

UDK: 33



ISSN 2217-5458

FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT U NOVOM SADU

Ekonomija

teorija i praksa

Economics

Theory and Practice

GODINA IX • BROJ 3 • NOVI SAD, 2016.

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

Sekretar redakcije
Drobnjaković Maja

Lektor i korektor za srpski jezik
Šinik Mirela
Despotov Mara

Lektor i korektor za engleski jezik
Marić Kristina

Tehnička realizacija
Alfa-graf NS, Novi Sad

Štampa
Alfa-graf NS, Novi Sad

Tiraž
300

Izdavanje ovog broja časopisa "Ekonomija - teorija i praksa" sufinansirala je Gradska uprava za kulturu Grada Novog Sada na osnovu ugovora br. X-6-6/16-130 od 5.IX 2016. godine

CIP – Каталогизација у публикацији
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

teorija i praksa

Ekonomija

Economics – Theory and Practice

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

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

Stevanović Miroslav D., Đurđević Dragan Ž.

GLOBALNI FINANSIJSKI POREDAK KAO IZAZOV ZA NACIONALNU BEZBEDNOST

Stevanovic Miroslav D., Djurdjevic Dragan Z.

GLOBAL FINANCIAL ORDER AS A CHALLENGE TO NATIONAL SECURITY

1–15

Filipović M. Luka, Mirjanić B. Borjana

FINANSIJSKA ANALIZA I OCENA KREDITNOG BONITETA PRIVREDNOG DRUŠTVA -
STUDIJA SLUČAJA "ALEVA AD NOVI KNEŽEVAC"

Filipovic M. Luka, Mirjanic B. Borjana

FINANCIAL ANALYSIS AND CREDIT SLOVENCY EVALUATION OF A SELECTED ENTERPRISE CASE STUDY OF A
COMPANY "ALEVA NOVI KNEŽEVAC"

16-31

PREGLEDNI RADOVI

Vukajlović Đurđica, Ćurčić Nikola

OCENA FAKTORA KONKURENTNOSTI I INOVATIVNOSTI U CILJU OSTVARIVANJA TRŽIŠNOG UČEŠĆA

Vukajlovic Djurdjica, Curcic Nikola

THE EVALUATION OF COMPETITIVENESS AND INNOVATION FACTORS IN ORDER TO
INCREASE MARKET SHARE

35–54

KRATKO ILI PRETHODNO SAOPŠTENJE

Vladan Kovacevic

SHAPING THE CREDIT RISK MANAGEMENT OF BANKS

Vladan Kovačević

UOBLIČAVANJE UPRAVLJANJA RIZIKOM U BANKAMA

57–68

STRUČNI RADOVI

Šormaz Goran, Ilić Đorđe

KORPORATIVNA KULTURA U SRBIJI

Sormaz Goran, Ilic Djordje

CORPORATE CULTURE IN SERBIA

71–85

INFORMATIVNI PRILOG

Kovačević Maja, Injac Marko

KOMPARATIVNA ANALIZA FRANŠIZINGA NA MEĐUNARODNIM TRŽIŠTIMA

Kovacevic Maja, Injac Marko

COMPARATIVE ANALYSIS OF FRANCHISING IN INTERNATIONAL MARKETS

89–107

ORIGINALNI NAUČNI RADOVI

GLOBALNI FINANSIJSKI POREDAK KAO IZAZOV ZA NACIONALNU BEZBEDNOST

Stevanović Miroslav D.¹

Đurđević Dragan Ž.²

Sažetak: *U ovom članku, razmatra se činjenica da globalni finansijski poredak rezultira osiromašenjem države i najširih slojeva, a bogaćenjem uskog kruga lica na globalnom i nacionalnim nivoima, koji se već otvoreno samoproklamovao za „elitu“, problematizuje u istorijskom kontekstu. Polazna pretpostavka, da finansijski poredak predstavlja kontinuitet elitističkih i nedemokratskih tendencija i, kao takav, generator izazova za nacionalnu bezbednost, podvrgnuta je posmatranju sa tri aspekta. Prvo je analiziran primer strukturne uloge Inter-Alfa grupe u globalizaciji finansijske mreže. Zatim smo posmatrali funkcionalni aspekt globalnog finansijskog poretka kao generatora nestabilnosti, kao i strukturalno-funkcionalni problem održivosti aktuelnog poretka globalnih finansija. Konačno, smo pokušali da definišemo ideološki obrazac, iz kojeg proističe razlika između neoliberalnog i liberalnog poretka globalnih finansija. Nalazi potvrđuju polaznu pretpostavku, u dva aspekta: prvo, da aktuelni globalni finansijski poredak sadrži imperijalne elemente; i da faktičku metu tog poretka predstavlja osnovni oblik organizovanja političke zajednice. Iz navedenog sledi da aktuelni globalni finansijski poredak, sam po sebi, generiše izazove za vitalne vrednosti država, odnosno nacionalnu bezbednost.*

Ključne reči: *privatno bankarstvo / elita / imperijalizam / inozaduživanje / primarna emisija*

UVOD

Aktuelni globalni finansijski poredak, u smislu nepodleganja suverenitetu, svoje korene vuče iz perioda borbi frakcija u Veneciji, u XVI veku (Berend, 2013, str.

1 Akademija za nacionalnu bezbednost, Beograd, Kraljice Ane bb, e-mail: mstvnv297@gmail.com

2 Akademija za nacionalnu bezbednost, Beograd, Kraljice Ane bb, e-mail: djurdjevic.dragan@gmail.com

78). Tada je politička organizacija mlade mletačke oligarhije, „Đovani“, zagovarala ideju da se Engleska i Holandija podrže kao pomorske sile, po ugledu na Veneciju, dok su stare mletačke političke snage htele da održe mediteransko-centrični poredak (Tafari, 1995, str. 193). „Đovani“ su počeli da se šire duž severnoevropskih reka, u Nemačkoj, Holandiji i Engleskoj, noseći sa sobom ogromnu finansijsku moć (Coispeau, 2016, str. 60). Gubitku pomorske dominacije, u novim okruženjima su se prilagođavali tako što su postajali zemljoposednici, ali su zadržali venecijanske metode u finansijama (Kindleberger, 1999, str. 55-57 i 121). Entiteti koje su pokrenuli, poput „Holandske istočno-indijske kompanije“ i „Britanske istočno-indijske kompanije“, izvor uticaja su zasnivali, kao i Venecija, na operacijama kontrole novčanih tokova i manipulacije valutama, preko svojih agenata (Willman, 2014, str. 19-22).

Liberalni sistem, koji je označila američka revolucija, ograničio je domet finansijskog poretka kao poluge moći metropola (Sobel, 2014, str. 34-35). Na obnavljanje starih poluga moći asociraju elementi procesa koji otpočeo u Britaniji tokom II svetskog rata, (Cain i Hopkins, 2016, str. 14). Takođe, za finansijske operacije u ratom razorenoj Evropi je uspostavljen mehanizam zajmova i pomoći, nalik današnjoj globalnoj finansijskoj strukturi, koji je u stvarnosti predstavljao reanimaciju modela iz perioda pre Američke revolucije.³ U taj kontekst, čini se, uklapa se stvaranje Evropske zajednice za uglj i čelik, 1951, i Evropske ekonomske zajednice 1957. godine, budući da se, kako se ispostavilo, radilo o inicijalnim koracima ka nadnacionalnoj evropskoj ekonomiji i valuti. Pokretanjem procesa evropskog finansijskog sistema, bez granica, učinjen je iskorak ka marginalizaciji suvereniteta, što se odrazilo na tržišta obveznica, evrodolara i bankarstva. Radilo se o de facto sindikatima ili zajedničkim ulaganjima koja su povezala banke iz Evrope, Azije i Amerike.

Taj sistem je omogućavao da se zaobiđu propisi država i, kao takav, predstavlja početak „globalizacije“, ali i reimperializacije, sfere finansija. Naime, nacionalni bankarski propisi i međunarodni sistem kurseva valuta, predviđen u okviru sporazuma iz Breton vuds (1944), predstavljali su pravnu prepreku globalizaciji. Fiksni kurs je bio bitan segment plana za okončanje kolonijalizma, tako što eliminiše mnoge metode manipulisanja nacijama preko mahinacija njihovim valutama. Zato je neuspeh međunarodnog finansijskog sistema u okrilju UN bio neophodan uslov za stvaranje novog, više imperijalnog, globalnog poretka. Ukidanje zlatnog standarda dolara, 1971. godine, podrilo je sistem Breton vuds u osnovi.

³ Vidi: Ross, G. (1998). European Integration and Globalization, in: Globalization and Europe, Roland Axtmann (ed.), London/Washington: Pinter, str. 144-163.

Institucionalni primer mehanizma koji koristi ranjivost nacionalnih valuta je bankarska grupacija „Inter-Alfa“. Obrazovalo ju je, 1971. godine, šest malih banaka iz vodećih država Evropske ekonomske zajednice: „Kredietbank“ - Belgija; „Nederlandsche Middenstandsbank“ - Holandija; „Komersial kredit de France“ - Francuska; „Banco Ambrosiano“ - Italija; „Williams&Glyn bank“ - Velika Britanija; i „BHF bank“ - Nemačka; a 1972. godine je uključena i sedma, „Privatbanken“, iz Danske. Inicijalne članice odlikovala je tradicija porodičnog bogatstva, što je za posledicu imalo to da privatno bankarstvo postaje sinonim za banke koje rukuju novcem bogatih. Svaka članica održavala je svoj identitet, a zajedno su radile na ostvarivanju misije, u kom smislu Inter-Alfa predstavlja savez. Ove banke nisu imale sopstvena sredstva potrebna za uspostavljanje globalne uloge. U tom cilju, tržišta i institucije su stvarale tako što bi početni novac i moć obezbedile kroz kontrolu nad novcem drugih ljudi, iz čega su se razvili hedž fondovi, privatni akcijski fondovi i srodni finansijski rezervoari, od kojih su mnogi deo netransparentne mreže.

Novu dimenziju predstavlja inicijativa, na skupu Bilderberg grupe, 1968. godine, za pokretanje sistema korporativnog kartela. Bilderberg grupa slovi za političko telo globalne elite i čini oligarhijski sistem koji je istorijski u pozadini privatnih banaka. Kao indicija misije Inter-Alfa grupe, u doktrini se citira izjava Jakoba Rotšilda⁴, iz 1983. godine, da bi „dva opšta tipa gigantskih institucija, kompanija globalnih razmera i međunarodna komercijalna banka sa globalnom trgovinskom kompetencijom, mogla konvergirati i stvoriti konačni, svemoćni, višeglavi finansijski konglomerat“ (Hoeffle, 2010, str. 24-32). Ideju globalnog kartela opisuje i viđenje bivšeg bankara „Lehman Brothers“ i državnog podsekretara SAD, Džordža Bola, da bi „arhaične političke strukture naroda“ zamenile moderne poslovne strukture, koje su bolje u „efikasnom korišćenju resursa“, budući da oni koji žive od njih i narodi često svoje interese stave ispred korporativnih (Kobrin i Stephen, 2008, str. 187).

UTICAJ INTER-ALFA GRUPE U GLOBALIZACIJI FINANSIJSKE MREŽE

Nekoliko detalja iz istorije članica Inter-Alfa grupe ispoljava pravilnost, u kontekstu smera razvoja finansijskog poretka. Prvo, jedan od prvih poslovnih prodora Inter-Alfa grupe bilo je to da su članice, koristeći devaluaciju dolara, ostvarile pro-

⁴ Jakob Rotšild, iz londonske banke ‘Douglas Rothschild’, se često pominje kao inicijator ideje Inter-Alfa grupe. Teoretičari zavere smatraju da je bankarska mreža Rotšilda, od osnivanja u Frankfurtu krajem XVIII veka, venecijanska operacija. Porodica Rotšild, inače, slovi za blisku britanskoj kruni, prvoj među jednakima među evropskim kraljevskim porodicama i uticajnom u finansijskom poretku. Tako, Jakob Rotšild upravlja sredstvima princa od Velsa, Čarlsa, prvog u redu za britanski tron.

dor u američke finansije, kupovinom 40% interesa u „Brown Harriman & International Banks“, konzorcijumu banaka u Londonu, (Love, 1977, str. A-36; Scottish Bankers Magazine, 64:253/1973, str. 222), koji je 1968. godine osnovala „Brown Brothers Harriman“, u vlasništvu jedne od najuticajnijih porodica u SAD, koja je četvrt veka pre toga finansirala Adoilfa Hitlera u Nemačkoj (Tarpley i Chaitkin, 2004, str. 2 i 6-44; Clay, 1957, str. 18, 57 i 70-71). Drugo, jedan od osnivača inicijalne članice „Kredietbank“, Fernand Kolin, tokom II svetskog rata je pomagao nacistima da vode belgijsku ekonomiju. (Mommen, 2001, str. 61) Treće, inicijalnu članicu Inter-Alfa grupe iz Nemačke, „BHF Bank“, tokom 1920-ih je vodio prijatelj guvernera centralne banke i ministra ekonomije Trećeg rajha, Hjalmara Šahta i šefa finansija Banke Engleske i Hitlerovog finansinsijera, Montagju Normana, Otto Jeidels, koji je 1939. godine bio aktivan u sinarhističkoj (francuski fašisti) „Lazard bank“ u SAD, gde je rukovodio prenosom zlata oligarha iz Evrope. Četvrti, tokom II svetskog rata, Rikardo Espirito Santo Silva iz „Banco Espirito Silva“, koja je od 1988. godine član Inter-Alfa Grupe, bio je u Lisabonu domaćin vojvodi od Vindzora, nakon što je 1936. godine abdicirao na britanski tron, a identifikovan je kao veza između vojvode i Hitlera u planovima da se vojvoda reinstalira na presto kad Nemačka osvoji Britaniju (Shirer, 2011, str. 790). Peto, španske članice, „Banco de Bilbao“ (kasnije „Banco Bilbao Vizcaya“, član od 1986. do 1998.) i „Banco Santander“ (član od 1998.) imale su veze sa fašističkim diktatorom Franciskom Frankom (Sison, 2008, str. 156). Šesto, italijanska banka među osnivačima, „Banco Ambrosiano“, bila je integrisana sa masonskom ložom Propaganda Due (P-2), (Duthel, 2014, str. 286) koju je vodio bivši Musolinijev crnokošuljaš Ličo Đeli, po ugledu na bivšu „univerzalnu fašističku“ ložu Propaganda Uno (P-1) Đuzepea Macinija (Cook, 2001, str. 433). Istrage o aktivnostima P-2 otkrile su da su P-2 i „Banco Ambrosiano“ bile umešane u trafikung oružja i droge, terorizam, neo-nacističke grupe za likvidacije i fašističke paravojne formacije u okviru NATO operacije „Gladio“ (Kryzhanovskii, 2007, str. 244-245; Livingstone, 2013, str. 499-501). Kontrola nad P-2, inače, sprovedena je kroz sistem loža Ujedinjene velike lože Engleske, koju je u tom periodu predvodio princ Edvard, vojvoda od Kenta (Willan, 2013, str. 112). Na platnom spisku „Banco Ambrosiano“ bio je Aurelio Pecei, poznat kao osnivač Kluba Rima, „intelektualne“ baze doktrine „ograničenja rasta“ (Livingstone, 2015, str. 265) i kao inicijator Međunarodnog instituta za analizu primenjenih sistema (IIASA), koji je promovisao globalno modeliranje (Edwards 2010, str. 370) i uticaj na strateško razmišljanje, (IIASA, 2009) postajući glavni kanal prodora globalističke finansijske doktrine u Sovjetski Savez i post-sovjetsku Rusiju. Povezani aspekt aktivnosti IIASA je da promoviše mate-

matičke modele na koje se oslanjaju savremena finansinska tržišta, danas oslonjena na spekulacije (IIASA, 2013).

Članstvo Inter-Alfa grupe je, od 1973. do 1982. godine, bilo nepromenjeno. Situacija se promenila nakon problema „Banco Ambrosiano“ zbog veza sa ložom P-2. Prvo je, 1985. godine, „Williams & Glyn“s Bank“ pristupila „Royal Bank of Scotland“, a od 1986. godine, evropsko bankarstvo se promenilo dramatično. Razlog je bilo intenziviranje globalizacije, deregulacijom finansijskih tržišta u londonskom Sitiju. Naime, tokom 1970-ih, finansijsko tržište u Njujorku se pretvara u „kasino“ i deregulacija je pogodovala da se vrati u postojbinu, londonski Siti, koji izrasta u centar globalne šeme derivativa. Američke i evropske banke pohrile su u London, gde su pravila bila labavija i regulatorna tela tolerantnija, te London postaje centar globalizacije. (Guillén, 2005, str. 108). Mogućnosti koje je ova promena omogućila, Inter-Alfa grupa je iskoristila, uključujući za širenje uticaja. (Guillén i Tschöegl, 2008, str. 114) Od 1986 do 1989. godine su uključene četiri banke: 1986, „San Paolo di Torino“ (umesto „Banco Ambrosiano“) i „Banco de Bilbao“, iz Španije; 1988, „Banco Espirito Santo“, iz Portugala); i 1989, „Allied Irish Bank“, iz Irske; a još četiri tokom 1990-tih: grčka Nacionalna banka, 1990; švedska „Nordbanken“, 1995; „Merita Bank“ iz Finske, 1997; i „Banco Santander“, 1998. (umesto „Banco de Bilbao“ - tada „Banco Bilbao Vizcaya“). Tokom 2003. godine, Inter-Alfa grupi pristupaju još tri banke: „Hypovereinsbank“ (HVB) iz Nemačke (umesto osnivačke članiceu BHF, koju je kupio ING), „Erste bank“ iz Austrije i „Société Générale“ iz Francuske (umesto osnivačke članice „Crédit Commercial de France“, koju je preuzela „HSBC“ banka). HVB je, 2005. godine, napustila grupu, nakon što ju je preuzela „UniCredit“, a mesto članice iz Nemačke zauzela je „Commerzbank“.

Svoja domaća tržišta, banke Inter-Alfa grupe su razvijale nizom spajanja: „Nederlandsche Middenstandsbank“ postala je „International Nederlanden Group“ (ING); „Privatbanken“, „Nordbanken“ i „Merita“ su nakon niza spajanja obrazovale „Nordea“; „Kreditbank“ se reorganizovao u „KBC Group“; „San Paolo di Torino“ postao „Intesa Sanpaolo“; a „Banco Santander“ je preuzela nekoliko španskih konkurenata. Kako se finansijska globalizacija širila, članice Inter-Alfa grupe su postajale globalni igrači. „Royal Bank of Scotland“ je, pre kraha 2008. godine, postala najveća banka na svetu, sa skoro 3.5 biliona dolara vrednosti imovine. „Banco Santander“, „Société Générale“, „Intesa Sanpaolo“ i „ING“ takođe su se pridružili globalnim gigantima, dok su ostale postale regionalno moćne. Svoje operacije proširile su na istočnu Evropu, Rusiju, Aziju i Ameriku i od lokalnih su se transformisale u globalnu mrežu banaka, neodgovornih državama sedišta, nego interesu monetarnog poretka.

Realna moć Inter-Alfa grupe počiva u promenama koje su operacije grupe privatnih banaka uvele u svetsku ekonomiju. Te promene su međunarodni finansijski sistem pretvorile u spekulativno oruđe banaka, hedž fondova i drugih, kako bi mogle da se kockaju sa novcem, svojim i drugih. U razumno uređenom bankarskom sistemu, komercijalne banke predstavljaju mehanizam koji pomaže rast ekonomija na određenom prostoru, tako što depozite klijenata koriste da finansiraju zajmove za proizvodnju i poljoprivredu, posledično podižući standard života i pomažući lokalne preduzetnike. Banka raste kako raste privreda na prostoru na kome deluje, tako što ostvaruje kamatu na ulog u podršku i negovanje razvoja. Suprotno funkcionišu oligarhijski model, u kome se mreža banaka koristi da usisava kapital sa užeg na globalno tržište, gde može da se koristi za spekulacije, manipulacije i potčinjavanje nacija. Takve banke ne neguju bazu klijenata, većih praktično pljačkaju. Ova odlika se jasno ispoljava u analizi Inter-Alfa grupe, koja predstavlja privatnu grupu u čijem interesu je bio najveći finansijski mehur u istoriji. Velike količine dugova su generisane, a zatim je dug korišćen kao imovinska baza za multibilionski mehur dolarskih derivativa.

GLOBALNI FINANSIJSKI POREDAK KAO GENERATOR NESTABILNOSTI

Ogromna masa fiktivne vrednosti dovela je do širenja finansijskih tržišta, koja su uspostavila dominaciju nad svetskom ekonomijom. Učešće u mehuru postalo je toliko naizgled profitabilno, da je novac iz celog sveta isisavan i ubacivan u operacije derivativa, ostavljajući premalo za realnu ekonomiju, sa negativnim posledicama po ljude. Pri tome, širenje „kasino“-finansija je objašnjavano kao posledica rasta ekonomija.

U takvom finansijskom poretku, deo novca se pere kroz odmetnute jurisdikcije i nekontrolisane ekonomske sektore, a deo ide u globalnu ekonomiju. Da bi se takvi tokovi u nekretnine, turizam, zabavu i kockarnice presekli, liberalni sistem je neadekvatan. Tržište i propisi, naime, nisu delotvorni u oblastima u kojima u kontakt dolaze privrednici i kriminalci bez kontrole, odnosno ukoliko tržištem manipuliše oportunisti. (Komlos, 2015, str. 138) Od vitalnog značaja su podaci, zbog čega je nužna aktivna participacija nacionalnih vlada. Zato su na nacionalnim nivoima potrebni odlučiooci, koji su spremni da zanemare ili podlegnu izazovu korupcije da bi se uključili u globalnu mrežu prevare, u kojoj budu iskorišćeni.⁵

Kada se finansijski mehur, 2007. godine, ugušio u svom „uspehu“, izvlačenja novca do nivoa da ekonomije više nisu mogle da izdrže, razotkrivena je iracionalna sadr-

⁵ Vidi: Costa, A. M. (2014). *The Checkmate Pendulum: From Fiction to Reality*, Torino: AEF-Moringa.

žina globalnog finansijskog sistema. Finansijski sektor je pokušao da krah objasni kao krizu rizičnih kredita koju su prouzrokovali nelikvidni vlasnici nekretnina i kao krizu likvidnosti koju su izazvali uspaničeni investitori, u čemu su imali podršku dela doktrine, kroz apologetske studije, tabele, teorijska obrazloženja. Međutim, vreme pokazuje da se, u krajnjoj liniji, desio krah globalne piramidalne šeme prometa rizičnih i nenaplativih derivativa. Otkup nenaplativih potraživanja vodio je dublje u probleme države koje iskupljuju propale banke (što dokazuje pozitivan primer Islanda, koji je jedini likvidirao banke), koje sve teže nalaze resurse da se odupru faktičkom diktatu, koji se odozgo na dole sprovodi kroz aktuelni globalni finansijski poredak.

Radi se, čini se, o procesu koji vodi nacionalnom samouništenju (Saarinen, 2011). U tom pravcu, suštinsku indiciju predstavlja to da problem funkcionisanja finansijskog sistema izvan okvira realnog interesa obuhvata lišenost vrednosnih skrupula, koje bi trebalo da rukovode svaku, pa i ovu oblast ljudske delatnosti, u okviru zajednice. U tom smislu, ilustrativan primer finansijskog poretka u funkciji podrivanja vitalnih vrednosti pruža slučaj kada je „Deutsche Bank“, 1998. godine, kupila „Bankers Trust, kompromitovanu instituciju na finansijskom tržištu (Duska, 2007, str. 213-217). „Banker“s Trust“ je, 2001. godine, Komitet za bankarstvo američkog Senata imenovao kao učesnika u pranju novca od droge (US Senat, 2001). Istraga američkih organa ukazala je na učešće i „Deutsche Bank“ (kao i vodećih globalnih banaka, „Citigrup“, „Bank of America“) u pranju prihoda od trgovine heroinom (Young, 2014). Direktor „Deutsche Bank“, Kevin Ingram izjasnio se krivim za pranje novca od droge za finansiranje terorista u Pakistanu i Avganistanu (Ruppert, 2004, str. 234 i 250). „Banker“s Trust“ je, inače, kupio, 1997. godine, „Alex Brown Inc.“, čiji je direktor, Alvin Krongar, od 2001 do 2004 bio izvršni director (treći čovek) CIA. Četiri dana posle terorističkog akta u Njujorku, 15. septembra 2001, predsednik „Deutsche Bank“ za globalno privatno bankarstvo, Majo Šatak III iznenada dao ostavku. Ispostavilo se da su račune u sedištu „Deutsche Bank“ u Hamburgu imali Mohammed Atta i dvojica učesnika terorističkog akta u Njujorku. (Gaffney, 2012, str. 32-36)

PROBLEM ODRŽIVOSTI AKTUELNOG PORETKA GLOBALNIH FINANSIJA

Emitovanje novca i time mogućnost stvaranja vrednosti države poveravaju svojim centralnim bankama. Radi se o monopolskoj službi u javnoj funkciji, održavanja monetarnog standarda. U tom kontekstu, centralne banke raspolažu informacijama i instrumentima da spreče mehur i krize (Canova, 2015, str. 52). Uprkos tome, vekovima, deonice u centralnim bankama širom sveta, a posledično i uticaj na emitovanje novca i mogućnost stvaranja vrednosti ni iz čega, imala je grupa porodica, zaklonjena iza privatnih banaka u svom vlasništvu.⁶ Tek nakon II svetskog rata usledio je zamah nacionalizacije emisionih institucija. (Hadžić, 2009, str. 124) Danas privatno vlasništvo u centralnim bankama državama postoji u Austriji, Belgiji, Grčkoj, Italiji, Japanu, Pakistanu, Južnoj Africi, Švajcarskoj, Venecueli, Portugalu, Čileu, SAD. (Lybek i Morris, 2004, str. 7) Nakon napuštanja zlatnog standarda dolara, 1971. godine, centralnim bankama je omogućeno da u sistemu dekretnog novca, bez podloge (praktično kao digitalne valute), budu bez objektivnog kriterijuma u pogledu koliko novca može biti izdato, a takođe je razvijen sistem u kome se centralne banke postavljaju kao zajmodavac u krajnjoj instanci, što banke lišava obaveze da plasiraju samo onoliko novca koliko imaju uloga (fractional banking) i time praktično emitovanje novca. (Moosa, 2014, str. 55-56) Na ovaj način, globalni finansijski poredak je ustrojem kao inflatoran, odnosno kao de facto mehanizam prelivanja zarada i ušteđevina najširih slojeva.

Danas, zajmove državama nude i dve univerzalne međunarodne organizacije, Svetska banka i Međunarodni monetarni fond. Ove dve „banke“ nude kredite državama u razvoju, uslovljavene otvaranjem tržišta i strukturnim prilagođavanjima, a njihovu nemogućnost da otplate kamate koriste da ostvare kontrolu nad realnim vrednostima (zemljištem, vrednim i retkim metalima i mineralima). Sa aspekta funkcionisanja globalnog finansijskog poretka, važan element predstavlja eksploatacija prirodnih resursa tih država preko firmi u tajnom vlasništvu, njihovoj rafinaciji i prodaji istoj državi, uz veliku dobit. Da bi ovakve firme optimalno funkcionisale, potrebna im je infrastruktura, koja državama u razvoju generalno nedostaje. Otuda, pre nego što se ponude, skoro nemogući za otplatu, obezbeđuje se da veći deo zajmova bude uložen u infrastrukturu. Ekstreman primer netransparentnosti je „Global Security Fund“, osnovan početkom 1990-ih, sa sedištem u Briselu. Ovaj fond se ne bavi trgovinom, nije na listi berzanskih firmi, a operiše sa sumama koje dostižu bilione evra (Nugent, 2008, str. 202). Pitanja o poslovanju i navodnom

⁶ Vidi: Cassis, Y., Cottrell, P. (eds.) (2009). *The World of Private Banking*, Farnham/Burlington: Ashgate Publishing.

uticaju obaveštajnih resursa na ovaj fond se ignorišu, (Ptesoterico, 2010) iz čega proističu dileme o njegovoj eventualnoj geopolitičkoj funkciji.

Opstanak finansijskog poretka, sa unutrašnjim sistemskim neracionalnostima do nivoa da ispoljava elemente zavere,⁷ koje se prevazilaze mehanizmima meke moći (Emma, 2015, str. 79), posledica je, čini se, i „eklektičnosti“ u odnosu na zdrav razum struktura država, preko kojih se realno podjarmljuju nacije. Naime, u tržišnoj ekonomiji, kreditnu aktivnost (cenovnu i finansijsku stabilnost, regulisanje novčane mase) trebalo bi da vrši centralna banka, preko mehanizma primarne emisije i povlačenja novca. Na taj način, emisiona institucija nastoji da prilagodi optimalnu količinu novca za funkcionisanje ekonomskog sistema, bez inflacije. Kako privreda raste povećava se obim novčanog prometa, a inflacija je, po pravilu, prisutna i u najboljim ekonomijama, te se količina novca mora povećavati. U tom kontekstu, primarna emisija, koja prati ove procese, nije negativna pojava, već nužnost i pospešuje funkcionisanje ekonomskog sistema. Ona, generalno, ne može predstavljati problem sve dok količina novca u opticaju imapokriće u robama i uslugama na tržištu, što podrazumeva da je centralna banka prilagodila emisiju novog novca.

Do destabilizacije monetarnog sistema države može doći zbog prekomernog štampanja novca, ali jednako i zbog nekontrolisanog inozaduživanja, pre svega banaka i države. Inozaduživanje je pogubno zbog neodrživog rasta spoljne zaduženosti i zbog dnevne pretnje stabilnosti finansijskog sistema. Uprkos ovoj pravilnosti, danas se ignorišu potencijalna destabilizirajuća dejstva stranog kapitala, koji se promoviše kao a priori činilac jačanja finansijskog sistema. Novac koji ulazi po osnovu inokredita, međutim, nužnouzrokuje primarnu emisiju, povećava količinu novca u opticaju i podstiče rast inflacije. Naime, devize se moraju konvertovati u domaću valutu, što uvećava novčanu masu, koja nema pokriće u ekonomskom sistemu. Taj inokapital ima pokriće, ali je ono u inostranoj robi ili uslugama, te sve što ulazi kao inokredit mora izaći, jer bi u suprotnom preplavilo domaći monetarni sistem viškom novca.

Inokreditima se, između ostalog, finansira deficit trgovinskog bilansa. Tim novcem, shodno navedenom, domaća preduzeća kupuju strane robe i vrše plaćanja u inostranstvu. Kada se plaća inodobavljačima ili bankama, kupuju se devize, a ujedno za toliko se smanjuje količina domaće valute u opticaju. Tako se inflatorni efekat neutrališe, ali novac koji je ušao i izašao praktično ostaje sa inostranom robom i dugovima. Dakle, inokredit uvek vrši pritisak na domaće cene, ukoliko se ne troši van države. Tako posmatrano, zaduživanje u inostranstvu, umesto kod cen-

⁷ Vidi: Doyle, L. (2014). *In Bed with Wall Street: The Conspiracy Crippling Our Global Economy*, New York: Palgrave Macmillan.

tralne banke, za popunu budžetskog deficita, nužno dovodi do povećanja uvoza. Devizni priliv po osnovu zaduživanja pomaže da se kurs održava na precenjenom nivou, čime se uvoz podstiče i podriva spoljnotrgovinski trgovinski bilans. Zato je inokreditiranje, koje je danas najpopularnija poluga globalnog finansijskog poretka, mehanizam za indirektno stimulisanje uvoza i posredno stimulisanje tuđih ekonomija.

Isto dejstvo imaju i devizne doznake, budući da iznuđuju emisiju novca bez pokrića u robi i uslugama. Tako unete devize imaju pokriće u inostranstvu, gde su zarađene, i da ne bi bile inflatorni činilac moraju izaći iz zemlje. Njima će, takođe, biti plaćen neki uvoz, ali bez formalnog povećanja spoljne zaduženosti. Međutim, postoji uvek deo inostranog novca koji ne izađe, već ostaje u zemlji, u domaćoj valuti i tako vrši pritisak na cene. Ovaj višak novca, centralna banka mora povući iz opticaja (sterilisati), te se i dejstvo deviznih doznakasvodi napandan situaciji kada centralna banka vrši bez pokrića primarnu emisiju.

KONCEPT U OSNOVI AKTUELNOG PORETKA GLOBALNIH FINANSIJA

Kako je moguće da je liberalni poredak ustuknuo pred neoliberalnom varijantom, u čijoj je osnovi elitizam, koji je bio odlika predliberalnog perioda? Budući da se radi o direktnom izazovu za demokratsko ustrojstvo, koje je uslov sine qua non liberalizma, taj neosetni prelazak je morao biti posledica kompatibilnosti u određenom segmentu. U tom kontekstu, trebalo bi imati na umu način na koji je liberalizam potisnuo prethodni imperijalni poredak. U decembru 1823. godine, predsednik SAD Džejms Monro izneo je Kongresu godišnju poslanicu o stanju nacije, koja je bila posvećena spoljnoj politici i svodila se na to da SAD ne pretenduju na postojeće kolonije, ali ako je neka kolonija stekla suverenitet, onda Evropljani nemaju prava da se mešaju u unutrašnje stvari Amerikanaca, uključujući i slučaj nenaseljenih teritorija čije granice još nisu označene (Monroe, str. 1839). Polovinom XIX veka, Džon O'Sullivan piše članak u kojem pozdravlja pripajanje Teksasa i Oregona i predlaže koncepciju razvoja načela Monroove doktrine. Njen smisao je u tome da su sudbina i Božija promisao predodredili Americi da se prostire od Atlantskog do Tihog okeana, kao „imperija slobode“ u Novom Svetu (O'Sullivan, str. 1839). Iz ove koncepcija, nazvane „Očigledna predodređenost“ (Manifest Destiny), proističe želja SAD da šire demokratiju američkog tipa dokle mogu da dosegnu. Anologna ideologema, samo ne više u funkciji demokratije, nego neo-imperijalnog monetarnog poretka i totalitarne ideologije, može se prepoznati i danas u neoliberalnom globalnom finansijskom poretku.

ZAKLJUČAK

Aktuelni međunarodni sistem odlikuje to da globalni finansijski poredak predstavlja važnu polugu moći, bez utemeljenja u međunarodnom pravu, već de facto nametanjem kroz sistem centralnih banaka, privatnih banaka, finansijskih tržišta i globalnih kartela. Analiza Inter-Alfa grupe ukazuje da je nastala kao instrument kontinuiteta privatnih interesa u oblasti finansija, na globalnom nivou, i da u praksi sadrži premise mletačkog imperijalnog sistema, u pogledu marginalizacije suvereniteta, dominacije privatnih interesa i eksploatacije u korist „elite“. U tom kontekstu, aktuelni globalni finansijski poredak sadrži imperijalne elemente.

U državama, lišenim demokratske kontrole unosa kapitala i zaduživanja, praktično i bez solventnih lokalnih banaka, centralna banka je izgubila delotvornu kontrolu nad upravljanjem finansijskim sistemom, a time i svrhu postojanja. Iz toga proističe da je meta globalne finansijske dominacije, u krajnjoj liniji, nacija, koje predstavljaju osnovni oblik političke zajednice ljudi u međunarodnim odnosima i međunarodnom pravu.

Takav neformalno institucionalizovani poredak, u praksi, podstiče tendencije koje su destruktivne za unutrašnju ekonomsku i socijalnu stabilnost država, ali i za međunarodne odnose i za sam međunarodni finansijski poredak, te predstavlja izazov za nacionalnu bezbednost država.

GLOBAL FINANCIAL ORDER AS A CHALLENGE TO NATIONAL SECURITY

Stevanović Miroslav D.

Djurđević Dragan Ž.

Abstract: *this article, we deal with the fact that the global financial order results in the impoverishment of states and wider population and in the enrichment of a small percentage of individuals at the global and national levels, who openly proclaim themselves as the “elite”. This problem is placed in the historical context and analyzed as such. The basic assumption that the financial order presents the continuity of elitist*

and undemocratic tendencies and, as such, acts as a generator of challenges to national security, is subject to observation from three different aspects. First we observed the example of a structural role of the Inter-Alfa Group in the globalization of financial networks. Then we analyzed the functional aspect of the global financial order as a generator of instability, as well as the structural and functional aspect of sustainability of the current global financial order. Finally, we tried to define the ideological pattern, from which the differentiation between liberal and neoliberal order of global finance stems. Our findings confirm the hypothesis in two aspects: first, that the current global financial order contains the Imperial elements; and that the target of this order is the basic form of organization of any political community. It follows from this that the current global financial order generates challenges to vital values of states i.e. to the national security.

Key words: private banking / elite / imperialism / foreign debts / primary emission.

LITERATURA

1. Berend, T. I. (2013). *An Economic History of Nineteenth-Century Europe: Diversity and Industrialization*, Cambridge: Cambridge University Press.
2. Bowman, S. (1996). *Modern Corporation and American Political Thought: Law, Power, and Ideology*, University Park: Penn State University Press.
3. Briant, E. (2015). *Propaganda and Counter-terrorism: Strategies for Global Change*, Manchester: Manchester University Press.
4. Cain, P., Hopkins, A. (2016). *British Imperialism: 1688-2015, 3rd edition*, London/New York, Routledge.
5. Canova, T. (2015). The New Global Dis/order in Central Banking and Public Finance, in: Mattei, Ugo; Haskell, John (eds.), *Research Handbook on Political Economy and Law*, Cheltenham/Nothampton: Edward Elgar Publishing.
6. Cassis, Y., Cottrell, P. (eds.) (2009). *The World of Private Banking*, Farnham/Burlington: Ashgate Publishing.
7. Clay, H. (1957). *Lord Norman*, London: Macmillan.
8. Coispeau, O. (2016). *Finance Masters: A Brief History of International Financial Centers in the Last Millennium*, Singapore: World Scientific.
9. Cook, B. (ed.) (2001). *Europe Since 1945: An Encyclopedia, Volume 1, A-J*, New York: Grove Press. Mikhail Kryzhanovskii (2007), *White House Special Handbook: How to Rule the World in the 21st Century*, New York: Algora Publishing.

10. Costa, A. M. (2014). *The Checkmate Pendulum: From Fiction to Reality*, Torino: AEF-Moringa.
11. Doyle, L. (2014). *In Bed with Wall Street: The Conspiracy Crippling Our Global Economy*, New York: Palgrave Macmillan.
12. Duska, R. (2007). *Contemporary Reflections on Business Ethics*, Dordecht: Springer.
13. Duthel, H. (2014). *Global Secret and Intelligence Services I: Hidden Systems that deliver Unforgettable Customer Service*, 3rd edition, Norderstedt: BoD.
14. Gaffney, M. (2012). *Black 9/11: Money, Motive and Technology*, Walterville: TrineDay.
15. Guillén, M. (2005). *The Rise of Spanish Multinationals: European Business in the Global Economy*, Cambridge: Cambridge University Press.
16. Guillén, M., Tschoegl, A. (2008). *Building a Global Bank: The Transformation of Banco Santander*, Princeton/Oxford: Princeton University Press.
17. Hadžić, M. (2009). Bankarstvo, 3. izdanje, Beograd: Univerzitet Singidunum.
18. Hoefle, J. (2010). The Inter-Alpha Group: Nation-killers for Imperial Genocide, *Executive Intelligence Review*, 37:36, pp. 24-32.
19. *International Institute for Applied Systems Analysis*. (2016, Novembar 10). Research for a Changing World: IIASA's strategic plan 2011–2020, p. 6, Preuzeto sa <http://www.iiasa.ac.at/web/home/about/leadership/strategic-plan/IIASA%20Strategic%20Plan%202011-20201.pdf>
20. *International Institute for Applied Systems Analysis*. (2016, Novembar 10). IIASA Annual Report 2013, p. 26, Preuzeto sa <http://www.iiasa.ac.at/web/home/resources/publications/annual-report/ar13.pdf>
21. Kindleberger, C. P. (1999). *Essays in History: Financial, Economic, Personal*, Ann Arbor: University of Michigan Press.
22. Kobrin, S. (2008). Sovereignty@Bay: Globalization, Multinational Enterprise, and the International Political System, in: *The Oxford Handbook of International Business*, 2nd Edition, Rugman, Alan (eds.), New York: Oxford University Press, pp. 183-204.
23. Komlos, J. (2015). *What Every Economics Student Needs to Know and Doesn't Get in the Usual Principles Text*, Oxon/New York: Routledge.
24. Livingstone, D. (2013). *Black Terror White Soldiers: Islam, Fascism & the New Age*, Sabilillah Publications.
25. Livingstone, D. (2015). *Transhumanism: The History of a Dangerous Idea*, Sabilillah Publications.
26. Love, J. (1977). *Jane's Major Companies of Europe*, London: Franklin Watts.

27. Lybek, T., Morris, J. (2004). *Central Bank Governance: A Survey of Boards and Management*, Washington: International Monetary Fund.
28. Mommen, A. (2003). *The Belgian Economy in the Twentieth Century*, London/New York: Routledge.
29. Monroe, J. (2016, Novembar 10). Seventh State of Nation, 02.12.1839, Preuzeto sa <http://www.let.rug.nl/usa/presidents/james-monroe/state-of-the-nation-1823.php>
30. Moosa, I. (2014). *Quantitative Easing as a Highway to Hyperinflation*, Singapore: World Scientific.
31. Nugent, B. (2008). *Orwellian Ireland*, Brian Nugent Co. Meath.
32. O'Sullivan, J. (2016, Novembar 10). *The Great Nation of Futurity*, The United States Democratic Review, 6:23/1839, pp. 426-430, Preuzeto sa <https://www.mtholyoke.edu/acad/intrel/osulliva.htm>
33. *Portugal Esotérico*. (2016, Novembar 10). The "Wanta Plan" & The Global Security Fund, Preuzeto sa <https://ptesoterico.wordpress.com/2010/12/08/the-%E2%80%9Cwanta-plan%E2%80%9D-the-global-security-fund/>
34. Ross, G. (1998). European Integration and Globalization, in: *Globalization and Europe*, Roland Axtmann (ed.), London/Washington: Pinter, pp. 144-163.
35. Ruppert, M. (2004). *Crossing the Rubicon: The Decline of the American Empire at the End of the Age of Oil*, Gabriola Island: New Society Publishers.
36. Saarinen, D. (2016, Novembar 10). Geopolitical Implications of the World Economic Crisis, *Strategic Culture Foundation*, 18.04.2011, Preuzeto sa <http://www.strategic-culture.org/news/2011/04/18/geopolitical-implications-of-the-world-economic-crisis.html>
37. Schneider, C. (1994). *Research and Development Management: From the Soviet Union to Russia*, Heidelberg: Physica-Verlag/ New York: Springer.
38. Shirer, W. (2011). *The Rise and Fall of the Third Reich: A History of Nazi Germany*, New York: Simon&Schuster.
39. Sison, A. (2008). *Corporate Governance and Ethics: An Aristotelian Perspective*, Cheltenham/Northampton: Edward Elgar.
40. Sobel, A. (2014). Financial roots of Hegemony, Cooperation and Globalization, in: *Handbook of the International Political Economy of Monetary Relations*, Oatley, Thomas; Winecoff, Kindred (eds.), Cheltenham/Northampton: Edward Elgar, pp. 17-38.
41. Tafuri, M. (1995). *Venice and the Renaissance*, translated by Jessica Levine, Cambridge: MIT Press.

42. Tarpley, W., Chaitkin, A. (2004). *George Bush: The Unauthorized Biography*, San Diego: Progressive Press.
43. *US Senat Permanent Subcommittee on Investigations, Role of U.S. Correspondent Banking in International Money Laundering.*(2016, Novembar 10). Permanent Subcommittee on Investigations Minority Staff Report, „Correspondent Banking: A Gateway to Money Laundering”, in 2001, pp. 477-480, Preuzeto sa www.hsgac.senate.gov/download/report_correspondent-banking-a-gateway-for-money-laundering &usg=AFQjCNEF6ll5TA_Ncqzs748WBt4OpXjrSA&sig2=s5jMRD5m_kKlFqmPgxAaqQ&bvm=bv.139782543,d.bGs&cad=rja
44. Willan, P. (2013). *The Vatican at War: From Blackfriars Bridge to Buenos Aires*, Bloomington: iUniverse. Edwards, Paul, *A Vast Machine: Computer Models, Climate Data, and the Politics of Global Warming*, Cambridge/London: MIT Press.
45. Willman, P. (2014). *Understanding Management: The Social Science Foundations*, Oxford: Oxford University Press.
46. *Young Angelo, Citi, Deutsche Bank, Bank Of America Were Channels For Sending Drug Money To Colombia, Court Filing Shows.*(2016, Novembar 10),IBT, 14.09.2014, Preuzeto sa <http://www.ibtimes.com/citi-deutsche-bank-bank-america-were-channels-sending-drug-money-colombia-court-1686232>

FINANSIJSKA ANALIZA I OCENA KREDITNOG BONITETA PRIVREDNOG DRUŠTVA - STUDIJA SLUČAJA "ALEVA AD NOVI KNEŽEVAC"

Filipović M. Luka¹

Mirjanić B. Borjana²

Sažetak: *Postoji veliki broj razvijenih metoda i pokazatelja finansijske analize, odnosno pokazatelja analize finansijskih izveštaja. Toga radi, bilo je korisno razviti jedan osnovni „templejt” pokazatelja koji bi obuhvatao sve pokazatelje zajedno i koji bi za sve njegove korisnike imao isto značenje. Međutim, zahtevi korisnika finansijskih informacija uslovljavaju nivo i oblik poželjnih informacija. Danas, obeležja nekog privrednog društva se, pre svega, posmatraju kao bonitet. Bonitet predstavlja sigurnost predviđanja opstanka i razvoja nekog privrednog društva, kao i prikaz njegove kvantitativne i kvalitativne sposobnosti, pre svega prinodne, zatim imovinske i finansijske sposobnosti. Bonitet u užem smislu predstavlja kreditnu sposobnost i sposobnost održavanja tekuće likvidnosti preduzeća, dok u širem smislu predstavlja njegovu ukupnu poziciju na tržištu. U praksi su prisutna dva modela za ocenu kreditnog boniteta preduzeća, a to su tradicionalni model ocene kreditnog boniteta i Altmanov Z-eta model(skor). Budući da se ova dva modela razlikuju, u ovom radu smo izvršili ocenu kreditnog boniteta na primeru akcionarskog društva „Aleva” iz Novog Kneževca, sa ciljem upoređivanja rezultat ocene kreditnog boniteta i pouzdanosti.*

Ključne reči: *analiza finansijskih izveštaja / likvidnost / ocena kreditnog boniteta / Altmanov “Z” model / tradicionalni model.*

¹ Beogradska poslovna škola-Viskoka škola strukovnih studija, Beograd, Kraljice Marije br. 73, e-mail: filipoivic.luka010@gmail.com

² Beogradska poslovna škola, visoka škola strukovnih studija, Beograd, Kraljice Marije br. 73, e-mail: b.mirjanic@bbs.edu.rs

UVOD

Etimološki, bonitet potiče od latinske reči *bonum* što znači dobro. U ekonomskom smislu, bonitet se izvodi od reči *bonitas*, što znači valjanost, unutrašnja vrednost ili platežna sposobnost i/ili sigurnost potraživanja. Bonitet obuhvata karakteristike preduzeća i u tom smislu, može se reći da bonitet preduzeća predstavlja sintezovanu ocenu o finansijskoj stabilnosti, likvidnosti, solventnosti, adekvatnosti i strukturi kapitala, profitabilnosti, imovinskom položaju, riziku ostvarenja finansijskog rezultata, rentabilnosti i organizovanosti privrednog subjekta (Rodić, Vukelić, Andrić, 2011). Početke korišćenja tehnika finansijske analize povezujemo sa tridesetim godinama prošlog veka, a u korelaciji su sa velikom ekonomskom krizom 1929.-1933. godine. Povod za ozbiljniju analizu i sagledavanje poslovanja preduzeća bili su problemi koji su se javili prilikom održavanja likvidnosti i umanjivanja kapitala, a koji su se manifestovali kroz masovna bankrotstva, ne samo u SAD, već i u celom Svetu. Ideja je bila da se kroz sagledavanje i analitičku interpretaciju informacija o ostvarenim aktivnostima i rezultatima preduzeća blagovremeno uoče i koriguju eventualne slabosti i neusklađenosti u tekućem poslovanju i tako izbegnu mogući budući finansijski problemi. Od tog vremena, tehnike finansijske analize su veoma usavršene i danas su nezaobilazan instrument finansijskog upravljanja. U suštini, analiza prošlih poslovnih događaja je "sračunata na ocenu ranijih odluka u vezi sa upravljanjem poslovnim životom preduzeća i na pribavljanje svih obaveštenja relevantnih za koncipiranje poslovnih odluka usmerenih na održavanje i razvoj preduzeća u budućnosti" (Ranković, 1989). Finansijska analiza, u današnjem smislu reči, kroz evaluaciju finansijskih performansi u prošlosti i/ili sadašnjosti, kao osnove za procenu budućih perspektiva preduzeća, predstavlja spoj prošlosti i sadašnjosti. U suštini, finansijska analiza nema autonomnih ciljeva već su oni opredeljeni interesima analitičara i korisnika njenih rezultata. U skladu sa tim, finansijska analiza se može klasifikovati prema različitim kriterijumima: korisnicima, predmetu analize, vremenu posmatranja, načinu pripreme podataka, instrumentima analize (Ranković, 1989).

OCENA KREDITNOG BONITETA PO ALTMANOVOM "Z" MODELU

Altmanov „Z”- model je razvijen u drugoj polovini dvadesetog veka u SAD, i to na bazi istraživanja da li će preduzeća u budućnosti bankrotirati, ili se to neće desiti. Istraživanje je obuhvatalo uzorke većeg broja preduzeća koja nisu bankrotirala i isto toliko koja su bankrotirala, pri čemu su sva preduzeća pripadala istoj delatnosti i bilansi su korišćeni za iste godine – za oba segmenta posmatranih preduzeća.

U početku je korelisano trideset finansijskih odnosa (pokazatelja), dok je kasnije izabrano svega pet::

X1 -odnos obrtnog kapitala i ukupnih sredstava;

X2- odnos akumulirane zadržane zarade (neto dobiti) i ukupnih sredstava (aktiva);

X-odnos zarade pre odbitka kamata i poreza ukupnih sredstava;

X4 - odnos tržišne vrednosti kapitala i ukupnih obaveza;

X5 - odnos prihoda od prodaje i ukupnih sredstava (VanHorn, 1997).

Navedeni odnosi zahtevaju i detaljnija objašnjenja, pa ćemo s toga te odnose i pojašniti. Kao što smo gore već konstatovali, u određivanju kreditnog skora preduzeća, mesto u praksi je našao poznati Altmanov „Z „model, razvijen za predviđanje bankrotstva preduzeća, a što može biti ključna informacija za odluku o kreditiranju. Na bazi empirijskih studija Altman je izolovao pet karakterističnih pokazatelja koji indiciraju da se preduzeće kreće u nepoznatom pravcu. Pošto uočeni karakteristični odnosi nemaju istu specifičnu težinu u predviđanju kraha preduzeća, Altman je svaki odnos procenio odgovarajućim ponderom, na način izložen u Tabeli 1 (Stančić, 1996).

Tabela 1: Odnos ratio pokazatelja i pondera

Racio	Ponder
X1=Obrtna sredstva / ukupna sredstva	W1=0,012
X2=Akumulirani dobitak / ukupna sredstva	W2=0,014
X3=Poslovni dobitak / ukupna sredstva	W3=0,033
X4=Tržišnavrednostsopstvenogkapitala / knjigovodstvenavrednostdugoročnihdugova	W4=0,006
X5=Prodaja / ukupna sredstva	W5=0,999

Prednje vrednosti Altman (Altman, 1968) je uvrstio u jednačinu:

$$Z=X1W1+X2W2+X3W3+X4W4+X5W5.$$

Da budemo još jasniji: X_1 = Obrtni kapital/ukupna sredstva. Obrtni kapital je razlika između trajne (dugoročno vezane) imovine i dugoročnog kapitala (zbir kapitala umanjenog za gubitak, dugoročnih rezervisanja i dugoročnih obaveza). Dakle, obrtni kapital (često se sreće pod nazivom neto obrtni kapital) pokazuje da li su dugoročni izvori veći, isti ili manji od dugoročno vezane imovine. Neto obrtni kapital treba da bude najmanje u visini prosečno korišćenih kratkoročnih obrtnih sredstava koja svojim stalnim držanjem tokom godine preuzimaju funkciju trajnih obrtnih sredstava, koja treba da se finansiraju iz dugoročnih izvora, jer u suprotnom, dolazi do okolnosti da se dugoročno vezana imovina finansira iz kratkoročnih izvora što neminovno vodi ka nelikvidnosti, a nelikvidnost u dužem periodu do bankrotstva.

X_2 = Akumulirana zadržana zarada/ukupna sredstva. Akumulirana zadržana zarada je u stvari neraspoređeni dobitak. Međutim, ako je u bilansu stanja, u okviru kapitala, iskazan i neraspoređeni dobitak i gubitak, uzima se u obzir razlika između neraspoređenog dobitka i gubitka. Takođe, i ova razlika može biti negativna, što će se dogoditi ukoliko je neraspoređeni dobitak manji od gubitka. U tom slučaju je i rezultat odnosa gubitka i ukupnih sredstava negativan.

X_3 = Zarada pre odbitka kamata i poreza u odnosu na ukupna sredstva (aktiva). Ova zarada je u stvari poslovni dobitak (dobitak pre odbitka rashoda finansiranja i poreza na dobitak). Ukoliko je umesto poslovnog dobitka ostvaren gubitak u poslovanju, onda takav pokazatelj ima negativan predznak, pa shodno tome i negativan rezultat ocene po ovom parametru.

X_5 = Prihodi od prodaje/ukupna sredstva. Prihod od prodaje je zapravo prihod od prodaje robe, proizvoda i usluga, a ukupna sredstva su ravna zbiru aktive (ukupna imovina).

Prilikom određivanja „Z” skora, odnosi od X_1 do X_5 se vrednuju skorom (Altman, Danovi, Falini, 2013), i to:

$$\text{„Z” skor} = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5$$

Vrednost „Z” skora se tumači na sledeći način (Altman, 1968):

- a) „Z” skor $\geq 2,99$ preduzeće je sa zavidnim poslovanjem, tj. preduzeće ima dobre kreditne performanse;
- b) „Z” skor $> 1,81 < 2,99$ preduzeće posluje u sivom (rizičnom) području, tj. preduzeće ima minimalne kreditne performanse;
- c) „Z” skor $\leq 1,81$ preduzeće je pred bankrotstvom, tj. preduzeće nema kreditne performanse.

U praksi se koristi i Altmanov „Z” skor za **preduzeća koja se ne kotiraju na berzi (EMS model)**. Kada primenjujemo ovaj model, onda se njegova vrednost skora tumači na drugačiji način:

- a) *Ukoliko je „Z” < 1,1 - Nizak nivo (Visok rizik);*
- b) *Ukoliko je 1,1 < „Z” < 2,99 - Siva zona;*
- c) *Ukoliko je „Z” > 2,99 - Bezbedna zona.*

Kao što smo rekli u uvodu ove analize, primenljivosti Altmanovog modela su bile predmet brojnih istraživanja. Istraživanjima se tumačila ocena kreditnog boniteta raznih privrednih subjekata, u predviđanju stečaja na privrednim društvima koja su već proglasila stečaj, na tržištima u nastajanju i razvoju, kao i na razvijenim tržištima i finansijskim institucijama.

Edward Altman, Alessandro Danovi, i Alberto Falini (Altman, Danovi, Falini, 2013) istraživali su primenljivost „Z” modela na italijanskim privrednim društvima koja su u postupku stečajne uprave. Istraživanjem su pokazali da „Z” model, u problematičnu zonu svrstava preko 95% analiziranih preduzeća, za godinu koja prethodi bankrotstvu preduzeća. Autori zaključuju (str. 132) da primena „Z” modela na ovim preduzećima ima informativni karakter, ali da je, sa druge strane, krucijalna informacija kako za investitore, regulatorna tela, tako i za donošenje poslovnih odluka.

Lalith Samarakoon i Tanweer Hasan (Samarkoon, Hasan, 2003) su analizirali primenu Altmanovih modela na privredna društva koja se kotiraju na berzi Šri Lanke i zaključili (str. 124) da je verovatnoća predviđanja stečaja „Z” modelom preko 80%, te da ovaj model sadrži dobar potencijal u predviđanju finansijskih poteškoća kako na tržištima u razvoju i nastajanju, tako i na već razvijenim tržištima.

Roli Pradhan (Pradhan, 2014) je analizirala primenu „Z” modela na bankarski sektor Indije i zaključila (str. 517) da je na jednoj od tri analizirane banaka (analizirane su tri najlikvidnije banke u Indiji), vrednost „Z” skora najviša, te da „Z” model sugerise blisko predviđanje budućeg uspešnog poslovanja

U nastavku ćemo analizirati finansijske izveštaje domaćeg preduzeća „Aleva” ad iz Novog Kneževca. Informacije su prikupljene iz javno dostupnih baza podataka i poslužiće nam za dalji rad, odnosno za ocenu kreditnog boniteta na primeru ovog preduzeća, koristeći „Z” model. Radi mogućnosti poređenja, izvršićemo analizu poslovanja preduzeća primenom tradicionalnih metoda analize i ocenićemo kre-

ditni bonitet ovog preduzeća tradicionalnim modelom i uporediti dobijene rezultate sa rezultatima koje dobijemo primenom ZETA skor analize.

U nastavku rada, analiziraćemo BILANS STANJA i BILANS USPEHA preduzeća "Aleva" ad na dan 31.12.2016. godine. i na osnovu odnosa bilansnih pozicija doći ćemo do željenih rezultata ove analize, odnosno moći ćemo da ocenimo kreditni bonitet ovog privrednog društva primenom Altmanovog "Z" modela, kao i primenom tradicionalnih modela za ocenu boniteta preduzeća.

BILANS STANJA preduzeća „Aleva” na dan 31.12.2016. godine:

		Iznos		
		2016.	2015.	
			31.12.	01.01.
AKTIVA:				
UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0001	-	-	-
STALNA IMOVINA (0003+0010+0019+0024+0034)	0002	303.160	389.651	317.034
NEKRETNINE, POSTROJENJA I OPREMA (0011+0012+0013+0014+0015+0016+0017+0018)	0010	300.007	321.979	248.391
DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI (0025+0026+0027+0028+0029+0030+0031+0032+0033)	0024	2.971	67.490	68.461
OBRтна IMOVINA (0044+0051+0059+0060+0061+0062+0068+0069+0070)	0043	1.291.925	1.195.788	1.150.107
ZALIHE (0045+0046+0047+0048+0049+0050)	0044	620.478	562.514	574.742
Materijal, rezervni delovi, alat i sitan inventar	0045	223.568	187.844	170.109
Nedovršena proizvodnja i nedovršene usluge	0046	190.497	190.497	235.574
Gotovi proizvodi	0047	158.762	158.762	141.571
Roba	0048	4.228	9.398	9.530
POTRAŽIVANJA PO OSNOVU PRODAJE (0052+0053+0054+0055+0056+0057+0058)	0051	530.691	537.236	499.229
Kupci u zemlji - ostala povezana pravna lica	0054	4.477	1.428	2.354
Kupci u zemlji	0056	330.900	350.089	295.756
Kupci u inostranstvu	0057	195.314	185.719	201.119
KRATKOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI (0063+0064+0065+0066+0067)	0062	1.250	1.500	1.300
GOTOVINSKIEKVIVALENTI I GOTOVINA	0068	124.098	26.697	27.254
AKTIVNA VREMENSKA RAZGRANIČENJA	0070	9.498	12.849	14.252

UKUPNA AKTIVA = POSLOVNA IMOVINA (0001+0002+0042+0043)	0071	1.595.085	1.585.439	1.467.141
VANBILANSNA AKTIVA	0072	778.191	797.688	143.517
PASIVA:				
KAPITAL (0402+0411-0412+0413+0414+0415-0416 + 0417+0420-0421)≥0=(0071-0424-0441-0442)	0401	1.216.348	1.244.036	1.125.561
OSNOVNI KAPITAL (0403+0404+0405+0406+0407+0408+0409+0410)	0402	450.652	450.652	450.652
REZERVE	0413	145.155	145.155	145.155
REVALORIZACIONE REZERVE PO OSNOVU REVALORIZACIJE NEMATERIJALNE IMOVINE, NEKRETNINA, POSTROJENJA I OPREME	0414	47.091	47.091	47.455
NERASPOREĐENI DOBITAK (0418+0419)	0417	573.450	601.138	482.299
DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE (0425+0432)	0424	131.131	7.969	51.838
DUGOROČNA REZERVISANJA (0426+0427+0428+0429+430+0431)	0425	7.969	7.969	-
DUGOROČNE OBAVEZE (0433+0434+0435+0436+0437+0438+0439+0440)	0432	123.162	-	51.838
KRATKOROČNE OBAVEZE (0443+0450+0451+0459+0460+0461+0462)	0442	247.650	333.434	289.742
KRATKOROČNE FINANSIJSKE OBAVEZE (0444+0445+0446+0447+0448+0449)	0443	-	52.124	69.120
PRIMLJENI AVANSI, DEPOZITI I KAUCIJE	0450	1.502	11.805	9.396
OBAVEZE IZ POSLOVANJA (0452+0453+0454+0455+0456+0457+0458)	0451	141.764	229.700	188.816
OBAVEZE ZA OSTALE POREZE, DOPRINOSE I DRUGE DAŽBINE	0461	2.293	129	2.371
PASIVNA VREMENSKA RAZGRANIČENJA	0462	84.863	5.545	1.239
UKUPNA PASIVA (0424+0442+0441+0401-0463)>=0	0464	1.595.129	1.585.439	1.467.141
VANBILANSNA PASIVA	0465	778.191	797.688	143.517

Izvor: Javna baza podataka agencije za privredne registre Republike Srbije. URL:<http://pretraga2.apr.gov.rs/EnterprisePublicSearch/Details/EnterpriseAnnualFinancialReports/1043084?code=DF8AD16452FA3A429EE733EC3932BAF2B5216C70> pristupljno 10.01.2017. godine.

BILANS USPEHA preduzeća "Aleva" na dan 31.12.2016. godine

POZICIJA	AOP	Iznos	
		2016. godina	2015. godina
PRIHODI REDOVNOG POSLOVANJA			
POSLOVNI PRIHODI (1002+1009+1016+1017)	0001	1447817	1.792.508
PRIHODI OD PRODAJE PROIZVODA I USLUGA (1010+1011+1012+1013+1014+1015)	1009	1390943	1.699.376
Prihodi od prodaje proizv. i usl- na domaćem tržištu	1014	805.264	1.074.946
Prihodi od prodaje proizvoda i usluga na ino. tržištu	1015	585.679	624.215
DRUGI POSLOVNI PRIHODI	1017	1.850	1.823
POSLOVNI RASHODI (1019- 1020 - 1021+1022+1023+1024+1025+1026+1027+1028+1029)≥0	1018	1292529	1.652.471
TROŠKOVI MATERIJALA	1023	629.655	763.805
TROŠKOVI GORIVA I ENERGIJE	1024	43.918	70.822
TROŠKOVI ZARADA; NAKNADA ZARADA I OSTALI LIČNI RASHODI	1025	322.127	384.765
TROŠKOVI PROIZVODNIH USLUGA	1026	191.590	247.559
TROŠKOVI AMORTIZACIJE	1027	38.145	37.971
TROŠKOVI DUGOROČNIH REZERVISANJA	1028	-	2.847
NEMATERIJALNI TROŠKOVI	1029	38.115	52.813
POSLOVNI DOBITAK (1001-1018)≥0	1030	155.288	140.037
FINANSIJSKI PRIHODI (1033+1038+1039)	1032	8.758	20.050
FINANSIJSKI PRIHODI OD POVEZANIH LICA I OSTALI FINANSIJSKI PRIHODI (1034+1035+1036+1037)	1033	800	957
Ostali finansijski prihodi	1037	800	957
PRIHODI OD KAMATA (TREĆIH LICA)	1038	2.174	14.624
POZITIVNE KURSNE RAZLIKE I POZITIVNI EFEKTI VALUTNE KLAUZULE	1039	5.784	4.469
FINANSIJSKI RASHODI (1041+1046+1047)	1040	5.134	12.142
RASHODI OD KAMATA (PREMA TREĆIM LICIMA)	1046	1.253	6.193
NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE I NEGATIVNI EFEKTI VALUTNE KLAUZULE	1047	3.881	5.949
DOBITAK IZ FINANSIRANJA (1032-1040)	1048	3.624	7.908
GUBITAK IZ FINANSIRANJA (1040-1032)	1049	-	-

PRIHODI OD USKLAĐIVANJA VREDNOSTI OSTALE IMOVINE KOJA SE ISKAŽUJE PO FER VREDNOSTI KROZ BILANS USPEHA	1050	832	1.545
DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA (1030-1031+1048-1049+1050-1051+1052-1053)	1054	154.689	147.168
DOBITAK PRE OPOREZIVANJA (1054-1055+1056-1057)	1058	154.689	142.046
GUBITAK PRE OPOREZIVANJA (-1054+1055-1056+1057)	1059	-	-
NETO DOBITAK (1058-1059-1060-1061+1062)	1064	133.873	112.639

Izvor: Javna baza podataka agencije za privredne registre Republike Srbije. URL: <http://pretraga2.apr.gov.rs/EnterprisePublicSearch/Details/EnterpriseAnnualFinancialReports/1043084?code=DF8AD16452FA3A429EE733EC3932BAF2B5216C70> pristupljno 10.01.2017. godine.

Koristeći podatke iz bilansa stanja i bilansa uspeha na dan 31.12.2016. godine, uradili smo ocenu boniteta Altmanovim „Z” skorom kao modelom za preduzeća koja se kotiraju na berzi, i došli smo do traženih rezultata, odnosno, u nastavku, tabelarno ćemo prikazati način iskazivanja, kao i način izračunavanja AOP³ pozicije:

Tabela 2: Izračunavanje „Z” modelom

Način iskazivanja	Način izračunavanja AOP POZICIJE			
<u>Dugoročni izvori - Dugoročna imovina</u> Poslovna imovina	<u>0401 + 0424 - 0411 -</u> 0463 - 0002 0071-0001	0,655	x 1,2	0,7856527
<u>Neraspoređena dobit - gubitak</u> Poslovna imovina	<u>0417 - 0421 - 0463</u> 0071-0001	0,360	x 1,4	0,5033149
<u>Poslovni dobitak - Poslovni gubitak</u> Poslovna imovina	<u>1030 - 1031</u> 0071 - 0001	0,097	x 3,3	0,3212684
<u>Kapital</u> Dugoročna rezervisanja i obaveze	<u>(0401 - 0411 -0463 -0042</u> <u>+ 0441)</u> (0424+0442)	3,865	x 0,6	2,3190149
<u>Prihodi od prodaje+Prihodi od aktiviranja učinka i robe</u> Poslovna imovina	<u>1002+1009+1020 +1021-</u> 1022 0071-0001	0,913	x 1,0	0,9130479

$$Z = 1,2 * X1 + 1,4 * X2 + 3,3 * X3 + 0,6 * X4 + 0,99 * X5 = 4,83316830$$

Izvor: Proračun autora

Saglasno kriterijumima “Z” skora, analizirano preduzeće ima izuzetno dobre kreditne performanse: **4,83** (ako znamo da je uslov da “Z” skor bude veći ili jednak

³ AOP-pozicija za automatsku obradu podataka.

2,99) i dobro poslovanje koje mu omogućava dobru platežnu sposobnost i jaku moć zarađivanja. Možemo zaključiti da je bonitet ovog preduzeća jako dobar.

OCENA KREDITNOG BONITETA PO TRADICIONALNOM POSTUPKU

Pored ocene kreditnog boniteta pomoću „Z” skora, u praksi se takođe susrećemo i sa tradicionalnim modelom ocene kreditnog boniteta. Ovaj model obuhvata ocenu boniteta preduzeća na osnovu pokazatelja o finansijskom položaju, imovinskom položaju, prinosnom položaju, upravljanju, kao i o tržišnoj vrednosti akcija jednog privrednog društva (Rodić, Vukelić, Andrić, 2011).

Finansijski položaj preduzeća

Finansijski položaj preduzeća se utvrđuje na osnovu podataka koji su prikazani u bilansu stanja preduzeća, a putem finansijske ravnoteže, zaduženosti, likvidnosti, solventnosti i reprodukcione sposobnosti. Finansijski položaj preduzeća se ocenjuje kao dobar, prihvatljiv i loš (Rodić, 2007). Dobar finansijski položaj znači da postoji usklađenost uspeha i imovinske i finansijske strukture preduzeća, sa principima finansijske politike koju čine rentabilnost, sigurnost, fleksibilnost i nezavisnost. Za donošenje odluka o poslovanju privrednog društva, vrlo je bitno da sredstva po obimu i vremenu za koji su vezana odgovaraju obimu i vremenu raspoloživosti izvora finansiranja, što definišemo kao finansijsku ravnotežu preduzeća. Razlikujemo kratkoročnu finansijsku ravnotežu, čije se stanje utvrđuje upoređivanjem likvidnih sredstava uvećanih za kratkoročno vezana sredstva i kratkoročne obaveze, i dugoročnu finansijsku ravnotežu, čije se stanje utvrđuje upoređivanjem dugoročno vezanih sredstava i sopstvenog kapitala, uvećanog za dugoročne obaveze i dugoročna rezervisanja. Tabela ispod pruža informacije o finansijskom položaju preduzeća „Aleva” ad.

Tabela 3: Pokazatelji finansijskog položaja preduzeća „Aleva” ad

Pokazatelji finansijskog položaja		
Pokazatelji finansijske strukture	2016	2015.
Racio zaduženosti (debt ratio) %	23,75%	21,53%
Racio strukture kapitala (D/Eratio)%	10,78%	0,64%
Odnos dugoročnih dugova prema dugoročnim izvorima %	9,73%	0,64%
Racio pokrića rashoda na ime kamata (TIE)	30,25	11,53

Racio pokrića imobilizacija dugoročnim kapitalom	4,44	3,21
Racio pokrića imobilizacija sopstvenim kapitalom	4,01	3,19
Racio pokrića zaliha sa NOF	2,71	1,90
Racio pokrića ukupnih obrtnih sredstava sa NOF	0,81	0,72

Izvor: Proračun autora

Možemo zaključiti, na osnovu podataka do kojih smo došli, da je finansijski položaj preduzeća "Aleva" ad veoma dobar.

Imovinski položaj preduzeća

Imovinski položaj preduzeća obuhvata strukturu poslovne imovine, strukturu operativne imovine, strukturu fiksne imovine, koeficijent obrta, prinos na investirani kapital, kao i efikasnost imovine. Strukturu ove imovine čini fiksna i obrtna imovina (Rodić, Vukelić, Andrić, 2011).

Analiza imovinskih pokazatelja opredeljuje zaključak o imovinskom položaju preduzeća "Aleva" ad. Tabela ispod nam daje jasnu sliku o imovinskom položaju ovog preduzeća.

Tabela 4: Imovinski položaj preduzeća „Aleva” ad.

Racia likvidnosti	2016.	2015.
Racio opšte likvidnosti	5,22	3,59
Racio reducirane likvidnosti	2,71	1,90
Neto obrtna sredstva	1.044.319	862.354
Pokazatelji aktivnosti	2016.	2015.
Koeficijent obrta kupaca	2,74	3,39
Prosečan period naplate	132,99	107,64
Koeficijent obrta zaliha	2,46	6,30
Prosečan period vezivanja zaliha	148,24	57,94
Prosečan period konverzije zaliha	281,23	165,59
Koeficijent obrta dobavljača	6,38	5,11
Prosečno vreme plaćanja dobavljača	57,23	71,41

Koeficijent obrta stalne imovine	4,78	4,60
Koeficijent obrta poslovne imovine	0,91	1,13
Racia strukture imovine	2016	2015
Racio učešća stalne imovine	0,19	0,25
Racio učešća obrtne imovine	0,81	0,75
Racio učešća kratkoročnih finansijskih ulaganja	0,00	0,00
Racio učešća zaliha	0,39	0,35
Racio učešća nematerijalnih ulaganja	0,00	0,00
Racio učešća dugoročnih finansijskih ulaganja	0,00	0,04

Izvor: proračun autora

Za posmatrani period, koeficijent likvidnosti je uvek znatno viši od jedan i sa tendencijom daljeg rasta. Isto je i sa koeficijentom finansijske stabilnosti, koji je za obe posmatrane godine osetno veći od jedan, što upućuje na efikasno korišćenje raspoloživih resursa i jačanje stabilnosti u poslovanju.

Upravljanje preduzećem i prinosni položaj preduzeća

Cilj svakog privrednog društva je maksimiziranje rezultata na duži rok, s toga je zahtev za rentabilnošću izveden iz samog cilja preduzeća. Rentabilnost je pre svega usmerena ka ukamaćenju kapitala, budući da je u tržišnoj ekonomiji ulaganje kapitala u privredne subjekte motivisano očekivanim prinosima. Stopa prinosa na ukupan kapital jeste informacija koja iz prizme donosioca odluka ima veoma jak značaj i podsticaj. Pored informacija koje se prikazuju u finansijskom, imovinskom i prinosnom položaju, za ocenu boniteta vrlo su bitni i podaci koji se tiču organizovanja i upravljanja preduzećem. Dobro poslovanje, dobar bonitet preduzeća u savremenim tržišnim privredama podrazumeva i ocenu rada menadžmenta preduzeća, budući da finansijski izveštaji prezentuju rezultate koji su u velikoj meri u korelaciji sa dobrim rukovođenjem preduzeća (Rodić, Vukelić, Andrić, 2011), smatramo da su i ostvareni rezultati "Aleve" rezultat domaćinskog rukovođenja. Za posmatrano privredno društvo, pokazatelji prinosnog položaja izgledaju:

Tabela 5: Prinosni položaj preduzeća „Aleva” ad

Pokazatelji rentabilnosti	2016.	2015
Stopa bruto dobitka (%)	13,36%	9,93%
Stopa poslovnog dobitka (%)	10,73%	7,81%
Stopa neto dobitka (%)	9,25%	6,28%
Pokazatelji stope prinosa	2016.	2015.
(ROA) %	8,39%	7,10%
Stopa prinosa na sopstveni kapital (ROE) %	11,01%	9,05%
Pokazatelji ekonomičnosti	2016.	2015.
Racio poslovne ekonomičnosti	1,12	1,08
Racio ukupne ekonomičnosti	1,12	1,08
Struktura prihoda i rashoda	2015.	2015.
Ukupni prihodi	100,00%	100,00%
Poslovni prihodi	99,07%	97,45%
Finansijski prihodi	0,60%	1,09%
Ostali prihodi	0,33%	1,46%
Ukupni rashodi	100,00%	100,00%
Poslovni rashodi	98,91%	97,36%
Finansijski rashodi	0,39%	0,72%
EBITDA	193,433	178,008
EBIT	11%	8%
Ostali rashodi	0,69%	1,93%

Izvor: proračun autora

Iz gore dobijenih rezultata, a uzimajući u obzir finansijske pokazatelje, zaključujemo da preduzeće ima povoljan prinosni položaj (za 2016. godinu % bruto dobitka iznosi 13,36%; % poslovnog dobitka iznosi 10,73 %; ROA 8,39%; ROE 11,01%), kao i da posmatrano preduzeće ima veoma dobre kreditne performanse, odnosno dobar kreditni bonitet. EBITDA (Poslovni prihod + amortizacija) iznosi 193.433.000,00 dinara i pokazuje meru sposobnosti preduzeća da odbacuje do-

bit iz poslovnih aktivnosti. Istovremeno, Marža EBIT (Poslovni dobitak / Prihod od prodaje) od 11% pokazuje stopu sposobnosti prihoda od prodaje da odbacuje dobit. Do ovih rezultata smo došli pomoću tradicionalnog modela za ocenu kreditnog boniteta preduzeća.

ZAKLJUČAK

Analiza kreditnih mogućnosti preduzeća je značajna kako za investitore i poverioce, tako i za državu koja na osnovu predviđanja može sprovesti planirane fiskalne i investicione aktivnosti. Toga radi, neophodno je analizirati kreditne mogućnosti preduzeća i pratiti njihovo kretanje tokom vremena, pre bilo kakvih ulaganja i pre odobravanja bilo kakvog kredita, kao i pre donošenja investicionih odluka. Analize koje smo prikazali u radu se odnose, kako na preduzeća u restrukturiranju, tako i na zdrava preduzeća, što je slučaj sa „Alevom” ad. Izložena analiza je pokazala da postupak ocene boniteta po „Z” modelu, kao i po tradicionalnom modelu, daju rezultate na osnovu kojih se mogu izvesti zaključci o dobrom kreditnom bonitetu ovog privrednog društva. U uslovima identifikovanja lošeg kreditnog boniteta neophodno je razvijati strategiju izlaska iz krize radi ostvarenja dobrog boniteta. U tom slučaju bi morali da projektujemo bilans stanja i uspeha za budući period, na onoliko godina koliko je neophodno za ostvarenje dobrog boniteta. Konačan zaključak bi bio da treba investirati u vlasničke hartije od vrednosti ovakvih privrednih društava jer njihov razvoj obećava dobar prinos na uloženi kapital.

FINANCIAL ANALYSIS AND CREDIT SLOVENCY EVALUATION OF A SELECTED ENTERPRISE CASE STUDY OF A COMPANY "ALEVA NOVI KNEŽEVAC"

Filipovic M. Luka
Mirjanic B. Borjana

Abstract: *There is a large number of developed methods and indicators of financial analysis i.e. analysis of financial reports. Therefore, it was useful to develop a basic template*

indicator, that would include all the indicators together and that would have the same meaning for all of its users. However, the requirements of users of financial information determine the level and form of desired information. Today, the favorable characteristics of a company

are primarily seen as its solvency. Solvency represents the degree of certainty in making predictions related to its survival and development, as well as a review of its quantitative and qualitative skills, primarily yielding abilities, but also material and financial capacities. Solvency, in the narrow sense of a word, represents a company's credit ability, and the ability to maintain current liquidity, while in the broader sense it represents a company's overall market position. In practice, there are two models of credit solvency evaluation: the traditional model of credit solvency evaluation, and the Altman's "Z"-model (score). Since these two models differ, in this paper we performed credit solvency evaluation in the case of a joint stock company called „Aleva” from Novi Kneževac, with the aim of comparing the results of credit solvency evaluation with the company's reliability.

Key words: financial reports analysis / liquidity / credit solvency evaluation / Altman's "Z"-score / traditional model.

LITERATURA

1. Altman, E. (1968). Financial Ratios. Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*, 589-609.
2. Altman, E, Danovi, A, Falini, A. (2013). Z-Score Models' Application to Italian Companies Subject to Extraordinary Administration. *Journal of Applied Finance*, 1, 128-137.
3. Horngren, C, Sundem, G, Elliott, J, Thornton D, F. (1995) Financial accounting, Ontario: Prentice-Hall, Inc.
4. Ivaniš, M. (2012) Elementi strukture kapitala korporativnog preduzeća, 1-14, Pravno-Ekonomski pogledi. Preuzeto sa: http://www.pepogledi.org/Arhiva/2012_02/04%20Dr%20Marko%20Ivanis%20-%20ELEMENTI%20STRUKTURE%20KAPITALA%20KORPORATIVNOG%20PREDUZECA.pdf
5. Javna baza podataka Agencije za privredne registre Republike Srbije. Preuzetosa: <http://pretraga2.apr.gov.rs/EnterprisePublicSearch/Details/EnterpriseAnnualFinancialReports/1043084?code=DF8AD16452FA3A429EE733EC3932BAF2B5216C70>
6. Ljutić, B. (2014) Finansijsko računovodstvo, Novi Sad: FIMEK.
7. Rodić, Vukelić, Andrić. (2011). Analiza finansijskih izveštaja. In V. A. Rodić, *Analiza finansijskih izveštaja* (p. 229). SUBotica: Proleter a.d Bečej.
8. Altman, Danovi, Falini. (2013). Z-Score Models' Application to Italian Companies Subject to Extraordinary Administration. *Journal of Applied Finance No. 1*, 128-137.
9. Altman, E. (1968). Financial Ratios. Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*, 589-609.

10. E. Altman, A. Danovi, A. Falini. (2013). Z-Score Models' Application to Italian Companies Subject to Extraordinary Administration. *Journal of Applied Finance No. 1*, 128-137.
11. L. Samarkoon, T. Hasan. (2003). *Altman Z-Score Models Predicting Corporate Distress: Evidence from the Emerging Sri Lanka Stock Market*. Madison: Journal of the Academy of Finance.
12. Pradhan, R. (2014). Z Score Estimation for Indian Banking S. *International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol5, No. 6*, 516-520.
13. Ranković. (1989). *Upravljanje finansijama preduzeća*. Beograd: Centar Beograd.
14. Ranković. (1989). *Upravljanje finansijama preduzeća 4. izdanje*. Beograd: Centar Beograd.
15. Ranković, d. J. (1989). *Upravljanje finansijama preduzeća 4. izdanje*. Beograd: Centar Beograd.
16. Rodić, Vukelić, Andrić. (2011). Analiza finansijskih izveštaja. In *Analiza finansijskih izveštaja* (pp. 229-242). Subotica: Proleter a.d Bečej.
17. Rodić, J. (2007). *Teorija, politika i analiza bilansa*. Beograd: Privrednik.
18. Samarkoon, Hasan. (2003). Altman Z-Score Models Predicting Corporate Distress: Evidence from the Emerging Sri Lanka Stock Market. *Journal of the Academy of Finance*.
19. Stančić, P. (1996). *Monografija: Efikasnost transformacije preduzeća - Poslovni krah preduzeća-uzroci i mogućnosti predeviđanja*. Niš: Ekonomski fakultet u Nišu.
20. VanHorn, J. (1997). *Finansijsko upravljanje i politika*. Zagreb: Mate.

PREGLEDNI RADOVI

OCENA FAKTORA KONKURENTNOSTI I INOVATIVNOSTI U CILJU OSTVARIVANJA TRŽIŠNOG UČEŠĆA

Vukajlović Đurđica¹

Ćurčić Nikola²

Sažetak: *Poslovanje u savremenim uslovima karakteriše veliki broj ponuđača proizvoda i/ili usluga koji mogu da zadovolje potrebe na isti ili sličan način. Iz tog razloga svaka organizacija mora stalno da prati konkurentnost na tržištu, uvodi inovacije, kako bi zadržala postojeća ili eventualno osvojila nova tržišta. Sprovedeno istraživanje imalo je za cilj da oceni faktore koji su od značaja za ostvarivanje konkurentske prednosti, podizanje inovativnih aktivnosti i faktore od značaja za ulazak i osvajanje novog tržišta, kao i da utvrdi korelaciju tih faktora sa različitim karakteristikama organizacija (veličina, nivo i dužina poslovanja). Rezultati su pokazali da se u organizacijama za postizanje konkurentske prednosti marketing prepoznaje kao najznačajniji faktor, dok je inovativna aktivnost imitatorskog karaktera, a potrošači, njihovi zahtevi i potrebe, zanemareni.*

Ključne reči: *konkurentnost / inovacije / tržište / organizacije*

UVOD

Svaka privredna organizacija, bilo uspešna ili neuspešna, susreće se kroz svoj životni ciklus sa promenama na tržištu koje se ogledaju kroz promenljivost njenog tržišnog učešća. Konkurentska prednost je, pre svega, racionalan način na koji konkretna organizacija može da se pojavi ili nadmeće na odabranom tržištu kako

¹ Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Jevrejska 24, Beograd, e-mail: vukajlovielj@gmail.com

² Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Jevrejska 24, Beograd, e-mail: nikolavcurcic@yahoo.com

bi ostvarila neke svoje posebno definisane ciljeve - tržišno učešće, a time ujedno i dobit. Organizacije svaku svoju konkurentsku prednost moraju da kreiraju kao prednosti za potrošača, odnosno moraju da ih zasnivaju na onome što potrošači smatraju vrednim i značajnim (Kotler i Keler, 2006). Konkurentnost je sposobnost kojom se stiče mogućnost da se neko takmiči sa rivalom koji postoji i deluje istovremeno. Kroz nju se ispoljavaju odnosi između proizvođača i kupaca (Kragulj, 2008, str. 189), i ona je bitan element tržišne privrede, vezan za međusobno takmičenje između proizvođača. Na konkurentnost organizacije utiču brojni faktori – interni, koji se tiču funkcionisanja same organizacije, i eksterni, na koje organizacija ne može da utiče, ali kojima se treba prilagoditi u svom poslovanju. Jedan od značajnih aspekata konkurentnosti su inovacije i inovativna aktivnost, kojom se postaje prepoznatljiv i ide u susret promenama i zahtevima potrošača. Inovacije su postale sastavni deo poslovanja, bez koje konkurentnost nema kontinuitet, pa se tako vodeća tržišna pozicija lako gubi.

KONKURENTNOST U TRŽIŠNIM USLOVIMA PRIVREĐIVANJA

Savremene uslove privređivanja karakteriše veliki broj ponuđača proizvoda ili usluga koje zadovoljavaju potrebe na isti ili sličan način. Danas se ne postavlja pitanje da li se nešto može proizvesti, već da li ono što se proizvodi može da se proda. Proučavanje konkurentnosti i upravljanje konkurentnošću postaju sve važnija pitanja, pre svega zbog naglih i stalnih promena tehnologije, dinamike i globalizacije poslovanja, kao i internacionalizacije tržišta (Unković i Cvjetičanin, 2012). Barnej (1991) navodi da održiva konkurentna prednost proizilazi iz resursa i sposobnosti koje organizacija kontroliše, a koji su vredni, retki, ne mogu se potpuno imitirati i nisu zamenjivi. Autor navodi da jedan od ovakvih resursa koji se moraju uzeti u obzir su menadžer i menadžerski tim, koji može generisati konkurentnu prednost, posebno u početnim fazama razvoja organizacije.

Konkurentnost je sposobnost kojom se stiče mogućnost da se neko takmiči sa rivalom koji postoji i deluje istovremeno. Kroz nju se ispoljavaju odnosi između proizvođača i kupaca (Kragulj, 2008, str. 189), i ona je bitan element tržišne privrede, vezan za međusobno takmičenje između proizvođača. Ukoliko neka nova organizacija uđe u granu, to dovodi do smanjenja tržišnog učešća svake od organizacija koje su već u grani, što ne znači da neka od njih ne obavlja svoje poslovanje lošije od drugih. Ponekad je pad tržišnog učešća rezultat smišljene politike da se poboljša profit. Takođe, uzrok osciliranja tržišnog učešća mogu biti i mnogi slučajni razlozi (Kotler, 1989). U granama privrede gde je učešće na tržištu relativno stabilno, postoji neka vrsta podele tržišta od strane privrednih društava koja sačinjavaju granu,

pa organizacije mogu da izračunaju svoje tržišno učešće. Projektovanje učešća na tržištu je pogodan način predviđanja, ali samo ako ga je lako izračunati i ako je stabilno. Međutim, ako je učešće na tržištu teško izračunati, i ako pored toga fluktuiira u vremenu, ne može se koristiti metod predviđanja poslovanja privrednog društva, jer može da navede na pogrešne zaključke (Milisavljević, 2002, str. 109).

Da bi organizacija bila konkurentna mora da ispuni brojne zahteve koji se pred nju stavljaju, kako interne, tako i eksterne. Interni faktori tiču se organizacione strukture, menadžmenta, resursa, poslovne politike i drugih faktora na koje organizacija direktno utiče. Eksterni faktori su van kontrole preduzeća, ali značajno mogu da pozitivno ili negativno utiču na poslovni rezultat. Njih je jedino moguće identifikovati i proceniti njihov pojedinačni i ukupni uticaj na tekući ili budući plasman, ali nije moguće uticati na njih. Uobičajeno se ovi faktori okruženja grupišu kao: ekonomski faktori, tržišni faktori i konkurencija, tehnološki faktori, demografski, socijalni i kulturni faktori, prirodni faktori, pravni i politički faktori (Lovreta, 2000).

U analizi svoje konkurentnosti organizacija treba da se rukovodi sledećim pitanjima kao smernicama u tom procesu (Unković, 2010, str. 207):

- Kako konkurentsko okruženje izgleda?
- Šta konkurenti rade na tržištu?
- Šta je organizacija uradila u odnosu na konkurente u istom periodu?
- Kako konkurenti mogu ugroziti konkurentnost?
- Kakvi su planovi u budućnosti konkretne organizacije?
- Kako kreirati adekvatnu viziju razvoja usmerenu ka potrošačima?
- Kako se boriti za sticanje tehnoloških prednosti?
- Kako upoznati svoje potrošače i na koji način oni treba da se upoznaju?

Identifikovanje konkurentskih snaga usredsređeno je na analizu operativne okoline organizacije. To je analiza konkurentske strukture grane u kojoj organizacija deluje. Prostorni obuhvat identifikovanja konkurentskih snaga opredeljuje struktura delatnosti organizacije i nivo razvojnih ambicija njegovog menadžmenta (Stošić, 2007, str. 64). Osnovna uloga konkurencije, kao i čitavog sistema tržišne ekono-

mije jeste da podigne nivo konkurentnosti povećanjem efikasnosti i smanjivanjem troškova proizvodnje uz obostranu korist kupca i prodavca. S tim u vezi Stigler (1957) zaključuje da je konkurencija nadmetanje, rivalitet između konkurenata, suparništvo, tj. pritisak koji svaki od takmičara trpi na tržištu. Što je veći pritisak, veća je ekonomska efikasnost.

Sa pravnog aspekta (Pravna enciklopedija, 1979, str. 715) konkurencija je sistem u kojem svaki privredni subjekt nastupa na tržištu svojom privrednom inicijativom, tako da među njima nastaje privredno takmičenje. U užem smislu, sa ekonomskog aspekta (Stojanović, 2005, str. 116), konkurencija je niz uslova za ponašanje i odnose privrednih subjekata u sferi razmene prilikom formiranja tržišne cene, pa se s obzirom na različitost uslova i ponašanja formiraju različiti tipovi konkurencije. U širem smislu, konkurencija je ukupnost odnosa proizvodnje koji se izražavaju razmenom. Recept konkurentnosti je povećanje kvaliteta proizvoda prilagođenog svetskim standardima, produktivnost i ekonomičnost, način nastupanja organizacija na tržištu, marketing i znanje kao faktor uspeha (Krugman i Obstfeld, 2009, str. 243).

Konkurentnost je uglavnom zavisna od svoje sposobnosti da dobro posluje u domenu troškova, kvaliteta, isporuke, pouzdanosti, brzine, inovacije i fleksibilnosti da se prilagodi promenama u tražnji. Predlaže se sistemsko izvođenje aktivnosti kojima će se poboljšati ponuda u odnosu na očekivanja kupaca (Carpinetti, Gerolamo i Dorta, 2000), čime se postiže i bolja konkurentnost organizacije. Brojna istraživanja pokazuju da u manje razvijenim zemljama organizacije koje posluju sa manje iskustva imaju konkurentnost na lokalnom nivou, dok je na internacionalnom nivou konkurentnost izuzetno mala. Istraživanje tržišta, dobrobit zaposlenih i razvoj su oblasti u kojima se najviše investira (Singh, Garg i Deshmukh, 2006). Odatle proizilazi da organizacije treba da budu fleksibilne u strategijama razvoja, kako bi se poboljšala njihova konkurentnost.

Pojam konkurentnosti nekada se odnosio samo na konkretne organizacije i njihovo poslovanje, da bi se sa njihovim intenzivnim rastom i internacionalizacijom privrede u celini, sve se više razmatra i koncept konkurentnosti pojedinih, užih ili širih, privrednih sektora, kao i privreda u celini (Unković i Cvjetičanin, 2012, str. 102).

TRŽIŠNO UČEŠĆE

Da bi organizacija bila konkurentna ona mora da ima adekvatnu tržišnu poziciju i tržišno učešće. Upravo iz ovih razloga potrebno je da se u cilju ispravnog tumačenja i adekvatnog upravljanja tržišnim učešćem najpre utvrdi merilo ili merila tržišnog učešća, zatim da se podaci o tržišnom učešću raščlane na različite veličine (proizvode, vrste kupaca, regije) i da se na kraju samo tržišno učešće raščlani na sastavne komponente (penetracija kupaca, privrženost kupaca, selektivnost kupaca, selektivnost cene).

Stvaranje ili povećanje tržišnog učešća je ofanzivna strategija čiji je cilj da se poboljša pozicija organizacije na tržištu na račun konkurenata. Mogu je koristiti privredne organizacije koje se prvi put javljaju na određenom tržištu ili posluju na njemu ispod optimalnog nivoa. Zasniva se na odgovarajućoj segmentaciji tržišta i izboru nepokrivenih tržišnih segmenata, ali i na razvoju novih proizvoda i tržišta. Primena ove strategije je opravdana kada su ispunjeni sledeći uslovi (Milisavljević, 2002, str. 415-416):

- Privredna organizacija je u grani u kojoj može da se stvori održiva konkurentna prednost i u kojoj veće tržišno učešće vodi većoj dugoročnoj dobiti;
- Proizvod organizacije treba da bude u ranoj fazi životnog ciklusa;
- Potencijalno tržište treba da bude dovoljno veliko i cenovno elastično, što omogućava ekonomiju veličine proizvodnje i marketinga, što rezultira povećanjem dobiti;
- Proizvod treba da bude dobrog kvaliteta u odnosu na konkurente;
- Organizacija treba da ima stvarnu ili potencijalnu prednost u troškovima u odnosu na konkurente;
- Organizacija mora da bude spremna da izdvoji značajna sredstva za istraživanje proizvoda i procese, i da bude spremna da obezbedi i marketing sposobnosti koje su bar jednake njenim glavnim konkurentima;
- Broj konkurenata, njihove sposobnosti i strategije, moraju biti takve da pružaju šanse za povećanje tržišnog učešća;
- Marketing menadžment preduzeća bi valjalo da ima odgovarajuće finansijske izvore kako bi bilo spremno na rizik.

Organizacija tržišno učešće može povećati povećanom lojalnošću potrošača, koja predstavlja direktnu posledicu zadovoljstva potrošača. Povećana lojalnost potrošača znači da će više potrošača ponovo kupovati (i biti zadržani) u budućnosti (Anderson, Fornell i Leehmann, 1994, str. 54). Ona za posledicu ima veću tolerantnost potrošača pri povećanju cena, što znači da su: oni spremni da plate više za koristi koje dobijaju; za češće i veće kupovine, kao i kupovanje ostalih proizvoda i usluga koje organizacija nudi; manje troškove organizacije za pridobijanje novih potrošača i uvećanu sveukupnu reputaciju. Pri povećanju lojalnosti potrošača privredna organizacija treba da pođe od postojećeg kvaliteta i prošlog zadovoljenja. Pritom, kvalitet ima veći uticaj na zadovoljenje potrošača, a samim tim i na lojalnost, iz razloga što sadašnje iskustvo ima veću težinu od prošlog ili predviđenog iskustva. Kotler i Keler (2006, str. 150) određuju konkurentsku prednost kao sposobnost organizacije da na odredjeni način kreira vrednost na koju njeni konkurenti ne mogu ili ne žele da odgovore na određenom tržištu. Superiorna vrednost se postiže putem niže cene od konkurenata za ekvivalentne koristi, ili pružanjem jedinstvenih pogodnosti ponude čija je cena viša od konkurentске.

INOVACIJE

Organizacije koje akcenat stavljaju na tehničko-tehnološku komponentu su u stalnom traganju za boljim i savremenijim proizvodima. Kroz inovacije oni dolaze do usavršenih sopstvenih proizvoda koje nude tržištu, na način da, iako u početku nisu razmišljale o načinu na koji će prodati svoju robu, ipak kroz stalno usavršavanje proizvoda, pokušavaju da privuku kupce. Otuda, upravljanje pomoću ciljeva zahteva veliki napor i posebne alate, jer u poslovnoj organizaciji, menadžeri nisu auto-matski usmereni ka zajedničkom cilju (Draker, 2001, str. 102), a ciljevi organizacije moraju da budu usresređeni na stalno unapređenje poslovanja kroz inoviranje, kako bi se povećalo tržišno učešće.

Inovativna organizacija permanentno traga za inovativnim rešenjima koja se ogleđaju u uvođenju novih ili poboljšanih postojećih proizvoda i poslovnih procesa (Ravić i Gavrić, 2015). Prema OECD (2005), razlikuju se sledeće inovacije: tehnološke inovacije, koje se definišu kao tehnološki novi proizvodi i procesi i značajna tehnološka poboljšanja proizvoda i procesa; marketing inovacije, koje podrazumevaju implementaciju novog marketing metoda; organizacione inovacije, koje se baziraju na implementaciji novog organizacionog metoda u poslovanju organizacije.

Stopa inovativnosti organizacije zavisi od (Stošić, 1999): konkurentskog okruženja i inovativnosti organizacije, njenih sposobnosti i sklonosti da ulazi u procese inovacija. Inovacije imaju višestruki značaj jer su između ostalog jedan od ključnih faktora unapređenja produktivnosti, mogu pomoći uvećanju poslovanja kroz uvođenje potpuno novog načina rada, mogu smanjiti troškove proizvodnje kroz uvećanje efikasnosti rada, predstavljaju izvor realne konkurentске prednosti i jedan su od efikasnih načina za održiv prosperitet ekonomske grane i ekonomije u celini (Krstić, 2013).

Inovacije mogu da izgledaju kao rezultat uspešne tehnološke primene novog naučnog znanja. Međutim, postoji shvatanje da inovacije manje pripadaju mudrosti pronalazača, njihovih organizacija i menadžmenta ili primeni nauke u tehnologiji, već načinu na koji tržište stvara tražnju za novim proizvodima i procesima.

Organizacije mikro, male i organizacije srednje veličine nerado ulažu u rizične inovacione aktivnosti i spremne su da žrtvuju ekonomski rizičnu, ali možda u budućnosti više isplativu aktivnost, u cilju očuvanja početnog bogatstva (Matzler, Veider, Hautz i Stadler, 2015). Male i srednje organizacije se odlikuju sa manje formalnim sistemom planiranja i kontrole, što znači da je u ovim organizacijama teže postaviti jasne ciljeve, kontrolu rada, kao i uporediti sve ovo sa aspiracijama. Tako jaz između ciljeva, aspiracija i performansi dovodi do smanjenih šansi za ulaganje u istraživanje (Sciascia, Nordqvist, Mazzola i De Massis, 2015), pa tako i manju otvorenost ka inovativnim aktivnostima. Najvažniji unutrašnji faktori koji pokreću mala i srednja preduzeća su dostupnost i kvalitet ljudskih resursa, dok se spoljni faktori obično odnose na mogućnost priključenja velikim kompanijama u oblasti inovacija. Mala i srednja preduzeća imaju relativno ograničene mogućnosti i otežan pristup finansijskim sredstvima (Nikolić, Despotović i Cvetanović, 2015), više zavise od malog broja proizvoda i usluga, pa im je tako i konkurentnost u odnosu na velike kompanije ograničena.

Istraživanje sprovedeno u jugoistočnoj Srbiji koje je imalo za cilj da otkrije faktore koji utiču na inovativnost malih i srednjih preduzeća, pokazalo je da ne postoji veza između broj zaposlenih u istraživačkom odeljenju i inovacija, jer u malim, a posebno mikro organizacijama zbog malog broja zaposlenosti ne postoje uopšte odeljenja za istraživanje i razvoj, tako da su ljudi koji rade na inovacijama raspoređeni na različitim mestima. Pokazalo se da tržište ima uticaj u inovativnim aktivnostima, ali negativan kod inovacije proizvoda i procesa, što pokazuje da organizacije kojima je dominantno lokalno ili nacionalno tržište nemaju potrebu da inoviraju. Verovatno bi otvaranje ka širem tržištu uključilo i potrebu za inoviranjem, zbog veće konkurencije (Arsić, Fedajev, Savić i Voza, 2014).

Uspješna inovacija bazira se na konceptu upravljanja protokom znanja u okviru i između funkcija u organizaciji, čime treba podržati i komunikaciju sa okruženjem, a sve u cilju povećanja konkurentnosti i profitabilnosti, odnosno otvarivanja ukupnog poslovnog uspeha (Stošić, 2013, str. 7). Svaka inovacija u organizacijama znači određenu promenu. Problem se javlja ukoliko se javi otpor promenama. Otpor promenama može biti: otvoren, prikriven, trenutni, odložen, individualan, organizovan i organizacijski (Robbins, Stephen i Judge, 2009). Najlakše se savladava otvoreni otpor inovacijama. Prikriveni otpor je znatno suptilniji i teže ga je savladati. Individualni otpor počiva na osobinama čovekove prirode. Osnovni izvori individualnog otpora su: navike ljudi (čovek je biće navika i suprostavlja se svakoj promeni koja mu ugrožava stečene navike), sigurnost (promena uvek preneti sigurnosti, a sigurnost je jedna od osnovnih čovekovih potreba), strah od nepoznatog (svaka promena donosi neizvesnost, a ljudi vole poznate situacije), zabrinutost za prihode (strah da promena ne ugrozi prihode). Za organizaciju je naročito opasan organizovan otpor promenama koji čak može ugroziti i opstanak same organizacije, a ovakav otpor je rezultat konzervativnosti u radu organizacije.

Država ne može da kreira konkurentne industrije – jedino organizacije to mogu. Uloga države je da oblikuje kontekst, institucionalnu strukturu i okruženje koje podstiče organizacije da stiču konkurentsku prednost. Kompanije su te koje kreiraju i održavaju konkurentsku prednost, i to lično. Kako razvijene, tako i nerazvijene zemlje mogu da inoviraju. Nerazvijene zemlje mogu ostvariti progres kroz inovacije i/ili kroz usvajanje znanja koja su već razvijena u nekoj od naprednih zemalja i time smanje velike troškove koje zahteva istraživanje i razvoj.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je sprovedeno na osnovu posebno pripremljenog upitnika na uzorku od 100 organizacija koje posluju na teritoriji Srbije. Upitnici su se slali elektronskim putem. Validno vraćenih upitnika koji su uzeti u obzir prilikom obrade podataka bilo je 92. Prikupljeni podaci su obrađeni aplikativnim SPSS sistemom, metodom deskriptivne statistike i korelacionom analizom. Upitnike su popunjavali srednji i viši nivo menadžmenta koji su uključeni u odlučivanje u oblasti inovativne aktivnosti, ulaska na nova tržišta i procenu konkurentne pozicije.

Ispitanici su ocenama od 1 do 5 ocenjivali značaj pojedinih faktora (1 najmanje značajan, 5 najviše značajan), pri čemu je ponuđeno 5 faktora i svaki faktor je mogao da dobije samo jednu vrednost. Ovo podrazumeva da su se ponuđeni faktori od značaja za npr. ostvarivanje konkurentne prednosti (dužina poslovanja, marketing, dobar menadžment, okruženje, inovacije u poslovanju) ocenjivali na način

da svaki od faktora može da dobije po jednu vrednost, pa je tako npr. ukoliko je za organizaciju naznačajnije za ostvarivanje konkurentne prednosti okruženje dobija ocenu 5, pa sledi po značajnosti marketing koji dobija ocenu 4, zatim dužina poslovanja ocenu 3, ukoliko su inovacije sledeće po značajnosti dobijaju ocenu 2 i ukoliko je za organizaciju najmanje značajan menadžment, on dobija ocenu 1. Na ovaj način je izbegnuto da menadžeri u organizacijama sve faktore obeleže kao jako značajne i daju ocenu 5 (što se uglavnom dešava, jer oni i jesu značajni, ali je bio cilj utvrdi koji od faktora je po značajnosti najviše izražen).

Korelaciona analiza imala je za cilj da opiše jačinu i smer veze između dve promenljive (veličine organizacije, nivoa poslovanja i dužine poslovanja sa faktorima od značaja za ostvarivanje konkurentne prednosti, podizanja inovativne aktivnosti organizacije i za ulazak i osvajanje novih tržišta). Koeficijenti Pirosonove korelacije (r) mogu imati vrednosti od -1 do +1. Predznak pokazuje da li je korelacije pozitivna (obe promenljive zajedno opadaju i rastu) ili negativna (jedna promenljiva opad kada druga raste i obrnuto). Apsolutna vrednost tog koeficijenta (kada se zanemari predznak) pokazuje jačinu veze i to (Cohen, 1998):

- mala korelacija $r=0,10$ do $0,29$;
- srednja $r=0,30$ do $0,49$;
- velika $r=0,50$ do $1,0$.

OPIS UZORKA

U uzorku bilo je najviše organizacija male veličine (koji imaju od 10-49 zaposlenih), slede mikro organizacije (koje imaju do 9 zaposlenih) i velike organizacije (koje imaju više od 250 zaposlenih). U uzorku je bilo najmanje organizacija srednje veličine (koje imaju od 50 do 249 zaposlenih). Najviše organizacija posluje na međunarodnom nivou (37%), slede organizacije koje posluju na regionalnom i nacionalnom nivou (21,7%), dok je najmanje onih koje posluju na lokalnom nivou (19,6%). U uzorku najveći procenat organizacija posluje preko 15 godina (52,2%), slede organizacije koje posluju od 8 do 15 godina (21,7%), zatim organizacije koje posluju od 4 do 7 godina (15,2%), a najmanje je organizacija koje posluju do 3 godine (tabela 1.).

Tabela 1. Opis uzorka

VELIČINA ORGANIZACIJE	APSLLOTUTNE FREKVENCIJE	RELATIVNE FREKVENCIJE
Mikro organizacija	24	26.1
Mala organizacija	34	37.0
Srednja organizacija	10	10.9
Velika organizacija	24	26.1
Ukupno	92	100.0
NIVO POSLOVANJA ORGANIZACIJE	APSLLOTUTNE FREKVENCIJE	RELATIVNE FREKVENCIJE
Lokalni nivo	18	19.6
Nacionalni nivo	20	21.7
Regionalni nivo	20	21.7
Međunarodni nivo	34	37.0
Ukupno	92	100.0
DUŽINA POSLOVANJA ORGANIZACIJE	APSLLOTUTNE FREKVENCIJE	RELATIVNE FREKVENCIJE
Do 3 godine	10	10.9
Od 4 do 7 godina	14	15.2
Od 8 do 15 godina	20	21.7
Preko 15 godina	48	52.2
Ukupno	92	100.0

Izvor: Autor

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je imalo za cilj da utvrdi pojedine faktore od značaja za ostvarivanje konkurentske prednosti, podizanje inovativnih aktivnosti i faktore od značaja za ulazak i osvajanje novog tržišta. Takođe cilj je bio da se utvrdi korelacija (povezanost) između pojedinih karakteristika organizacije (veličina, nivo i dužina poslovanja) sa faktorima od značaja za ostvarivanje konkurentske prednosti, podizanje inovativnih aktivnosti i faktora od značaja za ulazak i osvajanje novog tržišta. Cilj je bio da se utvrdi da li sa povećanjem organizacije (prelaskom sa mikro, na male, srednje i velike organizacije), prelaskom sa lokalnog na nacionalni, regionalni i međunarodni nivo poslovanja i povećanjem godina rada, raste ili opada značaj

pojedinih faktora za ostvarivanje konkurentske prednosti, podizanje inovativnih aktivnosti i ulazak na nova tržišta.

Rezultati pokazuju da je za ostvarivanje konkurentske prednosti kao najznačajniji od ponuđenih faktora ocenjen marketing (srednja vrednost ocene 3,37), sledi dužina poslovanja (srednja vrednost ocene 3,22), dobar menadžment (srednja vrednost ocene 2,89), a kao najmanje značajan faktor ocenjene su inovacije u poslovanju (srednja vrednost ocene 2,33). Razlog što su kao najmanje značajan faktor obeležene inovacije u poslovanju, treba tražiti u uzorku. Naime, 63,1% organizacija u uzorku su mikro i male organizacije, koje nemaju dovoljno sredstava za ulaganje u istraživanje i razvoj pa svoju konkurentsku prednost nastoje da ostvare drugim instrumentima (ovde je pokazano da je to marketing i dobra reputacija koja se postiže kroz dužinu poslovanja).

Kao najznačajniji faktor od značaja za podizanje inovativnih aktivnosti organizacije ocenjeno je kretanje u privrednoj grani (srednja vrednost ocene 3,57), sledi kreativnost zaposlelih (srednja vrednost ocene 3,33), zatim dobar menadžment (srednja vrednost ocene 2,85), praćenje konkurenata (srednja vrednost ocene 2,70), a kao najmanje značajan faktor za podizanje inovativnih aktivnosti ocenjeni su zahtevi potrošača (srednja vrednost ocene 2,57). Ukoliko se pogleda značaj faktora za ulazak i osvajanje novog tržišta, kao najznačajniji faktor ocenjene su inovacije kojima se nastupa na tržištu (srednja vrednost ocene 3,46), sledi konkurencija (srednja vrednost ocene 3,02), dobar marketing plan (srednja vrednost ocene 2,98), dobro osmišljen biznis plan (srednja vrednost ocene 2,91), a kao najmanje značajan faktor ocenjeni su potrošači i njihovi zahtevi (srednja vrednost ocene 2,70). Srednje vrednosti ocena pojedinih faktora prikazane su tabelom 2.

Tabela 2. Ocene faktora od značaja za ostvarivanje konkurentske prednosti, podizanje inovativnih aktivnosti organizacije i ulazak i osvajanje novog tržišta

FAKTORI OD ZNAČAJA ZA OSTVARIVANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI	SREDNJA VREDNOST OCENE
Dužina poslovanja	3,22
Marketing (koliko su marketinške aktivnosti značajne za konkurentsku prednost)	3,37
Dobar menadžment	3,00
Okruženje (eskterno okruženje koje utiče na poslovanje organizacije)	2,89

Inovacije u poslovanju (odnosi se na sve inovacije od inovacija proizvoda i usluga, organizacionih organizacija, inovacija u dizajnu i sl.)	2,33
FAKTORI OD ZNAČAJA ZA PODIZANJE INOVATIVNIH AKTIVNOSTI ORGANIZACIJE	SREDNJA VREDNOST OCENE
Kreativnost zaposlenih	3,33
Dobar menadžment	2,85
Praćenje konkurenata	2,70
Zahtevi potrošača	2,57
Kretanje u privrednoj grani	3,57
FAKTORI OD ZNAČAJA ZA ULAZAK I OSVAJANJE NOVOG TRŽIŠTA	SREDNJA VREDNOST OCENE
Dobro osmišljen biznis plan	2,91
Potrošači i njihovi zahtevi	2,70
Dobar marketing plan	2,98
Konkurencija	3,02
Inovacije kojima se nastupa na tržištu (inovacije proizvoda i usluga)	3,46

Izvor: Autor

Istraživanjem se nadalje utvrdilo da li postoji značajna korelacija između različitih karakteristika organizacije (veličina organizacije, nivo poslovanja, dužina poslovanja) sa faktorima od značaja za ostvarivanje konkurentske prednosti, faktorima od značaja za podizanje inovativnih aktivnosti organizacije, kao i faktorima od značaja za ulazak i osvajanje novog tržišta (tabela 3.).

Posmatranjem faktora od značaja za ostvarivanje konkurentske prednosti, može se uočiti da postoji korelacija između:

- veličine organizacije i dužine poslovanja. Korelacija je pozitivna, male jačine ($r=0,286$) sa nivoom značajnosti $\text{Sig}=0,006$. Povećanjem veličine organizacije raste i značaj dužine poslovanja kao faktora od značaja za ostvarivanje konkurentske prednosti;
- veličine organizacije i dobrog menadžmenta. Korelacija je negativna, male jačine ($r=-0,279$) sa nivoom značajnosti $\text{Sig}=0,007$. Rezultati pokazuju

da rastom organizacije smanjuje se značaj menadžmenta kao faktora od značaja za ostvarivanje konkurentske prednosti;

- veličine organizacije i inovacija u poslovanju. Korelacija je pozitivna, srednje jačine ($r=0,300$), sa nivoom značajnosti $\text{Sig}=0,004$. Rezultati pokazuju da sa rastom organizacije povećava se značaj inovacija u poslovanju kao faktora od značaja za ostvarivanje konkurentske prednosti. Za organizacije manje veličine inovacije nisu od presudnog značaja zbog nedostatka sredstava u istraživačku delatnost, dok rastom ovaj faktor raste kao faktor od značaja u ostvarivanju konkurentnosti;
- dužine poslovanja organizacije i faktora dužina poslovanja. Korelacija je pozitivna, srednje jačine ($r=0,418$), sa nivoom značajnosti $\text{Sig}=0,000$. Što organizacija duže radi povećava se značaj njene dužine poslovanja na konkurentsku poziciju;
- dužine poslovanja i marketinga. Korelacija je negativna srednje jačine ($r=0,381$), sa nivoom značajnosti $\text{Sig}=0,000$. Što organizacija duže radi smanjuje se značaj marketinga kao faktora od značaja za ostvarivanje konkurentske prednosti (što organizacija duže posluje to je poznatija na tržištu, pa i ulaganja u marketing su manja).
- Posmatranjem faktora od značaja za podizanje inovativnih aktivnosti organizacije može se uočiti da postoji korelacija između:
- dužine poslovanja organizacije i kreativnosti zaposlenih. Korelacija je negativna srednje jačine ($r=-0,416$), sa nivoom značajnosti $\text{Sig}=0,000$. Rezultati pokazuju da što organizacija duže postoji kreativnost zaposlenih opada kao faktor od značaja za podizanje inovativnih aktivnosti organizacije (to je i razlog zašto organizacije posle izvesnog vremena angažuju spoljne saradnike da se inovativnost podigne na viši nivo, s obzirom da se vremenom inovativne ideje zaposlenih iscrpe);
- dužine poslovanja organizacije i praćenje konkurenata. Korelacija je pozitivna, srednje jačine ($r=0,456$), sa nivoom značajnosti $\text{Sig}=0,000$. Povećanjem dužine poslovanja, raste značaj praćenja konkurenata kao faktora od značaja za podizanje inovativnih aktivnosti organizacije (duže poslovanje omogućava organizaciji da može da isprati konkurente koji posluju na tržištu).
- Posmatranjem faktora od značaja za ulazak i osvajanje novog tržišta može se uočiti da postoji korelacija između:

- veličine organizacije i dobro osmišljenog biznis plana. Korelacija je negativna srednje jačine ($r = -0,399$), sa nivoom značajnosti $Sig = 0,000$. Rastom organizacije smanjuje se značaj biznis plana od značaja za ulazak i osvajanje novog tržišta (što je organizacija veća, opslužuje više tržišta, stiče više rutine, pa je tako biznis plan sve manje od presudnog značaja za ulazak na tržište);
- veličine organizacije i konkurencije. Korelacija je pozitivna srednje jačine ($r = 0,325$), sa nivoom značajnosti $Sig = 0,002$. Povećanjem organizacije povećava se značaj konkurencije kao faktora od značaja za ulazak i osvajanje novog tržišta (rastom organizacije ona osvaja i tržišta na kojima deluje značajna konkurencija pa se i značaj ovog faktora povećava);
- dužine poslovanja organizacije i konkurencije. Korelacija je pozitivna srednje jačine ($r = 0,390$), sa nivoom značajnosti $Sig = 0,000$. Sa dužinom poslovanja organizacije povećava se značaj konkurencije kao faktora od značaja za ulazak i osvajanje novog tržišta.

Tabela 3. Korelacija organizacija različitih karakteristika i faktora od značaja za ostvarivanje konkurentske prednosti, podizanje inovativnih aktivnosti, ulazak i osvajanje novih tržišta

KARAKTERISTIKE ORGANIZACIJE		FAKTORI OD ZNAČAJA ZA OSTVARIVANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI				
		Dužina poslovanja	Marketing	Dobar menadžment	Okruženje	Inovacije u poslovanju
Veličina organizacije	Pearson Correlation	.283(**)	-.094	-.279(**)	.042	.300(**)
	Sig. (2-tailed)	.006	.375	.007	.691	.004
	N	92	92	92	92	92
Nivo poslovanja organizacije (lokalni, nacionalni, regionalni međunarodni)	Pearson Correlation	.221(*)	-.058	-.155	-.003	-.243(*)
	Sig. (2-tailed)	.034	.584	.141	.979	.019
	N	92	92	92	92	92
Dužina poslovanja organizacije	Pearson Correlation	.418(**)	-.381(**)	-.113	.044	-.191
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.282	.676	.068
	N	92	92	92	92	92

KARAKTERISTIKE ORGANIZACIJE		FAKTORI OD ZNAČAJA ZA PODIZANJE INOVATIVNIH AKTIVNOSTI ORGANIZACIJE				
		Kreativnost zaposlenih	Dobar menadžment	Praćenje konkurenata	Zahtevi potrošača	Kretanje u privrednoj grani
Veličina organizacije	Pearson Correlation	.058	-.074	.132	-.077	-.094
	Sig. (2-tailed)	.585	.480	.208	.463	.370
	N	92	92	92	92	92
Nivo poslovanja organizacije	Pearson Correlation	-.098	.113	.066	.124	-.110
	Sig. (2-tailed)	.352	.284	.531	.241	.298
	N	92	92	92	92	92
Dužina poslovanja organizacije	Pearson Correlation	-.416(**)	-.148	.456(**)	.098	.218(*)
	Sig. (2-tailed)	.000	.158	.000	.353	.037
	N	92	92	92	92	92
KARAKTERISTIKE ORGANIZACIJE		FAKTORI OD ZNAČAJA ZA ULAZAK I OSVAJANJE NOVOG TRŽIŠTA				
		Dobro osmišljen biznis plan	Potrošači i njihovi zahtevi	Dobar marketing plan	Konkurencija	Inovacije kojima se nastupa na tržištu
Veličina organizacije	Pearson Correlation	-.399(**)	-.018	-.015	.325(**)	.131
	Sig. (2-tailed)	.000	.865	.889	.002	.212
	N	92	92	92	92	92
Nivo poslovanja organizacije	Pearson Correlation	-.227(*)	.079	.041	.107	.089
	Sig. (2-tailed)	.029	.456	.700	.309	.400
	N	92	92	92	92	92
Dužina poslovanja organizacije	Pearson Correlation	-.243(*)	-.092	-.149	.390(**)	-.058
	Sig. (2-tailed)	.020	.385	.157	.000	.580
	N	92	92	92	92	92

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Izvor: Autor

ZAKLJUČAK

Poslovanje u današnjim okvirima karakteriše jaka konkurencija i promenljivo okruženje. U tom smislu neophodno je identifikovati one faktore koji su presudni za ostvarivanje konkurentske prednosti i podizanje inovativnosti u cilju opstanaka na postojećem tržištu i osvajanja potencijalnih tržišta. Sprovedeno istraživanje pokazalo je da je najznačajniji faktor za ostvarivanje konkurentske prednosti marketing, a najmanje značajan inovacije u poslovanju. Ovo se objašnjava uzorkom u kojem je više od polovine organizacija male i srednje veličine, koje u nedostatku sredstava za istraživanje i razvoj, svoju konkurentsku prednost ostvaruju na načine koji ne traže velike izdatke. Za podizanje inovativnih aktivnosti najznačajniji je faktor kretanje u privrednoj grani, a najmanje značajan - zahtevi potrošača. Kao najznačajniji faktor za ulazak i osvajanje novog tržišta su inovacije kojima se nastupa na tržištu, dok su kao najmanje značajan faktor ocenjeni potrošači i njihovi zahtevi. Rezultati upućuju da se mora više pažnje posvetiti potrošačima, s obzirom da inovacije ne mora uvek da bude prihvaćena na tržištu.

Na osnovu rezultata može se zaključiti da se marketing prepoznaje kao najznačajniji faktor konkurentske prednosti, dok je inovativna aktivnost imitatorskog karaktera jer se bazira na kretanju u privrednoj grani, pa tek onda reakciji, uz zanemarivanje zahteva potrošača. Za ulazak na nova tržišta takođe se zanemaruju potrošači, a stavlja se akcenat na inovacije.

Konkurentnost organizacije zavisi od veličine organizacije i dužine poslovanja. Organizacije koje nemaju dovoljno iskustva u svom poslovanju, uglavnom konkurišu na lokalnom nivou, tek sa dužinom poslovanja raste i njihova konkurentnost i van lokalnog nivoa. Što duže organizacija posluje marketing kao faktor od značaja za ostvarivanje konkurentske prednosti se smanjuje, samim tim što organizacija godinama poslovanja na tržištu postaje prepoznatljiva, pa drugim strategijama traži način ostvarivanja konkurentske prednosti. Povećanjem organizacije menadžment gubi na značaju kao faktor za ostvarivanje konkurentske prednosti. Značaj menadžmenta je u fazama razvoja organizacije značajan, dok kod velikih organizacija menadžment je samo podrška nižim izvršnim nivoima. Rastom organizacije inovacije u poslovanju postaju sve značajnije, samim tim što organizacije izlaze na tržišta van lokalnih i nacionalnih okvira, pa moraju da inovativnim aktivnostima, različitošću stiču konkurentsku prednost.

Rezultati pokazuju da inovativnost organizacije zavisi u najvećoj meri od dužine poslovanja. Što je organizacija duže na tržištu značaj praćenja konkurenata raste, samim tim što dužim tržišnim učešćem organizacija ima veći broj konkurenata pa

mora da prati trendove drugih aktera na tržištu. Međutim, dužinom poslovanja samnjuje se kreativnost zaposlenih kao faktor od značaja za podizanje inovativnih aktivnosti. Zaposelni u početku imaju kreativni naboj, koji vremenom nestaje, pa organizacije često moraju angažovati spoljne saradnike kako bi se kreativnost u organizaciji podstakla.

Za ulazak i osvajanje novih tržišta rastom organizacije povećava se značaj konkurencije, dok se značaj biznis plana smanjuje. Organizacije manje veličine suočavaju se sa manjim brojem konkurenata i nemaju dovoljno iskustva u izlasku na nova tržišta, tako da moraju da planiraju sve aktivnosti. Rastom povećava se konkurencija, koja postaje značajan faktor koji se uzima u obzir prilikom izlaska na nova tržišta, ali organizacije imaju više znanja i iskustva, pa detaljno planiranje gubi na značaju. Povećanjem dužine rada, konkurencija se takođe povećava kao faktor od značaja za izlazak na nova tržišta, iz razloga što organizacija vremenom napušta lokalna tržišta gde je manja konkurencija i izlazi na tržišta sa mnogo jačom konkurencijom.

Rezultati upućuju da organizacije sa teritorije Srbije u svom poslovanju moraju mnogo više da se okreću potrošačima i njihovim zahtevima u kreiranju konkurent-ske prednosti i inovativnih aktivnostima. Kada se ulazi na novo tržište značajne su inovacije, ali isto tako mora se voditi računa o potrošačima, njihovim potrebama i zahtevima. Imitatorska strategija ne donosi profit inovatora te se mora više ulagati u istraživanje i razvoj kako bi se ostvarila prepoznatljivost i što bolja konkurent-ska pozicija.

Rast je značajan u poslovanju svake organizacije, ali značaj menadžmenta i inovaci-ja se ne sme zanemarivati. Zaposleni predstavljaju najvažniji izvor ideja, pa se stalno mora insistirati i moraju se pronalaziti načini razvoja kreativnosti kod zaposlenih, samim tim što su oni direktni učesnici procesa - ideje ostaju u organizaciji i manji su troškovi od eksternog traženja ideja. Konkurentnost, inovativna aktivnost i ulazak na nova tržišta treba da budu usaglašeni sa veličinom organizacije i dužinom poslovanja, kako bi se izbegli rizici koje nose nova tržišta i jaka konkurencija.

THE EVALUATION OF COMPETITIVENESS AND INNOVATION FACTORS IN ORDER TO INCREASE MARKET SHARE

Vukajlović Djurdjica

Ćurčić Nikola

Abstract: *Doing business in modern days is characterized by a large number of suppliers of products and / or services that can meet our needs in the same or similar manner. For this reason, each organization has to constantly monitor the competitiveness of the market, to innovate in order to maintain the existing place on the market or possibly reach new markets. The purpose of conducted research was to assess the factors which are important for achieving a competitive advantage, increasing innovative activities and to identify factors which are crucial for the entry and penetration into new markets, as well as to determine the correlation of these factors with different characteristics of organization (size, level and duration of business). The results have shown that marketing is recognized as the most important factor for achieving a competitive advantage. Innovative activities are usually of imitative character, while consumers and their needs and requirements are largely ignored.*

Key words: *competitiveness / innovation / market / organizations.*

LITERATURA

1. Anderson, E.W., Fornell C., Lehmann D.R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings From Sweden. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, p. 53-66.
2. Arsić, M., Fedajev, A., Savić, M., Voza, D. (2014). Factors that contribute to SME innovativeness in transition economy, Serbia, International May Conference on Strategic Management, IMKSM2014, 23-24 May, Bor, Serbia, p. 851-855.
3. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, p. 99-120.

4. Carpitnetti, L., Gerolamo, M., Dorta, M. (2000). A conceptual framework for deployment strategy-related continuous improvements, *The TQM Magazine*, Vol. 12, No. 5, p. 340-349.
5. Cohen, J. (1998). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, New York, Lawrence Erlbaum Associates.
6. Draker, P. (2001). *Moj pogled na menadžment*, Novi Sad, Adizes.
7. Juričkova, E., Noak, P. (2015). Trends in innovation performance of leading economies in the European Union, *Ekonomika Management Inovace*, Vol. 7, No. 2, p. 3-18.
8. Kotler, F. (1989). *Upravljanje marketingom II*, Zagreb, Informator.
9. Kotler, F., K.L. Keler, (2006). *Marketing menadžment*, Beograd, Data Status.
10. Kragulj, D. (2008). *Ekonomija: Osnovi mikroekonomske i makroekonomske analize*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka.
11. Krstić, M. (2013). *Upravljanje inovacijama*, Beograd, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo.
12. Krugman, P. R., Obstfeld, M. (2009). *Međunarodna ekonomija*, Zagreb, Mate.
13. Lovreta, S. (2005). *Trgovinski menadžment*, Beograd, Ekonomski fakultet.
14. Matzler, K., Veider, V., Hautz, J., Stadler, C. (2015). The Impact of Family Ownership, Management, and Governance on Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32 (5), 319-333.
15. Milisavljević, M. (2002): *Marketing*, Beograd, Savremena administracija.
16. Nikolić, M., Despotović, D., Cvetanović, D. (2015). Prepreke inoviranju malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji, *Ekonomika*, 61 (4), 89-96.
17. OECD (2005): The measurement of scientific and technological activities – Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data „Oslo Manual“, European Commission, Eurostat.
18. Pravna enciklopedija (1979). Beograd, Savremena administracija.
19. Ravić, N., Gavrić, G. (2015): Uloga i značaj inovacija za razvoj malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji. *Ekonomija teorija i praksa*, Vol. 8., No. 4., str. 47-63.
20. Robbins, S. P., Judge, T.A. (2009). *Organizational Behavior*, London, Pearson Education Limited.
21. Sciascia, S., Nordqvist, M., Mazzola, P., De Massis, A. (2015). Family Ownership and R&D Intensity in Small – and Medium – Sized Firms. *Journal of Product Innovation Management*, Vol., 32, No. 3., p. 349-360.

22. Singh, R.K., Garg, S.K. and Deshmukh, S.G. (2006). Strategy development by Indian SMEs in plastic sector: an empirical study”, *Singapore Management Review*, Vol.28 No.2, pp. 65-83.
23. Stigler, G.J. (1957). Perfect Competition, Historically Contemplated. *The Journal of Political Economy*, Vol. 65, No. 1, p. 1-17.
24. Stojanović, B., (2005), *Tržišna ekonomija*, Ekonomski fakultet Niš, str. 116.
25. Stošić, B. (1999). *Inovacije u tehnologiji*, Beograd, FON.
26. Stošić, B. (2007). *Menadžment inovacija - ekspertni sistemi, modeli i metodi*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka.
27. Stošić, B. (2013). *Menadžment inovacija*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka.
28. Unković, M. (2010). *Međunarodna ekonomija*, Beograd, Univerzitet Singidunum.
29. Unković, M., Cvjetičanin, D. (2012). *Konkurentnost u trgovini: Aspekt mikrokonkurentnosti*, Beograd. Univerzitet Singidunum.

KRATKO ILI PRETHODNO SAOPŠTENJE

UDK: 336.71

Datum prijema rada: 20.07.2016.

Datum korekcije rada: 25.08.2016.

Datum prihvatanja rada: 09.09.2016.

KRATKO ILI PRETHODNO SAOPŠTENJE

EKONOMIJA

TEORIJA I PRAKSA

Godina IX • broj 3

str. 57–68

SHAPING THE CREDIT RISK MANAGEMENT OF BANKS

Vladan Kovacevic¹

Abstract: *The increasing importance of credit risk management in the banking sector is the subject of research presented in this paper. Research goals include determining the importance and influence of risks on business success of banks in strategic terms, in the long run. In this sense, key results of empirical research on the territory of Serbia in 2015 on a sample of 34 financial institutions, (69 percent of the total number of banks in Serbia), have been provided. The results which were processed by theoretical, statistical and mathematical methods confirmed validity of the proposed hypothesis that risks have a great impact on revenues of companies. The significance of research results can be seen in the implementation of theory and practice, as well as the tools for assessing internal and external risks which might influence banking operations and sustainability. Ključne reči: obrazovanje / radni staž / predškolske ustanove / zaposleni / zadovoljstvo.*

Key words: *banks / risk management / internal and external risks / bank revenues / risk assessment tools*

Jel classification: G21; G28; G31

1. Introduction

The existing business environment is highly risky, especially in the financial sector, thus it requires the appropriate actions to reduce the risks. Banking activity is exposed to various risks. Achieving profitability in the environment of increased competition and growth of risk becomes a challenge for modern banking management, as well as for insurance and IT industry, which are all connected by stronger protection models in that field (Jevtic & Vucekovic, 2014, p. 27).

¹ MA, doctoral studies, Faculty of Economics and Engineering Management, University Business Academy, Novi Sad, Serbia

According to Aleksey (Aleksey, et al., 2014: 9-18), smaller banks in Europe have increased their long-term assets by 14 percent during the past seven years (from 17% in 2006 to 31% in 2013).

McKinsey Institute in its current study about the future of bank risk management (Harle, et al., 2015, pp. 1-32) writes about substantially changed risk management in banks over the past ten years. The study sees the reasons for it in the novel regulations concerning more demanding capital and funding requirements, leverage and liquidity. The proposed higher standards include: risk reporting in banks which has to follow new requirements regarding higher standards, tightened standards for compliance, as well as non-financial risks.

Some new tools, such as stress test, are implemented more often. The expectations are that the bank risk appetite will rise.

There are other trends in bank risk management regarding definition of the lines of defense:

- Strengthening risk culture in banking;
- Close involvement of boards in key risk decisions;
- Implementation of broader risk management policy requirements.

As far as the Serbian banking system is concerned, it suffers since the time of sanctions and has been under the growing influence of international environment, so the impact of risks on the stability of financial system has been rapidly increasing. According to the data of the National Bank of Serbia for 2015, the banking sector in Serbia operated through the organizational network of 1,765 business units, with 24,753 employees.

Changing perceptions of the risk of placing funds, primarily of Serbian companies, may prove to be the key factor of growth of loan activity of banking sector. In this respect, it should be noted that stopping the further growth of NPLs (non-performing loans) and solving their current level will be a precondition for further loan growth. Understanding and quantifying these risks is crucial for bank management (Sieczka, Holyst, 2009: 461-466).

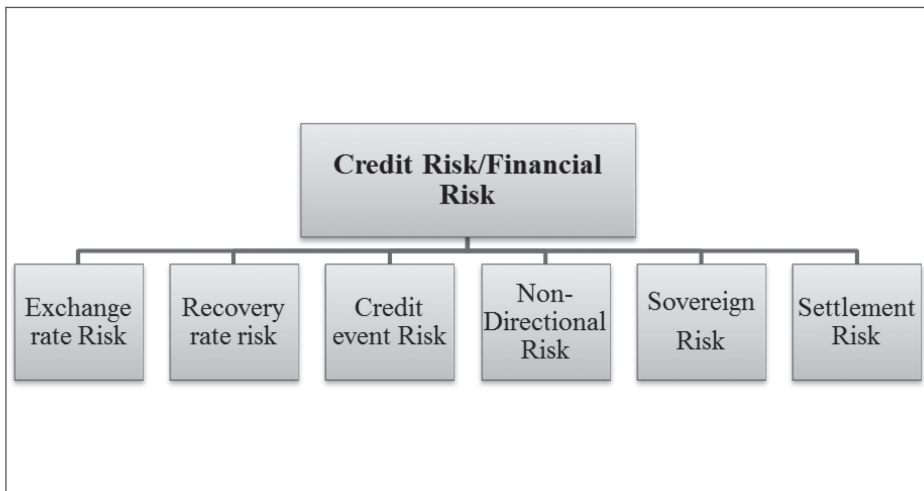
This paper is based on theoretical and empirical research of the risk management issues, protection models in Serbia and the data gathered and analyzed in 2015. A sample of 113 production and service enterprises and institutions was involved in

the field research. In the sample of financial institutions we included 69% of the banks operating in Serbia. For the purpose of writing this paper, authors selected one of the main banking risks, namely- credit risk, and the paper presents some of the key findings of the research.

2. Literature Review

Credit risk is the most important factor in determining lending practices, (Daniels, Ramirez, 2008, pp. 35-59). Credit risk is of great importance for all areas of recent financial research, so Duff and Eying (2009, pp.107-119) analyzed the meaning, role, and influence of credit ratings. According to the National Bank of Serbia and in accordance with Basel principles, credit risk or default risk involves a customer's inability and unwillingness to meet the commitments in relation to the trading, hedging, settlement, and other financial transactions in connection with lending. The measurement of credit risk is a crucial activity in credit risk management. Davies and Kearns (1992) emphasize the need of banks to apply certain procedures for measuring their exposure to credit risk, as well as their exposure to the connected parties, products, customers and economic sectors. Different types of financial risk/credit risk could be depicted in the following manner:

Figure 1. Credit risk



Source: Origin of financial risk according to Kungwani (Kungwani, 2014, p. 85) According to Miller (2008), credit risk management could be defined as a decision making process before the credit decision is made, and the follow-up of credit

agreements, as well as monitoring and reporting processes. Government intervention can cause bank distress, according to Kane and Rice (1998, pp. 1-49). Politically directed lending leads to the bank failures as dishonest and greedy leaders exploit the funds of banks. Bank failures arise because banks avoid keeping the deposits according to the statutory regulations on reserve funds (Njanike, 2009, pp.173-184).

3. Methods and Materials

3.1. Sampling

For the purpose of this research, we analyzed risk management in Serbian companies in 2015. The sample contained 27 percent of banks (out of the total number of 39 banks in Serbia this makes 69 percent, which makes the results of the research very representative). An interview/questionnaire consisted of 33 open and closed type questions regarding the awareness of companies of various risk impacts, increasing normative and capital requirements, and their practices in modeling, risk reporting, organizing and executing different risk management phases within the organization. For the purpose of this paper, the most interesting findings concerning internal credit risk are presented.

3.2. Methodology

The analysis of obtained results is based on empirical research, statistical analysis of the degree of impact of risk management on performances of companies and banks, as well as the implementation of the new risk management protection models.

Theoretically, the used statistical methods could be divided as:

- Basic methods of descriptive statistical analysis of the observed data. It primarily refers to the calculation of frequencies of individual answers of the respondents: absolute and relative (percentage). Based on them, for the numerical characteristics of the survey it is possible to determine the key statistical parameters, mean value and standard deviation for the hypothesis proposed, i.e. survey question within the survey, which is precisely what was done;
- Statistical testing of dependences between individual variables of the sample, where Pearson's χ^2 (Chi-Square) (Pearson, 1900, pp. 59-72) test of independence was used for certain characteristics of the given sample.

In the analysis and interpretation of research results in this paper, χ^2 test was first used in the statistical analysis of the structure of the sample. The basic measuring unit in statistical analysis is individually interviewed company's/bank's independence test on the basis of positive answers to the appropriate survey questions, and the total number of positive values of the observed variables.

For this purpose the so-called "zero" or initial hypothesis (H_0) of independence of the observed characteristics was introduced, i.e. it assumes that values of the observed variables do not depend on the basic activity of a particular company/bank.

If the anticipated frequencies are marked with f_i^{\square} and empirical frequencies are marked with f_i , the total number of positive responses for each of the variables as the realized value – the so-called χ^2 statistics, could be calculated by the following formula:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \frac{(f_i - f_i^{\square})^2}{f_i^{\square}}, \quad (1)$$

Here, f_i and f_i^{\square} are empirical and expected frequencies, and r is the number of different modalities (number of variables, i.e. survey questions).

Multiple regression analysis was used for formal verification of the hypothesis. These models are called linear regression models and the main assumption for their application is that among the observed events there is a linear (straight line) connection that will be best expressed by an equation.

In modern statistics, in a variety of situations, complex regression models are most commonly used, such as logistic regression, which is a special type of regression analysis with the aim to predict the outcome of the so-called binary (dichotomous) random variables. This way, logistic regression is often used in a number of applied disciplines: medical and social sciences (Jaccard, 2001, pp. 46-50), in processing of surveys, market research forecasting consumer preferences towards the purchase of the product, to describe different aspects of business and enterprise development (Karlsson et al., 2012, pp. 1-27). It is commonly used in similar situations, when dependent and/or independent variables (answers to survey questi-

ons) are dichotomous, i.e. in the examples similar to the ones in this paper, with only two values: 0, 1.

3.3. Key results

The hypothesis of the research is defined as:

• H1= credit risk management has a positive impact on a bank's performances. Banks in Serbia, apart from the credit risk in their risk management practices, assessed further types of risks:

- Risk of financial reporting;
- Liquidity risk;
- Equity and funding risk;
- Operational risk;
- Human resources risk;
- Strategic risk; and
- Reputational risk.

If each of these risks is treated as a variable with an important impact on banking business and revenues, the attitude scale enables determination of coefficients of logistic regression. Statistical analysis of the specific impact of various sources or categories of credit risk in the surveyed banks is presented below. The distribution of the number of positive responses, their proportions and the corresponding standard deviations are given in Table 1.

It is obvious that the majority of surveyed banks see the risk of an individual client as a special type of credit risk, as well as the whole portfolio and the average loan size.

Table 1 shows a great positive impact and positive correlation of these variables with the amount of total income of banks.

Table 1. Types of risks that banks measure (attitude scale)

Variables	Types of risk	Attitude scale
<i>Regression constant</i>		
X_2	Strategic risk	0.3077
X_3	Risk of financial reporting	1.1250
X_4	Management risk	1.0000
X_5	Reputational risk	1.1250
X_6	Human resources risk	1.2667
X_7	Operational risk	0.8889
X_8	Liquidity risk	1.2667
X_9	Credit risk	0.4167
X_{10}	Equity and funding risk	1.1250
X_{11}	Other	0.4167
<i>Total error (Q):</i>	0.2671	
<i>Coefficient of determination (R2):</i>	0.8751	
<i>AIC:</i>	35.431	

Source: Author's calculations

Notice: The table is designed in Word program

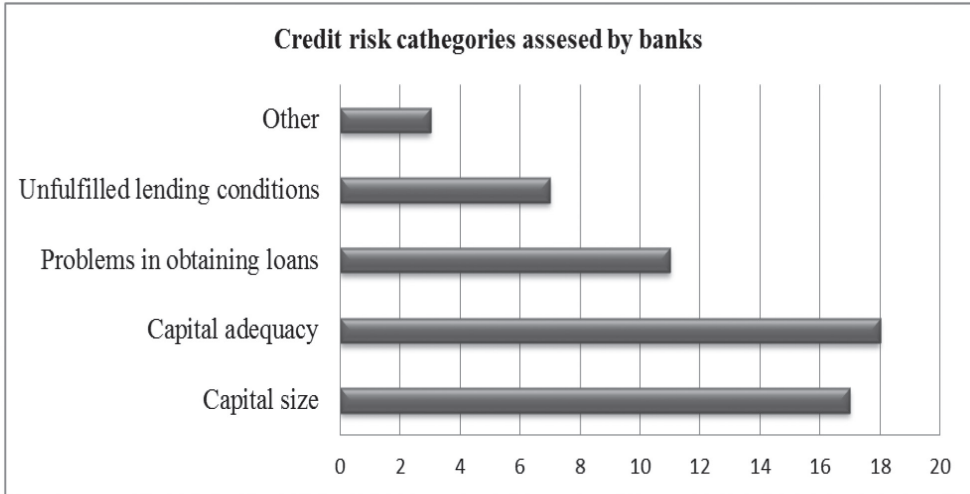
The above statistical analysis shows that different types of internal risks have different impacts on operations of the surveyed banks. The risk of capital and financing has the highest impact on businesses; it is followed by the coefficients of operational risk, as well as the risk of human resources.

Banks principally take care of the following elements of credit risk:

- Capital adequacy;
- Capitals size;
- Problems in obtaining loans; and
- Conditions to be fulfilled for lending.

The level of importance of measuring each element of banking credit risk is presented in Figure 1.

Figure 1. Elements of banking credit risk



Source: Author's calculations

The entire statistical analysis was based on application of the relevant theoretical facts and modern trends in theoretical and statistical analysis of the related problems and it confirms the validity of hypothesis.

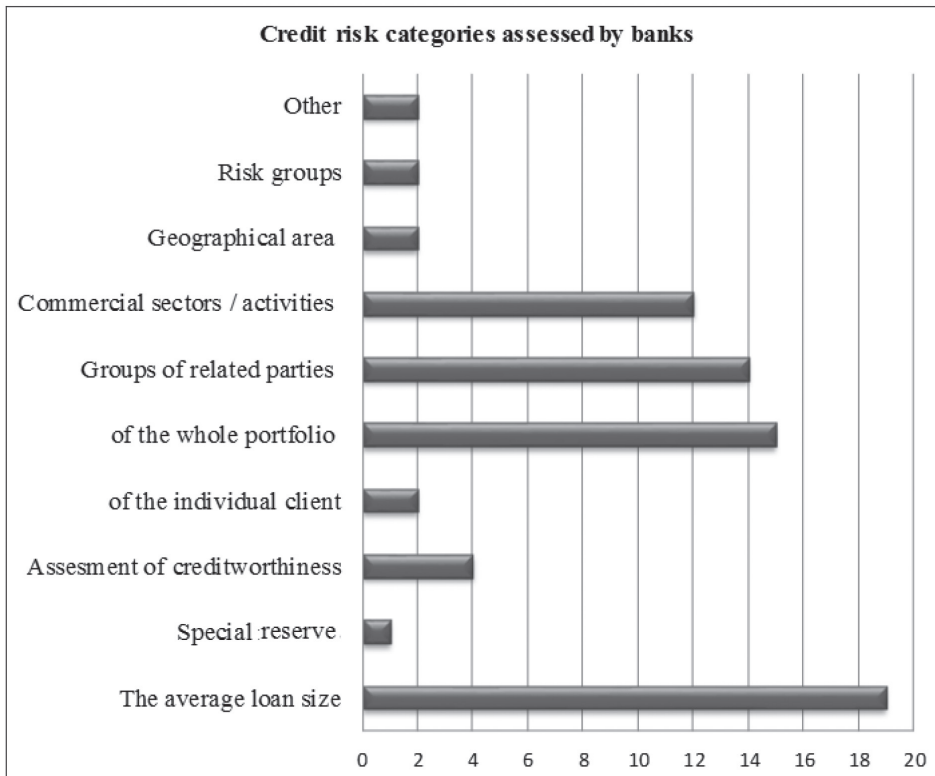
Banks in Serbia measure the following data regarding credit risk (Figure 2):

- Average loan size (most banks put this in the first place and even change their scope of business lending to micro and small companies depending on the level of risk);
- Whole credit portfolio;
- Individual clients;
- Groups of related parties;
- Lending to companies and clients from specific economy sectors;

- Creditworthiness;
- Lending to clients in a defined geographical area (e.g. South Serbia or some rural areas).

Credit risk management takes care of risk groups, special reserves and other categories too.

Figure 2. Credit risks categories



Source: Author's calculations

4. Discussion

Formal verification of the proposed hypothesis was done by applying the statistical methods of descriptive statistics and analysis, Pearson test of independence, a model of multiple regression analysis, linear regression model, logistic regression and

programming languages appropriate for the research results. The realized ratios, legit function and the estimated value of logistic regression coefficient of the entire sample surveyed indicate that the obtained logistic regression is an adequate theoretical model for interpretation and dynamic analysis of the observed empirical data.

The relatively small value of AIC coefficient (42.281) confirms conclusions that the choice of this theoretical model objectively and adequately interprets the dichotomous structure of the observed empirical data, and it can confirm validity of the Hypothesis H1 that credit risk management has a positive influence on income and bank's performances.

5. Conclusions

This paper intended to provide answers to the following questions: What kind of internal and external risks do companies and banks in Serbia measure separately, and what is the importance of credit risk; Which elements do banks analyze in their credit risk assessment; How does this impact income and revenue of banks?

The research confirmed that: credit risk management issue is perceived as a discipline of growing importance in operations of companies and banks, and so are the elements which make up such an important aspect of permanent impact on sustainability (Njanike, et al., and 2009: 173-184) and capacities of a business.

The methodology used for this research, namely, questionnaire and interviews for collecting the data, as well as statistical and mathematical methods were adequate and helpful for an objective research. The data for this research was collected from directors, consultants and bank managers based in Serbia. The research results are of great importance for further practice development and implementation of scientific tools in credit risk measurement in banks since Serbia has a very high rate of non-performing loans, more than 30 percent, which is the highest rate in the region.

The National Bank introduced new legislation for banks for the purpose of decreasing these loans. These activities together with the introduction of the new risk metrics, changes in business models and high competitive pressure within the industry could help banking sustainability in the long run.

UOBLIČAVANJE UPRAVLJANJA RIZIKOM U BANKAMA

Vladan Kovačević

Sažetak: Predmet istraživanja predstavljen u ovom radu jeste rastući značaj upravljanja kreditnim rizikom u bankarskom sektoru. Ciljevi istraživanja obuhvataju utvrđivanje značaja i uticaja rizika na uspešnost poslovanja banaka u strateškom smislu na dugi rok. U tom cilju su prezentovani osnovni rezultati empirijskog istraživanja sprovedenog u Srbiji, 2015. godine, na uzorku od 34 finansijske institucije (69 odsto ukupnog broja banaka u Srbiji). Rezultati su obrađeni teorijskim, statističkim i matematičkim metodama kojima se potvrđuje ispravnost definisane hipoteze, da ovi rizici značajno utiču na prihode firmki. Doprinos rezultata istraživanja se vidi u primeni teorijskih i empirijskih znanja i alata za procenu unutrašnjih i spoljnih rizika koji mogu da utiču na bankarske operacije i održivost.

Gljučne reči: banke / upravljanje rizikom / unutrašnji i spoljni rizici / prihodi banaka / alati procene rizika

JEL klasifikacija: G21; G28; G31

REFERENCES

1. Aleksey, V., Jerkovic, S., Ilic, S. (2014). *The first US intervention in Serbian economic reconstruction*, International Review, No.3-4, 9 -18.
2. Daniels, K., Ramirez, G. G. (2008). *Information, credit risk, lender specialization and loan pricing: evidence from the DIP financing market*, Journal of Financial Services Research, 34(1), 35-59.
3. Davies, A., Kearns, M. (1992). *Banking operations: U. K. lending and international business*, Pitman
4. Duff, A., Eying, S. (2009). *Understanding credit ratings quality: evidence from UK debt market participants*, The British Accounting Review, 41(2), 107-119.
5. Harle, P., Havas, A., Kremer, A., Rona, D., Samandari, H. (2015). *The future of bank risk management*, McKinsey, 1- 32.
6. Jaccard, J. (2001). *Interaction effects in logistic regression*, SAGE Publications, Issue 135, pp. 46-50, Thousand Oaks, CA.
7. Jevtic, B., Vučekovic, M. (2014). *Technological Innovations, evidence from Serbia*, International review, Vol. 3-4/2014

8. Kane, E.J., Rice, T. (1998). *Bank runs and banking policies: lessons for African policymakers*, pp.1-49, Revised Draft, available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.196.7362&rep=rep1&type=pdf>
9. Karlsson, C., Johansson, B., Stough, R. (2012). *Entrepreneurship, social capital and governance*, Edward Elgar, Northampton, USA, pp.1-27
10. Kungwani, P. (2014). *Risk management - an analytical study*, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Volume 16, Issue 3. Ver. III (Feb. 2014), pp. 83-89, available at: www.iosrjournals.org.
11. Miller, S. (2008). *The importance of credit risk management for banking*, on line article, downloaded from: <http://ezinearticles.com/?The-Importance-of-Credit-Risk-Management-for-Banking&cid=1102802>
12. Njanike, K. (2009). *The impact of effective credit risk management on bank survival*, Annals of the University of Petroșani, Economics, Vol. IX - part II, Universitas Publishing House Petroșani – Romania, pp.173-184, available at: <http://www.upet.ro/anale/economic/>
13. Pearson, K. (1900). *Chi-squared test*, International Statistical Review, 51 (1983), pp. 59 -72. Longman Group Limited/Printed in Great Britain
14. Siczka, P., Holyst, J. A. (2009). *Collective firm bankruptcies and phase transition in rating dynamics*. The European Physical Journal B - Condensed Matter and Complex Systems, 71(4), pp. 461-466

STRUČNI RADOVI

KORPORATIVNA KULTURA U SRBIJI

Šormaz Goran¹

Ilić Đorđe²

Sažetak: *Razvojem savremenih organizacija, postavilo se i pitanje da li postoje određena pravila, koja bi bila zajednička za pojedine organizacije, kao i pitanje da li organizacija, budući da svako društvo ima svoju kulturu, ima svoju osobenu, organizacionu, tj. korporativnu kulturu. Korporativna kultura, svoje osnovne vrednosti vezuje za zaposlene, razvija klimu koja podstiče kreativnost i inovaciju, pospešuje komunikaciju među zaposlenima, stvara i neguje osećaj zadovoljstva i uspeha zbog visokog kvaliteta rada. Ona predstavlja svojevrstni sistem pretpostavki, verovanja i vrednosti, koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koje opredeljuje njihovo mišljenje i ponašanje. Što se tiče Srbije, eventualno veće i brže promene u korporativnoj kulturi treba očekivati u procesu pristupanja Srbije EU. U kontekstu tih promena, implementiraće se zapadni sistem menadžmenta, čija uspešnost primene zavisi od nivoa i kvaliteta adaptacije kulturnim obeležjima u Srbiji.*

Ključne reči: *korporativna kultura / organizacija / privredni subjekat / prilagodavanje / promene / motivacija / integracija.*

NACIONALNA KULTURA KAO ZNAČAJAN FAKTOR ORGANIZACIONE KULTURE

Kultura je jedno od bitnih obeležja ljudskog društva koje ga čini pojavom *sui generis*.³ Termin kultura je latinskog porekla⁴ i smatra se da je rimski filozof Ciceron prvi koji je upotrebio taj termin. Prvobitno značenje reči kultura označavalo je delovanje čoveka kroz prirodu, obradu polja, poljoprivredu. Kasnije se značenje

¹ Centar za kulturu "Vlada Divljan", Beograd, Admirala Geprata br.13, e-mail: goran.sormaz@gmail.com.

² Visoka poslovna škola "Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac, Kosančićeva br. 4, e-mail: djordje.ilic@indmanager.edu.rs.

³ Jedinstveno po svojim karakteristikama.

⁴ *Kultus* – gajenje, obrada polja.

reči proširuje na svako delovanje čoveka na prirodu, odnosno termin podrazumeva samu čovekovu prirodu. Razvojem masovne kulture, tekovine kulture postaju svojina sve širih slojeva društva. Narodu se ne približava samo nacionalna kultura, već i kultura drugih naroda, čime se kultura internacionalizuje.

“Nacionalna kultura predstavlja mentalno programiranje: obrazac mišljenja, osećanja i delovanja koje svaka osoba stekne u detinjstvu i zatim primenjuje kroz čitav život.” (Hofstede, 2001).

Nesumnjivo, kultura je neodvojivi deo života ljudi. Ona utiče na njihove stavove, vrednosti, humor, nadu, lojalnost, kao i na njihove brige i strahove. Na primer, ukoliko je neko iz Novog Meksika ili Montane, ako su njegovi roditelji iz Kambodže, ili su francuski Kanadani ili Indijanci, ako je neko nemački katolik ili Afro-Amerikanac, ako je Jevrej ili Mormon, ako je “strejt” ili “gej”, njegova kultura svakako utiče na njega. Tako da, kada radite sa ljudima i gradite odnose sa njima, pomaže ako imate bar neku perspektivu i razumevanje njihovih kultura. Ali, kao što istražujemo kulturu, takođe je važno zapamtiti koliko imamo zajedničkog. Na primer, osoba koja je odrastala na Tibetu, verovatno će na svet gledati dosta drugačije od nekoga ko je odrastao u Nju Jorku - ali obe osobe znaju kako je to probuditi se ujutru i radovati se predstojećim događajima u toku dana.

U isto vreme, ne možemo da se pretvaramo da naše kulture i razlike nisu bitne. Mi ne možemo da zanemarimo razlike i pretvaramo se da razlike ne postoje, sve u želji da budemo slični. Takođe, ne možemo se pretvarati da diskriminacija ljudi ne postoji. Kao prvo, važno je zapamtiti da svako ima važnu tačku gledišta i ulogu kada je u pitanju kultura. Ne morate biti ekspert da izgradite odnose sa ljudima različitim od sebe; ne morate imati diplomu da naučite da postanete osetljivi na kulturna pitanja; i ne morate da budete socijalni radnik da znate kako kultura utiče na vaš život.

“Ljudi su naš najveći kapital.” Ova fraza, ili njene varijacije, postala je kliše u prezentacijama menadžmenta, zadacima i godišnjim izveštajima širom sveta. Zajedno sa pojmovima kao što su “ohrabrivanje/jačanje” i “timski rad”, ova fraza izražava stav ljudi koji su u kreativnom centru preduzeća. Ali, vrlo često, čitalac takvih reči, može imati i izraženo cinično shvatanje istih, videći organizacije kako i dalje rade kao da su ljudi deo problema, a ne ključ za njegovo rešenje (Tidd, Bessant, Pavitt, 2005, str. 467).

ORGANIZACIONA KULTURA

I organizacije, kao manje grupe ljudi, imaju svoju kulturu, po kojoj se prepoznaju i međusobno razlikuju. Organizaciona kultura nastaje u procesu socijalne interak-

cije članova organizacije. Rezultat međusobnih interakcija i komunikacija zaposlenih u organizaciji su zajedničke vrednosti, verovanja i norme ponašanja njenih članova.

Organizacionu kulturu definišemo kao sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja, koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koje usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje. Verovanje uključuje bazične pretpostavke o svetu koji okružuje zaposlene i načinu njegovog funkcionisanja. Vrednosti su bazične pretpostavke o idealima i normama ponašanja, koje su zaposleni spremni da prate. Od snage kulture zavisi i intenzitet njenog uticaja na ponašanje preduzeća.

Organizaciona kultura svoje osnovne vrednosti vezuje za zaposlene, razvija klimu koja podstiče kreativnost i inovaciju, vezuje sve nagrade za dobar rad, pospešuje komunikaciju među zaposlenima, obezbeđuje uslove u kojima nijedna ideja ne sme ostati neizrečena, stvara i neguje osećaj zadovoljstva i uspeha zbog visokog kvaliteta rada. Promene u kulturi se dešavaju kad ljudi otkriju nove i bolje načine rešavanja problema i izazova, odnosno kad stari način ne omogućava najbolju mogućnost za opstanak. Kultura preduzeća, do određenog stepena, reflektuje nacionalnu ili društvenu kulturu.

U literaturi o organizacionoj kulturi, navode se tri osnovna izvora organizacione kulture svakog preduzeća (Janićijević, 1997, str. 203):

1. *Nacionalna kultura* u kojoj preduzeće posluje. Budući da su svi, ili barem većina zaposlenih u jednom preduzeću, pripadnici iste nacionalne kulture, sasvim je normalno da se pretpostavke, verovanja i vrednosti te nacionalne kulture unesu u preduzeće i ugrade u njegovu organizacionu kulturu.

2. *Karakteristike privrednog sektora, industrije, odnosno biznisa* u kojem se preduzeće nalazi. Preduzeća u istom privrednom sektoru, ili grani, susreću se sa sličnim problemima i rade u sličnim uslovima, tako da su predodređena da razvijaju slične pretpostavke, verovanja i vrednosti u svojim kulturama. Kao posledica toga uticaja, u kulturama većine preduzeća, u istom sektoru ili grani delatnosti, pronaći ćemo slične pretpostavke, verovanja i vrednosti, koje ih razlikuju od kultura preduzeća u drugom sektoru, odnosno grani delatnosti. Tako će, da navedemo primer, kulture svih čeličana imati neke sličnosti odnosno zajedničke karakteristike i sadržaje, koje će ih razlikovati od tekstilnih fabrika, ili od konsalting agencija.

3. *Ličnost dominantnog lidera preduzeća.* Lider ili osnivač preduzeća je svakako u poziciji da nametne sopstvene pretpostavke, vrednosti i verovanja ostalim zaposlenima u preduzeću i tako ih ugradi u sadržaj organizacione kulture. Lider i osnivač preduzeća kontroliše resurse u njemu i svakako ima najveću moć. On tu moć može koristiti, ne samo da obezbedi da podređeni prihvate njegova naređenja, nego i da prihvate njegove stavove kao svoje. Osim toga, lider je centralna figura u preduzeću i kao takav je čvorišna tačka svih komunikacija u njemu. Stoga je u poziciji da ostalima nameće svoje stavove i uverenja.

Organizaciona kultura se ne može adekvatno razumeti bez poznavanja karakteristika, odnosno sadržaja nacionalne kulture u čijem se sklopu razvija, što, naravno, važi i za organizaciju visokih performansi. Međutim, Mojić navodi da Hofstede i Peterson ističu da odnos između nacionalnih kultura i organizacionih kultura nije tako snažan koliko prethodni autori ističu. Radi toga je nužna pažljiva kontrola ranije pomenutih, ostalih izvora kulture organizacije (poput efekata grane delatnosti i prošlosti organizacije), kada se analizira odnos nacionalnih kulturnih vrednosti i praksi organizacione kulture (Mojić, 2011, str. 145-151).

Stav autora je da organizaciona kultura može delovati na poslovanje preduzeća i pozitivno i negativno. Ona može biti „tajna formula uspeha”, ali i „tihi ubica”. Sve zavisi od toga da li kultura odgovara situaciji u kojoj se preduzeće nalazi ili ne. Uticaj kulture na poslovanje preduzeća je daleko od toga da bude u potpunosti istražen.

ORGANIZACIONA I/ILI KORPORATIVNA KULTURA

Razvojem savremenih organizacija, postavilo se i pitanje da li postoje određena pravila, koja bi bila zajednička za pojedine organizacije, kao i pitanje da li i organizacija, budući da svako društvo ima svoju kulturu, ima svoju osobenu kulturu. Početkom dvadesetog veka nastale su i debate o tome da li postoji organizaciona kultura, te, ako postoji, koja su njena obeležja.

Terminološki, u savremenoj literaturi, upotrebljavaju se oba izraza: organizaciona kultura i korporativna kultura. Među ovim pojmovima, po shvatanju nekih autora, postoje i određene razlike (Džamić, 2016, str. 72-73):

- organizacija je širi pojam od korporacije, budući da je korporacija samo jedan od oblika organizacije;

- organizacija je po vremenu nastanka dosta starija od korporacije, tako da u organizacijama korporativna kultura postoji još od najranijeg perioda;

Uvažavajući navedene razlike, autor je stava da, praktično, suštinska razlika ne postoji, tako da se opredelio da koristi termin *korporativna kultura*, budući da je i rad usmeren ka korporaciji, kao obliku savremene organizacije.

OSNOVNE KARAKTERISTIKE I ELEMENTI KORPORATIVNE KULTURE

Neki naši autori su korporativnu kulturu definisali kao sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja, koje su članovi organizacije usvojili i razvili kroz zajedničko iskustvo, koji su manifestovani kroz simbole i koji umsravaju njihovo mišljenje i ponašanje, dok je O Rajli (O' Reilly) je korporativnu kulturu video kao vid društvene kontrole, koji se zasniva na normama, odnosno na očekivanjima koji su to stavovi prihvatljivi u organizaciji, a koji nisu (Džamić, 2016, str. 73).

Budući da postoji više desetina, pa i stotina definicija kulture, a potom i nekoliko desetina definicija korporativne (organizacione) kulture, mišljenje autora je da je zajedničko svima da se kao opredeljujući elementi pominju vrednosti i norme, tj. pravila ponašanja koja odražavaju vrednosti korporativne kulture.

Kada govorimo o glavnim karakteristikama korporativne kulture, važno je istaći da se ona, kao i sama kultura, ne nasleđuje, već stiče. U skladu sa tim, njene osnovne odlike bile bi (Džamić, 2016, str. 78):

- nenasledivost, tj. stečenost;
- deljivost;
- činjenica da obuhvata i materijalne i nematerijalne aspekte;
- adoptivnost;

Kao što je već navedeno, korporativna kultura se ne nasleđuje, već se stiče kroz proces socijalizacije, tako što novi članovi organizacije faktički uče i prihvataju organizacione vrednosti i norme, čime stiču sposobnost da se ponašaju u skladu sa prihvaćenom korporativnom kulturom.

Iz prve i najvažnije odlike, proitiče i druga, a to je deljivost, tj. mogućnost da novopridošli članovi organizacije nauče njenu korporativnu kulturu i dalje je prenose na sledeću generaciju, faktički „sa kolena na koleno“.

Materijalni aspekti korporativne kulture odnose se, pre svega, na objekte, tehnologiju i kulturne simbole, a nematerijalni aspekti obuhvataju ideje, verovanja i vrednosti, kao i na njima zasnovane norme korporativne kulture.

Adoptivnost, kao što i sam naziv kaže, zasniva se na sposobnosti članova organizacije da prihvate norme korporativne kulture, budući da korporativna kultura, koja ne bi bila prihvaćena od članova organizacije, nema nikakav praktični značaj.

Po Šajnu (Schein, 2004, str. 29), postoji pet osnovnih elemenata korporativne kulture, koji su apstraktni i nisu uvek merljivi (po čemu autor ovog rada zaključuje da spadaju u nematerijalne spekte korporativne kulture):

- pretpostavke, koje su podsvesnog karaktera, budući da ljudi najčešće nisu svesni onoga što utiče na njihove stavove;
- verovanja – stav je da postoje kolektivna verovanja i osećanja, u vezi sa tim koje su stvari dobre i racionalne;
- vrednosti – apstraktne ideje šta je vredno i poželjno u jednoj organizaciji, a šta nije;
- stavovi (preneti i prihvaćeni od članova organizacije);
- norme ponašanja – pravila organizacije;

Iz svega navedenog, po mišljenju autora, možemo zaključiti da je korporativna kultura sistem pretpostavki, verovanja i vrednosti, koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koje opredeljuje njihovo mišljenje i ponašanje.

KORPORATIVNA KULTURA U SRBIJI

Da bi se razumele osobenosti korporativne kulture srpskih privrednih subjekata, potrebno je ukazati na nekoliko važnih momenata razvoja srpske privrede (i srpskog društva uopšte). Kao prvo, proces industrijalizacije u Srbiji je relativno kasno započeo i u svom razvoju je u različitim istorijskim periodima bio različito vrednosno usmeravan. Industrijska kultura, koja se u Srbiji razvijala od kraja devetnaestog veka do početka Drugog svetskog rata, „sukobljavala“ se sa vrednostima vladajuće agrarne, preindustrijske kulture, da bi se nakon Drugog svetskog rata insistiralo na njenom ubrzanom razvoju koji je, ovoga puta, bio ideološki usmeravan.

Proces industrijskog razvoja u srpskom društvu, dakle, relativno je kratko trajao u poređenju sa industrijskom tradicijom razvijenih društava zapadnoevropskih ze-

malja. Osim njegovog relativno kratkog trajanja, ovaj proces je u različitim periodima istorijskog razvoja srpskog društva bio različito vrednosno usmeravan, što ga je značajno usporavalo i kočilo. To je uticalo na karakteristike korporativne kulture u Srbiji, koja, usled navedenih čestih promena, nije uspevala sasvim da se razvije, što je, uz druge faktore, imalo uticaja na poslovanje, ali i propadanje mnogih preduzeća.

Usled relativne nerazvijenosti specifične korporativne kulture u mnogim srpskim privrednim subjektima, njihov „kulturni prostor“, po mišljenju autora, popunjavali su elementi nacionalne kulture (koji sami po sebi ne moraju imati negativan uticaj, naprotiv) izmešani sa prevaziđenim, ali i novim ideološkim sadržajima, što je uticalo na dezorijentisanost u poslovanju, ili na njihovo „zatvaranje“. Mnoga srpska preduzeća nisu uspela da se oslobode „balasta“ vrednosti samoupravnog socijalizma, što je rezultiralo ili njihovim propadanjem ili jeftinom prodajom (koja često nije dovodila do revitalizacije kupljenih preduzeća).

Nestajanjem države, u funkciji socijalne ustanove, koja je uvek bila tu da pokrije gubitke uzrokovane neracionalnim poslovanjem, svoj identitet su izgubila mnoga preduzeća nenaviknuta na tržišno poslovanje (Šljukić, 2007, str. 198).

Sa druge strane, postojali su u Srbiji privredni subjekti koji su, uprkos navedenim teškoćama, uspeli (zahvaljujući i bolje razvijenoj korporativnoj kulturi) da odgovore na izazove tranzicijskog procesa. Prema tome, nisu uvek obrasci nacionalne kulture jedini „krivci“ za slabo poslovanje mnogih srpskih kompanija (iako u tome imaju udela). Uz objektivne društveno – istorijske okolnosti i nedovoljno razvijena (pa čak i potpuno nerazvijena) ili pak neodgovarajuća korporativna kultura uticala je na neuspehe tih preduzeća. To se najbolje vidi na primeru različite reakcije privrednika u Srbiji na ekonomski embargo uspostavljen tokom 90-ih godina dvadesetog veka od strane takozvane međunarodne zajednice. Neka preduzeća nisu uspela da se snađu u novonastalim okolnostima, što je uticalo na njihovo zatvaranje uz očekivanje da će se tako konzervirani sačuvati dok de dođu „bolji dani“. Druga preduzeća su uspela da se prilagode promenama i nastave da posluju, uspevajući tako da prevaziđu situaciju i da opstanu, pa i da ojačaju.

Kada je reč o korporativnoj kulturi u Srbiji, treba razlikovati tri kategorije privrednih društava (Šljukić, 2014, str. 402):

- ona koja su u procesu privatizacije prešla u vlasništvo velikih svetskih (multinacionalnih) kompanija;

- ona koja su u procesu privatizacije prešla u vlasništvo uspešnih domaćih preduzeća i
- ona koja se formiraju i razvijaju „samostalno“ i samostalno konkurišu na tržištu.

U privrednim društvima koja su ušla u sastav velikih i uspešnih svetskih kompanija, formirala se korporativna kultura pod uticajem tih kompanija. Ona se najčešće prosto preuzimala, odnosno iz centra kompanije se širila na njenu periferiju.⁵ Sa druge strane, pojedini privredni subjekti u Srbiji, koji se nisu privatizacijom našli u sklopu velikih svetskih kompanija, nastojali su da razviju korporativnu kulturu, ali da se i sami razvijaju pod uticajem korporativne kulture velikih i uspešnih evropskih i svetskih korporacija.

Po mišljenju autora, šansa srpskih privrednika (ali i drugih preduzeća iz „tranzicionog“ okruženja) je u međusobnom udruživanju ili udruživanju sa privrednicima iz okruženja.⁶ U tom slučaju je neophodno uspostavljanje i intenzivne komunikacije njihovih korporativnih kultura međusobno, zatim njihovih korporativnih kultura sa posebnim nacionalnim kulturama, kao i sa korporativnim kulturama uspešnih svetskih kompanija.

UTICAJ NACIONALNE KULTURE NA KORPORATIVNU KULTURU U SRBIJI

U radu je već istaknuto mišljenje autora da nacionalna kultura veoma utiče na organizaciju u području sveta rada, tako što može da doprinese boljoj ekonomskoj poziciji, ali, isto tako, može i ograničavati upravljače i rukovodioce u decizionističkom procesu. Nacionalna kultura određuje profil korporativne kulture organizacija koje, u okviru nje, obavljaju svoje aktivnosti. Pomenuti uticaj najviše se ostvaruje preko zaposlenih. Kao pripadnici određene nacionalne kulture, po zapošljavanju, oni u firmu unose svoja verovanja, vrednosti, norme, stavove, što se potom ugrađuju u korporativnu kulturu. Zato, danas skoro da ne možemo da zamislimo jednu nemačku kompaniju koja posluje po principima drugačijim od nacionalne ger-

⁵ Kao primer se mogu navesti preduzeća „Vlasinka“ (punionica vode „Rosa“) i „Fresh & Co“ (jedan od vodećih domaćih proizvođača sokova), koja su u procesu privatizacije ušla u sastav kompanije Coca-Cola HBC.

⁶ Ovde se misli na formiranje složenih organizacija - klastera (clusters), tj. na vrstu organizovanja rada zasnovanu na povezivanju više organizacija u okviru jedne regije, sa svrhom da se bolje iskoriste poslovne prednosti konkretne regije na međunarodnom tržištu, što može dovesti do podizanja nivoa regionalnog razvoja.

manske kulture, ili japansku kompaniju koja posluje drugačije u odnosu na norme japanske nacionalne kulture.

Snažne korporativne kulture u razvijenim zemljama EU karakteriše visoka odaynost zaposlenih svim njenim bazičnim vrednostima. Oni ih poštuju, podržavaju i prenose na nove članove. Moglo bi se reći da snažne korporativne kulture obezbeđuju da organizacija funkcioniše kao dobro “podmazana” mašina, a da su zaposleni posvećeni ostvarenju organizacionih ciljeva.

Mada sve nacionalne kulture karakterišu najrazličitije kombinacije navedenih dimenzija, Hofstede je uočio da je ipak moguće klasifikovati većinu zemalja u određene, u manjem ili većem stepenu homogene, grupe kao što su anglosaksonske zemlje, skandinavske zemlje, latinoevropske zemlje (Italija, Francuska, Belgija i Španija), latinoameričke zemlje, dalekoistočne zemlje, bliskoistočne zemlje, germanske zemlje i arapske zemlje (Janićijević, 1997). Za tadašnju SFRJ je utvrđeno da njenu nacionalnu kulturu karakteriše velika distantna moć, visok stepen kolektivizma, dominantne ženske vrednosti i visok stepen izbegavanja rizika.

Uzimajući u obzir slovensko poreklo svih najvećih nacija u bivšoj Jugoslaviji, kao i na slične geografske i prirodne uslove razvoja, po mišljenju koje deli i autor, razumno je pretpostaviti da su duboke kulturne pretpostavke svih nacija u bivšoj Jugoslaviji zajedničke. To je potvrdio i sam Hofstede koji je originalne podatke o Jugoslaviji, nakon njenog raspada, razbio na podatke o nacionalnoj kulturi Slovenije, Hrvatske i Srbije.⁷ Sve tri kulture pozicionirane su duž dimenzija nacionalnih kultura veoma blizu jedna drugoj. Moguće je da je tokom poslednjih petnaestak godina došlo do divergentnog razvoja ove tri nacionalne kulture, ali je to suviše kratak period da bi se ove kulture danas značajnije razlikovale.⁸

Razumno je, takođe, pretpostaviti da je srpska nacionalna kultura, usled vrlo sporog procesa tranzicije ka političkoj demokratiji i tržišnoj ekonomiji, najmanje promenjena u odnosu na originalno istraživanje.

Srpska nacionalna kultura je po svojim karakteristikama najbliža zemljama Latinske amerike (Čile, Meksiko, Venecuela, Kolumbija) i nešto manje, latinskim zemljama Evrope (Francuska, Italija, Španija). Sa latinoevropskim i latinoameričkim kulturama, srpska kultura deli visoku distancu moći i izbegavanja neizvesnosti. Međutim, za razliku od latinoevropskih kultura koje su individualističke, srpska nacionalna kultura je u značajnoj meri kolektivistička. Sa germanskim nacionalnim kulturama, srpska kultura deli visoko izbegavanje neizvesnosti, ali se razlikuje po

⁷ <https://geert-hofstede.com/research.html> 04.02.2017.

⁸ <http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0013-3264/2003/0013-32640356045J.pdf> 04.02.2017.

visokoj distanci moći i kolektivismu. Najveće razlike su između srpske nacionalne kulture i angosaksonskih kultura, sa kojima se razlikuje po svim dimenzijama.⁹

ISTRAŽIVANJE KORPORATIVNE KULTURE U SRBIJI

Konsultantska kuća *Human Synergistics* je u periodu od maja do decembra 2010. godine sprovela istraživanje korporativne kulture u privrednim subjektima u Srbiji, kojim je obuhvaćeno ukupno 91 privredno društvo i 859 ispitanika. Rezultati istraživanja su predstavljeni polovinom 2011. godine, po kojima postoje tri tipa korporativne kulture u Srbiji:¹⁰

• **KONSTRUKTIVNA KORPORATIVNA KULTURA**, gde se akcenat stavlja na zadovoljstvo poslom. U toj kulturi se razlikuje nekoliko stilova kao što su:

a) kultura postignuća - u kojoj je prisutan veliki entuzijazam u pogledu postavljenih ciljeva;

b) samo-aktualizujuća kultura - u kojoj se ceni kreativnost, inovativnost, kvalitet i profesionalni razvoj zaposlenih;

c) humanističko-ohrabrujuća kultura - u kojoj se podstiče uključivanje svih zaposlenih, otvorenost za različita viđenja i pružanje podrške kolegama,

d) kultura druželjubivosti - u kojoj se visoko vrednuju prijateljski odnosi, otvorena komunikacija, dobra saradnja i koordinacija i naravno lojalnost.

• **PASIVNO – ODBRAMBENA KORPORATIVNA KULTURA** - osnovne vrednosti u ovoj kulturi su orijentisanost na ljude i sigurnost. I u toj kulturi se razlikuje nekoliko stilova, kao što su:

a) kultura prihvatanja - za koju je karakteristično izbegavanje konflikata i na površini prijatni međuljudski odnosi, što može da ograniči efektivnost organizacije zbog odsustva konstruktivnih neslaganja i iznošenja drugačijeg mišljenja.

b) konvencionalna kultura - koja je, kao što joj samo ime kaže, konvencionalna, tradicionalna i birokratska, a dominantni oblik ponašanja je postupanje prema pravilima, čime je prilagođavanje promenama otežano, a inovacije ugušene.

⁹<http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0013-3264/2003/0013-32640356045J.pdf> 04.02.2017.

¹⁰<http://www.razvoj-karijere.com/news/istrazivanje-o-organizacionoj-kulturi-u-srbiji>, 04.02.2017.

c) zavisna kultura - u kojoj je prisutna hijerarhijska kontrola, odnosno centralizovano donošenje odluka bez uključivanja zaposlenih, zbog čega je donošenje odluka neblagovremeno, a organizacija gubi na fleksibilnosti;

d) kultura izbegavanja - u kojoj se uspeh ne nagrađuje, ali se greške kažnjavaju, zbog čega je prisutna tendencija prebacivanja odgovornosti na druge, izbegavanje donošenja odluka i rizika.

• **AGRESIVNO – ODBRAMBENA KORPORATIVNA KULTURA.** U ovoj kulturi je, takođe, prisutno nekoliko različitih stilova:

a) opoziciona kultura - u kojoj preovlađuju konfrontacije i negativizam, zaposleni su kritički nastrojeni i protive se tuđim idejama, zbog čega dolazi do nepotrebnih konflikata i neuspešnosti u rešavanju problema;

b) kultura moći - koja podrazumeva da su zaposleni isključeni, a akcenat je na kontroli, čemu se zaposleni opiru, zadržavaju informacije i svode svoj doprinos na minimum;

c) takmičarska kultura - u kojoj se ceni pobeda, zbog čega zaposleni jedne druge doživljavaju kao konkurenciju, što ometa saradnju i umanjuje organizacioni učinak;

d) perfekcionista kultura - u kojoj se vrednuju perfekcionizam, istrajnost i naporan rad. Međutim, ponekad su u ovoj korporativnoj kulturi ciljevi preusko definisani, zbog čega se ciljevi višeg reda gube iz vida, a zaposleni mogu da se izgube u detaljima.

Predmetnim istraživanjem bila su obuhvaćena kako mala, srednja i velika preduzeća, tako i preduzeća u privatnom i državnom vlasništvu. Posmatrajući različite tipove privredne delatnosti, istraživanjem je obuhvaćen IT sektor, prehrambena industrija, farmaceutska industrija, veleprodaja i maloprodaja, obrazovanje i javna uprava.

Dobijeni rezultati istraživanja su pokazali da je u organizacijama u Srbiji konstruktivna korporativna kultura manje prisutna u poređenju sa organizacijama čije poreklo je van Srbije.¹¹ Takođe, sa rastom broja zaposlenih smanjuju se konstruktivni i jačaju odbrambeni stilovi, a posmatrajući različite tipove privredne delatnosti, konstruktivni stilovi su izraženiji u IT sektoru i prodajnim organizacijama. Državne institucije, srednje škole i javna preduzeća imali su dominantno odbrambene kulture, dok organizacije u privatnom vlasništvu pokazuju više konstruktivnih, a

¹¹<http://www.razvoj-karijere.com/news/istrazivanje-o-organizacionoj-kulturi-u-srbiji> 04.02.2017.

manje odbrambenih stilova. Po mišljenju autora, razlog tome je taj što su privatni privredni subjekti tržišno orijentisana i znaju da im opstanak zavisi od stepena prilagodljivosti, dok su državne institucije i javna preduzeća birokratizovana, strogo hijerarhijski uređena i zatvorena za promene.

Mada bi bilo za očekivati da svaka organizacija teži da ima bolje rezultate od proseka, organizacije u Srbiji, u pogledu većine uzročnih faktora, imaju slabiji rezultat u poređenju sa istorijskim prosekom. U Srbiji je, prema istraživanju, naročito prisutna tenencija nedovoljnog distribuiranja uticaja, većeg primenjivanja kazni i manjeg uvažavanja i uključivanja zaposlenih, zbog čega su oni u manjoj meri samostalni u svom radu i u manjoj meri vide svoj posao kao značajan i važan

Značajno je u ovom radu istaći i to da nalazi istraživanja, u pogledu idealne korporativne kulture, ukazuju da je u Srbiji agresivno ponašanje donekle poželjnije u poređenju sa organizacijama van Srbije. Naime, idealna korporativna kultura je dobar pokazatelj društvenih vrednosti u određenom okruženju jer predstavlja vrednosti i ponašanje za koje članovi organizacije veruju da su poželjni i potrebni da bi organizacija bila uspešna. Jednostavno, idealna korporativna kultura odslikava ono što najveći broj njenih članova veruje da bi za organizaciju bilo dobro i obezbedilo joj uspeh, tako da idealna korporativna kultura može biti mešavina svih pomenutih stilova, s tim tim da su uvek najprisutniji elementi konstruktivne korporativne kulture.

Organizacije obuhvaćene ovim istraživanjem, a koje su imale konstruktivnu korporativnu kulturu, beležile daleko veći rast tokom perioda od 11 godina, u poređenju sa organizacijama u kojima su preovladavali neki od odbrambenih kultura.¹²

ZAKLJUČAK

Korporativna kultura je uvek aktuelna tema, budući da je direktno povezana sa efektivnošću organizacije, a indirektno gledano ima efekat i na poslovanje cele zemlje. Ona je deo nematerijalne imovine preduzeća (intangible assets) i ulaganjem u korporativnu kulturu moguće je izračunati povraćaj na investiciju, odnosno porast profita.

Poslednjih godina je u organizacionoj i menadžerskoj teoriji i praksi preovladalo mišljenje o postojanju veoma izraženog uticaja korporativne kulture na perfor-

¹²<http://www.razvoj-karijere.com/news/istrazivanje-o-organizacionoj-kulturi-u-srbiji> 04.02.2017.

manse preduzeća, pri čemu je taj uticaj posebno naglašen u procesu iniciranja i sprovođenja organizacionih promena, koje su pretpostavka za uspešno suočavanje i prevazilaženje posledica kriznih situacija. Autor je stava da se kompletna međuzavisnost leaderskog procesa i organizacionih performansi realizuje, u najvećoj meri, upravo preko korporativne kulture, odnosno da se kultura pojavljuje kao najznačajniji medijator tog procesa.

Kao što je objašnjeno, najveći deo stranih direktnih investicija u Srbiji dolazi iz zemalja visoke i srednje kulturne distance, u poređenju sa Srbijom. Na temelju osnovne pretpostavke ovog rada, autor je ustanovio i dokazao da postoje izvesne kulturne razlike između stranih preduzeća i domaćih zaposlenih, koje opredeljujuće utiču na korporativnu kulturu, što značajno utiče na adaptiranje poslovnim standardima.

Iz navedenog, može se zaključiti da inostrane firme, koje su postale većinski vlasnici nekih organizacija u Srbiji, imaju problem da oblikuju nove forme korporativne kulture, u kojima je prisutna promocija drugačijih vrednosti, od onih koje su prisutne u našoj nacionalnoj kulturi. Međutim, neke od domaćih organizacija u stranom vlasništvu su uspele da razviju korporativnu kulturu, sa novim vrednostima organizacije i poboljšaju konkurentnu poziciju organizacije na domaćem i stranom tržištu. Mada, s druge strane se pokazalo da podizanje sistema kvaliteta ne inicira nužno i organizacione promene. Istraživanje Ekonomskog instituta u Srbiji, pokazalo je da uvođenje sertifikata ISO 9001:2000 nije dovoljan pokretač promena u organizaciji. Po mišljenju autora, ova pojava se može objasniti time da se sertifikati implementiraju samo formalno, što nema realnog uticaja na poslovanje organizacije.

Zaključno sa navedenim, stav autora je da eventualno veće i brže promene u korporativnoj kulturi treba očekivati u procesu pristupanja Srbije EU. Promene institucionalne i pravne strukture, koje treba da omoguće upotrebu načela tržišne ekonomije, reprezentuju iniciranje tranzicionih promena. U kontekstu tih promena, implementira se zapadni sistem menadžmenta, čija uspešnost primene zavisi od nivoa i kvaliteta adaptacije kulturnim obeležjima u Srbiji. Takođe, u uslovima tranzicije treba očekivati i promene u karijernom razvoju pojedinaca, u skladu sa savremenim modelima upravljanja karijerom u anglosaksonskim zemljama.

Kada je u pitanju razvoj korporativne kulture u Srbiji, autor smatra da je potrebno usmeriti napore na kreiranje adaptivne korporativne kulture, sposobne da odgovori na radikalne promene u okruženju i prevaziđe rezistentnost kroz podsticanje

onih vrednosti zaposlenih koje favorizuju fleksibilnost, kreativnost i otvorenost prema promenama.

CORPORATE CULTURE IN SERBIA

Šormaz Goran
Ilić Djordje

Abstract: *development of modern organizations raised the question of the existence of certain rules that are common for specific organizations, as well as the question whether every organization (just like every society) has its own organizational or corporate culture. Corporate culture associates its basic values with its employees. It develops an environment that encourages creativity and innovation, improves communication among employees, creates and nourishes the sense of satisfaction and fulfillment due to the high quality of performed tasks. It represents a system of assumptions, beliefs and values, developed and adopted by members of an organization through common experience, which at the same time defines their thinking and behavior. As for Serbia, relatively bigger and faster changes in terms of corporate culture can possibly be expected in the process of accession of Serbia to the European Union. In the context of these changes, we can expect to see the western system of management to be implemented, but its performance and success depends on the level and quality of adaptation to the cultural characteristics of Serbia.*

Key words: *corporate culture / organization / company / adapt / change / accession / motivation / integration.*

LITERATURA

1. Begović, B. (2008). *Korporativno upravljanje: pet godina kasnije*, Beograd, Centar za liberalno-demokratske studije;
2. Džamić, V. (2016). *Organizaciono ponašanje i korporativna kultura*, Beograd, Univerzitet Singidunum;
3. Hofstede, G. (2011). *National cultures, organizational cultures, and the role of management*, CA, Sage Publications, Thousand Oaks;
4. Janičijević, N. (1997). *Organizaciona kultura: kolektivni um preduzeća*, Novi Sad, Ulixes;
5. Janičijević, N. (2003). *Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji*. *Ekonomski anali*;
6. Mojić, D. (2011). *Uticaj nacionalnih kulturnih vrednosti na organizacionu kulturu i poslovnu praksu*. *Singidunum Revija*;
7. Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*, CA, San Francisco;
8. Shenkar, O. (2001). *Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences*. *Journal of International Business Studies*;
9. Šljukić, M. (2007). *Globalizacijske promene u sferi rada i identitet preduzeća*, Niš, Filozofski fakultet – Centar za sociološka istraživanja;
10. Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation - Integrating Technological, Market and Organizational Change* (3rd edition), England, John Wiley & Sons Ltd;
11. Šljukić, M., Šljukić S. (2014). *Characteristics of organizational culture in Serbian industry and agriculture*, Programme and book of abstracts / The Eighth International Interdisciplinary Symposium „Encounter of Cultures“ Novi Sad: Faculty of Philosophy.
12. The Hofstede Centre: *National cultural dimensions* (2016, Novembar 02), preuzeto sa: <https://geert-hofstede.com/research.html>, 04.02.2017.
13. <http://www.razvoj-karijere.com/news/istrazivanje-o-organizacionoj-kulturi-u-srbiji> 04.02.2017.
14. <http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0013-3264/2003/0013-32640356045J.pdf> 04.02.2017.

INFORMATIVNI PRILOG

KOMPARATIVNA ANALIZA FRANŠIZINGA NA MEĐUNARODNIM TRŽIŠTIMA

Kovačević Maja¹

Injac Marko²

Sažetak: *Rastuća uloga franšizinga na globalnom nivou iziskuje njegovo dodatno unapređenje. Ovaj model poslovanja ima veliki poslovni potencijal, pogotovo na tržištu Srbije, s obzirom na trenutnu nerazvijenost i nepristupačnost informacija. U srži istraživanja su karakteristike ovog poslovnog modela, njegov uticaj na razvoj i istovremeno je skrenuta pažnja domaćim privrednim subjektima na prednosti franšizinga kao modernog načina poslovanja. Fokus je započet na komparativnom pregledu Srbije, kao veoma slabo razvijenom tržištu, dalje usmeren na franšize u Evropi, sa osvrtnom na Poljsku, kao zemlju koja je spremna za izvoz franšiznih sistema, te nastavljen poređenjem sa najvecim svetskim tržištima Amerike i Kanade. U radu smo pokušali objasniti ekonomsku isplativost ovog projekta, kao i sve veću ekspanziju i značaj koji doživljava u poslednjih nekoliko godina. Akcenat je stavljen na upotrebu franšize u brojnim sferama poslovanja u kojima postoji mogućnost implementacije istog, ali i način franšiznog funkcionisanja.*

Ključne reči: *franšizing / Srbija / međunarodno tržište / komparativna analiza*

UVOD

Imajući u vidu da franšizing ima veliki značaj za privredni razvoj na globalnom nivou, istraživanje ovog poslovnog modela je od krucijalnog značaja za njegovo dalje unapređenje. Zahvaljujući franšiznom sistemu poslovanja mnoge firme su ostvarile uspeh, što ima pozitivne implikacije na sve privredne delatnosti i ekonomiju u celini. U svetu postoji konstantna tendencija razvoja postojećih i novih franšiznih sistema, s obzirom na to da ovi sistemi doprinose porastu zaposlenosti, društvenom proizvodu i, uopšte, privrednom rastu. Prednosti koje se odnose na franšizni sistem su prvenstveno prepoznatljiva robna marka, dobar marketing

¹ Knjigovodstvena agencija „Analitika“, Novi Sad, 9 Jugovića br.5, e-mail: maja.kovacevic990@gmail.com

² Sajnos d.o.o., Novi Sad, Momčila Tapavice br.2, e-mail: injacmarko@hotmail.com

i poslovni koncept dokazan u praksi. Kako se ističe, franšizing „omogućava uključivanje primaoca u poslovni sistem davaoca franšizinga na osnovu svojevrsnog ‘iznajmljivanja image-a’ i dela poslovnog uspeha poznatog, renomiranog i uspešnog preduzeća, koje poseduje goodwill i prepoznatljivost na tržištu i čiji proizvodi i usluge imaju dokazanu vrednost za potrošače (Stefanović i Stanković, 2006, str. 115). Po definiciji američkog stručnjaka Brauna franšizing je usmeno ili pismeno sačinjen dogovor na određeno ili neoređeno vreme, kojim jedno lice drugom licu ustupa robnu marku, znanja i iskustva neophodna za obezbeđivanje kvaliteta koji ta marka podrazumeva.

Predmet rada predstavlja izučavanje osnovnih karakteristika i osobina franšizinga kao novog i sve popularnijeg načina poslovanja, kao i njegovih oblika. Takođe njegovo poređenje sa tradicionalnim načinom poslovanja.

Cilj i značaj rada je da se na što precizniji i tačniji način skrene pažnja na upotrebu franšize u sferi poslovanja na međunarodnim tržištima, kao i da se ukažu opšte informacije vezane za ovaj vid poslovanja i način njegovog funkcionisanja. Značaj se posebno ogleda u razvoju ekonomije korišćenjem domaćeg kapitala i novim radnim mestima koje ovo poslovanje donosi. Franšizing može doprineti promociji preduzeća, a samim tim i rastu poslovnog uspeha preduzeća i poboljšanju njegove pozicije na globalnom tržištu.

Metodologija rada – prilikom pisanja naučnog rada kako bi se zadovoljili principi sistematičnosti, pouzdanosti i objektivnosti rada, korišćene su deduktivna metoda, metoda deskripcije i uporedna metoda. Takođe prilikom pisanja korišćene su informacije iz odgovarajućih sa temom povezanih literatura, kako na srpskom tako i na engleskom jeziku, kao i podaci sa postojećih internet stranica.

KOMPARATIVNA ANALIZA FRANŠIZINGA NA MEĐUNARODNIM TRŽIŠTIMA

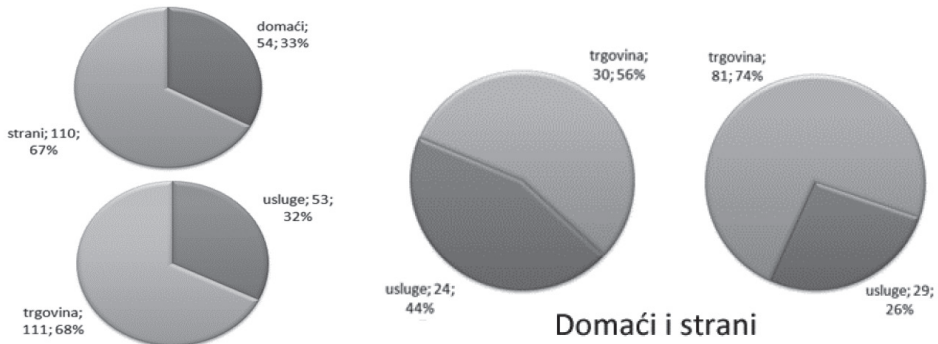
Reč franšizing potiče od francuske reči franchise, što u prevodu znači povlastica, dozvola, lanac ovlašćenih radionica ili sistema u kojima postoje granice da će kvalitet biti očuvan (Đurić, 2007, str. 152). Franšizing je pravo govora, slobode, pravo državljanstva i dr. Još u srednjem veku vladari su i u Evropi dodeljivali franšize koje su se odnosile na prava obavljanja aktivnosti na pijaci, slobodnu trgovinu, i na taj način postaje deo evropskog zakonodavstva. Prva franšiza izdata je 1863. godine, a prvi franšizing je razvio Isac Singer, koji je ujedno i osnivač Singer Sewing Machine Company.

Franšizing je sve značajniji način međunarodnog poslovanja. Prema tome postoje različiti pristupi u određivanju ovog veoma rasprostranjenog oblika savremenog

poslovanja. Pravni pristup ima za okosnicu ugovor o franšizingu, a ekonomski čitav kompleks odnosa koji se vezuju za njegovo pojavljivanje i primenu u privrednoj praksi. U skladu sa prethodno napisanim proističe sledeća definicija franšizinga (Čačić, 2010, str. 95). Franšizom primalac franšize, koji se po ugovoru naziva franšizant, priznaje davaocu franšize (franšizeru) indirektnu ili direktnu naknadu prava da njegove proizvode i (ili) usluge plasira korišćenjem imidža, imena, znaka, obeležja, simbola ili drugih zaštitnih prava franšizera. Franšizer nudi pomoć pri funkcionisanju organizacije, a sa druge strane kontroliše sprovođenje svoje poslovne koncepcije i sprovođenje iste putem brojnih instrukcija. Polazeci od prirode i dometa franšizingam najispravnije je njegovo vezivanje za oblast distribucije, tj. prodaje. U tom kontekstu, on je jedan od oblika vertikalnog sistema marketinga, sastavljenog u klasičnom smislu od proizvođača, veleprodavaca i maloprodavaca (Čačić, 2010, str. 95).

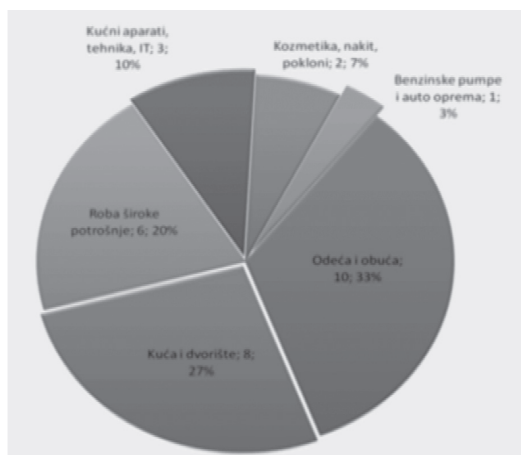
Pedestih godina XX veka javlja se novi tip franšizinga – franšizing poslovnog formata, čiji su nosioci Mc Donald's, Holiday Inn, PIZZA hut i dr. (Spasić, 1996, str. 20). Sam početak franšizinga vezuje se za 70-te godine prošlog veka kada počinje uvoz američkih franšiza kao što su Coca-Cola, Avis, McDonald's, Hertz i drugi. Posle ove uvozne faze započela je faza razvoja domaćih franšiznih sistema, širenja istih putem ovog koncepta 2009. godine osnovano je Srpsko udruženje za razvoj franšizinga (SURF), kao nevladino, nestranačko i neprofitno udruženje koje promoviše franšizno poslovanje u Srbiji. Noviji trendovi pokazuju da su u Srbiju usle najpoznatija franšizing preduzeća kao što su Zara, Mango, Springfild, Time-Out, Accessorize i drugi. U Srbiji je danas zaposleno oko 10 000 ljudi koji rade u franšiznom modelu poslovanja, što je nizak broj, međutim čak i tu se dogodila tendencija rasta u 2014. godini, ukoliko pogledamo podatke sa Profit system-a (Prvi izveštaji o franšizingu u Srbiji, članak 391), u Srbiji je bilo zastupljeno 164 sistema, 110 stranih sistema i 54 domaća. Od ovog broja 111 sistema svoje poslovanje ostvaruje u trgovini, a 53 čini uslužna delatnost. Franšizing je mnogo lakše implementirati u proizvode, nego u usluge, te stoga nije čudno što je većina, pogotovo inostranih franšiza upravo u proizvodima. Na osnovu narednog grafikona, iako se jasno vidi da dominiraju strani sistemi, može se primetiti i značajan rast domaćih franšizing sistema (Stefanović i Stanković, 2006, str. 116).

Grafikon 1. Struktura davaoca franšize u Republici Srbiji (levo), odnos između trgovine i usluga u Srbiji 2014 .godine.



Izvor: Prvi izveštaji o franšizingu u Srbiji, članak 391.

S druge strane, trgovački sistemi dominiraju nad uslužnim, i kod domaćih, a posebno stranih sistema-franšizing je ipak lakše implementirati u distribuciji proizvoda. Ono što ohrabruje je broj uslužnih sistema stranog porekla 26%. To ukazuje na činjenicu da tržište ima kapacitet da apsorbuje i uslužne sisteme sa stranih tržišta, čak i u uslovima lošije ekonomske situacije, a sa opštim ekonomskim razvojem u tom sektoru i treba očekivati dodatni rast broja ovakvih sistema (Prvi izveštaji o franšizingu u Srbiji, članak 391). Posmatrajući ove odnose, prema autoru Igoru Bogojeviću čak 67% ne posluje van domicilnog tržišta, dok 33% je ostvarilo izvoz na međunarodno tržište, većinom iz trgovinske industrije, dok usluge zauzimaju 39%. Kada se posmatra domaće tržište, istraživanja pokazuju da od ukupno 54 domaća sistema, 30 čini trgovina, a 24 usluge. Kod trgovine najzastupljeniji su odeća i obuća (10), na drugom mestu su oprema za kuću i dvorište (8), roba široke potrošnje je na trećem mestu sa brojem 6, prodaja kućnih aparata je broj 3 i u branši kozmetike taj broj iznosi 2. Benziske pumpe i oprema zauzimaju tek jedan broj.

Grafikon 2. Odnos franšize po sektorima iz 2014.godine.

Izvor: Prvi izveštaji o franšizingu u Srbiji, članak 391.

Što se tiče uslužnih sistema najveću poziciju zauzimaju Gastonomija i ugostiteljstvo (15), zatim turizam i ugostiteljstvo(4), poslovne usluge i internet čine 13% tj njihov broj iznosi svega 3 franšizna sistema, frizerski, kozmetički saloni i Fitnes čine 1 broj, što je identično sa ostalim uslugama. Najbolje kotirana kompanija u Srbiji je Mercator S koja daje franšizu u obliku Roda partner. Svake godine ostvari rast veći za 12,7 % u odnosu na prethodnu godinu. Za njim odmah dolazi Delta Holding koja ostvaruje rast svake godine za 10,5%, zatim Lukoil Srbija sa 9,3% rast, na četvrtom mestu je MPC Holding sa svega 2,5% rasta u odnosu na prethodnu godinu, na petom mestu je Metro Cash and Carry sa 2,3% rasta.

Tabela 1: Pregled pojedinih franšiznih sistema u Srbiji i njihova zastupljenost u inostranstvu.

Kompanija	Godina pokretanja franšiznog koncepta	Delatnost	Broj poslovnih jedinica	Inicijalna naknada koju plaćaju korisnici franšize	Zemlja porekla franšiznog koncepta	Zemlje u kojima postoji franšizni koncept
Adore Chocolat	2002.	Proizvodnja i prodaja čokolade/slatkiša	4	25-28.000€ (32.322-36.201\$) 15-30.000€	Srbija	Samo Srbija
Rakia bar	2006.	Kafeterija/ bar	4	(19.393-38.787\$) 4-15.000€	Srbija	Kanada
Dve šmizle	2002.	Izrada i prodaja nakita	6	(5.172-19.393\$) 10-80.000€	Srbija	Crna Gora, Makedonija, BiH, Hrvatska
Battery centar	2006.	Prodaja baterija i akumulatora	3	(12.929-103.432\$)	Srbija	Samo Srbija

Izvor: Tabela je rezultat sumiranja zvaničnih podataka sa zvaničnih sajtova kompanija od strane autora.

HOME-BASED FRANŠIZE I KOMPARATIVNI PREGLED EVROPSKIH ZEMALJA

Za mnoge individue opcija da rade od kuće nije izbor koji imaju na svojim radnim mestima. Ipak iako bi investirali u takozvane home based fraanšize ili franšize od kuće, ne samo da ne bi morali odlaziti na posao i voditi ga, nego bi mogli uživati u svim beneficijama kreiranja uspešnog biznisa od kuće. Uglavnom su u pitanju male poslovne franšize koje se dolaze u različitim veličinama i oblicima, od nacionalno prepoznatljivih imena do malih lokalnih franšiza. Franšizing sistem je naručito primenljiv u oblasti prometa i u uslužnom sektoru, gde doživljava i najveću ekspanziju. Posledica ove tendencije rasta je potiskivanje klasične trgovine, naručito u maloprodaji. Ovim sistemom je obezbeđen viši stepen uspešnosti primaoca franšize, što naručito doprinosi širenju i rastu franšizinga u maloprodaji (Kozomora, 2005, str. 492).

Tabela 2. Prosečan rast brendova u godinama između 2007. i 2009. godine.

Država	# brendova/ sistema	# brendova/ sistema	# brendova/ sistema	Stopa rasta u %	Učešće domaćih brendova u %
EU-17	2007	2008	2009	2009/2007	2009
AT-Austrija	390	411	435	11,50	55,00
BE-Belgija	200	240	320	60,00	60,00
CZ-Češka Republika	131	137	150	14,50	50,00
DK-Danska	180	185	188	4,40	82,00
FI-Finska	220	255	265	20,40	75,00
FR-Francuska	1.137	1.229	1.369	20,40	89,00
DE-Nemačka	910	950	960	5,50	80,00
EL-Grčka	544	560	563	3,50	70,00
HU-Mađarska	320	350	341	6,60	70,00
IT-Italija	847	852	869	2,60	96,00
NL-Holandija	676	669	679	0,40	85,00
PT-Portugal	501	521	524	4,60	55,00
PL-Poljska	383	480	565	47,50	73,00
SI-Slovenija	103	106	107	3,90	48,00
ES-Španija	850	875	919	8,10	81,00
SE-Švedska	350	400	550	57,10	67,00

UK-Velika Britanija	809	835	842	4,10	89,00
UKUPNO	9.102	9.687	10.176	AV. 2009/2007 = 16,20 %	
				Godišnji prosek = 8,10 %	

Izvor: Autori prema preuzetim podacima sa European Franchise Federation (2015, Avgust 20), *Comparisons Europeans countries and their brends and outlets 1-3*.

Na datoj tabeli prikazano je 17 zemalja EU i broj brendova od 2007. godine do 2009. godine, kao i ukupan rast za dve godine. Ukoliko posmatramo po zemljama najveći rast ostvaruju Danska, Nemačka, Italija, Švedska, dok u niži rast franšiznih brendova spadaju Slovenija, Portugal, Češka i Austrija, ali opet sa ne tako malim procentom. Prosečan rast svih zemalja iznosi 16.2 %.

Tabela 3. Komparativni pregled Evopskih zemalja po broju brendova i prodajnih mesta.

Država	# brendova franšiza								% domaćih brendova	# brendova franšiza/prodajnih mesta							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014		2013	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Evropa	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2013	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
AT- Austrija	390	411	435	420	440	445		445	51	6.900	7.200	7.753	8.000		8.720		8.720
BE- Belgija	200	240	320	360	350			350	60				11.000	11.000			11.000
HR- Hrvatska	120	145	150	168	175	180	180	180	13	900		1.000	940				1.000
CZ- Češka Repbulika	131	137		150	168	200	219	219	60				3.476	4.366	5.299		5.299
DK- Danska	180	185	188	188	188			188		7.200	7.307	7.520	7.500				7.500
FI- Finska	220	255	265	270	270	275	277	294	75	3.500	4.200	4.400	4.500	4.500	4.500	4.700	4.700
FR- Francuska	1.137	1.229	1.369	1.477	1.569	1.658	1.719	1.796	85	47.291	50.127	53.101	58.351	62.041	65.059	65.133	69.735
DE- Nemačka	910	950	960	980	990			990		55.700	57.000	61.000	65.500	66.900	65.059		65.059
EL- Grčka	544	560	563	450	456			456		11.650	12.796	12.048	12.084	11.113			11.113
HU- Mađarska	330	350	350	361	361			361	60	17.000	18.000	19.000	20.000	20.000			20.000
IT- Italija	847	852	869	883	878	938	939	939		52.725	53.434	53.313	54.013	52.484	52.189	51.110	51.110
NL- Holandija	676	687	692	714	739	769		769		28.219	28.465	29.021	29.509	29.781	29.919		29.919
PL- Poljska	402	512	618	739	805	864	930	930	75	22.784	27.229	34.047	40.760	48.201	51.209	54.750	54.750
PT- Portugal	501	521	524	570	578			578		11.271	12.206	13.000	12.016	11.760			11.760

SK-Slovačka					80			80									
SI-Slovenija	103	106	107	103	106	108		108	43	1,213	1,525	1,527	1,532	1,540	1,580		1,580
ES-Španija	850	875	919	934	947			1,199									44,619
SE-Švedska	350	400	550	640	700			700		10,000	15,000	18,000	24,000	26,000			26,000
CH-Švajcarska			275	275	275			275									
TR-Turska				1,669	1,708	1,860	1,840	1,840	64				50,000		51,000		55,000
UK-Velika Britanija	809	838	845	900	929		930	930		36,200	36,600	36,500	38,600	40,100		39,000	39,000
UKUPNO				12,251	12,712			13,627					433,781				517,864
UA-Ukrajina	290	250	190	230	320					28,570	25,000	20,000	24,000	32,000			
RU-Rusija			485	595								8,615	22,800				

Izvor: Autori prema preuzetim podacima sa European Franchise Federation (2015, Avgust 20), *Comparisons European countries and their trends and outlets 1-3*.

Tabela 4. Promet i broj franšiznih lokala u zemljama Evrope.

Država	Promet u poslovnica franšiza (mlrd.EUR)								Zaposlenost po poslovnica franšiza							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Evropa																
AT-Austrija	4.5	7.4	435.0	7.9		8.5			64,000		61,000	61,000	66,000			
BE-Belgija	8.0				15.3						70,000	80,000				
HR-Hrvatska	1.8		2.0	1.6							16,500	16,000				
CZ-Češka Republika										30,000	30,000	31,000	32,000			
DK-Danska									27,200	32,800	32,800					
FI-Finska	4.3	4.9	5.0	5.1	5.5	6.5	6.7		43,000	45,000	46,000	46,000	46,750	46,750		
FR-Francuska	42.0	45.0	47.7	47.9	49.2	50.7	47.4	53.6	330,991	327,773	327,773	310,265	323,497	400,000		
DE-Nemačka	41.0	47.0	44.0	55.0	64.4				450,000	459,000	463,000	496,000				
EL-Grička										150,000	150,000					
HU-Mađarska									95,000	100,000	100,000	100,000				
IT-Italija	18.2	21.4	21.8	22.2	23.4	23.3			182,215	180,525	186,409	188,176	187,374	187,384		
NL-Holandija	29.7	30.3	29.7	30.2	31.3	31.7			255,201	258,808	257,361	270,300	261,000			
PL-Poljska	18.2	20.3	22.7	25.0	26.3	27.0	29.4		191,500	221,000	280,000	335,000	357,000	379,000		
PT-Portugal	4.8	5.0	5.1	7.8	5.3				68,960	69,536	73,143	70,151				
SI-Slovenija									6,800	6,910	6,910	3,800	6,950			
ES-Španija								14.7							159,822	
SE-Švedska	10.0	13.0	15.0	19.0	21.0				75,000	102,000	102,000	110,000				

TR-Turska						37.0					350,000		370,000		
UK-Velika Britanija	9.4	11.4	11.8	12.4	13.4		13.7		467,000	465,000	521,000	594,000		561,000	
UKUPNO										3073896					
UA-Ukrajina	2.0	1.5	1.0	1.2	1.6				175,000	100,000	120,000	160,000			
RU-Rusija			20.7	28.0						277,480	377,426				

Izvor: Autori prema preuzetim podacima sa European Franchise Federation (2015, Avgust 20), *Comparisons Europeans countries and their brends and outlets 1-3*.

Tabela broj 4 pokazivač je prometa po franšiznim lokalima, kao i broj zaposlenih u istim. Jasno se vidi da iz godine u godinu promet je sve veći i u razvijenijim zemljama poput Belgije, Francuske, Nemačke promet je znatno veći nego u ekonomski slabije razvijenim zemljama. Takođe razlika je i u visini prometa. U razvijenijim se taj procenat kreće oko 40-50%, dok u slabije razvijenim iznosi tek 5-20%. Što se tiče zaposlenih po broju lokala rast je takođe zabeležen i Velika Britanija i Nemačka se nalaze na prvom i drugom mestu sa čak 561000 i 496000. Samo u 2010. godini je ukupan broj zaposlenih u franšiznim lokalima za 27 zemalja iznosio 3073896, što pokazuje da je izuzetno veliki procenat ljudi zaposlen u poslovanju koje se ostvaruje putem franšize.

Na kraju Evropska franšizna federacija predstavlja svih 27 zemalja i broj domaćih brendova koje daju kao franšizing. Austrija, Češka i Mađarska ostvaruju rast kada su domaće franšize u pitanju, dok većina zemalja stagnira. Primer su: Belgija, Francuska, Nemačka, Švedska i Velika Britanija, ali kako je već ranije napomenuto, ove zemlje su ostvarile visoku stopu kako stranih, tako i domaćih franšiza. Zanimljiv primer jeste da Hrvatska ima izuzetno veliki pad kada su domaći brendovi u pitanju.

Tabela 5. Domaći brendovi u Evropskim zemljama.

Zemlja	% domaćih trendova							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Austrija		43%		46%		51%	51%	
Belgija	60%				60%	60%	60%	
Hrvatska	20%				30%		13%	
Češka		49%			55%	55%	55%	60%
Danska				82%				

Finska	75%	74%	74%	74%	74%	73%	75%	
Francuska				85%	85%	85%	85%	85%
Nemačka			80%	80%	80%			
Mađarska	55%	55%	60%	70%	70%			
Italija	90%	90%	90%	90%	85%	85%		
Holandija				85%	85%			
Poljska	71%	69%	72%	74%	74%	74%	75%	
Portugal								
Slovenija	47%	52%	51%	50%	48%		43%	
Španija	81%	82%	81%	81%	81%			
Švedska		90%	80%	80%	80%			
Švajcarska								
Turska				73%	81%		64%	64%
Velika Britanija	80%	80%	80%	80%	80%			
Ukupno								
Ukrajina								
Rusija								

Izvor: Autori prema preuzetim podacima sa European Franchise Federation (2015, Avgust 20), *Comparisons European countries and their trends and outlets* 1-3.

FRANŠIZE U EVROPI SA OSVRTOM NA POLJSKU I BROJ MEĐUNARODNIH FRANŠIZA

Profit davaoca franšize, kao i njegovi troškovi da plasira svoju franšizu postavljeni su kao najbolji marketing koncept na svetu. Biznis to objašnjava kroz multiplikaciju poslovanja, kao jedan od najboljih načina koji može biti usvojen i primenjen da proširi ekonomiju i osvoji sve označene marketing segmente, kao i nova tržišta. Prve franšize u Poljsku došle su iz Francuske, kompanije Yves Rocher, pa je na taj način otvorena prva parfimerija u obliku franšize. Ubrzo nakon ove, u Poljsku stižu i mnoge druge franšize kao što su fast-food kompanije (Pakt), prodavnice torti, restorani (Mr Hamburger) i druge. Između 1989 i 2003. godine broj franšiza znatno raste, sa 2 na 660 (Lewandovska, 2014, str. 174), a 2013. godine je taj broj već iznosio 930. Broj franšiza se bukvalno duplirao između 2002. i 2007. godine

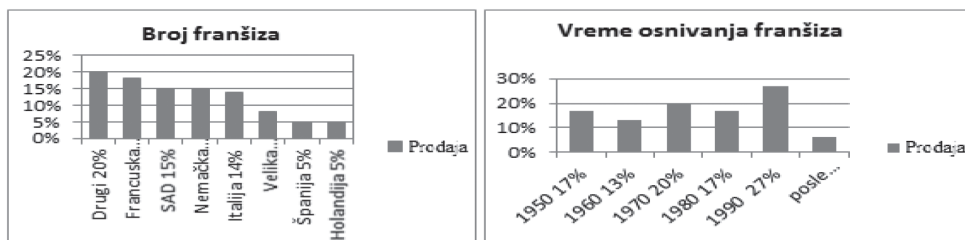
kao rezultat su prodaje vrednosti od 72 biliona , što je 45% više nego prethodne godine, što naredna tabela i polazuje.

Tabela 6. Franšizni sistemi u Poljskoj između 1989 i 2012. godine.

Godina	Broj sistema	Godina	Broj sistema
1989	2	2001	142
1990	4	2002	173
1991	7	2003	213
1992	13	2004	251-256
1993	17	2005	298-309
1994	23	2006	312-328
1995	31	2007	382-402
1996	43	2008	480-512
1997	60	2009	565-618
1998	77	2010	660-739
1999	95	2011	805
2000	119	2012	864

Izvor: Autori prema istraživanju sawww.profitsystem.pl

Grafikon 3. Broj franšiza u Poljskoj sa drugih geografskih područja i vreme osnivanja stranih poslovanja.



Izvor: Autori (prema Lewandowska, 2014, str. 174).

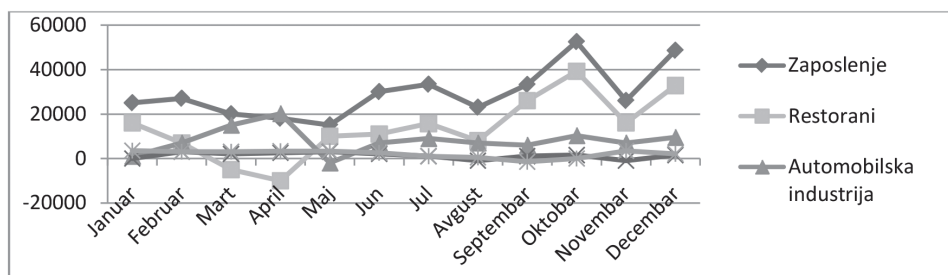
U Poljskoj su prisutne franšize iz više od 19 zemalja. Većina od njih dolazi iz Francuske i uglavnom je to iz kozmetičke industrije, takođe i franšize iz SAD-a, Nemačke i Italije imaju veliki uticaj u Poljskoj. Francuska čini 18% ukupnih franšiza, SAD 15%, Nemačka 15%, Italija 14%, Velika Britanija 8%, Španija i Holandija su sa po 5%. Franšize drugih zemalja ukupno čine 20%. Više od pola od preko 110 stranih franšiza koje imaju istoriju poslovanja širom sveta preko 30 godina, što znači da su dobro poznate i proverene, biraju upravo Poljsku kao centar interesovanja. Neke od njih su na primer spanska Telepizza i Britanska Vision Express. Ovaj grafikon broj dva predstavlja vreme od 1950. godine kada je ukupan broj stranih franšiza bio upravo 17%, dok posle 2000. godine taj procenat iznosi 6%.

KOMPARACIJA FRAŠIZINGA NA TRŽIŠTU SAD-A I KANADE

Tržište Amerike je veoma veliko i upravo zbog toga je brojnost franšiza takva, ali i zbog razvijene ekonomije upravo iz SAD-a dolazi najveći broj, ali i prvih sto franšiza u svetu. Ukoliko planirate da otvorite biznis u SAD-u uvek treba proći težak put s' obzirom da je to naseljeničko tržište i da je veoma raznoliko. Teško je proceniti okruženje naručito kada se ukaže potreba tržišta u zemlji. Za one koji žele da uđu u ovu vrstu poslovanja u Americi su brojne mogućnosti dostupne i širok spektar franšiza za ambiciozne da biraju. Iako ovaj popularno poslovan model može da isporuču zdravu investiciju, važno je razumeti i po kom principu na kom tržištu radi, i kako možete iskoristiti njene dobrobiti.

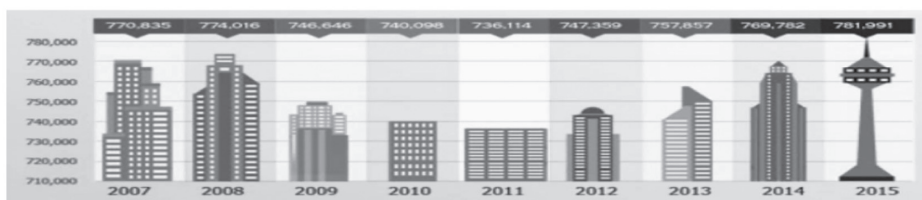
Prvu franšizu u SAD-u započeo je Isaac Singer pre oko sto godina, koji je razvio mašinu za šivenje i proširio svoj posao prodajom licence za preduzetnike koji se nalaze u različitim regionima, a koji bi zauzvrat distribuirali svoje proizvode potrošačima širom SAD-a.

Istražujući tržište Amerike može se zaključiti da od januara 2015. godine do jula 2015. godine porastao broj zaposlenih u ovom sektoru sa 25 000 na 33 300. Broj zaposlenih u restoranu tokom januara i februara je na visokom nivou, pa u aprilu naglo opada i onda ponovo u julu dostiže zavidan broj od 15 700. Što se tiče zaposlenih u auto kućama polazi od 0, tokom marta i aprila dostiže zavidnih 20 200, pa onda u maju opada i u julu ostvaruje blagi rast. Zaposlenost u prodavnicama hrane, u poslovnim servisima, smeštajima i nekterninama uvek su tu negde, sa sličnim kretanjima. Naime na početku posmatranog perioda vrednosti su uglavnom od -1000 do +3500 uz blage oscilacije, kako tokom perioda tako u završnoj fazi, tačnije u julu, što je i predstavljeno na narednom grafikonu.

Grafikon 4. Generala franšizna statistika u SAD-u.

Izvor: Ptacek, 2016, article 2.

Naredna slika pokazuje broj osnovanih franšiza u SAD-u u periodu od 2007. godine do 2015. godine. Na početku perioda broj franšiza iznosi 770835, 2008. godine taj broj iznosi 774016, 2009. 746646, 2010. godine 740008, 2011. godine 736114, 2012. 747359, 2013. godine 757857, 2014. godine 760782, a 2015. godine broj franšiza iznosi 781991, što je za 11 156 više za 8 godina.

Slika 1. Broj osnovanih franšiza od 2007-2015. godine.

Izvor: Ptacek, 2016, article 2.

Sledeći prikaz predstavlja broj zaposlenih u u franšiznom poslovanju u SAD-u od 2007.-2015. godine. 2007. godine taj broj iznosi 7 994 000, 2008. godine 8 028 000, 2009. 7 800 000, 2010. godine 7 780 000, 2011. 7 940 000, 2012. godine 8 127 000, 2013. godine 8 334 000, 2014. godine 8 569 000 i konačno 2015. 8 816 000. Od početka perioda do 2015. godine broj zaposlenih u franšiznoj industriji povećan je za 822 000 radnika.

Slika 2. Zaposleni u franšiznom poslovanju od 2007-2015.godine.



Izvor: Ptacek, 2016, article 2.

Što se tiče outputa koji franšizno poslovanje donosi američkoj ekonomiji u 2007. godini taj broj je iznosio 675 biliona \$, da bi vremenom rastao i u 2015. godini taj broj došao na 889 biliona

Kanada je druga po veličini franšizne industrije. Franšize koristi od velikog broja Kanađana koji putuju u SAD i kao Kanađani upoznati su sa konceptima njihove franšize, posebno u franšizi koja se tiče hrane, usluga i maloprodajnom sektoru. Franšizing u Kanadi je široko zastupljen, čak preko 76 000 franšiza posluje širom zemlje koje rade sa više od 1000 brendva i franšiznih sistema. Doprinosu Kanadi oko 100 milijardi dolara za bruto domaći proizvod. Kanada je drugi po redu dom po veličini za franšize, odmah pored SAD-a koja je najveće per capita tržište franšiza sa brojem nacionalnog stanovništva od 34,6 miliona. U okviru svoje svojih regionalnih franšiza, 85% franšiza koje rade u Kanadi nalaze se u najpopularnijim i najgušće naseljenim provincijama kao što su Ontario, Kvebek, i Britanska Kolumbija. Više od 30 industrijskih segmenata su franšize u Kanadi, od specijalizovanih maloprodajnih objekata, usluga čišćenja do poslovnih treninga i fitnes centara. Najbrži kupci franšiza u Kanadi su žene. Na tržištu SAD-a bazirano je preko 60% kanadskih franšiznih sistema sa master licencom. Velike koristi od franšize su i te što turisti koji putuju kroz SAD prepoznaju domaće franšize

Tabela 7. Najpopularnije franšize po sektorima u Kanadi, 2009.godine.

Najbolje franšize i prosečna ulaganja po sektoru			
Franšizni sektor	Koncepti	% promene od 2007	Ulaganja min -max
Automoto servisi	56	+5,3%	\$25000-1,3miliona

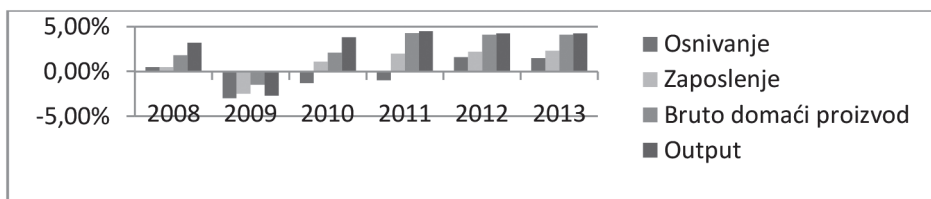
Gradnja servisi	79	nema	\$100000-887000
Poslovni servisi	47	+2,1%	\$14000-600000
Dečiji servisi	23	+8,6%	\$8000-286000

Izvor: Autori prema U.S. Commercial Service, Canadian Franchise Industry.

Na tabeli su prikazane franšize po sektorima proizvodi, iznajmljivanja, konstrukcije, treninzi za kompjutere, telekomunikacije, servisa za decu, cafe pekare, brza hrana, restorani, katering, kućni servisi, lični servisi kao što su saloni lepote, fitness, specijalizovani servisi i putovanja kao i broj koncepta, promena tokom 2007. godine i u poslednjoj koloni minimalane i maksimalne investicije koje su uložene u ove projekte. U Kanadi 97% franšiza je potrebno da preživi kritičnih 5 godina od otvaranja franšizinga. Ova stopa je oko četiri puta veća od pokretanja nezavisnog poslovanja. Prosečna investicija u kanadskoj franšizi je 166 000\$, u poslednjih 5 godina otvoreno je 86% franšiza koje su još uvek pod istim vlasništvom.

Kao i SAD-u najvažniji faktor za franšizne trendove je demografska slika. Franšizno poslovanje u Americi između 2008. godine i 2015. godine doživljava najveću ekspanziju. Na grafikonu su prikazane ustanove tamno plavom bojom, zaposlenost plavom bojom, output ljubičastom i bruto domaći proizvod svetlo plavom bojom. Iz godine u godinu svaki od navedenih pokazatelja ostvaruje oređen rast. Ustanove se kreću u rastu od 0-2% rasta, zaposlenost od 2-3%, GDP u intervalu od 4-5% , a output od 4-5,5% konstantnog rasta. Jedino je 2009. godine i 2010. godine zabeležen veliki pad, što nije ništa neobično, s obzirom na Svetsku ekonomsku krizu. U 2015. godini ustanove iznose 781794 što je 1.6%, zaposlenost 8816000 ukupno 2,9%, otput iznosi 889 biliona odnosno 5.4% i GDP 521 bilion tj. 5.1% ukoliko posmatramo u procentualnom iznosu.

Grafikon 5. Rast franšizing poslovanja u periodu od 2008-2015. godine.



Izvor: Reynolds, Harrison i Gullula, 2015.

Bez obzira na zemlju o kojoj se radi, svaka franšiza ima početno ulaganje, ali samim tim i koristi. Na narednoj tabeli prikazani su uspjesi korisnika franšize i poslodavca koji ima sopstveno preduzeće, sa jasnim objašnjenjem da je korisnik franšize u prvoj godini za 30% uspješniji, dok nakon 5-e i 10-e godine taj procenat raste na 70%.

Tabela 8. Komparacija preduzetnika i korisnika franšize.

	Korisnik franšize	Samostalno poduzeće
Nakon 1. godine poslovanja	97%	62%
Nakon 5. godine poslovanja	92%	23%
Nakon 10. godine poslovanja	90%	18%

Izvor: Autori (prema: Alpeza, 2012).

ZAKLJUČAK

Franšizing se smatra najuspješnijim marketing konceptom širom sveta. Rast u brojevima franšiznih sistema i takmičenja primorava davaoca franšize u potragu za veoma atraktivnim ponudama za primaoca iste. U odnosu na Srbiju, kao slabo razvijenom tržištu franšizinga, samo u Poljskoj u poslednjih 25 godina zaobišao je 14 od 17 evropskih zemalja, nalazi se na trećem mestu iza Belgije i Švedske. A domaći brendovi čine oko 80% franšiznog tržišta. Edukacija, logistika i cena saradivanja između primaoca i davaoca grade dobre rezultate za obe strane. Posmatajući i upoređujući druge autore ono što je u Evropi zabeleženo poslednjih godina jeste da slabije razvijene zemlje, kao što su Poljska, Češka, Mađarska, Bugarska i dr., razvijaju sve više domaćih brendova i da teže ka osvajanju međunarodnih tržišta. Razvijaju se noviji modeli franšiznog poslovanja kao što su home-based franšize kako bi omogućili većini ljudi da rade od kuće, čak iako im mogućnosti ili obaveze ne dozvoljavaju da kreiraju fizičku lokaciju. Našoj zemlji bi ovaj tip franšize znatno doprineo razvoju domicilnog tržišta. Budući uspeh franšizinga u Srbiji zavisi od mogućnosti da se inovira, unapredi veličina lokacije, dok je edukacija neophodni

deo za razumevanje mehanizaciju ovog poslovnog koncepta. Na tržištu Amerike je najveći broj franšiza, broji kritičari smatraju da je razlog tome razvijena ekonomija i marketing koji plasiraju. Preveliki je broj zaposlenih upravo na ovom tržištu, koji jačaju zapadnu silu, i proizvode veliki GDP meren u milijardama. Zastupljene su sve vrste od automobilske industrije, restoranske, preko obrazovanja, salona za ulepšanje do novih oblika i rada od kuće. Kanada je druga po veličini po franšiznom poslovanju, razvijeni su brojni oblici koji franšizu postavljaju u sam vrh ekonomskih poslovanja.

Posmatrajući sve ove zemlje i različita tržišta može se zaključiti da je na slabijim ekonomskim tržištima franšizing manje razvijen, dok jača ekonomska tržišta ostvaruju još veću ekspanziju u obliku bruto domaćeg proizvoda, zaposlenosti, obrazovanja, institucija. Ukoliko svaka zemlja probudi svest o vrednosti franšizinga kao povoljnoj tehnici za sitne preduzetnike omogućuje rast franšizinga na međunarodna tržišta, putem marketinga društvenih mreža i interneta. Ono što je značajno je da se ovaj vid franšizinga razvija i u našoj zemlji i na ovaj način polako je usmerava na međunarodna tržišta (Minnick, Brown i Amy, 2008). Očekuje se da će banke u budućnosti sve veću pažnju poklanjati finansiranju franšizinga, jer su i davaoci i primaoci franšize upućeni na banke koje dobijaju ulogu kontrolnog punkta i medijatora (Kandić, 1995, str. 10).

COMPARATIVE ANALYSIS OF FRANCHISING IN INTERNATIONAL MARKETS

Kovacevic Maja

Injac Marko

Abstract: *The growing role of franchising at the global level requires its further improvement. This business model has great business potential, especially in the Serbian market, given the*

current *underdevelopment and inaccessibility of information. At the core of our research, we outlined the characteristics of this business model, its impact on business development and at the same time we tried to draw the attention of domestic business entities to the benefits of franchising as a modern way of doing business. We start our research with a focus on the comparative analysis of Serbia, as a very poorly developed*

market. We then discuss the concept of franchising in Europe, with a special focus on Poland as a country that is ready to export franchising systems, and we continue by providing comparisons with the world's largest markets, namely, the USA and Canada. In this paper, we tried to elaborate on the economic viability of this project, as well as the increasing expansion and importance franchising has been experiencing in the last few years. Emphasis is placed on the use of franchise in many areas of business where there is the possibility of implementing both business models.

Key words: franchising / Serbia / international market / comparative analysis.

LITERATURA

1. Alpeza, M. (2012). *Izazovi razvoja franšiznog poslovanja u Hrvatskoj*, Centar za politiku razvoja malih i srednjih preduzeća i poduzetništva, Zagreb.
2. Bogojević, N. (2014). *Poljske franšize spremne za izvoz*, članak Istaživanje tržišta, preuzeto sa www.profitssystem.pl (preuzeto 16.08.2016.)
3. Čačić, K. (2010). *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
4. Đurić, Z. (2007). *Unapređivanje prodaje, merčendajzing i franšizing*, Panevropski univerzitet, Banja Luka.
5. European Franchise Federation (2015, Januar 20), *Comparisons European countries and their brands and outlets*, 1-3, preuzeto sa <http://emarket.franchise.org/FranchiseBizOutlook2015.pdf>
6. Kandić, V. (1995). *Franšizing*, Ekonomska politika – Institut Ekonomskih nauka, Beograd.
7. Kozomora, J. (2005). *Spoljnotrgovinsko poslovanje*, Ekonomski fakultet, Beograd.
8. Lewandowska, L. (2014). Franchising as a way of creating entrepreneurship and innovation, *Comparative Economic Research*, 17(3), 163–181.
9. Mahaček, D., Lihtar, M. (2013). Ulaganje u poslovanje putem franšize, *Ekonomski vjesnik*, 26(2), 598–610.
10. Matthew, R. S. (2005). *Building local Businesses, one opportunity at time*, IFA Educational foundation, Washington DC.
11. Minnick, J., Brown, A. (2008). Exploring the Franchise Option, *Qualified Remodeler*, 34 (3), 40.
12. Profitssystem.pl. (2014, Septembar 12), preuzeto sa www.profitssystem.pl (20.08.2016.)

13. *Prvi izveštaji o franšizingu u Srbiji*, članak 391, preuzeto sa <http://franchising.rs/clanak/391/prvi-izvestaj-o-trzistu-fransizinga-u-srbiji>(12.08.2016.)
14. Reynolds, J., Harrison, A., Gullula, J. (2015). *Franchise Bussines Economic Outlook for 2015*, IHS Economics, str. 1-27, dostupno na: <http://emarket.franchise.org/FranchiseBizOutlook2015.pdf>.
15. Spasić, I. (1996). *Franšizing posao*, Institut za uporedno pavo, Beograd.
16. Stefanović, S., Stanković, M. (2006). Komparativna analiza razvoja franšizinga u Srbiji i svetu, *Marketing*, 44 (2), 115-127.
17. *U.S. Commercial Service, Canadian Franchise Industry* (2010, April 2), preuzeto sa http://www.franchise.org/sites/default/files/ek-pdfs/html_page/CanadaFranchising_1.pdf(12.08.2016.)
18. *U.S. Franchise Industy Statistics, U.S. Franchise, employment, establishment counts, and monetary output* (2016). preuzeto sa <http://www.franchisedirect.com/information/usfranchiseindustrystatistics/?r=5003>

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

DOSTAVLJANJE RUKOPISA

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

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

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

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

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

TEHNIČKO UPUTSTVO ZA FORMATIRANJE RADOVA

Rad treba da sadrži sledeće:

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

Uputstvo za oblikovanje teksta:

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

1. Lista referenci:

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

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

Bandin, T. (1995).

Bandin, T. (1998).

Bandin, T. (2000).

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

Osnovni format za knjige

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

Jedan autor

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

Jedan autor, novo izdanje

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

Dva autora

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

Tri do šest autora

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

Bez autora

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

Bez autora, ima samo urednika, editora, ed.

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

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

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

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

Poglavlje u knjizi

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

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

B. Časopisi i ostale periodične publikacije

Članak u časopisu, jedan autor

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

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

Članak u časopisu, dva autora

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

Članak u časopisu, tri do šest autora

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

Članak u časopisu, više od šest autora

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

Saopštenje u zborniku konferencije, simpozijuma ili kongresa ili prilog iz Enciklopedije)

Inicijali prezimena autora, godina, naslov rada, naziv simpozijuma, strane, mesto izdavanja, izdavač.

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

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

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

CITATI IZ IZVORA U TEKSTU RADA

Citati

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

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

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

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

Rezime ili parafraza

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

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

Jedan autor

Babović (2009) upoređuje strukturu pristupa ...

Dva autora

Uvek se navode dva prezimena

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

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

Tri do pet autora

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

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

Šest ili više autora

U uvodnoj frazi navodi se prezime prvog autora ili u zagradi

Carić i sar. (2010) tvrde da...

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

Kada se navodi više od jednog dela istog autora:

(Bandin, 2005, 2007)

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

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

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

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

Kod citata se uvek navode stranice:

(Mirković, 2006, str. 12)

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

Neimenovan autor

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

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

FUSNOTE

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

Fusnote se numerišu eksponentom, arapskim brojevima na kraju rečenice.

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

GUIDELINES FOR AUTHORS ON WRITING AND PREPARING MANUSCRIPTS FOR SUBMISSION

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

SUBMISSION OF MANUSCRIPTS

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

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

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

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

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

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

TECHNICAL GUIDELINES FOR FORMATTING MANUSCRIPTS

Each paper/article should contain the following elements:

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

Guidelines for text formatting:

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

Reference list:

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

Bandin, T. (1995).

Bandin, T. (1998).

Bandin, T. (2000).

Books, brochures, book chapters, encyclopedia entries, reviews

The main format for books

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

One author

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

One author, new edition

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

Two authors

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

Three to six authors

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

Without author

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

Without author, has only editor, ed.

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

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

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

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

Book chapter

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

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

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

Journals and other periodicals:

Article from a journal, single author

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

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

Article from a journal, two authors

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

Article from a journal, three to six authors

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

Article from a journal, more than six authors

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

Proceedings of conferences, symposiums or congresses or excerpts from encyclopedias

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

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

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

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

QUOTATIONS FROM SOURCES USED IN THE PAPER

Quotations

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

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

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

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

Summary or paraphrase

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

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

One author

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

Two authors

Both last names have to be supplied

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

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

Three to five authors

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

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

Six or more authors

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

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

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

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

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

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

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

Unnamed author

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

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

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

FOOTNOTES

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

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

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

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

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