

UDK: 33



FIMEK

FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT U NOVOM SADU

ISSN 2217-5458

Ekonomija

teorija i praksa

Economics

Theory and Practice

GODINA XI • BROJ IV • 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
Cvećarska 2, 21000 Novi Sad
tel./faks: 021/400–484, 469–513
redakcija@fimek.edu.rs

Glavni urednik
Dragan Soleša

Odgovorni urednik
Marko Ivaniš

Sekretar redakcije
Katarina Soleša

Lektor i korektor za srpski jezik
Marija Sudar

Lektor i korektor za engleski jezik
Kristina Marić

Tehnička realizacija i štampa
Štamparija FELJTON, Novi Sad

Tiraž
100

CIP – Каталогизација у публикацији
Библиотека Матице српске, Нови Сад

33

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

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

COBISS.SR-ID 262822663

Časopis "Ekonomija - teorija i praksa" je kategorizovan kao istaknuti nacionalni časopis za društvene nauke – ekonomija i organizacione nauke - M 52

(<http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2018/05/2017.pdf>)

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 Vladisljević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
5. Dr sc **Goran Buturac**, znanstveni savjetnik, Ekonomski institut, Zagreb, Hrvatska
6. Prof. dr **Maja Ćirić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
7. Prof. dr **Radmilo Pešić**, Univerzitet u Beogradu, Poljoprivredni fakultet, Beograd
8. Doc. dr **Radivoj Prodanović**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
9. Prof. dr **Miodrag Brzaković**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd
10. Prof. dr **Svetlana Ignjatijević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad

Sadržaj|Contents

ORIGINALNI NAUČNI RAD

Blagojević Marko, Erić Pero

OCENA AGROEKOLOŠKIH USLOVA SEVERNE BAČKE U PROIZVODNJI SEMENA ITALIJANSKOG LJULJA (*Lolium italicum* L.) I EKONOMSKA OPRAVDANOST

Blagojević Marko, Erić Pero

EVALUATION OF ECONOMIC PROFITABILITY AND CLIMATIC – EDAPHIC CONDITIONS OF NORTHERN BAČKA FOR THE PRODUCTION OF ITALIAN RYEGRASS SEED (*Lolium italicum* L.) 1-17

PREGLEDNI RADOVI

Nešković Slobodan

NEUROEKONOMIJA I POLITIČKI NEUROMARKETING KAO MODERNE PARADIGME U KONTEKSTU UNAPREĐENJA POSLOVANJA

Nešković Slobodan

NEUROECONOMY AND POLITICAL NEUROMARKETING AS MODERN PARADIGMS IN THE CONTEXT OF BUSINESS IMPROVEMENT 21-35

Stankov Biljana, Damnjanović Jelena

SAVREMENE TEORIJE O STRANIM DIREKTNIM INVESTICIJAMA: PREGLED NAJISTAKNUTIJIH TEORIJA

Stankov Biljana, Damnjanović Jelena

MODERN THEORIES OF FOREIGN DIRECT INVESTMENTS: OVERVIEW OF THE MOST PROMINENT THEORIES 36-46

Vidaković Mira

SOCIOLOŠKI ASPEKTI ULOGE MENADŽMENTA PRI PROMENAMA U OBRAZOVANJU

Vidaković Mira

SOCIOLOGICAL ASPECTS OF MANAGING EDUCATIONAL CHANGE 47-65

STRUČNI RADOVI

Čavlin Miroslav, Softić Moamer, Mihajlović Milan

EFEKTI PRIMENE SAVREMENIH METODA OBRAČUNA U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA

Čavlin Miroslav, Softić Moamer, Mihajlović Milan

EFFECTS OF APPLICATION OF MODERN CALCULATION METHODS IN SMEs 69-82

Drakulić Neziri Aleksandra, Tepavac Rajko, Subotić Zoran

FAKTORI USPEŠNOSTI PRODAJE OSIGURANJA

Drakulić Neziri Aleksandra, Tepavac Rajko, Subotić Zoran

EFFECTS OF APPLICATION OF MODERN CALCULATION METHODS IN SMEs 83-98

ORIGINALNI NAUČNI RAD

OCENA AGROEKOLOŠKIH USLOVA SEVERNE BAČKE U PROIZVODNJI SEMENA ITALIJANSKOG LJULJA (*Lolium Italicum L.*) I EKONOMSKA OPRAVDANOST

Blagojević Marko¹

Erić Pero²

Sažetak: *Italijanski ljulj je kvalitetna vlatasta trava, relativno dobro prilagođena većem delu agroekoloških uslova Srbije. Za povećanje proizvodnje krme italijanskog ljulja neophodno je dovoljno kvalitetnog i jeftinog semena. Radi ostvarenja ovog cilja potrebna je savremena agrotehnika gajenja semenskih useva, prilagođena edafskim i klimatskim karakteristikama naših proizvodnih područja. Prinosi semena koji se ostvaruju u našoj proizvodnoj praksi su značajno niži od genetskog potencijala ove vrste. Moguće je smanjiti ovu razliku boljom agrotehnikom tokom rasta i razvoja semenskog useva, a posebno pravovremenošću obavljanja agrotehničkih operacija. Za kvalitetnu proizvodnju neophodni su iskusni kadrovi i dobra saradnja nauke i prakse. Italijanski ljulj ima više osobina koje ga čine zanimljivim i isplativim u proizvodnji. Ima uhodano tržište, veliku potražnju semena, jer je nezamenljiv u kratkotrajnim leguminozno-travnim smešama. Međutim, Vojvodina ne pripada regionu travnjačke proizvodnje, već intenzivnoj ratarsko-povrtarskoj proizvodnji.*

1 „Blagoflor“, društvo sa ograničenom odgovornošću za organizaciju, proizvodnju, doradu i promet poljoprivrednih proizvoda, Maršala Tita 115, Bačka Topola, + 381 (63) 8056-748, info@blagoflor.com

2 Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvečarska 2, Novi Sad, + 381 (21) 400-484, peric@fimek.edu.rs

Osnovni cilj istraživanja je da se utvrdi pogodnost klimatsko-edafskih uslova AP Vojvodine (severne Bačke) u proizvodnji semena italijanskog ljulja, ne samo visinom prinosa i kvaliteta semena (agrotehnički deo), već i utvrđivanjem ekonomske isplativosti semenske proizvodnje italijanskog ljulja, pri prolećnoj setvi u prvoj godini korišćenja i uslovima bez navodnjavanja (agroekonomski deo).

Ključne reči: italijanski ljulj / proizvodnja semena / uslovi severne Bačke / ekonomičnost proizvodnje

UVOD

Italijanski ljulj ima niz osobina koje ga čine zanimljivim i isplativim za proizvodnju. Ima razrađeno tržište i potražnju za semenom, jer je nezamenjiv u kratkotrajnim travno-leguminoznim smešama. Međutim, Vojvodina ne pripada regionu travnjačke proizvodnje, već intenzivnoj ratarsko-povrtarskoj proizvodnji.

Naša zemlja je suočena sa deficitom semena trava pa se seme nekih vrsta u potpunosti uvozi. Prema Nikitoviću i Radenoviću (1996) potrebe naše zemlje su oko 200 tona semena italijanskog ljulja, od čega se oko 50% podmiruje iz domaće proizvodnje. Italijanski ljulj spada u trave odličnog kvaliteta. Ima brz porast, u prvoj godini daje visok prinos (Simić, 2008). Povećan sadržaj šećera i vode utiče na efikasnost spremanja silaže (Đukić, 2002). Pogodan je za sve oblike eksploatacije: zelenu krmu, siliranje, senažu, seno, dehidraciju i ispašu (Cooper, 1960). Semenska proizvodnja trava je ekonomski veoma značajna, jer sa iste površine u jednoj godini, farmer može da ima i prihod od semena i da obezbedi kvalitetnu stočnu hranu.

Cilj istraživanja je da se ispita pogodnost klimatsko-edafskih uslova severne Bačke u proizvodnji semena italijanskog ljulja, ocenjeno kroz visinu prinosa i kvaliteta semena (agrotehnički deo) i ekonomske isplativosti semenske proizvodnje italijanskog ljulja, pri prolećnoj setvi u prvoj godini korišćenja, u slovima suvog ratarenja (agroekonomski deo).

MATERIJAL, METODI RADA I IZVORI PODATAKA

Agrotehnički uslovi izvođenja ogleda: Na parceli veličine 1,0 ha s proleća (2016) obavljena je setva italijanskog ljulja sorte Aubade, na međurednim rastojanjem od 12,5 cm, sa 20 kg/ha semena, u regionu

Telečke visoravni na severu Bačke u ataru Bačke Topole. Pre zasnivanja useva uzeti su uzorci zemljišta i izvršena agrohemijska analiza da bi se odredila eventualna potreba za đubrenjem useva mineralnim đubrivima. Tokom godine, sprovedene su sve agrotehničke mere nege, kao i praćeni troškovi njihovog izvođenja. Praćeni su važniji meteorološki parametri, da se utvrdi da li se bitnije razlikuju od višegodišnjih prosečnih vrednosti. Predusev italijanskom ljulju je bio merkantilni ovas čiji žetveni ostaci su istarupirani. Uzorkovanjem i ispitivanjem vlage semena žetvi se pristupilo 30. juna, pri sadržaju vlage u semenu od 27 % (preporučena granica je između 25-30%). Ovaj sadržaj vlaga semena omogućava normalan rad kombajna i kvalitetno izvršavanje, a ne dolazi do osipanja. Dana 14. septembra usev pokošen, za proizvodnju kabaste stočne hrane. Nakon finalne dorade, uzeti su uzorci za ispitivanje semenskih kvaliteta, čiju analizu je uradila PSSS Bačka Topola.

Agroekološki činioci: Za ocenu pogodnosti nekog agroekološkog rejona, sa stanovišta količine prirodnih padavina i temperature, za zasnivanje i podizanje travnjaka korišćeni su: transpiracioni koeficijent biljaka, mesečni kišni faktor i hidrotermički koeficijent Seljaninova.

Ekonomski parametri proizvodnje italijanskog ljulja: Istraživanje ekonomskih parametara za navedene proizvode, zasnivaju se na određivanju: obima proizvodnje, vrednosti proizvodnje, ukupnih troškova proizvodnje, finansijskog rezultata (dobitka ili gubitka) i pokazatelja efikasnosti proizvodnje. Obračun ovih ekonomskih kategorija u proizvodnji navedenih proizvoda obrađen je u vidu kalkulacija proizvodnje svedenih na jedinicu površine (ha).

REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Rezultati proizvodnje: Nakon zaprima semena i njegovog dosušivanja evidentirano je 620 kg/ha naturalnog semena. Proizvedeno je i 3.000 kg kvalitetnog sena.

Rezultati dorade semena: Nakon dorade dobijeno je čistog – dorađenog semena 334 kg (tab. 1). Randman dorade semena je bio 53,87%. Najveći deo otpada čini krupna frakcija (75,5% od ukupnog otpada). Razlog ovako visokom udelu otpada je u usevu veliko prisustvo samoniklog ovsa, što je sigurno uticalo i na prinos semena. Seme samoniklog ovsa iskorišćeno je u ishrani ovaca.

Tabela br 1. *Težina naturalnog, dorađenog semena i frakcija dorade (u kg)*

Naturalno i dorađeno seme i frakcije pri doradi	Težina u kg
Naturalno seme	620
Frakcija izdvojena na vetru 1	35
Frakcija izdvojena na vetru 2	19
Krupna frakcija (seme samoniklog ovsa)	216
Sitna frakcija	6
Frakcija prašine	10
Dorađeno seme	334

Kvalitet semena: Ispitivanjem kvaliteta semena utvrđena je klijavost 88%, što je znatno iznad zakonskog minimuma (65%) za ovu biljnu vrstu, i energija klijanja 88%.

Neklijalo seme (9%) spada u kategoriju svežeg semena – dormantnog semena, odnosno seme italijanskog ljulja nema izraženu dormantnost i ne mora da odstoji nakon žetve. Ovo nije slučaj kod drugih vrsta krmnog bilja, koje imaju izraženu dormantnost ili dozrevaju kasno, kod njih mora da prođe skoro 10 meseci od žetve do prodaje, što značajno usporava obrt kapitala. Ostvareni prihod od semena italijanskog ljulja može se uložiti već iste jeseni u negu useva (prihranu), čime se smanjuje nepotrebno angažovanje dodatnog kapitala, i već od prve godine iskorišćavanja, ova biljna vrsta je u ekonomskom smislu „samoodrživa“.

Agrohemijska analiza zemljišta je pokazala da zemljište sadrži u proseku uzetih uzoraka 0,20 % N, 27,05 mgP₂O₅ i 30,27 mg K₂O na 100 g zemljišta, te je zemljište dobro obezbeđeno najbitnijim makroelementima i u zasnivanju useva nije postojala potreba za đubrenjem (Ubavić i Bogdanović, 2008). Na dobru obezbeđenost zemljišta azotom uticala je lucerka kao pretkultura ovsu (u četvorogodišnjem trajanju).

Vremenski činioci: Za ocenu pogodnosti nekog agroekološkog rejona, sa stanovišta količine prirodnih padavina i temperature, za zasnivanje i podizanje travnjaka može da posluži transpiracioni koeficijent biljaka, mesečni kišni faktor i hidrotermički koeficijent Seljaninova (Erići sar., 2016).

Transpiracioni koeficijent predstavlja količinu potrošene vode transpiracijom trava (u mm) za sintezu jednog kilograma apsolutne suve

materije. Transpiracioni koeficijent trava u našim uslovima je na nivou $700 \text{ mm} \pm 10 \%$, čak i veći (Erići sar., 2016).

Mesečni kišni faktor predstavlja odnos mesečne količine padavina i srednje mesečne temperature. Mesečni kišni faktor daje prikaz o uslovima vegetacije nekog područja. Strižić (1952) smatra da za pregonske pašnjake nema uslova ako je kišni faktor u bilo kojem mesecu vegetacionog perioda manji od 3. On smatra da kišni faktor od 3,5 predstavlja verovatno najnižu granicu za dobro uspevanje pašnjaka, ali uz pretpostavku da koeficijent za susedne mesece iznosi najmanje 4, a oni do njih najmanje 5. Šoštarić Pisačić (1968) uzimaju u obzir i učinak podzemnog vlaženja, te za postizanje visokog prinosa i sigurnog porasta u određenom mesecu kod travnjaka i deteliništa smatra da mesečni kišni faktor od maja do septembra mora biti veći od 4,5 u uslovima umerenog podzemnog vlaženja, a 5 ako je podzemna voda suviše duboka. U aprilu bi količina padavina trebalo da bude viša od 70 mm/m^2 , odnosno mesečni kišni faktor bi morao biti veći od 6,0, jer su aprilske kiše važne za bujnu prolećnu vegetaciju travnjaka. U mesecima kada je kišni faktor niži od navedenih granica, ne može se očekivati optimalni porast trave. To znači, da za osiguranje nesmetanog porasta trava u mesecu sa prosečnom temperaturom od 20°C , padavine bi trebalo da budu veće od 90 mm/m^2 u slučaju umerenog podzemnog vlaženja, a veće od 100 mm/m^2 , ako je podzemno vlaženje nedovoljno (Erić i sar., 2016).

Ukoliko se uporede tabele 2 i 3 može se jasno utvrditi odstupanje vremenskih činilaca u 2016. godini, sa prosečnim vrednostima u dužem vremenskom periodu.

Jedna od najbitnijih činjenica je ukupna količina padavina u periodu od januara do septembra. Količina padavina u 2016. godini ($386,7 \text{ l/m}^2$, tab. 2) razlikuje značajnije od prosečnih vrednosti ($433,5 \text{ l/m}^2$, tab. 3) za manjak padavina od ($-46,8 \text{ mm}$) i to nam govori da 2016. godine se može smatrati lošijom godinom. Po mesecima najveća odstupanja su u februaru ($+37,5 \text{ mm}$, nadprosečno kišni) i aprilu ($-26,9 \text{ mm}$, nadprosečno sušni). Ali pošto zemljište na kojem je izvršen ogled dobro čuva vlagu, zbog svoje ilovaste strukture, veće padavine koje smo imali u februaru su sačuvane i biljke nisu oskudevale sa vodom tokom sušnog aprila. Prosečne mesečne temperature u februaru ($+0,6^\circ\text{C}$), i martu ($+1,7^\circ\text{C}$) u odnosu na prosek, te se može zaključiti da je u vreme setve (19. marta) zemljište bilo dovoljno zagrejano za nesmetano klijanje i nicanje.

Tabela 2. *Količine padavina, srednje mesečne temperature i mesečni kišni faktor u periodu januar-septembar 2016. godine za Bačku Topolu*

Mesec	Prosečne mesečne temperature, °C	Prosečne mesečne sume padavina, l/m ²	Mesečni kišni faktor
Januar	0,75	55,4	73,86
Februar	6,6	67,8	10,27
Mart	7,7	24,8	3,22
April	14,2	17,2	1,21
Maj	17,1	30,2	1,76
Jun	22,2	52,8	2,99
Jul	22,8	46,8	2,05
Avgust	20,9	58,1	2,77
Septembar	18,1	33,6	1,85
Σ	-	386,7	-

Temperatura zemljišta u vreme setve je iznosila 6,8°C, što je sasvim dovoljno, jer je iznad biološkog minimuma za klijanje semena trava (4° C).

Tabela 3. *Prosečne količine padavina, prosečne srednje mesečne temperature i mesečni kišni faktor (1980-2015) za Bačku Topolu*

Mesec	Prosečne mesečne temperature, °C	Prosečne mesečne sume padavina, l/m ²	+ ili - u odnosu na 2016.	Mesečni kišni faktor
Januar	-0,4	33,4	+22,0	83,5
Februar	1,3	30,3	+37,5	23,3
Mart	6,0	33,9	-9,1	5,65
April	11,6	44,1	-26,9	3,80
Maj	17,3	55,5	-25,3	3,20
Jun	20,4	80,5	-27,7	3,90
Jul	23,5	39,2	+7,6	1,68
Avgust	21,3	44,4	+13,7	2,08
Septembar	17,5	72,2	-38,6	4,12
Σ - razlika	-	433,5	-46,8	

Mesečni kišni faktor prelazi minimalnu preporučenu vrednost u januaru i februaru, dok je u martu aprilu, maju i junu ispod minimalne vrednosti. Poredeći ove vrednosti sa višegodišnjim prosečnim vrednostima možemo smatrati ovo proleće izrazito suvim. Može se jasno zaključiti (tab. 3) da je mesečni kišni faktor za prolećne mesece samo u maju ispod granice od 3,5 da je ovo područje pogodno za uspešno zasnivanje useva, za semensku proizvodnju italijanskog ljulja.

Seljaninov hidrotermički koeficijent predstavlja odnos sume padavina i sume srednjih dnevnih temperatura za vegetacioni period mart-septembar, što se može videti iz tabele 4. Primetna su znatna odstupanja od godine do godine; hidrotermički koeficijent u periodu od 2007. do 2016. godine (tab. 4), uglavnom su vrednosti ili u granicama umerene vlažnosti ili u graničnim vrednostima suše. Prosečne vrednosti za period 2007–2016. su na granici između umerene vlažnosti i sušne zone i da navodnjavanje nije potrebno, ali da postoji mogućnost pojave ekstremne suše kao 2012. godine, kada proizvodnja bez navodnjavanja nije moguća.

Tabela 4. *Hidrotermički koeficijenti prema Seljaninovu za vegetacioni period mart-septembar (2007-2016) za Bačku Topolu (Izvor: PSSS Bačka Topola)*

Godina	Suma padavina za VP	Suma srednjih dnevnih temperatura vazduha za VP	Hidrotermički koeficijent (K Seljaninov)	Značenje koeficijenta
2007.	323,1	3.813,8	0,847	sušna
2008	401,5	3.522,6	1,113	umerena vlažnost
2009.	379,5	3.722,4	1,019	umerena vlažnost
2010.	412,2	3.423,7	1,203	umerena vlažnost
2011.	433,3	3.614,2	1,198	umerena vlažnost
2012.	310,4	3.986,1	0,778	sušna
2013.	336,6	3.618,8	0,931	sušna
2014.	570,4	3.588,1	1,590	prekomerna vlažnost
2015.	315,2	3.761,7	0,838	sušna
2016.	291,8	3.658,1	0,797	sušna
Prosek	377,4	3.670,95	1,031	umerena vlažnost

Tabela 5. *Koeficijent varijacije sume padavina i koeficijent varijacije srednjih dnevnih temperatura vazduha za vegetacioni period (u periodu od 2007-2016)*

Prosečna suma padavina	Koeficijent varijacije sume padavina	Prosečna suma srednjih dnevnih temperatura vazduha	Koeficijent varijacije srednjih dnevnih temperatura vazduha
377,43	0,221	3.670,95	0,043

Na osnovu izračunatog koeficijenta varijacije (Maletić, 2005), (tab. 5), zapaža se da je varijabilnost sume padavina za više od pet puta veća u odnosu varijabilnost srednje dnevne temperature. Ovo nam govori da uspešna proizvodnja trave, posebno višegodišnjih, pre svega, zavisi od količine padavina u periodu između marta i septembra, presudno padavina u julu i avgustu, i da su ove padavine sklone velikim odstupanjima.

Ekonomski rezultati proizvodnje semena (agroekonomski deo):

Uspeh proizvodne delatnosti preduzeća zavisi, s jedne strane, od vrednosti proizvodnje koju preduzeće ostvaruje i, s druge strane, od troškova koji nastaju u vezi sa proizvodnjom i njenom prodajom (realizacijom). (Marko i sar., 1998). Prema opštoj šemi analitičke kalkulacije koja glasi: $p - t = d$, najpre se utvrđuje vrednost proizvodnje (p), zatim troškovi (t) i na kraju finansijski rezultat (d), kao razlika između vrednosti proizvodnje i troškova.

Obim proizvodnje: Cilj svake proizvodnje je da ostvari što veći prinos po jednom hektaru jer od visine prinosa i cene proizvoda zavisi vrednost proizvodnje. Međutim, to nije uvek tako jer cena proizvoda, u našem slučaju sena i semena, zavisi od kretanja na tržištu odnosno od ponude i potražnje. Seme italijanskog ljlja je imalo relativno stabilnu cenu, koja se na svetskom tržištu kreće se od 0,9 do 1,4 €/kg. Prosečna postignuta cena zadnjih 10 godina kod nas iznosi 1,18 €/kg (Zapisnici sa sastanaka Agrozajednice, 2007-2016). Cena sena je dosta stabilna i kreće se od 0,05 do 0,10 €/kg (Završni račun „Blagoflor” Bačka Topola, 2000-2016), što nam govori da je postignuta cena sena relativno niska i da ima izgleda da ona bude znatno viša.

U prvoj godini proizvodnje italijanskog ljulja (godina zasnivanja) usev se kosi najčešće dva puta za seme, a žetveni ostaci (slama) se balira i koristi u ishrani preživara, jer ima značajnu hranjivu vrednost. Na ovom ogledu je požnjeven samo jedan otkos za seme, dok je drugi uništen zbog olujnog nevremena. U drugoj i trećoj godini italijanski ljulj se kosi dva puta za seme i jednom za zelenu krmu. U drugoj godini mogu se očekivati prinosi preko 1.000 kg/ha semena i oko 4.000-5.000 kg/ha krme (sena+ slama). U drugoj i trećoj godini se očekuju znatno niži troškovi, jer nema troškova zasnivanja useva (osnovne obrade i pripreme zemljišta, setve, valjanja), stoga se očekuje da troškovi budu niži do 170 €/ha. Očekuje se da ukupni troškovi proizvodnje ne budu viši od 400 €/ha.

Vrednost proizvodnje semena italijanskog ljulja: Vrednost proizvodnje (P) je, kako smo već naveli, pokazatelj ekonomske efektivnosti. Predstavlja proizvod količine proizvoda (k) i njegove cene (c), a izražava se u novčanim jedinicama. Vrednost proizvodnje je proporcionalna visini prinosa i prodajnoj ceni. Sa njihovim povećanjem dolazi do povećanja vrednosti proizvodnje i obrnuto (Maletić, 2005).

Ispitivana sorta italijanski ljulja je trogodišnja, koja se koristi na više načina. U ovim istraživanjima prikazana je ekonomska isplativost kombinovanog iskorišćavanja italijanskog ljulja za seme i seno, kako bi se ostvario veći prihod već u prvoj godini eksploatacije.

Podaci (tab. 6). pokazuju da pri ostvarenom prinosu sena od 3.000 kg/ha, semena 334 kg/ha i korisnog otpada 190 kg/ha, vrednost proizvodnje je iznosila 620,4 €/ha. Ostvaren prihod od prodaje semena (434,2 €/ha) čini 70% od ukupnih prihoda.

Tabela 6. Ostvarena vrednost proizvodnje semena, sena i korisnog otpada italijanskog ljulja

Parametar	Prinos (kg/ha)	Cena (€/kg)	Vrednost proizvodnje (€/ha)
Seme	334	1,3	434,2
Seno	3.000	0,057	171,0
Korisni otpad	190	0,08	15,2
Ukupno	-	-	620,4

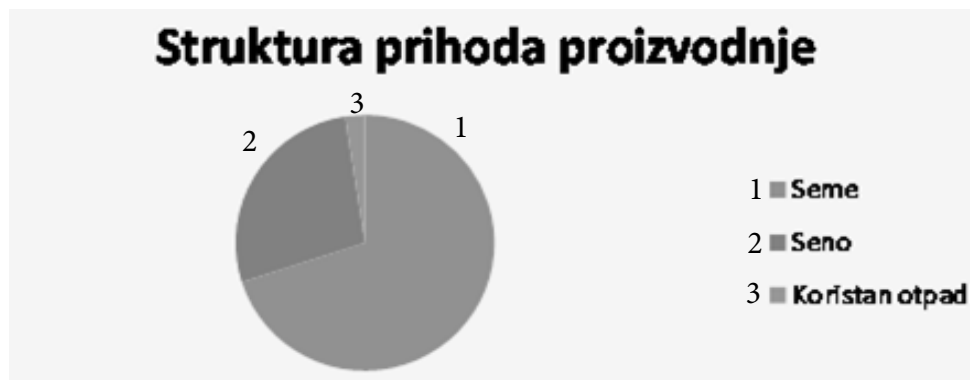
Troškovi i prihodi od proizvodnje: Troškovi proizvodnje su značajna stavka od koje zavisi finansijski rezultat, stoga se njihovoj analizi treba posvetiti posebna pažnja. Predstavljaju novčanu vrednost sredstava za rad, rada i predmeta rada utrošenih u jednoj proizvodnji.

Poljoprivredna proizvodnja se odlikuje visokim proizvodnim troškovima po jedinici kapaciteta. Visoki troškovi racionalno utrošeni daju pozitivne rezultate, oni rastu po jedinici površine ali opadaju po jedinici proizvoda i obezbeđuju jeftinije proizvode.

U tabeli 7. prikazana je obračunska kalkulacija proizvodnje sena i semena u prvoj godini eksplatacije useva. Troškovi proizvodnje, a posebno materijalni troškovi zasnivanja livadskih trava u prvoj godini su veliki, jer je višegodišnja vrsta, jednom se zasniva, a koristi tri godine. Sa druge strane, u prvoj godini očekuje se manji prinos semena nego u drugoj godini. Na analiziranoj parceli u prvoj godini je dobijen prinos semena od 334 kg/ha koje je prodato po ceni od 1,3 €/kg od čega je ostvaren prihod od 434,2 €/ha.

Takođe, ostvaren je i prinos sena i žetvenih ostataka od 3.000 kg/ha, (tab. 10), što sa tržišnom cenom od 0,057 €/kg sena uvećava vrednost proizvodnje za 171 €/ha (graf. 1).

Grafikon 1. Struktura prihoda proizvodnje



Istraživanja su pokazala, a praksa potvrdila, da se u godini zasnivanja višegodišnjih trava sa dobijenim prinosom sena i semena uspevaju pokriti troškovi zasnivanja, dok se značajniji prihodi očekuju u drugoj i trećoj godini. Upravo iz ovih razloga je napravljena još jedna kalkulacija u kojoj su troškovi zasnivanja ravnomerno podeljeni, sa predviđenom dužinom iskorišćavanja (tab. 8).

Vrednost proizvodnje (tab.7) iznosila je 620,13 €/ha, ukupni troškovi proizvodnje 602,74 €/ha, dok je ostvarena dobit bila 17,66 €/ha.

U ukupnim troškovima, usluge predstavljaju najznačajniju stavku i iznose 290,31 €/ha, što je 48% ukupnih troškova. Od usluga, najznačajnije stavke su oranje i kombajniranje 53, odnosno 57 €/ha. Prikazane cene su iz zadružnog cenovnika mašinskih usluga za 2016. godinu. U ove cene su uračunate potrošnja goriva, amortizacija mašina i utrošak radne snage.

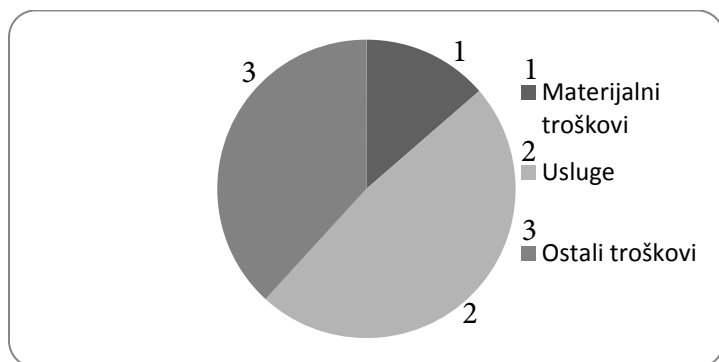
Ostali troškovi, odnosno zakupa parcele, dorade semena i ispitivanje semena, takođe predstavljaju značajnu stavku u ovoj semenskoj proizvodnji i iznose 230 €/ha.

Treća po redu, bitna stavka u ukupnim troškovima su materijalni troškovi, odnosno semenski materijal i sredstva za zaštitu bilja, i oni iznose 14% od ukupnih troškova. Ogled je rađen na volonterskim principima, tako da u prvoj godini nisu obračunati bruto lični dohoci.

„Blagoflor“ Bačka Topola, društvo sa ograničenom odgovornošću za organizaciju, proizvodnju, doradu i promet poljoprivrednih proizvoda svoj ekonomski interes u proizvodnji semena italijanskog ljulja, šire posmatrano, vidi i kroz asortiman sopstvene ponude semena tržištu Srbije, plodored, stepen eksploatacije sredstava rada (doradnog centra) i radne snage.

Struktura troškova proizvodnje italijanskog ljulja, odnosno učešće pojedinih vrsta troškova u ukupnim troškovima proizvodnje za 2016. godinu (tab. 3).

Grafikon 2. Struktura troškova proizvodnje.



Iz tabele 8 se jasno vidi da ako se troškovi koji se pojavljuju samo u godini zasnivanja, podele na onaj period godina koliko se očekuje da se

usev eksploatiše (u našem slučaju je to tri), onda troškovi značajno padaju sa 603 na 453 €/ha. U troškove zasnivanja spadaju semenski materijal, zaštita useva od korova, osnovna obrada i setva. U drugoj i trećoj godini su samo troškovi nege i skidanja useva, dok ostali troškovi ostaju isti. U tom slučaju dobit iznosi 167 €/ha.

Obračun troškova dat je u vidu kalkulacija 1 (tab.7):

Finansijski rezultat: Uspeh privredne delatnosti jednog preduzeća ili gazdinstva zavisi, sa jedne strane, od vrednosti proizvodnje i visine troškova koji nastaju u vezi sa tom proizvodnjom i prodajom. Kada je vrednost proizvodnje veća od ukupnih troškova, tada je ostvaren pozitivan finansijski rezultat (dobit) i obrnuto. Ostvareni finansijski rezultat zavisi, kako od cene koštanja proizvoda, tako i od društveno priznate vrednosti proizvodnje od strane tržišta.

Finansijski rezultat poslovanja utvrđuje se kao razlika između ostvarene vrednosti proizvodnje i ukupnih troškova u toku poslovne godine. Kod ove proizvodnje prilikom kombinovanog korišćenja sena i semena, finansijski rezultat u prvoj godini iskorišćavanja bio je dobitak od 17,66 €/ha.

Ekonomičnost proizvodnje: U prvoj godini gajenja tj. zasnivanja italijanskog ljulja, troškovi su veći zbog zasnivanja, a prinosi manji jer se usev kosi samo dva puta pa je i ekonomičnost manja, svega 1,03, što prevazilazi nivo ulaganja, odnosno ukoliko se troškovi zasnivanja useva raspodele na 3 godine (tab.8) onda je ekonomičnost 1,37 (tab. 9). Naime, ako vrednost proizvodnje u godini zasnivanja pokrije uložene troškove, to je zadovoljavajuće. U sledećoj godini može se očekivati ekonomičnost i preko tri, kada se mogu očekivati prinosi preko 1.000 kg/ha, a troškovi će padati jer nema troškova zasnivanja (Simić, 2008). Obračun troškova u vidu kalkulacije 2 (tab.8).

Tabela 7. Kalkulacija proizvodnje semena italijanskog ljulja po hektaru u godini zasnivanja

Red.br.	Elementi	Jed. mere	Količina	Cena	Iznos
1	2	3	4	5	6
1.	VREDNOST PROIZVODNJE	€/ha	-	-	620,13
1.1.	Glavni proizvod - seme	kg/ha	334	1,3	434,20
1.2.	Sporedni proizvod - seno (slama)	kg/ha	3000	0,057	170,73
1.3.	Koristan otpad posle dorade	kg/ha	190	0,08	15,2
2.	TROŠKOVI PROIZVODNJE	€/ha	-	-	602,74
2.1	Materijalni troškovi	€/ha	-	-	82,43
2.1.1.	Semenski materijal	€/ha	25	2,60	65,00
2.1.3.	Sredstva za zaštitu	€/ha	1,5	11,62	17,43
2.1.4.	Herbicidi (<i>maton</i>)	l/ha	1,5	11,62	17,43
2.2.	Usluge (radovi)	€/ha	-	-	290,31
2.2.1	Oranje	€/ha	1,00	52,84	52,84
2.2.2.	Tanjiranje	€/ha	2,00	16,26	32,52
2.2.3.	Setva	€/ha	1,00	20,32	20,32
2.2.4.	Valjanje	€/ha	1,00	12,19	12,19
2.2.5.	Tretiranje herbicidom	€/ha	1,00	12,19	12,19
2.2.6.	Korekcija herbicidom	€/ha	1,00	12,19	12,19
2.2.7.	Kombajniranje	€/ha	1,00	56,91	56,91
2.2.8.	Transport zrna	€/ha	1,00	16,26	16,26
2.2.9.	Košenje	€/ha	1,00	14,51	14,51
2.2.10.	Valiranje	€/ha	1,00	12,19	12,19
2.2.11.	Baliranje sena	€/kom	150,00	0,16	24,00
1.2.13.	Prevoz sena	€/kg	3000,00	0,008	24,19
2.3.	Ostali troškovi	€/ha	-	-	230,00
2.3.1	Troškovi dorade	€/kg	0,156	334	43,42
2.3.2.	Zakup zemljišta	€/ha	1,00	150	150,00
2.3.3.	Ispitivanje kvaliteta semena	€	1	24,39	24,39
2.3.4.	Vodni doprinos	€	1	12,19	12,19
2.4.	Opšti troškovi gazdinstva	€/ha	/	/	/
3.	Dobitak	€/ha			17,66
4.	Gubitak	€/ha			

Tabela 8. Kalkulacija proizvodnje italijanskog ljuja po hektaru za ceo period eksploatacije od 3 godine

Red.br.	Elementi	Jed.mere	Količina	Cena	Iznos
1	2	3	4	5	6
1.	VREDNOST PROIZVODNJE	€/ha	-	-	620,13
1.1.	Glavni proizvod - seme	kg/ha	334	1,3	434,20
1.2.	Sporedni proizvod - seno (slama)	kg/ha	3000	0,057	170,73
1.3.	Koristan otpad posle dorade	kg/ha	190	0,08	15,2
2.	TROŠKOVI PROIZVODNJE	€/ha	-	-	452,93
2.1	Materijalni troškovi	€/ha	-	-	27,47
2.1.1.	Semenski materijal	€/ha	25/3	2,60	21,66
2.1.3.	Sredstva za zaštitu	l/ha	1,5/3	11,62	5,81
2.1.4.	Herbicidi (maton)	l/ha	1,5/3	11,62	5,81
2.2.	Usluge (radovi)	€/ha	-	-	195,46
2.2.1	Oranje	€/ha	1,00/3	52,84	17,61
2.2.2.	Tanjiranje	€/ha	2,00/3	16,26	10,84
2.2.3.	Setva	€/ha	1,00/3	20,32	6,77
2.2.4.	Valjanje	€/ha	1,00/3	12,19	4,06
2.2.5.	Tretiranje herbicidom	€/ha	1,00/3	12,19	4,06
2.2.6.	Korekcija herbicidom	€/ha	1,00/3	12,19	4,06
2.2.7.	Kombajniranje	€/ha	1,00	56,91	56,91
2.2.8.	Transport zrna	€/ha	1,00	16,26	16,26
2.2.9.	Košenje	€/ha	1,00	14,51	14,51
2.2.10.	Valiranje	€/ha	1,00	12,19	12,19
2.2.11.	Baliranje sena	€/kom	150,00	0,16	24,00
1.2.13.	Prevoz sena	€/kg	3000,00	0,008	24,19
2.3.	Ostali troškovi	€/ha	-	-	230,00
2.3.1	Troškovi dorade	€/kg	0,156	334	43,42
2.3.2.	Zakup zemljišta	€/ha	1,00	150	150,00
2.3.3.	Ispitivanje kvaliteta semena	€	1	24,39	24,39
2.3.4.	Vodni doprinos	€	1	12,19	12,19
2.4.	Opšti troškovi gazdinstva	€/ha	/	/	/
3.	Dobitak	€/ha	-	-	167,20
4.	Gubitak	€/ha	-	-	-

Tabela 9. *Ekonomičnost proizvodnje sena i semena italijanskog ljulja u godini zasnivanja, obračunata za jednogodišnji i trogodišnji period iskorišćavanja useva italijanskog ljulja (€/ha)*

Parametar	Troškovi u godini zasnivanja	Obračunati za tri godine korišćenja
Vrednost proizvodnje	620,13	620,13
Prosečni troškovi proizvodnje za period eksploatacije	602,74	452,93
Koeficijent ekonomičnosti	1,03	1,37

ZAKLJUČAK

Karakteristično za sve višegodišnje useve jeste da se u godini setve dobijaju najmanji prinosi sena i semena, zbog biologije ukorenjavanja i opšteg razvoja biljaka. Ostvarenje dobiti u prvoj godini (čak i kad je minimalna) je zadovoljavajuća. U narednim, posebno u drugoj godini, može se očekivati veći prinos, a i troškovi proizvodnje su manji (do 30%).

U ovom istraživanju ostvarena je prihod od semena u iznosu od 434 €/ha, sena 171 €/ha i korisnog otpada 15 €/ha. Prihod od semena čini 70% ukupnih prihoda. U godini zasnivanja je postignut prihod od 620 €/ha, a troškovi su 602,74 €/ha, dok je dobit 17,3 €/ha i koeficijent ekonomičnosti proizvodnje 1,03. Ovi podaci nam jasno pokazuju da prihod od semena ne bi uspeo da pokrije troškove u godini zasnivanja, tj. gubitak u proizvodnji bi bio 168 €/ha.

Kombinovanom proizvodnjom sena i semena ostvareni su pozitivni rezultati, što je i naša preporuka. Takođe, nakon ubiranja semena, žetveni ostaci su odličnog kvaliteta i pogodni su za ishranu stoke. Može se zaključiti, da je italijanski ljulj profitabilna biljna vrsta, sa aspekta ekonomičnosti i dohotka po hektaru, obzirom da se seje jednom, a koristi tri godine ali zahteva pravovremeno obavljanje svih operacija i puno rada.

EVALUATION OF ECONOMIC PROFITABILITY AND CLIMATIC – EDAPHIC CONDITIONS OF NORTHERN BAČKA FOR THE PRODUCTION OF ITALIAN RYEGRASS SEED (*Lolium italicum* L.)

Blagojević Marko

Erić Pero

Abstract: *Italian ryegrass is a high quality grass, relatively well adapted to our agroecological conditions. In order to increase the production of fodder crop obtained from this plant, it is necessary to establish grass surfaces and it is necessary to produce quality and cheap seeds. In order to achieve this goal, we need modern agrotechnics for seed production, adjusted to our conditions and adapted to the edaphic and weather characteristics of our production areas.*

The yields of seeds achieved in our production practice are significantly lower than the potentials, but it is possible to increase it with better agrotechnology during the development of seed crops and the seasonal performance of agrotechnical operations. Qualitative production requires experienced staff as well as cooperation between science and economy. Italian ryegrass has a number of features that make it interesting for cost-effective production. There is big market, with a great demand for seeds every year. Italian ryegrass is irreplaceable in short-term grass-leguminous mixtures. However, Vojvodina does not belong to the grassland production area, it is rather an intensive production area for fruits and vegetables.

The main goal of this work is to examine the suitability of climatic-edaphic conditions of Vojvodina (northern Bačka) in the production of Italian ryegrass seeds, not only in terms of yield and quality of seeds (agrotechnical aspect), but also by determining the economic profitability of seed production in the spring sowing in the first year of exploitation, as well as in the conditions of dry cropping (agroeconomic aspect).

Key words: *Italian ryegrass / seed production / climatic-edaphic conditions of northern Bačka / economic profitability.*

LITERATURA

1. Đukić, D. (2002). *Biljke za proizvodnju stočne hrane*, Novi Sad, Poljoprivredni fakultet.
2. Erić, P., Čupina, B., Krstić, Đ. i Vujić, S. (2016). *Travnjaci*, udžbenik. Novi Sad, Poljoprivredni fakultet.
3. Maletić, R. (2005). *Metodi statističke analize u poljoprivrednim i biološkim istraživanjima*, Beograd, Poljoprivredni fakultet.
4. Nikitović, N. i Radenović, B. (1996). *Proizvodnja semena krmnog bilja u Jugoslaviji i bilans potreba do 2000. godine*. Novi Sad, Zbornik radova VIII jugoslovenskog simpozijuma o krmnom bilju, 26, 181-192.
5. Simić, A. (2008). *Uticaj međurednog rastojanja, količine semena i prihranjivanja azotom na prinos i kvalitet semena italijanskog ljulja*. Doktorska disertacija, Zemun, Poljoprivredni fakultet.
6. Strižić, M. (1952). *Pregonsko napasivanje*. Zagreb, *Agronomski glasnik*, VI, 314-333.
7. Šoštarić-Pisačić, K. i Kovačević, J. (1968). *Travnjačka flora i njena poljoprivredna vrednost*, Zagreb, Nakladni zavod znanje.
8. Ubavić, M. i Bogdanović, D. (2008). *Praktikum iz agrohemije*, Novi Sad, Poljoprivredni fakultet.
9. Vuckovic S., Nedic, M., Zaric, D., Zivanovic, LJ. (1998). Effect of row spacing and sowing rate on Italian ryegrass (*Lolium italicum*) seed yield and quality. *Proceedings of 2nd Balkan symposium on Field Crops* (469-473), Novi Sad, Yugoslavia.
10. *Čenovnik mašinskih usluga*, Zadružni savez Vojvodine (2015). Novi Sad, Preuzeto sa <http://www.zasav.org.rs/dokumenti.php?tip=-1>
11. Zapisnici sa sastanaka Agrozajednice od 2000. do 2016. Beograd.
12. Završni račun „Blagoflor” D.O.O. 2000-2016. Bačka Topola.

PREGLEDNI RADOVI

PREGLEDNI RAD

NEUROEKONOMIJA I POLITIČKI NEUROMARKETING KAO MODERNE PARADIGME U KONTEKSTU UNAPREĐENJA POSLOVANJA

Nešković Slobodan¹

***Sažetak:** Neuroekonomija i politički neuromarketing predstavljaju savremene akademske discipline koje inkorporiraju veći broj naučnih oblasti iz sfere ekonomije, politikologije, marketinga, medicine i komunikologije. Istovremeno, to su profesionalne delatnosti značajne za menadžment poslovnih sistema i institucija u procesu donošenja optimalnih odluka. Navedene neuronauke označavaju dinamičko, perspektivno istraživačko polje, gde uključuju koncepte funkcionisanja tržišta, percepciju javnosti i socijalnu psihologiju u kontekstu pravilnog razumevanja ekonomskih i političkih trendova. Primenom sofisticiranih mehanizama i paradigmi obezbeđuje se kompetentno donošenje rešenja na svim nivoima društvenog ambijenta.*

***Ključne reči:** neuroekonomija / politički neuromarketing / akademske discipline / konkurentnost / savremeno poslovanje*

UVOD

Može se zaključiti da u savremenom društvu moderna nauka teži ka interdisciplinarnosti, prvenstveno jer pojmovi koji su se vezivali za oblast prirodnih nauka, mogu se povezati i sa društvenim naukama, posebno ekonomijom i politikom. Cilj i oblast interesovanja neuroekonomije, ali i političkog neuromarketinga, jeste shvatanje ponašanja ljudi i donošenje

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

određenih odluka koje se odnose na odabir nekog proizvoda, odnosno u vezi sa političkim izborom pojedinca, kao i saznanje koji su delovi zaduženi za takve odluke. Posmatrano sa stanovišta nauke, ova istraživanja su krajnje intrigantna, a do nedavno i apsolutno nezamisliva. Politički marketing se, pre svega, bavi pitanjima koji se tiču mehanizma, odnosno načina donošenja političkih odluka – za koju političku opciju će se odlučiti, kojeg kandidata će podržavati, koje političke stavove zauzimaju, kako izgrađuju svoja politička opredeljenja i sl.

U svrhu poboljšanja odlučivanja u uslovima neizvesnosti uspostavljeni su savremeni principi koji za cilj imaju da takvo odlučivanje učine što kvalitetnijim i naprednijim. Neuroekonomija je jedna od nauka koja teži ka spoznaji kompleksnosti odlučivanja u oblasti ekonomije, ali isključivo sa njene neurobiološke strane. Neuroekonomija je nauka koja analizira odgovore koji se tiču donošenja krucijalnih poslovnih intencija, a povezanih u neuronsku mrežu. Kompanije su te koje svakodnevno pospešuju njen razvoj, tako što na sve načine pokušavaju da dođu do odgovora kako bi održali poziciju na tržištu, zadržali postojeće potrošače i zadobili lojalnost novih. Najveći deo pažnje usmeren je upravo ka mozgu koji predstavlja centralni organ pri usvajanju najvažnijih ekonomskih i finansijskih odluka.

Od davnina je postojalo shvatanje da je čovek racionalno biće i da sve svoje političke, odnosno ekonomske odluke donosi na osnovu racionalnog činjeničnog stanja, na osnovu realnosti, procenjivanja situacije i izbora najefikasnijeg rešenja koja odgovara određenim interesima. Emocije su obrađivane kao nešto što je instinktivno i više primereno životinjama nego ljudima. Međutim, jasno je da su emocije te koje imaju izuzetan uticaj na našu odluku. Tome svedoče brojne studije koje su demonstrirale da se na osnovu poznavanja kompleksnog mehanizma formiranja odluka u mozgu može predvideti ponašanje (pa i političko). Nastajanje emocije počinje u mozgu, što bi za marketinške istraživače bila fascinantna ideja da su u mogućnosti da ih čitaju i tumače na njihovom izvoru, a ne samo u formi facijalne ekspresije. Dakle, uz pomoć aktivnosti mozga postoji mogućnost ekstrapoliranja političkih odluka i političkog ponašanja što neuronauku čini izuzetno heurističnom. Moguće je zaključiti da su izbori, tj. odluke (političke i ekonomske prirode) u velikoj meri i posledica nesvesne neuronske aktivnosti, nesvesnog dela uma odnosno emocija.

Neuroekonomija i politički neuromarketing su relativno mlade nauke, posebno na našim prostorima, tako da im se zadnjih godina posvećuje sve više vremena. U kontekstu evropskih integracija i potrebama zemalja Zapadnog Balkana, teži se ka zaokupljanju pažnje u istraživanju ove dve discipline. Ubrzan razvoj privrede, tehnologije, svih grana nauke, ekonomije, kao i međudržavnih odnosa usmerava ka ujedinjenju Evrope u jedinstveno tržište, čemu posebno žele da se približe države Zapadnog Balkana.

Neuroekonomija u nauci i poslovanju

Neuroekonomija je sasvim nova koncepcija u savremenom poslovanju i blisko saraduje sa savremenim metodama menadžerskog donošenja odluka. Ona podrazumeva moderni pristup u funkciji napretka privrede. Takođe, neuroekonomija obuhvata postupke okončanja izazova koji se tiču taktika pri donošenju krucijalnih odluka u ekonomiji i vladanja menadžmenta. Dakle, ona označava savremeno pristupanje menadžmentu. U savremenom ambijentu neuroekonomija je zauzela esencijalnu poziciju u domenu ekonomije, dok je na našim izuzetno daleko od svetskog trenda.

Neuroekonomija obuhvata tri grane: (Nešković, 2017)

1. *Neuromarketing*
2. *Neurofinansije*
3. *Neurotrgovinu*

Sigmund Frojd, koji se bavio psihoanalizom, zaslužan je za saznanje da je čovek suštinski iracionalno biće. Zahvaljujući ovoj teoriji na polju marketinga dolazi do značajnih otkrića. S obzirom na činjenicu da je 80% čovekovog ponašanja nesvesno, zaključuje se da postoje velike mogućnosti uticaja na ponašanje potrošača iz pomoć ovog dela ličnosti. Takođe, na ljude kao kupce, tj. potrošače, krucijalan uticaj imaju subliminalne poruke.

Dakle, rezultati istraživanja kojima se bavi ova mlada nauka, odnosno neuromarketing, tačnije i preciznije predviđaju ponašanje potrošača i prikazuju njegove stavove i mišljenje u pogledu nekog proizvoda. Takođe, slikovitiji je prikaz ponašanja potrošača prilikom kupovine, a pored toga očigledan je i bolji uvid u ponašanje neodlučnih i

potencijalnih potrošača. Britanska istraživačka agencija Neureco jedna je od mnogobrojnih marketinških kuća koje se bave upravo ovom tematikom. Rezultati istraživanja ove agencije su izuzetno zanimljivi. Jedno od otkrića je da potrošači reaguju na prijatnu aromu, tako da su veće šanse da će se kao kupac ponovo vratiti i biti lojalni prodavnici koja im je pružila momente užitka. Pored toga, potrošačima je od izuzetne bitnosti ambijent, kao i društvo, pa su određena istraživanja pokazala da prodavnice koje su okruženje bazirale na romantičnoj atmosferi koja asocira na parove (porodicu, prijatelje, partnere) imaju mnogo veće šanse da opstanu na tržištu. Takođe, bitan je i uticaj muzike na potencijalne potrošače, kako u prodavnicama, tako i u restoranima. Neki restorani sproveli su istraživanja koja se tiču muzike sporijeg i bržeg ritma koja se puštala u njihovim objektima. Istraživanja su dovela do zaključka da su posetioci koji su bili izloženi sporijoj muzici duže sedeli za stolom restorana, ređe napuštali restoran pre nego što bi i seli za sto, čekali duže na porudžbine i više plaćali za obroke i piće nasuprot potrošačima koji su bili izloženi bržem ritmu muzike. Bruto zarada je bila veća u onim restoranima u kojima se puštala sporija muzika. (Nešković, 2017, str. 21)

Politički neuromarketing kao moderna disciplina

Politički neuromarketing poznat je i kao neurodiplomacija, politička neuronauka, neuropolitika. Ova mlada nauka prosperira kao novi vid savremenih odnosa među državama, podrazumeva finansijske i ekonomske konekcije dve zemlje i obuhvata složeno dejstvo u okviru datih zadataka i ciljeva. Izdvaja se definicija političkog neuromarketinga kao neuroekonomije implementirane na područje politike koja na potpuno inovativni način sagledava ovaj proces. Metodologija kojom se služi politički neuromarketing su "kodiranje lica", snimanje mozga i "biofidbek". Efekti dobijeni na ovaj način poprilično su neporecivi za razliku od onih koji su dobijeni klasičnim anketiranjem. Sa pojavom globalizacije i njenim uticajem na svetske privrede i međunarodne politike, potreba pojedinih ekonomija da budu promovisane u inostranstvu, i da se na svetskom tržištu izbore za što veće učešće i udeo u ostvarenoj dobiti, nesumnjivo postaje i državni interes njihovih zemalja.

Primarni ciljevi ekonomske politike pre svega su: ekonomska saradnja sa inostranstvom, utvrđivanje konzistentne politike ekonomskog nastupa

na međunarodnom planu, obezbeđivanje materijalnih resursa za takav nastup, kao i obučavanje kadrova koji će sprovoditi utvrđenu politiku. Politički neuromarketing bavi se proučavanjem korelacije između mozga i politike. U svojim istraživanjima koristi metodologiju iz kognitivne neuronauke. Kao osnovni predmet njenog istraživanja javljaju se klasična pitanja iz političkih nauka kao što su: kako se donose političke odluke, kako se formiraju politički stavovi, kako se vrši procenjivanje političkih kandidata, kako se evaluiraju političke koalicije.

Dešavanja iz dvadesetog veka, prvobitna zatvorenost komunističkog, a kasnije i socijalističkog sistema prema kapitalističkoj evropskoj privredi, raspad Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije, praćen građanskim ratom i nastankom novih država, dovele su Balkan u sporedni položaj u odnosu na savremenu evropsku integraciju. Zemlje koje pripadaju Zapadnom Balkanu su manje i srednje zemlje koje se mogu uspešno i efikasno razvijati samo uključivanjem u regionalne ekonomske integracije i korišćenjem efekata širenja tržišta i konkurencije. Regionalna saradnja ključna je za rešavanje pitanja nasleđenih iz prošlosti, ali i onih sa kojima se Zapadni Balkan sada suočava. Međutim, od izuzetnog je značaja, da sve zemlje Zapadnog Balkana jačaju svoj demokratski potencijal i sve teže istom cilju tj. unapređivanju odnosa sa Evropskom unijom. Zato je perspektiva članstva u EU i napredak zemalja ovog regiona prema njoj najbolji pokretač i pravac razvoja, a i garant dobrokomšijskih odnosa među samim zemljama. (Kolev, 2012, str. 253)

Prvo publikovano naučno istraživanje iz oblasti političkog neuromarketinga vezuje se za američkog neurofiziologa, neuropsihijatra i neurobiologa Rodžera Volkota Speria (Roger Wolcott Sperry; 1913–1994). Speri se tokom osamdesetih godina bavio istraživanjima sa nekolicinom svojih kolega tako što su rađeni pregledi i ogledi na pacijentima kojima je prerezan deo mozga koji spaja i dalje prenosi nerve signale jedne moždane hemisfere u drugu. Eksperiment je izvođen na Kalifornijskom Tehnološkom Institutu. Učesnici u eksperimentu kojima je bio prerezan korpus kalozum prikazali su svoje političke stavove prema političkim liderima na fotografijama tako što su ih posmatrali samo levim, a posle i samo desnim okom, odnosno odvojenim hemisferama mozga. Od ispitanika je traženo da izlože svoje mišljenje o konkretnom političkom lideru tako što će pokazati palac na gore, palac na dole ili palac u neutralnom položaju. Tako su tokom eksperimenta

politički stav prema fotografiji Adolfa Hitlera ili Fidela Kastro iskazivali palcem na dole. Isti ishod bio je i kada su gledali levim okom (desna hemisfera mozga) i kada su gledali desnim okom (leva hemisfera mozga). Tokom posmatranja fotografije Vinstona Čerčila reagovali su palcem na gore, dok su prema Ričardu Niksonu imali neutralan stav (pokazivali palac u neutralnom položaju). (Kolev, 2012, str. 254)

Karakteristično je otkriće da je svaka od hemisfera nastojala da komunicira sa drugom. Studija je dokazala da je neurološkim pristupom omogućeno prepoznavanje političkih stavova ispitanika. Presecanjem ove veze dve moždane hemisfere utvrđeno je da one mogu nastaviti samostalno funkcionisanje i da mogu odvojeno kontrolisati psihičke funkcije koje su posebno definisane i koje su se kontrolisale i pre hirurškog odvajanja („fenomen podeljenog mozga“). Na pacijentima koji su podvrgnuti ovoj studiji dokazano je da leva moždana hemisfera služi za obrađivanje verbalnih simbola, za inteligenciju, za modele ponašanja, dok desna hemisfera mozga ima funkciju osposobljavanja za obradu mišljenja i za proces generalizacije emocija. Speri je zahvaljujući ovim otkrićima značajno izmenio dotadašnje stavove o centralnom nervnom sistemu kao rudimentiranom izvoru neuroloških funkcija, ali su pored toga i osvetlio osnovu ljudskog ponašanja (pa i političkog). (Kolev, 2012, str. 254)

Politički neuromarketing označen je kao budućnost diplomatije, jer je u procesima globalizacije svetske ekonomije i politike postao primarno sredstvo predstavljanja na svetskom tržištu. Dakle, ekonomska diplomatija predstavlja specifično pripajanje klasične diplomatije, ekonomskih nauka i nauka menadžmenta, metoda i tehnika pregovaranja sa stranim partnerima, marketinga, kao i skupljanje esencijalnih informacija koje se tiču poslovanja kompanija ili države, a u cilju probijanja na svetskom tržištu (Nešković, 2016, str. 4). Smatra se da se koreni i preteče političkog neuromarketinga, tj. neurodiplomacije vezuju za period Platona i njegovog dela "Država", gde u svojim dijalozima razmatra alegoriju pećine. Takođe se smatra da je izuzetan doprinos razvoju ove nauke pružio i engleski filozof iz perioda prosvetljenosti, Džon Lok. On je zastupao teoriju o tome da intelektu prethodi ono što je prvenstveno doživljeno čulima ("Ogled o ljudskom razumu"). Rodžer V. Speri je 1979. godine izneo svoje prvo naučno istraživanje na ovu temu. Njegov eksperiment podrazumeva saznanje da se psihološkim pristupom može steći uvid u političke stavove, a samim tim i izbore

birača (studija je sprovedena sa dobrovoljcima kojima su prikazane slike političara kao što su Vinston Čerčil, Adolf Hitler, Fidel Kastro i Ričard Nikson i posmatrane su reakcije njihovih moždanih hemisfera).

Političke kampanje poznate su još od antičkih vremena, pa su se poznati antički filozofi ponosili svojom verbalnom okretnošću i izvrsnim retoričkim sposobnostima. Za razliku od njih, kasniji kandidati se nisu mogli izdvojiti ogromnim sposobnostima, pa su u SAD-u tokom XIX veka političke kampanje mogle biti izuzetno agresivniji nagovor glasača da svoj glas daju za određenog kandidata. Ovakvi neljudski postupci su mahom i srećom prevaziđeni, pa je danas veća zainteresovanost za odogovor na pitanje zašto se i kako određeni glasač opredeljuje za određenu specifičnu političku frakciju. Uprkos saznanjima koje pruža neurodiplomacija, rezultati predsedničkih izbora u SAD-u su i te kako iznenadili ceo svet. Zanimljiv je eksperiment koji pokazuje suštinske i karakterne razlike između liberala i republikanaca. Tokom tih studija došlo se do podatka da republikanci mogu upečatljivije reagovati na grozomorne slike kao što su fotografije ljudskih povreda i raznih infekcija, dok će okidač kod liberala zapravo biti prijatne slike, kao što su slike životinja, tj. republikanci su više skloni gađenju od liberala. (Kolev, 2016, str. 63)

Neuromarketinška istraživanja dostižu vrhunac krajem prve decenije XXI veka u SAD. Izuzetno se razvilo i izdvojilo nekoliko marketinških agencija koje u svojim aktivnostima uspešno primenjuju ove metode. Broj naučnih instituta i agencija koji se sistematično bave istraživanjem političkih fenomena (političke identifikacije, političkih stavova, političkog ponašanja, preferencije političkih kandidata i sl.) kao i one koje tokom političkog marketinga koriste tehnike političkog neuromarketinga, poslednjih godina u svetu se rapidno povećava. Neuroistraživanja predstavljaju ne samo industrijski standard, već i standarde u istraživanju političkog javnog mnjenja. Mnoge naučne ustanove realizuju različite neuropolitičke projekte koji se finansiraju iz državnih budžeta. Stručnjaci za neuropolitiku primenjivali su svoju metodologiju tokom političkih kampanja u brojnim zemljama, kao što su: Argentina, Brazil, Poljska, Kostarika, El Salvador, Rusija, Španija, Sjedinjene Američke Države, Nemačka, Turska, Kolumbija, Meksiko itd. Prema njihovim navodima, najčešće su kombinovali po nekoliko marketinških tehnika: od praćenja pogleda, raznih metoda snimanja moždanih talasa, analiziranje facijalne ekspresije, fiziološka merenja (praćenje ritma rada srca, brzine

disanja i galvanske reakcije kože). U nastavku rada navešćemo neke primere koji jasno prikazuju do koje mere se prilazi istraživanju političkih fenomena sa stanovišta psihologije, ali i neuronauke. (Nešković, 2015, str. 39)

Američki socijalni psiholog Džonatan Dejvid Hejdt, profesor sa Univerziteta u Virdžiniji specijalista za moralne emocije, u svojoj knjizi "Pravedni um: zašto dobri ljudi razdvajaju politiku i religiju" iznosi tvrdnju da se političke razlike zasnivaju na duboko ukorenjenim psihološkim razlikama – na razlikama u strukturi ličnosti (Haidt, 2008, pp. 65), dok u radu „Moralni koreni liberala i demokrata“ iznosi rezultate empirijskog (anketnog) istraživanja političkih stereotipa liberala i demokrata i njihovih psihičkih karakteristika (Haidt, pp. 66). Na osnovu ovih i drugih istraživanja koji su prikazani u radu "Liberali i konzervativci se oslanjaju na različite skupove moralnih normi" iznosi tezu da se liberalno opredeljeni birači fundamentalno etički razlikuju od konzervativnih po etičkim standardima (Graham, Haidt, Nosek, 2009, pp. 1029). Nasuprot ovim stanovištima, Piter Hatemi i Bred Verulst iznose sumnju u postojanje kauzalne veze između osobina ličnosti i političkih stavova i smatraju da njihova istraživanja sugerišu zaključak da su ove dve pojave nezavisne jedna od druge (Hatemi, Verhulst, 2015, pp. 45).

Korelacija između osećanja gađenja i neke ideologije je u značajnoj meri i istraženo ("It's disgusting!"). On je u radu "Intenzitet gađenje i neurofiziologija levo-desne političke orijentacije" iznosi rezultate istraživanja neurofiziološke veze između gađenja i političke orijentacije. Oni su merili galvansku provodljivost kože koja ukazuje na veću aktivnost nervnog sistema usled određenog uzbuđenja. Tim istraživanjem ustanovljeno je da desno orijentisani pojedinci (oni koji su protiv gej-brakova, abortusa, predbračnog seksa) kada posmatraju gnusne fotografije (npr. čoveka koji jede crve) imaju intenzivniju fiziološku reakciju nervnog sistema, dok su oni koji su označeni kao pristalica leve ideologije pokazali manji intenzitet aktivnosti nervnog sistema (Smith, Oxley, Hibbing, Alford, Hibbing, 2011, pp. 121)

Četvorica američkih naučnika sa Njujorškog univerziteta Džon T. Džost (John T. Jost), Hana H Nem (Hannah H. Nam), Dejvid M. Amodio (David M. Amodio), Džei Dž. Van Bavel (Jay J. Van Bavel) su u renomiranom časopisu "Inovacije u političkoj psihologiji" objavili istraživački rad „Politička neuronauka: početak jednog lepog prijateljstva“ u kojem su

prezentovali podatke dobijene na osnovu empirijskog istraživanja određenih političkih fenomena sa stanovišta neuronauke. (Jost, Nam, Amodio, Van Bavel, 2014, pp 201). Ispitujući sledeće oblasti dali su značajan doprinos teorijskom uobličavanju političkog neuromarketinga: a) rasne predrasude i međugrupne odnose; b) pristrasnost i motivacija za političku spoznaju; c) pojam „levo-desno” u razlikovanju političkih ideologija i d) dinamika i struktura političkih stavova. Iako su ove teme istraživane sa aspekta političke psihologije, primenom metode iz neuronauke (funkcionalnu magnetnu rezonancu) unapredili su razumevanje neurofizioloških procesa i na nov način sagledali fenomene donošenja političkih odluka, političke procene, formiranje političkih stavova i sl.

Profesori političkih nauka sa Univerziteta Nebraska u Linkolnu Džon Hibing (John R. Hibbing), Kevin Smit (Kevin B. Smith) i Džon Alford (John R. Alford) su empirijskim istraživanjem i skeniranjem mozгова utvrdili da se konzervativci i liberali fiziološki razlikuju ali i da se razlikuju i u odgovorima na pitanja koja se odnose prema karakteristikama životne sredine (Hibbing, Smith, Alford, 2014, pp. 297). Konzervativci su ispoljavali viši nivo emotivnosti prema negativnim pojavama u okruženju od liberala. Do sličnih rezultata došao je američki psiholog Jakob Vigil (Jacob M. Vigil) i profesor sa Univerziteta u Novom Meksiku, kada je istraživanjem ustanovio da konzervativci češće od liberala nejasne izraze lica interpretiraju kao pretnje (Vigil, 2010, pp. 547).

Američki psiholog sa Njujorškog univerziteta, David Amodio sa saradnicima (David M. Amodio, John T. Jost, Sarah L Master & Cindy M Yee) je u poznatoj studiji "Neurokognitivne korelacije sa liberalizmom i konzervativizmom" uz pomoć elektroencefalografa (EEG) merio i upoređivao neurokognitivne procese dobrovoljaca konzervativnih i liberalnih političkih opredeljenja u situaciji žustrih rasprava. Ustanovili su da su je prednji cirkularni korteks (anterior cingulate cortex -ACC) koji je zadužen za donošenje odluka, nagrađivanje i regulaciju emocija kod liberala ispoljio veću aktivnost (Amodio, 2007, pp. 1246).

Riota Kanai sa saradnicima (Ryota Kanai, Tom Feilden, Colin Firth and Geraunt Rees) u radu „Političke orijentacije su u korelaciji sa strukturom mozga kod mladih odraslih osoba” je istraživačku pažnju usmerila ka strukturi mozga i njenoj vezi sa političkom orijentacijom. U istraživanju je koristila funkcionalnu magnetnu rezonancu (fMRI) za izračunavanje

zapremine sive mase anteriornog cingularnog koretaksa (anterior cingulate cortex – ACC) i amigdale pojedinaca koji su samostalno definisali svoje političke orijentacije na skali od "veoma liberalan" do "veoma konzervativan" (pet varijacija političke orijentacije). ACC učestvuje u razrešenju sukoba interesa, a amigdala u obradi afektivnih procesa pa i straha. Rezultati istraživanja su pokazali da je kod ispitanika koji su sebe označili kao liberalno orijentisane povećan volumen ACC, a kod onih pojedinaca koji su se izjasnili kao pripadnici konzervativne ideologije povećana zapremina amigdale.

Istraživački tim na čelu sa Darenom Šrajberom svoje istraživanje fokusirao je na aktivnosti regija mozga u situacijama rizičnog ponašanja (Schreiber, Fonzo, Simmons, Dawes, Flagan, Fowler, Paulus, 2013, pp. 52970). Uz pomoć funkcionalne magnetne rezonance (fMRI) pratili su reakcije određenih delova mozga ispitanika koji su sami definisali svoja politička opredeljenja u procesu donošenja složenih odluka i preuzimanja rizika. Pokazalo se da je kod onih ispitanika koji su se samodefinisali kao konzervativci u ovim situacijama aktivnija desna amigdala, dok je kod onih koji su se opredelili kao liberali leva insula (ostrvska moždana kora, moždano ostrvo, insular cortex) koja ima značajnu ulogu u obradi emocija (posebno bola) svesti i kognitivnih funkcija. Dobijeni rezultati pokazuju da politička opredeljenja determinišu razlike u procesu donošenja teških odluka. (Schreiber, etc., 2013)

U nedavno objavljenoj studiji dvojice socijalnih psihologa, jednog iz Velike Britanije i drugog iz Japana – Karoline Čavke i Rjota Kanaia (Caroline Chawke and Ryota Kanai) su objavljeni rezultati istraživanja u kojem su koristili najsavremeniju metodu i tehniku neinvazivne stimulacije mozga (Transcranial Random Noise Stimulation – tRNS) kako bi stimulisali dorzolateralni prefrontalni korteks (DLPFC koji je, pored ostalog, uključen u proces donošenja odluka) tokom obrade političkih informacija. Tokom eksperimenta, dobrovoljci su bile podeljeni u dve grupe (konzervativci i laburisti) i obe su posmatrale političke kampanje konzervativaca i laburista. Rezultati koje su dobili su bili neočekivani: stimulacijom dorzolateralnog prefrontalnog korteksa (DLPFC) ispitanika bilo je moguće u manjoj meri promeniti njihova ideološka ubeđenja i kada su izloženi informacijama koja su u skladu sa njihovim ideološkim opredeljenjem, odnosno iskazali su porast konzervativnih vrednosti. (Nešković, 2018, pp. 7)

Klasičan primer primene neuropolitčkih metoda u literaturi često je prikazan kroz analizu kampanje koju je vodio kandidat za predsednika Meksika Enrike Penja Nijeto (Enrique Peña Nieto) i njegova partija – Institucionalna revolucionarna partija. Marketinška agencija koja je angažovana koristila je razne metode i tehnike kojima je tokom predsedničke kampanje 2012. godine određenoj grupi birača merena moždana aktivnost, elektrodermalna aktivnost, rad srca i izrazi lica, odnosno facijalne ekspresije. Danas, političke organizacije koriste tehniku kodiranja izraza lica kako bi izvršile izbor najprihvatljivijih kandidata za određene javne funkcije. Neuropolitčkim istraživanjima bave se i naučnici na Univerzitetu u Edinburgu. Oni vrše razne studije i istraživanja korišćenjem metode skeniranja mozga (fMRI) u istraživanju političkog ponašanja, ali koriste i metode kojima se prati pogled, testiraju različite teorije igara, istražuju sistem kodiranja facijalnih pokreta (Facial Action Coding System – FACS), istražuju kodiranje facijalnih emocija, testiraju fiziologije hormona, istražuju vezu um – mozak – akcija (mind – brain – action nexus) u političkom kontekstu i sl. Agencija Neuropolitics Research Lab koja se bavi marketinškim istraživanjem sprovodi interdisciplinarne eksperimente koristeći savremene metode neuronauke i na potpuno nov način posmatra političke stavove, političku identifikaciju i političko ponašanje.

ZAKLJUČAK

Neuroekonomija je mlada nauka koja doprinosi boljim rezultatima trgovanja na tržištu, omogućava bolje razumevanje ponašanja učesnika u finansijskom trgovanju, pospešuje razumevanje procesa donošenja ekonomskih odluka, pruža utvrđivanje fiziološke osnove koja određuje ponašanje učesnika na tržištu. Takođe, nudi savremene metode koje poboljšavaju postupak donošenja ekonomskih odluka i trgovanja, izuzetno precizno uočava i predstavlja ekonomske modele donošenja odluka. Pored svega navedenog, poseduje i bolje predikativne moći od standardnih ekonomskih teorija jer omogućava bolje predviđanje izbora ekonomskog ponašanja. Neuroekonomija se bavi proučavanjem procesa donošenja odluka tokom kupovine nekog proizvoda, ali i toga u kojoj meri i na koji način moždani procesi utiču na ekonomsko ponašanje.

Neuroekonomija je u velikoj meri omogućila da se ustanovi podsticaj koji pokreće ekonomsko ponašanje, kao i toga kako se čitav proces mišljenja odvija i na čemu se zasniva određeni ekonomski izbor. Svoja

otkrića dalje koristi za nastajanje raznih ekonomskih modela. Istraživanja iz ovih oblasti pokazala su da se odluka o izboru proizvoda donosi u proseku za 2,6 sekundi, kao i da je veći deo tih odluka nastalo u podsvesti. Neuroekonomija pruža izuzetan doprinos uspostavljanju korelacija između društvenih i bioloških nauka. Eksperimenti daju nova objašnjenja odnosa između određenog ekonomskog ponašanja i neuronskih faktora. Neuronauka umnogome doprinosi ne samo saznanju, već i unapređivanju procesa ekonomskog odlučivanja. Uprkos činjenici da su ova istraživanja relativno skupa, i te kako su u krajnjoj instanci ekonomski isplativa. Da nije tako, ovakva istraživanja se ne bi sprovodila u obimu u kojem su prisutna u savremenom poslovanju. Ovaj novi ekonomski model, odnosno inovativni pristup, do sada je dao esencijalan teorijski i praktičan doprinos razvitku ekonomije. Do skoro jedna od kontraverznih teorija, danas, u savremenom svetu može biti nezamenjiv činilac u funkciji privrednog razvoja. Neuroekonomija može imati značajnu primenu u rukovođenju ekonomskim interakcijama u narednom periodu.

Politički neuromarketing ima enormnu heurističku moć za razliku od klasičnih metoda ispitivanja diplomatskog javnog nastupa poput anketa, upitnika, intervjuja, fokus grupa i sl. Razlog je taj što odgovori ispitanika mogu biti lažni kako bi bili društveno prihvatljivi, a pojedinci na određena pitanja i ne žele da daju odgovor. Dakle, anketirani često ne govore istinito u intervjuima, u anketama daju socijalno operativne odgovore, što istraživače dovodi u zabludu i predstavlja dalje poteškoće tokom analize ispitivanja. Na to svakako, u velikoj meri utiču i kulturološke razlike, običajne norme, mentalitet ispitanika i sl. Stručnjaci su utvrdili da se političko ponašanje često ne podudara sa datim odgovorima i da iz tih razloga političke kampanje koje su koncipirane na tim istraživanjima ne daju željene rezultate. Klasična istraživanja ne daju reprezentativne informacije koje se mogu koristiti za validno zaključivanje tj. analizu rezultata.

Nasuprot tome, metoda skeniranja mozga, kao što je funkcionalna magnetna rezonanca (fMRI) otkriva da se neka emocija pojavila usled spoljnog nadražaja čula. To su značajne prednosti neuroistraživanja političkih fenomena u odnosu na klasične metode istraživanja. U cilju potrebe za utvrđivanjem efikasnosti političkog neuromarketinga sprovedene su brojne studije i eksperimenti. Zaključak je da su metode političkog neuromarketinga u političkim kampanjama izuzetno korisne.

Jednu od najobimnijih studija kojom je potvrđena efikasnost političkog neuromarketinga je eksperiment koji je 2007. godine sproveo Univerzitet Princeton. Naime, grupa profesora je eksperimentalno utvrdila da se pomoću ovih tehnika može ekstrapolirati političko ponašanje i dobiti finalni rezultati izbora sa čak 80% preciznosti. Dakle, tradicionalne metode istraživanja polako postaju stvar prošlosti i sve više se tretiraju kao zastarele marketinške tehnike, jer su rezultati koji se njima dobijaju naglašeno subjektivne prirode. Moglo bi se reći da je politički neuromarketing nov, ali i revolucionaran pristup političkom marketingu. Smatramo da su neophodna nova istraživanja kako bi se ponudili odgovori na brojna pitanja koja se tiču odnosa funkcionisanja mozga i političke sfere.

NEUROECONOMY AND POLITICAL NEUROMARKETING AS MODERN PARADIGMS IN THE CONTEXT OF BUSINESS IMPROVEMENT

Nešković Slobodan

Abstract: *Neuroeconomics and political neuromarketing are contemporary academic disciplines that incorporate a large number of scientific fields such as: economics, political science, marketing, medicine and communication. At the same time, these are professional activities important for the management of business systems and institutions in the process of making optimal decisions. The mentioned neurosciences present a dynamic and propitious research field that includes the concepts of market operations, public perception and social psychology in the context of determining economic and political trends. The use of sophisticated mechanisms and paradigms ensures competent decision-making at all levels of social environment.*

Key words: *neuroeconomics / political neuromarketing / academic disciplines / competitiveness / modern business*

LITERATURA

1. Ahn, W., Y., Kishida, K., T., Gu, X., Lohrenz, T., Harvey, A., Alford, J., R., Montague, P., R., (2014.) *Nonpolitical images evoke neural predictors of political ideology*, *Current Biology*, Vol. 24, № 22, pp. 2693–2699.
2. Amodio, D., M., Jost, J., T., Master, S., L., Yee, C., M., (2007.) Neurocognitive correlates of liberalism and conservatism, *Nature Neuroscience*, Vol. 10, № 10, pp. 1246.
3. Graham, J., Haidt, J., Nosek, B., A., (2009.) Liberals and Conservatives Rely on Different Sets of Moral Foundations, *Perspectives on Psychological Science*, New York: American Psychological Association, Vol. 96., № 5, pp. 1029 –1046.
4. Haidt, J., (2008.) The Moral Roots of Liberals and Conservatives, *Perspectives on Psychological Science*, New York: American Psychological Association, № 3, pp. 65–72.
5. Hatemi, P., K., Verhulst, B., (2015.) Correctio: Political Attitudes Develop Independently of Personality Traits, *Perspectives on Psychological Science*, New York: American Psychological Association, Vol. 10, № 7, pp. 45.
6. Hibbing, J., R., Smith, K., B., Alford, J., R., (2014.) Differences in negativity bias underlie variations in political ideology, *The Behavioral and Brain Sciences*, Vol. 37, № 3, pp. 297–307.
7. Jost, T., Nam, H., Amodio, D., Van Bavel, J., (2014.) Political Neuroscience: The Beginning of a Beautiful Friendship, *Advances in Political Psychology*, Vol. 35, Suppl. 1., pp. 201.
8. Kolev, D., (2015.) Neuromarketing kao nova marketinška paradigma, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, godina II, broj II, Banja Luka, str. 253-254.
9. Nešković, S., (2015.) Ekonomska diplomatija i zakonodavstva država Jugoistočne Evrope u kontekstu evropskih integracija, *Nauka i tehnologija*, Travnik: Internacionalni Univerzitet Travnik, BiH, str. 39.
10. Nešković, S., (2017.) Neuromarketing in the Function of Economic Diplomacy and the Industrial Production of Serbia - Case Study, International Conference *Research and Development in Mechanical Industry RaDMI - 2017*, Vrnjačka Banja: SaTCIP, Zlatibor, Serbia, 14 - 17 September 2017, pp. 17
11. Nešković, S., (2017.) Neurodiplomacija i neuroekonomija u kontekstu evropskih integracija zemalja Zapadnog Balkana, *Međunarodna*

- konferencija *Ekonomsko/pravno/komunikacijski aspekti zemalja Zapadnog Balkana sa posebnim osvrtom na Bosnu i Hercegovinu u procesu pristupa Evropskoj Uniji*, Travnik: Internacionalni Univerzitet Travnik, BiH i Nahičevan Univerzitet Azerbejdžan, 15 - 16. decembar 2017, str. 16.
12. Smith, K., B., Oxley, D., Hibbing, M., V., Alford, J., R., Hibbing, J., R., (2011.) *Disgust Sensitivity and the Neurophysiology of Left -Right Political Orientations*, Public Library of Science, Vol. 6, № 10, pp. 121.

PREGLEDNI RAD

SAVREMENE TEORIJE O STRANIM DIREKTNIM INVESTICIJAMA: PREGLED NAJISTAKNUTIJIH TEORIJA

Stankov Biljana¹

Damnjanović Jelena²

Sažetak: *Istražujući okolnosti pod kojima je jedna nacija otpočela da trguje izvan granica svoje zemlje, kao i načine na osnovu kojih je međunarodna trgovina stvorila uslove za nastanak SDI, klasične i neoklasične teorije međunarodne trgovine su se indirektno bavile i karakteristikama SDI. Sa druge strane, savremene teorije o SDI, kojima će biti posvećena posebna pažnja u ovom radu, eksplicitno govore o nastanku stranog direktnog investiranja, kao i o podsticajima i determinantama SDI priliva u zemlji domaćinu. Analiziranjem različitih savremenih teorija dolazi se do odgovora na pitanje: Zašto se kompanija odlučuje da investira van granica matične zemlje i zašto baš određenu zemlju bira za svoju investicionu lokaciju, odnosno za svog domaćina?*

Ključne reči: *strane direktne investicije / zemlja domaćin / matična zemlja investitora / međunarodna trgovina / internacionalizacija / savremene teorije o stranim direktnim investicijama*

1 Visoka poslovna škola strukovnih studija, Vladimira Perića Valtera 4, Novi Sad,
e-mail: bilja.l.stankov@gmail.com

2 Visoka poslovna škola strukovnih studija, Vladimira Perića Valtera 4, Novi Sad,
e-mail: jdamnjanovic5@gmail.com

UVOD

Strane direktne investicije (SDI) predstavljaju veoma važan element globalne ekonomije i često su vodeća komponenta strategija ekonomskog razvoja, kako u razvijenim tako i u zemljama u razvoju (Jensen, 2003). Koristeći relevantnu literaturu i uvažavajući mišljenja različitih autora koji su istraživali SDI, konstatujemo da postoje brojne definicije ovih investicija koje se međusobno razlikuju uglavnom po formalnim elementima. Recimo, Sun, Tong i Yu (2002) navode da se SDI konvencionalno definišu kao oblik međunarodne saradnje među kompanijama, koji podrazumeva značajan vlasnički udeo ili efektivnu kontrolu upravljanja u kompanijama koje su rezidenti zemlje domaćina. Drugi autori smatraju da se SDI odnose na sticanje značajnog udela u kapitalu strane kompanije ili na osnivanje podružnice u stranoj zemlji (Markusen, Melvin, Maskus i Kaempfer, 1995). Ono što je najčešće zajedničko svim definicijama SDI jeste činjenica da investitor sprovodi kontrolu nad kompanijom u koju investira, što doprinosi razlikovanju SDI u odnosu na portfolio investicije, s obzirom na to da portfolio investitor nije vođen željom za kontrolisanjem i obezbeđenjem dugoročnih interesa. Međutim, na pitanje o tome na osnovu čega strani investitor može da sprovodi kontrolu nad kompanijom u koju investira, autori nemaju ujednačen odgovor. Najčešće se nailazi na tvrdnju da je to barem 10% učešća u akcijama pomenute kompanije. Razin, Sadka i Yuen (1999) naglašavaju da upravo mogućnost kontrole pruža direktnom investitoru informacione prednosti u odnosu na portfolio investitora. Posmatrajući SDI sa aspekta međunarodnih tokova kapitala, Krugman i Obstfeld (2003) i Branson (1989) ističu da ove investicije nastaju pošto kompanija iz jedne zemlje proširi svoje poslovanje i osnuje kompaniju u drugoj zemlji.

Istražujući okolnosti pod kojima je jedna nacija otpočela da trguje izvan granica svoje zemlje, kao i načine na osnovu kojih je međunarodna trgovina stvorila uslove za nastanak SDI, klasične i neoklasične teorije međunarodne trgovine se indirektno bave i karakteristikama SDI. Savremene teorije o SDI, kojima će biti posvećena posebna pažnja u ovom radu, eksplicitno govore o nastanku stranog direktnog investiranja, kao i o podsticajima i determinantama SDI priliva u zemlji domaćinu. U nastavku rada će biti objašnjene najistaknutije savremene teorije o SDI kao što su: Teorija životnog ciklusa proizvoda, Teorija monopolskih prednosti SDI, "Uppsala" model internacionalizacije, Teorija SDI "Robock i Simmonds" i Teorija izbora.

TEORIJA ŽIVOTNOG CIKLUSA PROIZVODA

Vernon (1966) je putem modela životnog ciklusa proizvoda (engl. *Product cycle model*) pokušao da objasni nastanak SDI. On je smatrao da svaki nov proizvod prolazi kroz tri faze tokom svog životnog veka. U prvoj fazi proizvod se razvija i predstavlja na tržištu, što zahteva veoma dobru usaglašenost među aktivnostima proizvodnje, marketinga, dizajniranja proizvoda i sl. U drugoj fazi se razmišlja o mogućnostima osvajanja novih tržišta u onim zemljama koje su relativno napredne i izvezno orijentisane, pri čemu se prednosti najčešće pronalaze u ekonomiji obima proizvodnje, transportnim ili marketinškim aktivnostima. U opisanim okolnostima cenovne strategije se radije zasnivaju na akcijama i reakcijama drugih transnacionalnih kompanija, nego na komparativnim troškovima. Treća faza je karakteristična po standardizaciji proizvoda, pa prema tome dolazi do smanjenja značaja istraživačkih i upravljačkih aktivnosti, a akcenat se stavlja na sposobnosti nekvalifikovane i polukvalifikovane radne snage. Proizvodnja se kreće ka zemljama u razvoju u kojima su troškovi radne snage niski, pa se zatim proizvodi koji se tamo proizvedu putem uvoza vraćaju u matičnu zemlju investitora i/ili odlaze na tržišta drugih razvijenih zemalja. Prema tome, proizvodna lokacija (ujedno i investiciona lokacija) će biti određena troškovima proizvodnje, posebno troškovima radne snage, kao i razdaljinom između pomenute lokacije, izvoznog tržišta u matičnoj zemlji investitora i ostalih izvoznih tržišta, tj. visinom transportnih troškova.

Vernon (1966) je formulisanjem ove teorije pre svega želeo da otkrije zašto i kako je izvoz zamenjen stranim investiranjem. Njegovo istraživanje je zasnovano na radu američkih kompanija koje su se prvo bavile isključivo proizvodnjom za domaće tržište, a tek kasnije i za tržišta drugih zemalja. Autor je zaključio da su kompanije na početku poslovanja uglavnom bile zainteresovane samo za osvajanje domaćeg tržišta, a tek pošto se njihov proizvod našao u naprednim fazama razvoja, otpočeo je i izvoz na tržišta razvijenih zemalja. Pri tom, kompanije koje su inovativne biće u prilici da ostvare visoke profite pošto prodaju nove proizvode, dok će ih istovremeno konkurentske kompanije imitirati baveći se proizvodnjom i prodajom sličnih proizvoda. Pošto se tražnja za proizvodom dovoljno poveća, kompanija će izvršiti standardizaciju proizvoda i početi da razmišlja o premeštanju svoje proizvodnje u slabije razvijene zemlje, u kojima su troškovi radne snage, kao i troškovi

transporta na nižem nivou u odnosu na visinu istih troškova u matičnoj zemlji.

Pored dominacije troškovne efikasnosti, kao kriterijuma pri izboru proizvodne lokacije, Vernon (1966) ističe da i pretnja, bilo koje vrste, koja je usmerena ka kompaniji može izazvati premeštanje proizvodnog procesa i time podstaći investiranje u drugoj zemlji domaćinu.

TEORIJA MONOPOLSKIH PREDNOSTI STRANIH DIREKTNIH INVESTICIJA

Trgovinska delatost je bila oduvek važna za zemlje koje učestvuju u realizaciji međunarodnih aktivnosti i koje su težile podsticanju izvoza uz istovremeno smanjenje uvoza. Hymer (1976) je pokušao da objasni nastanak SDI tako što je izvršio komparaciju razlika između SDI i portfolio investicija. Naime, prema stanovištima teorije o portfolio investiranju, kapital se kreće iz zemlje u kojoj je kamatna stopa niska ka zemlji u kojoj je stopa na višem nivou sve do momenta u kom se uspostavlja jednakost između kamatnih stopa. Treba napomenuti da se u opisanom procesu podrazumevalo da prepreke slobodnom kretanju kapitala, poput rizika i neizvesnosti, ne postoje. Hymer (1976) je oštro kritikovao ovu teoriju tvrdeći da ona odbacuje mogućnost sprovođenja kontrole od strane kompanije koja investira nad kompanijom u koju se investira, a koja se nalazi izvan matične zemlje investitora. Prema njegovim tvrdnjama, postoje dva ključna razloga zbog kojih strani investitori nastoje da sprovedu kontrolu nad kompanijom u koju su uložili svoja sredstva, a tiču se sigurnosti investicije i eliminisanja konkurencije. Autor ističe da je upravo mogućnost sprovođenja kontrole nad poslovanjem kompanije jedan od ključnih motiva koji nagoni stranog investitora na izbor određene zemlje kao investicione lokacije. Autor navodi da će se transnacionalna kompanija uvek radije opredeliti za direktni, nego za neki drugi, oblik investiranja kada se suočava sa određenim nedostacima tržišta kao što su postojanje barijera za ulazak na tržište, visoki transakcioni troškovi i sl. Khachoo i Khan (2012) smatraju da je upravo Hymerov pionirski poduhvat predstavljao prvo objašnjenje SDI u duhu industrijske organizacije.

Hymer (1976) je među prvima, kao pretpostavku za nastanak većine SDI istakao postojanje nesavršenosti nacionalnih i međunarodnih tržišta gotovih proizvoda i faktora proizvodnje. Prema teoriji Hymera o multinacionalnim korporacijama, upravo nesavršenost tržišta gotovih

proizvoda i faktora proizvodnje otvara vrata za SDI (Kindleberger, 2002). Do tržišne nesavršenosti može doći spontano, mada češće dolazi usled dejstva različitih politika koje primenjuju lokalne kompanije ili predstavnici vlasti. Na primer, kompanije mogu kreirati jedinstvene konkurentske prednosti putem diferencijacije proizvoda i/ili preventivnog investiranja kako bi zadržale izvore sirovina u inostranstvu, dok predstavnici vlasti mogu primeniti carinske i necarinske barijere ili poreske podsticaje, ostvariti pravo preče kupovine, sprovesti kontrolu nad tržištem kapitala i slično i time izazvati tržišnu nesavršenost. Konkurentske prednosti transnacionalnih kompanija se najčešće pronalaze u njihovoj veličini, ekonomiji obima, upravljačkim i marketinškim veštinama, superiornim tehnologijama sa izrazitim naglaskom na kvalitetu istraživačko-razvojnih aktivnosti.

UPPSALA MODEL INTERNACIONALIZACIJE

Ovaj model, koji su kreirali istraživači sa Uppsala univerziteta u Švedskoj, često se naziva i model internacionalizacije nordijskih zemalja. Njime se objašnjava način postepenog intenziviranja aktivnosti kompanija na stranim tržištima. U modelu se polazi od pretpostavke da će, pre nego što se opredeli za nastup na stranom tržištu, kompanija prvo steći određeno iskustvo na domaćem tržištu, a zatim otpočeti operacije na stranim tržištima onih zemalja koje su joj geografski blizu i kulturološki slične. Kompanija će se u pomenutim okolnostima prvo posvetiti tradicionalnim oblicima međunarodne trgovine i najčešće će realizovati izvozne aktivnosti, a vremenom će uvoditi i intenzivnije primenjivati zahtevnije aktivnosti, kao na primer osnivanje prodajnih predstavništava u formi kompanija "kćerki".

Johanson i Vahlne (1977) ističu da *Uppsala* model u prvi plan postavlja postupnost, akvizicije, integracije, upotrebu znanja o stranim tržištima i operacijama, kao i postepen rast opredeljenosti investitora za strano tržište. Poput teorije životnog ciklusa proizvoda i ovaj model navodi korake koje kompanija mora preduzeti kako bi uspostavila međunarodnu proizvodnju i uključila se u aktivnosti na stranim tržištima. Autori ove teorije naglašavaju da kompanija prvo izvozi svoje proizvode preko distributera, zatim otvara prodajno predstavništvo i na kraju realizuje proizvodnju u stranoj zemlji. Opisani procesi se najpre sprovode u obližnjim zemljama (engl. *Neighbour countries*), a nakon određenog vremena se nastavljaju i u drugim zemljama, bez obzira na

geografsku udaljenost. U čitavom procesu, znanje se ističe kao ključna determinanta dolaženja do novih poslovnih prilika.

TEORIJA STRANIH DIREKTNIH INVESTICIJA "ROBOCK I SIMMONDS"

Robock i Simmonds (1989) su uvažavanjem globalnog pristupa i modela proizvodnog ciklusa pokušali da analiziraju kretanja SDI. Sudeći prema globalnom pristupu, unutrašnje snage koje podstiču SDI tokove su: potreba za primenom novih tehnologija ili razvojem novih proizvoda, zavisnost od izvora sirovina, nabavka nove opreme kako bi se zamenile zastarele mašine i potraga za većim tržištima. Među spoljašnjim snagama autori su isticali sledeće: kupce, državna uprava, ekspanzija konkurenata u inostranstvu i formiranje Evropske ekonomske zajednice.

Sa druge strane, uvažavanjem modela proizvodnog ciklusa, autori navode da SDI prolaze kroz tri faze: faza novog proizvoda, faza zrelog proizvoda i faza standardizovanog proizvoda. Na početku se proizvod razvija i plasira na domaćem tržištu, a zatim putem izvoza dospeva na inostrana tržišta. U fazi zrelosti se posebno ističe značaj cene proizvoda, a u poslednjoj fazi do izražaja dolazi porast konkurencije, što dalje uslovljava premeštanje proizvodnje u zemlje sa niskim BDP po glavi stanovnika s obzirom da su u tim zemljama troškovi poslovanja niži u odnosu na matičnu zemlju transnacionalne kompanije.

TEORIJA IZBORA – "ELECTIC PARADIGM BY JOHN DUNNING"

Na donošenje odluke o investiranju utiču tri grupe faktora koje je Dunning (2002) objasnio putem ove teorije. Autor navodi da kompanija prvenstveno mora posedovati specifične prednosti kako što su: tehnologija koja podržava istraživačko-razvojne aktivnosti, upravljačke veštine, organizacione i marketinške sposobnosti, diferencirani proizvodi, trgovinska marka, zaštitni znak, ekonomija obima i sl.. Nakon pomenutih, do izražaja dolaze obeležja internacionalizacije poput visokih troškova sklapanja i izvršenja ugovora, nesigurnosti kupaca vezano za vrednost tehnologije, potrebe za kontrolom upotrebe ili ponovne prodaje proizvoda i prednosti koje nastaju usled diskriminacije cena ili unakrsnog subvencionisanja. Na kraju, pažnja se posvećuje specifičnim prednostima investicione lokacije koja se nalazi na teritoriji zemlje domaćina poput prirodnih resursa, niskih troškova efikasne i obučene radne snage ili trgovinskih barijera kojima se ograničava uvoz. Autor je

istakao da faktori iz prve dve grupe predstavljaju determinante izvozno orijentisane proizvodnje, dok se oni iz treće grupe povezuju sa lokalnom proizvodnjom.

Radovi Dunninga su široko prihvaćeni od strane stručne i naučne javnosti pošto su utemeljeni na rezultatima istraživanja motiva koji navode strane investitore da premeste svoj proizvodni proces u drugu zemlju i nastupe na drugim tržištima, izvan matične zemlje. Schneider i Frey (1985) navode da je upravo Džon Duning bio jedan od vodećih zagovornika ekonomskog pristupa kojim se objašnjavaju determinante SDI priliva.

Na osnovu rezultata ankete sprovedene na velikom broju privrednih subjekata, koji su bili uključeni u međunarodne trgovinske tokove i bavili se međunarodnom proizvodnjom, Dunning (1973) je formirao tri grupe faktora koji utiču na SDI:

- ✓ Tržišni faktori (veličina i intenzitet rasta tržišta, mereno visinom BDP u zemlji domaćinu)
- ✓ Troškovni faktori (raspoloživost radne snage, troškovi radne snage i stopa inflacije)
- ✓ Investiciona klima (stepen spoljne zaduženosti, stanje platnog bilansa i politička stabilnost)

U kasnijim istraživanjima, Dunning (1981) je formulisao OLI paradigmu koja govori o iskorišćavanju prednosti vlasništva (engl. *Ownership*), lokacije (engl. *Location*) i internacionalizacije poslovanja (engl. *Internalisation*). Kompanija se prvo mora orijentisati na iskorišćavanje sopstvenih prednosti, koje inače proističu iz specifičnih svojstava proizvodnog procesa, patenata ili drugih jedinstvenih karakteristika. Zatim, pri izboru investicione lokacije u obzir mora uzeti specifične pogodnosti koje se pružaju u zemlji domaćina, poput carinske zaštite, raznih komparativnih prednosti itd. Na kraju se mora obratiti pažnja na zaštitu imovinskih prava, posebno kada je reč o neopipljivoj imovini, i u skladu sa tim sprovesti mere preventivne zaštite kako bi se izbegli gubici imovine u slučaju da kompanija doživi neuspeh na stranom tržištu.

Schneider i Frey (1985) su, analizirajući istraživanja Dunninga (1981), zaključili da će kompanije koje poseduju više specifičnih prednosti vlasništva (engl. *Ownership-specific*) u odnosu na kompanije druge nacionalnosti, radije pristupiti međunarodnoj proizvodnji. Dodatnu

motivaciju internacionalizaciji proizvodnje će pružiti i obilje podsticaja, usmerenih ka iskorišćavanju pomenutih prednosti, kao i rastuća zainteresovanost većeg broja kompanija za eksploatacijom pogodnosti koje su dostupne na određenoj lokaciji u inostranstvu tj. na teritoriji zemlje domaćina.

ZAKLJUČAK

Iako se klasične teorije međunarodne trgovine (Teorija apsolutnih prednosti i Teorija komparativnih prednosti), i neoklasične teorije međunarodne trgovine (Teorija raspoloživosti faktora proizvodnje i Standardna teorija međunarodne trgovine) nisu direktno bavile stranim investicijama, mnogi istraživači tvrde da su upravo njihovi postulati otvorili put savremenim teorijskim pristupima o SDI. Poseban doprinos su dale teorija komparativnih prednosti i H-O (engl. *Hecksher-Ohlin*) model raspoloživosti faktora proizvodnje (Haile i Assefa, 2006).

Analizom relevantne literature može se konstatovati da su mnogobrojni autori, bez obzira na razlike u određenim stavovima, ipak saglasni oko toga da su SDI i međunarodna trgovina međusobni supstituti i komplementi (Mundell (1957); Carter i Yilmaz (1999); Hymer (1976) i dr.), usled čega SDI mogu jednostavnije eliminisati trgovinske barijere. Od šezdesetih godina prošlog veka pa nadalje autori su na različite načine, u okviru sopstvenih teorijskih pravaca, dali doprinose objašnjenju nastanka SDI i njihovom povezivanju sa međunarodnim kretanjima kapitala (Vernon (1966); Hymer (1976); Johanson i Vahlne (1977); Robock i Simmonds (1989); Dunning (1973) i Dunning (1981)).

Da bi se sagledao pravi smisao svake od navedenih teorija i razumele prednosti i ograničenja njihovih modela, neophodno ih je razmatrati u kontekstu vremenskih i drugih okolnosti u kojima su nastale (Stankov, 2018). Recimo, model Džona Duninga je svakako obezbedio veoma korisnu organizacionu osnovu, ali ipak nije uspeo da predvidi fenomene poput naglog rasta SDI, koji je otpočeo od sredine osamdesetih godina XX veka, kao i rasta regionalnih integracija (Di Mauro, 1999). Prema Dunningu (1993), međunarodna proizvodnja je rezultat procesa koji objedinjuje vlasništvo, internacionalizaciju i prednosti lokacije, a izbor lokacije za SDI je, između ostalog, određen relativnom profitabilnošću. Posmatrajući sa aspekta investitora, izabrana investiciona lokacija mora biti daleko profitabilnija za proizvodnju od svih drugih potencijalnih

lokacija. Teorije o SDI čiji je nastanak usledio su objedinile OLI paradigmu i modele opšte ravnoteže i usmerile se na relativnu zaduženost faktora (Helpman, 1984), zatim prednosti blizine lokacije i koncentracije kapitala (Brainard, 1993) i gravitacioni model trgovine i SDI (Hejazi i Safarian, 1999).

Svakako da strane direktne investicije (SDI) donose ekonomske koristi zemljama domaćinima pošto obezbeđuju neophodan kapital, devizna sredstva i tehnologiju, podstiču konkurentnost privrede i doprinose ostvarenju uspeha pri osvajanju novih tržišta (Crespo i Fontura (2007); Brooks i Sumulong (2003); Romer (1993); Caves (1974) i dr.). Pored pomenutog, Brooks i Sumulong (2003) naglašavaju da SDI mogu snažno podstaći i domaće investicije i inovacije.

MODERN THEORIES OF FOREIGN DIRECT INVESTMENTS: OVERVIEW OF THE MOST PROMINENT THEORIES

Stankov Biljana

Damnjanović Jelena

***Abstract:** Exploring the circumstances under which a nation begins to trade outside its own borders, as well as the ways in which international trade provides the necessary conditions for the occurrence of FDI, classical and neoclassical theories of international trade used to be indirectly concerned with the characteristics of FDI. On the other hand, modern FDI theories, to which special attention will be paid in this paper, explicitly speak of the occurrence of FDI, as well as the incentives and determinants of FDI inflows in the host country. By analyzing various modern theories, one finds the answer to the question: Why does a company decide to invest beyond the borders of its home country and why does it select a particular country for its investment location, i.e. for its host country.*

***Key words:** Foreign Direct Investments (FDI) / host country / home country / international trade / internationalization / modern FDI theories*

LITERATURA

1. Brainard, S., L. (1993). An empirical assessment of the proximity-concentration tradeoff between multinational sales and trade (No. w4580). National Bureau of Economic Research.
2. Branson, W., H. (1989). *Macroeconomic theory and policy* (3rd edition). Harper & Row publisher.
3. Brooks, D., H., & Sumulong, L., R. (2003). *Foreign Direct Investment: The Role of Policy*. ERD Policy Brief of Asian Development Bank, No.23.
4. Carter, C., A., & Yilmaz, A. (1999). Foreign Direct Investment (FDI) and Trade—Substitutes or Complements? An Application to the Processed Food Industry. In *American Agricultural Economics Association Annual Meeting* (8-10).
5. Caves, R., E. (1974). Causes of direct investment: Foreign firms' shares in Canadian and United Kingdom manufacturing industries. *The Review of Economics and Statistics*, 279-293.
6. Crespo, N., & Fontoura, M., P. (2007). Determinant factors of FDI, spillovers – what do we really know. *World Development*, 35(3), 410-425
7. Di Mauro, F. (1999). The effects of economic integration on FDI flows: an empirical analysis and a comparison with trade. Brussels: Centre for European Policy Studies.
8. Dunning, J., H. (1973). The determinants of international production. *Oxford Economic Papers*, 25(3), 289-336.
9. Dunning, J., H. (1981). *International production and the multinational enterprise*. London: Allen and Unwin.
10. Dunning, J., H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. New York: Addison Wesley.
11. Dunning, J., H. (2002). Determinants of foreign direct investment: globalization induced changes and the role of policies. In *Annual World Bank Conference on Development Economics Europe Toward Pro-Poor Policies: Aid, Institutions and Globalization* (279-290). World Bank.
12. Haile, G., A., & Assefa, H. (2006). Determinants of Foreign Direct Investment in Ethiopia: A time-series analysis. In *Proceeding from 4th International Conference on the Ethiopian Economy*. Addis Ababa, Ethiopia.
13. Hejazi, W., & Safarian, A. E. (1999). Trade, foreign direct investment, and R&D spillovers. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 491-511.
14. Helpman, E. (1984). A simple theory of international trade with multinational corporations. *Journal of Political Economy*, 92(3), 451-471.

15. Hymer, S., H. (1976). The international operation of national firms: a study of foreign direct investment. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press Google Scholar.
16. Jensen, N., M. (2003). Democratic governance and multinational corporations: Political regimes and inflows of foreign direct investment. *International Organization*, 57(3), 587-616.
17. Johanson, J., & Vahlne, J., E. (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
18. Khachoo, A., Q., & Khan, M., I. (2012). Determinants of FDI inflows to developing countries: a panel data analysis. MPRA - Munich Personal RePEc Archive.
19. Kindleberger, C., P. (2002). Stephen Hymer and the Multinational Corporation. *Contributions to Political Economy*, 21(1), 5-7.
20. Krugman, P., R. & Obstfeld, M. (2003). *International Economics: Theory and Policy*, (4th Edition). Pearson International Edition.
21. Markusen, J., R., Melvin, J., R., Maskus, K., E., & Kaempfer, W. (1995). *International trade: Theory and evidence*. MPRA - Munich Personal RePEc Archive.
22. Mundell, R., A. (1957). International trade and factor mobility. *The American Economic Review*, 47(3), 321-335.
23. Razin, A., Sadka, E., & Yuen, C. W. (1999). Excessive FDI flows under asymmetric information. NBER Working Paper, No. 7400.
24. Robock, S., H., & Simmonds, K. (1989). *International business and multinational enterprises*. Irwin Professional Publishing.
25. Romer, P. (1993). Idea gaps and object gaps in economic development. *Journal of Monetary Economics*, 32(3), 543-573.
26. Schneider, F., & Frey, B. (1985). Economic and political determinants of foreign direct investment. *World Development*, 13(2), 161-175.
27. Stankov, B. (2017). Panel analysis of foreign direct investments and competitiveness in emerging and developing european countries (Doctoral dissertation). Faculty of Economics and Engineering Management, Novi Sad.
28. Sun, Q., Tong, W., & Yu, Q. (2002). Determinants of foreign direct investment across China. *Journal of International Money and Finance*, 21(1), 79-113.
29. Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207

SOCIOLOŠKI ASPEKTI ULOGE MENADŽMENTA PRI PROMENAMA U OBRAZOVANJU¹

Vidaković Mira²

***Sažetak:** Tehnologija i ekonomija se po svojoj prirodi stalno menjaju, usled čega dolazi do određenog pritiska na obrazovne ustanove, da menjaju svoju strukturu i funkcionalne karakteristike. Paralelno sa globalnim razvojem, naročito u zadnjih četvrt veka, dolazi do promena vezanih za prezentovanje obrazovnih programa, obrazovnih tehnologija, procesa učenja i predavanja, kao i uloga koje u obrazovnom procesu zauzimaju nastavnici i studenti. Škola mora da stvara efikasniju obrazovnu klimu, koja će u obzir uzimati obrazovne potrebe, koja će generisati znanje, veštine, stavove i razvijati organizacione strategije, koje će osigurati razvoj individua i održivost društvenog života, čime će se pojedinci spremiti za promene. Zbog svega navedenog, rad se bavi problemima otpora promenama u visokom obrazovanju kroz teorijsku analizu problema i sagledava načine prevazilaženja otpora kroz konkretne akcije.*

***Ključne reči:** obrazovne promene / tehnologija / otpor promenama / menadžment ljudskih resursa / sociološki aspekti / visoko obrazovanje / savremene tehnologije*

-
- 1 Rad je nastao kao rezultat istraživanja u okviru projekta *Digitalne medijske tehnologije i društveno-obrazovne promene* (Projekat br. 47020) koji se realizuje uz finansijsku podršku Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.
 - 2 Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije, Sremski Karlovci, Mitropolita Stratimirovića 110, e-mail: mira.vidakovic@yahoo.com

UVOD

Obrazovne organizacije se vremenom menjaju usled delovanja spoljašnjih uticaja od strane konstantno promenljive sredine čije su sastavni deo. Kako bi obrazovni proces bio efikasan, neophodno je održati stabilnost same ustanove, te je kontinuirana implementacija novih saznanja i tehnika od vitalnog značaja u postizanju efikasnosti školske ustanove. Promene u školskim procesima uključuju različite pristupe kurikulumu, strukturama menadžmenta, obrazovnim programima, te učenicima i nastavnicima različitih profila. Kako bi bilo moguće prilagoditi se ovim promenama, školske ustanove moraju biti fleksibilne: da budu sposobne da predlažu organizacione strategije za suočavanje sa predstojećim promenama (Rosenblatt, 2004, str. 4).

Prema Suziću (2017, str. 27) neki od glavnih problema savremenog obrazovanja su: nedovoljno individualizovan obrazovni proces koji bi bio usmeren ka pojedinačnim osobinama učenika; nedovoljno razvijanje individualne intelektualnosti i suzbijanje kreativnosti; nedovoljna integrisanost novih tehnologija u samu strukturu obrazovnog procesa; nedovoljna interaktivnost obrazovnog procesa (nastavnik-predavač se nameće kao glavni i jedini autoritet); obrazovanje je namenjeno prosečnom učeniku, a ne ka razvijanju individualnih veština koje se ističu kod svakog učenika-studenta ponaosob; nedovoljna emotivna obrazovanost nastavnika – zanemarivanje vaspitačke uloge; kurikulum koji nije razvijen od strane nastavnika, već ljudi sa minimalnim nastavnim iskustvom; nastavni proces nedovoljno potencira saradnju i kreativnost; nastava koja se odvija u smeru „predavač-studenti“ je zastarela i nedovoljno interaktivna za savremene potrebe; i škole se i dalje fokusiraju na enciklopedijskom znanju, umesto da budu bastioni slobodne misli.

Trenutno postoje veliki pritisci na obrazovne organizacije, te se od obrazovanja očekuju određeni odgovori. Specifično, pokušaji promena u školstvu nailaze na različite odgovore članova jedne iste organizacije, te je jedan od tipičnih odgovora na promene u školstvu otpor, jedan od glavnih problema implementaciji promena u obrazovanju predstavljaju sile otpora tim promenama. Glavni problemi koji su vezani za otpor promenama jesu: pokretači organizacionih promena, uzroci otpora promenama, te pronalaženje načina za njihovo otklanjanje. (Lunenburg i Omstein, 2008, 183).

Uticaji turbulentne spoljašnje sredine i dinamične unutrašnje strukture, za obrazovne organizacije predstavljaju jednako važne faktore promena, zato što neprofitne organizacije (kao što su škole) takođe prolaze kroz tehnološke, strukturalne, društvene i finansijske promene, kao što je to slučaj i sa profitnim organizacijama. Globalizacija, razvoj informacionih i komunikacionih tehnologija, ekonomske krize, demografske promene, svi ti faktori zahtevaju od ljudi da se menjaju i prilagođavaju (Regsdell, 2000, str. 106-107). Specifičnije, neki od glavnih spoljašnjih faktora koji utiču na promene organizacije predstavljaju vladine regulative, novi standardi i vrednosti do kojih dolazi usled globalizacije tržišta, demografske karakteristike, društveni i politički pritisci, nastali usled političkih i društvenih događaja, napreci u tehnologiji, i sl. (Dawson, 2003, str. 15-16).

Unutrašnji faktori, koji dolaze iz same organizacije, prema Levitu (2008) jesu: nove tehnologije, glavna delatnost organizacije, ljudi (ljudski resursi organizacije), kao i administrativna struktura (na primer, formalizovane linije komunikacija, formiranje radnih procedura, upravljačka hijerarhija, sistem nagrađivanja i disciplinarne procedure) (str. 5). Prema tome, može se reći da unutrašnji faktori promena dolaze kako zbog uticaja radne snage (ljudskih resursa), tako i menadžerskog ponašanja i upravljačkih odluka. Ovi spoljašnji i unutrašnji faktori određuju brzinu, pravac i rezultate promena u organizaciji (Dawson, 2003, str. 22).

Specifično, vlast je možda i najbitniji faktor pitanja koja se tiču obrazovanja. Tako, donose se zakoni i propise vezani za pravo na obrazovanje, jednake obrazovne prilike, obrazovnu pravdu i sl., dok društvene vrednosti i obrazovne potrebe utiču na donošenje tih zakonskih propisa, te samim tim utiču na obrazovne organizacije, putem unapređenja i modernizovanja obrazovnog sistema. Promene tehnologije, unapređenje nastavnih sredstava i opreme takođe unapređuje i produktivnost i kompetentnost ustanove i obrazovnog procesa koji se u toj ustanovi odvija. Međutim, osnovna svrha promene u školama dolazi usled delovanja spoljašnjih faktora. Kako bi se osiguralo održavanje i budući uspeh obrazovnih ustanova, neophodno je da ta ustanova može spremno dočekati spoljašnje zahteve koji joj se postave. U stvari, škole treba da budu spremne da se u svakom trenutku suoče sa sredinom u kojoj se nalaze i koja se neprekidno menja, te da takvim potrebama odgovore na adekvatan i efektivan način.

ORGANIZACIONE PROMENE I OTPOR ORGANIZACIONIM PROMENAMA U VISOKOM OBRAZOVANJU

Administracija i nastavni kadar na fakultetima i univerzitetima se trenutno nose sa mnogobrojnim promenama, usled dejstva pojave novih tehnologija, sve različitijih studenata, konkurencije, finansijskih problema, globalizacije, itd. Prema Kezaru (Kezar, 2005, str. 640) sistem odlučivanja na fakultetima i univerzitetima nije obučen da se nosi sa ovim, sve izazovnijim promenama. Kao rezultat toga, tradicionalni modeli menadžmenta su počeli da se smatraju nedoraslim ovim izazovima, te su okarakterisani kao prespori, neefikasni i, u osnovi, nepoželjni. Jednostavno rečeno, univerziteti su kritikovani zbog svog presporog pristupanja promenama. Efektivno sprovođenje promena zahteva ostvarivanje balansa između promena i tradicije (Keenan i Marchel, 2007, str. 66).

Profesori u svome radu imaju značajnu autonomiju, usled njihovih visokih nivoa znanja i oni nad svojim poslom zadržavaju značajan autoritet. Usled delovanja demokratske sredine, oni su naviknuti da se njihov glas čuje pri sprovođenju inicijativa vezanih za organizacione promene. Prema tome, osim ako se profesori ne slože sa predloženim organizacionim promenama vezanim za fundamentalne principe njihovog rada, do promena neće ni doći (Zell, 2003, str. 84). Visoko obrazovanje je, takođe, veoma podeljeno, manje koordinirano, i decentralizovano, te se ono smatra *labavo spregnutim*, (Boyce, 2003, str. 124-128) što predstavlja svesnu, inteligentnu reakciju na okruženje koje se neprekidno menja i koje kontinuirano nameće potrebe za promenama. Fakulteti i univerziteti su labavo spregnuti sistemi, što znači da oni na promene u okruženju odgovaraju pravljenjem manjih promena u okviru svoje organizacije.

Promene u labavo spregnutim sistemima su „kontinuirane umesto epizodične, po obimu manje umesto veće, improvizovane umesto planirane, akomodativne umesto ograničene, te lokalizovane umesto rasprostranjene” (Kezar, 2001, 13).

Promena predstavlja deo organizacionog procesa do koga dolazi usled verovanja da postoji potreba za transformacijom, unapređenjem i proširenjem. Promena je sveprisutna, kontinuirana, i svakodnevna. Usled toga, od visokog obrazovanja se traži da odgovori na izazove promena i osposobi studente za efikasno nošenje sa tim promenama. Obrazovanje

se tiče promena i transformacija. Šta više, ova transformacija ima direktan uticaj na društvo. Kako se individua transformiše od strane obrazovnog procesa, individua, dalje, menja i samo društvo. Visoko obrazovanje mora biti spremno da uči i ohrabruje kontinuirani proces promena. Kao jedan od glavnih primera promena u visokom školstvu, može se uzeti onlajn obrazovanje. Promene u principima učenja i predavanja često nailaze na otpor od strane nastavnog kadra.

Bez obzira koliko administrativno savršena ili uspešna neka predložena promena može biti, pojedinci u organizaciji imaju uticaj na stvarnu realizaciju te promene. Iako se organizacione promene obično iniciraju od strane menadžera ili se nameću kroz specifične promene u politici ili procedurama ili nastaju kroz vanjske uticaje, organizacione promene predstavljaju pokušaj menadžmenta da usmere članove organizacije ka drugačijem načinu razmišljanja, ponašanja i delovanja (Kreitner i Kinicki, 2010, str. 281). Međutim, pojedinci se bitno razlikuju prema njihovoj percepciji i odnosu prema promenama: neki od njih imaju slabiju toleranciju za promene, odnosno, neki članovi organizacije promene će prihvatiti spremno i iste će potpomognuti i implementirati, dok će se drugi pojedinci opirati promenama, odbijajući da prihvate njihovu neophodnost (Burke, 2008, str. 108-109). U organizacijama, otpor promenama predstavlja bilo koji način razmišljanja ili ponašanja u kome se može uočiti određeno protivljenje prihvatanju potrebnih promena (Mullins, 2005, str. 756). Otpor promenama jeste otpor gubitku nečega što se smatra vrednim ili gubitku nečega poznatog tako što će se ići ka nečemu nepoznatom. Ponekad, ljudi se opiru nametanju promene, iako se ona smatra univerzalnom, istinskom promenom. Bez obzira na to, otpor se može manifestovati kao pasivno ignorisanje, ili pak namerno sabotiranje.

Kako bi se razumela logika iza otpora promenama koji se sreće u obrazovnim organizacijama, neophodno je uzeti u razmatranje vrste otpora koje predlažu Hambrik i Kanela (Okumus, F.2003, str. 875-877):

Slepi otpor – postoji određeni broj ljudi koji se plaše i koji su netolerantni prema promenama, bez obzira da li za takvu reakciju imaju razlog ili ne. U obrazovnim organizacijama, pojedinci mogu da reaguju defanzivno odmah na početku i da se ne naviknu na ideju promene, zbog toga što za njih nepoznato prouzrokuje osećaj nelagodnosti. Najbolje je da ovakvim pojedincima bude pružena određena doza podrške, te da se na njih jedno određeno vreme ne stavlja pritisak promena. Prema tome, može se

zaključiti da je za navikavanje na ideju promene u obrazovnim ustanovama neophodno neko određeno vreme.

Politički otpor – članovi organizacije kod kojih se javlja politički otpor imaju mišljenje da će usled implementacije promena izgubiti nešto za njih vredno, kao na primer gubitak pozicije moći, uticaja, uloge u organizaciji, statusa, visine budžeta, kao i ličnih kompenzacija. U ovim slučajevima, agent promene postaje pregovarač: to znači da on mora da trguje, odnosno jednu stvar od vrednosti menja drugom.

Ideološki otpor – intelektualno iskreni ljudi mogu često da se opiru promenama. Neki iskreno veruju da je predložena promena nepodobna, ili da jednostavno neće funkcionisati, te da će ona doneti više štete nego koristi. Ovakav tip otpora, znači, rezultira iz intelektualnih razlika u iskrenim osećanjima, verovanjima i filozofiji pojedinca i onih koji žele da promenu implementiraju. Kada ovi pojedinci osete da je promena nepovoljna, oni će dati logične argumente zašto oni misle tako i na taj način će pružiti otpor promeni. U ovom slučaju, strategija agenta promene jeste da prikupi dodatne podatke, više činjenica koje će govoriti u korist predložene promene, kako bi pokušao da ubedi pojedinca koji manifestuje ideološki otpor, da je promena ipak poželjna. Ovde se pod ideologijom smatra sistem ideja koji taj pojedinac zastupa. U ovoj kategoriji otpora, na intelektualno iskrene osobe je moguće uticati izgradnjom predloga koji će biti potpomognut istinitim činjenicama i jasnom i logičnom raspravom. Iako otpor promenama može da se manifestuje na različite načine, često je veoma teško identifikovati razloge tog otpora. Faktori protivljenja promenama u radnim organizacijama uključuju zanemarivanje potreba i očekivanja članova organizacije; davanje nedovoljnih informacija o prirodi promene i nepriznavanje potrebe za promenom. Prema tome, ljudi ispoljavaju strah i nesigurnost oko stvari kao što su sigurnost zaposlenja, nivo zaposlenja, gubitak satisfakcije na poslu, promena visine plata, gubitak individualne kontrole nad poslom i promena u uslovima rada (Mullins, 2005, str. 756-757). Uprkos činjenici da se promena implementira iz pozitivnih razloga, kao što je prilagođavanje nepovoljnim uslovima sredine i održavanje konkurentnosti, članovi organizacije često negativno reaguju na promene i pružaju im otpor (Boohene i Williams, 2012, str. 135). Glavni razlog ove negativne reakcije jesu pritisak, stres i nesigurnost koje sa sobom te nadolazeće promene donose. Ako bismo govorili specifičnije, neki od glavnih razloga otpora promenama jesu (Yilmazi Kilicoglu, 2013, str. 17-18):

Ometanje ispunjenja potreba – promene koje ne dozvoljavaju pojedincima da ispune svoje ekonomske, društvene, lične i druge potrebe mogu često naići na određeni otpor. Prema tome, ljudi se opiru promenama koje umanjuju njihovu platu, poslovni status i društvene odnose.

Selektivna percepcija – informacije koje imaju na raspolaganju ljudi znaju prihvatati selektivno, kako one ne bi promenile njihov stav koji su zauzeli za određeno pitanje: oni čuju ono što žele da čuju i zanemaruju bilo koju informaciju koja bi zapretila njihovom načinu razmišljanja. Drugim rečima, ljudi interpretiraju sliku stvarnog sveta kroz svoje sopstveno shvatanje stvarnosti, iz čega se rađa subjektivno gledište na neku situaciju i otpor promeni koja nije u skladu sa njegovim shvatanjima.

Navika – kada su promene na pomolu, pojedinci mogu da reaguju na njih usled dejstva navika ponašanja. U stvari, ljudi obično na situacije reaguju na način na koji su navikli. Pošto navike služe da obezbede sigurnost i komfor, promene koje prete da ugroze ove navike mogu naići na otpor.

Neugodnost gubitka sloboda – kada se promena vidi kao problematična i kada smanjuje slobodu delovanja sa povećanjem kontrole, članovi organizacije mogu da pružaju otpor implementaciji takve promene.

Ekonomske implementacije – ako pojedinac smatra da će promena dovesti do smanjenja plate ili drugih nagrada, on će se toj promeni verovatno opirati. On će tada pokušati da održi *status quo* tako što će utvrditi obrasce rada.

Sigurnost u prošlosti – pojedinci koji imaju veće potrebe za sigurnošću, pružaju veći otpor promenama, zato što promena preti njihovom osećaju sigurnosti. Kada se ljudi susreću sa novim, nepoznatim metodama, te teškim i frustrirajućim problemima, oni se znaju prisećati prošlosti i dobijaju želju da se vrate starim načinima rada.

Strah od nepoznatog – ako se inovativne i radikalne promene uvode bez davanja neophodnih informacija o prirodi promene, članovi organizacije počinju da strahuju od posledica ovakvih promena. Kako ljudi vole stabilnost, promene najčešće prouzrokuju sumnje i nesigurnost.

Pretnje moći i uticaju – administrativne i tehnološke promene koje prete pozicijama moći u organizaciji, mogu da dovedu do otpora, usled toga što će takve promene biti shvaćene kao pretnja moći i uticaju određenih grupa, u kontroli odlukama, resursima i informacijama. Specifično, zastrašujuće promene mogu da zaplaše specijalizovane grupe u

organizaciji, pa tako relociranje upravljačkog autoriteta može da zapreti dugoročnim odnosima moći u organizaciji.

Zastarelost znanja i veština – članovi organizacije se opiru organizacionim promenama kada njihovo znanje i veštine postanu zastareli. Ovde treba napomenuti da se znanje odnosi na menadžment, dok se veštine odnose na bilo kog člana organizacije.

Organizaciona struktura – u organizacijama koje nemaju zadovoljavajuće birokratsko uređenje, sa hijerarhijom autoriteta, gde nema valjane podele rada i specijalizacije, kao ni definisanih pravila koja regulišu odnose u organizaciji, vrlo je verovatna i pojava otpora prema promenama, jer u takvoj organizaciji nikad neće biti tačno jasno ko sve treba da nosi koje elemente te promene i na koga će promene uticati povoljno, a na koga nepovoljno.

Ograničeni resursi – organizacije koje nemaju dovoljno resursa na raspolaganju teže ka održavanju statusa quo, pošto promene zahtevaju određene resurse, kao što su kapital i ljudi koji poseduju određene veštine i vreme. Neadekvatni resursi mogu dovesti do odbacivanja željenih promena.

Obrazovne institucije karakterišu konzervatizam u praksi, ciljevima i kulturi, te je upravo zbog toga snaga visokog obrazovanja ležala u njenim pokušajima da očuvaju tradicionalnu kulturu i vrednosti, opirući se promenama koje nisu imale moć dugoročnog opstajanja. Konzervatizam je posebno prevalentan u naučnim disciplinama.

Socijalizacija profesora ojačava konzervatizam u obrazovnoj praksi, kako iskusni mentori vode studente kroz naučni metod, te kako učenici oponašaju nastavničke metode kroz koje su oni učili. U ovom procesu, akademska socijalizacija takođe stvara veoma nezavisne pojedince. Na osnovu dugoročnih studija menadžmenta i menadžera, Cheldelin daje moguća *sidra karijere*, koja najviše doprinose profesionalnoj slici koju neka osoba ima o samoj sebi. Od njih, u visokom obrazovanju je najdominantnije sidro *autonomije/nezavisnosti*, gde dugotrajni periodi obuke i treninga ojačavaju i nagrađuju individualno postignuće i samopouzdanje. Prema tome, uzevši u obzir kurikulume i proces učenja, nastavni kadar je specifično nezavisan i veoma posesivan po pitanju svojih kurseva, radnog, kao i privatnog vremena, a sve to može biti žrtvovano usled implementacije promena (Cheldelin, 2000, str. 65).

Među nastavnicima u osnovnim i srednjim školama, nezavisnost je u neku ruku u senci izolacionizma, koji se navodi kao jedna od glavnih barijera reformi školstva. Nastavnici veći deo svoga dana provode u svojim učionicama, sa malim brojem značajnih profesionalnih interakcija sa ostalim nastavnicima. Ovaj nedostatak interakcije ograničava pristup novim idejama i nameće efekat „plafona“ na učenje novih stvari. Tradicionalno, profesori na fakultetima i univerzitetima takođe rade i predaju u izolovanom vakuumu – ono što rade u učionici se veoma retko vidi ili raspravlja od strane drugih kolega. Instruktori visokog obrazovanja, kao i nastavnici u školama, svoje učenike i aktivnosti u učionici gledaju kao nešto svoje lično. Nastavni kadar često se oslanja na načela akademske slobode kako bi se pružio otpor promenama u nastavnoj praksi (Lindberg, 1998, str. 5).

Pored svega toga, akademska kultura je tradicionalno nagrađivala izolacionizam u istraživanjima i akademskoj produktivnosti. Najštetniji uticaj takve izolovane kulture jeste to da se otvorena diskusija o nastavnoj praksi može videti kao opasna, kao da je bilo koji pokušaj učenja iz iskustava drugih dokaz nepodesnosti (Sarason, 2002). Javno kritikovanje, konflikt i konfrontacija po pitanju obrazovnih problema takođe teži potiskivanju u visokom obrazovanju, tako što se većina obrazovnih dilema ostavlja na rešavanje samom profesoru.

Modifikacija ponašanja ili nastavne prakse je izazovan zadatak u visokom obrazovanju. Prema studiji, 55 šefova katedri, po pitanju njihovog uspeha u unapređenju učinka nastavnog kadra, manje od 40% njih je tvrdilo da je ostvarilo uspeh u motivisanju nastavnog kadra čiji su rezultati posustajali, a još manje (manje od 30%) uspešnost u motivisanju unapređenja rezultata kod nekoperativnih kolega ili slabih predavača (Lucas 2000: 33-54). Konsultanti za obrazovni razvoj navode da se izuzetno konzervativne karakteristike nastavnog kadra primećuju u strožijim naučnim disciplinama (Lee, 2000, str. 283). Nastavni kadar u naučnim oblastima često je slabo upoznato sa obrazovnom teorijom i praksom, te ti profesori teže da nizu generacija svojih studenata prenose dominantnu obrazovnu paradigmu (koja je obično veoma zavisna od predavanja i transfera sadržaja znanja, a ne samih tehnika učenja). Naučni kadar će obično biti rezervisan i pristupiti sistemu – „Sačekajmo da prvo neko drugi to pokuša“ (Curry, 2002, str. 1051). Moguće je da određeni pojedinci indirektno odugovlače proces implementacije promena, tako što će na uvid zahtevati neograničeni broj detalja ili tako

što će sami predstavljati ogroman broj podataka, ili raspravljanjem velikog broja logičkih problema koji oni vide kao moguće nedostatke praktičnosti željenih promena.

OTPOR PROMENAMA U VISOKOM OBRAZOVANJU OD STRANE NASTAVNOG KADRA

U studiji o razumevanju otpora promenama u visokom obrazovanju, utvrdilo se da su profesori ti koji uglavnom kontrolišu osnovne principe visoko školskih ustanova (Zell, 2003, str. 74). Rezultati iste studije kažu da je proces organizacionih promena na nastavni kadar fakulteta ostavio takav utisak, kao što je pomisao na procese „smrti i umiranja“ ostavljala na smrtno bolesne pacijente u bolnicama (Zell, 2003, str. 75). Prema istom istraživanju, nastavni kadar je prolazio kroz tzv. *pet faza tuge*: poricanje, bes, cenkanje, depresija, i konačno prihvatanje stvarnosti (Zell, 2003, str. 79-84).

U istraživanju koje je sproveo Klark (1996) sa saradnicima, rezultati su pokazali da stariji, iskusniji profesori češće ispoljavaju otpor promenama od svojih mlađih kolega (str. 19). Prema istom istraživanju, tvrdi se da je nivo otpora kod članova nastavnog kolektiva specifičan prema uvođenju promene. Prema Clarku i saradnicima (1996), šefovi odseka moraju da budu pažljivi prema profesorima tokom procesa donošenja odluka. Šefovima odseka se savetuje da ulože vreme kako bi naučili koji su članovi nastavnog kolektiva zainteresovani da imaju glas u odlukama koje ih se tiču. Određivanjem pojedinaca koji su zainteresovani, i njihovim uključivanjem u upravljački proces, ostvaruje se receptivnost od strane nastavnog kolektiva, čime se ostvaruje efektivnost organizacionih promena u instituciji (1996, str. 21).

U visokom obrazovanju, organizacione promene skoro uvek nailaze na otpor. Ovaj otpor nije tipičan otpor promenama, koji se sreće u opštem, poslovnom okruženju. Otpor promenama u visokom obrazovanju je rezultat osećanja da se profesionalizam i stručnost samih profesora dovodi u pitanje, te da se oni moraju promeniti. Zbog toga je razumevanje organizacionih promena u poslovanju dosta drugačije od organizacionih promena u obrazovnom svetu. Menadžment organizacionih promena u visokom obrazovanju je složeniji. Tako se dobrom akademskom predavaču, na primer, ne može reći šta tačno da radi. Oni se opiru kontroli. Vrstu kreativnosti, koju akademski profesor

treba da poseduje, nije moguće zahtevati, niti može biti rezultat naređenja od strane rukovodioca. Umesto toga, administratori u visokom obrazovanju koriste drugačije alate od onih koji koriste menadžeri kako bi sproveli organizacione promene u poslovnom svetu. Tvrdi se da će visoko školstvo u budućnosti postati tri posebne institucije (Caruth i Caruth, 2013, str. 18). Jedna će biti tradicionalna institucija sa interakcijama u učionici i nastavnim procesom koji će se odvijati „licem u lice.“ Ove institucije su, kao što se može videti kroz istoriju, uvek ispunjavale razvojne i obrazovne potrebe studenata.

Druga institucija će služiti netradicionalnim studentima, u virtuelnoj učionici. Ova institucija će služiti kontinuiranom učenju odraslih učenika, koji će na ovaj način moći da stiču sertifikate i diplome.

Treća institucija će biti tzv. *brick and click* institucija (Folkers, 2005, str. 61). Ona će pokušati da kombinuje tradicionalni metod sa virtuelnim, onlajn metod.

Pitanje da li se visoko obrazovanje treba promeniti nije više aktuelno. Upadljivo pitanje jeste kako se visoko školstvo može transformisati da bi se što bolje prilagodilo izazovima savremenog sveta. Predlozi variraju od opštih, koji bi važili za svaku ustanovu, do onih koji predstavljaju individualizovane modele. Bez obzira na koji se model odlučili, oni koji zagovaraju promene veruju da je velika promena neophodna kako bi se stvorio funkcionalniji i uspešniji proces akademskog upravljanja, odnosno kako bi ove institucije bile spremne da odgovore na izazove budućnosti. Ono što je jasno jeste da su promene neizbežne, te da je brzina promena sve veća, a tamo gde postoje promene uvek će postojati i otpor.

Kako bi se sa otporom borilo na efikasan način, administratori fakulteta i univerziteta moraju da razumeju prirodu i razloge postojanja tog otpora. Samo kroz efektivan odnos prema otporu promenama moguće je uspešno implementirati ove promene.

ODGOVOR NA OTPOR PROMENAMA U VISOKOM OBRAZOVANJU

„Živimo u dobu kada su obrazovanje, znanje i veštine uz poslovnu komunikaciju, timski rad i posredovanje informacija korišćenjem savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija glavni činioci postojećeg razvoja.“ (Doljanica, Momčilović, Pečić, 2018, str.3)

Sposobnost razumevanja šta promena znači za ostale u organizaciji, internizacija i validacija briga i stavova drugih ljudi u organizaciji je od vitalnog značaja. „Zapostavljenost fenomenologije promene – to jest, kako ljudi u stvarnosti doživljavaju promenu, naspram reakcije koja je usled te promene očekivana – nalazi se u srcu svakog spektakularnog neuspeha većine socijalnih reformi” (Fullan, 2001, str. 8). Radno razumevanje procesa promena će, u najgorem slučaju, ublažiti anksioznost učesnika u promenama. Takođe je korisna sposobnost procene trenutne receptivnosti nastavnog kadra, kao i sposobnost strukturisanja odluka, razvoja aktivnosti, ili pak pravilnog načina intervenisanja tamo gde je intervencija potrebna. Jednostavno pokazivanje razumevanja za težinu procesa može biti korisno kako bi se ostali pojedinci u kolektivu osećali makar malo lagodnije.

Stvaranje organizacione klime u kojoj svi razumeju proces promena je takođe ključ uspeha. Šovin (2002) ukazuje na *normativno-reduktivni model planiranih promena* kao najpogodniju strategiju za implementaciju održivih, dugotrajnih promena. U ovom modelu, organizacija se razvija tako da bude adaptivna, komunikativna i kolaborativna, sa jasno definisanim procedurama i strukturama koje upravljaju promenama. Potrebe i brige pojedinaca su u fokusu ovog modela, dok *empirijsko-racionalni* i *nadmoćno-prinudni* modeli većinom ignorišu lične brige pojedinaca (str. 1015).

Konačna faza u razumevanju jeste recipročni dolazak do *zajedničkog značenja*, obično pre nego što su se utančali svi neophodni detalji. Za one koji sprovode promene, ovo zajedničko značenje prvo predstavlja shvatanje da se ideje verovatno neće moći realizovati i prihvatiti u njihovom originalnom obliku. Zajedničko značenje takođe olakšava tok procesa; oni koji imaju zajedničko razumevanje opštih ciljeva i organizovani su u svome radu, lakše prihvataju nove instruktorske ideje.

Menadžment konflikta. Konflikti i problemi moraju biti otkriveni i sa njima se treba suočiti ako se želi ostvariti bilo kakva značajna promena. Priznavanje problema, prihvatanje suprotstavljenih mišljenja i prihvatanje problema, ključni su faktori preživljavanja i svojevrsnog „uživanja“ u procesu promena. Izbegavanje ili ignorisanje suprotstavljenih glasova će bez pogovora dovesti do diskontinuiteta i usporavanja promena. Konflikti i problemi, u stvari, često motivišu na promene – pojedinci moraju biti pomereni iz svoje ravnoteže kako bi bili

stimulisani na promenu svog ponašanja. Određena doza osećaja hitnosti i tenzije je poželjna; preterivanje u takvom osećaju će dovesti do pada morala i kredibiliteta. Lideri moraju da naglase razlog i sadržaj predloženih promena i da, istovremeno, reafirmišu kvalitete trenutno važećeg sistema. Promene mogu nastati kao odgovor na određene kritičke izveštaje o funkcionisanju ili pak na osnovu novih zahteva od strane spoljašnjih agencija, kao što su akreditovana tela. U ostalim slučajevima, hitnost se naglašava kroz navođenje budućih potreba studenata, naglašavajući njihov najbolji interes ili otkrivanjem i hvatanjem u koštac sa određenim nedostacima sistema koji je na snazi. Međutim, bez obzira koliko neke promene delovale privlačno i logično, intelektualna i racionalna rasprava u korist promena je retko sama po sebi uspešna. Pored predstavljanja dostupnih dokaza, inovatori obično moraju i da privuku emocionalne reakcije, umesto da jednostavno pružaju empirijske dokaze i izveštaje. Radnom kadru se takođe moraju predstaviti rizici izbegavanja promena, koje uključuju zastarevanje kurikuluma, slabiji učinak u obrazovanju u poređenju sa naprednijim fakultetima, kao i gubitak podrške. Ako se promena predstavi kao previše negativna, ona može dovesti do značajnih problema: „Kolege će se opirati bilo čemu što im se učini kao kazna.“ (Chauvin, 2002, str. 1022).

Tokom faza planiranja, konflikt i otpor mogu biti veoma poučni i mogu se koristiti za posmatranje problema i rešenja u drugačijem svetlu. Počevši od primarnih „neslaganja“ u vezi sa kurikulumom i ispitivanjem različitih vrednosti i praksi u okviru organizacije, dobija se koristan metod rada kroz obrazovnu reformu. Oni koji se protive predlogu mogu otkriti potencijalne probleme u prihvaćenijem načinu razmišljanja i mogu da daju vredne uvide u problem, odnosno predloženu promenu. Onaj ko se zalaže sa promenu mora istinski da poštuje tuđe mišljenje i da aktivno pokušava da stvar sagleda iz tuđih perspektiva.

Motivisanje kolektiva da učestvuje u procesu promena. Odgovornost svih učesnika jeste da se što više uključe u proces promena. „Članovi nastavnog kolektiva koji nisu investirali sebe u proces inovacije obično se fokusiraju na to šta mogu izgubiti umesto toga šta studenti iz tog procesa mogu dobiti. Uključenje svih ljudi u proces je ključ uspeha.“ (Lindberg, 1998, str. 7). Redovne diskusije o kurikulumu, pogotovo sa uključivanjem zajedničkih diskusija različitih odseka, kao i diskusije o kontinuiranom progresu, takođe se predlažu kao ključne u promociji promena u visokom obrazovanju. Takođe treba uključiti i diskusije koje

će uključivati i studente. Proaktivna pažnja posvećena vanjskim pritiscima omogućava organizaciji da bolje služi društvu. Za tok promena važni su kako individualni tako i zajednički procesi. Pojedinci mogu doneti sveže, dobro definisane i pomno izučene ideje, koje su proizvod njihovog znanja i veština. Grupno razmišljanje, sa druge strane, može dovesti do toga da svi ne učestvuju i ne doprinose isto, ali ipak, timovi pojedinaca koji zajedno rade ka postizanju istog cilja obično su mnogo efikasniji nego kada proces nosi samo jedan agent. Timovi mogu podeliti poslove i smanjiti postojanje otpora.

Komunikacione strategije. U procesu promena se preporučuje široko učešće na svim nivoima, zajedno sa jasnim kanalima formalne i neformalne komunikacije. Sastanci, konferencije, sastanci jedan na jedan, konsultacije, kao i velike diskusije celog kolektiva ili čak i seminari, sve su to načini da se „očita“ puls organizacije. Ankete ili drugi instrumenti dizajnirani da odrede spremnost ili sumnje koje se tiču predložene promene, mogu da se periodično sprovode kako bi se sistematično povećalo znanje o različitim raspoloženjima po pitanju promena u okviru organizacije. Svi dobijeni rezultati onda treba da se javno podele sa svima u organizaciji. U dvosmernoj komunikaciji se moraju koristiti različite metode, koje uključuju obaveštenja, proglose, pamflete; u današnje vreme je postalo najlakše da se oslonimo na jedan metod komunikacije – elektronski – te da pretpostavimo da je informacija stigla celoj organizaciji.

Mnogi autori naglašavaju važnost sastanaka licem u lice, kako bi se razjasnile sve nejasnoće i kako bi što više pojedinaca shvatilo važnost promena. Gale i Grant, tako, prepisuju intenzivni individualni kontakt: „Ne postoji efektivna zamena za pričanje sa ljudima, direktno, kao i objašnjavanje šta će se sledeće desiti... Kada razmišljamo o bilo kojoj vrsti promene, potrebno je odvojiti dovoljno vremena i energije kako bi se uspelo razgovarati sa svim ključnim pojedincima koji na bilo koji način mogu da utiču na rezultate predloženih promena, i to ne samo jednom, već više puta.“ (Gale i Grant, 1997, str. 245).

Pružanje konzistentne i inteligentne podrške od strane lidera. Administratori moraju da osiguraju da strukture upravljanja i sistemi menadžmenta koji su na liderskim pozicijama, dozvoljavaju efikasno planiranje i implementaciju promena. Struktura i odgovornost obrazovnog nadzora mora biti jasna: onog ko kontroliše kurikulum nije

uvek lako razumeti. Iako je direktna promena koja dolazi sa vrha veoma retko i efektivna, jasna i snažna podrška sa vrha (obično od dekana) je krucijalna. Podsticaji i nagrade za sprovođenje i implementaciju promena moraju takođe biti jasni; članovi nastavnog kolektiva koji ulažu značajnu količinu vremena i energije u proces reformi će, verovatno, trpeti u tradicionalnim oblastima produktivnosti, kao što je naučno-istraživački rad.

Obezbeđenje dovoljnog vremena za realizaciju značajnih promena. Jako i entuzijastično vođstvo mora se kombinovati sa osnaživanjem drugim i obezbeđenjem dovoljnog vremena za eventualno pristupanje i učešće u procesu promena. Faktor vremena se ne sme zanemariti. Većina organizacija je svesna da značajne promene traju mnogo duže nego što je to u planu tih promena predviđeno, te bi u takvim slučajevima strogi rokovi samo doneli frustraciju i prekide u procesu promena.

ZAKLJUČAK

Promena je težak i stresan proces, koji zna da ugrozi shvatanja i mišljenja o moći, ulogama, statusu i kontroli, kako kod pojedinaca tako i kod cele organizacije. Promena je, takođe, motivišući i osnovni element zdravih pojedinaca i organizacija. Održiva promena je ostvariva uz pomoć ulaganja vremena, strpljenja i sveopšte pažnje svakoj od pojedinačnih briga i problema u proces implementacije i pridržavana promenama. Ako su učenje i promene karakteristične za određenu organizaciju, onda će pojava bilo koje nove promene biti lakše prihvaćena i ta promena će se bolje realizovati. Tamo gde su obrazovna inovacija i kreativnost norma, članovi nastavnog kadra će lakše i bolje držati korak za svetom koji se neprestano menja, te koji svakodnevno zahteva nove, inovativne ideje. Ako budemo našim životima i poslu pristupali kreativno umesto reaktivno, kontinuirano ćemo moći da razjasnimo našu svrhu i viziju, te ćemo se proaktivno adaptirati na sve promene i proizvesti značajne rezultate.

SOCIOLOGICAL ASPECTS OF MANAGING EDUCATIONAL CHANGE

Vidaković Mira

Abstract: *The technology and economy are constantly changing by their nature, and because of that, there is some pressure on educational institutions to change their structure and functional characteristics. Parallel to global development, especially in the last quarter of a century, there has been an evident change related to the presentation of educational programs, educational technology, learning and teaching, as well as roles in the educational process typically performed by teachers and students. Schools must create a more efficient educational environment, which will take into account the educational needs, generate the knowledge, skills, attitudes, and develop an organizational strategy that will ensure the development of individuals and the sustainability of social life, which will prepare individuals for the inevitable change. Therefore, the paper deals with the problems of resistance to changes in higher education through a theoretical analysis of the problem, while also examining ways for overcoming resistance through concrete actions. The willingness and ability of employees to be actively and appropriately involved in the process of change is one of the key elements that affects the efficiency, profitability, reputation and survival of any organization.*

Key words: *educational change / technology / resistance to change / human resources management / social aspects / higher education / contemporary technology.*

LITERATURA

1. Boohene, R. & Williams, A.A. (2012). Resistance to organizational Change: A case study of Oti Yeboah Complex Limited. *International Business and Management*, 4(1). 135-145.
2. Boyce, M. (2003). Organizational learning is essential to achieving and sustaining change in higher education. *Innovative Higher Education*, 28(2). 119-135.
3. Burke, W. (2008). *Organization change: Theory and practice*. London, Sage.

4. Caruth, G. & Caruth, D. (2013). Understanding resistance to change: A challenge for universities. *Turkish Online Journal of Distance Education – TOJDE*, 14(2). 12-21.
5. Chauvin, S. (2002). Disseminating educational research and implementing change in medical educational environments. In: Norman, G.R.; van der Vleuten, C.P.M, Newble, D.I. (eds.). *International Handbook of Research in Medical Education*. Dordrecht, Netherlands, Kluwer Academic. 997-1037.
6. Cheldelin, S. (2000). Handling resistance to change. In: Lucas, Ann (ed.) *Leading Academic Change*. San Francisco, Jossey-Bass. 55-73.
7. Clarke, J., Ellett, C., Bateman, J. M. & Rugutt, J. (1996). Faculty receptivity/resistance to change, personal and organizational efficacy, decision deprivation and effectiveness in research. *Proceedings of the Association for the Study of Higher Education Meeting*, 21. 1-33.
8. Curry, L. (2002). Achieving large-scale change in medical education. In: Norman, G.R., van der Vleuten, C.P.M., Newble, D.I. (eds.). *International Handbook of Research in Medical Education*. Dordrecht, Netherlands, Kluwer Academic. 1039-1084.
9. Dawson, M. P. (2003). *Understanding organizational change: The contemporary experience of people at work*. London, Sage.
10. Dawson, M. P. (2008). People and process: making sense of change management. *Research Online*, 2012. 1-12.
11. Doljanica, D., Momčilović, O., Pečić, M. (2018). Uticaj prethodnog i budućeg obrazovanja menadžera na poslovne promene u preduzećima. *Ekonomija – teorija i praksa*, 2018, II. 1-18.
12. Folkers, D. (2005). Competing in the marketspace: Incorporating online education into higher education – An organizational perspective. *Information Resources Management Journal*, 18(1). 61-77.
13. Fullan, M. (2001). *The New Meaning of Educational Change*. New York, Teachers College Press.
14. Gale, R. & Grant, J. (1997). Managing change in a medical context: guidelines for action. *Med Teach*, 19(4). 239-249.
15. Keenan, M.S.K. & Marchel, M. (2007). Navigating change in higher education: The partnership experience of department faculty with an organization development consultant. *Organization Development Journal*, 25(1). 56-69.
16. Kezar, Adrianna (2001). *Understanding and facilitating organizational change in the 21st century*. New York: John Wiley & Sons.

17. Kezar, A. (2005). Consequences of radical change in governance: A grounded theory approach. *Journal of Higher Education*, 76(6). 634-668.
18. Kreitner, R. & Kinicki, A. (2010). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
19. Leavitt, H. (1964). *Applied organizational change in industry: Structural, technical and human approaches. New perspectives in organizational research*. New York, Wiley.
20. Lee, V.S (2000). The Influence of disciplinary differences on consultations with faculty. In: Kaplan, M. (ed.). *To Improve the Academy*. Bolton, MA, Anker. 278-290.
21. Lindberg, M. (1998). The process of change: stories of the journey. *Acad Med*, 73(9). 4-10.
22. Lucas, A. (2000). A collaborative model for leading academic change. In: Lucas, Ann (ed.) *Leading Academic Change*. San Francisco: Jossey-Bass. 33-54.
23. Lunenburg, F. & Ornstein, A. (2008). *Educational administration: Concepts and practices*. Belmont, CA, Wadsworth.
24. McBride, K. (2010). Leadership in higher education: Handling faculty resistance to technology through strategic planning. *Academic Leadership*, 8(4). 260-265.
25. Mullins, L. (2005). *Management and organisational behavior*. New York, Prentice Hall.
26. Okumus, F. (2003). A Framework to Implement Strategies in Organisations. In: *Management Decision*, 41(9). 871-882,
27. Ragsdell, G. (2000). Engineering a paradigm shift? An holistic approach to organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 13(2). 104-120.
28. Rosenblatt, Z. (2004). Skill flexibility and school change: A multi-national study. *Journal of Educational Change*, 5. 1-30.
29. Sarason, S. (2002). *Educational Reform: A Self-Scrutinizing Memoir*. New York, Teachers Columbia Press. E-publikacija.
30. Suzić, N. (2017). Traditional schools in the modern age. In: Soleša, D., Šimović, V., Rosi, B. (eds.) *Innovation, ICT and Education for the next generation, thematic proceedings*. 24-46.
31. Yilmaz, D. & Kilicoglu, G. (2013). Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. *European Journal of Research on Education*, 1(1). 14-21.
32. Zell, D. (2003). Organizational changes as a process of death, dying and rebirth. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1). 73-96.

33. Vidaković, M. (2008). *Sociologija*. Novi Sad, CEKOM, Fakultet za menadžment.
34. Vidaković, M. (2009). Obrazovni sistem u očuvanju nacionalnog identiteta u uslovima globalizacije. *Tehnologija, kultura i razvoj*. 16. Beograd, Institut „Mihailo Pupin“.
35. Vidaković, M. (2012). *Obrazovanje i nacionalno obrazovanje – tradicija i savremenost*. Jagodina, Fakultet pedagoških nauka.
36. Vidaković, M. (2016). *Sociologija obrazovanja*. Šabac, Visoka škola strukovnih studija za vaspitače.

STRUČNI RADOVI

EFEKTI PRIMENE SAVREMENIH METODA OBRAČUNA U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA

Čavlin Miroslav¹

Softić Moamer²

Mihajlović Milan³

Sažetak: *Kompleksne i dinamične promene u okruženju generisale su i promene u preduzeću, što je impliciralo promene u strukturi troškova proizvodnje i načinu održanja konkurentnosti. U cilju preciznije identifikacije troškova dolazi do ubrzanog razvoja metoda upravljanja troškovima u funkciji poboljšanja konkurentnosti. Rad je baziran na analizi literature i prakse upravljanja troškovnom efikasnošću malih i srednjih preduzeća (u daljem tekstu: MSP) u cilju afirmacije informacionog spektra savremenih metoda upravljanja troškovima. Zbog geneze promena u današnjoj ekonomiji preduzeća, neophodno je na adekvatan i suptilan način upravljati troškovima, što podrazumeva primenu savremenih metoda. Spoznajom efekata snaga i slabosti savremenih metoda na što racionalniji i pouzdaniji način dolazi relevantnih i preciznih informacija o troškovima. Savremeno upravljanje troškovima ne zapostavlja u potpunosti tradicionalne metode, već afirmiše potrebu efikasnog izbora i kombinacije savremenih metoda upravljanja. Cilj rada je skrenuti pažnju na savremeni koncept upravljanju troškovima u MSP, te istaći domete informacionog spektra*

1 Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvečarska 2, Novi Sad, + 381 (21) 400-484, cmiros@gmail.com

2 Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvečarska 2, Novi Sad, + 381 (21) 400-484, moamer@terakop.ba

3 Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvečarska 2, Novi Sad, + 381 (21) 400-484, milan@mbs.edu.rs

ključnih metoda upravljanja troškovima i koncept njihove optimalne kombinacije u cilju unapređenja konkurentne sposobnosti MSP.

Ključne reči: *menadžersko računovodstvo / upravljanje troškovima / savremene metode obračuna / konkurentnost*

UVOD

Savremeno bitisanje preduzeća odlikuje nepredvidivost i turbulentnost promena, a ubrzana digitalizacija društva je uzrok brojnih radikalnih promena i demontaža barijera i formi tradicionalnog načina poslovanja. Položaj preduzeća u okruženju determinišu brojni interni i eksterni faktori čiji je intezitet delovanja različit. Za razliku od opcija delovanja na eksterne faktore, menadžment preduzeća ima značajne mogućnosti i opcije delovanja na interne faktore, odnosno na snage i slabosti preduzeća. Pretpostavka efikasnog upravljanja je spoznaja snaga i slabosti preduzeća, pri čemu se one objektivnije sagledavaju kada se uporede sa ostvarenjima konkurencije. Jedna od ključnih strategija održanja konkurentnosti preduzeća oslanja se na ostvarivanju što nižih troškova, odnosno nižih troškova od referentnih konkurenata. Kvantitativno i kvalitativno, karakter odstupanja obima troškova između konkurencije može nastati zbog delovanja velikog broja faktora, kao što su: nabavne cene sirovina i materijala, tehnologija proizvodnje, troškovi proizvodnih kapaciteta, osposobljenost i umešnost radne snage, materijalnom stimulisanju zaposlenih, tehnička opremljenosti radne snage, osetljivosti preduzeća na kursne razlike itd. Uticaj ne samo navednih faktora na obim i strukturu troškova već i drugih ističe potrebu za adekvatnim spoznajnim instrumentarijumom, što je dovelo do razvoja brojnih metoda upravljanja troškovima. Intenzivan razvoj i kreiranje različitih metoda upravljanja troškovima podstaknut je razvojem informatičkih tehnologija poslednjih decenija prošlog veka, kao i kompleksnim promenama u ekonomiji preduzeća. Tradicionalne metode obračuna troškova više nemaju kapacitet da obezbede potpune i pravovremene informacije o objektivnoj vrednosti troškova, pa se u savremenoj poslovnoj praksi sve više nametnula kao racionalna, potreba korišćenja različitog seta, odnosno specifičnih metoda upravljanja troškovima. Efektivnost i efikasnost upravljanja podrazumevaju da se u cilju poboljšanja performansi preduzeća optimizuje primena metoda upravljanja troškovima, odnosno da se specifične metode kombinuju na način da daju najbolji sinergijski efekat u funkciji smanjenja troškova preduzeća.

Predmet i cilj rada

Predmet rada je orijentisan na problematiku upravljanja troškova i na analizu mogućih efekata metoda obračuna troškova, posebno savremenih, u cilju njihove racionalne primene u današnjem izazovnom okruženju. Razvojem tehnologije menja se i karakter proizvodnje, što zahteva korišćenje noveliranih metoda i alata menadžmenta u svrhu osvajanja i zadržavanja adekvatnog položaja na tržištu. Ključni problem preduzećima danas predstavlja kako iznaći način za što uspešnije operativno i strategijsko upravljanje troškovima radi ostvarenja konkurentske prednosti bazirane na troškovima. Postizanje troškovne efikasnosti je jedan od ključnih ciljeva kojem svako preduzeće teži jer raznolikost asortimana produkata problematizuje i komplikuje upravljanje troškovima, a posebno indirektnim. Cilj rada je da se istraže ključni efekti metoda obračuna troškova i afirmiše potreba kombinacije više savremenih metoda u strategijskom upravljanju, pri čemu se sugerije na mogućnosti višekriterijumskog koncepta za izbor metoda u upravljanju troškovima.

Metodologija i izvori podataka

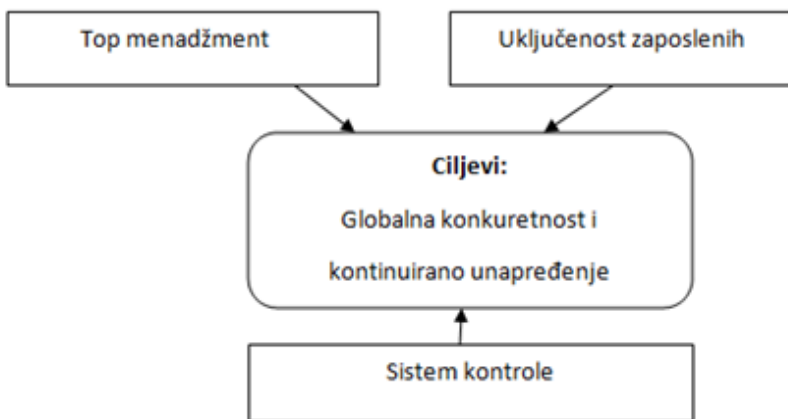
Predmet i cilj rada su determinisali primenu kvalitativnih metoda koje su primerene ekonomskoj nauci. Primenom istorijskog i deskriptivnog metoda sagledani su efekti i pretpostavke primene različitih modela upravljanja troškovima. Koristi se i grafički metod, indikatori, logički metod i dr. Literaturni izvori poslužili su za ostvarivanje uvida u dosadašnja istraživanja i iskustva, a kao izvori podataka korišćene su publikacije relevantnih institucija.

Koncept upravljanja troškovima u MSP

Kod nas MSP čine 99% srpske privrede, učestvuju sa oko 3/5 BDP i zapošljavaju preko 2/3 zaposlenih u nefinansijskom sektoru. Značaj MSP je ogroman – i to ne samo u pogledu privredne konjunktore, već i u mogućnosti da je za stvaranje pouzdane mreže kooperanata i dobavljača velikim preduzećima odnosno dostizanja potrebne konkurentske sposobnosti, troškovi suštinski čine strateški faktor upravljanja. Koncept upravljanja troškovima sistemski i neprekidno je usmeren na poboljšanje performansi i ostvarivanje što većeg efekta uz što niže troškove. Upravljanje troškovima je u fokusu top- menadžmenta, koji

nastoji da obezbedi posvećenost realizaciji ciljeva ne samo nižih hijerarhijskih struktura upravljanja, već i svih zaposlenih. Sistem upravljanja troškovima na slici se bazira na kontroli ciljeva radi intenziviranja aktivnosti čiji rezultat doprinosi povećanju vrednosti, odnosno racionalnoj redukciji aktivnosti koje tome ne doprinose. Upravljanje troškovima treba da koristi kombinaciju pristupa koje se mogu koristiti na individualnom nivou u cilju podrške odlukama menadžmenta u celini. Pasivan aspekt upravljanja troškovima orijentisan je na evidencije troškova, a aktivan aspekt upravljanja troškovima je orijentisan na razvoj i unapređenje produkata i racionalizaciju troškova. Integralno orijentisano aktivno upravljanje troškovima obuhvata aspekt prognoze, planiranja, budžetiranja i kontrole troškova, aspekt troškovi – promena aktivnosti, troškovi – odstupanja od plana i aspekt izveštavanja menadžera, a sve u funkciji optimiranja troškova.

Slika br.1 Koncept upravljanja troškovima



Izvor: Agrawal, S.P., Mehra, 1998.

U savremenim uslovima, optimalno upravljanje troškovima se oslanja na informacioni spektar koji pruža kvantitativne i kvalitativne informacije u vezi sa operativnom i strategijskom dimenzijom troškova. U tom kontekstu postavlja se sledeće pitanje: Koji je univerzalni model upravljanja troškovima koji odgovara datoj situaciji odnosno operativnoj i strategijskoj dimenziji? Odgovor je da nema univerzalnog modela racionalnog za sve situacije i obe dimenzije. U Tabeli br. 1 se na koncizan način sugerišu mogući modeli upravljanja prilagođeni za specifične upravljačke situacije i odlučivanje, te operativnu i strategijsku dimenziju upravljanja.

Tabela br. 1. Upravljanje troškovima – funkcija menadžmenta

Odluke menadžmenta	Sistem upravljanja troškovima	Metode upravljanja troškovima
Strategijsko upravljanje		
1. Izbor dugoročne strategije preduzeća	Poznavanje preduzeća, njegovih konkurenata i njegovog okruženja	Analiza konkurentnosti poređenjem procesa sa konkurentima i najboljim rešenjima
2. Definisanje obima i strukture poslovanja preduzeća	Merenje očekivane efikasnosti korišćenja resursa u alternativnom poslovanju	Analiza trenutnih i mogućih promena u vrednosnom lancu i uzročnicima ekonomskih troškova
3. Planiranje i organizovanje upotrebe resursa u svrhu efikasnog poslovanja	Utvrđivanje prilika za unapređenje vrednosti i troškova novih ili postojećih proizvoda i usluga	Analiza efikasnosti trenutnih i mogućih poslovnih procesa. Merenje očekivanih stvarnih i oportunitetnih troškova različitih odluka
4. Realizacija planova i organizacionih promena	Predvođenje organizacione promene	Omogućava vođstvo za višefunkcionalne timove
5. Procena rezultata planova i promena	Merenje i izveštavanje o aktuelnim rezultatima aktivnosti, procesa, proizvoda i usluga	Merenje periodičnih troškova nastalih u poslovnim proizvodima, marketinškim i distribucionim procesima i aktivnostima
Operativno upravljanje		
6. Motivisanje i procena učinaka pojedinaca i organizacionih jedinica	Mere i metode za motivaciju i procenu osoblja	Razvijanje inicijativnih programa nastalih u poslovnim, proizvodnim, marketinškim i distributivnim procesima i aktivnostima
7. Razmena informacija o planovima i rezultatima	Razmena informacija o rezultatima aktivnosti upravljanja troškovima	Pružanje čestih i pravovremenih informacija u cilju donošenja odluka
8. Procena efikasnosti donesenih odluka i njihovo unapređivanje	Razlika između stvarnih rezultata i planova ili očekivanja	Objašnjavanje i interpretacija razlika između stvarnih rezultata i planova

Izvor: Mikić, 2009.

Integralna informaciona osnova za alternativno poslovno odlučivanje u cilju postizanja optimalnih poslovnih rezultata je ključna za menadžersko upravljanje troškovima. Optimalni poslovni rezultat treba da donosi dugoročnu korist u odnosu na trošak, pri čemu ekonomska logika kaže da troškovi prethode ostvarenju koristi. Stoga je ekonomski imperativ da nastali troškovi ne smeju imati negativnih dugoročnih posledica na rezultate poslovanja i konkurentsku poziciju preduzeća. Da bi se preduzimali racionalni i smisleni poslovni potezi, upravljanje troškovima treba da se bazira čvrstim teorijskim i praktičnih znanjima koja će optimalno koristiti efekte i mogućnosti metoda upravljanja troškovima.

Efekti metoda upravljanja troškovima u MSP

U teoriji i praksi, a posebno poslednjih decenija, razvijene su brojne metode i postupci upravljanja troškovima radi serviranja informacija menadžmentu na aktivnostima racionalizacije troškova. Tradicionalno upravljanje troškovima je izgubilo primat, zbog intenzivnih i kompleksnih promena u preduzećima – okruženju, u korist novih, savremenih metoda koje bolje odgovaraju na upravljačke zahteve koje nameće okruženje. Tradicionalne modele upravljanja troškovima koriste poslovni subjekti koji posluju u relativno stabilnom poslovnom okruženju, što danas nije dominantna. Stoga se daje prednost primeni savremenih metoda upravljanja troškovima, posebno u segmentu strategijskog upravljanja. Savremeni uslovi poslovanja stvorili su potrebu za uvođenjem novih, na koncepcijski način i na modernim osnovama, sistema obračuna troškova koji će u uslovima dinamičkog tržišta doneti brže i preciznije informacije za bolje menadžerske odluke (Vladisavljević i Vukasović, 2017). Kako je već navedeno, postoje brojne metode, za čiju je racionalnu primenu u upravljanju potrebna ekonomska veština, znanje i iskustvo, pa ćemo u nastavku pokušati na koncizan način analizirati efekte i pretpostavke primene najčešćih metoda računovodstvenog planiranja, identifikovanja, praćenja i alokacije troškova u radi njihove moguće optimalne upotrebe.

Metoda tradicionalnog upravljanja proizvodnim troškovima se koristi kod razgraničavanja troškova subjekta, a nastoji računovodstveno obuhvatiti troškove direktnog materijala i rada, dok se troškovi režije priključuju direktnim troškovima. Ishodište ovog modela upravljanja proizvodnim troškovima je odgovor na pitanje: Gde trošak nastaje?

Model upravljanja troškovima baziranim na procesu je takav da troškove proizvodnje prati i vrednuje prateći logičke faze u proizvodnom procesu. U okviru PBC modela direktni troškovi materijala i rada prate se po fazama procesa proizvodnje, a troškovi proizvodne režije dodaju se direktnim troškovima na nivou svake faze. PBC model je usmeren na genezu troškova proizvodne režije i stepen njihovog pridruživanja direktnim troškovima u svakoj fazi procesa proizvodnje. Ishodište je odgovor na pitanje: Gde je geneza troškova proizvodne režije?

Model upravljanja troškova na bazi aktivnosti podrazumeva raspoređivanje troškova po aktivnostima, a prati kretanje troškova po pojedinoj aktivnosti ili delu proizvodnog procesa i iste dodeljuje na bazi određenih vremenskih jednačina (Kaplan, Anderson, 2007). Na ovaj način se obezbeđuje racionalnije upravljanje troškovima u pojedinim procesnim delovima, te menadžerski fokus na eliminaciju prekomernih troškova i aktivnosti. Pokušava dati odgovor na pitanje: Zašto trošak nastaje?

Model ciljnih troškova je model računovodstvenog obuhvata i sistemskog iskaza troškova uključenih u produkte s kojima se ostvaruje ciljana dobit. Racionalna redukcija ciljnih troškova podrazumeva dobro poznavanje i razumevanje strukture i ponašanja troškova. Upravljački fokus je usmeren na racionalan balans kvalitet – funkcionalnost – tržišno prihvatljiva cena. Ishodište modela daje odgovor na pitanje: Koliki troškovi smeju biti?

Budžetiranje bazirano na aktivnostima poboljšava prinos (Hansen, 2011), i zasniva se na identifikaciji tržišnih zahteva, a ne troškova. Analiza kapaciteta osnovnih faktora proizvodnje (osnovnih sredstava, radne snage..) osnov je ispunjenja zahteva koje postavlja tržište. Suština je u spoznaji i kalkulaciji obima efektivnog kapaciteta preduzeća koji proizilazi iz osnovnih faktora proizvodnje. Ishodište pokušava dati odgovor na pitanje: Koliki su kapaciteti preduzeća potrebni za zahtevani produkt?

Model uravnoteženog sistema pokazatelja (Balanced scorecard – BSC) je koncipiran kroz osnovne dimenzije ciljeva iz operativnog i strategijskog polja. Finansijska dimenzija (ekonomskog) okruženja, dimenzija internih poslovnih procesa, te usavršavanja i rasta pokušava dati odgovor na pitanje: Kakvi su rezultati integrisanja i uravnotežavanja dimenzija efikasnosti i efektivnosti?

„Kaizen“ model je u filozofija usmerena na neprekidnu analizu opcija redukcije troškova tokom procesa proizvodnje. Model polazi od

pretpostavke da ništa nije savršeno i pokušava dati odgovor na pitanje: Može li još bolje?

Analiza vrednosti je metod čija je orijentacija na aktivnostima kontinuirane redukcije troškova, a pokušava dati odgovor na pitanje: Mogu li se troškovi još smanjiti?

Model upravljanja troškovima kvaliteta svodi se na identifikaciju i optimizaciju troškova kvaliteta kao ključnog strukturnog faktora ukupnih troškova organizacije. Troškovi kvaliteta nastaju radi postizanja i pridobijanja zadovoljavajućeg kvaliteta produkta, bez obzira na efekte i posledice ovih ishoda. Upravljanja troškovima kvaliteta je usmereno na identifikaciju i eliminaciju škarta, odnos i identifikaciju i eliminaciju svih drugih neusklađenosti u poslovnim procesima, da bi se na duži rok i poslovni procesi učinili pouzdanim. Model pokušava dati odgovor na sledeće pitanje: Koji troškovi ne bi nastali kada bi se svaki posao valjano obavio prvi put?

Metoda troškovi životnog veka (Life-cycle cost) orijentisana je na identifikaciju i redukciju troškova životnog veka proizvoda, a pokušava dati odgovor na sledeće pitanje: Koji troškovi nastaju tokom životnog veka proizvoda?

Metoda troškovi životne sredine (Eco-costing) orijentisana je na identifikaciju troškova životne sredine, drugim rečima, kako unapređenja, tako nebrige o životnoj sredini. Suštinski pokušava dati odgovor na pitanje: Koji troškovi nastaju zbog životne sredine?

Metod troškova uticaja životne sredine tokom životnog veka proizvoda (Life-cycle assessment) fokusiran je na izgradnju sistema za upravljanje i obuhvata troškova životne sredine tokom celog životnog veka koji uključuje, pored vrednosnih, i prirodne tokove odnosno inovativne sisteme za merenje performansi (Gosselin, 2011). Suštinski pokušava dati odgovor na pitanje: Koji troškovi nastaju zbog životne sredine tokom životnog veka proizvoda?

Metod troškova specifičnih atributa proizvoda koji utiču na kupce (Attribute costing) je fokusiran na identifikaciju troškova opipljivih i neopipljivih atributa proizvoda koji utiču na opredeljenje kupaca. Suštinski pokušava dati odgovor na pitanje: Koji i koliki su troškovi proizvodnih atributa koji utiču na opredeljenje kupaca?

Tabela br. 2. Analiza modela za upravljanje troškovima

	Model	Ishodište model (odgovor na pitanje)	Pretpostavka modela
1.	Tradicionalni proizvodni troškovi (Tradicional Product Costing – TPC)	Gde nastaje trošak?	Ključevi za pridruživanje troškova Kalkulacija
2.	Troškovi bazirani na procesima (Process Based Costing – PBC)	Gde su uzroci troškova proizvodne režije?	Procesi Dekompozicija proces 2. nivoa (na procesne korake ili faze procesa)
3.	Troškovi bazirani na aktivnostima (Activity Based Costing – ABC)	Zašto trošak nastaje?	Procesi Dekompozicija procesa 3. nivoa (na aktivnosti)
4.	Ciljni troškovi (Target Costing – TC)	Koliki troškovi smeju biti?	Poznavanje strukture postojećih troškova. Poznavanje tržišta
5.	Budžetiranje zasnovano na aktivnostima (Activity Based Budgeting – ABB)	Koliki su kapaciteti organizacije potrebni za zahtevni proizvod ili uslugu?	Normativi
6.	Model baziran na uravnoteženom sistemu pokazatelja (Balanced scorecard – BSC)	Kakvi su rezultati povezivanja i uravnotežavnja faktora uspešnosti?	Razvijen sistem pokazatelja
7.	„Kaizen trošak“ (Kaizen Costing – KC)	Može li bolje?	Postojanje razvijenih postupaka
8.	Analiza vrednosti (Value Engineering – VE)	Mogu li se troškovi još smanjiti?	Funkcionalna analiza, poznavanje tehnologije, a proizvode (ili delove procesa) definisati kao: Cost driver (pokretače troškova) i Value driver (stvaraocce vrednosti)
9.	Model upravljanja troškovima kvaliteta (Quality cost management – QCM)	Koji troškovi ne bi nastali kada bi se svaki posao dobro obavio prvi put?	Izgrađen sistem praćenja troškova kvaliteta

10	Troškovi životnog veka (Life-cycle cost)	Koji troškovi nastaju tokom životnog veka proizvoda?	Definisanje faza životnog ciklusa i svih pratećih aktivnosti
11	Troškovi životne sredine (Eco-costing)	Koji troškovi nastaju zbog unapređenja životne sredine?	Izgrađen sistem za upravljanje i obuhvatanje troškova životne sredine
12	Troškovi uticaja životne sredine tokom životnog veka proizvoda (Life-cycle assessment)	Koji troškovi nastaju zbog ulaganja u unapređenje životne sredine i/ili zbog nedelovanja na životnu sredinu tokom životnog veka?	Izgrađen sistem za upravljanje i obuhvatanje troškova životne sredine tokom celog životnog veka na bazi prirodnih tokova i međunarodno priznatih indikatora
13	Troškovi specifičnih atributa proizvoda koji utiču na kupce (Attribute costing)	Koji i koliki su troškovi opipljivih i neopipljivih atributa proizvoda koji utiču na opredeljenje kupaca?	Izgrađen sistem upravljanja proizvodima i kupcima
14	Analiza lanca vrednosti (Value chain analysis)	Koji je mogući potencijal za diferencijaciju na bazi analize svih aktivnosti od dizajniranja, pa i nakon prodaje proizvoda?	Izgrađen sistem upravljanja svim aktivnostima

Izvor: Modifikacija prema: Drljača, 2004.

Analiza lanca vrednosti (Value chain analysis) je fokusirana na identifikaciju kapaciteta, odnosno potencijala za diferencijaciju baza analize svih aktivnosti – od dizajnerskih, proizvodnih, prodajnih, pa do postprodajnih aktivnosti. Suštinski pokušava dati odgovor na pitanje: Koji je i koliki je mogući potencijal redukcije troškova svih aktivnosti?

Analizom ishoda najčešće korišćenih metoda savremenog menadžerskog računovodstva uočava se da je upravljački fokus pomeren na strateško upravljanje, ali se jasno ističe potreba sinergijskog objedinjavanja i kombinovanja specifičnih analitičkih metoda upravljanja troškovima. Svaka od analiziranih metoda može pružiti brojne upravljačke profite, ali

spoznaja ograničenja informacionog spektra metoda je jednako važna za optimalan upravljački izbor. Pored analize snage i slabosti metoda, ograničeni resursi za izbor metoda upravljanja impliciraju potrebu koncipiranja alata za podršku ovom upravljačkom segmentu.

Identifikacija koncepta za podršku savremenom upravljanju troškovima u MSP

Mada su kriterijumi izbora metoda, koji se ističu u literaturi, jasni, ipak, postoji niz objektivnih teškoća i ograničenja koja čine kompleksnim i izazovnim njihovu primenu u praksi. Svaka metoda je specifična, a kriterijum izbora metode određen je koristima i zahtevima upravljačkog procesa. U procesu identifikacije modela upravljanja troškovima treba voditi računa o informacionom spektru metode, fokusu i obimu zadatka, te ličnim, informativnim, organizacionim i drugim resursima upravljačkog procesa. U literaturi se FAROUT sistem (Fleisher, Bensoussan, 2000) ističe kao podesan da bi rezultat analize obezbedio vrednost za donosioca odluke u strateškom poslovanju. Suština koncepta je da se metode vrednuju na bazi sledećih karakteristika: orijentisan na budućnost (Future orientation), tačan (Accuracy), resursno efikasan (Resource efficiency), objektivan (Objectivity), koristan (Usefulness) i pravovremen (Timeliness). Autori sugerišu korišćenje sistema kriterijuma za izbor racionalne kombinacije metoda upravljanja kao neophodnog koncepta za efikasno upravljanje troškovima u savremenim uslovima poslovanja. Pri tome, kao osnova može poslužiti pristup koji ima FAROUT sistem da se sačini se podesan model za optimalnu primenu metoda, pre svega u polju strategijskog upravljanja troškovima. Praktično optimiziranje znanja, odnosno izbegavanje ograničenja i poteškoća u implementiranju pojedinačnih metoda u upravljanju troškovima ima za cilj postizanje visokih vrednosti i pouzdanosti informacione osnove i spektra. Svaka metoda se vrednuje na osnovu kriterijuma FAROUT metode na osnovu skale kriterijuma i vrednovanja u rasponu od 1 do 5 (Fleisher, Bensoussan, 2015):

Faktički, niska vrednost kriterijuma daje za rezultat nezadovoljavajuću vrednost za upravljanje, i obrnuto. Primenom, odnosno kombinacijom više kriterijuma mogu se spoznati ključni dometi i ograničenja pojedinih metoda i izvršiti izbor optimalnog seta metoda, što je suština korišćenja FAROUT pristupa. Tradicionalne metode i tehnike za upravljanje troškovima su poznate i uglavnom standardizovane, a efikasnost korišćenja im opredeljuje usvojen sistem upravljanja preduzećem

(Malešević i Čavlin, 2010). Zbog toga primenu multikriterijumskog pristupa sugerišemo kao podesan model za podršku uspešnom ostvarivanju strateških ciljeva preduzeća, odnosno za podršku optimalnom izboru metoda objektivnijoj oceni specifičnosti i koristi za pojedinačne faze upravljanja. Izazovi istraživanja nameću potrebu nastavka aktivnosti na iznalaženju koncepta koji bi mogao adekvatnije odgovoriti zahtevima tradicionalnih i savremenih metoda upravljanja troškovima, zasnovanih na višekriterijumskom pristupu.

Kriterijumi	Raspon vrednovanja
Orijentacija ka budućnosti	Ocena 1 znači da rezultat analize ima nisku orijentisanost na budućnost, dok ocena 5 označava da je visoko orijentisana na budućnost
Tačnost podataka	Ocena 1 označava nizak nivo tačnosti modela uzimajući u obzir verovatne izvore, dok ocena 5 označava visok nivo tačnosti na osnovu zahteva modela
Resursna efikasnost	Oznaka 1 označava da model zahteva mnogo resursa (finansijskih, ljudskih, podataka) i malu efikasnost, ocena 5 označava visoku efikasnost u korišćenju resursa
Objektivnost	Ocena 1 označava da je neki alat objektivan zbog postojanja uticaja, a ocena 5 označava da je uticaj minimalan
Korisnost	Korisnost određenog alata se zasniva na strateškom rezultatu koji neki alat daje. Model sa ocenom 5 daje rezultat visokog nivoa, a ocena 1 niskog nivoa vrednosti
Pravovremenost	Ocena 5 označava da je za određene metode potrebno malo vremena, a poređenje sa ocenom 1 pokazuje da metoda analize zahteva mnogo vremena da bi se uradila efikasno

ZAKLJUČAK

Upravljanje troškovima je serijozna i neprekidna aktivnost, a ima za rezultat aktivan odnos upravljačkih struktura prema troškovima i koristi koje proizlaze iz poslovnih procesa. Kao i koristi, troškovi determinišu upravljanje i obuhvataju celokupan tok poslovanja preduzeća što implicira potrebu integralnog i ekonomski utemeljenog upravljanja.

Racionalan pristup i identifikacija troškova i troškovnih kategorija izuzetno je važna za menadžere, a samim tim i za njihove ciljeve u celini. U sistemu podrške upravljanja presudnu ulogu zauzimaju spoznajne troškovne metode koji omogućuju menadžmentu serviranje lepeze informacija bitnih za donošenje kvalitetnih odluka. U savremenim kompleksnim uslovima efikasna implementacija metoda, pored spoznaje njenih prednosti i mana, zahteva primerenu informatičku podršku i vrlo specifičnih znanja stručnjaka iz različitih oblasti u preduzeću. U postupku primene metoda ističe se kao celishodna primena višekriterijumskog pristupa za racionalan izbora podesnih metoda upravljanja troškovima. Kako bi se upravljalo troškovima po standardima "najbolje upravljačke prakse" potrebno je poznavanje i razumevanje celokupnog poslovanja preduzeća iz područja finansija i računovodstva, revizije, statistike, matematike i informatike, organizacije, menadžmenta i psihologije. Bez multidisciplinarnih znanja nema ni upravljanja troškovima.

EFFECTS OF APPLICATION OF MODERN CALCULATION METHODS IN SMEs

Čavlin Miroslav

Softić Moamer

Mihajlović Milan

Abstract: *Complex and dynamic changes in the environment have also generated changes in companies, in terms of changes in the structure of production costs and the way of maintaining competitiveness. For the purpose of more precise cost identification, we are witnesses of the accelerated development of cost management methods aimed at improving competitiveness. The work is based on the analysis of literature and practice of cost efficiency management in small and medium enterprises (hereinafter: SMEs) in order to promote the information spectrum of modern cost management methods. Due to constant changes in the today's economy of companies, it is necessary to manage costs in an adequate and subtle way, which implies the application of modern methods. Knowing the effects of strengths and weaknesses of modern methods, the most rational and reliable way is*

to get as much relevant and accurate information about costs as possible. Contemporary cost management does not completely neglect traditional methods, but affirms the need for the effective selection and a combination of modern management methods. The aim of the paper is to draw attention to the modern concept of cost management in SMEs, and to highlight the scope of the information spectrum of key cost management methods and the concept of their optimal combination in order to improve the competitiveness of SMEs.

Key words: *managerial accounting / cost management / modern calculation methods / competitiveness*

LITERATURA:

1. Agrawal, S. P., Mehra, S., & Siegel, P. H. (1998). Cost management system: an operational overview. *Managerial Finance*, 24 (1); 60-78.
2. Drljača, M. (2003). Metode upravljanja troškovima, *Elektrika*, br. 4., Stilloeks, Zagreb.
3. Fleisher S. C., Bensoussan E.B (2000). A FAROUT way to manage CI analysis, *Competitive Intelligence Magazine*, 3 (2); 37-40.
4. Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2015). Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods. FT Press.
5. Gosselin, M. (2011). Contextual factors affecting the deployment of innovative performance systems, *Journal of applied Accountnig Reasearch*, 12 (3); 260-277.
6. Hansen, S.C. (2011). A theoretical analysis of the impact od adopting rolling budgets, activity-based budgeting and beyond budgeting, *European Accounting Review*, 20 (2); 289-319.
7. Kaplan R. S., Anderson, S. R. (2007). The Evolution od Time – Driven Activity – Based Costing: Introduction u Time – Driven Activity Based Costing, HBSP, Boston.
8. Malešević, Đ., Čavlin, M. (2010). *Savremeni pristup i metode analize poslovne konkurentnosti kompanija*, Zbornik radova –14. kongres, SRRRS, Teslić.
9. Mikić, M. (2009). Upravljanje troškovima u malim i srednjim preduzećima, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 7 (1); 161-176.
10. Vladislavljević V., Vukasović B. (2017). Savremeni sistem upravljanja troškovima, *Oditor*, Vol. 3(3);133-151.

FAKTORI USPEŠNOSTI PRODAJE OSIGURANJA

Drakulić Neziri Aleksandra¹

Tepavac Rajko²

Subotić Zoran³

Sažetak: Tehnologija i dostupnost novih izvora podataka sve više utiču na osiguranje. Informacije se, jednom kada se digitalizuju, koriste za poboljšanje procesa duž lanca vrednosti osiguranja. Brzo širenje senzora omogućenih putem interneta i sveprisutna povezanost omogućavaju nove načine komuniciranja, razmene informacija i osiguranja. Kanali distribucije odgovaraju na promene u preferencama potrošača. Sajtovi za upoređivanje cena, koji postoje već duži niz godina, pružaju potrošačima više informacija o proizvodima i troškovima, naročito za proizvode koji se više kombinuju, kao što su auto i putničko osiguranje. Oni često prodaju proizvod direktno bez angažovanja posrednika ili brokera. Savremeni potrošači se više oslanjaju na svoje odluke o osiguranju i žele da se integrišu putem različitih kanala prilikom istraživanja i kupovine osiguranja. U srcu bilo kakvog poremećaja u industriji – uključujući osiguranje – ključna je činjenica: Uspon i usavršavanje digitalnih tehnologija sledeće generacije je ključni faktor uspeha u budućem radu. Pošto se ljudi zamenjuju softverom i tehnologijom u širokom spektru aktivnosti u sektoru osiguranja, tehnološka promena dovodi

1 Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Cvećarska br. 2, Novi Sad, e-mail: alexandradrakulic@gmail.com

2 "Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Cvećarska br. 2, Novi Sad

3 Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Cvećarska br. 2, Novi Sad, e-mail: zoran.subotic@mtt.gov.rs

do promena u potrebama kadrova. Postojeći setovi veština više nisu potrebni, a osiguravači se suočavaju sa izazovima restrukturisanja radne snage. Mnogi osiguravači vide privlačenje pravih 'digitalnih' talenata kao ključnih investicionih oblasti za izgradnju platforme za promene i konkurentsku prednost.

Ključne reči: osiguranje / prodaja / faktori / inovacije / tehnologija / izazovi / tržište

UVOD

Razvoj privrede zavisi od ispravnosti njenog finansijskog sistema. Sektor osiguranja je jedan od glavnih aktera u finansijskom sistemu. Sektor osiguranja u svetu raste vrlo brzo. Osiguravajuća društva se takmiče ne samo sa sobom, već i sa drugim finansijskim institucijama u finansijskoj industriji. Sa ulaskom osiguravajućih društava iz privatnog sektora povećao se broj osiguravajućih kompanija širom sveta.

Visok nivo konkurencije je najvažniji faktor uticaja na strukturu i aktivnosti sistema. Sve više osiguravajućih firmi dostupne su u svakom delu sveta čak i u malim gradovima, i ruralnim područjima. Uz sve veću svest među ljudima o osiguranju, različitim uslugama koje pružaju kompanije i dostupnosti objekata osiguranja, sektor osiguranja raste vrlo brzo i postoji potreba da se identifikuju glavni faktori koji utiču na izbor kupca za osiguravajuća društva. Usluge koje pružaju osiguravajuća društva su skoro slične po prirodi i tipu i stoga su klijenti izloženi raznovrsnim odlukama.

To znači da postoje neograničeni izbori promene te kupci biraju alternativu koja im daje maksimalno zadovoljstvo prilikom upućivanja na različite faktore koji razlikuju koristi osiguranja jedni od drugih. Konkurencija među osiguravajućim društvima bazirana je na tehnologiji i inovativnim proizvodima i uslugama koje pružaju osiguravajuća društva koja im mogu pomoći da privuku i zadrže kupce. Konkurencija i zasićenost u industriji osiguranja zahtevaju da osiguravajuća društva budu više fokusirana na kupce, jer su kupci danas zabrinuti zbog vrednosti novca. Osiguravajuće institucije moraju kreirati unosnu bazu klijenata kako bi povećale svoj tržišni udeo te identifikovati faktore koji utiču na izbor selekcija osiguranja.

Osiguravajuća društva su shvatila potrebu da usvoje pristup usmeren na ljude, umesto da se koncentrišu samo na profitno orijentisan pristup ka unapređenju usluga klijenata. Pošto kupci postaju sve zahtevniji i

sofisticiraniji, postalo je važno da sektor osiguranja odredi faktore koji su relevantni za kupce. Da bi sprečili migraciju klijenata i privlačili nove, veoma je važno da osiguravajuća društva razumeju želje kupaca da ponude usluge koje im zahtevaju. Sa intenziviranom konkurencijom u industriji, vitalno je da osiguravajuća društva shvate kako kupci biraju svoju osiguravajuću kompaniju.

Istraživanje i procena takvih informacija će pomoći kompanijama da identifikuju odgovarajuće marketinške strategije koje su potrebne za održavanje i opstanak na tržištu. Potrošačka tržišta mogu se segmentirati na više osnova (Mathur & Tripati, 2014). Segmentacija tržišta kupaca pomaže osiguravajućoj kompaniji da diskriminiše klijente osiguranja u željenim kategorijama, tako da se njihove potrebe i želje mogu efikasno adresirati u svrhu pripreme zdravih i efikasnih marketinških strategija. Potrošačko tržište može se segmentirati na osnovu demografskih razlika i stoga bi trebalo proceniti uticaj ovih varijabli na uticaj izbora kupca. Stoga, nepropisna identifikacija pravih determinanti odluke kompanije može dovesti do gubitka potencijalnih kupaca.

Kroz efikasne prodajne aktivnosti, olakšana je motivacija prodajnih snaga, pa postoje veze vezivanja između kupaca i osiguranja. Kvalitet, kapacitet i karakter osiguravajućeg društva koje je organizacija usluga je na taj način inkapsulirana u aktivnosti prodajnih snaga (Olowokudejoa, Ajemunigbohunb, 2015). Međutim, u studiji Stanton i sar. (1991), izričito je navedeno da će dobro motivisana prodajna snaga proširiti više napora u ostvarivanju organizacionih ciljeva, dok će loša motivisana prodajna snaga biti skupa organizaciji u smislu slabijeg učinka, prekomernog prometa osoblja, povećanih troškova, veće upotrebe vremena menadžera prodaje i negativnih efekata na moral zaposlenih.

MOTIVACIJA KAO FAKTOR USPEŠNOG POSLOVANJA OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA

Distribucija finansijskih proizvoda se promenila u poslednjih 20 godina. Osiguravajuće kompanije i banke su prisiljene da optimizuju svoje distributivne kanale i prilagođavaju ih zahtevima kupaca. Broj registrovanih posrednika je opao u poslednjih nekoliko godina i pokazuje trenutni trend u ovoj industriji. Broj povezanih (posrednika / posrednika sa odobrenjem) posrednika je opao u poslednjih nekoliko godina, dok se broj brokera za osiguranje povećao. Danas su mnoge banke i osiguravajuća

društva primetili ovaj trend i promenili proces distribucije (Bikker, 2016).

Danas „čista distribucija“ nije dovoljna, a osim kontakta sa kupcima, važni su i drugi faktori kao što su reputacija kompanije i zaposleni, kao i strategija distribucije, sistem i struktura. Facebook, Twitter i drugi savremeni kanali distribucije su deo nove ere. Osiguravajuća društva i banke sada mogu povećati svoj profit koristeći ove nove distributivne kanale i optimizovati ih. Klasični kanali koji se koriste godinama mogu biti zastareli i moraju biti prilagođeni prema budućim uslovima i okolnostima, jer pravni, politički i ekonomski faktori utiču na tržište (Seitz, 2014).

Na primer, „Riester-Pension“ razvijen 2002. godine i „Rurup-Pension“, razvijen 2005. godine doveli su do ogromnih promena u sektoru osiguranja. Strategije distribucije i kanali su veoma važan faktor u određivanju uspeha i konkurentnosti kompanije. Preduzeća moraju da kontrolišu i optimizuju posebno distribuciju posrednika i poštuju jake i slabe strane. Često su osiguravajuće kompanije i banke dugogodišnja preduzeća, a strukture i strategije su vrlo rigidne i fiksne. Zbog toga je veliki izazov optimizovati ove strukture i strategije za implementaciju modernih i tržišno orijentisanih distributivnih kanala. Zbog ove promene neophodno je veće trošenje, na primer za restrukturiranje ili prekvalifikaciju, a zaposleni moraju biti usmereni na ove nove i optimizovane kanale, kao što su kolaborativne stranice, platforme društvenih medija ili druge nove tehnologije. Treba takođe optimizovati i postojeće kanale, na primer nezavisne organizacije za distribuciju. Postoje različiti kanali distribucije koji se najbolje uklapaju sa svakim demografskim ili pojedinačnim finansijskim proizvodima. Prema tome, kompanije moraju da provere da li je posrednička prodaja najbolji način distribucije i inicirati druge načine ako je potrebno za njihov budući uspeh.

Razvoj u prošlosti pokazao je da se 85% ukupnih plaćenih premija zasniva na proizvodima (životno osiguranje, zdravstveno osiguranje i osiguranje odštete) koje su posrednici iz kompanija, gazdinstava ili banaka prodali novim kupcima u 2012. godini. U odnosu na 2011. godinu direktna distribucija osiguranja putem interneta ili telefona povećala se, ali samo u manjem stepenu. Upotrebom ovih faktora uspeha posrednička distribucija je uspešna strategija za banke i osiguravajuća društva u budućnosti (Seitz, 2014).

UPRAVLJANJE ZNANJEM U INDUSTRIJI OSIGURANJA I ODNOSIMA S KUPCIMA

Prelazak na ekonomiju znanja povećao je složenost radnih aktivnosti. U ekonomiji znanja menadžeri rizika će morati upravljati novim klasama rizika. Fokus se već pomera od upravljanja materijalnim dobrima do upravljanja nematerijalnim oblastima znanja koje se trajno razvijaju. Poslodavci su prepoznali vrednost identifikacije i pristupa raznolikosti stručnosti i znanja iz različitih izvora kako bi radili na zajedničkim ciljevima. Znanje je konkurentna prednost u osiguranju osiguranja i servisiranja. Davanje prave informacije ispravnoj osobi je ključ u uspešnoj konkurenciji. Neke od najpoželjnijih i najbolje plaćenih uloga u osiguranju danas su u upravljanju rizicima, potraživanjima, proizvodima, operacijama, tehnološkim ulaganjima, nekretninama, finansijama, oglašavanju, marketingu i, naravno, u prodaji. Mogućnosti za menadžersku karijeru obiluju spektrom osiguranja jer je liderstvo u ovoj funkciji ključno za održavanje rasta današnjih osiguravača i koje prevazilaze pravila prodaje. Osiguravači pretvaraju bogatstvo informacija koje poseduju u znanje na više načina. Osim toga, osiguravači stavljaju informacije na Internet, ali danas je politika obrazovanja ključni element za usluge osiguranja klijenata (Plescan, Gavriletea, 2008).

Termin upravljanje odnosima sa klijentima obuhvata sve one koncepte koje preduzeća koriste u odnosu na svoje klijente, uključujući snimanje, čuvanje i analizu informacija o kupcima, uzimajući u obzir privatnost i sigurnost podataka. Ovo je poslovna strategija koja utiče na procese, kulturu i tehnologiju organizacije kako bi optimizovala prihode i povećala svoju vrednost razumevanjem i zadovoljavanjem potreba pojedinih potrošača. Implementacija takvog sistema podrazumeva sistematizaciju operacija specifičnih za svako određeno područje, u određenom unapred određenom redosledu i uzimajući u obzir niz komponenata kao što su: analiza odnosa između kompanija i klijenata u prodaji, marketingu i uslugama, određivanje profitabilnosti uvođenja CRM sistema analizom troškova i vremena potrebnog za implementaciju CRM-a, kao i projekta i podataka neophodnih za sprovođenje CRM procesa (Nwankwo, 2013).

Upravljanje odnosima sa klijentima (CRM – Customer-Relationship Management) obuhvata širok spektar aktivnosti počevši od segmentacije kupaca u bazi podataka i nastavlja sa sticanjem novih kupaca i

zadržavanjem postojećih. Zbog toga CRM nije samo tehnologija već inteligentni sistem, pristup klijentima, pristup filozofiji organizacije u radu sa svojim kupcima. Pre svega, za fer i delotvornu segmentaciju klijenata, baza podataka o kupcima mora biti prilično bogata informacijama. Ovo uključuje demografske informacije, informacije o načinu života, porodici, potrebama i preferencijama. Izazov većine organizacija je da prikupi ove podatke s obzirom da u normalnom procesu prodaje i obavljanja usluga prikupljaju veoma male informacije ove vrste.

Svaka osiguravajuća kompanija ima u svojoj strukturi ovakav entitet. Aktivnost aktuarskog računa, ostvarena u određenim specifičnim izveštajima, u velikoj meri zavisi od složenosti i performansi IT sistema. Aktuarska obračunska aktivnost je usko povezana sa aktivnostima zajma, sa jakim tehničkim karakterom. Sve u svemu, aktivnost aktuarskog obračuna, prvenstveno uključuje prikupljanje statistike o verovatnoći osigurane štete koja se javlja unutar specifične kategorije kojoj pripadaju osigurani ciljevi (Nwankwo, 2013).

U životnom osiguranju ovaj zadatak nije komplikovan uopšte, te koji se sastoji od predviđanja stope smrtnosti prema starosti, u kombinaciji sa drugim faktorima kao što su pol, zanimanje, pušenje itd. U neživotnom osiguranju, klasifikacija osiguranih ciljeva podrazumeva složenije aktivnosti zbog raznolikosti i mnoštva tehničkih karakteristika. Jednom kada se prikupe statistički podaci koji se odnose na kategorije osiguranih ciljeva, sledeći korak je da istinito procenimo buduće gubitke u dovoljno dugom vremenskom periodu u zavisnosti od kojih se utvrđuju stope tehničkog osiguranja. Drugi korak se sastoji u analizi ovih baza podataka, njegov cilj je segmentacija, unakrsna prodaja, dugoročno zadržavanje klijenata itd. Ciljevi se postižu kroz različite pristupe analize tj. udruživanjem podataka, grupisanjem ili klasifikacijom.

Sledeći korak se odnosi na značaj interakcije sa osiguravačem na lokaciji i raznim kanalima koji su dostupni potrošaču, što je izuzetno važno za efikasno upravljanje uslugama. CRM šema se odnosi na konzistentnost komunikacije između različitih kanala kroz koje organizacija pruža usluge svojim klijentima. Obezbeđivanje konzistentne komunikacije između različitih kanala (kontakt centara, prodajnih i servisnih zavisnih preduzeća, portala) je problematično ako ne postoji integrisani pristup za čuvanje i pristup informacija prikupljenih od kupaca (Bhatnagar, Ranjan, 2011).

Takođe je neophodno sprovesti neke inteligentne mere na radnim mestima koja nakon primanja sakupljenih sirovih podataka moraju biti u stanju da naprave neophodne veze za povećanje unakrsne prodaje na osnovu profila klijenta i njegove dugoročne lojalnosti. Korisnici osiguravajućih društava obično imaju više ugovora sa istim osiguravačem. Uopštavanje klasične analize preživljavanja može se koristiti za ispitivanje rizika od gubitka kupca kada se odluči da otkáže početnu polisu osiguranja. Ova metoda, koju su analizirali Guillen, Nielsen, Scheike i Perez Marin (Matis, Ilies, 2014), ne pretpostavlja da su parametri modela fiksirani tokom vremena, već da se mogu promeniti. Autori pokazuju kako se predviđanja o verovatnoći gubitka kupca mogu ispraviti poboljšanjem načina upravljanja kompanijskim rizikom i upravljanjem odnosima sa klijentima. Mehanizam za prikupljanje povratnih informacija od kupaca je takođe jedan od izazova procesa implementacije CRM-a.

Ovaj mehanizam je uspostavljen i primenjuje se kroz istraživanje tržišta i fokus grupe, ali rezultat je ograničen zbog male količine uzoraka i nedovoljne učestalosti istraživanja. Stoga je izazov za osiguravače da razviju tekući mehanizam za primanje povratnih informacija od kupaca, distributera i zaposlenih, omogućavajući im uvođenje proizvoda i usluga koji zadovoljavaju potrebe potrošača. Konačno, potrebno je stvoriti integrisani pogled na informacije o korisnicima, u svim jedinicama organizacije. Zbog toga osiguravač mora slično pristupiti klijentu, preko svojih kompanija, odeljenja i proizvoda. Ovaj sistem je takođe izuzetno važan sa perspektive rizika, a osiguravač može da posmatra akumulaciju rizika u slučaju kupca koji koristi više proizvoda kompanije (Matis, Ilies, 2014).

IZAZOVI OSIGURAVAJUĆIH KOMPANIJA NA TRŽIŠTU OSIGURANJA

Osiguranje je industrija sa malim angažmanom kupaca. Anketa 2014., od strane Morgan Stanley i Boston Consulting Group (IIF, 2016) otkrila je da potrošači manje sarađuju sa osiguravaocima nego sa bilo kojom drugom industrijom u industriji. Mnogi osiguravači imaju ograničenu interakciju sa značajnim delom krajnjih potrošača jer su znatan dio njihovog poslovanja posredni – brokeri, na primer, naplaćuju impresivne godišnje nadoknade od 45 milijardi dolara od osiguravača širom sveta. Pored toga, spora digitalizacija industrije ometala je visoku frekvenciju interakcije između osiguravača i osiguranika.

Velike promene u demografiji klijenata, ponašanjima i očekivanjima su u toku i biće važne posledice za osiguranje. Ovu promenu vodili su millennials, osobe rođene između 1980. i 2000. godine. Ova generacija će predstavljati polovinu globalne radne snage do kraja decenije. U Sjedinjenim Državama već čine najveći udeo ukupne populacije, kao i zaposlenih u populaciji, sa 26% i 34% (IIF, 2016).

Milenijumska generacija (Millennials), čija je izloženost digitalnim tehnologijama i inovativnim platformama od ranog uzrasta od njih napravila prvu generaciju „digitalnih domorodaca“, počinju da se kreću ka svom vrhuncu zarađivanja i trošenja te postaju uticajni segment stanovništva. Njihova velika očekivanja za usluge zasnovane na tehnologiji, pogodnost, transparentnost, brzina, redovno angažovanje i personalizovano iskustvo koje odražavaju njihove potrebe definišu kako se proizvodi i usluge isporučuju. Njihova očekivanja predstavljaju poseban izazov za industriju osiguranja.

Zahvaljujući novim softverskim rešenjima, pojavljuju se inovativna rešenja za upravljanje rizikom i poređenjem. Na primer, Embroker, sa sedištem u San Francisku pruža besplatnu platformu za mala i srednja preduzeća za upravljanje i kupovinu poslovnog osiguranja. Prema osnivaču i direktoru kompanije Matt-u Milleru, Embroker gradi prvi sistem upravljanja komercijalnim osiguranjem na svetu. On kaže da je cilj kompanije da reinvestiraju industriju tako što će dati finansijskim direktorima, vlasnicima preduzeća i menadžerima alate za razumevanje njihovih troškova osiguranja i poboljšati njihov program upravljanja rizicima (IIF, 2016).

Softver Embrokera ima nekoliko korisnih funkcija, uključujući mogućnost sakupljanja i upoređivanja različitih politika, rezimiranje dokumenata i praćenje sertifikata o osiguranju i potraživanjima na jednoj platformi. Softver je trenutno u beta verziji. Britanski Brolli takođe nudi besplatnu platformu za upravljanje osiguranjem, ali za pojedince, a ne za preduzeća. Platforma kompanije – koju pokreće veštačka inteligencija – omogućava pojedincima da nadgledaju sve svoje politike i identifikuju oblasti pokrivanja koje nedostaju ili dupliraju i da li mogu dobiti pokriće po boljoj ceni. Brolli je trenutno u beta verziji i lansiraće se kasnije ove godine. Druge kompanije koje pružaju slične digitalno fokusirane usluge s ciljem pojednostavljenja, personalizacije i povećanja transparentnosti politika osiguranja za svoje kupce su Knip, sa sedištem u Švicarskoj, Nekt Insurance i California Genius u New Yorku. Ovi agregirani sistemi

pomažu korisnicima da pređu na brojne veb stranice jer su informacije dostupne na jednoj intuitivnoj platformi (IIF, 2016).

Uloga tehnologije osiguranja je procesna i papirno orijentisana industrija. Dakle, postoji razlog da promena načina na koji osiguranje posluje, na bolje načine pronalazi nove načine rukovanja informacijama i obnavljanja ručnih procesa koji danas guraju planine papira od mesta do mesta i odeljenja do odeljenja. Ključ je upravljanje procesom i papirom optimalno za postizanje najefikasnijih rezultata.

Prvi korak u prevazilaženju ograničenja osiguranja papirnim dosijeima i ručnim procesima je modernizacija starih sistema koji vode većinu osiguravajućih kompanija u smislu osnovne administracije. Veliki broj transakcija i izrađenih papira svakog dana čini upravljanje poslovnim procesima novim i bitnim za osiguravajuća društva. Pošto BPM (Business Process Management) efikasno upravlja složenim procesima u više sistema, on može pružiti poboljšanu kontrolu procesa i povećanu agilnost. Inicijativa BPM koja uključuje industrijske standarde ima svojstvenu sposobnost da podrži osnovne poslovne probleme – od zakonodavstva i regulacije do oporavka od katastrofe i kontinuiteta poslovanja; od sigurnosti, privatnosti i sudske podrške efikasnosti, produktivnosti, kapaciteta i usluga za kupce.

Međutim, jednako važni su i alati za praćenje i upozorenje na osnovu ključnih indikatora učinka (KPI). Oni pružaju rukovodiocima osiguravajućih društava pregledan pogled o tome šta se dešava unutar poslovanja u datom danu i sredstva za proaktivno poboljšanje procesa, potpuno upravljanje radnim opterećenjem i ispunjavanje ili prevazilaženje ciljeva proizvodnje i usluga. Bez procesne inteligencije, BPM će samo održavati loše prakse. Proaktivne osiguravajuće kompanije mogu danas koristiti BPM da bi dobili veću kontrolu nad procesima, smanjili troškove i usmerili operacije. Koristeći neke od najboljih praksi definisanih uspešnim BPM inicijativama, osiguravajuće kompanije mogu ostvariti skoro trenutni povrat investicije (ROI) (Miller, n.d.).

Postoje pet glavnih izazova koji oblikuju poslovanje, finansijske usluge i, posebno, industriju osiguranja. U medijima, časopisima, akademskim istraživanjima i najvažnijim razmatranjima rukovodilaca sektora osiguranja navodi sljedećih pet izazova (Banerjee et al., n.d.): Talentni razmak; Potrebe na radnom mjestu – generacijske razlike; Brzina promene; Upravljanje rizikom i Etika.

FAKTORI USPEHA OSIGURAVAJUĆIH KOMPANIJA – POSLOVNI I FINANSIJSKI RIZIK

Ključni faktori uspeha za osiguravajuće kompanije najpre se dele na procenu poslovnog i finansijskog rizika (PEFINDO, 2018):

Procena poslovnog rizika – što se tiče procene poslovnog rizika, procene obuhvataju duboke preglede tržišne pozicije ili poslovne pozicije kompanije gde se uključuju i neke subjektivne analize. Snage i slabosti kompanije na tržištu su veoma bitne za buduće poslovne rezultate kompanije. Potrebno je takođe pokušati da se izmeri nivo održivosti pozicije kompanije u okviru industrije, kao što pokazuje njegov tržišni udeo, koji se može dobiti iz jačine franšize i ukupnog konkurentskog okruženja. Biti deo duge i dobro uspostavljene grupe kompanija međunarodnog osiguranja može dati neke kreditne poene na prednost franšize kompanije. Stope rasta premije kompanije (istorijska i budućnost), broj političara takođe se procenjuje kako bi se merila sposobnost kompanije da zgrabi kupce i proširi svoj posao.

Kanal distribucije i sposobnost – procene uključuju marljiv pregled poslovanja mreže kompanije kako bi se izmerila sposobnost kompanije da istrajno preuzima tržišne udele u potencijalnim područjima. Za određene poslovne linije kao što su zajam obveznice, lokacija filijala su važni faktori za nesmetano bavljenje vlasnicima projekata, kako u lokalnoj, tako i regionalnoj vladi. Veliki broj brokera koji rade sa kompanijama trebalo bi takođe ojačati sposobnost distributivnog kanala kompanije da generiše premije. Postojanje pouzdanog informacionog sistema može takođe obezbediti brz postupak brige i potraživanja, kao i da ubrza izdavanje politika u odgovarajućim granama. Tip distributivnog kanala kompanije takođe se ispituje kako bi se utvrdila ekonomična rentabilnost kompanije, kao i uticaj na prihode kompanije (Yamoah, 2013).

Diverzifikacija – procene uključuju duboko ispitivanje o tome koliko će diverzifikacija kompanije biti na lokaciji njene filijala, bazi korisnika, kao i na proizvodima koji bi trebalo da budu u mogućnosti da smanje rizik koncentracije i obezbede stabilnost kvaliteta aktive i zarade kompanije. Pregled geografske diverzifikacije je takođe važan faktor koji treba proceniti, posebno u smanjenju rizika od bilo koje katastrofe u određenom regionu.

Menadžment i korporativna strategija – kvalitativna analiza igra dominantan faktor u proceni kvaliteta, iskustva, kredibiliteta i strategije

upravljanja kompanijom kako bi se kompanija uspešno pozicionisala napred, posebno u oblasti osiguranja, dok su poverenje i imidž veoma važni. Analiza će obuhvatiti ispitivanje strateških planova upravljanja, operativnih kontrola i veština, finansijskih strategija i ciljeva, ciljeva ulaganja, kao i tolerancije rukovodstva za upravljanje rizicima. Procena će takođe pokušati da vidi kako dobro upravljanje uspešno izvršava odabrane strategije za postizanje ciljeva. Uputstva rukovodstva za održavanje nivoa solventnosti i priprema bilansa stanja s dugom takođe se pažljivo razmatraju.

Procena finansijskog rizika – procene obuhvataju ispitivanja kapitalnog koncepta kompanije (kapital, revalorizovana sredstva, nerealizovane kapitalne dobiti i druge vrste kvazireorganizacije), kapitalnu poziciju kompanije u odnosu na regulativu Ministarstva finansija, odnos isplate dividende, internu stopu rasta kapitala, sposobnost da kompanija dobije eksterne izvore kapitala, kapital u odnosu na imovinu, kao i filozofiju menadžmenta i strategiju u korist učvršćivanja kapitala (PEFINDO, 2018). Takođe, pažljivo se ispituje rezervna politika i veličina kompanije, jer kompanija za osiguranje mora u budućnosti da ispuni svoju dugoročnu odgovornost. Za neživotni segment, struktura reosiguranja i aranžman kompanije takođe će se pažljivo proceniti, jer je to kritičan faktor za kompaniju u upravljanju njihovim budućim potraživanjima.

Kvalitet aktive – procene obuhvataju ispitivanje strategije za raspodelu sredstava kompanije za procenu njene nadoknade. Ispitivanje će takođe pokušati da utvrdi da li strategija raspodele sredstava kompanije odgovara njegovom profilu buduće odgovornosti. Neki drugi važni faktori koje treba proceniti uključuju dodelu sredstava za instrumente visokog rizika, poštovanje propisa, održivost povraćaja investicija i diverzifikaciju sredstava. Pregledi će uključivati i procene investicionih smernica kompanije i kontrole upravljanja nad investicionim portfoliom koji se mogu vremenom menjati. Osim toga, ispitivanje vrši i procenu nadoknadivosti drugih sredstava kao što su potraživanja i sredstva za reosiguranje.

Operativne performanse – procene obuhvataju detaljnu analizu finansijskih performansi kompanije, operativnost i efikasnost kompanije (raznolikost, kao i potencijal rasta), kvalitet investicija kompanije, sposobnost cenovnih rizika u različite proizvode, operativne profite i neto dohodak. Treba napomenuti da je kvalitet aktive i učinak investicija veoma važan faktor za osiguravajuće društvo, jer kompanija mora

osigurati da njene sadašnje investicije treba u budućnosti da pokriju potraživanja.

Likvidnost i finansijska fleksibilnost – procene obuhvataju dubinski pregled o tome kako likvidni portfolio investicija kompanije pokriva zahteve, posebno kada se dogode značajne katastrofe. Ključno razmatranje u pogledu likvidnosti uključuje koliko je portfolija u dugoročnom periodu u odnosu na kratkoročni period, koliko je njenog portfolija u fiksnoj imovini u odnosu na tržište novca, koliko je njenog portfolija u visokom tržišnom riziku i sl. Alokacija i diverzifikacija na svakom sredstvu, kao i kreditni kvalitet svakog sredstva takođe se pažljivo ispituju. Analiza finansijske fleksibilnosti će obuhvatiti pažljivu analizu sposobnosti kompanije da pristupi različitim finansijama sa tržišta i prikupi kapital od javnih ili drugih privatnih izvora u naglašenom finansijskom stanju ili teškim ekonomskim uslovima. Vrednosti franšize kompanije, kao i verovatnoća podrške od strane vlade takođe se pažljivo razmatraju (PEFINDO, 2018).

ZAKLJUČAK

Organizacije proizvode robu i usluge, a prodajno osoblje ih prodaje. U mnogim situacijama, menadžeri se suočavaju sa povećanjem broja usluga i prodaje od manjeg broja ljudi i manje sredstava. Mnoga osiguravajuća društva sve više se oslanjaju na prodavce da generišu prihod. Osnovni razlog za to je usvajanje marketinške strategije ovih društava za osiguranje u njihovom poslovanju sa potrošačima. Strategija marketinga uključuje ubedljive članove kanala posrednika da „guraju“ proizvod putem kanala do krajnjeg potrošača. Lična prodaja je primarno sredstvo u ovom postupku.

Dakle, prodavac igra veoma važnu ulogu u postizanju prodajnih ciljeva. Postoji mnogo faktora koji utiču na performanse prodajnog osoblja. Ovi faktori uključuju motivaciju, snagu, znanje o proizvodima, sposobnost, zadovoljstvo poslom, percepciju uloga, lični faktori kao što su godine, pol, visina i empatija prema kupcima su inherentni u pojedinačnoj prodaji. Određeni ljudski kvaliteti i karakteristike čine neke prodavce veoma uspešnim.

Kombinovani kognitivni procesi saznanja u postizanju cilja i motivacije imaju odgovore na to zašto su neki prodavci uspešniji, a drugi ne. Sposobnost ostvarivanja ciljeva zavisi od nivoa motivacije, kao i

sposobnosti i snalažljivosti osobe da prevaziđe prepreke koje mogu ometati postizanje cilja. Kupci očekuju više od svoje interakcije sa svojim osiguranjem i sve ih je teže zadovoljiti. Očekuju da će jedinstveni agent biti opremljen da odgovori na sva njihova pitanja, bilo da se radi o informativnom istraživanju, upitima o obračunu ili pitanju upravljanja zahtevima. Korisnici ne žele da budu prebačeni na drugo odeljenje ili da budu stavljeni na čekanje; žele da odgovore na sva pitanja i da probleme reše brzo – sve u jednom pozivu. Uobičajeno zauzimajući liniju komunikacije sa klijentima, agenti klijentskog centra poseduju odgovornost za kritične interakcije sa kupcima, gde se svaki razgovor mora smatrati „momentom istine.“ Performanse agenta postavljaju benčmark za iskustvo klijenta, oblikuju percepciju poslovanja i utiču na njihovu verovatnoću da se angažuju ili ostaju lojalni provajderu, zavisno od toga koliko blisko pružanje usluga provajdera odgovara njihovim očekivanjima.

Sa kupcima koji koriste više uređaja na više načina, postoje nove opcije za angažovanje kupaca. Digitalne inovacije imaju dubok uticaj na sektor osiguranja, izazivajući osiguravajuća društva da razvijaju svoje komunikacione strategije kako bi ostali konkurentni na tržištu. U stvari, globalna industrija osiguranja ulazi u period promena bez presedana, pri čemu većina provajdera osiguranja očekuje da digitalne tehnologije transformišu tržište u narednim godinama. Jedan od ključnih pokretača je široko rasprostranjena upotreba mobilnih uređaja i pametnih uređaja i kako to utiče na zahteve kupaca. Pametni telefoni omogućavaju brz pristup mnogim kanalima kao što su e-pošta, društveni mediji, video i veb časkanje, omogućavajući korisnicima da stupe u kontakt sa svojim osiguranjem bez obzira na lokaciju i vreme.

Broj izazova sa kojima se susreće kontakt centar raste. Korisnici zahtevaju više od interakcija, a cela situacija se promenila sa pojavom novih tehnologija. Kanali koje se preferiraju od strane klijenata se razvijaju, a veb komunikacija postaje glavni kanal izbora, zatim telefon, socijalne stranice i video. Ovo dovodi do povećanog pritiska na kontakt centar da bi se razvio, ali brzo rešavanje pitanja istog trenutka i dalje predstavlja važnu meru za vođenje nivoa zadovoljstva kupaca.

Raditi više sa manje je mantra koju donosioci odluka dobro razumeju. Linija poslovnih lidera, uključujući prodaju, poslovanje i usluge klijenata, zahtevaju poboljšanu saradnju, kako interno unutar poslovnog tako i spoljašnjeg sveta sa dobavljačima, podružnicama i čak kupcima, kako bi

poboljšali poslovne procese, poboljšali korisničku podršku, iskoristili vreme, povećali agilnost i podstakli kulturu inovacija. Ovi konfliktni zahtevi izazivaju potrebu da se procene načini za minimiziranje ukupnih troškova poslovanja prilikom pružanja novih usluga i mogućnosti. Procena mogućnosti raznih tehnoloških rešenja koja daje robusnu priuštivost je glavni faktor donošenja odluka za osiguravajuća društva i kritički faktor za celokupni uspeh.

SUSTAINABILITY FACTORS OF INSURANCE SALES

Drakulić Neziri Aleksandra

Tepavac Rajko

Subotić Zoran

Abstract: *Availability of new data sources through technology development is increasingly affecting the business of insurance companies. Digitized information is used to improve the value of insurance process. Fast progress in technology and the internet provides great opportunities for insurance companies. New distribution channels are created that change the delivery mode of the service. Price comparison sites provide consumers with more product and cost information. Modern consumers rely more on their insurance decisions and want to integrate through different channels while exploring and purchasing insurance. At the heart of any industry disturbance - including insurance - the key fact is the rise and upgrading of the next generation of digital technologies. As people are replaced with software and technology, technological change leads to changes in the needs of new staffing solutions. Existing skill sets are no longer needed, and insurers face the challenges of restructuring their workforce. Many insurers see attracting true "digital" talents to their work environments as a strategic move because they will use them just to build up modern platforms that will increase their competitive advantage.*

Keywords: *insurance / sales / factors / innovations / technology / challenges / market*

LITERATURA

1. Banerjee, M., Bhatia, A., Legrove, G. (n.d.). Paying success in the insurance industry. Conversations on Trends, Skills, and the Tools. Insurance Leaders Need to Draw Upon for Success, Paying Success in the Insurance Industry
2. Bhatnagar, V., & Ranjan, J. (2011). Time to implement data mining in insurance firms for effective CRM and CRM analytics. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 9(1)
3. Bikker, J. A. (2016). Performance of the Life Insurance Industry Under Pressure: Efficiency, Competition, and Consolidation. *Risk Management and Insurance Review*, 19(1), 73-104. IIF (2016) Innovation in insurance: how technology is changing the industry. Dostupno na: https://www.iif.com/system/files/32370132_insurance_innovation_report_2016.pdf (pristupljeno: 01.12.2018.).
4. Mathur, D., & Tripathi, A. (2014). Factors Influencing Customer's Choice For Insurance. Retrieved from <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue2/Version-1/E016213543.pdf>
5. Matis, C, Ilies, L. (2014). Customer relationship management in the insurance industry. *Procedia Economics and Finance* 15 (2014) 1138 – 1145.
6. Miller, D. (n.d.). Breaking with Tradition in the Insurance Industry: Strategies to Insure Operational Efficiency and Future Growth. *Business process Solutions*
7. Nwankwo, S. I. (2013). Customer Relationship Management and Customer Retention: Empirical Assessment from Nigeria's Insurance Industry. *Business and Economics Journal*, 04(02).
8. Olowokudejo, F.F., Ajemunigbohun, S.S. (2015). Insurance salesforce motivational factors: empirical analysis for organizational performance in the nigerian insurance industry
9. PEFINDO (2018). Insurance & Guarantee Industry – Key Success Factors. Pefindo Rating Criteria & Methodology.
10. Seitz, H. (2014). Success factors increasing sales in the financial sector. Retrieved from <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-09-3/papers/ML14-480.pdf> Faculty of Economics and Management, Slovak University of Agriculture in Nitra, Slovakia
11. Stanton, W.J., Buskirk, R.H., & Spiro, R. (1991). *Management of a salesforce*. Boston: Irwin.

12. Yamoah, E. E. (2013). Factors Affecting the Performance of Sales Personnel of Insurance Companies in Ghana. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 2(12), 73-79.

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 recenzenta i urednika zadovoljavaju kriterije časopisa u pogledu relevantnosti i profesionalnog nivoa.

DOSTAVLJANJE RUKOPISA

Autori mogu dostavljati rukopise, **obavezno** u elektronskoj formi na e-mail adresu: redakcija@fimek.edu.rs, a u papirnoj verziji na adresu: Fakultet za ekonomiju i inženjerski me- nadžment, Novi Sad, 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 objav- ljenom radu spadaju pod isključivu odgovornost autora. Urednik, recenzenti ili izdavač ne prihvataju odgovornost za izneta mišljenja autora.

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

Pravila recenzije nalažu da se rukopis šalje bez identifikacije autora. Autori treba da **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 fusnotane navode bilo kakve podatke na osnovu kojih bi moglo da se ustanovi ili prepozna autorstvo rada.

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

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

TEHNIČKO UPUTSTVO ZA FORMATIRANJE RADOVA

Rad treba da sadrži sledeće:

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

Uputstvo za oblikovanje teksta:

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

1. Listareferenci:

U referencama se izvori kao što su: knjiga, članak u časopisu ili internet stranica, navode detaljno tako da čitaoci mogu da ih identifikuju i konsultuju. Reference se stavljaju na kraju rada, a izvori se navode po abecednom redu: (a) po prezimenu autora ili (b) po 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 simp- toma aberantnog ponašanja dece od 4 do 7 godina. U: K. Momirović i D. Popović (ur.), *Psihopatija i kriminal* (str. 125-142). Leposavić, Univerzitet u Prištini, Centar za multidisciplinarna istraživanja Fakulteta za fizičku kulturu.

B. Časopisi i ostale periodične publikacije

Članak u časopisu, jedan autor

Prezime, inicijalna 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. *Analiz*, 19, 175-182.

Članak u časopisu, više od šest autora

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

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

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

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

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

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

CITATI IZ IZVORA U TEKSTU RADA

Citati

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

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

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

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

Rezime ili parafraza

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

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

Jedan autor

Babović (2009) upoređuje strukturu pristupa ...

Dva autora

Uvek se navode dva prezimena

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

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

Tri do pet autora

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

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

Šest ili više autora

U uvodnoj frazi navodi se prezime prvog autora ili u zagradi

Carić i sar. (2010) tvrde da...

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

Kada se navodi više od jednog dela istog autora:

(Bandin, 2005, 2007)

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

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

Ukoliko niste pročitali originalno delo navodi se autor koji vas je uputio na isto:
Bergsonovo istraživanje (pomenuto kod Mirkovića i Boškova, 2006).

Kod citata se uvek navode stranice:
(Mirković, 2006, str. 12)

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

Neimenovan autor

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

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

FUSNOTE

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

Fusnote se numerišu eksponentom, arapskim brojevima na kraju rečenice.

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

GUIDELINES FOR AUTHORS ON WRITING AND PREPARING MANUSCRIPTS FOR SUBMISSION

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

SUBMISSION OF MANUSCRIPTS

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

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

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

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

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

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

TECHNICAL GUIDELINES FOR FORMATTING MANUSCRIPTS

Each paper/article should contain the following elements:

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

Guidelines for text formatting:

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

Reference list:

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

Bandin, T. (1995).

Bandin, T. (1998).

Bandin, T. (2000).

Books, brochures, book chapters, encyclopedia entries, reviews

The main format for books

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

One author

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

One author, new edition

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

Two authors

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

Three to six authors

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

Without author

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

Without author, has only editor, ed.

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

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

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

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

Book chapter

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

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

Momirović, K., Bala, G. i Hošek, A. (2002). Taksonomska struktura nekih simptoma aberantnog ponašanja dece od 4 do 7 godina. In: K. Momirović i D. Popović (Ed.), *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**