregovarača, dodatni su elementi za stvaranje povoljne psihološke atmosfere i poverenja među pregovaračima, koji vode ka uspešnom okončanju pregovora, odnosno potpisivanju ugovora.

Možda je najispravniji sud o složenosti veštine pregovaranja najkonciznije izražen kroz često korišćenu diplomatsku izreku koja glasi – ako sam jednom zažalio moje ćutanje, hiljadu puta sam zažalio moje reči.



Pregovaranje treba posmatrati i kao jedan od ključnih poslovnih procesa koji dodaje vrednost za kompaniju, ali i za njene kupce i druge poslovne partnere.

## SUCCESSFUL NEGOTIATIONS – BALANCE BETWEEN COMMUNICATION SKILLS AND LEADERSHIP POWER

Mutibaric Jovana

Mutibaric Andrea

Markovic Mirna

**Abstract:** *A successful negotiator is a leader who properly uses his/her power in communication in order to achieve the set goal. Leadership and negotiating are two related categories. Successful leaders are good negotiators, while leadership, as a set of skills, has a decisive role in the negotiating process. However, despite the undisputed importance of negotiations and their presence in everyday life, this multidisciplinary issue has not been given due attention in our literature. Concerning the fact that Serbia is currently facing the beginning of negotiations for EU accession and membership, we thought this paper would be a nice contribution in the studying of this dynamic and significant area.*

**Key words:** *negotiations / leadership / communication / power*

### LITERATURA

1. Avramović, N. (2006). *Diplomatsko i konzularno pravo*, Novi Sad, Privredna akademija.
2. Beridž, Dž. R. (2008). *Diplomatija – teorija i praksa*, Beograd, IP „Filip Višnjić“; Akademija za diplomatiju i bezbednost.
3. Cohen, H. (2006). *Negotiate This! By Caring, But Not That Much*, New York, Warner Business Books.
4. Dobrijević, G. (2009). *Strategija poslovnog pregovaranja u savremenim organizacijama*. Doktorska disertacija, Beograd, Univerzitet Singidunum.
5. Dobrijević, G. (2011). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Beograd, Univerzitet Singidunum.
6. Goleman, D., Bojancis, R., Maki, E. (2008). *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Novi Sad, ASEE.
7. Grubić Nešić, L. (2008). *Znati biti lider*, Novi Sad, AB print.

8. Kapor Stanulović, N. (2002). *Komunikologija i poslovno komuniciranje – zbirka tekstova*, Novi Sad.
9. Mandić, T. (2001). *Komunikologija*, Beograd, Privredni pregled.
10. Mičić, P. (1988). *Kako voditi poslovne razgovore*, Beograd, IP „Predrag i Nenad“.
11. Mihailović, D. (2003). *Psihologija u organizaciji*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka Beograd.
12. Nicolson, H. (1948). *Diplomatie*, Paris, Editions de la Colonne Vendome
13. O’Sullivan, T., Hartley, J., Saunders, D., Montgomery, M., Fiske, J. (2006). *Key concepts in communication and cultural studies*, London, Routledge.
14. Prvulović, V. (2006). *Ekonomska diplomatija*, Beograd, Megatrend univerzitet primenjenih nauka.
15. Smith, K. A., Wells, S. (2009). *Negotiating Community and Difference in Medieval Europe*, Boston, Brill; Leiden.
16. Stefanović Štambuk, J. (2008). *Diplomatija u međunarodnim odnosima*, Fakultet političkih nauka, Beograd, Čigoja štampa.
17. Todorov, P. (2011). *Mesto i uloga lidera u komuniciranju i pregovaranju pri vođenju promena strategijskog karaktera*. Master rad, Beograd, Univerzitet Singidunum.
18. Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S. (2000). *Strategijski menadžment*, Beograd, Institut za tržišna istraživanja.
19. Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2 (1)

---

**PRIKAZI**



## PRIKAZ KNJIGE

# MENADŽMENT POSLOVNIH SISTEMA

Božidar Stavrić, Marko Ivaniš

U toku meseca februara 2013. godine izašla je iz štampe jedna po mnogo čemu značajna knjiga iz oblasti menadžmenta čiji su autori dr Božidar Stavrić, redovni profesor Univerziteta u Beogradu u penziji i profesor emeritus, i dr Marko Ivaniš, vanredni profesor Fakulteta za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu. Knjiga nosi naziv *Menadžment poslovnih sistema* i predstavlja jedan izvanredan naučni rad koji obrađuje aktuelne teme iz menadžmenta i obogaćuje naučnu literaturu iz ove oblasti. S obzirom da oba autora imaju bogato iskustvo u radu sa privredom, kao i u naučnom i nastavnom procesu, knjiga predstavlja veoma pogodnu osnovu za sučeljavanje praktičnih problema iz ove oblasti sa naučnim pogledima i stavovima vezanim za iznalaženje prihvatljivih rešenja i koncepata, pre svega, za ekonomije u tranzicionom statusu. Stoga, autori su se ovim radom pridružili naporima drugih ekonomista koji se bave problematikom menadžmenta, te su tako doprineli da se poznati naučni radovi kao i već afirmisana svetska praksa šire primeni i u našim domicilnim tržišnim uslovima, koji su još uvek u početnoj razvojnoj fazi.

U uslovima robno-novčane privrede osnovni subjekt ekonomske sfere društvenog života jeste preduzeće. U preduzeću se prelamaju mikroekonomski interesi pojedinaca i makroekonomski interesi društvene zajednice. Zato preduzeće svojom ekonomskom stvarnošću i organizacionom strukturom predstavlja jedan veoma kompleksan sistem koji zahteva odgovarajuće upravljanje da bi funkcionisao racionalno, odnosno da bi njegova aktivnost omogućavala ostvarivanje postavljenih ciljeva. U tom smislu, neophodno je posedovati određena znanja iz oblasti upravljanja poslovnim sistemima, koja su danas poznata pod nazivom menadžment, a ona predstavljaju ne samo veštinu već i posebnu naučnu disciplinu.

Knjiga *Menadžment poslovnih sistema* pisana je veoma pristupačnim i jezgrovitim stilom, tako da je veoma prihvatljiva i razumljiva za sve one koji se po raznim osnovama bave menadžmentom. Već iz samog pregleda sadržaja knjige jasno se vidi da se radi o jednom temeljnom i sveobuhvatnom delu. Svojim sažetim i sistematizovanim sadržajem knjiga pruža čitaocu uvid u esencijalna znanja iz oblasti menadžmenta, a konkretno vezano za specifičnosti upravljanja organizacionom i ekonomskom strukturom preduzeća, uz uvažavanje opštih učenja o menadžmentu kao univerzalnom upravljačkom sistemu. Sadržaj knjige je značajki strukturiran u dva globalna dela, od kojih se prvi odnosi na strukturu menadžmenta, a drugi na menadžment proces. Pri tome, ovi delovi knjige logički su povezani i međusobno usklađeni, tako da čine neraskidivu celovitost teksta.

*Prvim delom knjige* obuhvaćena su poglavlja o razvoju i diverzifikaciji menadžmenta, zatim o nosiocima ove upravljačke aktivnosti, kao što su menadžer, lider i preduzetnik, te o biznis planu kao osnovi preduzetništva, da bi se ovaj segment teksta upotpunio poglavljem o upravljanju projektima.

*Drugi deo knjige* posvećen je funkcijama menadžmenta, koje su kao faze procesa povezane po logičkom redosledu, počev od planiranja, preko organizovanja, zapošljavanja i uticanja, do kontrolisanja. Pri tome, autori su funkciju upravljanja ljudskim resursima, odnosno kadrovski menadžment podveli pod naslov *zapošljavanje* (izvorno *staffing*), kako bi zadržali jedinstveno označavanje naziva funkcija radnim imenicama – dosledno anglosaksonskom izvoru ovih naziva (sa nastavkom *-ing*).

Razrađujući segment teksta o *strukтури* menadžmenta, autori su posebnu pažnju posvetili istorijsko-dijalektičkom nastanku i razvoju ovog sistema upravljanja, ukazujući kako na rane faze njegovog embrionalnog pojavljivanja u dalekoj prošlosti čovečanstva, tako i na neposredno skoriju prošlost u kojoj ovaj proces dobija svoje savremeno značenje. U tom kontekstu, posvećuje se pažnja i nastanku profesionalizacije menadžmenta kao procesa gde se javljaju i specifična ispoljavanja nosilaca ovih aktivnosti. Ovaj deo knjige nastavlja se razmatranjem problematike diverzifikacije menadžmenta, u skladu sa organizacionom strukturom savremenih poslovnih sistema. Analogno tome, posebno se izdvaja strategijski menadžment sa svim njegovim metodama ispoljavanja, zatim operativni menadžment, kao i menadžment poslovnih područja.

U posebnom poglavljju, razmatraju se i nosioci upravljačkih aktivnosti, pri čemu se ukazuje na odnos menadžera i vlasnika kapitala, zatim na karakteristike njihove ličnosti, kao i potrebna znanja i veštine za obavljanje ovih složenih poslova, budući da se prema savremenoj teoriji menadžmenta poslovni efekti svakog menadžer-

ra nalaze u visokoj korelaciji sa njegovom kompetentnošću (kvalifikovanošću) za obavljanje rukovodećih funkcija. U tom smislu, ovde je obuhvaćena i uloga lidera kao izrazito talentovanih i harizmatičnih nosilaca aktivnosti upravljanja, da bi se takođe istakao i značaj preduzetnika – kao ličnosti sa naglašenim smislom za poslovnu kreativnost i otpočinjanje poslova, sa vlastitim ili tuđim kapitalom.

Ovaj deo knjige završava se poglavljima o biznis planu kao specifičnom dokumentu za predviđanje budućih aktivnosti koji se vanredno donosi, a vezan je za promene i usmeren je na dobijanje podrške za nove projekte. Tekst o *biznis* planu, pored teorijskih aspekata za ovu vrstu predviđanja poslovnih aktivnosti, sadrži i praktična uputstva za donošenje poslovnih planova sa sugestijama za postupak njihove razrade. *Biznis* plan predstavlja veoma prepoznatljivu i pragmatičnu praksu tržišno razvijenih zemalja, bez kojeg nije moguće zamisliti ni strateško ni operativno upravljanje preduzećem. Analogno tome, imajući u vidu činjenicu da u poslovnoj praksi ipak ima neshvatanja i određenih nerazumevanja značaja poslovnog planiranja u preduzeću, i u vezi sa tim izrade *biznis* plana, autori su deo svojih istraživačkih napora usmerili, pored ostalog, i na pokušaj objašnjenja nekih nedovoljno jasnih aspekata poslovnog plana kao sredstva upravljanja savremenim poslovnim sistemima.

U drugom delu knjige, tretira se menadžment proces koji započinje razradom planiranja kao primarne funkcije u poslovanju organizacionih sistema, a posebno onih u sferi privređivanja. Pažnja autora ovde je posebno fokusirana na utvrđivanje ciljeva, definisanje politika, formulisanje strategija, izradu programa, te donošenje planova, što uključuje i budžet kao poseban planski dokument.

U okviru funkcije organizovanja, autori pažnju usmeravaju na principe organizacije rada, zatim na analizu i sintezu, te grupisanje poslova i formiranje radnih jedinica, kao i decentralizaciju upravljanja. Ovo poglavlje završava se tretmanom organizacionih oblika preduzeća, pri čemu se pažnja posvećuje svojinskim oblicima privrednih subjekata i integraciji u složene poslovne sisteme.

Problematiku upravljanja ljudskim resursima, autori su svrstali u posebnu funkciju pod naslovom zapošljavanje, izbegavajući složeni uobičajeni naziv o kadrovskom menadžmentu. Ovde se autori bave pitanjima izbora kadrova i kadrovskom politikom, kao i mogućnostima napredovanja u hijerarhiji organizacione strukture preduzeća.

Komuniciranje, motivisanje, vođstvo, te organizaciono ponašanje i kultura preduzeća razmatraju se u okviru jedinstvene funkcije *uticanja*, pridržavajući se prevoda anglosaksonskog naziva za ovaj segment menadžment procesa pod nazivom *influ-*

*encing*. Ovde su posebno tretirani aspekti koji se odnose na ključne faktore vođstva kao što su: autoritet i stilovi vođenja poslovnih sistema, kao i značaj organizacionog ponašanja i kulture.

Knjiga se završava razradom uloge i značaja funkcije kontrolisanja. Ovde autori ukazuju na neophodnost ove aktivnosti menadžmenta, koja podrazumeva, pored ostalog, poređenje ostvarenih efekata sa standardnim, akcentirajući tezu – da bez kontrole nema ni upravljanja. Takođe, izvršena je i klasifikacija kontrole, a prikazan je i način njenog organizovanja.

Na osnovu ukupnih zapažanja, može se reći da knjiga *Menadžment poslovnih sistema* spada u red nesumnjivo uspehlih radova iz oblasti menadžmenta, gde su autori svakako ispoljili visok stepen znanja i umeća u prikazu složene problematike koju su obrađivali. Stoga, knjiga je dobrodošla svima onima koji se iz različitih motiva i interesovanja bave menadžmentom. Pri tome, bitna karakteristika celokupnog teksta knjige je sistematizovanost građe koja je izražena jasnim i jezgrovitim jezikom, tako da je tekst knjige pristupačan ne samo za studente fakulteta na kojima se izučava menadžment, već može da posluži i stručnjacima u praksi kao svojevrsan podsetnik u upravljanju savremenim poslovnim sistemima. Po ovim vrednostima, knjiga nesumnjivo predstavlja originalno naučno delo i čini vredan doprinos izučavanju menadžmenta kao opšte discipline poslovnog upravljanja, pogotovo u našim domicilnim uslovima, budući da je u našoj privredi u toku proces tranzicije na tržišne kriterijume vrednovanja uspešnosti poslovanja, te je neophodno da se stvori „kritična masa“ kadrova čija shvatanja mogu da prevladaju postojeći sistem mišljenja i da otvore perspektive za dalji razvoj menadžmenta.

Novembra 2013. godine

Doc. dr Lazar Ožegović<sup>1</sup>

---

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



# UPUTSTVO AUTORIMA ZA PISANJE I PRIPREMANJE RUKOPISA

*Ekonomija – teorija i praksa* predstavlja časopis međunarodne orijentacije koji ima za cilj objavljivanje radova iz svih oblasti ekonomije i privrednog poslovanja. Časopis objavljuje radove na srpskom i na engleskom jeziku. Časopis *Ekonomija – teorija i praksa* otvoren je za sva argumentovana mišljenja i ideologije. Empirijska istraživanja i teorijske analize problema u svim oblastima ekonomije od 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 tekstem.

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

## **TEHNIČKO UPUTSTVO ZA FORMATIRANJE RADOVA**

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

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

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

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

### ***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**

