

UDK: 33



ISSN 2217-5458

FIMEK

FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT U NOVOM SADU

Ekonomija

teorija i praksa

Economics

Theory and Practice

GODINA XI • BROJ II • NOVI SAD, 2018.

Economics – Theory and Practice
Ekonomija
teorija i praksa

IZDAJE:

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

Glavni urednik
Dragan Soleša

Odgovorni urednik
Marko Ivaniš

Sekretar redakcije
Katarina Soleša

Lektor i korektor za srpski jezik
Marija Sudar

Lektor i korektor za engleski jezik
Kristina Marić

Tehnička realizacija
Penpro, Novi Sad

Štampa
Alfa-graf NS, Novi Sad

Tiraž
100

CIP – Каталогизација у публикацији
Библиотека Матице српске, Нови Сад

33

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

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

COBISS.SR-ID 262822663

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

Ekonomija

teorija i praksa

Economics – Theory and Practice

Izdavački savet:

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

Redakcijski odbor:

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

Sadržaj|Contents

ORIGINALAN NAUČNI RAD

Doljanica Dragan, Momčilović Oliver, Pečić Milutin

UTICAJ PRETHODNOG I BUDUĆEG OBRAZOVANJA MENADŽERA NA POSLOVNE PROMENE U PREDUZEĆIMA

Doljanica Dragan, Momcilovic Oliver, Pecic Milutin

THE IMPACT OF THE PREVIOUS AND FUTURE EDUCATION OF MANAGERS ON THE PACE OF INTRODUCTION OF BUSINESS CHANGES IN BUSINESS ENTITIES

1-18

PREGLEDNI RAD

Marčetić Marija, Muškić Slađana, Turanjanin Dragan

FINANSIJSKA INTEGRACIJA I KAPITALNI RAČUN SRBIJE U DUGOM ROKU

Marcetic Marija, Musikic Sladjana, Turanjanin Dragan

FINANCIAL INTEGRATION AND CAPITAL ACCOUNT OF SERBIA IN THE LONG RUN

21-31

STRUČNI RADOVI

Zekavica Ana, Ćirić Maja, Vukmirović Jovanka

ZNAČAJ FENOMENA *BIG DATA* ZA DONOŠENJE MARKETINŠKIH ODLUKA U REALNOM VREMENU

Zekavica Ana, Ćiric Maja, Vukmirovic Jovana

SIGNIFICANCE OF THE BIG DATA PHENOMENON FOR MAKING MARKETING DECISIONS IN REAL TIME

35-50

Ivanišević Nenad

POSTKRIZNA SITUACIJA NA FINANSIJSKIM TRŽIŠTIMA U SRBIJI I OKRUŽENJU

Ivanisevic Nenad

POST-CRISIS SITUATION IN FINANCIAL MARKETS IN SERBIA AND THE NEIGHBORING COUNTRIES

51-63

Grahovac Miloš, Pandrc Nikola

ZNAČAJ ORGANIZACIONE KULTURE I NJEN UTICAJ NA INTEGRISANOST DRŽAVNE UPRAVE

Grahovac Milos, Pandrc Nikola

THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS IMPACT ON THE INTEGRATEDNESS OF PUBLIC ADMINISTRATION

64-74

Radivojević Srbislav

PREDUZETNIČKA INOVATIVNOST U FUNKCIJI POSTIZANJA ODRŽIVOSTI POSLOVANJA

Radivojević Srbislav

ENTREPRENEURIAL INNOVATIVENESS AIMED AT ACHIEVING BUSINESS SUSTAINABILITY

75-86

ORIGINALAN NAUČNI RAD

UTICAJ PRETHODNOG I BUDUĆEG OBRAZOVANJA MENADŽERA NA POSLOVNE PROMENE U PREDUZEĆIMA

Doljanica Dragan¹

Momčilović Oliver²

Pečić Milutin³

***Sažetak:** Problemu uticaja prethodnog i budućeg obrazovanja menadžera, na brzinu uvođenja poslovnih promena u privrednim subjektima u Republici Srbiji, do skoro, nije bila dovoljno posvećena pažnja. Rad je nastao kao rezultat naučnih istraživanja koje je sproveo autor Dragan Doljanica u okviru rada na doktorskoj disertaciji – „Uticaj kvalifikacionih faktora menadžera na poslovne promene u privrednim subjektima“. U ovom istraživanju se govori o mogućim matematičkim projekcijama i rešenjima, a koja su potkrepljena obimnim statističkim empirijskim istraživanjem iz oblasti obrazovanja i menadžmenta.*

***Ključne reči:** prethodno i buduće obrazovanje / brzina uvođenja poslovnih promena / menadžeri / privredni subjekti*

UVOD

Verovatno najveći izazov sa kojim su menadžeri danas suočeni jeste održavanje sopstvene kompetentnosti u konstantno turbulentnom i stresnom okruženju (Kottler, J. P. 2012). Ključni katalizator privrednih subjekata u 21. veku je „promena“, a ona je uz „menadžera“ ujedno i determinanta uspešnosti (Kaplan, R. S. Norton, D. P. 2008). Promenu označava odstupanje od nekog stanja. Promena jeste život, a ne

1 Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, Jevrejska 24/a;

e-mail: dragan.doljanica@mef.edu.rs

2 Fakultet za strateški i operativni menadžment, Novi Beograd, Staro sajmište 29;

e-mail: oliver.momcilovic@fsom.edu.rs

3 Visoka škola akademskih studija „Dositej“, Beograd, Nušićeva 12a; e-mail:

pecic_milutin@yahoo.com

samo neophodnost (Vemić–Đurković, J. et al. 2011). Promene mogu da utiču kako na ljude, tako i na privredne subjekte. Pozitivne promene mogu privrednom subjektu doneti budućnost i nove poslovne šanse, dok negativne promene mogu uništiti privredni subjekt i vratiti unazad. Srbiji su potrebni menadžeri koji su kompetentni i sposobni da vode i upravljaju promenama u svojim privrednim subjektima. Oni moraju da nadahnjuju i motivišu svoje zaposlene. Bez obzira da li se govori o ljudima ili o privrednim subjektima, reč „promena“ je teška. Često je lakše menadžeru da krene sa novim timom, nego da promeni one koje već ima. Vrednosti promena ne pridaju značaja niti pokazuju dovoljno inicijative ni zaposleni koji tvrdo veruju u njih, jer oni žele da se promene drugi, ali ne i oni sami. Da bi bio uspešan u svom radu menadžer mora uvek i iznova da sa velikom pažnjom procenjuje poslovne promene (Ristić, D., 2008). Privredni subjekti i njihovi menadžeri u Srbiji moraće da se menjaju i prilagođavaju konkurentnim promenama iz globalnog okruženja, jer će jedino tako moći da opstanu u budućnosti. Zato se javlja i potreba za izučavanjem upravljanja promenama. Menadžeri imaju ključnu ulogu u identifikovanju potreba za promenom u privrednom subjektu. Samo uspešni menadžeri znaju da oblikuju i koriste promene kao pokretač razvoja svojih privrednih subjekata. Nova realnost i promene u poslovanju XXI veka je polazište i novog koncepta upravljanja privrednim subjektima. Menadžeri su nosioci procesa. Njihov zadatak je težak, jer treba da prilagode svoj stil i način vođenja u novom realnom poslovnom sistemu. Biti bolji menadžer znači menjati se, a biti odličan menadžer podrazumeva stalno menjanje. U biznisu, promene znače produženje života privrednog subjekta. Cilj rada je demonstrirati kako se mogu kreirati formule tj. jednačine uticaja, koje se kasnije mogu sprovesti na sličnim uslovima istraživanja, prethodnog i budućeg obrazovanja menadžera i njihovog uticaja na poslovne promene u privrednim subjektima.

TEORIJSKA RAZMATRANJA

Mnogi menadžeri teško sprovode promene u svojim privrednim subjektima, jer nemaju veštinu za postizanje promena, iako imaju jaku volju za njima. Menadžeri treba da usaglase delovanje svoje glave i srca kako bi prepoznali prednosti koje mogu da donesu promene u njihovim privrednim subjektima. Izazov je na njima, kako da pokrenu ličnu želju i volju, i želju i volju svojih zaposlenih, za promenama u svojim privrednim subjektima. Za menadžera privrednih subjekata najvažnije su neodbojnost i transparentnost prema novim idejama i uvođenju promena (Thompson, C., 1992).

U privrednim subjektima često su promene odgovor na promene u okruženju i njihovoj strategiji (Sajfert, Z., et al. 2005). Menadžer je taj koji mora da zna kako da u

svakoj poslovnoj situaciji odmrzne, modifikuje ili odbaci poslovnu promenu. Odgovornost menadžera je neosporna za uvođenje poslovnih promena u privrednim subjektima (Kottler, J. P., 1996). Privredni subjekti treba da poseduju sposobne i kreativne menadžere koji će efektivno i efikasno voditi promene u njima (Mašić, B., 2006).

Živimo u dobu kada su obrazovanje, znanje i veštine menadžera uz poslovnu komunikaciju, timski rad i posredovanje informacija korišćenjem savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija ključni činioci postojećeg razvoja privrednih subjekata.

Menadžeri treba da shvate da poslovne promene koje su juče bile dobre, ne znače da će danas ili sutra uvek biti bolje za privredni subjekt. Zamislimo da nekog đaka iz XIX veka uvedemo u neku sadašnju učionicu naše škole. On bi odmah prepoznao neke varijable, tj. gde je došao: učionica, klupe, stolice, tabla ... Ali, danas su se promenile metode predavanja i uvedena su savremena didaktička sredstva i informatičko-komunikaciona tehnologija, tako da bi se on sigurno lako navikao da prati sadašnju nastavu.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U XXI veku poslovne promene utiču na promene u razvoju privrednih subjekata i njihovih menadžera. Problem ovog istraživanja je utvrditi koliko i kojom brzinom, prethodno i buduće obrazovanje menadžera u rukovođenju i donošenju poslovnih odluka predstavljaju moć jednog privrednog subjekta. Da bi uspešno pratili konkurenciju, menadžeri i njihov intelektualni kapital postaju ključan resurs privrednog subjekta. Predmet i zadatak istraživanja odnosi se na analizu da li nivo prethodnog i budućeg obrazovanja značajno utiče na podizanje nivoa brzine uvođenja poslovnih promena u privrednim subjektima.

U istraživanju su se na osnovu postavljenog modela formulisale pomoćne istraživačke hipoteze:

- H_{01} – *Prethodno obrazovanje menadžera, značajno utiče na podizanje nivoa Brzina uvođenja poslovnih promena u privrednim subjektima.*
- H_{02} – *Buduće obrazovanje menadžera, značajno utiče na podizanje nivoa Brzina uvođenja poslovnih promena u privrednim subjektima.*

Glavna istraživačka hipoteza glasi:

H₀ - Prethodno i buduće obrazovanje menadžera, značajno utiču na podizanje nivoa Brzine uvođenja poslovnih promena u privrednim subjektima.

Projektovani uzorak i način izbora uzorka su u potpunosti realizovani. Realizovana veličina uzorka je 243 menadžera sa teritorije Republike Srbije i dovoljna je za potrebe ovog istraživanja. Uzorkom je obuhvaćen statistički validan broj menadžera. Broj ispitanika obezbedilo je izvođenje adekvatnih i pouzdanih zaključaka. Kod ličnog intervjua učestvovali su svi menadžeri koji su na dan ispitivanja bili prisutni u svom privrednom subjektu, a ostali menadžeri učestvovali su preko interneta – preko društvenih mreža je postavljen upitnik koji su oni popunjavali. Uzorci spadaju u namerno slučajne uzorke. Tvrdnje iz Upitnika, po definisanim varijablama sistemskog modela su:

✓ **Prethodno obrazovanje menadžera**

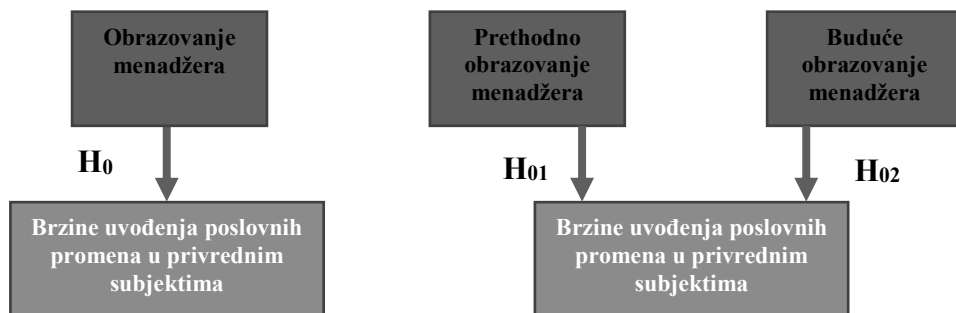
- Visina prethodnog obrazovanja menadžera je veoma značajna za privredni subjekat.
- Za privredni subjekat je veoma značajan kvalitet prethodnog obrazovanja svog menadžera.
- Za privredni subjekat je veoma značajno da li menadžer ima adekvatno prethodno obrazovanje iz oblasti rada privrednog subjekta.
- Za privredni subjekat je veoma značajno da, među zaposlenima, imaju visok procenat visokoobrazovanih.
- Veoma je značajno uverenje menadžera, da obrazovanje doprinosi ukupnom poslovanju privrednog subjekta.
- U privrednim subjektima treba pridavati veći značaj obrazovanju menadžera.
- U privrednim subjektima treba pridavati veći značaj obrazovanju svih zaposlenih.

✓ **Buduće obrazovanje menadžera**

- Veoma je značajno za privredni subjekat da menadžer bude spreman na sopstveno usavršavanje.
- Veoma je značajno da menadžer podstiče sve zaposlene u privrednom subjektu na usavršavanje.
- Veoma je značajna spremnost menadžera da ulaže u usavršavanje sebe i zaposlenih u privrednom subjektu.
- Veoma je značajna spremnost zaposlenih na dodatno usavršavanje u privrednom subjektu.
- Veoma je značajna spremnost zaposlenih na dodatno obrazovanje u privrednom subjektu.
- Veoma je značajno buduće obrazovanje menadžera iz oblasti informaciono-komunikacionih tehnologija i e-biznisa.
- Veoma je značajno buduće obrazovanje menadžera iz oblasti finansija i e-novca.

✓ **Brzina uvođenja poslovnih promena**

- Uvođenje novih proizvoda / usluga u proizvodni / uslužni program privrednog subjekta je veoma značajno.
- Veoma je značajna brzina promene loših postupaka u proizvodnji / uslugama u privrednom subjektu.
- Veoma je značajna brzina promene loših postupaka u poslovanju privrednog subjekta.
- Veoma je značajna inovativnost u poslovanju privrednog subjekta.
- Veoma je značajna agilnost u poslovanju privrednog subjekta.
- Istraživanje mogućnosti za uvođenje novih proizvoda / usluga u proizvodni / uslužni program privrednog subjekta ima veliki značaj.
- Veoma je značajna fleksibilnost proizvodnog / uslužnog programa privrednog subjekta

Slika 1. Istraživački sistemski model

Izvor: Autor

EMPIRIJSKA ISTRAŽIVANJA

Za korelacionu i regresionu analizu sagledavamo svojstva tri ispitivane promenljive, tri varijable postavljenog sistemskog modela, i to:

- nezavisne varijable su: Prethodno obrazovanje menadžera (skr. lat. POM) i Buduće obrazovanje menadžera (skr. lat. BOM).
- zavisna varijabla je Brzina uvođenja poslovnih promena (skr. lat. BUPP).

Tumačenje rezultata Pirsonove korelacije: u *Tabeli 1.* prikazane su Deskriptivne statistike za varijable i to: faktorski skorovi, standardna devijacija i broj opservacija (*ispitanika*).

Tabela 1. Deskriptivne statistike za varijable: Prethodno obrazovanje menadžera i Buduće obrazovanje menadžera i Brzina uvođenja poslovnih promena

Deskriptivne statistike	Srednja vrednost	Standardna devijacija	N
Prethodno obrazovanje menadžera	4,6302175	0,5770713	243
Buduće obrazovanje menadžera	4,3985891	0,4931899	243
Brzina uvođenja poslovnih promena	4,5614345	0,5810735	243

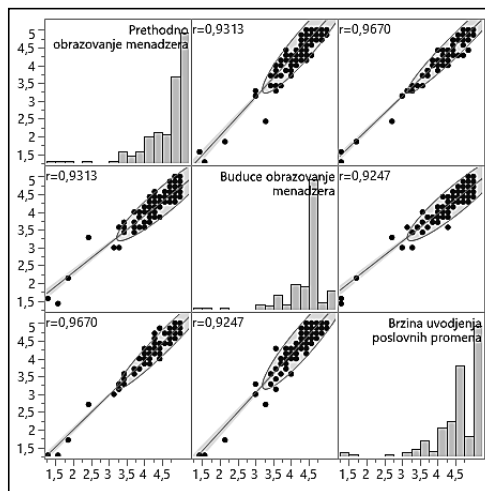
Izvor: Autor

Broj slučajeva u uzorku iznosi $N=24$; tačan je i nema nedostajućih podataka. Na (*grafikonu 1.*) date su Korelacije za varijable:

- Smer veze između nezavisne promenljive varijable Prethodno obrazovanje menadžera i zavisne promenljive varijable Brzina uvođenja poslovnih prome-

na je pozitivan, što znači da između te dve promenljive postoji pozitivna korelacija. Jačina korelacije iznosi $r=0,9670$ i ona je jaka za varijable Prethodno obrazovanje menadžera i Brzina uvođenja poslovnih promena. Možemo da konstatujemo jaku pozitivnu povezanost promenljivih, tj. da zaključimo, da što je veća varijabla Prethodno obrazovanje menadžera, veća je i varijabla Brzina uvođenja poslovnih promena.

- Smer veze između nezavisne promenljive varijable Buduće obrazovanje menadžera i zavisne promenljive varijable Brzina uvođenja poslovnih promena je pozitivan, što znači da između te dve promenljive postoji pozitivna korelacija. Jačina korelacije iznosi $r=0,9247$ i ona je jaka za varijable Buduće obrazovanje menadžera i Brzina uvođenja poslovnih promena. Možemo da konstatujemo jaku pozitivnu povezanost promenljivih, tj. da zaključimo, da što je veća varijabla Buduće obrazovanje menadžera, veća je i varijabla Brzina uvođenja poslovnih promena.
- Smer veze između nezavisnih promenljivih varijabli Prethodno obrazovanje menadžera i Buduće obrazovanje menadžera je pozitivan, to znači da između te dve promenljive postoji pozitivna korelacija. Jačina korelacije iznosi $r=0,9313$ i ona je jaka za varijable Prethodno obrazovanje menadžera i Buduće obrazovanje menadžera. Možemo da konstatujemo jaku pozitivnu povezanost promenljivih, tj. da zaključimo, da što je veća varijabla Prethodno obrazovanje menadžera, veća je i varijabla Buduće obrazovanje menadžera.



Grafikon 1. Korelacija za varijable: Prethodno obrazovanje menadžera, Buduće obrazovanje menadžera i Brzina uvođenja poslovnih promena

Izvor: Autor

Tabela 2. Vrednovanje modela – izračunat je Koeficijent determinacije $r^2=0,935078$ koji nam ukazuje koliki je procenat varijanse zavisne promenljive Brzina uvođenja poslovnih promena objašnjena u modelu i Koeficijent korelacije (R) $r=0,96699$, kolika je jačina povezanosti između promenljivih – što znači da se 93,50% varijabiliteta zavisne promenljive varijable Brzina uvođenja poslovnih promena može objasniti uticajem nezavisne promenljive varijable Prethodno obrazovanje menadžera. Ovde su promenljive jako korelirane – povezane, a to je odličan rezultat.

Tabela 2. Vrednovanje modela za varijable: Prethodno obrazovanje menadžera i Brzina uvođenja poslovnih promena

Koeficijent determinacije	0,935078
Korigovani koeficijent determinacije	0,934809
Srednja vrednost kvadratne greške	0,148363
Srednja vrednost odgovora	4,561434
Veličina uzorka	243

Izvor: Autor

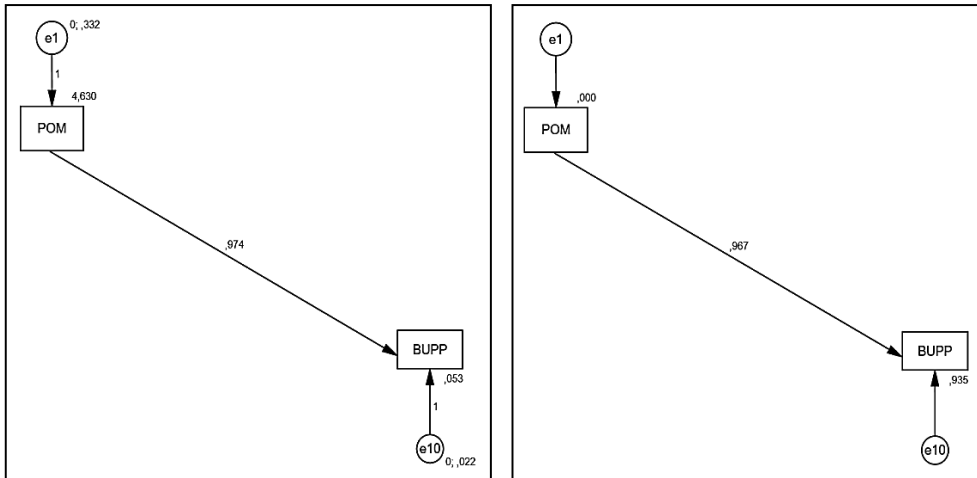
Da bismo ocenili statističku značajnost posmatramo (*tabelu 3.*) ANOVA, tu su rezultati testova nulte hipoteze da je r^2 u populaciji jednako 0. Statistička značajnost je ($Prob > F=0,0001$), što zapravo znači da je $r < 0,0005$.

Tabela 3. ANOVA

Izvor	DF	Suma kvadrata	Srednja vrednost kvadrata	F vrednost
Model	1	76,405618	76,4056	3471,146
Greška	241	5,304805	0,0220	verovatnoća > F
C. Total	242	81,710422		<,0001*

Izvor: Autor

Na *dijagramu br. 1* prikazane su Nestandardizovane i Standardizovane Procene Strukturnog modela za varijable Prethodno obrazovanje menadžera i Brzina uvođenja poslovnih promena. Ove procene dobijene su modelovanjem u softveru IBM statistike SPSS AMOS Version 25 x64.



Dijagram 1. Nestandardizovane i Standardizovane procene Strukturnog modela za varijable Prethodno obrazovanje menadžera i Brzina uvođenja poslovnih promena

Izvor: Autor

Iz *tabele br. 4.* možemo da vidimo regresione veličine za dati Strukturni model. Vrednost *p* ispunjava uslov.

Tabela 4. Regresione veličine za varijable Prethodno obrazovanje menadžera i Brzina uvođenja poslovnih promena

			Vrednost	S.E.	C.R.		Label
BUPP	<---	POM	0,974	0,016	59,039	***	par_1

Izvor: Autor

Iz *tabele br. 5* možemo videti veličinu intercepta *0,053*.

Tabela 5. Intercept za varijable Prethodno obrazovanje menadžera i Brzina uvođenja poslovnih promena

	Vrednost	S.E.	C.R.	P	Label
POM	4,630	0,037	125,076	***	par_2
BUPP	0,053	0,077	0,689	0,491	par_3

Izvor: Autor

Na osnovu postavljenog (*dijagrama 1.*) i prethodnih (*tabela 4. i 5.*) možemo definisati regresionu jednačinu (1), a koja glasi:

$$\text{Brzina uvođenja poslovnih promena} = 0,053 + 0,974 \cdot \text{Prethodno obrazovanje menadžera} \quad (1)$$

Možemo da konstatujemo jaku pozitivnu povezanost promenljivih, tj. da zaključimo, da što je veća varijabla Prethodno obrazovanje menadžera, veća je i varijabla Brzina uvođenja poslovnih promena. Prihvata se pomoćna hipoteza H_{01} - *Prethodno obrazovanje menadžera značajno utiče na podizanje nivoa Brzina uvođenja poslovnih promena u privrednim subjektima.*

U *tabeli 6* – Vrednovanje modela – izračunat je Koeficijent determinacije $r^2=0,855103$ koji nam ukazuju koliki je procenat varijanse zavisne promenljive Brzina uvođenja poslovnih promena objašnjen u modelu i Koeficijent korelacije (R) $r=0,9247$ kolika je jačina povezanosti između promenljivih, što znači da se 85,51% varijabiliteta zavisne promenljive varijable Brzina uvođenja poslovnih promena može objasniti uticajem nezavisne promenljive varijable Buduće obrazovanje menadžera. Ovde su promenljive jako korelirane – povezane, a to je odličan rezultat.

Tabela 6. Vrednovanje modela za varijable: Buduće obrazovanje menadžera i Brzina uvođenja poslovnih promena promenama

Koeficijent determinacije	0,855103
Korigovani koeficijent determinacije	0,854502
Srednja vrednost kvadratne greške	0,221646
Srednja vrednost odgovora	4,561434
Veličina uzorka	243

Izvor: Autor

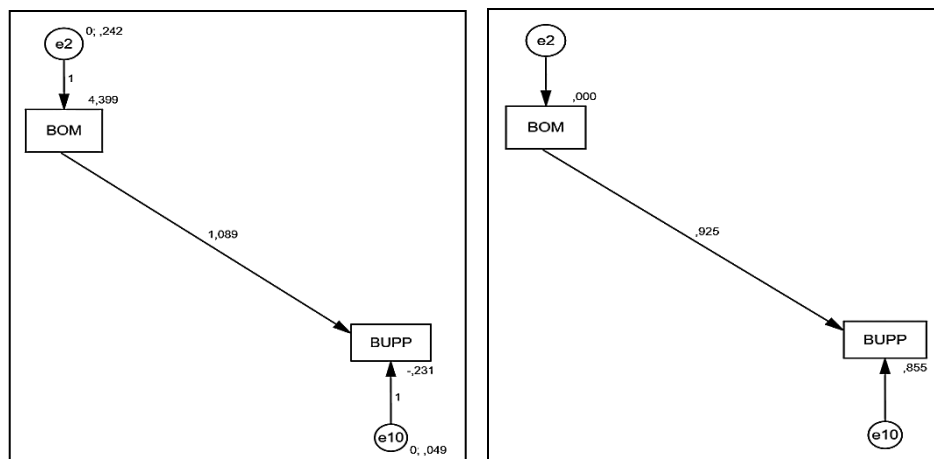
Da bismo ocenili statističku značajnost posmatramo (*tabelu 7.*) ANOVA. Tu su rezultati testova nulte hipoteze da je r^2 u populaciji jednako 0. Statistička značajnost je ($Prob > F=0,0001$), što zapravo znači da je $r < 0,0005$.

Tabela 7. ANOVA

Izvor	DF	Suma kvadrata	Srednja vrednost kvadrata	F vrednost
Model	1	69,870822	69,8708	1422,250
Greška	241	11,839600	0,0491	verovatnoća > F
C. Total	242	81,710422		<,0001*

Izvor: Autor

Na *dijagramu br. 2* prikazane su Nestandardizovane i Standardizovane Procene Strukturnog modela za varijable Buduće obrazovanje menadžera i Brzina uvođenja poslovnih promena.



Dijagram 2. Nestandardizovane i Standardizovane procene Strukturnog modela za varijable Buduće obrazovanje menadžera i Brzina uvođenja poslovnih promena

Izvor: Autor

Iz *tabele br. 8* možemo da vidimo regresione veličine za dati Strukturni model. Vrednost p ispunjava uslov.

Tabela 8. Regresione veličine za varijable Buduće obrazovanje menadžera i Brzina uvođenja poslovnih promena

			Vrednost	S.E.	C.R.	P	Label
BUPP	<---	BOM	1,089	0,029	37,791	***	par_1

Izvor: Autor

Iz *tabele br. 9* možemo videti veličinu intercepta $-0,231$.

Tabela 9. Intercept za varijable Buduće obrazovanje menadžera i Brzina uvođenja poslovnih promena

	Vrednost	S.E.	C.R.	P	Label
BOM	4,399	0,032	139,028	***	par_2
BUPP	-0,231	0,128	-1,809	0,070	par_3

Izvor: Autor

Na osnovu postavljenog *dijagrama br. 2* i prethodnih *tabela br. 8 i 9* možemo definisati regresionu jednačinu (2), koja glasi:

$$\text{Brzina uvođenja poslovnih promena} = -0,231 + 1,089 \cdot \text{Buduće obrazovanje menadžera} \quad (2)$$

Možemo da konstatujemo jaku pozitivnu povezanost promenljivih, tj. da zaključimo, da što je veća varijabla *Buduće obrazovanje menadžera*, veća je i varijabla *Odnos menadžera i zaposlenih prema promenama*. Prihvata se pomoćna hipoteza H_{02} - *Buduće obrazovanje menadžera, značajno utiče na podizanje nivoa Brzina uvođenja poslovnih promena u privrednim subjektima*.

U *tabeli br. 10* – Vrednovanje modela izračunat je Koeficijent determinacije $r^2=0,977534$ koji nam ukazuju koliki je procenat varijanse zavisne promenljive *Brzina uvođenja poslovnih promena* objašnjen u modelu i Koeficijent korelacije (R) $r=0,9887$ kolika je jačina povezanosti između promenljivih. Što znači da se 97,75% varijabiliteta zavisne promenljive varijable *Brzina uvođenja poslovnih promena* može objasniti uticajem nezavisnih promenljivi varijabli *Prethodno obrazovanje menadžera* i *Buduće obrazovanje menadžera*. Ovde su promenljive jako korelirane – povezane, a to je odličan rezultat.

Tabela 10. Vrednovanje modela za varijable: *Prethodno obrazovanje menadžera, Buduće obrazovanje menadžera i Brzina uvođenja poslovnih promena*

Koeficijent determinacije	0,977534
Korigovan koeficijent determinacije	0,977347
Srednja vrednost kvadratne greške	0,077967
Srednja vrednost odgovora	4,454439
Veličina uzorka	243

Izvor: Autor

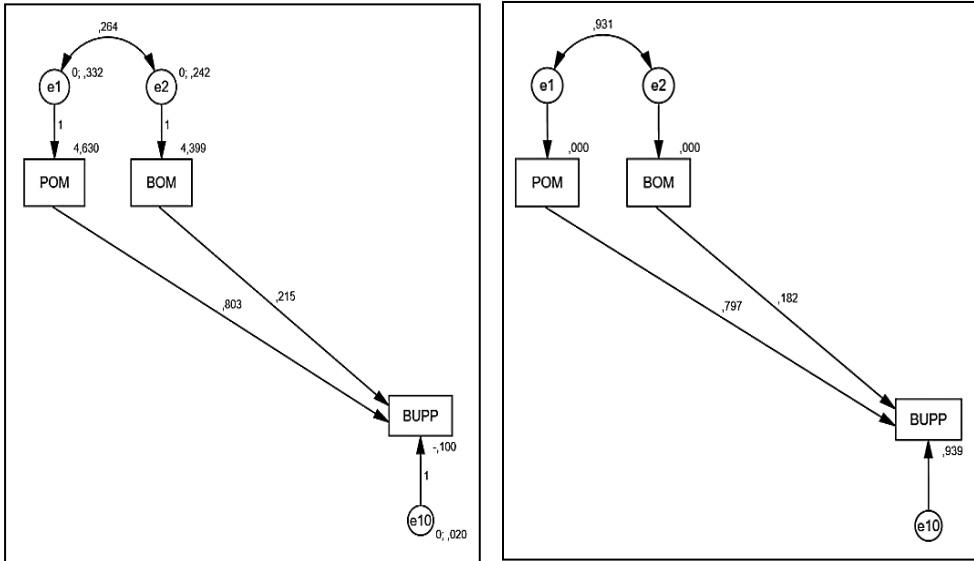
Da bismo ocenili statističku značajnost posmatramo (*tabelu 11.*) ANOVA. Tu su rezultati testova nulte hipoteze da je r^2 u populaciji jednako 0. Statistička značajnost je ($Prob > F = 0,0001$), što zapravo znači da je $r < 0,0005$.

Tabela 11. ANOVA

Izvor	DF	Suma kvadrata	Srednja vrednost kvadrata	F vrednost
Model	1	59,634457	59,6345	2709,129
Greška	241	5,304991	0,0220	verovatnoća > F
C. Total	242	64,939447		<,0001*

Izvor: Autor

Na *dijagramu br. 3* prikazane su Nestandardizovane i Standardizovane Procene Strukturnog modela za varijable Prethodno obrazovanje menadžera, Buduće obrazovanje menadžera i Brzina uvođenja poslovnih promena.



Dijagram 3. Nestandardizovane i Standardizovane procene Strukturnog modela za varijable Prethodno obrazovanje menadžera i Brzina uvođenja poslovnih promena

Izvor: Autor

Iz *tabele br. 12* možemo da vidimo regresione veličine za dati Strukturni model. Vrednost *p* ispunjava uslov.

Tabela 12. Regresione veličine za varijable Prethodno obrazovanje menadžera, Buduće obrazovanje menadžera i Brzina uvođenja poslovnih promena

			Vrednost	S.E.	C.R.	P	Label
BUPP	<---	POM	0,803	0,044	18,368	***	par_2
BUPP	<---	BOM	0,215	0,051	4,194	***	par_3

Izvor: Autor

Iz *tabele br. 13* možemo videti Standardne koeficijente beta tj. veličine uticaja nezavisnih varijabli Prethodno obrazovanje menadžera i Buduće obrazovanje menadžera na zavisnu varijablu Odnos menadžera i zaposlenih prema promenama. U ovom slučaju sve promenljive daju značajan jedinstven doprinos jednačini. Pojedi-

načno, veći uticaj ima nezavisna varijabla Prethodno obrazovanje menadžera $0,797$ u odnosu na nezavisnu varijablu Buduće obrazovanje menadžera $0,182$ na zavisnu varijablu Brzina uvođenja poslovnih promena.

Tabela 13. Standardni koeficijenti beta za varijable Prethodno obrazovanje menadžera, Buduće obrazovanje menadžera i Brzina uvođenja poslovnih promena

			Vrednost
BUPP	<---	POM	0,797
BUPP	<---	BOM	0,182

Izvor: Autor

Iz *tabele br. 14* možemo videti veličinu intercepta $-0,100$.

Tabela 14. Intercept za varijable Prethodno obrazovanje menadžera, Buduće obrazovanje menadžera i Brzina uvođenja poslovnih promena

	Vrednost	S.E.	C.R.	P	Label
POM	4,630	0,037	125,076	***	par_4
BOM	4,399	0,032	139,028	***	par_5
BUPP	-0,100	0,083	-1,208	0,227	par_6

Izvor: Autor

U *tabeli br. 15* data je Kovarijansa između nezavisnih varijabli Prethodno obrazovanje menadžera i Buduće obrazovanje menadžera $0,264$.

Tabela 15. Kovarijansa za varijable Prethodno obrazovanje menadžera i Buduće obrazovanje menadžera

			Vrednost	S.E.	C.R.	P	Label
e1	<-->	e2	0,264	0,025	10,602	***	par_3

Izvor: Autor

U *tabeli br. 16* dat je Koeficijent Korelacije između nezavisnih varijabli Prethodno obrazovanje menadžera i Buduće obrazovanje menadžera koji iznosi $0,931$.

Tabela 16. Koeficijent Korelacije između nezavisnih varijabli Prethodno obrazovanje menadžera i Buduće obrazovanje menadžera

			Vrednost
e1	<-->	e2	0,931

Izvor: Autor

U *tabeli br. 17* date su veličine Varijansi nezavisnih varijabli Prethodno obrazovanje menadžera i Buduće obrazovanje menadžera i zavisne varijable Brzina uvođenja poslovnih promena.

Tabela 17. Varijanse varijabli Prethodno obrazovanje menadžera, Buduće obrazovanje menadžera i Brzina uvođenja poslovnih promena

	Vrednost	S.E.	C.R.	P	Label
e1	0,332	0,030	11,000	***	par_7
e2	0,242	0,022	11,000	***	par_8
e10	0,020	0,002	11,000	***	par_9

Izvor: Autor

U (*tabeli br. 18*) data je veličina Koeficijenta Višestruke determinacije $0,939$, što znači da se $93,9\%$ varijabiliteta zavisne promenljive varijable Brzina uvođenja poslovnih promena može objasniti uticajem nezavisnih promenljivih varijabli Prethodno obrazovanje menadžera i Buduće obrazovanje menadžera. Ovde su promenljive jako korelirane – povezane, a to je odličan rezultat. Koeficijent višestruke korelacije iznosi $0,9690$.

Tabela 18. Koeficijent Višestruke determinacije za varijable Prethodno obrazovanje menadžera, Buduće obrazovanje menadžera i Brzina uvođenja poslovnih promena

	Vrednost
POM	0,000
BOM	0,000
BUPP	0,939

Izvor: Autor

Prihvata se glavna hipoteza H_0 – *Prethodno obrazovanje menadžera i Buduće obrazovanje menadžera značajno utiču na podizanje nivoa Brzine uvođenja poslovnih promena u privrednim subjektima*. Na osnovu postavljenog (*dijagrama 3.*) i prethodnih (*tabela 12. i 14.*) možemo definisati višestruku regresionu jednačinu (3), a koja glasi:

$$\begin{aligned} \text{Brzina uvođenja poslovnih promena} &= -0,100 + 0,803 \cdot \\ &\text{Prethodno obrazovanje menadžera} + \\ &+ 0,215 \cdot \text{Buduće obrazovanje menadžera} \quad (3) \end{aligned}$$

Napomena: Rad je proistekao iz doktorskih istraživanja Dragana Doljanice na temu: *Uticaj kvalifikacionih faktora menadžera na poslovne promene u privrednim*

subjektima. Istraživanja su izrađena na Fakultetu za menadžment, ekonomiju i finansije, u Beogradu, Univerziteta Privredne akademije iz Novog Sada, u periodu od 2016. do 2018. godine.

ZAKLJUČAK

Na definisanom uzorku i sistemskom modelu formirane su jednačine uticaja nezavisnih varijabli: Prethodno i buduće obrazovanje menadžera na zavisnu varijablu Brzina uvođenja poslovnih promena u privrednim subjektima. Dokazano je da se može upravljati prethodnim i budućim menadžerskim obrazovanjem, a time značajno uticati na brzinu uvođenja poslovnih promena u privrednim subjektima. Naravno da to nisu jedini i presudni uticaji, ali je istraživanjem demonstriran način na koji se može projektovati jednačine koje mogu u svakom trenutku da se modifikuju i dopune novim varijablama, a koje mogu da utiču na brzinu uvođenja poslovnih promena u privrednim subjektima. Neki od mogućih dodatnih varijabli uticaja mogu biti: znanja menadžera, sticanje novih znanja menadžera, iskazivanje postojećih veština menadžera, sticanje novih veština menadžera, veštine vezane za motivaciju menadžera, odnos menadžera i zaposlenih prema promenama u privrednim subjektima, mikro i makro okruženje privrednog subjekta, primena informaciono-komunikacione tehnologije, e-biznis, e-novac, kriptovalute... u smislu kako sve to utiče na brzinu uvođenja poslovnih promena u privredne subjekte u Republici Srbiji.

THE IMPACT OF THE PREVIOUS AND FUTURE EDUCATION OF MANAGERS ON THE PACE OF INTRODUCTION OF BUSINESS CHANGES IN BUSINESS ENTITIES

Doljanica Dragan

Momčilović Oliver

Pečić Milutin

Abstract: The impact of the previous and future education of managers on the speed of introducing business changes in business entities in the Republic of Serbia is a topic that has not received enough attention so far. The presented research is a segment of the research previously conducted as part of the doctoral dissertation written by Dragan Doljanica from the Faculty of Management, Economics and Finance in Belgrade.

The research discusses possible mathematical projections and solutions, which are supported by extensive statistical empirical research in the field of education and management.

Keywords: *pre-education / future education / speed of introducing business changes / managers / business entities*

LITERATURA

1. Doljanica, D. (2018). *Uticaj kvalifikacionih faktora menadžera na poslovne promene u privrednim subjektima*. Doktorska disertacija. Beograd. Fakultet za menadžment, ekonomiju i finansije.
2. Vemić–Đurković, J., Marić, R., Đurković, T. (2011). *Analiza razvoja menadžerske karijere u Srbiji*. *Industrija*: Ekonomski institut. Beograd. god. XXXIX, br. 4, str. 195
3. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium*. Harvard Business School Press. Boston. USA. pp. 132.
4. Kotter, J. P. (2012). *Accelerate Change*. Harvard Business Review Press. Boston. USA, pp.18.
5. Kottler, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press. Boston. USA. ISBN 0875847471
6. Mašić. B. (2006). *Novi koncepti i pristupi liderstvu: kuda ide teorija liderstva?* Zbornik radova *Liderstvo u teoriji i praksi*. Univerzitet u Banja Luci. Ekonomski fakultet. Banja Luka, str. 31.
7. Ristić, D. (2008). *Upravljanje promenama*. Fakultet za menadžment. Cekom Books. Novi Sad
8. Sajfert, Z., Adamović, Ž., Bešić, C. (2005). *Menadžment znanja*. Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin
9. Thompson, C. (1992). *Chic, What a Great Idea!*. Harper Perennial: First Edition edition, USA. pp. 15
10. Forbes Media: *The Best And Worst Paying Management Jobs*, Preuzeto sa: (30.08.2018), <https://www.forbes.com/pictures/gg45ggjkh/the-best-paying-management-jobs/#3b97b7ecc78c>
11. Global Talent Pool, (30.08.2018.), Preuzeto sa: <http://www.gtalentpool.com/>
12. *Knowledge Management for the New World of Business*, (30.08.2018.) Preuzeto sa: <http://www.brint.com/km/whatis.htm>
13. *Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy*, (30.08.2018), Preuzeto sa: <https://books.google.rs/books?id=0Rtu8kCpvz4C&printsec=frontco>

ver&dq=by+Michael+Polanyi&hl=sr&redir_esc=y#v=onepage&q=by%20Michael%20Polanyi&cf=false

14. Privredna Komora Srbije, (30.08.2018), Preuzeto sa: <http://www.pks.rs/PoslovnoOkruzenje.aspx?id=787&p=1>
15. Social Media News & Discussion Forum, (30.08.2018.), Preuzeto sa: <https://www.siasat.pk/forum/showthread.php?122897-End-of-empire-for-Western-universities>
16. Sveiby Knowledge Associates, (30.08.2018.), Preuzeto sa: [http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/Knowledge Management.html](http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/Knowledge%20Management.html)
17. University of Kent, Careers and employability service, (30.08.2018), Preuzeto sa: <https://www.kent.ac.uk/careers/sk/skillsmap.htm>

PREGLEDNI RAD

FINANSIJSKA INTEGRACIJA I KAPITALNI RAČUN SRBIJE U DUGOM ROKU

Marčetić Marija¹

Mušikić Slađana²

Turanjanin Dragan³

Sažetak: *Mišljenje da liberalizacija kapitalnog računa zbog svoje volatilnosti uzrokuje pojavu mnogih kriza je preovlađujući i generalni stav u javnosti. S obzirom na relativnu "nezrelost" finansijskog tržišta Srbije, potrebna je dodatna opreznost pri kapitalnoj liberalizaciji i pažljivo upravljanje velikim kapitalnim uplivom. U uslovima strukturne neusklađenosti i visoke zaduženosti, otvaranje kapitalnog računa zahtevalo je pomnu pažnju i delikatne poteze kreatora ekonomske politike. Sistemska liberalizacija kapitalnog računa Srbije započinje sa političkim promenama 2000. godine. Politička ekonomija igra bitnu ulogu u formiranju dovoljne podrške za liberalizaciju. U radu se prate preduzete mere ka uspostavljanju kontrole nad kapitalnim tokovima. Takođe se analizira kretanje podračuna platnog bilansa na kojima se registruje kvantitet kapitalnih pomena.*

Ključne reči: *kapitalni račun / kapitalne kontrole / SDI / portfolio investicije*

UVOD

Finansijska integracija, a shodno tome, liberalizacija kapitalnog računa koja uključuje integraciju tržišta akcija, obveznica i novca, kao i direktno vlasništvo stranog kapitala ili strane direktne investicije, predstavlja kamen spoticanja u naučnim raspravama među ekonomistima. Istraživači sukobljavaju svoja mišljenja – jedni, verujući da je korisna za zemlje sa srednjim dohotkom (Fisher, 1998), dok drugi tvrde da su

1 Visoka poslovna škola strukovnih studija, Blace, Jurija Gagarina 259/2, Novi Beograd,
e-mail: neimar.marija@gmail.com

2 Visoka poslovna škola strukovnih studija, Blace, Slovenski trg 2/20, Stara Pazova;
e-mail: sladjana.musikic@vpskp.edu.rs

3 Visoka poslovna škola strukovnih studija, Blace, Slovenski trg 2/20;
e-mail: dragan.turanjanjanin@vpskp.edu.rs

rizici prevagnuli nad koristima (Rodriguez, F., Rodrik, D. 2001). Neoklasičari tvrde da ključna korist finansijske integracije proizilazi iz dugoročnih neto tokova kapitala od industrijskih zemalja ka zemljama u razvoju. Koristi od finansijske integracije su uglavnom indirektno i evidentiraju se kao poboljšanja u strukturnim, institucionalnim i makroekonomskim varijablama ekonomske politike u dugom roku.

Liberalizacija kapitalnog računa zbog svoje visoke mobilnosti uzrokuje pojavu mnogih kriza. Posle azijske krize bilo je jasno da države nisu pripremljene na brzinu kretanja finansijskih tokova. Iako se radilo o zemljama koje su imale stabilnu fiskalnu poziciju, nisku inflaciju, volatilnost priliva kapitala iz inostranstva je učinila svoje. Takođe, mnoge ekonomije Latinske Amerike su povremeno doživljavale masivne odlive kapitala, bez obzira na to što su imale kontrole nad odlivima. Pa čak i Kina, uprkos ekstenzivnom režimu kapitalnih kontrola, nije bila u mogućnosti da zaustavi prilive špekulativnog kapitala (Kose, M. et al., 2009).

Sistemska liberalizacija kapitalnog računa Srbije započinje sa političkim promenama 2000. godine. S obzirom na prethodno istaknute poteškoće koje se mogu susresti u otvaranju ka ino- kapitalu, bila je potrebna velika opreznost pri donošenju konceptualnih odluka u vezi sa načinom i brzinom finansijske integracije. Cilj ovog rada je prikaz promena na kapitalnom računu u dugom roku, uz objašnjenje restriktivnih mera koje su imale za cilj zaštitu ekonomskog prostora od volatilnosti kapitala. Analizirani period počinje od trenutka kada se sklapa konsenzus o nužnosti veće ekonomsko-finansijske integracije Srbije sa ostatkom sveta. Definisana su dva ključna perioda, različita kako u načinu i intezitetu priliva kapitala tako i u merama za njegovu kontrolu. Takođe, neophodno je obratiti pažnju na način, efikasnost i brzinu izvedene finansijske integracije.

Brzina liberalizacije zavisi od specifičnosti same zemlje i prema tome se treba ravnati. Sigurno je racionalno prihvatiti princip postupnosti kojeg danas podupire ekonomska procena. Preovladava mišljenje da najpre treba izvršiti trgovinsku liberalizaciju pa tek onda finansijsku. Eventualna depresijacija deviznog kursa ima veći uticaj na prihode od izvoza nego u manje otvorenoj ekonomiji (Kose, M. et al., 2009). Ipak, svaka liberalizacija utiče na redistribuciju dohotka. Prilagođavanje liberalizaciji tekućeg računa uz depresijaciju pogađa najsiromašniji sloj, dok uz restriktivnu politiku dobijamo sličan učinak uz niži rast, ali i nižu inflaciju. U ovom slučaju potrebno je promisliti komplementarne politike – npr. treba uzeti u obzir socijalnu mrežu sigurnosti. S druge strane, otvaranje kapitalnog računa bez sterilizacije može dovesti do apresijacije kursa. Potrebno je napraviti izbor između ove dve odluke. Stoga, zaključak bi bio da ne postoji jedinstveni pristup finansijskoj integraciji. Politička ekonomija igra bitnu ulogu u formiranju dovoljne podrške za

liberalizaciju. Uloga vlasti će biti davanje kredibiliteta neophodnim reformama, određivanje faze reformi, targeta, itd. (Radošević, D. 2010).

KAPITALNE KONTROLE I MEĐUNARODNI MONETARNI FOND

Liberalizacija kapitalnog računa je postala aktuelna nakon uvođenja režima fluktuirajućeg deviznog kursa. MMF počinje da meri liberalizaciju kapitalnih tokova kroz merenje finansijske otvorenosti. MMF-ov Godišnji izveštaj o aranžmanima razmene i restrikcijama (*Annual Report on Exchange Arrangements and Exchange Restrictions*, AREAER) broji preko 60 različitih oblika kontrole kapitala.

Važan događaj na ovom polju iniciran je od strane MMF-a (1998. god.) u vidu kreiranja panela kapitalnih kontrola. Iako veoma opsežan, ovaj izveštaj ima manu, tj. razmatrane mere možda ne odražavaju uvek stvarni stepen integracije jedne ekonomije u međunarodna tržišta kapitala. Drugim rečima, *Artical of agreement* članovima XIII i XIV reguliše liberalizaciju kapitalnog računa. MMF se zalaže za postepenu liberalizaciju do postizanja potpunog protoka kapitala. Zemljama članicama je dozvoljeno u pripremnom periodu evolucije ka potpunom pristupu tržištu kapitala zadržavanje nekih od kapitalnih kontrola i restrikcija. MMF je pojačao funkciju promovisanja i nadzora nad ovim procesom i preuzeo ulogu informisanja ukoliko dođe do pretećih pojava po makroekonomsku stabilnost zemlje i neravnotežu platnog bilansa. U toj situaciji suverena zemlja može prihvatiti preporuke za nametanje ili ukidanje kapitalnih kontrola, a i ne mora (Fisher, S. 1998). Interesantno je istraživanje ekonomiste MMF-a (Benelli, R. 2007) koji u svojoj studiji dokazuje da što je veći iznos finansijske pomoći Fonda pružene jednoj zemlji, efekat je manji po stabilnost kapitalnog računa. Na prvi pogled izgleda nelogično, ali glavni razlog je ovakvoj pojavi je smanjenje priliva privatnog kapitala u slučaju pomoći MMF-a. Finansijska pomoć MMF-a utiče pozitivno na tekući bilans, a negativno na tokove privatnog kapitala.

Ekonomisti MMF-a (Calvo et al., 1996). dele uzroke povećanja suficita kapitalnog računa platnog bilansa na spoljašne (sniženje kamatnih stopa u inostranstvu, recesija u inostranstvu, sniženje stope prinosa) i unutrašnje. Unutrašnji razlozi obično su značajniji. Među njih ubrajamo: poboljšanje ocene rizičnosti države, dobre mogućnosti za apsorpciju kapitala, poreske olakšice, manji deficit javnog sektora, uvođenje finansijskih instrumenata s deviznom klauzulom, repatrijaciju kapitala, snižavanje carina, liberalizaciju domaćih finansijskih tržišta.

U toku finansijske krize pitanje slobodnog kretanja kapitala postalo je vrlo aktuelno. Intenzivna finansijska integracija ugrozila je stabilnost svetskog finansijskog

sistema, i to na takav način da se u međunarodnom okruženju otvoreno postavlja pitanje imaju li ograničenja smisla. Tako je ekonomska i finansijska kriza istakla potrebu za promenom u finansijskoj regulaciji. Imajući u vidu da se kriza reflektovala, između ostalog, velikim kapitalnim prilivom u rastućim ekonomijama, povećan je zahtev za povećanjem otpornosti finansijskog sistema od sistemskog šoka. Okvir makroprudencijalne politike je poslednji odgovor na takve tendencije u kretanju kapitala. Poslednji metod za superviziju globalnog finansijskog sistema je set bankarskih standarda – Bazel III (Ivanović, B., Marčetić, M., 2013). Bazelu III, kao i drugim globalnim standardima daje se snažna osnova za uspostavljanje stabilnog bankarskog sistema, u cilju umanjenja preliivanja rizika krize iz finansijskog sektora u realnu ekonomiju.

KAPITALNO-FINANSIJSKI RAČUN SRBIJE PRE SVETSKE EKONOMSKE KRIZE

Sporazumom o stabilizaciji i pridruživanju (SSP), tekuće transakcije su u potpunosti liberalizovane u skladu sa članom VIII Statuta Međunarodnog monetarnog fonda. Kada je reč o kapitalnim transakcijama, Srbija se opredelila za faznu liberalizaciju. Jedan set mera je liberalizovan Zakonom o deviznom poslovanju 2002. godine, a Zakonom o deviznom poslovanju iz 2006. godine izvršena je dodatna liberalizacija, ali ne potpuna. U zakonu je prihvaćen princip simetrične liberalizacije, to jest istovremene liberalizacije kretanja kapitala u oba smera, kako za rezidente, tako i za nerezidente. Tokovi stranih direktnih investicija su u osnovi liberalizovani. Ovaj element kapitalnih tokova je najbrže liberalizovan u svim tranzicionim ekonomijama zbog ograničene domaće akumulacije (FEFA 2011).

U borbi sa prilivom "opasnog novca", Srbija je primenjivala miks mera koje su uticale na priliv *per se* (npr. njihovu veličinu, ročnost ili trajanje), kao i na probleme koje donosi priliv kapitala (npr. postizanje ciljeva inflacije, velike fluktuacije deviznog kursa, pogoršanje tekućeg računa platnog bilansa ili finansijska stabilnost). Administrativne mere koje direktno utiču na priliv po prirodi su prudencijalne i postepeno su smanjivane i ukidane, kako je Srbija napredovala u ekonomskim integracijama. Kao i u drugim zemljama u tranziciji, ekonomska integracija (EU, OECD) ograničiće upotrebu administrativnih mera (npr. direktna kontrola kapitala, odlaganje liberalizacije) (Dragutinović, D. 2009).

"Kapitalni i finansijski račun se sastoji od dve glavne komponente – kapitalnog računa i finansijskog računa. Glavne komponente kapitalnog računa su kapitalni transferi i nabavka / prodaja neproizvodne, nefinansijske aktive. Kapitalni transferi se sastoje od onih koji se tiču transfera vlasništva fiksne aktive; transfera finansijskih sredstava

koji su povezani ili uslovljeni nabavkom ili prodajom fiksne aktive; ili poništenje, bez dobijanja ikakvih pandana zauzvat, dugovanja od strane kreditora. U okviru finansijskog računa obuhvaćene su sve finansijske kategorije klasifikovane u skladu sa vrstom ulaganja (direktno ulaganje, portfolio ulaganje, ostalo ulaganje, rezervna aktiva). Saldo kapitalno-finansijskog računa prikazuje strukturu finansiranja deficita tekućeg računa prema vrstama ulaganja, institucionalnim sektorima, instrumentima, ročnosti i sl. (CBCG, 2008). Najveći deo promena na kapitalno-finansijskom računu se odnosio na strane direktne investicije, dok su portfolio investicije ograničenog priliva, naročito u prvom tranzicionom periodu. Dominantan udeo na kapitalnom računu kod zemalja u razvoju zauzimaju SDI (polovina priliva zemalja u razvoju), portfolio akcijski kapital (oko 12%), a posle toga spoljni dug odgovoran za preko polovine spoljnih obaveza. Akumulacija zvaničnih međunarodnih rezervi kroz kategoriju „ostalo“ postaje zanačajan deo kapitalnog računa (Lane, P., Milesi-Ferretti, 2006). Ovo je inače ekonomska zakonitost liberalizacije kapitalnog računa. Iz ovog razloga, kao i to što su ostale stavke razmatranog računa pretrpele neznatne promene, fokus analize će biti na direktnom ulaganju.

Tabela 1: Strane direktne investicije, kao % BDP (2001-2016)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Strane direktne investicije kao % BDP	1.3	2.9	6.4	3.9	5.9	13.6	8.6	7.4	6.7	3.8	9.9	2.4	3.8	3.7	5.4	5.5

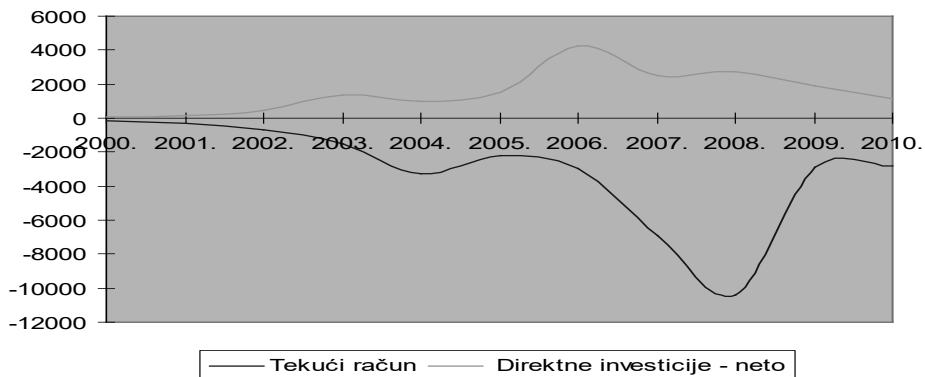
Izvor: www.mfin.org.rs

Dominantna godina za priliv SDI je 2006., nakon koje se učešće SDI u BDP postepeno smanjuje. Postoji mišljenje da su strani investitori usled jakog pritiska na platni bilans ocenili da je u Srbiji nepovoljan makroekonomski ambijent za dalji nastavak investiranja istim tempom. Usled svetske ekonomske krize nakon 2008. godine opada priliv SDI. Blagi oporavak se primećuje u 2016. godini. Priliv SDI u Srbiju u prvom tranzicionom periodu (do svetske ekonomske krize) je dominantno bio motivisan kupovinom lokalnih monopola ili oligopola u oblasti finansija, proizvodnje cementa, cigareta, elemenata trgovine na malo i sl. "Grubo procenjeno – u Srbiji je udeo priliva u primarni i sekundarni sektor iznosio oko jedne trećine ukupnog priliva, dok je u svetu iznosio dve petine. Tri četvrtine od ukupnog priliva bilo je skoncentrisano na ulaganja u finansijski sektor, trgovinu i saobraćaj – oblasti koje pospešuju rast uvoza" (FREN 2010). Ovaj trend je karakteristika i ostalih zemalja regiona.

Priliv kapitala u prvom tranzicionom periodu do svetske ekonomske krize u Srbiji pridoneo je porastu potražnje, brzom rastu cena finansijskih instrumenata i nekretnina, ubrzanom rastu aktive i pasive bankarskog sektora, osetljivom deficitu tekućeg računa i suficitu finansijskog i kapitalnog računa (Zbašnik, D. 2008).

Već je poznat ambivalentan uticaj SDI na račune platnog bilansa. Naime, u prvim godinama SDI utiču na pogoršanje tekućeg računa uglavnom zbog uvoza opreme, sirovina i materijala potrebnog za proizvodnju.

Grafikon 1: SDI i tekući račun Srbije (2000–2010.)



Prikaz autora

Deo deficita tekućeg računa platnog bilansa ima samokorigujući efekat, odnosno sa prestankom priliva SDI dolazi do značajnog smanjenja uvoza. Možemo smatrati pozitivnim efektom to što pogoršanje trgovinskog računa uglavnom ukazuje na priliv proizvodnih investicija.

Sagledavanje investicija kao opredeljujućeg faktora ekonomskog razvoja posebno dobija na značaju proučavanjem ekonomske efikasnosti investicija. Efektivnost investicija izražava se odnosom između kapitala osnovnih materijalnih proizvodnih fondova i proizvodnje ili odnosom investicija i proizvodnje. Efikasnost upotrebe SDI ukazuje na intezitet strukturnih promena, a još uvek je na niskom nivou u odnosu na razvojne potrebe.

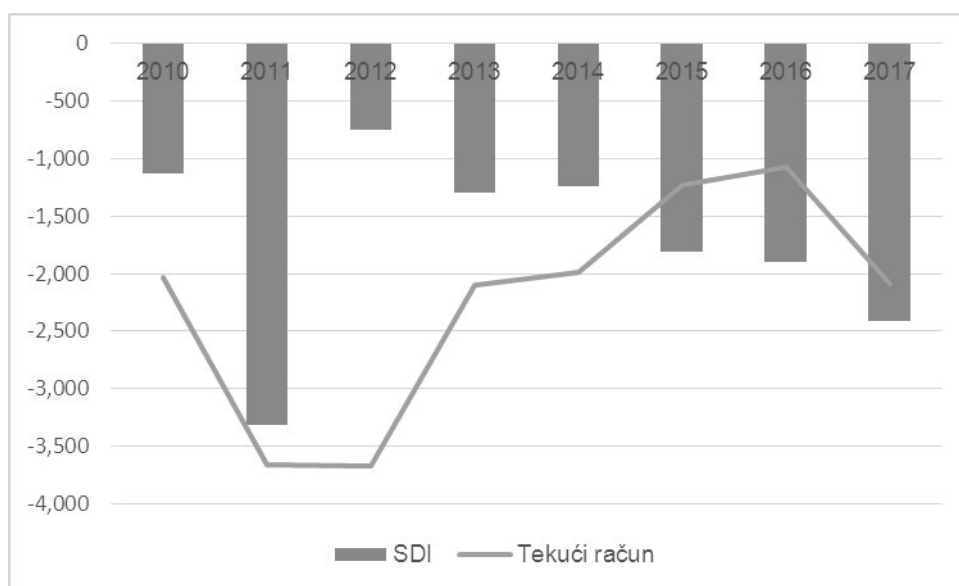
KAPITALNO-FINANSIJSKI RAČUN SRBIJE POSLE SVETSKE EKONOMSKE KRIZE

S obzirom na kratak period sistemske liberalizacije kapitalnog računa Srbije, dubina finansijske integracije do nastupa Svetske ekonomske krize nije dostigla nivo za transmisiju kapitalnog šoka u velikoj meri. Glavni efekat je distribuiran kroz

smanjen priliv SDI i reverzibilan tok portfolio investicija. Liberalizacija zakonske regulative u Srbiji ne gubi na značaju, čak postaje neophodan faktor za privlačenje stranog kapitala. Strani investitori dobijaju nacionalni tretman, a priliv ino kapitala reguliše tržišne distorzije. Ako su reformski koraci i brza liberalizacija cena, liberalizacija finansijskih tržišta i smanjenje kapitalnih kontrola na početku tranzicionog procesa bili najbitniji faktori za brzu finansijsku integraciju na početku procesa, u drugoj polovini tranzicionog perioda ide se korak dalje u motivisanju stranih investitora putem poreskih olakšica.

Odnos SDI i tekućeg računa u drugom delu tranzicionog procesa Srbije je bitno različit od perioda opisanog u prethodnom poglavlju. Iako je došlo do značajnog smanjenja investicija, deficit na tekućem računu je smanjen u većoj proporciji u odnosu na to smanjenje. Uzrok te kontrakcije spoljnotrgovinskog računa treba tražiti u još nekim varijablama, osim SDI.

Grafikon 2: Odnos SDI i tekućeg računa Srbije u periodu 2007–2017. (u mln evra)



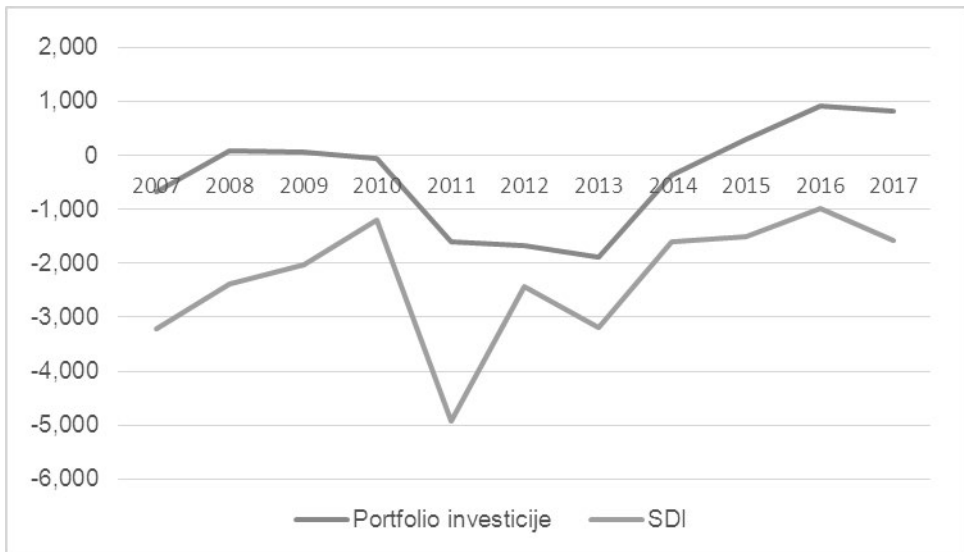
Izvor: Autorov prikaz, prema podacima NBS

Dolazi do znatnog smanjenja deficita na tekućem računu, ali i kontrahovanja priliva SDI. Tek u 2015. dolazi do značajnijeg oživljavanja inostranih aktivnosti u našoj zemlji i povećanja priliva investicija. Privredna aktivnost od 2010. do 2015. je u dosta stabilnoj stagnaciji – odnosno, ostvarila je gotovo zanemarljiv prosečan godišnji rast od 0,3%. Zbog toga smatramo da je stagnacija privredne aktivnosti

trajni, strukturni, trend domaće ekonomije u kom se ona nalazila praktično sve vreme nakon izbijanja prvog talasa krize iz 2008. i 2009. godine. Struktura BDP-a u Srbiji otkriva da se iza stagnacije privredne aktivnosti od 2010. godine krije nedovoljan nivo investicija. Njihovo učešće u BDP-u je znatno ispod 20% BDP-a, što nije dovoljno za pokretanje privrednog rasta.

Ukoliko posmatramo kapitalno-finansijski račun preko njegovih podračuna (posmatramo zemlje u razvoju jer su tokovi kapitala usmereni prema njima), dominantan udeo zauzimaju SDI (polovina priliva zemalja u razvoju), portfolio akcijski kapital (oko 12%, ali još uvek nedovoljno), a posle toga spoljni dug, odgovoran za preko polovine spoljnih obaveza. Akumulacija zvaničnih međunarodnih rezervi kroz kategoriju „ostalo“ postaje značajan deo kapitalnog računa (Lane, P., Milesi-Ferretti, 2006).

Grafikon 3: Portfolio investicije (mln evra)



Izvor: Autorov prikaz prema podacima NBS

Posmatrajući vremenske linije stranih direktnih investicija i portfolio investicija primećujemo izvesno preklapanje. Faktori ili motivi za povećanje (smanjenje) direktnih i portfolio investicija mogu biti jednoobrazni. Portfolio kapital povećava dugoročni rast BDP-a za oko jedan procentni poen, što je izuzetno snažan efekat. Donosi i ostale benefite: kompanije tržišta u nastajanju dobijaju novi kanal finansiranja; investicione prilike se poboljšavaju; bolji su standardi upravljanja; smanju-

je se trošak kapitala, primenjuje se dobra makroekonomska politika. U negativne efekte možemo ubrojiti: procikličnu prirodu portfolio kapitala; neefikasne alokacije kapitala ukoliko je loš nadzor domaćih banaka; generisanje moralnog hazarda; mogući odliv štednje u inostranstvo; povećanje osetljivosti na spoljne šokove (Beckaerta, G., et al. 2005). Oživljavanje privrednog ambijenta nakon 2015. može se pripisati prilivom kapitala na oba računa, i direktnih i portfolio investicija. Uzrok ovog priliva osim liberalizacije finansijskih tržišta i smanjenja carina može se tražiti u sniženju kamatnih stopa u inostranstvu, recesije u inostranstvu, sniženju stope prinosa, poboljšanju ocene rizičnosti države, dobrih mogućnosti za apsorpciju kapitala, poreskih olakšica, itd.

ZAKLJUČAK

Pre svega, potrebno je podcrtati da je uslov uspešne liberalizacije stabilan finansijski sistem. Brzina liberalizacije zavisi od specifičnosti same zemlje i prema tome se treba ravnati. U našem primeru postepena liberalizacija kapitalnog računa je bila optimalna zbog postojanja ekonomske neravnoteže, tačnije strukturne neusklađenosti. Smanjenje strukturne neusklađenosti je neretko teško postići bez novog kapitala koji bi pokrenuo i uskladio motore razvoja. Ukoliko je zemlja već u dugovima, izjednačavanje razvoja i pokretanje nove dinamike se čini još težim.

Priliv kapitala u prvom tranzicionom periodu do Svetske ekonomske krize u Srbiji pridoneo je rastu cena finansijskih instrumenata, ubrzanom rastu aktive i pasive bankarskog sektora, suficitu finansijskog i kapitalnog računa. U borbi sa prilivom kapitala, Srbija je primenjivala mešavinu mera koje su uticale na priliv *per se* (na njihovu veličinu, ročnost ili trajanje), kao i na probleme koje donosi priliv kapitala (npr. postizanje ciljeva inflacije, velike fluktuacije deviznog kursa, pogoršanje tekućeg računa platnog bilansa ili finansijska stabilnost). Administrativne mere koje direktno utiču na priliv po prirodi su prudencijalne i postepeno su smanjivane i ukidane, sa napredovanjem Srbije u ekonomskim integracijama.

S obzirom na kratak period systemske liberalizacije kapitalnog računa Srbije, dubina finansijske integracije do nastupa Svetske krize nije dostigla takav nivo za transmisiju kapitalnog šoka koji je nastao tokom 2008. godine. Glavni efekat je distribuiran kroz smanjen priliv SDI i reverzibilan tok portfolio investicija. Liberalizacija zakonske regulative u Srbiji ne gubi na značaju, čak postaje neophodan faktor privlačenja stranog kapitala. Strani investitori dobijaju nacionalni tretman, a priliv ino kapitala reguliše tržišne distorzije. Ako su reformski koraci i brza liberalizacija cena, liberalizacija finansijskih tržišta i smanjenje kapitalnih kontrola na početku tranzicionog procesa bili najbitniji faktori za brzu finansijsku integraciju, na početku procesa, u drugoj polovini

tranzicionog perioda ide se korak dalje u motivisanju stranih investitora putem poreskih olakšica. U svetlu približavanja, Evropska unija kao i Srbija treba da se koncentrišu na dalju finansijsku integraciju i olakšavanje međunarodne trgovine.

FINANCIAL INTEGRATION AND CAPITAL ACCOUNT OF SERBIA IN THE LONG RUN

Marčetić Marija

Mušikić Slađana

Turanjanin Dragan

Abstract: *It is generally believed that the liberalization of the capital account causes many crises due to its volatility. Given the relative "immaturity" of Serbia's financial market, additional caution is needed in capital liberalization and the careful management of large capital flows. In conditions of structural mismatch and high indebtedness, the opening of the capital account required careful attention and delicate moves of the economic policy makers. Systemic liberalization of Serbia's capital account begins with political changes in 2000. The political economy plays an important role in forming sufficient support for liberalization. This paper deals with measures taken to establish control over capital flows. It also analyzes the movement of sub-accounts of the balance of payments on which the quantity of capital assets is registered.*

Key words: *capital account / capital controls / FDI / portfolio investments*

LITERATURA

1. Bekaerta, G., Harvey, C., Lundbladd, C. (2005). *Does financial liberalization spur growth?* Preuzeto sa: https://www0.gsb.columbia.edu/faculty/gbekaert/papers/financial_liberalization.pdf
2. Benelli, R. (2007). *Effect of IMF Structural Adjustment Programs on Expectations: The Case of Transition Economies*, *IMF WP/07/261*
3. Calvo, G., Liederman, L., Reinhart, L. (1996). *Inflows of Capital to Developing Countries in the 1990s*, *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 10, No. 2. (Spring, 1996), pp. 123-139.
4. CBCG, *Analiza održivosti deficita tekućeg računa Crne Gore* (2008). Preuzeto sa: <http://www.cb-cg.org>

5. Dragutinović, D. (2009). *Monetarna strategija (politika) u Srbiji ponovo na raskršnici*, Preuzeto sa: <http://www.docstoc.com/docs/20010317/Serbia-at-a-monetary-policy-cross-road>
6. FEFA. (2011). Preuzeto sa: <http://www.fefa.edu.rs/files/pdf/studies/02SIobodnoKretanjeKapitala.pdf>
7. Fisher, S. (1998), *Capital Account liberalisation and the role of IMF*, <http://www.piie.com/fischer/pdf/Fischer141.pdf>
8. Francisco Rodriguez, Dani Rodrik. (2001). Trade Policy and Economic Growth: A Skeptic's Guide to the Cross-National Evidence, *NBER Macroeconomics Annual 2000*, Vol. 15, p. 261 - 338
9. FREN. (2010), *Postkrizni model ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020*. Preuzeto sa: <http://www.fren.org.rs>
10. III Restrukturiranje ili izvozna orijentacija privrede. Preuzeto sa: <http://www.piie.com/fischer/pdf/Fischer141.pdf>
<https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/1998/12/pdf/eichen.pdf>
11. Ivanović, B., Marčetić, M. (2013). Monetary systems, economic crisis and financial regulation, *Post crisis recovery*, BBA, Belgrade, Serbia
12. Kose, M. A., Prasad, K., Rogoff, S., Wei. J. (2009). Finansijska globalizacija: Ponovna procena, *Panoeconomicus*, 56/2
13. Lane, P., Milesi-Ferretti. (2006). Europe and Global Imbalances, *IMF WP/07/144*
14. Lane, P., Milesi-Ferretti. (2006). Europe and Global Imbalances, *IMF WP/07/144*
15. Miskin, F. (2011). Monetary Policy Strategy: Lessons from the Crisis, *NBER Working Paper No. 16755*
16. Radošević, D. (2010). Strategija liberalizacije kapitalnih tokova Hrvatske sa inozemstvom, *Ekonomski pregled*, 61 (12) 725-768
17. Zbašnik, D. (2008). *Uskladenost ekonomske liberalizacije*, Preuzeto sa: www.rfin.com

STRUČNI RADOVI

ZNAČAJ FENOMENA *BIG DATA* ZA DONOŠENJE MARKETINŠKIH ODLUKA U REALNOM VREMENU

Zekavica Ana¹

Ćirić Maja²

Vukmirović Jovanka ³

Sažetak: *Uspešnost koncepta upravljanja kompanijom zavisi od mogućnosti obezbeđivanja kvalitetnih i sveobuhvatnih informacija, uspostavljanjem personalizovane komunikacije sa potrošačima u realnom ili približno realnom vremenu. Ovaj vid komunikacije postaje imperativ savremenog poslovanja u procesu poslovnog odlučivanja. Danas, u moru informacija marketing menadžeri moraju pronaći koncepte koji će im olakšati obradu podataka. Big Data je megatrend, fenomen koji uključuje ogromne količine podataka koji se generišu gotovo automatski uz pomoć najnovijih tehnoloških dostignuća, a potom ispituju kako bi se pretvorili u korisne informacije. Big Data koncept je postavio velika očekivanja, ali je profitabilna monetizacija podataka složenija nego što je predviđeno. Zato je edukovanost top menadžera, koji će sagledati koristi usvajanja i primene novih koncepata jako važna. Svrha ovog rada ogleda se u tome da objasni značaj koji podaci dobijeni u realnom vremenu imaju za cilj efektivnije i efikasnije donošenje marketinških odluka, kao i da potencira ulogu koju Big Data ima u prikupljanju, obradi i prezentaciji podataka. U ovom radu iznosi se pregled aktuelnih stavova u naučnoj i stručnoj literaturi o samom konceptu Big Data i koristima koje on nudi, posebno stavljajući akcenat na koristi koje ima u donošenju boljih marketinških odluka u realnom vremenu. Takođe, opisuju se aspekti koji se moraju uzeti u obzir prilikom kreiranja rešenja za Big Data, prepreke sa kojima se kompanije mogu susretati u njegovoj primeni, i naposljetku, daju se sugestije za buduća empirijska istraživanja.*

Ključnereči: *marketing odlučivanje / Big Data / marketing istraživanje / onlajn poslovanje*

1 Beogradska poslovna škola, Visoka škola strukovnih studija, Kraljice Marije 73, Beograd, ana.zekavica@bbs.edu.rs

2 Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvećarska 2, Novi Sad majaciric79@yahoo.com

3 Univerzitet u Beogradu - Fakultet organizacionih nauka, Jove Ilića 154, Beograd, lola@fon.bg.ac.yu

UVOD

Jasno je da su danas potrošači povezani više nego ikada ranije. To se dogodilo, u velikoj meri, zbog popularnosti društvenih medija, kao i razvoja pametnih telefona. Tehničko-tehnološke promene zahtevaju stalno kruženje informacija na relaciji proizvođač–kupac–proizvođač. Prednost stiče onaj proizvođač koji svoje poslovanje bazira na brzom, efikasnom informisanju, što doprinosi brzom protoku robe, novca, znanja i usluga (Vukmirović, Vukmirović, 2017). Prema izveštaju softverske kompanije Hootsuite i marketinške agencije We Are Social, o stanju i pojavama vezanim za društvene medije u 2017. godini, od januara 2017. godine, ima oko 2,8 milijarde aktivnih korisnika društvenih medija i 4,9 milijardi mobilnih korisnika u svetu (Andrew, 2017.). To su veliki brojevi, koji jako brzo rastu tokom poslednje decenije. Kao rezultat digitalnog povezivanja koji se pruža ljudima širom sveta, potrošači su postali uvek i stalno povezani. Drugim rečima, mi živimo u dobu povezivanja, gde potrošači mogu da pristupe ogromnim količinama informacija, da komuniciraju jedni sa drugima nezavisno na kojoj strani sveta se nalaze i u koje vreme, i to kad god i gde god žele. Troškovi pretrage su značajno pali, sposobnosti pojedinaca da digitalno izraze mišljenje su značajno porasle. Takođe, mogućnosti koje informaciono-komunikacione tehnologije (u prvom redu internet) pružaju za vrhunsko poslovanje na tržištu za kompanije su drastično skočile.

Samom pojavom koncept *Big Data* je uticao na promenu marketing filozofije, jer u realnom vremenu je moguće pronaći prave podatke, obraditi ih i na kraju analizirati. Podaci koje treba prikupiti i obraditi u formi marketing informacija radi dalje analize već negde postoje. Marketing koncepcija upravljanja kompanijom zahteva informacije u realnom vremenu. Većina podataka je neupotrebljiva sa stanovišta kvaliteta i pravovremenosti pa je neophodno u narednim godinama definisati načine prikupljanja i obrade podataka. Pojavom koncepta *Big Data* veliku količinu podataka različite strukture iz različitih izvora moguće je agregirati, kombinovati i analizirati u pravcu generisanja informacija u realnom vremenu koje su od izuzetnog značaja za donošenje dobrih poslovnih odluka.

Big Data se bazira na agregaciji velikih količina multimedijalnih podataka koje u realnom vremenu generišu različite institucije i kompanije (prateći neke pojave od značaja za njihovo poslovanje). Ti podaci po pravilu nisu strukturirani, nije ih moguće smeštati u kolone i tabele relacionih baza podataka (koje su globalno dominantne na ovom stepenu razvoja informacionih tehnologija). Nije ih moguće obrađivati i analizirati standardnim korisničkim softverima koji se baziraju na algebarskim izrazima i s obzirom da zauzimaju veliki memorijski prostor, nije ih moguće skladištiti na pojedinačnim fizičkim serverima. Koncept *Big Data* je relativno

nov na tržištu Republike Srbije i kao takav predstavlja veliki istraživački izazov, predmet izučavanja i poslovni potencijal. On predstavlja pravu revoluciju poslovanja u mnogim oblastima pa tako i u marketingu, a važno je istaći da marketing menadžeri u kompanijama snose najveću odgovornost za identifikaciju značajnih promena na tržištu (Kotler, Keller, 2006).

Big Data utiče na promenu poslovanja u realnom vremenu, jer utiče na sve aspekte života (Vukmirovic et al., 2018). Tehnologija sama po sebi neće rešiti problem verodostojnosti. Ovde ekspertiza igra ključnu ulogu u razumevanju značenja pokazatelja. Potrebni su stručnjaci iz oblasti marketinga da pomognu u proceni ovih mera jer oni prepoznaju nijanse različitih izvora podataka i vrste metrike i šta oni znače za rešavanje specifičnih problema.

ZAHTEVI MARKETINGA U POGLEDU PODATAKA U SAVREMENOM OKRUŽENJU

Nikada pre u istoriji nismo imali pristup ovako bogatoj količini informacija, tako brzo i lako. (Vint Cerf, „father of the internet“, 2009). Svrha postojanja sistema podrške marketinškom odlučivanju (*marketing decision support system*) jeste kombinovanje marketinških podataka iz raznih izvora u jedinstvenu bazu podataka kojoj menadžeri mogu interaktivno pristupati radi brze identifikacije problema i dobijanja standardnih periodičnih izveštaja, kao i odgovora na analitička pitanja (Aker et al., 2012). Informacije koje generiše marketing imaju opisnu, komparativnu, dijagnostičku, ali i prognostičku ulogu (Wilson, 2003.). Finansijski uspeh često zavisi od marketing sposobnosti, a čitav niz snaga koje su se pojavile tokom poslednje decenije zahteva nove prakse u marketingu i poslovanju (Kotler, Keller, 2006.).

Danas se ne može zamisliti da bilo koja ozbiljna kompanija nema pristup internetu. Poslednjih godina došlo je do naglog porasta broja proizvoda i usluga na tržištu koji se mogu kupiti putem interneta. Ponašanje potrošača se menja, ide u korak sa razvojem tehnologije i nije ga moguće predvideti kao pre masovnog korišćenja interneta. Potrošači nisu više toliko lojalni tradicionalnim brendovima kao ranije. Motivacija potrošača na ovakvo ponašanje na tržištu leži u potrebi za individualizmom. Postoji niz faktora koji su uticali i koji utiču na ponašanje i kupovne navike potrošača, koje vremenom evoluiraju, a samim tim pojavljuju se novi trendovi. Za marketing menadžere kompanija veoma je važno da prate promene u ponašanju potrošača i da prilagođavaju aktivnosti kompanije uočenim promenama (Čirić, Vladislavljević, Birinji, 2017). Zbog toga je za marketing menadžere vrlo važno da imaju pristup podacima o potrošačima, a upravo zbog onlajn potrošača marketing

menadžeri su u prilici da utiču na sve aspekte marketinga kompanije i brend menadžmenta. Društveni mediji i usmena komunikacija (WOM – word-of-mouth) su među najvažnijim vidovima komunikacije današnjice. Najveće prednosti društvenih medija i razlog velike popularnosti pojedinih servisa ovog tipa su: jednostavnost korišćenja i dvosmerna komunikacija. Dok *Word-of-mouth* komunikacija ima veći uticaj na stvaranje stavova prema proizvodu ili usluzi, u odnosu na druge oblike komuniciranja. Onaj ko saopštava poruku je lice koje ima lična iskustva sa dotičnom organizacijom, a pošto je nezavisan od nje, predstavlja objektivni izvor informacija. U slučaju da su u sukobu plaćene komunikacije i *word-of-mouth* komunikacija, uvek će pobediti *word-of-mouth* komunikacija (Ljubojević, Ćirić, 2017). Veća dostupnost povezanih potrošačkih podataka omogućila je novije oblike digitalnog marketinga, kao što su precizno segmentiranje, targetiranje i pozicioniranje u realnom vremenu, programsko oglašavanje koje pokazuje personalizovane reklame za potrošače u pravom trenutku u pogledu mesta, vremena i namere.

Menadžeri su danas pod pritiskom da brzo misle i deluju (Zekavica, Đurica 2015). Da bi to ostvarili potrebna im je inteligencija, a osnov inteligencije danas čine informacije. Pratiti potrošača danas, kada gotovo svaka njegova aktivnost ostavlja trag za sobom u vidu nekog podatka, čini se, nikada nije bila jednostavnija. Takođe se čini da i komunikacija nikada nije bila jednostavnija, jer su potrošači širom sveta onlajn konektovani non-stop. Ipak, naći pravu informaciju u moru podataka izgleda kao tražiti iglu u plastu sena (Babin, Zikmund, 2016).

Koncept *Big Data* treba da nam pomogne da kreiramo tehnologiju sposobnu da pronade smisao „planinama“ informacija koje su prethodno sačuvane daleko, jer ih je bilo previše. On nam pomaže u sređivanju podataka, postavljanju prioriteta i analiziranju strukturiranih i nestrukturiranih podataka. Prema trenutnim procenama 80% podataka je nestrukturirano, dok je samo 20% od toga organizovano. Rukovodioci širom sveta počinju da se pitaju o mogućnostima mapiranja nestrukturiranih podataka u smislene obrasce (Vibes, 2016). Obezbeđivanje podataka je od suštinskog značaja za pronalaženje vrednosti samih podataka. Značenje brojeva je o istinitosti podataka. Svaki put kada se koristi metrika, moramo pitati: „Šta taj broj znači? Šta meri?“. Na primer, možemo doći do mere zadovoljstva kupaca na različite načine. Informacije o zadovoljstvu kupaca se mogu prikupiti iz istraživanja, ali i sa tvitera, iz transkripata razgovora kol centara itd. Ipak mere zadovoljstva kupaca se znatno razlikuju jedne od drugih. Rejting istraživanja namenski ukazuje na njegov kvalitet i mere osmišljene da odražavaju opšte zadovoljstvo dok se sentimentali sa tvitera zasnivaju na podacima koje imaju malu kontrolu i mogu odražavati prolazan nivo zadovoljstva. Dok ovi pokazatelji potpadaju pod okrilje

„zadovoljstva potrošača“, oni označavaju različite stvari. *Big Data*, nove tehnologije, neće same naći rešenje, neophodni su stručnjaci koji će napraviti modele pomoću kojih će analizirati podatke.

Danas živimo u svetu u kome postajemo pretrpani informacijama. Upravljanje odnosima sa klijentima (CRM), razvoj društvenih i socijalnih mreža doprineli su činjenici da su marketari preplavljeni ogromnom količinom dostupnih podataka. Ono što predstavlja otežavajuću okolnost je što su to nestrukturirani podaci koji se u prošlosti nisu analizirali. Možda iz tog razloga marketari mogu pomisliti da je termin „data-driven marketing“ tj. marketing zasnovan na podacima iznad njihovih napora, ali da li zaista znaju šta to znači?

Potreba za informacijama proizilazi i iz definicije marketinga koja zahteva da je u fokusu potrošač, bez koga kompanija na bi postojala. I upravo marketing strategija razvoja kompanije zahteva da se definišu koji su to potrošači važni za kompaniju (ciljna grupa), koje su potrebe segmenta koji planiramo da targetiramo, kao i sve aktivnosti oko kreiranja i plasiranja komunikacione poruke. Da bismo uspeli da ispunimo sve ove zahteve neophodne su nam informacije, a njih prikupljamo kroz marketinška istraživanja. Efektivno donošenje marketing odluka se oslanja na tri oblasti (Wilson, 2002):

1. Informacije o potrošačima: marketing koncept je realističan samo ukoliko raspoložemo informacijama o potrošačima. Da bismo znali šta zadovoljava zahteve potrošača, moramo da znamo ko su oni, kako, šta, gde, kada kupuju proizvode ili usluge. Ako smo upućeni u faktore koji utiču na ponašanje potrošača, možemo predvideti kako će potrošači reagovati na određenu marketing aktivnost kompanije.
2. Informacije o drugim organizacijama: ukoliko želimo da budemo bolji od konkurencije, moramo raspolagati informacijama o aktivnostima konkurenata, jer jedino tako možemo da sagledamo njihove prednosti i šanse, ali i našu šansu da bolje opslužimo potrošače i preuzmemo leadersku poziciju na tržištu.
3. Informacije o marketinškom okruženju: okruženje se sastoji iz mnogo različitih varijabli, koje nisu pod direktnom kontrolom organizacije, a utiču na marketinške aktivnosti kompanije. Varijable koje se odnose na političke faktore, ekonomske, tehničko-tehnološke, promene u demografiji itd. moraju se pratiti kako bi kompanija mogla da prati zahteve potrošača i da reaguje u realnom vremenu.

Procesi donošenja odluka u poslovnoj organizaciji razlikuju se od perspektive analitičkih uslova kojim kompanija raspolaže. Menadžeri se definitivno više oslanjaju na svoja iskustva i intuiciju nego na podatke istraživanja tržišta (iako ih mnogi sprovede, ali ne koriste dovoljno). Može se čak tvrditi da je korist od informacija pod uticajem ličnog iskustva, verovanja, ali i pristrasnosti rukovodilaca (Tarka P., 2018). *Big Data* u prvom redu treba da doprinesu jačanju značaja informacija, smanjujući troškove istraživanja i čineći ih automatski atraktivnim za menadžere.

KONCEPT *BIG DATA*

Big Data koncept nastao je 1997. godine kada su naučnici NASA-e objašnjavali izazove kompjuterskog sistema (Cox, Ellsworth, 1997). Dumbill (2013) tvrdi da se *Big Data* odnosi na informacije koje se ne mogu obraditi i analizirati na tradicionalan način, koristeći konvencionalne procese i alate, dok je u 2010. godini, *Big Data* definisan kao „skupovi podataka koji se ne mogu čuvati, koristiti i procesuirati postojećim sistemima koji kompanije imaju“ – Apache Hadoop (Chen, et al., 2014). Investicije u veštačku inteligenciju koje mogu da priušte kompanije poput Amazona, Baidua i Gugla porasle su i do tri puta u odnosu na 2013. godinu (Bughin, et al., 2017).

Era *Big Data*-e je u toku. Naučnici, fizičari, ekonomisti, matematičari, političari, bio-informatičari, sociolozi i drugi naučnici se susreću sa ogromnim količinama informacija koje proizvode ljudi, stvari i njihova interakcija (Boyd, Crawford, 2012). *Big Data* nema apsolutnu definiciju. Termin *Big Data* koristi kako u nauci, tako i u umetnosti, ali se termin ređe definiše kvalitativno. U informaciono-tehnološkoj industriji definiše se kao set podataka koje je teško obraditi bez softvera i specijalizovanih alata, jer podrazumeva podatke koji se mere terabajtima, petabajtima koje dobijamo na dnevnom nivou, ali danas zahvaljujući pojavi koncepta *Big Data* u prilici smo da takvu količinu podataka analiziramo na desktop računarima sa standardnim softverima. Nema sumnje da je količina podataka sa kojom se danas svi susrećemo vrlo velika, ali to nije jedina karakteristika novog ekosistema (Manovich, 2002). Paul Zikopoulos i njegov tim iz IBM-a u knjizi Razumevanje *Big Data* navode sledeće: „*Big Data* donekle je pogrešan termin, jer podrazumeva da su raniji podaci bili ograničeni (a nisu), kao i da je veličina izazov (veličina je samo jedan od njih). Ukratko, termin *Big Data* se odnosi na informacije koje se ne mogu obraditi i analizirati korišćenjem tradicionalnih procesa i alata“ (Zikopoulos, et al, 2011). Akademska definicija Danah Boyd-a i Kate Crawford-a definiše *Big Data* kao kulturni, tehnološki i naučni fenomen tri faktora:

1. Tehnologija: maksimiziranje izračunavanja snage i algoritma tačnosti za prikupljanje, analizu i upoređivanje velike količine podataka.
2. Analiza: oslanja se na set velikih podataka za identifikaciju obrazaca za podršku ekonomskih, socijalnih, tehničkih i pravnih zahteva.
3. Mitologija: rasprostranjeno verovanje da velike količine podataka pružaju viši oblik inteligencije i znanja koje mogu da generišu što ranije nije bilo moguće sa aurom istine, objektivnosti i tačnosti (Boyd, Crawford, 2012).

U doslovnom prevodu pojam *Big Data* označava velike količine podataka, dok je koncept *Big Data* kompleksan fenomen. Koncept *Big Data* podrazumeva novi koncept poslovanja čije sprovođenje dovodi do promene u poslovnoj filozofiji. Podaci koji se prikupljaju i obrađuju za dalju analizu već negde postoje, neki su beskorisni sa stanovišta kvaliteta i blagovremenosti, ali njihova dostupnost imperativno podstiče kompanije da vrše selekciju i ukrštanje podataka iz različitih izvora (*Big Data*), čuvaju ih (Cloud), procesuiraju (Map Reduce) i na kraju ih analiziraju (Data Scientist) u realnom vremenu. Vreme kao faktor igra ključnu ulogu, jer današnji potrošač je permanentno prisutan na tržištu (onlajn), informisan (društvene mreže) i ima mogućnost interakcije u realnom vremenu (pametni telefoni, tablet, itd). *Big Data* menja način poslovanja, koji nije bio zamisliv pre samo nekoliko godina a bazira se na korišćenju do sada nedovoljno iskorišćenih izvora podataka. Tipičan životni ciklus *Big Data* prema inženjerima IBM-a obuhvata prikupljanje i unos podataka, upravljanje i obradu podataka, kao i prezentaciju ovih podataka za korisnika. Postoje četiri velike dimenzije *Big Data* na osnovu životnog ciklusa: veličina/obim, brzina, raznovrsnost i tačnost. *Big Data* je alat koji na adekvatan način struktuirava velike količine podataka i skraćuje vreme potrebno za njihovu obradu i analizu, što je od neprocenjivog značaja za pravovremeno donošenje dobrih poslovnih odluka, kako strateških tako i taktičkih i operativnih, u gotovo svim oblastima poslovanja. Postavlja se pitanje: Da li fenomen *Big Data* predstavlja inkrementalnu promenu IT-a ili njegovu veliku transformaciju? Prema stručnjacima iz IBM-a, zapravo, podrazumeva oba – oni smatraju da koncept *Big Data* podrazumeva „situacije u kojima raznovrsnost, brzina i veličina podataka dozvoljavaju organizaciji da ih koristi u cilju donošenja odluka u realnom vremenu“. Ali bez obzira da li kompanije dolaze do kritične tačke koju nazivaju *Big Data*, promene su neminovne, kao i njihov uticaj na potrošače i profitabilnost. Zato je kritično da marketing menadžeri razviju i individualnu svest zaposlenih, ali i da pomognu organizaciji da se razvije tehnološka infrastruktura, kako bi se pratili impulsi sa tržišta i stekla konkurentna prednost zahvaljujući konceptu *Big Data*. Zato je

i koncept *Big Data* kompleksan, jer je zapravo potpuno različit od dosadašnjih koncepata.

Iako je krilatica *Big Data* novija, sama ideja nije. Povećanje količine podataka akumulira se poslednjih nekoliko vekova, ali ono što je drugačije jesu tipovi podataka, ali i način na koji se prikupljeni podaci analiziraju. Nikada pre nismo imali mogućnosti transformacije retroaktivnog u prediktivni marketing. U teoriji, ako pronađemo način da analiziramo velike količine podataka, bićemo u mogućnosti da uočimo trendove, korelacije, a naravno sve u korist efikasnijeg i profitabilnog poslovanja. To je ono što čini koncept *Big Data* Svetim Gralom za marketing (Vibes, 2016).

BIG DATA I MARKETING

Tipičan američki kancelarijski radnik navodno obrađuje i više od 5.000 megabajta dnevno, a taj broj je u porastu (Schrage, 2016). Poziv da se rastuće plime podataka iskoriste za ličnu produktivnost poziv je za nezaposlenost. Postoji mnogo načina za usavršavanje, a inovativni lideri će algoritmički investirati u optimizaciju ljudskog rada, kao i proces efikasnosti. Amazon na dnevnom nivou predlaže knjige za čitanje, Netflix preporučuje videa sa ciljem da ljudi postanu produktivniji i efikasniji. Menadžerske i organizacione implikacije su, naravno, velike. Kritična razlika danas ukazuje na to da najbolji izdavači sveta i advokati mogu biti samo mašine, uz prividno ljudsko vođstvo.

Koncept *Big Data* ukazuje na velika obećanja i u sferi marketinga (Dawar, 2016). Naime, on se obavezuje da odgovori na dva važna pitanja: 1) ko kupuje šta, kada i po kojoj ceni i 2) možemo povezati ono što potrošači čuju, pročitaju i vide kada kupuju i konzumiraju. Mnoge industrije, uključujući putovanja, osiguranje, telekomunikacije, muziku, automobilsku industriju, izjednačavaju prediktivne mogućnosti koje koriste u poslovanju i time utiču na pojačanu konkurenciju. Da bi se izgradila trajna prednost, marketing menadžeri koji koriste koncept *Big Data* moraju voditi posebno računa o dugoročnim strateškim pitanjima kada je reč o vrednosti za kupca, ali i njegova lojalnost brendu. Koncept *Big Data* pomaže marketarima da odgovore na prvo pitanje dosta brzo, jasno i transparentno, ali zapravo pravi doprinos ogledaće se u stvaranju novih oblika vrednosti za kupce.

IDC preporučuje da sve marketing aktivnosti vezane za koncept *Big Data* moraju imati specifičan poslovni cilj. Tradicionalno, one će uključivati odluke o segmentaciji, porukama, tržišnim ulascima, cenama i tako dalje. Stručnjaci iz IDC su identifikovali sledeće oblasti koje trebaju biti jasno obrađene (Schaub, Murray, 2014):

- Marketing strategije i utvrđivanje prioriteta. Efektivni marketing troškovi zavise od usklađivanja prioriteta u okviru kompanije od strane različitih poslovnih segmenata (proizvodi, geografska pozicioniranost, industrija, itd).
- Marketing ciljevi. Performanse treba da se uspostave kako u pogledu ključnih indikatora performansi (KPI) tako i u okviru ključnih poslovnih ciljeva (KBOs). Eksterno istraživanje i interni podaci treba da se koriste za određivanje za koje pokazatelje će marketing biti odgovoran.
- Životni ciklus potrošača. Marketing igra ključnu ulogu u vođenju prodaje u smislu poboljšanja pravovremeno postavljenih zahteva i smanjenje fluktuacije istih.
- Modeliranje marketing miksa. Stepenn teškoće modeliranja marketing miksa je direktno proporcionalan složenosti tržišnog modela. Ako je kompanija tek na početku, najbolje je da se fokusira na pojednostavljena pitanja kao što su tradicionalni mediji vs. digitalni.
- Veb optimizaciju. Neki od najvećih sajtova su poboljšani analizom i optimizacijom postojećih obrazaca. Novi modeli za analitiku i omogućavaju mapiranje veb aktivnosti preko drugih kanala, čime optimiziraju celo digitalno iskustvo.
- Marketinški partner. Analitika pruža ključne uvide u širokom spektru partnera i njihovih performansi, pokazatelje kao što su ROI, pokrivenost modela, nove stope usvajanja proizvoda, prodor na određenom segmentu, marketinški program angažovanja itd.
- Zadržavanje klijenta. Analitički podaci su veoma efikasni u sortiranju glavnih činioca poslovanja, a posebno za proizvode koji imaju jaku konkurenciju ili visoke stope odnosa kupac/žalba, tamo gde je malo interakcije nakon prodaje ili gde postoje negativni komentari na društvenim mrežama.
- Socijalni marketing. Monitoring, slušanje i analitička rešenja za socijalni marketing može da pruži dobar uvid u to gde je neko pominjao brend, proizvode ili druge oblasti interesantne za kompaniju i potencijalne kupce. Analitika može da poboljša vidljivost, jer zapravo putem društvenih mreža kompanije imaju mogućnost da komuniciraju sa potrošačima direktno i jako je važno kakav utisak ostavlja.
- Marketing sadržaja. Analitika je od ključne važnosti za razumevanje kako se različiti sadržaj komunicira preko kanala marketinga i kako ponašanje na jednom ka-

nalu utiče na ponašanje na drugi. Na primer, kako aktivnost korisnika na forumu i prisustvo na nekom događaju mogu uticati na to koju će veb stranicu ljudi posetiti.

Čini se da danas marketing funkcija duboko zavisi od podataka. Upravljanje podacima i analitika su se pojavili kao zajednički imenitelj za svaku marketing aktivnost. Možda timu koji se bavi društvenim marketingom nije od važnosti kako tim za organizaciju događaja okupi 2.000 ljudi, niti tim koji se bavi organizacijom događaja želi da zna kako da tvituju 200 puta nedeljno, ali oba tima žele da znaju kako im prikupljeni podaci mogu pomoći da zajedno budu efikasniji.

BIG DATA KAO PODRŠKA DONOŠENJU MENADŽERSKIH ODLUKA

Analitika potrošača je u epicentru revolucije *Big Data*. Tehnologija pomaže da se prikupi mnogo podataka o potrošačima u realnom vremenu. Merenje uticaja marketinga na prodaju (ili profit) uvek je bio delikatan balans nauke i zdravog razuma (LaPointe, 2013). Potrebna nam je nauka kako bismo zadržali zdrav razum u prevođenju konvencionalnih mudrosti, a zdrav razum vodi primeni nauke u komercijalnu realizaciju. S obzirom da je danas ekosistem marketinga turbulentan, da se marketing strategija mora često prilagođavati faktorima iz okruženja ovaj delikatan proces podrazumeva nekoliko jakih snaga, konkretno (LaPointe, 2013):

- Tendencija da se pojedini naučni metodi primenjuju dugo, pored toga što su davali dobre rezultate u prošlosti, usporava metriku rukovodioca koji konstantno traže nove mogućnosti da se pronađu i iskoriste komparativne prednosti. Takođe, podriva kredibilitet onih koji žele da veruju samo u nauku, pa postoji sumnja između iskustva i intuicije.
- Strastveni zagovornici novijih taktika poslovanja tvrde da su veća sredstva koja se ulažu upravo u analizu podataka svakako opravdana, što se naslanja i na sam koncept *Big Data* koji u fokusu poslovanja najviše snage polaže upravo na korišćenje i analizu podataka iz sekundarnih izvoda podataka.

Ove tendencije utiču na sukobe unutar organizacije između „novijih“ rukovodilaca koji su nadređeni „starijim“ rukovodiocima. To često vodi do angažmana specijalizovanih agencija i konsultanata, što je generalno dobro za napredak u srednjem roku, ali ograničava kompanije da odgovaraju na zahteve tržišta u realnom vremenu. Ovi taktički problemi se često javljaju kao rezultat tehničko-tehnoloških promena. Pojavom *Big Data*, cloud computing-a i društvenih mreža pojavljuje se prostor da se ove vrste problema ne javljaju jer zadovoljavaju obe strane, potrebno je iskustvo za analitički pristup podacima koji dalje omogućavaju donošenje odluka u realnom vremenu (koji karakteriše viši nivo neizvesnosti).

Ovo je prikazano kako bismo ilustrovali tri tipa menadžera (kao i njihove načine donošenja odluka):

- *Agresor* – ulaže dosta novca u novije taktike u potrazi za konkurentskom prednošću, ne obazirući se na barijere. Ovaj stil donošenja odluka je kratkoročno uspешan, ali teži da dovede do investicija koje nisu isplative, ukoliko se strateški ne sagleda njihova isplativost.
- *Otporaš* – provodi više vremena tvrdeći da su noviteti koji se pojavljuju zapravo „hir“ koji će proći brže nego što se investicija opravda, ne istražujući korist, prednost ni efikasnost.
- *Analitičar* – sagledava situaciju na n-ti stepen, nadajući se da će se jasan odgovor pojaviti upravo iz njihove analize, doduše izostavljaju mogućnost da testiraju i sprovode eksperiment kako bi stekli dodatno iskustvo i doneli konačan sud.

Nauka se sporije prilagodila promenama u marketinškom ekosistemu i ostavila je prazninu koju kompanije pokušavaju da nadomeste korišćenjem alata kao što su Google analitika, brend tragači i tradicionalni medija-miks modeli. To je zapravo i razuman pristup menadžera koji prave balans između turbulentnih promena u okruženju i razvoja informaciono-tehnoloških promena koje diktiraju način savremenog poslovanja. Pojavom koncepta *Big Data* dobijaju se sofisticirana rešenja kojima su marketing menadžeri u prilici da više nego ikada pre blagovremeno testiraju sve elemente marketing miksa sa akcijama i reakcijama određene strategije. Takođe, pojavom cloud computing-a značajno su smanjeni troškovi simulacije što omogućava menadžerima da gotovo iz minuta u minut budu u prilici da procene mnogo širi i bogatiji niz mogućih ishoda na gotovo beskrajne različite taktičke ulaze. I socijalne mreže predstavljaju alat marketarima kakav nikada ranije nije bio na raspolaganju. Ono što je ovaj koncept još doneo je svakako i mogućnost da pratimo pokazatelje uspeha, dozvoljavajući marketing menadžerima da znaju za nekoliko dana pa i nekoliko sati da li je verovatno da će npr. kampanja ispuniti svoje ciljeve kako bi brzo reagovali u slučaju da su promašili.

ZAKLJUČAK

Iako je tehnologija jedan od važnijih faktora koji omogućavaju uspeh koncepta *Big Data*, ipak šire interesovanje za koncept je vođeno mislima potencijalnih komercijalnih vrednosti koje kompanije ostvaruje od njegove primene. U tome se i ogleda vrednost koncepta – sposobnost da se generiše vrednost iz podataka na načine koji nisu ranije bili mogući. Potreba da se izvede komercijalna vrednost poslovanja sva-

kako nije nova, ali razmatranje investicija koje utiču na kreiranje novih pristupa poslovanju svakako čine osnov za uspešno poslovanje i svaka kompanija to mora da radi. Menadžeri su ti koji utiču na investiranje u tehničko-tehnološki razvoj zbog čega ideje o osavremenjivanju posla svakako moraju krenuti sa njihove strane. Koncept *Big Data* pruža podatke visokog kvaliteta, koje se dobijaju u realnom vremenu i utiču na donošenje pravovremenih podataka u procesu odlučivanja, ali i stvara prostor za kontinuiranim autonomnim odlučivanjem na bazi racionalnih i realnih podataka dobijenih sa tržišta na kojem posluju. Ipak, u literaturi se još uvek spekulira o različitim koristima samog koncepta u različitim industrijama. Upravo zbog toga ova tema ima još prostora za kvalitativna istraživanja. Ovaj rad daje polazne osnove za dalja empirijska istraživanja kako bi se detaljnije ispitalo kako organizacije zapravo shvataju vrednost od koncepta *Big Data* u praksi. Buduća istraživanja treba empirijski da ispituju kako različiti akteri u okviru organizacije rade sa *Big Data-om* u praksi, kako organizaciono razvijaju modele i kako utiču na različite interese zainteresovanih strana da ostvare vrednost *Big Data*. U stručnoj literaturi i naučnim radovima koncept *Big Data* je u potpunosti definisan ali ostaje puno prostora za unapređenje metodologije za pristup *Big Data* podacima, kao i njegove primene u marketinškoj praksi.

SIGNIFICANCE OF THE BIG DATA PHENOMENON FOR MAKING MARKETING DECISIONS IN REAL TIME

Zekavica Ana

Ćirić Maja

Vukmirović Jovanka

Abstract: *The success of the company's management concept depends on the ability to provide quality and comprehensive information by establishing personalized communication with consumers in real or near real time. This form of communication has become the imperative of modern business in the business decision-making process. In the today's sea of information marketing managers need to find concepts that will make it easier for them to process data. Big Data is a megatrend, a phenomenon that includes huge amounts of data that are generated almost automatically with the help of the latest technological advances, and then analyzed to turn into useful information. The Big Data concept*

has set great expectations, but profitable data monetization has proven to be more complex than was originally predicted. That is why the education of top managers, who can benefit from adopting and applying new concepts, is very important. The purpose of this paper is to explain the importance of real-time data for more effective and efficient marketing decisions, as well as to emphasize the role Big Data has in the collection, processing and presentation of data. This paper presents an overview of current views in scientific and professional literature on the Big Data concept and the benefits it offers, in particular by emphasizing the benefits it has in making better marketing decisions in real time. It also describes the aspects that need to be taken into account when creating the Big Data solution, the barriers that companies can encounter in its application, and suggestions for future empirical research are provided at the end of the paper.

Keywords: *marketing decision making / Big Data / marketing research / online business*

LITERATURA

1. Aaker A, D., Kumar V., Day, G. (2012). *Marketing Research*. Wiley Publishing Inc.: Hoboken
2. Andrew T. S. (2017). *Here Comes the Hyper-Connected Augmented Consumer*, GfK MIR, 9 (2), De Gruyter
3. Aquino J. (2012). *Transforming Social Media Data In To Predictive Analytics*. CRM, Medford: CRM Media
4. Babin B., Zikmund W., (2016), *Exploring Marketing research*, (eleventh edition), Cengage learning, Boston, USA
5. Boyd, D., Crawford, K. (2012). *Critical Questions for Big Data: Provocations for a Cultural, Technological, and Scholarly Phenomenon*. *Information, Communication, & Society* 15(5), 662-679.
6. Brown B., Sikes J., Willmott P. (2013). *Bullish On Digital: McKinsley Global Survey*.
7. Bughin J., Hayan E., Ramaswamy S., Chui M., Allas T., Dahlstrom P., Henke N., Trench M. (2017). *How artificial intelligence can deliver real value to companies*. Preuzeto sa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/how-artificial-intelligence-can-deliver-real-value-to-companies>
8. Charlesworth, A. (2014). *Digital marketing*, Routlege: NY

9. Chen H., Chiang R. H., Storey V. C. (2012). *Business intelligence and analytics: From big data to big impact*, *MIS Quarterly*, 36(4), 1165-1188.
10. Cox M., Ellsworth D., (1997). *Managing big data for scientific visualization*. Preuzeto sa: https://www.researchgate.net/profile/David_Ellsworth2/publication/238704525_Managing_big_data_for_scientific_visualization/links/54ad79d20cf2213c5fe4081a/Managing-big-data-for-scientific-visualization.pdf
11. Ćirić, M., Vladislavljević, R., Birinji, J. (2017). *Povezanost demografskih karakteristika potrošača i njihovih navika u onlajn kupovini*, *Ekonomija-teorija i praksa*, 10(3), 16-31.
12. Dawar N. (2016). *Use Big Data to Create Value for Customers, Not Just Target Them*, Preuzeto sa: https://hbr.org/2016/08/use-big-data-to-create-value-for-customers-not-just-target-them?utm_campaign=HBR&utm_source=facebook&utm_medium=social
13. Devenport T. (2014). *Big Data @ work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities*, Harvard Business Review Press, Boston, first edition
14. Dumbill E. (2013). *Making Sense of Big Data*. *Big Data*. 1(1), 1-2
15. Harvard business review analytic services report (2016). *Business managers strive to make Big Data transformational*, Preuzeto sa: hbr.org/hbr-analytic-services
16. Horst P., Robert D. (2015). *Don't Let Big Data Bury Your Brand*, Harvard Business Review, November 2015, 78-86
17. IBM, Performance and Capacity Implications for Big Data, <http://www.redbooks.ibm.com/>, january 2014.
18. Kotler P., Keller K. (2006). *Marketing menadžment*, Data Status: Beograd
19. LaPointe P., (2013). *The Dark Corners Where Research Strategies Hide*, *Journal of advertising research*, 5
20. Lev Manovich (2002). *The Language of New Media*. (2002 edition) The MIT press Cambridge, Massachusetts London, England
21. Ljubojević, Č., Ćirić, M. (2017). *Marketing usluga*, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad
22. Magee, F. (2015). *IT Strategy and Innovation: The Business Impact of Big Data and Analytics*, IDC analyze the future (IDC research document was published as part of an IDC continuous intelligence service, providing written research, analyst interactions, telebriefings, and conferences, more on www.idc.com/offices) Making. Big Data. Vol. 1. Iss. 1. (pp. 51-59)

23. Manyika J., Chui B. B., Bughin J., Dobbs R., Roxburgh Ch., Byers A.H., (2011). *Big Data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*, McKinsey Global Institute. Preuzeto sa: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/big%20data%20the%20next%20frontier%20for%20innovation/mgi_big_data_exec_summary.ashx
24. McElheran K., Brynjolfsson E. *The Rise of Data-Driven Decision Making Is Real but Uneven*. Preuzeto sa: <https://hbr.org/2016/02/the-rise-of-data-driven-decision-making-is-real-but-uneven>
25. Minelli M., Chambers M. (2013). *Big Data, Big Analytics: Emerging Business Intelligence and Analytic Trends for Today's Businesses*. Wiley Publishing Inc.: Hoboken
26. SAS White Paper (2012). *Big Data Meets Big Data Analytics*, SAS Institute Inc: Cary, USA
27. Schaub K., Murray G. (2014). *Big Data in Marketing: The Road Map to Big Outcomes-An Interview with SAP*, IDC analyze the future, (IDC research document was published as part of an IDC continuous intelligence service, providing written research, analyst interactions, telebriefings, and conferences, more on www.idc.com/offices). Preuzeto sa: <http://www.insightinnovation.org/>
28. Schrage M. (2016). *If You're Not Collecting Productivity Data, You'll Never Succeed at Work*. Preuzeto sa: https://hbr.org/2016/02/if-youre-not-collecting-productivity-data-youll-never-succeed-at-work?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+harvardbusiness+%28HBR.org%29
29. Simon P. (2013). *Too Big to ignore*, (prvo izdanje) John Wiley&Sons: Hoboken
30. Tarka P. (2018). *The views and perceptions of managers on the role of marketing research in decision making*. International Journal of Market Research, 60(1) 67–87
31. Vibes B. (2016). *How To Learn From Your Data*. Preuzeto sa: <http://www.business2community.com/big-data/how-to-learn-from-your-data-01435067>
32. Vukmirović J., Vukmirović D. (2015). *Marketing istraživanja*, Beogradska poslovna škola Visoka škola strukovnih studija: Beograd
33. Vukmirović, A., Vukmirović, J., Zekavica, A., Branković M., & Vujanović, N. (2018). *Big Data in function of preventing terrorism*, Rad prezentovan na konferenciji YuInfo2018, 12-15 Mart 2018, 8th International conference on Information Society and Technology, http://yuinfo.org/wp-content/uploads/2018/03/Program2018_03_12-gs-n-Kopaonik-final-accept.pdf

34. Wilson A., (2003). *Marketing Research*, Pearson Education: London
35. Zikopoulos, P., Eaton Ch., deRoos D., Deutsch T., Lapis, G. (2012). *Understanding Big Data: Analytics for Enterprise Class Hadoop and Streaming Data*. The McGraw Hill Companies: New York
36. Zekavica, A., Đurica, M. (2015). *Изазови маркетинга у периоду кризе*, Rad prezentovan na Četvrtoj međunarodnoj konferenciji *Pravo, Ekonomija i Menadžment u savremenim uslovima – LEMiM*, Beograd, 2015. Zbornik radova, 388-394.

POSTKRIZNA SITUACIJA NA FINANSIJSKIM TRŽIŠTIMA U SRBIJI I OKRUŽENJU

Ivanišević Nenad¹

Sažetak: *Efekti Svetske ekonomske krize su u velikoj meri vidljivi na tržištima kapitala širom sveta, pa tako i u Srbiji, čije je finansijsko tržište, inače nerazvijenno i nedovoljno likvidno, dodatno opterećeno efektima svetske krize. Cilj rada je analiza finansijskog tržišta u Srbiji, sa posebnim osvrtom na Beogradsku berzu u periodu nakon krize i pregled mera koje mogu da doprinesu razvoju pomenutog tržišta i berzanskog poslovanja. U prvom delu ovog rada razmatran je međusobni uticaj privrede i finansijskih tržišta, zatim značaj štednje stanovništva i mogućnosti upotrebe štednje za razvoj finansijskog tržišta u Srbiji. U nastavku rada izvršena je uporedna analiza trgovanja na Beogradskoj, Ljubljanskoj i Zagrebačkoj berzi. Potom je izvršena analiza srpskog tržišta kapitala i evidentirani su razlozi nedovoljne razvijenosti tržišta, koja se manifestuje u slaboj privredi i odsustvu strateških podsticaja države. Kao rezultat sopstvenih zapažanja i analiza stručnjaka u zemlji i regionu, razmatrane su razvojne šanse Beogradske berze i tržišta kapitala u Srbiji, kao integralnog dela domaćeg privrednog sistema.*

Ključne reči: *Finansijska tržišta / Beogradska berza / štednja stanovništva / ekonomska kriza / Ljubljanska berza / Zagrebačka berza*

ISTORIJAT BERZANSKOG POSLOVANJA U SRBIJI

Uprkos činjenici da se Venecija, Firenca, Đenova i drugi italijanski gradovi koji se smatraju kolevkom berze nalaze u relativnoj blizini našim prostorima, berzansko poslovanje u Srbiji započelo je tek krajem XIX veka, odnosno 1894.godine. Te godine je održana Osnivačka skupština Beogradske berze. Berza u Srbiji je osnovana sa ciljem da reguliše i unapredi trgovinu različite robe, među kojima su poljoprivredni proizvodi zauzimali dominantnu poziciju. Pored robe, na berzi su

¹ Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka banja, Vojvođanska 2; e-mail:nenad.ivanisevic@gmail.com

se kotirali čekovi, bonovi, gotov novac i druge hartije od vrednosti čiji je promet bio dozvoljen.

Trgovanje na Beogradskoj berzi se u periodu nakon osnivanja dinamično razvijalo. U okviru berze su osnovana dva odeljenja: Produktna berza i Valutna berza. U tom periodu berza je imala reputaciju dobro organizovane privredne ustanove, čiji značaj su vrednovala i mnogo veća i starija berza iz Evrope. Najviše se trgovalo državnim hartijama od vrednosti, jer je poverenje u državu u tom periodu bilo znatno iznad poverenja u privatna akcionarska društva. Prvi svetski rat je prekinuo rad Beogradske berze, nakon kojeg je u novim okolnostima i u okviru nove države nastavio sa radom. Period nakon rata je predstavljao vreme najintenzivnijeg i najobimnijeg razvoja Beogradske berze koji je naglo prekinut pojavom velike svetske krize, koja se dramatično odrazila na funkcionisanje domaće privrede, a samim tim i na Beogradsku berzu.

Nakon teških ratnih i prvih mirnodopskih godina, Beogradska berza je formalno ukinuta odlukom Vlade Srbije, 1953. godine, pošto nije bila kompatibilna sa novim privrednim i političkim sistemom. Tek 1989. godine počinje ponovno funkcionisanje Jugoslovenskog tržišta kapitala, a Beogradska berza dobija svoj stari naziv 1992. godine.

Tokom poslednje decenije XX veka, prilike u zemlji nisu pogodovale berzanskom poslovanju i razvoju tržišta kapitala, značajniji pomaci u trgovanju na Berzi ostvareni su tek nakon 2000. godine. Tada su u sekundarno trgovanje uključene akcije iz prethodnih postupaka privatizacije, a u narednim godinama se trgovanje dodatno intenzivira.

UTICAJ RAZVOJA FINANSIJSKOG TRŽIŠTA NA PRIVREDNI SISTEM

Razvoj privrednog sistema je direktno uslovljen adekvatnom razvijenošću finansijskih tržišta. Razvijeni finansijsko tržište pozitivno utiče na razvoj konkurentnosti celokupnog privrednog ambijenta. Privredni subjekti koji nemaju pristupa razvijenim tržištima kapitala, dakle oni koji deluju na prostorima sa nerazvijenim finansijskim tržištem, nalaze se u manje konkurentnom položaju jer im je proces pribavljanja kapitala otežan i finansijski znatno nepovoljniji. Naime, pomenuti privredni subjekti nemaju mogućnosti za emitovanje dužničkih hartija od vrednosti na tržištu, već su primorani da finansijska sredstva pribavljaju putem bankarskih kredita, što povlači za sobom veće troškove zaduživanja, jer su po pravilu kamatne stope na bankarske kredite znatno više u odnosu na kamatne stope svojstvene obveznicama. Privredni sistem baziran na anglosaksonskom pri-

vrednom modelu se zasniva na konceptu baziranja privrede putem emitovanja obveznica i akcija na finansijskim tržištima.

Finansijsko tržište nije moguće spontano i stihijski razvijati. Za razvoj adekvatnog finansijskog tržišta potrebna je jasna državna strategija sa širokim spektrom podsticajnih mera. Privredu Srbije već decenijama opterećuje konstantan problem nelikvidnosti, a pri tome nije razvijeno adekvatno finansijsko tržište koje bi taj problem moglo da premosti. Do poslednje decenije XX veka, slabosti u privrednom sistemu bile su izazvane netržišnim kriterijumima u donošenju ekonomskih odluka, svojstvenim planskom sistemu i socijalističkom društvenom uređenju. Odluke o investiranju i razvoju se nisu donosile na bazi tržišnih kriterijuma i ekonomskih parametara. Posledice takve ekonomske politike su se, sa jedne strane, ogledale u predimenzioniranim i nedovoljno iskorišćenim kapacitetima koji su proizveli visoke fiksne troškove i gubitke, dok su se, sa druge strane, neretko, neadekvatno vrednovali kvalitetni privredni subjekti. Problemi u ekonomiji, nastali kao posledica manjkavosti socijalističkog društvenog sistema, dodatno su produbljeni i dramatično pogoršani raspadom SFRJ, međunarodnim sankcijama, ratovima i hiperinflacijom koji su tokom 90-ih godina XX veka privredu Srbije doveli u devastiranu situaciju.

Problem nerazvijenog finansijskog tržišta i berzanskog poslovanja u Srbiji mogao je da se prevaziđe prilikom privatizacije, koja je započeta u poslednjoj deceniji dvadesetog veka, međutim, pomenuta prilika nije adekvatno iskorišćena. Nedovoljna likvidnost privrede Srbije dodatno je pogoršana zaduživanjem kod banaka, i to u kreditima koji su indeksirani u stranoj valuti, najčešće u evrima. Uprkos nepovoljnim kamatnim stopama, privredni subjekti su bili primorani da se zadužuju putem bankarskih kredita, zbog nedovoljne razvijenosti domaćeg berzanskog poslovanja.

Karakteristika finansijskog sistema u Srbiji jeste njegoa prevelika zavisnost od banaka, te je u situaciji nakon gašenja najvećih domaćih banaka u kojoj je tržište prepušteno stranim bankama, privreda Srbije došla u situaciju da plaća veoma skupe kredite, među najskupljima u Evropi. Banke u Srbiji posluju po tržišnom modelu, dakle teže maksimiziranju svog profita. U situaciji u kojoj privredi hronično nedostaje finansijskih sredstava, javlja se velika tražnja za novcem, što dovodi do visokih kamatnih stopa.

Uprkos pomenutoj nelikvidnosti, u Srbiji postoje značajna finansijska sredstva koja nisu, sa aspekta privrede, na optimalan način upotrebljena. Naime, štednja građana od 2000. godine do današnjih dana pokazuje snažnu tendenciju rasta, što Srbiju svrstava u red zemalja sa najvećim rastom štednje stanovništva u poslovnim bankama. Ove navode ilustruje i naredna tabela i grafički prikaz datih podataka.

Tabela br.1, Štednja stanovništva u bankama (iznos u milionima dinara, stanje krajem perioda)

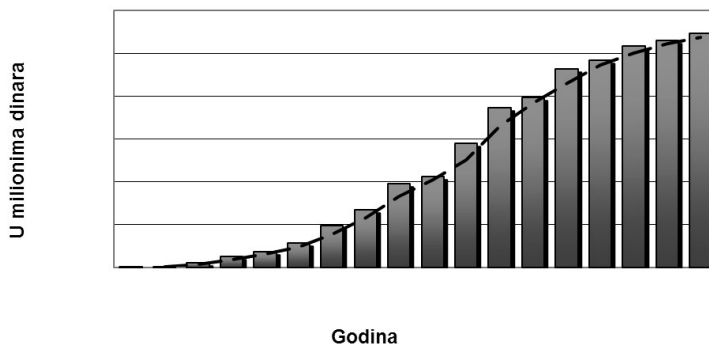
Godina	Dinarska štednja			Devizna štednja			Ukupna štednja (3+6)
	Kratkoročna	Dugoročna	Ukupno (1+2)	Kratkoročna	Dugoročna	Ukupno (4+5)	
	1	2	3	4	5	6	
1999.	418	28	446	515	72	587	1.033
2000.	682	32	714	2.865	143	3.008	3.722
2001.	1.478	81	1.559	20.626	368	20.994	22.553
2002.	3.074	454	3.528	44.532	1.409	45.941	49.469
2003.	3.753	480	4.233	66.161	3.577	69.738	73.971
2004.	2.783	369	3.152	100.830	9.883	110.713	113.865
2005.	2.823	444	3.267	163.160	26.976	190.136	193.403
2006.	6.909	642	7.551	214.207	46.454	260.661	268.212
2007.	9.688	1.078	10.766	326.557	55.044	381.601	392.367
2008.	9.729	846	10.575	363.529	51.041	414.570	425.145
2009.	11.612	787	12.400	500.586	65.591	566.177	578.577
2010.	9.658	3.702	13.360	614.314	117.755	732.066	745.428
2011.	16.351	3.004	19.355	570.836	204.802	775.637	794.992
2012.	16.257	1.374	17.630	731.381	178.469	909.849	927.479
2013.	30.866	2.803	33.670	740.394	193.445	933.839	967.508
2014.	34.424	3.634	38.058	777.830	220.471	998.302	1.036.359
2015.	34.521	10.843	45.364	700.668	313.603	1.014.271	1.059.635
jun 2016.	37.234	10.425	47.659	760.632	287.491	1.048.123	1.095.781

Izvor : <http://www.nbs.rs/internet/latinica/80/index.html>

Podaci ažurirani 22.07.2016.godine na sajtu NBS

Grafikon br.1, Štednja stanovništva u bankama (iznos u milionima dinara, stanje krajem perioda)

Štednja stanovništva kod banaka



Izvor : <http://www.nbs.rs/internet/latinica/80/index.html>

Podaci ažurirani 22.07.2016. godine na sajtu NBS

Podaci koji su navedeni jasno pokazuju nimalo zanemarljiv potencijal domaće štednje građana, koja bi uz adekvatne sistemske podsticajne mere mogla da se prelije na finansijsko tržište, uz preduslov da ono bude razvijeno i da ponudi građanima adekvatnu alternativu za ulaganje u vidu kvalitetnih i sigurnih hartija od vrednosti.

U prethodnom periodu je propuštena prilika da stanovništvo uzme značajnije učešće u procesu privatizacije, a nije dovoljno podsticano ni ulaganje u investicione fondove. Postojalo je, doduše, individualno investiranje, ali više kao izuzetak a ne pravilo, na kratak rok i često u špekulativne svrhe. Građani Srbije gotovo da uopšte nisu informisani o finansijskim tržištima i berzanskom poslovanju, a učešće stanovništva u velikom broju jedan je od temelja i faktora stabilnosti razvijenih finansijskih tržišta. U razvijenim tržišnim ekonomijama domaćinstva čine jedan od najznačajnijih segmenata investitora.

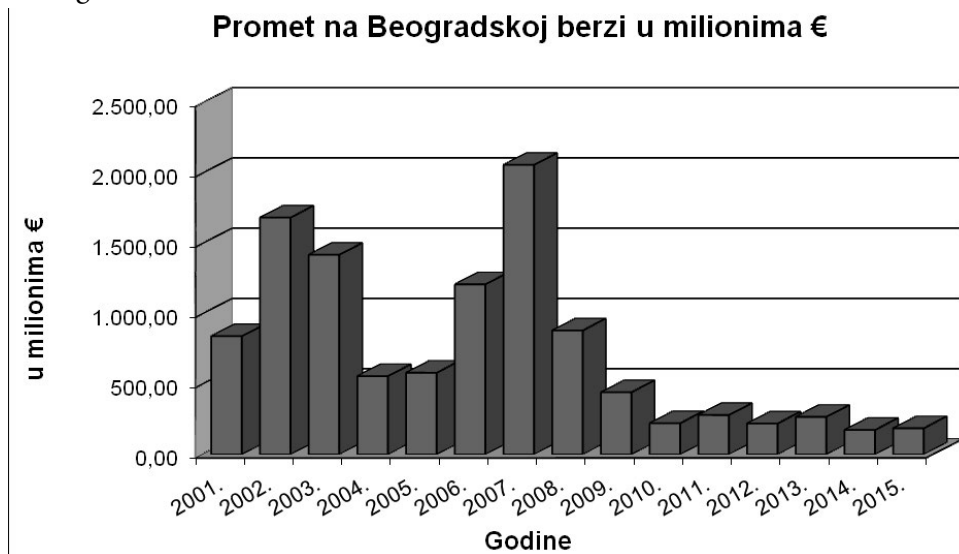
Izveštaj o poslovanju Beogradske berze za 2015. godinu ukazuje na činjenicu da se asortiman dužničkih hartija od vrednosti, kojima se trguje na berzi, dominantno odnosi na dve serije obveznica stare devizne štednje Republike Srbije (A2015 i A2016). Navedeni podaci govore u prilog neophodnosti stvaranja uslova i podsticanja uvođenja instrumenata dužničkih obveznica. Najznačajnije bi bilo uvođenje korporativnih i municipalnih obveznica na berzansko tržište, putem kojih bi privredni subjekti i lokalne samouprave bili u mogućnosti da obezbede neophodna finansijska sredstva pod povoljnijim uslovima od onih koje nude bankarski krediti. Pored potrebe lokalnih vlasti i akcionarskih društava za razvojem tržišta dužničkih hartija od vrednosti, izražena je težnja i investitora ka sigurnijim finansijskim instrumentima. Dakle, na tržištu postoji interesovanje na strani tražnje, kao i na strani ponude za dužničkim hartijama od vrednosti, potrebno je da država obezbedi adekvatnu pravnu regulativu, uređen sistem i podsticajne mere kako bi pomenuta trgovina zaživela.

FINANSIJSKO TRŽIŠTE U SRBIJI U USLOVIMA DOMAĆE I SVETSKE EKONOMSKE KRIZE

Značajan podsticaj razvoju tržišta kapitala u Srbiji obezbedilo je stupanje na snagu Zakona o investicionim fondovima, Zakona o preuzimanju akcionarskih društava i Zakona o tržištu hartija od vrednosti i drugih finansijskih instrumenata, u toku 2006. godine. U tom periodu izražena je tendencija velikog uspona trgovanja na berzi. Tokom 2006. i 2007. godine cene mnogih korporativnih akcija dostižu svoj istorijski maksimum. Prvi kvartal 2007. godine donosi skok cena najlikvidnijih akcija na Beogradskoj berzi (indeks Belex 15) za neverovatnih 67,18%. Pomenuti period karakteriše i uključivanje većeg broja građana u trgovinu na berzi, koji

su anticipirali nastavak započetog rasta i, shodno tome, investirali kako bi ostvarili brzu zaradu. Nakon perioda ekspanzije, nastupio je period recesije na domaćem finansijskom tržištu, koji je pojačan uticajem svetske ekonomske krize. Prvi znaci krize su usloveli povlačenje stranih investitora koji su procenili da je domaće tržište suviše rizično. U tom periodu pored ekonomskih, ni političke prilike nisu išle na ruku razvoju finansijskog tržišta u Srbiji. Okolnosti u kojima je došlo do jednostranog proglašenja nezavisnosti Kosova i nestabilna politička situacija učinili su srpsko tržište rizičnim i neatraktivnim za strane investitore, koji su dramatično smanjili svoja ulaganja u finansijske instrumente.

Grafikon br. 2, Promet na Beogradskoj berzi u milionima evra u periodu 2001–2015.godine



Izvor: <http://www.belex.rs/trgovanje/izvestaj/godisnji>

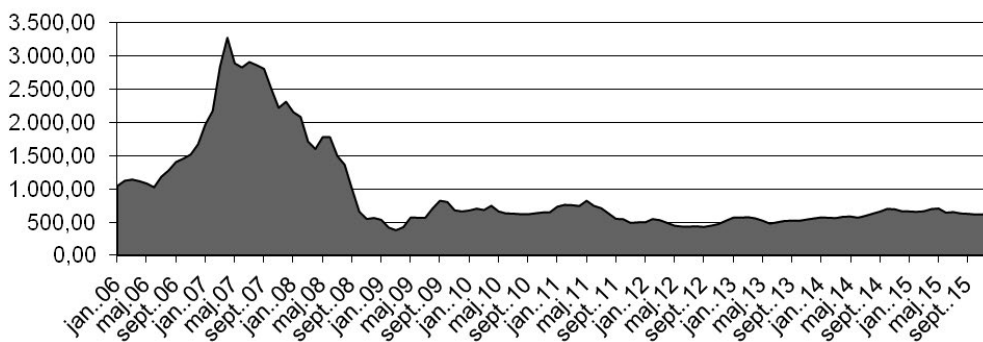
U pomenutim okolnostima, investicioni fondovi su povukli značajna sredstva sa Berze u strahu da će trend pada cena na tržištu da se nastavi, pri tome pritisak na njih su vršili i ulagači koji su povlačili sredstva ranije uložena u investicione fondove. Dramatičan pad prometa na Berzi, može se uočiti i na grafikonu broj 2.

Kao posledica navedenih aktivnosti, učesnici na Berzi su često u panici od obezvređivanja ulaganja prodavali svoj portfolio, daleko ispod realne vrednosti. Na taj način su cene nekih od najkvalitetnijih akcija pale ispod realnog minimuma, a Beogradska berza nije uspeła da ispuni jednu od svojih osnovnih funkcija, a to je obezbeđenje adekvatnog vrednovanja finansijskih instrumenata.

Grafikon koji sledi, prikazuje dramatične promene u vrednosti indeksa Belex 15 (BELEX 15 predstavlja indeks najlikvidnijih akcija na Beogradskoj berzi. Name na indeksa jeste da meri promene cena najlikvidnijih akcija na domaćem tržištu kapitala. Indeks je ponderisan tržišnom kapitalizacijom i izračunava se svakodnevno, u realnom vremenu.). Poređenja radi, pomenuti indeks je imao vrednost od 3.283,62 na dan 30.04.2007. godine, godinu i po dana kasnije, 28.11. 2008. godine indeks je pao na vrednost od 550,70, a 31.12. 2015. godine vrednost je bila na 644,10 indeksnih poena. Dakle, nakon dramatičnog pada u toku 2007. i 2008. godine, Berza se još uvek nije oporavila.

Grafikon br. 3, Vrednost indeksa Belex 15 u periodu od 2006–2013.godine

Vrednost indeksa Belex 15 u periodu 2006 -2015.godine



Izvor: <http://www.belex.rs/trgovanje/indeksi/belex15/istorijski>

Moguće je zaključiti da je kriza na domaćem finansijskom tržištu nastala pre pojave Svetske ekonomske krize. Nesumnjivo, kriza koja je pogodila sva svetska tržišta kapitala, doprinela je padu indeksa i na Beogradskoj berzi, ali ona se pojavila, kada su negativne tendencije na Beogradskoj berzi već uveliko bile prisutne.

UPOREDNA ANALIZA BERZANSKOG POSLOVANJA U OKRUŽENJU

Prostor bivše Jugoslavije je i dalje pod teretom ekonomskih problema koji već decenijama opterećuju ekonomije u regionu. Ključni, dugoročni problem je izuzetno niska likvidnost, koja onemogućava nesmetano funkcionisanje tržišta kapitala i dovodi do deformacije cene aktive kojom se trguje, a kao rezultat javlja se porast nepoverenja u sistemske mehanizme tržišta kapitala.

Sa izuzetkom Slovenije, države koje su nastale raspadom SFRJ ne mogu da se pohvale uspešnim i značajnim iskoracima u strukturalnim reformama ili

povećanoj produktivnosti, sa jedne, i uslovima poslovanja na tržištima kapitala, sa druge strane. Na pomenutim finansijskim tržištima je stalno prisutan nedostatak velikih institucionalnih investitora koji bi svojim učešćem na tržištu kapitala doprineli povećanju likvidnosti i smanjenju volatilnosti (nepredvidljivih fluktuacija cena).

Nakon procesa dezintegracije, sazreva svest o potrebi saradnje i povezivanja finansijskih tržišta. Intenzivno se traga za adekvatnim modelom uspostavljanja saradnje među berzama u regionu. Prednosti saradnje su prve prepoznale najmanje berze na ovim prostorima, koje su u prethodnom periodu najavile proces integracije. Tako su Montenegro, Banjalučka i Sarajevska berza 2012. godine potpisale Sporazum o zajedničkoj platformi za trgovanje, na osnovu kojeg je olakšan pristup domicilnim tržištima putem jedinstvene platforme za trgovanje.

Poređenje finansijskih tržišta u regionu možemo izvršiti putem nekoliko osnovnih pokazatelja, kao što su: ukupan ostvareni promet, kretanje prometa u posmatranom periodu, kretanje indeksa, tržišna kapitalizacija i broj transakcija. U nastavku ćemo prikazati uporednu analizu Beogradske, Zagrebačke i Ljubljanske berze.

BEOGRADSKA BERZA

U toku 2015. godine na Beogradskoj berzi je ostvaren ukupan promet u vrednosti od 185 miliona evra, što čini rast prometa za približno 7,06% u odnosu na 2014. godinu. Ovo se može tumačiti kao znak izvesnog oporavka, nakon veoma negativnih pokazatelja u toku 2014. godine, koju je obeležio pad prometa i tržišnih aktivnosti; razlog tome leži u činjenici da je inostrana tražnja bila na veoma niskom nivou, a izostala je i domaća kompenzacija te tražnje. Shodno tome, likvidnost je pala na veoma nizak nivo, dok je promet izražen u evrima bio na desetogodišnjem minimumu.

Tabela br. 2. Osnovni berzanski pokazatelji za period 2006–2015.

Godina	Promet	Promet	Broj transakcija	BELEX15		BELEXline	
	RSD	EUR		vrednost	promena	vrednost	promena
2015.	22.429.152.041	185.770.866	146.232	644,1	-3,44%	1.380,42	2,65%
2014.	20.258.653.211	173.518.701	238.023	667,02	19,54%	1.344,82	21,71%
2013.	30.164.364.465	267.006.644	344.109	557,97	6,51%	1.104,92	9,88%
2012.	24.988.496.333	219.765.572	483.013	523,89	4,98%	1.005,56	2,90%
2011.	28.584.502.604	280.180.758	2.887.538	499,05	-23,43%	977,19	-23,82%
2010.	23.017.197.757	222.475.934	725.550	651,78	-1,81%	1.282,66	-2,22%
2009.	41.778.491.982	441.976.426	77.215	663,77	17,44%	1.311,84	9,47%
2008.	71.853.776.130	882.454.957	119.001	565,18	-75,62%	1.198,34	-68,72%
2007.	164.990.865.957	2.059.769.522	301.210	2.318,37	38,39%	3.830,84	44,12%
2006.	100.583.951.914	1.210.439.480	141.499	1.675,20	58,01%	2.658,16	36,01%

Izvor: <http://www.belex.rs/trgovanje/izvestaj/godisnji>

LJUBLJANSKA BERZA

Ukupan promet na Ljubljanskoj berzi u 2015. godini iznosio je 393 miliona evra. Ako posmatramo indekse Ljubljanske berze, uočavamo pad SBI TOP (Slovenian blue-chip index) od 11,22% u periodu 2015. godine. Ljubljanska berza je 30.12.2015. godine je u potpunosti preuzeta od strane Zagrebačke berze.

Tabela br.3. Vrednosti i promene vrednosti indeksa SBI TOP (Slovene blue-chip index), za period 2003–2015.

Godina	Vrednost	Promena vrednosti
2015	696,15	-11,22%
2014	784,12	19,59%
2013	655,66	3,17%
2012	635,51	7,79%
2011	589,58	-30,67%
2010	850,35	-13,47%
2009	982,67	15,03%
2008	854,26	-66,09%
2007	2,518,92	70,97%
2006	1,473,33	56,57%
2005	941,02	2,80%
2004	915,40	29,30%
2003	707,94	-

Izvor: <http://www.ljse.si/>

ZAGREBAČKA BERZA

Pokazatelji na Zagrebačkoj berzi su u toku 2015. godine ukazivali na uglavnom negativne trendove u većini kategorija, ukupan promet umanjen je za 9,3% u odnosu na 2014. godinu. Sledeća tabela pokazuje činjenicu da su gotovo svi indeksi Zagrebačke berze ostvarili negativne rezultate u 2015. godini. Izuzetak negativnih trendova su sektorski indeksi CROBEXturist i CROBEXtransport i obveznički indeks CROBIS.

Tabela br.4, Vrednosti i promene vrednosti indeksa na Zagrebačkoj berzi u 2015. godini u odnosu na pokazatelje iz 2014. godine

Naziv indeksa	Najviša vrednost	Najniža vrednost	Vrednost na kraju godine	Promena vrednosti
Akcijski indeksi				(%)
CROBEX©	1.819,78	1.641,41	1.689,63	-2,70%
CROBEX10*	1.064,19	965,39	989,28	1,20%
CROBEXindustrija*	1.012,52	846,21	965,06	-17,70%
CROBEXkonstrukt*	555,97	424,47	480,09	-36,60%
CROBEXnutris*	826,22	733,24	782,23	-8,40%
CROBEXplus*	1.005,37	902,06	969,58	-4,80%
CROBEXtransport*	1.293,39	774,16	889,38	7,90%
CROBEXturist*	2.583,27	2.033,91	2.559,02	79,10%
Obveznički indeksi				
CROBIS©	108,65	104,73	105,08	5,80%
CROBIStr©	144,61	137,35	144,61	11,40%

Izvor: <http://www.zse.hr/>

ZAKLJUČAK

U ekonomskoj teoriji poznata je činjenica da je razvoj privrede u direktnoj korelaciji sa razvojem finansijskih tržišta. Sama činjenica da finansijska tržišta na teritoriji SFRJ nisu postojala sve do tranzicionih promena koje su nastupile krajem 80-ih i početkom 90-ih godina XX veka, ukazuje na njihovu nerazvijenost i nemogućnost da ostvare svoje osnovne funkcije.

Jačanje privrede dovodi do jačanja finansijskog tržišta, ali isto tako, jačanje finansijskih tržišta pospešuje jačanje privrede. U ovom procesu je neophodna aktivna i podsticajna uloga države, koja mora svojim mehanizmima da omogući i ohrabri jačanje institucija finansijskog tržišta. Srbija je napravila nekoliko krupnih grešaka i propustila povoljne prilike za jačanje finansijskog tržišta. Naime, privatizacija je sprovedena korišćenjem neadekvatnih modela, Zakon o investicionim fondovima

kojim je omogućeno učešće fondova u trgovanju na Berzi, donet je suviše kasno (tek 2007. godine), a pogrešna je bila i poreska politika koja je odvrćala potencijalne ulagače oporezujući i kapitalnu dobit i dividendu.

Beogradska berza predstavlja finansijsko tržište u Srbiji i kao takva čini ogledalo srpske privrede. Berza je po svim značajnim parametrima veoma slabo razvijena. Propuštene su mnoge prilike za razvoj Berze, dok je stimulativnim kamatnim stopama intenzivno podsticana štednja u bankama, kako bi se povratilo poverenje stanovništva u bankarski sektor.

U razvoju berzanskog poslovanja nalazi se šansa za razvoj cele privrede, jer bi finansiranje emisijom kako vlasničkih tako i dužničkih instrumenata bilo znatno jeftinije od finansiranja putem bankarskih kredita. Evidentan je nedostatak adekvatnog asortimana finansijskih instrumenata na tržištu, te je shodno tome neophodno podsticati emitovanje korporativnih i municipalnih obveznica, koje bi nakon toga bile predmet trgovine na sekundarnom tržištu. Iz korporativnog ugla posmatranja, strategija prikupljanja finansijskih sredstava putem emisije obveznica, dobija na značaju usled aktuelne situacije na tržištu, u kojoj su cene akcija velikog broja kvalitetnih kompanija na veoma niskom nivou, uprkos stabilnom poslovanju i solidnim poslovnim rezultatima. Upravo ta činjenica otežava prikupljanje kapitala putem novih emisija akcija. U uslovima globalizacije tržišta i ekonomije, brisanja granica pojedinačnih tržišta, ukрупnjivanje i povezivanje postaju neminovnost. Beogradska berza ulaže velike napore u pravcu regionalne saradnje i učestvuje u nizu međunarodnih i regionalnih programa i projekata. Saradnja berzi u regionu može da dovede do pozitivnih pomaka u razvoju nacionalnih tržišta. Regionalna saradnja Beogradske berze zasnovana je na Memorandumu o partnerstvu sa berzama Jugoistočne Evrope, i to sa Ljubljanskom, Zagrebačkom, Sarajevskom, Banjalučkom, NEX Montenegro i berzom u Skoplju.

Moguće je zaključiti da Beogradska berza još uvek ne ispunjava svoje osnovne funkcije: finansiranje privrede, adekvatna mogućnost ulaganja od strane onih koji imaju kapital, vrednovanje privrednih subjekata i optimalna alokacija resursa. Beogradsku berzu karakterišu nizak nivo korporativnog upravljanja i nezaštićenost malih akcionara.

Do boljeg položaja berze, bolje zaštite manjinskih akcionara i jačanju tržišta kapitala trebalo bi da dovede donošenje novog Zakona o tržištu kapitala, iako je razvoj pod znakom pitanja, s obzirom na stanje srpske privrede. Mnoge prilike za razvoj Berze su propuštene, ali to ne znači da ne treba tražiti nove mogućnosti i razvojne šanse. Izlaz iz nezavidne situacije treba potražiti u integracijama i jačanju privrede,

bez obzira na otežavajuće okolnosti i prepreke u tom procesu. Uloga države u tom procesu je veoma značajna, a njena pomoć neizostavna. Integracija više regionalnih berzi dovela bi do povećanja prometa i smanjenja troškova, a to bi pozdravili i potencijalni investitori.

POST-CRISIS SITUATION IN FINANCIAL MARKETS IN SERBIA AND THE NEIGHBORING COUNTRIES

Ivanišević Nenad

Abstract: *The effects of the global economic crisis are visible in capital markets around the world, as well as in Serbia, whose financial market, otherwise underdeveloped and insufficiently liquid, is additionally burdened with the effects of the global crisis.*

The aim of the paper is to analyze the financial market in Serbia, with a special focus on the Belgrade Stock Exchange in the post-crisis period, and to provide an overview of the measures that can contribute to the development of the aforementioned market and stock exchange operations. In the first part of the paper, we discussed the interrelationship between the economy and financial markets, the significance of people's savings and the possibilities of using savings for the development of the financial market in Serbia. In the continuation of the paper, we presented the comparative analysis of trading on the Belgrade, Ljubljana and Zagreb Stock Exchange. Then we analyzed the Serbian capital market, as well as the reasons for the insufficient development of the market, which is manifested by weak economy and absence of strategic incentives of the state. Based on the results of our observations and analyses performed by experts in the country and the region, we discussed the development opportunities for the Belgrade Stock Exchange and the capital markets in Serbia, as an integral part of the domestic economic system.

Key words: *Financial markets / Belgrade Stock Exchange / savings / economic crisis / Ljubljana Stock Exchange and Zagreb Stock Exchange*

LITERATURA

1. Annual statistics for 2015, Ljubljana Stock Exchange, Preuzeto sa: www.ljse.si
2. Godišnji izveštaj Beogradske berze 2015., Beogradska berza, Preuzeto sa: www.belex.rs

3. Jović Zoran, Svetske berze – trendovi u uslovima globalne finansijske krize, *Singidunum revija*, 2010.
4. Pregled trgovine u 2015. godini, Zagrebačka burza, Preuzeto sa: www.zse.hr
5. Stojković Dragan, Integracioni procesi berzi sa područja bivše SFRJ i regionalna saradnja Beogradske berze, *Bankarstvo*, 2/2012
6. Vunjak Nenad, 2005, *Finansijski menadžment*, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica
7. Narodna banka Srbije, 1.08.2016., Preuzeto sa: www.nbs.rs
8. Belex, 3.8.2016., Preuzeto sa: www.belex.rs
9. Ljubljanska borza, 6.8.2016., Preuzeto sa: www.ljse.si
10. Zagrebačka burza, 6.8.2016., Preuzeto sa: www.zse.hr
11. Institut za pravo i finansije, 5.8.2016., Preuzeto sa: www.ipf.rs/finansije

ZNAČAJ ORGANIZACIONE KULTURE I NJEN UTICAJ NA INTEGRISANOST DRŽAVNE UPRAVE

Grahovac Miloš¹

Pandrc Nikola²

Sažetak: U radu je dat pregled uticaja organizacione kulture na rad u organizacijama sa posebnim osvrtom na državnu upravu. Prepoznati su neki uzroci, kao i putevi rešavanja u funkciji poboljšanja kvaliteta, uključujući i potrebu za restrukturiranjem ljudskih resursa, kao njihov novi razvoj i integrisanje u sistemskim promenama. Na osnovu saznanja dobijenih iz istraživanja, daje se sve veći značaj organizacionoj kulturi. Restrukturiranjem državnog sistema može se menjati organizaciona kultura, i na taj način, bitno poboljšati integrisanost državne uprave. Problemski kontekst ovog razmatranja jeste da se utvrde ključni posledični konteksti procesa, kao i pristup iz ugla razmatranja integrisanja i dezintegrisanja državne uprave u Republici Srbiji. Analiza je obuhvatila i multikulturalnost kao aktivnost dodatne vrednosti.

U okviru ovog konteksta, koji je interdisciplinarnog karaktera, fokus je dat na multikulturalizmu i ekonomskom aspektu kao jednim od najvažnijih aspekata za ekonomsku i društvenu realnost.

Ključnereči: kultura / organizaciona kultura / državna uprava / multikulturalnost

UVOD

Državna uprava je jedan od najznačajnijih aspekata u određenom društvenom sistemu. Kao deo izvršne vlasti Republike Srbije, državna uprava je deo koja vrši upravne poslove u okviru prava i dužnosti Republike Srbije (Zakon o državnoj upravi, 99/2014).

Način organizacije, delatnosti i metode rada državne uprave se razlikuju od zemlje do zemlje, zavisno o socio-ekonomskim ili političkim prilikama, ali i o državnom uređe-

1 Specijalni sud, Beograd, Ustanička 29; e-mail:m.grahovac@hotmail.com

2 Ministarstvo zdravlja, Beograd, Nemanjina 22-26; e-mail:nikolapandrc@gmail.com

nju. Državna uprava se menja se u sklopu evolucije države. Reč organizacija je kompleksan pojam, pa može da se odnosi i na instituciju i aktivnost. Prema Hoffmannu, pojam organizacije jeste pitanje konvencije i zavisi od načina posmatranja onoga ko se bavi organizacionim problemima. (Bahtijarević-Šiber, 1991). Uprava, odnosno državna uprava, središnji je pojam nauke o upravi, pri čemu valja razlikovati upravu kao skup upravnih organizacija i upravu kao delatnost (Pusić, 1996.).

U doba globalizma i tranzicije, zahteva se da svi aspekti društvenog sistema kao i državna uprava kao jedan od najvažnijih aspekata budu usklađeni sa zahtevima koji se nameću u domenu privrede, pravnog i ekonomskog sistema, kao i sistema bezbednosti i međunarodnih odnosa.

Proces transformacije organizacije uključuje korenite promene svih elemenata organizacije, uključujući i značajan segment krize društvenog i privrednog sistema u tranziciji, kao što je dezintegrisanje i degradacija državne uprave, a podlogu za takve poduhvate daje organizaciona kultura. Glavna komponenta je promena svesti i ponašanja zaposlenih, što zahteva promene i u samoj organizacionoj kulturi. Kultura predstavlja dobru osnovu za uspešno rešavanje problema, pa samim tim određuje pravila ponašanja koja vrlo snažno utiču na ponašanja ljudi.

POJAM, ZNAČAJ, SADRŽAJ I KARAKTERISTIKE ORGANIZACIONE KULTURE

Za kulturu kažemo da je relativno stari pojam koji se pojavio prvo u antropologiji. (M. Petković & N. Janićijević & B. B. Milikić & A. A. Mirić, Organizacija, 2014). Kultura se ne može precizno i jednostavno definisati, jer je ona nešto što se opaža, oseća i naslućuje, zato ćemo njen pojam, značaj i sadržaj pokušati približiti kroz nekoliko definicija:

- Kultura je ustaljeni način rešavanja problema, odnosno, to su ustaljeni obrasci ponašanja karakteristični za određeno društvo. To su razna rešenja, od kojih neka postaju čvrsto utvrđena i prenose se na sledeće generacije, kao kultura tog društva. Isto tako, kultura jednog naroda sastoji se od njegovih oblika modalnih struktura ponašanja, i od regulativnih verovanja, vrednosti, normi i premisa na kojima se temelji to ponašanje (Kreč, 1971).
- Hofstede kulturu definiše kao kolektivno programiranje svesti, koje razlikuje članove jedne grupe ili društva od druge. (Hofstede, 2001.)

Pored opšteg pojma kulture, treba uzeti u obzir i neke druge njene manifestacije, specifične za pojedine društvene grupe, koje se nazivaju podkulturama ili subkul-

turama. Tako, recimo, pored kulture uopšte, čiji je nosilac ljudsko društvo u celini, možemo razlikovati i određene nacionalne, klasne, profesionalne kulture, kao i niz drugih specifičnosti, čiji su nosioci pojedinci ili grupe.

U skladu sa datim definicijama o kulturi, može se reći da je organizaciona kultura stečeno znanje i iskustvo koje pojedinac koristi u razvoju svog organizacionog ponašanja. Organizaciona kultura nastaje u procesu grupnog (kolektivnog) rešavanja problema sa kojim se suočavaju članovi jedne grupe ili organizacije. (E. Schein, 2004, p. 46.). Prema tome organizaciona kultura je uži pojam od kulture i manifestuje se u institucijama društva u celini. (Hofstede, G.,1984).

Veoma bitan aspekt upravljanja ljudskim resursima jeste organizaciona kultura, gde je za poslovanje organizacije jedan od glavnih spoljašnjih faktora je društveno – kulturno okruženje. Kultura određuje kriterijume na osnovu kojih se bira ko ulazi u organizaciju, koga želimo da zadržimo, neguje određena ponašanja zaposlenih i određuje kakvu će interakciju zaposleni imati.

Shodno tome, navešćemo samo nekoliko shvatanja organizacione kulture:

- Organizaciona kultura se može definisati kao sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo, koji su manifestovani kroz simbole koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje. (M. Petković & N. Janićijević & B. B. Milikić & A. A. Mirić, Organizacija, 2014)
- Organizaciona kultura podrazumeva karakteristične vrednosti, tradiciju i ponašanje zaposlenih u organizaciji. Na kulturu se može uticati, pod uslovom da su lideri toga svesni i da žele da je učine boljom. Put promene kulture je izuzetno kompleksan i uključuje sve nivoe u organizaciji, uz nesebičnu podršku top menadžmenta. Projekti promene organizacione kulture traju i po nekoliko godina, ali su rezultati na kraju veoma vidljivi i dodaju vrednost kako zaposlenima, tako i menadžmentu i organizaciji, sa svim njenim internim i eksternim stejkholderima. (Dessler, G.,2007)
- Organizaciona kultura ima poseban značaj u državnoj službi, naime, vrlo je važno da državni službenici znaju da procene kada je kultura primenljiva u oceni organizacionog ponašanja.

KONCEPCIJA I KLASIFIKACIJA ORGANIZACIONE KULTURE

Specifičnost koncepta organizacione kulture je u tome što je njenoj pojavi prethodilo mnogo teorija i pravaca. Kako bi se izgradio koncept organizacione kultu-

re bilo je potrebno objediniti ideje, pojmove i termine iz više naučnih disciplina. Najveći uticaj na pojavu ovog koncepta imali su sociologija i socijalna psihologija. Snažnom organizacionom kulturom obezbeđuju se bolje performanse, ona nas vodi ka boljoj motivaciji, većoj identifikaciji sa organizacijom, boljoj koordinaciji i kontroli (N. Janićijević, 1997).

Jedan od zadataka menadžera ljudskih resursa jeste da se kultura može kreirati, menjati i negovati. Na taj način i kultura može postati pozitivan brend organizacije, tj. njen identitet, koji podjednako utiče na zaposlene unutar organizacije, kao i izvan nje. (Losey, M. & Meisinger, S. & Ulrich, 2005)

Klasifikacija organizacione kulture se vrši prema njihovim karakteristikama i sadržaju, a ima za cilj dobijanje opšteg modela ili tipa organizacione kulture. U literaturi se najčešće koristi tipologija kultura koju je dao *Harison*, a koju je kasnije modifikovao *Handy*. Ona se pokazala kao najbolji način za brzo i lako razumevanje kultura na našim prostorima. Prema toj klasifikaciji postoje četiri osnovna tipa kulture: *kultura moći*, *kultura uloga*, *kultura zadataka* i *kultura podrške* (Hendi, 7 R. Schuler & N. Rogovsky, 1998).

MULTIKULTURALNOST KAO AKTIVNOST DODATNE VREDNOSTI

Osim ispunjavanja organizacionih vrednosti, kvalitetno upravljanje raznolikošću može doprineti vrednosti organizacije (Taylor C., 2001):

- poboljšanjem rešavanja problema
- povećanjem kreativnosti i inovativnosti
- povećanjem organizacione fleksibilnosti
- poboljšanjem kvaliteta osoba i zadržavanje kvalitetnih zaposlenih
- poboljšanje marketinških strategija

Republika Srbija, kao multikulturalna država, pruža uslove za razvoj posebnih kolektivnih i individualnih identiteta. Jedan od zadataka je kako razrešiti postojeće protivrečnosti i dvosmislenosti.

Iz ugla državne uprave, organizaciona multikulturalnost ispoljavaće se kroz specifične obrasce ponašanja u određenim organizacijskim ulogama, uslovljavajući preko njih, ponašanje državne administracije. Shvatanje sopstvene uloge, kao i shvatanje, ili viđenje uloga drugih relevantnih osoba u istom državnom organu, uslovljeno je ponašanjem državnog službenika.

Kada državni službenik, recimo, svom pretpostavljenom, dakle nosiocu određene formalne uloge, imputira dodatnu neformalnu ulogu manipulatora, uzurpatora ili slično, onda taj kontekst menja i njegovo sopstveno organizacijsko ponašanje, tj. obrasce ponašanja u ulozi „službenika“. Državni službenik je lice čije se radno mesto sastoji od poslova iz delokruga organa državne uprave, sudova, javnih tužilaštava, Republičkog javnog pravobranilaštva, službi Narodne skupštine, predsednika Republike, Vlade, Ustavnog suda i službi organa čije članove bira Narodna skupština ili s njima povezanih opštih pravnih, informatičkih, materijalno-finansijskih, računovodstvenih i administrativnih poslova (Zakon o državnim službenicima, 2014).

Autori knjige „Culture, Leadership, and Organizations“ govore o tome šta se sve očekuje od savremenog lidera u „globalnom svetu“, odnosno o neophodnosti međukulturalnog razumevanja, što ne važi samo za razumevanje kultura u različitim zemljama već i u različitim organizacijama (House, R. & Hanges & P. Javidan & M., Dorfman & P., Gupta, V., 2004).

Ljudi se razlikuju po svojoj sposobnosti da uoče i prihvate kulturne razlike. Istančanost u tretiranju kulturnih razlika razvija se od stadijuma poricanja postojanja razlika, tj. krajnjeg etnocentrizma, do stadijuma uočavanja i prihvatanja kulturnih razlika, koje Bennett naziva etnorelativizam. Bennett razlikuje tri osnovna stadijuma etnocentrizma i tri stadijuma etnorelativizma, a unutar svakog od njih još nekoliko razvojnih međustadijuma (Bennett, C. I., 2003).

Bennettov razvojni model interkulturalne osetljivosti opisuje stadijume kroz koje ljudi prolaze kada se suoče sa teškoćama u susretu sa drugim kulturama.

Slika broj 1: Stadijumi razvoja interkulturalne osetljivosti

Etnocentrizam			Etnorelativizam		
1	2	3	4	5	6
Poricanje	Odbrana	Minimiziranje	Prihvatanje	Adaptacija	Integracija
Izolacija Separacija	Omalovažavanje Superiornost Obrtanje u suprotnost	Fizički univerzalizam Transcedentalni univerzalizam	Bihevioralni relativizam Vrednosni relativizam	Empatija Pluralizam	Kontekstualna evaluacija Konstruktivna marginalnost

Izvor: Bennett, C. I. (2003)

Bennettov model se pokazao kao dobra polazna tačka za osmišljavanje različitih vidova obuka i orijentacija koje se bave razvijanjem interkulturalne osetljivosti. U svakom od ovih modela posebno je apostrofirao značaj različitosti, što znači da

je interkulturalno učenje proces u kome učimo kako da živimo zajedno, tako što učimo da živimo u svetu različitosti.

Nijedna promena neće daleko odmaknuti bez nekakvog oblika organizacije dijagnostike. Merenje ima vrednost samo ako je usmereno na istinske pokazatelje uspeha, na osnovu empirijskih istraživanja u organizacionoj dinamici koja je izuzetno važna za raznolikost radne snage.

Sastavne delove stava prema raznolikosti prikazuje Taylor (Taylor C., 2001):

- Individualno merenje
- Merenje na nivou organizacije

Tabela 1: *Istinski pokazatelji raznolikosti*

	Individualno merenje	Definicije
1	Količina predrasuda	Sklonost, netrpeljivost ili negativni stav prema pojedinim osobama
2	Količina stereoptimizacije	Pretpostavka da pojedinci imaju ograničene sposobnosti ili negativne osobine zbog pripadnosti nekoj grupi
3	Količina etnocentrizma	Lična pripadnost pripadnicima svoje grupe
4	Osobine važne za pitanje raznolikosti	Primeri: tolerancija prema dvoznačnosti, autoritarni karakter
5	Stepen međusobnih sukoba	Sukob direktno vezan sa društveno-kulturnim razlikama
6	Jačina pripadnosti organizaciji	Jačina povezanosti sa grupama koju osoba oseća
7	Kvalitetna komunikacija unutar organizacije	Učestalost komunikacije među članovima grupe
8	Kulturološke sličnosti i razlike	Jaz među kulturama naspram preklapanja istih
	Merenje na nivou organizacije	Definicije
9	Profil radne snage	Demografija ključnih razlika u određenim radnim grupama ili unutar organizacije
10	Oblik akulturalizacije	Metod suočavanja sa kulturološkim razlikama (asimilacija nasuprot pluralizmu)
11	Sadržaj organizacione kulture	Ključne norme, vrednosti i uverenja
12	Podela moći u organizaciji	Količina moći i autoriteta u rukama pripadnika grupe sa različitim identitetom
13	Praksa i politika upravljanja ljudima	Naknade, radno okruženje, rad na razvoju ličnosti, radni rasporedi
14	Otvorenost neslužbenih mreža	Pristup koji pripadnici svih grupa imaju na društvenim i komunikacionim mrežama

Izvor: Taylor Cox ml.: *Stvaranje multikulturalne organizacije*, Mate zagreb, 2001

MODELOVANJE ORGANIZACIJE NA OSNOVU PROMENA ORGANIZACIONE KULTURE

Proces uspostavljanja željene kulture organizacije pretpostavlja definisanje odgovarajućeg modela. U skladu sa složenošću problema, predstavljeni model promene organizacione kulture ima više segmenata. Pretpostavka uspešne primene modela je uspostavljeni sistem merenja promene organizacione kulture.

Konačni rezultat je u formiranju efikasne i fleksibilne organizacije. Izgradnja adekvatne organizacione kulture je dugoročan proces, koji mora biti dobro osmišljen i utemeljen. Generalno je prihvaćeno da je promena kulture ili bar svest o kulturi neophodan preduslov za izvrsnost i kvalitet (Lewis, 1998).

Uloga kulture organizacije prilikom uvođenja kvaliteta smatra se prihvatljivim stavom da organizaciona kultura predstavlja „model osnovnih pretpostavki, vrednosti i normi koje je data grupa razvila ili otkrila učeći kako da rešava probleme eksterne adaptacije i interne integracije, i koji funkcionišu dovoljno dobro da bi bili preneti novim članovima organizacije kao ispravan način mišljenja i osećanja u vezi sa tim problemima“ (Shcein, E; 2004).

Organizacionim promenama trebalo bi priključiti sve elemente prikazane na tabeli 2.

Tabela 2: *Model kulturalne promene*

Rukovodstvo		Rezultati
<ul style="list-style-type: none"> - Filozofija upravljanja - Vizija, plan organizacije - Lična angažovanost - Strategija komunikacije - Strateška integracija 		<ul style="list-style-type: none"> - Odgovornost - Neprestano poboljšanje - Postupak izveštavanja - Program upravljanja znanjem
Usklađenost sistema upravljanja	Istraživanje i merenje	Rezultati
<ul style="list-style-type: none"> - Radni raspored i okolina - Orijentacija - Plaćanje - Priznavanje učinka - Naknada i povlastice - Usavršavanje i razvoj 	<ul style="list-style-type: none"> - Uvodna dijagnoza - Sveobuhvatna procena kulture - Osnovni podaci - Benčmarking - Plan merenja 	<ul style="list-style-type: none"> - Odgovornost - Neprestano poboljšanje - Postupak izveštavanja - Program upravljanja znanjem

Izvor: Taylor Cox ml.: *Stvaranje multikulturalne organizacije*, Mate Zagreb, 2001

Model koji je prikazan je osnovni postupak transformacione promene na izazove upravljanja kulturnom raznolikošću u organizacijama.

Pretpostavka uspešne primene modela je uspostavljeni sistem merenja promene organizacione kulture. U skladu sa složnošću problema, predstavljeni model promene organizacione kulture ima više segmenata:

Rukovodstvo – u kontekstu organizacione promene, rukovodstvo je ponašanje koje određuje smer i ciljeve promene (viziju), daje osećaj hitnosti i važnosti vizije. Rukovodstvo je najvažniji element.

Istraživanje i promene – istraživanje predstavlja namensko skupljanje podataka uz pomoć kojih možemo odgovoriti na pitanja o nekom elementu ili predmetu istraživanja. Merenje je korišćenje istraživanja za praćenje napretka inicijative.

Obrazovanje – predstavlja središnju stavku svake promene.

Usklađivanje sistema upravljanja – uključuje osnovne komponente kod upravljanja ljudskim resursima, uz duboko razumevanje raznolikosti, uključujući sve elemente multikulturalnosti.

Rezultati – uključuje sprovođenje aktivnosti, utvrđivanje odgovornosti za postignute rezultate. Ova se komponenta preklapa sa svim ostalim, ali posebno je povezana sa istraživanjem i merenjem.

Prema Scheinu, to je model osnovnih pretpostavki, vrednosti i normi koje je data grupa razvila ili otkrila učeći kako da rešava probleme eksterne adaptacije i interne integracije i koji funkcionišu dovoljno dobro da bi bili preneti novim članovima organizacije kao ispravan način mišljenja i osećanja u vezi sa tim problemima (Schein, 2004).

Analizirajući promene nastale sa aspekta različitih strategija i korišćenja različitih metoda promene, uočeno je da globalizacija jedan od faktora koji utiče na promene organizacione kulture. Globalizacija oblikuje svako društvo danas i svaku državu kao instituciju tog društva.

ZAKLJUČAK

Kultura i organizaciona kultura predstavljaju jedno veoma kompleksno i važno pitanje za funkcionisanje državne uprave. Za demokratski razvoj Republike Srbije kao multikulturalne zajednice važno je da državna uprava, kao nosilac i pokretač svih promena, prepozna kvalitet života u kojem žive pripadnici različitih kultura, njihove prednosti i nedostatke.

Svaka organizacija mora da reši dve grupe problema: *probleme eksterne adaptacije i probleme interne integracije*. Kolektivno rešavanje problema rezultira učenjem članova grupe ili organizacije: *pozitivnom i negativnom prinudom*.

Organizacione vrednosti izražavaju sklonost prema određenim ponašanjima, za razliku od organizacionih standarda koje izražavaju ponašanja koje su drugi prihvatili. Jednom uspostavljene vrednosti i standardi u organizaciji čine trajnost organizacione kulture te organizacije.

U savremenom načinu rada i poslovanja raste potreba i zahtevi korisnika usluga za boljom, bržom, jeftinijom, ali i drugačijom uslugom. Povećavaju se zahtevi za osiguranjem raspoloživosti, poverljivosti i celovitosti informacija, koje se pojavljuju u najrazličitijim oblicima.

Dakle, iz svega navedenog se može zaključiti da je potrebno definisati obrazac ponašanja koja se odnosi na organizacionu kulturu koja predstavlja skup zajedničkih verovanja i vrednosti zaposlenih i uključuje zajedničke ideje i osećanja zaposlenih.

Očekivni efekti su otvorenost i transparentnost. Mora se osigurati javna kontrola upravnih procesa i rezultata, kao i konzistentnost uprave sa unapred definisanim pravilima.

Uloga državnog službenika se menja, a nove uloge će biti određene u zavisnosti od problematike oblasti, od brzine implementacije državne strategije.

Imajući u vidu da i organizaciona kultura predstavlja osnovne pretpostavke, zajedničke vrednosti i verovanja koja određuju način na koji se članovi organizacije ponašaju i ophode jedni prema drugima i način na koji pristupaju svojim poslovima, proizilazi jedno ključno pitanje, a to je da li je u daljim istraživanjima potrebno dalje usklađivanje strategije i organizacione kulture.

THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS IMPACT ON THE INTEGRATEDNESS OF PUBLIC ADMINISTRATION

Grahovac Miloš

Pandrc Nikola

Abstract: *The paper presents an overview of the impact of organizational culture on the work of organizations with a special emphasis on state administration. Some of the causes, as well as solutions for improving its quality, have been identified, including the need to restructure human resources, in the sense of*

their new development and integration into systemic changes. Based on the information obtained in this research, we can conclude that it is very important to focus on the organizational culture. Restructuring of the state system can change the organizational culture and in this way significantly improve the integratedness of the state administration. The main idea of this paper is to determine the key consequent contexts of the process, as well as the approach from the perspective of integration and disintegration of the state administration in the Republic of Serbia. The analysis also included multiculturalism as an additional value. Within this context, which is of interdisciplinary character, the focus is on multiculturalism and the economic aspect as one of the crucial factors of our economic and social reality.

Keywords: *culture / organizational culture / state administration / multiculturalism*

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. S. Borović, M. Buble, M. Dujanić, S. Kapustić, (1991): Organizacijska teorija, (red. S. Kapustić) Informator, Zagreb
2. Bennett, C. I. (2003), Multicultural Curriculum Development: A Decision-Making Model and Lesson Plans, Theory and Practice, 5/E, Allyn & Bacon
3. Dessler, G. (2007) Osnovi menadžmenta ljudskih resursa. Beograd: Data Status
4. Kreč, D, Kračfeld, R.S., Balaki, I. L, (1971): Pojednac u društvu, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd
5. Lewis, D., (1998.), How useful a concept is organizatioanl culture, Strategic Change 7 (August), 261-276
6. Losey, M., Meisinger, S., Ulrich, D. (2005): Future of Human Resource Management, Society of Human Resource Management, Alexandria, Virginia, USA, John Wiley & Sons, Inc., str. 153
7. Marjana Petković, Nebojanićijević, Biljana Bogićević Milikić, Ana Aleksić Mirić, (2014): Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 441
8. Janićijević, N. (1997): "Organizaciona kultura: kolektivni um preduzeća", Ekonomski fakultet Beograd, Ulixes Novi Sad, poglavlje "Snaga kulture i njen uticaj na zaposlene", str. 128

9. Hendi. 7 R. Schuler, N.Rogovsky,(1998): Understanding Compensation Practice Variations Across Firms, *Journal of International Business Studies*, 29, str. 163.
10. Hofstede, Geert (2001): *Cultures Consequences - Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
11. House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., Gupta, V. (2004): *Culture, Leadership, and Organizations*, Sage Publications, Inc., California, USA, str. 10
12. Pusić, E. (1996): *Nauka o upravi, Školska knjiga*, Zagreb
13. Taylor Cox ml (2001): *Stvaranje multikulturalne organizacije*, Mate Zagreb
14. Zakon o državnoj upravi ("Sl. glasnik RS", br. 79/2005, 101/2007, 95/2010 i 99/2014)
15. Zakon o državnim službenicima ("Sl. glasnik RS", br. 79/2005, 81/2005 - ispr., 83/2005 - ispr., 64/2007, 67/2007 - ispr., 116/2008, 104/2009 i 99/2014)
16. Shcein, E, (2004.): *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco,

PREDUZETNIČKA INOVATIVNOST U FUNKCIJI POSTIZANJA ODRŽIVOSTI POSLOVANJA

Radivojević Srbislav¹

Sažetak: *U današnjem dinamičnom i konkurentnom poslovnom okruženju, kompanije su izložene ozbiljnim izazovima u pogledu zadovoljavanja sve većih tržišnih potreba i očekivanja kupaca sa jedne strane, i suočavanja sa sve sofisticiranijim propisima i tehnološkom zastarelošću sa druge strane. Mnogi autori ističu da su inovativnost i inovacije ključni faktor za kompaniju da preživi i ostvari rast tokom dužeg perioda. U tom smislu, koncept inovacija postaje sredstvo postizanja i održavanja performansi i rasta. Kompanije shvataju značaj inovativnosti i činjenice da nije dovoljno biti samo prosečan, već je potrebno na tržištu nastupati sa proizvodima i uslugama koji nude nešto novo, nešto što može da privuče pažnju potrošača, upravo iz tog razloga i velike resurse kompanije ulažu u razvoj novih proizvoda i usluga. Ovaj rad ima za cilj da ukaže na značaj koncepta inovativnosti i inovacija za kompaniju, odnosno razmatraće se koncept upravljanja inovacijama, gde će biti naglašen značaj u postizanju održive konkurentne prednosti. Koncept inovacija i inovativnosti će biti posmatran u kontekstu preduzetništva, kao jednog od uslova daljeg razvoja i rasta kompanija.*

Ključne reči: *preduzetnik / inovacija / invencija / preduzetnička praksa*

UVOD

Globalizacija, borba za sve veći tržišni udeo između kompanija i sve veća konkurentnost u prvi plan dovode do fenomena inovacija i inovativnost. O značaju inovacija za jednu organizaciju, govori i činjenica da sve više organizacija u svom sastavu ima odeljenja za istraživanje i razvoj (Guimaraes et al., 2001).

¹ Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Jevrejska 24, Beograd; e-mail: radivojevic_vb@yahoo.com

Mnogi autori poput Tidda et al. (2005), iznose stav po pitanju inovacija i inovativnosti, odnosno mišljenje da su inovacije ključni faktor koji omogućava kompaniji da preživi i ostvari dugoročan rast. Mnoge kompanije fokus prebacuju na inovacije i tehnološki razvoj, međutim, i pored uspešne implementacije koncepta inovacija, svega nekoliko kompanija razume šta je potrebno za uspešno inoviranje i inovativnost. Shepherd i Ahmed (2000) tvrde da načini na koje kompanije mogu da odgovore na izazove savremenog poslovanja u velikoj meri zavise od prirode poslovanja u kojoj se nalaze, dinamičkih sila na tržištu u kojem posluju, resursima i veštinama koje se mogu primeniti kako bi se osigurali njihovi poslovni ciljevi. Sa druge strane, Pratali (2003), navodi da je za uspešnost organizacije od izuzetnog značaja način na koji organizacije upravljaju inovacijama, tj. menadžment inovacija. Prema njemu, upravljanje inovacijama podrazumeva dva istovremena, međusobno povezana osnovna cilja konkurentnosti: unapređenje kvaliteta proizvoda (preduslov za uspeh) i poboljšanje ukupnog tehnološkog kvaliteta kompanije (preduslov za trajni uspeh).

Preduzetničku praksu (ekonomija), čiji su sinonimi inovacija i preduzetnik, iznedrila je posrnula američka privreda osamdesetih godina prošlog veka, koja će u godinama koje su usledile uposliti ne samo pet miliona radnika koji su izgubili posao u tradicionalnim, starim industrijama već i otvoriti novih trideset miliona radnih mesta u malim i srednjim preduzećima čija su osnovna obeležja preduzetnik sa svojim preduzetničkim duhom, ličnim kapitalom, po pravilu malim, željom da se bude najbolji, da se iskoristi šansa, tržišno verifikuje i sa puno života gleda u budućnost. Da bi se preživelo turbulentno vreme „puno krokodila“ mora se stalno vrteti na dolapu promena. Ako želite opstanak, morate biti dobri, ako želite rast i profit morate biti bolji od svih, delovati proaktivno, oblikovati stvarnost, predviđati događaje, spremno ih dočekivati, praviti promene i ostavljati drugima da se njima prilagođavaju. Naravno, nije nimalo lako postavljati standarde, pravila igre, a još je teže uvek biti korak ispred svih. Ovi termini pripadaju paradigmi u kojoj se konkurentska prednost zasniva na pojedincu, njegovoj invenciji i znanju. Poverenje u opipljive prednosti proizvodnje kao što su: sirovina, fiksni kapital, proizvodnja merena tonama, gubi se u sudaru sa tržištem znanja i inovacija gde tržišna vrednost kompanija na stotine puta biva veća od njene vrednosti kapitala. Znanje, invencija, inovacije, i preduzetništvo su glavne odrednice (oružje) kompanija i preduzetnika u borbi za opstanak, rast, razvoj i stvaranje profita i zato će njima biti posvećene naredne stranice ovog rada.

PRAKSA PREDUZETNIŠTVA

Ako pođemo od istorijske činjenice da svaka praksa počiva na nekoj teoriji, onda preduzetništvo počiva na teoriji privrede i društva, a da većina preduzetnika toga nije svesna. Kao osnovni zadatak u privredi i društvu teorija vidi potrebu za različitim, za novim, ili kako bi to Jozef Šumpeter nazvao, kreativnom destrukcijom. Za razliku od klasične ekonomske teorije koja optimizira ono što već postoji, maksimizira korist uz korišćenje postojećih resursa uz obaveznu težnju da uspostavi ravnotežu, koncept francuskog ekonomiste Saja, kasnije njegovog sledbenika Jozefa Šumpetera, preduzetnika i preduzetništvo vidi kao uznemiravajući faktor, nekog koji nosi promenu, nosi rizik, tera privredu na dinamičku ravnotežu, što čini „normu“ svakog organizovanog sistema pa i ekonomskog. Ta norma zdrave ekonomije je i centralna realnost ekonomske teorije i prakse.

Šta je u stvari preduzetništvo? Šta je preduzetnik? U odnosu na ova pitanja postoje razna teoretska gledišta, a mi bismo poklonili pažnju gledištu engleskog ekonomiste Kontijana koji je pod time podrazumevao: „Poslovnog čoveka koji organizuje neki posao sa ciljem da prisvoji dobit, ali i snosi rizik tog posla, jer konkurencija nastoji da zaradu preduzetnika svede na normalnu vrednost njihovih usluga“. Iz napred navedenog citata mi smo u stvari dobili osnovne elemente definicije preduzetništva, a to su: dobit, rizik, neizvesnost, borbenost, inovativnost, motivisanost, znanje i dr. Sada nam predstoji da definišemo ekonomsku sadržinu pojma preduzetništva. Tu postoje dve grupe teorija, a to su: funkcionalna i teorija „pljačkaške“ uloge preduzetnika. Prva grupa teorija afirmativno govori o preduzetnistvu. Preduzetnik ne ide utabanim stazama, ima cilj, svestan je rizika, koristi šanse, uočava pretnje i trazi nove mogućnosti. Predstavnik druge grupe teorija Šumpeter ulogu preduzetnika smatra pljačkaškom jer po njemu preduzetnik ne vrši nikakvu proizvodnu delatnost već samo pljačka druge. Sa današnje vremenske distance očigledno da je ovakav stav pogrešan, ali je preduzetništvu naneo određene štete u bivšim socijalističkim privredama blokirajući njihov razvoj. Činjenici da preduzetništvo nije nikakva pljačkaška ekonomija možemo dodati i sledeće: preduzetnička dobit nije stalna kao kamata i renta, ona je nagrada za preduzetnikovo uspešno angažovanje, i sve dotle dok je bolji od drugih računajući na dobit u suprotnom nje neće biti, kao ni preduzetnika. Dakle, rizik je veoma visok. Da bi preduzetnik minimizirao rizike, a maksimizirao dobit, mora imati proaktivan odnos prema okruženju, predviđati događaje, biti stalno inovativan, među prvima, ako ne i prvi.

PREDUZETNIK, INOVATOR, IMITATOR, ALOKATOR

Inovacije su specijalni instrument preduzetništva. One su nosioci promena koje su za preduzetnika nešto prirodno i zdravo. Preduzetnik je i lider i kreator i koristi strategiju: „biti prvi i najbolji“.

Međutim, da bi preduzetnik bio prvi i najbolji potrebno je znanje, a znanje se stiče učenjem. Corbett (2005) ističe da je preduzetničko učenje društveni proces. Takođe ističe da je teorija iskustvenog učenja i kognitivna i situativna, gde situacijsko učenje podrazumeva učešće u grupnim aktivnostima i jačanje praksi kroz međusobnu interakciju sa drugima. U razumevanju veze između kognicije, učenja i znanja u preduzetničkom kontekstu, Corbett (2005) je takođe načinio neke korake, predlažući da su kognitivni mehanizmi i heuristike dva pravca u kojem se znanje upotrebljava.

Preduzetništvo poznaje i strategiju koja se zove kreativna imitacija koja je veoma bitna i za preduzetnika koji inovira, jer za preduzetnika i privredu u celini nije od značaja samo inovacija već i broj sledbenika koji slede inovatora. Frekvencija inovacija, kao i brzina imitiranja od strane drugih u grani i izvan nje, od značaja su za dinamiziranje stope rasta ukupne privrede. Imitatori su oni preduzetnici ili kompanije koje slede inovatora nastojeći da proizvodu daju nove elemente kao što su dizajn, cene, promocija itd. Dakle, ovde se radi ipak o kreativnoj imitaciji koja treba da bude deo poslovne politike preduzetnika, pogotovo ako je u granicama lojalne konkurencije. Za inovatora je veoma bitno da reaguje pravovremeno pre nego što se proizvod inovatora stabilizuje na tržištu ili pak kasnije, kada profitna stopa proizvoda počinje da pada. Preduzetnik je i alokator, jer stalno traga za mogućnostima novih kombinacija materijala stvarajući resurs.

INOVACIJA – POJAM I ZNAČAJ

Pod inovacijom se ovde podrazumeva oruđe preduzetnika koje on koristi kao mogućnost da radi neke nove stvari ili pak uvodi inovaciju kod već postojećih (Drucker, 1991).

Assink (2006) ističe da je inovacija nešto što ima konotaciju „novog“, „uspešnog“ i „promene“. Damanpour (1996) inovaciju definiše kao stvaranje, razvoj i prilagođavanje ideje ili ponašanja i usvajanja od strane organizacije.

Inovacija se može predstavljati kao naučna disciplina, ali i kao uspešno uvođenje u promenjenu situaciju ili rezultata koji su novi za datu situaciju.

U praksi se ideje adaptacije često kombinuju sa idejom inovacije kao što se i termin inventivan meša sa terminom inovativan. Prema Mohru (1969), invencija

podrazumeva unošenje nečeg novog u situaciju, dok je inovacija uvođenje nečeg novog u praksi. Inovacija je i sposobnost da se sopstvena kao i tuđa invencija primeni na proizvode ili procese u kompaniji ili kod preduzetnika. Sredine koje su u svom društveno-ekonomskom razvoju okrenute budućnosti, imaju aktivniji odnos prema inovacijama, dinamičnije su, predstavljaju plodnije tlo za razvoj inovacija. Spremnost sredine na prihvatanje inovacija deluje ohrabrujuće na i za preduzetnika i za kompanije, gde se smanjuje rizik implementacije, pogotovo ako je evidentna spremnost onih kojima je inovacija namenjena. Korisnici inovacija treba da budu spremni za prihvatanje novih proizvoda i procesa, kao i da budu sigurni da isti vode projektovanim ciljevima organizacije. Naravno, organizacije u tom slučaju, moraju posedovati neophodne tehno-ekonomske uslove kao što su kapaciteti, finansije, adekvatne organizacione strukture i dr., za realizaciju inovacije.

IZVORI INOVATIVNIH MOGUĆNOSTI I PREDUZETNIŠTVO

Ko donosi inovacije? Svakako i pre svega – preduzetnik. Šta predstavlja inovacija? Svakako radnju koja resursu koji je u prirodi samo stena, ako je reč o rudi (boksita, gvožđa ...), mineralna ulja koja šikljaju iz zemlje i zagađuju zemljište, daje upotrebnu vrednost.

Dakle ne postoji takva stvar u svetu kao što je „resurs“, i ostaje resurs sa ogromnim ekonomskim potencijalom sve dok ga čovek – preduzetnik – svojim svesnim delovanjem ne obdari upotrebnom vrednošću.

Nešto slično može se naći i u vanmaterijalnoj sferi, kao, na primer, resurs zvani „kupovna moć“. Ona je kreacija inovativnog preduzetništva američkog proizvođača žetalačkih mašina koji je farmeru sa potrebom za takvom mašinom koji nije imao ušteđevinu da istu kupi ponudio da žetelicu otkupi svojim budućim prihodima, a ne uštedom, gde je farmer stekao kupovnu moć da kupuje poljoprivredne mašine.

Inovacija je svakako i kontejner koji je nastao skidanjem karoserije kamiona i njegovim premeštanjem na brod. Tvorac te inovacije je svakako preduzetnik koji je imao interes da skрати vreme manipulacije robom i vreme zadržavanja broda u luci, odnosno smanji troškove pretovara i poveća profit.

POJAM SISTEMATSKE INOVACIJE

Sistemska traženje inovativnih mogućnosti je zasigurno vreme iza nas, kada su uspešni preduzetnici čekali „bljesak uma“ koji bi im podario neku ideju, po pravilu „veliku“, revolucionarnu koja bi bila vredna milijarde dolara. Polazeći od ideje da se mora ostvariti nešto „veliko“ na kraju se završi kao tehničko poboljšanje i obratno,

inovacije sa skromnim intelektualnim potencijalima kao kod Mekdonaldsa pretvore se u visoko profitabilne programe kompanije.

Uspešni preduzetnici pokušavaju da pretvore „materijal u resurs“ i da kombinovanjem resursa postignu nove i produktivnije konfiguracije oblika koji je tržišno uspešniji. Traganje za novim, kao i stalne promene, konstante su sistematskih inovacija. Po pravilu, to su promene koje su se već dogodile i ogromna većina uspešnih inovacija „koristi“ promenu. Međutim, postoje promene koje su to same po sebi, ali su to ipak izuzeci. Sistematske inovacije ili sistematsko istraživanje oblasti promena znači i kontrolisanje „sedam“ izvora inovativnih mogućnosti. Četiri izvora se nalaze u samoj kompaniji, odnosno sektoru proizvodnje ili usluga. Oni su uočljive promene ljudima iz tih sredina, dogodile su se ili ima naznaka da će se dogoditi. Ti izvori su:

- neočekivano – neočekivan uspeh, promašaj, događaj
- nepodudarno – između onog kako jeste i kako bi trebalo da bude
- inovacija nekog procesa
- promene u strukturi privrede ili tržišta

Drugi set izvora su izvori promena koji se događaju van kompanije, i to su:

- demografska kretanja
- promene u opažanjima, raspoloženjima
- nova saznanja

Ono što je često uočljivo jeste to da su inovacije zasnovane na znanju sa najmanjom verovatnoćom događanja i pouzdanošću, za razliku od neočekivanog uspeha ili promene koje sa sobom nose mali rizik ili neizvesnost.

NEOČEKIVANO, NEOČEKIVAN USPEH, PROMAŠAJ, DOGAĐAJ

Ovo je oblast koja nudi bogatstvo mogućnosti za uspešno inoviranje. Njihovo ostvarenje je najmanje riskantno i teško, no u praksi možda zbog toga menadžmentu kompanije najviše promiče nezapaženo ili možda zato što rukovodstva u većini organizacija, malih ili velikih, po pravilu rastu sa proizvodnom strukturom organizacije i za njih je to poznata proizvodnja gde se oni osećaju „na svome“. Svako inoviranje proizvodnog programa prihvata se sa skepsom, ali kada se dogodi onda donosi frapantne rezultate. Dakle, neočekivani uspeh nije samo mogućnost za inovaciju, to je opomena za pitanje: koje su promene sada neophodne? Da li promene u tehnologiji ili na tržištu?

NEPODUDARNOSTI IZMEĐU ONOGA ŠTO JESTE I ONOGA KAKO BI TREBALO BITI

Ukoliko tražnja određenog proizvoda naglo raste, tada bi i tržišne performanse tog proizvoda trebalo da se poboljšaju. Međutim, ako se to ne dešava, ako profit opada onda je to nagoveštaj nepodudarnosti između tržišnih realnosti. Ponekad je razumljivo iako su to uglavnom makroekonomski fenomeni, ali uglavnom je nerazumljivo zašto rastuća tražnja ne vodi boljem tržišnom statusu, odnosno većoj profitnoj stopi. Zato inovator ne bi trebalo sve to da pokušava da „razume“, već da iskoristi te nepodudarnosti kao signal za novu šansu, novu mogućnost, jer je nepodudarnost između ekonomskih realnosti poziv na akciju. Nepodudarnost između percepcije i realnosti takođe pruža mogućnost za uspešnu inovaciju.

INOVACIJA PROCESA

Potreba procesa kao izvor inovativnih mogućnosti je veoma specifična. Ona je sasvim konkretna u okviru procesa, poslovne aktivnosti ili usluge. Potreba procesa kao inovativne mogućnosti počinje sa poslom koji treba da se uradi, usavršava proces koji već postoji, zamenjuje vezu koja je slaba i ponovo projektuje stari proces na osnovu novih raspoloživih saznanja. Za takve inovacije svako u organizaciji zna da postoje, a o njima ipak „niko ne zna“, sve dok se ne pojave a onda odmah bivaju prihvaćene kao „očigledne“.

Iako se novi proizvodi i inovativne usluge smatraju najsavremenijim inovacijama na tržištu (Tidd et al., 2005), međutim, inovacije u procesima su pokazale značajan strateški efekat u postizanju konkurentnosti. Cumming (1998) ističe da inovacije u procesima obuhvataju primenu kvalitetnih funkcija i reinženjering poslovnih procesa. Johnes (1999) ističe da inovacije u procesima doprinose i obezbeđivanju resursa za očuvanje i poboljšanje kvaliteta i štednju kroz smanjenje troškova. Inovacije u ovom segmentu su takođe važne kako za snabdevanje osnovnog proizvoda tako i za podršku u bilo kojoj ponudi.

PROMENE PRIVREDNE I TRŽIŠNE STRUKTURE

Promene privredne i tržišne strukture su zaista vrlo retke, ali se događaju, što je onda znak za delovanje. Praćenje promena, odnosno indikacija promena je vrlo teška jer one dolaze sa makro nivoa i zato preduzetnik, ako ne želi iznenađenja, mora pratiti indikatore rasta privrede, aktivnosti velikih proizvođača – kako segmentiraju tržište, konvergiraju tehnološka rešenja. Raditi poslove kao da se ništa u okruženju ne dešava siguran je znak zaostajanja i stagniranja. Da se slično ne

bi desilo treba slediti primere tri mlada čoveka koji su osnovali firmu za pružanje usluga vođenja domaćinstva u bolnicama. Promenom strukture zdravstvene zaštite oni su osetili duh promena u strukturi troškova organizacije kuhinje, perionica, radionica, organizovali su se tako da su bolnicama radili te poslove samo za iznos ušteda. Nekoliko godina kasnije ova kompanija je zabeležila promet od skoro milijardu dolara. Primer Folksvagenove „bube“ pokazuje kako izvanrednu priliku koju je sam stvorio, neadekvatnom reakcijom pretvara u gubitak tržišta. Naime, 1960. god. „buba“ je postala međunarodni automobil. Proizvodila se u Nemačkoj, vozila u SAD, Brazilu, Tanganjiki, itd. Godine 1970. u Evropi je postala zastareli automobil, ali se u SAD i dalje vozila, a u Brazilu proizvodila i imala rast. Menadžment Folksvagena predlaže uvođenje novog modela u Nemačku i prebacuje kompletnu proizvodnju radi održavanja tržišne tražnje u SAD-u i ostalim zemljama u brazilsku fabriku, i montiranje „bube“ u SAD-a. Sjajna ideja biva blokirana od strane nemačkih sindikata, pod izgovorom da će nemački radnik ostati bez posla. Rezultat svega navedenog je gubitak tržišta za „bubu“ i ulazak Japana sa malim automobilima na ta tržišta.

IZVORI PROMENA KOJI SE DOGAĐAJU U OKRUŽENJU

U izvore promena koji se događaju u okruženju spadaju demografska kretanja, promene u opažanju, značenju, raspoloženju i nova znanja. Ove promene nisu direktno vezane za tržište ili ekonomsku strukturu, predstavljaju dosta nestrukturiranu oblast i često su van neophodne pažnje menadžmenta. Demografske tendencije su uglavnom naučno obrađene i tu nema nepoznanica osim u izuzetnim situacijama kada migracija stanovništva dovodi do promena tražnje određenih roba i usluga. Nova znanja su svakako remetilački faktor zbog svoje dinamičnosti i nepredvidivosti, a manifestuju se u širokoj lepezi inovacija, imitacija, aplikacija, što inovira ne samo proizvode i usluge već i čitave procese, način ponašanja stejkholdera, otvara nove potrebe i daje rešenja za zadovoljavanje istih.

PRIHVATANJE INOVACIJA I NJIHOVA ZAŠTITA

Po pravilu bi svaka inovacija trebalo da nosi potencijalni profit. Međutim, da li će taj potencijalni profit biti i realizovan veliko je pitanje. Zbog toga postoji spremnost ali i bojazan od prihvatanja. Ako kompanija prihvati inovaciju to treba da uradi u sopstvenoj proizvodnji ili da ustupi licencu drugom. Razrešenje ove dileme prati analizu faktora za i protiv.

Hipoteze za i protiv prihvatanja inovacije mogu se svesti na sledeće:

- što je veća relativna vrednost tehnološke inovacije, veća je verovatnoća njenog prihvatanja;
- što je veća tehnološka usaglašenost, veća je verovatnoća prihvatanja;
- što je veća proporcija preduzeća, veće su tehnološke promene; veća količina pozitivnih informacija veća je verovatnoća prihvatanja.

Veća je verovatnoća prihvatanja inovacija i kod preduzeća i preduzetnika ako se njihova delatnost obavlja u grani gde su tehnološke promene češće. Što je u jednoj grani broj preduzeća koja su prihvatila inovaciju veći, povećava se verovatnoća da će je i drugi prihvatiti. Što se više zna o inovaciji, smanjuje se rizik otpora njenom prihvatanju. Što je inovacija rentabilnija, i što je potreba za inovacijom manja, verovatnoća prihvatanja je veća. Patentom se inovacije zaštićuju u preciziranom vremenskom periodu, da neko drugi protivzakonito ne koristi rezultate njihovog rada i znanja.

PREDUZETNIČKA EKONOMIJA

Preduzetnik je osnovna premisa preduzetničke ekonomije zato što ima važan i dubok uticaj na privredu, iako kao ni tehnologija nisu njen sastavni deo. To što je preduzetništvo kao praksa veoma efikasno leži u promenama merila vrednosti, opažanja, stavova i institucija. Ta motorna snaga promena je „tehnologija“ zvana menadžment.

Glancey et al. (2000) ističu da je za ekonomski razvoj preduzetništva od izuzetnog značaja; u skladu sa tim navode ključne faktore preduzetništva koji pokreću ekonomski razvoj: ulaganje u proizvode i usluge, pružanje mogućnosti zapošljavanja, trgovina i regionalna ekonomska integracija, implementacija novih tehnologija koje doprinose efikasnosti, rešavanje problema životne sredine, uticaj inovacija na socio-ekonomske ciljeve i inovacije se dešavaju tamo gde je konkurencija.

Ono što je stvorilo preduzetničku ekonomiju jesu nove oblasti primene menadžmenta, zato i uvođenje preduzetništva u društvo zahteva primenu ovih osnovnih principa menadžmenta.

Za preduzetništvo i inovacije moramo učiniti ono što je svojevremeno učinjeno za menadžment a to je – razviti njihove osnovne principe, praksu, i njih kao disciplinu.

ZAKLJUČAK

Kompanije i privreda uspeavaju zahvaljujući inovacijama, bilo u vidu novih proizvoda, materijala, usluga ili novih procesa. Podsticaj za generisanje ovih inovacija je jasan, jer je u bliskoj vezi povezan sa ciljem da se uveća profit kod kompanija u razvoju. Takođe, ukoliko bi konkurentni putem imitacije lako ostvarili neke od navedenih benefiti koje su stvorene inovacijom, podsticaj inovatorima da dođu do inovacija će biti smanjen ili poništen. Inovacije procesa i njihovih imitacija su generalno latentnije, te je stoga i teže primetiti povredu prava i intelektualne svojine.

Inovativnost i inovacije su pokretač jedne organizacije. Inovacije i preduzetništvo toliko potrebni i to u svim segmentima ljudskog života. Potrebni su zato što su pragmatični, umereni i realni zato što održavaju fleksibilnim i samoobnavljajućim jedno društvo, jednu privredu, službu ili preduzeće. Kako je menadžment postao organ svih institucija tako i inovacija i preduzetništvo postaju integralna aktivnost u preduzećima, privredi i društvu. Navedeno zahteva od menadžmenta i preduzetnika da stalno inoviraju svakodnevne aktivnosti, da ih praktikuju u sopstvenom radu i organizaciji.

Ovaj rad je imao za cilj da prikaže značaj inovacije i preduzetništva, kao i da pruži, obezbedi koncepte i oruđa, motivisanost na inovacije i preduzetništvo kao ljudsku aktivnost koja je uslov opstanka i razvoja svakog organizovanog sistema.

ENTREPRENEURIAL INNOVATIVENESS AIMED AT ACHIEVING BUSINESS SUSTAINABILITY

Radivojević Srbislav

Abstract: *In the today's dynamic and competitive business environment, companies are facing serious challenges in meeting the growing market demands and expectations of customers on the one hand and facing increasingly sophisticated regulations and technological obsolescence on the other. Many authors point out that innovativeness and innovations are key factors for companies to survive and achieve growth in the long run. In that sense, the concept of innovation is becoming a means of achieving and maintaining performance and growth. Companies realize the importance of inventiveness and that it is not enough to be just average, but to perform on the market with products and services that offer something new and that can attract the attention of consumers, and for this reason large financial resources are invested in the development of new products*

and services. This paper aims to highlight the importance of the concepts of innovativeness and innovation for companies. In other words, the concept of innovation management will be considered, whereas the importance of achieving a sustainable competitive advantage will be emphasized. The concepts of innovativeness and innovation will be seen in the context of entrepreneurship as one of the conditions for further development and growth of companies.

Keywords: entrepreneur / innovation / invention / entrepreneurial practice

LITERATURA

1. Drucker, F. P. (2012). *Inovacije i preduzetništvo*, PS Grmeč: Beograd
2. Milisavljević, M. (1977). *Planiranje i razvojna politika* preduzeća, Naučna knjiga: Beograd
3. Đorđević, B. (2007). *Preduzetništvo*, Bona Fides: Niš
4. Pavličić, M. (2008). *Menadžment malog preduzeća*, ICIM: Kruševac
5. Perić, Ž. (1978). *Upravljanje promenama*, PS Grmeč: Beograd
6. Šumpeter, J. (2012). *Teorija privrednog razvoja*, Službeni glasnik: Beograd
7. Guimaraes, T. A., Borges-Andrade, J. E., Machado, M. D. S., & Vargas, M. R. M. (2001). Forecasting core competencies in an R&D environment. *R&D Management*, 31(3), 249-255.
8. Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation integrating technological, market and organizational change*. John Wiley and Sons Ltd.
9. Shepherd, C., & Ahmed, P. K. (2000). From product innovation to solutions innovation: a new paradigm for competitive advantage. *European journal of innovation management*, 3(2), 100-106.
10. Pratali, P. (2003). Strategic management of technological innovations in the small to medium enterprise. *European Journal of Innovation Management*: 6(1), 18-31.
11. Glancey, K., McQuaid, R., & Campling, J. (2000). *Entrepreneurial economics*. London: Macmillan.
12. Corbett, A. C. (2005). Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 473-491.
13. Mohr, L. B. (1969). Determinants of innovation in organizations. *American political science review*, 63(1), 111-126.
14. Assink, M. (2006). Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), 215-233.

15. Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management science*, 42(5), 693-716.
16. Cumming, B. S. (1998). Innovation overview and future challenges. *European journal of innovation Management*, 1(1), 21-29.
17. Johne, A. (1999). Successful market innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2(1), 6-11.

UPUTSTVO AUTORIMA ZA PISANJE I PRIPREMANJE RUKOPISA

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

DOSTAVLJANJE RUKOPISA

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

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

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

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

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

TEHNIČKO UPUTSTVO ZA FORMATIRANJE RADOVA

Rad treba da sadrži sledeće:

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

Uputstvo za oblikovanje teksta:

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

1. Lista referenci:

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

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

Bandin, T. (1995).

Bandin, T. (1998).

Bandin, T. (2000).

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

Osnovni format za knjige

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

Jedan autor

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

Jedan autor, novo izdanje

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

Dva autora

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

Tri do šest autora

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

Bez autora

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

Bez autora, ima samo urednika, editora, ed.

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

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

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

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

Poglavlje u knjizi

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

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

B. Časopisi i ostale periodične publikacije

Članak u časopisu, jedan autor

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

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

Članak u časopisu, dva autora

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

Članak u časopisu, tri do šest autora

Vunjak, N., 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@fmek.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.

**Časopis Ekonomija – teorija i praksa, ISSN 2217-5458 je
nastavak časopisa Zbornik radova, ISSN 1820-9165**

GUIDELINES FOR AUTHORS ON WRITING AND PREPARING MANUSCRIPTS FOR SUBMISSION

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

SUBMISSION OF MANUSCRIPTS

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

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

Rules are such that a manuscript has to be sent to reviewers without the author's identity. Authors need to pay special attention to the content of the manuscript cover, so that it contains the title of the paper and most important facts about the author(s), including first and last name, academic degree and title, affiliation, address and contact telephone and e-mail address of the author for further correspondence. The first page coming right after the cover has to contain once again the title of the paper, followed by spacing and then an abstract not exceeding 200 words in Serbian and English. Below the abstract, authors have to supply up to 10 key words. The text of the paper

starts from page two. Authors are kindly asked not to mention any personal details/facts within the text or footnotes that might reveal the identity of authors.

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

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

TECHNICAL GUIDELINES FOR FORMATTING MANUSCRIPTS

Each paper/article should contain the following elements:

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

Guidelines for text formatting:

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

Reference list:

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

Bandin, T. (1995).

Bandin, T. (1998).

Bandin, T. (2000).

Books, brochures, book chapters, encyclopedia entries, reviews

The main format for books

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

One author

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

One author, new edition

Vunjak, M. N. (2008). *Finansijski menadžment: Poslovne finansije* (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. *Analiz*, 19, 175-182.

Article from a journal, more than six authors

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

Proceedings of conferences, symposiums or congresses or excerpts from encyclopedias

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

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

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

1. Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj (2010, January 20), Lista časopisa za društvene nauke, Taken from http://www.nauka.gov.rs/cir/index.php?option=com_content&task=view&id=930&Itemid
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**