

UDK: 33



**FIMEK**

FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT U NOVOM SADU

ISSN 2217-5458

# Ekonomija

*teorija i praksa*

---

**Economics**

*Theory and Practice*

---

GODINA XIII • BROJ IV • NOVI SAD, 2020.

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

**IZDAJE:**

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

Glavni urednik  
**Dragan Soleša**

Sekretar redakcije  
**Marija Sudar**

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. 3 (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 - M51

(<http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2020/12/Kategorizacija-naucnih-casopisa-2020.pdf>)

**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
- Prof. dr **Nikola Ćurčić**, Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd, Beograd
- Prof. 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. Prof. 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. Prof. 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
11. Doc. dr **Ivana Brkić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
12. Doc. dr **Jovana Gardašević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad

# Sadržaj|Contents

## ORIGINALNI NAUČNI RADovi

**Tot Savić Tijana, Tot Vilmoš**

OSOBNOSTI RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA U ORGANIZACIJAMA CENTRALNE SRBIJE

**Tot Savić Tijana, Tot Vilmoš**

PERTICULARITY OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT IN BUSINESS ENTITIES IN CENTRAL SERBIA 1-17

**Ignjatijević Svetlana, Vassileva Antoaneta, Tasić Svetlana, Avakumović Jelena, Bešlin Feruh Marija**

IZAZOVI RAZVOJA PREHRAMBENE INDUSTRIJE BUGARSKE U KONTEKSTU EVROPSKIH INTEGRACIJA

**Ignjatijević Svetlana, Vassileva Antoaneta, Tasić Svetlana, Avakumović Jelena, Bešlin Feruh Marija**

CHALLENGES OF DEVELOPMENT OF THE PROCESSED FOOD INDUSTRY OF BULGARIA IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION 18-37

## PREGLEDNI RADovi

**Šimović Vladimir, Varga Matija, Soleša Dragan**

ANALYSIS OF POSSIBLE ADVANTAGES AND CONSTRAINTS OF ERP SYSTEMS

**Šimović Vladimir, Varga Matija, Soleša Dragan**

ANALIZA MOGUĆIH PREDNOSTI I OGRANIČENJA ERP SISTEMA 41-56

**Podovac Milena, Milićević Snežana, Đorđević Nataša**

RESIDENTS' SATISFACTION TOWARDS TOURISM EVENTS: A STUDY OF MUSIC FESTIVAL LOVEFEST, VRNJAČKA BANJA

**Podovac Milena, Milićević Snežana, Đorđević Nataša**

ZADOVOLJSTVO STANOVNIKA TURISTIČKIM DOGAĐAJIMA: STUDIJA MUZIČKOG FESTIVALA LOVEFEST, VRNJAČKA BANJA 57-76

**Kalač Bećir, Zukorlić Elfić Elma, Bećirović Suad, Ujkanović Enis**

INOVATIVNI MENADŽMENT - BAZIČNA ODREĐENJA

**Kalač Bećir, Zukorlić Elfić Elma, Bećirović Suad, Ujkanović Enis**

INOVATIVE MANAGEMENT: BASIC DEFINITIONS 77-96

## STRUČNI RAD

**Gardašević Jovana, Lalović Pavle, Fimić Nikola**

ZNAČAJ UPOTREBE DRUŠTVENE MREŽE INSTAGRAM U RAZVOJU ŽENSKOG PREDUZETNIŠTVA

**Gardašević Jovana, Fimić Nikola, Lalović Pavle**

THE IMPORTANCE OF USING THE SOCIAL NETWORK INSTAGRAM IN THE DEVELOPMENT OF WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP 99-113

---

**ORIGINALNI NAUČNI RADOVI**



# OSOBENOSTI RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA U ORGANIZACIJAMA CENTRALNE SRBIJE

Tot Savić Tijana<sup>1</sup>

Tot Vilmoš<sup>2</sup>

**Sažetak:** U okviru rada autori su imali za cilj da istraže osobenosti razvoja ljudskih resursa u organizacijama Centralne Srbije. Polazna osnova rada formulisana kao hipoteza jeste da se pojavljuje statistički značajna veza koja ukazuje na primenu određenih aktivnosti razvoja ljudskih resursa, što je rezultatima istraživanja i potvrđeno. Na bazi polaznih premisa rada, proizilazi i cilj da se definišu nedostaci vezani za razvoj ljudskih resursa u ispitivanim organizacijama. U istraživanju je učestvovalo 127 ispitanika zaposlenih na tri nivoa menadžmenta u 86 organizacija Centralne Srbije. Rezultati istraživanja, između ostalog, ukazuju na nedostatke u procesu razvoja ljudskih resursa koji predstavljaju osnovu za njegovo unapređenje kako bi ostvario svoju osnovnu funkciju – a to je doprinos sticanju konkurentne prednosti.

**Ključne reči:** razvoj ljudskih resursa / obuka i obrazovanje ljudskih resursa / Centralna Srbija.

## UVOD

Koncept razvoja obrazovanja na nivou celokupnog društva jedan je od ključnih faktora na osnovu kojih se procenjuje konkurentnost jedne

<sup>1</sup> Fakultet za menadžment, Njegoševa 1a, 21205 Sremski Karlovci, e-mail: tijanastot@gmail.com

<sup>2</sup> Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo, Jurija Gagarina 149a, 11 000 Beograd, e-mail:tot.vilmos@gmail.com

države, stepen njene razvijenosti, vrednost njenog ljudskog kapitala, kao i kvalitet života. Investicije i promene obrazovnih sistema, kako bi odgovarale potrebama društva i strategiji razvoja, postaju ključni pokazatelj razumevanja onoga što se dešava u savremenom okruženju. Koncept razvoja obrazovanja na nivou države, organizacija i pojedinaca postaje jedan od osnovnih preduslova za postizanje konkurentnosti u ekonomiji zasnovanoj na znanju (Paauwe, J., 2004). Definisanje nacionalne strategije obrazovanja postaje preduslov konkurentnosti privrede i podrazumeva stvaranje kulture učenja, prilagođavanje obrazovnih sistema, definisanje kvalifikacionog okvira za privredne grane, regione a samim time i pojedince. Uzimajući u obzir da trećinu svog životnog veka pojedinci provode u organizacijama, koje su osnovni pokretač razvoja jednog društva, one nakon formalnog sistema obrazovanja pojedinaca na nivou države, preuzimaju ulogu u njihovom daljem razvoju. Shodno tome, savremene organizacije sve više svojih resursa posvećuju obrazovanju i stalnom obučavanju zaposlenih.

Jedan od glavnih razloga zaostajanja i gubljenja tržišnog udela američkih preduzeća za japanskim preduzećima je nedovoljno ulaganje u razvoj i obrazovanje zaposlenih. Navodi se da američke organizacije na obrazovanje troše 2.600 dolara po zaposlenom u toku godine, dok japanska preduzeća troše 6.500 dolara (Dessler, G., 2007) U poslednjih pet godina ulaganje u obrazovanje postaje imperativ za sve države i organizacije. Pravilo uspešnih kompanija postaje da zaposleni godišnje moraju provesti određeno vreme u učionici.

Kompanija Huawei traži sa svaki zaposleni 5% svakog radnog dana utroši na obrazovanje. Ona svojim zaposlenima nudi 40 sati obrazovanja godišnje i planira da to vreme poveća tri puta u naredne dve godine. Takođe, imaju tačno definisano vreme i program obuke za svaku profesiju u organizaciji koje su neophodne kako bi zaposleni zadržali znanje i vrednost za organizaciju i društvo na istom nivou, odnosno kako bi sprečili zastarevanje znanja (Colakoglu S., Lepak P.D., 2006).

Navedeni podaci ukazuju da današnje organizacije postaju ključne obrazovne ustanove. Dakle, organizacije postaju mesta gde se stalno uči, obrazuje i razvija tj. najvažniju investiciju u budućnost neke zemlje predstavlja obrazovanje. Kako je razvoj ljudskih resursa proces čija je osnovna svrha obrazovanje zaposlenih, autori su se u radu bavili



ispitivanjem njegovih specifičnosti u organizacijama Centralne Srbije sa ciljem utvrđivanja njegovih nedostataka i definisanja mera za unapređenje.

## **1. TEORIJSKA RAZMATRANJA I PREGLED LITERATURE**

### **1.1. EVOLUCIJA OBLASTI RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA**

Poslovanje organizacija predmet je istraživanja brojnih oblasti godinama unazad. Od pojave naučnog menadžmenta Frederica W. Taylora (1911), organizacije rada, sociologije i psihologije rada i dr., teoretičari i praktičari svoj fokus istraživanja usmerili su na povećanje efikasnosti, produktivnosti i učinka organizacija. Okruženje u kome su organizacije u tom periodu poslovale karakteriše nizak stepen promena što je fokus istraživača, prvenstveno iz oblasti menadžmenta, usmerilo ka identifikovanju ključnih faktora koji utiču na poslovanje organizacija a shodno tome i kreiranju modela i alata koji obezbeđuju što viši stepen eksploatacije materijalnih resursa. Razvoj i primena novih alata i metoda poslovanja omogućavala je organizacijama tokom niza godina sticanje konkurentne prednosti. Međutim, tokom osamdesetih godina prošlog veka promene u okruženju su postale intenzivnije. Razvoj tehnologije, globalizacija, uticaj informacione tehnologije, demografska kretanja i dr., uticale su na poslovanje organizacija u smislu kreiranja načina i metoda koje će im omogućiti što brže prilagođavanje novonastalim uslovima. Upravo u tom periodu, napredak u oblastima ljudskih resursa, upravljanja nevidljivom imovinom, upravljanja znanjem, koncept doživotnog učenja itd., ukazali su na značaj upravljanja nematerijalnim resursima u organizacijama i na njihov očigledan uticaj u povećanju učinka a samim tim i konkurentnosti na tržištu.

Menadžment ljudskih resursa se definiše kao oblast nauke koja se sistematski bavi svim pitanjima vezanim za upravljanje zaposlenima u organizacijama od ulaska pojedinca u organizaciju pa sve do kraja životnog ciklusa zaposlenosti (Tyson, S., 2015). Kao posebna naučna oblast, koja za glavni fokus ima povećanje učinka zaposlenih kreiranjem procesa koji omogućavaju veće zadovoljstvo poslom, višu motivaciju i viši stepen povezanosti sa organizacijom razvija se pod uticajem brojnih promena u ekonomiji, intenzivnijoj konkurenciji i informacionim tehnologijama, razvijala se paralelno sa menadžmentom ljudskih resursa

i danas se posmatra kao njen sastavni deo i ključni element u sticanju bolje pozicije na tržištu (Parry, E., Tyson, S., 2014).

Kadrovski menadžment, kao posebna funkcija, koja se prva bavila pitanjima zaposlenih, formalno se pojavio krajem XIX veka i predstavlja prvu funkciju koja se bavila upravljanjem zaposlenima u organizacijama. U organizacionom smislu funkciju dizajnira Frederik W. Taylor, 1885. godine, kreiranjem brojnih tehnika koje su uticale na poboljšanje učinka i efikasnosti. Glavni cilj ove funkcije je podrazumevao unapređenje procesa rada, ali ne i brigu o zaposlenom (Parry, E., Tyson, S., 2014). Tokom vremena, prvenstveno pod uticajem industrijske revolucije, aktivnosti kadrovske funkcije su se razvijale od kreiranja sistematizovanih podataka o zaposlenima, definisanja plata, omogućavanja zdravstvenog osiguranja, dizajniranja poslova, testiranja zaposlenih, pa do planiranja radne snage u skladu sa potrebama. Razvoj ljudskih resursa kao element kadrovske funkcije se odnosio na aktivnosti obuke zaposlenih za poboljšanje znanja, veština i sposobnosti u trenutnom obavljanju posla sa ciljem poboljšanja produktivnosti. Iako je kadrovski menadžment imao isključivo administrativnu ulogu u upravljanju zaposlenima i njegov osnovni cilj bio usmeren na povećanje produktivnosti ipak je ostvario svoj doprinos, prvenstveno u definisanju osnovnih aktivnosti za upravljanje zaposlenima u organizaciji.

Tokom osamdesetih godina prošlog veka, promene u nivou obrazovanja zaposlenih, njihovih vrednosti i očekivanja kao i brojna restrukturiranja organizacija pod uticajem sporijeg tržišnog rasta i povećane konkurencije uticale su na promenu uloge kadrovske funkcije u organizacijama. Fokus upravljanja zaposlenima pomera se sa posmatranja zaposlenih kao troška ka posmatranju zaposlenih kao resursa organizacije. Kako bi u organizacijama funkcija kadrovske funkcije zaista dobila na značaju i kako bi se ukazalo na njenu novu ulogu u doprinosu povećanja i individualnog i organizacionog učinka menja se i njen naziv u menadžment ljudskih resursa. U odnosu na kadrovski menadžment, funkcija menadžmenta ljudskih resursa usmerena je na kreiranje procesa i aktivnosti koji omogućavaju što viši stepen razvoja potencijala ljudskih resursa i njihovo usklađivanje sa ciljevima i strategijama organizacije. Tokom ove faze najveće unapređenje u okviru same oblasti predstavlja definisanje i kreiranje procesa i aktivnosti koji su se bavili analizom rada, planiranjem radne

snage, obezbeđivanjem resursa, uvođenjem zaposlenih u posao, njihovom obukom i obrazovanjem, sistemima procene rezultata rada, napredovanjima, kompenzacijama, motivacijom, upravljanjem uspešnošću, odnosa sa zaposlenima i njihovom usklađivanju sa strategijom i ciljevima organizacije, čime se sama funkcija u okviru organizacije postavlja kao ravnopravan partner u strategijskom upravljanju. Takođe, u menadžmentu ljudskih resursa dalja istraživanja bila su usmerena na ispitivanje uticaja svakog od navedenih elemenata na učinak, kako pojedinaca tako i organizacije kao celine, što je dalje imalo za rezultat izdvajanje brojnih aktivnosti koje doprinose konkurentnosti. Razvoj ljudskih resursa tokom ovog perioda posebno dobija na značaju i karakteriše ga detaljno osmišljavanje celokupnog procesa razvoja zaposlenih i njegovih aktivnosti kao i istraživanje njihovog uticaja na učinak kako pojedinaca tako i organizacije.

Intenzivna informatizacija društva, restrukturiranja organizacija, smanjenje upravljačkih nivoa, nove forme zapošljavanja, promene načina i sadržaja rada inicirale su dalji razvoj oblasti ali i same funkcije u organizaciji u strategijski menadžment ljudskih resursa. Istraživanja tokom prethodne faze omogućila su u razvoj i ispitivanje uticaja mnogobrojnih procesa unutar organizacije sa ciljem unapređenja učinka zaposlenih dok se benefiti nove razvojne faze ogledaju u odabiru odgovarajućih procesa usaglašanih sa strategijskim potrebama koji imaju za cilj jačanje ljudskog kapitala (Bahtijarević Šiber, F., 2014). Razvoj ljudskih resursa tokom ovog perioda, takođe, karakteriše prebacivanje težišta sa operativne na strategijsku perspektivu, odnosno pažnja se usmerava ka razvoju ukupnih potencijala zaposlenih sa ciljem njihovog usaglašavanja strategijskim potrebama organizacije. U sprovođenju u delo strategijskog menadžmenta ljudskih resursa uloga razvoja zaposlenih se, u okviru svih definisanih modela i pristupa, prepoznaje kao ključni proces. Neki autori (Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., 2003; Wright, P., Dunford, B., Snell, S.A., 2001) su toliko uvereni u doprinos ovog procesa da razvoj ljudskih resursa predlažu kao osnovnu strategiju organizacija koja će rezultirati boljim učinkom i povećanjem konkurentnosti jer zaposlene posmatraju kao jedini resurs koji svojim primenjenim znanjem i kreativnošću može da utiče na unapređenje posla, procesa, učinka i konkurentske prednosti.

Razvoj ljudskih resursa je od obuka radnika preko definisanja celokupnog procesa obrazovanja do planova razvoja ljudskih resursa na nivou cele organizacije u današnjem poslovnom okruženju, postaje

funkcija koja određuje konkurentnost jedne organizacije (Bates, S., 2001., Wang, R., 2011)

## **OBLAST RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA**

Posmatrana kao oblast, evoluirala je od obuka zaposlenih sa primarnim ciljem povećanja produktivnosti, preko definisanja i kreiranja elemenata procesa sa ciljem usklađivanja sa strategijom, do programa razvoja zaposlenih koji ima strategijski karakter ili se posmatra kao posebna strategija na nivou organizacije (Swanson, A. R., 2011) Razvoj ljudskih resursa predstavlja kontinuirani proces razvoja veština, znanja i sposobnosti zaposlenih implementacijom odgovarajućih programa organizacionog razvoja, kao i obukama i obrazovanjem na nivou pojedinca sa ciljem pripreme zaposlenih za buduće poslove i poboljšanja učinka organizacije (Swanson, A. R., i dr., 2011). Kako bi na najbolji način pojasnili i razumeli koncept razvoja ljudskih resursa neophodno je prvenstveno pojasniti njegova tri osnovna elementa koja podrazumevaju individualni razvoj, razvoj karijere i organizacioni razvoj (Swanson, A. R., Holton, E. F., 2001).

Kako se koncept posla tokom godina menjao pod uticajem brojnih promena, zaposleni su bili suočeni sa sve većom potrebom kontinuiranog usavršavanja. Individualni razvoj zaposlenih, kao prvi element, tokom vremena dobio je na značaju od pogleda na obuku i obrazovanje kao obaveznog uslova za obavljanje posla do pogleda na obuku i obrazovanje kao uslova za napredovanje i povećanje sopstvene konkurentne pozicije na tržištu rada (Seig, A., 2012). Nekada su zaposleni u istim organizacijama provodili celokupan radni vek dok je danas prosečan radni vek pojedinaca u organizaciji 7 godina (Seig, A., 2012). Razvoj karijere, kao drugi element, postaje sve značajniji kako iz ugla individue tako i iz ugla organizacija. Iz ugla pojedinca mogućnosti razvoja karijere u okviru jedne organizacije omogućavaju poboljšanje veština, znanja i sposobnosti, samim tim i napredovanje, mogućnosti za povećanjem plate, boljeg statusa, zadovoljstva poslom i osećajem postignuća (Bahtijarević Šiber, F., 2014). Sa aspekta organizacije, upravljanje karijerom zaposlenih omogućava usklađivanje organizacionih i pojedinačnih interesa što za posledicu ima višu motivisanost zaposlenih, veću posvećenost, više zadovoljstvo poslom i identifikaciju sa organizacijom a

samim time i veću konkurentnost (Bahtijarević Šiber, F., 2014). Organizacioni razvoj, kao treći element, odnosi se na sistematizovani proces koji je usklađen sa strategijskim potrebama. Potreba za kreiranjem procesa na nivou cele organizacije nastala je kao posledica neusklađenosti između stvarnih veština koje zaposleni poseduje i onih veština koje se odnose na zahteve posla koja predstavljaju osnovnu prepreku u daljem razvoju organizacije i sticanju konkurentske prednosti. Istraživanje nekoliko hiljada američkih kompanija još devedesetih godina prošlog veka ukazalo je da organizacije imaju ozbiljne gubitke zbog neodgovarajućih veština zaposlenih u unapređenju postojeće i razvijanju buduće tehnologije proizvodnje, teškoća u učenju novih veština, nemogućnosti unapređenja proizvoda i kreiranja novih proizvodnih linija (Hendry, C., Pettigrew, A., 1995) Ovo istraživanje je takođe pokazalo da se zaposleni veoma teško prilagođavaju promenljivom radnom okruženju, da imaju neadekvatnu pisanu i govornu poslovnu komunikaciju, nedostatak organizacionih i liderskih veština, veština pregovaranja, nemogućnost postavljanja prioriteta u radu kao i sposobnosti za definisanje sopstvenih pravaca razvoja. Sve navedeno iniciralo je potrebu za kreiranjem procesa kontinuiranog nadgledanja i poboljšavanja znanja zaposlenih u organizaciji. Autori su u radu fokus istraživanja orijentisali na primenu aktivnosti razvoja ljudskih resursa kako bi definisali specifičnosti samog procesa u organizaciji i dobili uvid u njegove karakteristike kao i moguće pravce unapređenja.

## **PROCES RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA**

Prema autoru Kirkpatrick, D., (1994) osnovni elementi procesa razvoja ljudskih resursa su:

*Pregled obrazovnih potreba* – što podrazumeva definisanje postojećih i predviđenih znanja, veština i sposobnosti zaposlenih radi utvrđivanja jaza i kreiranja strategije obuke i obrazovanja koja će omogućiti efikasnije obavljanje posla i realizaciju organizacionih ciljeva. Kako bi se na odgovarajući način definisale obrazovne potrebe organizacije sprovodi se procena na nivou cele organizacije, proučavanje osnovnih elemenata poslova i procena pojedinaca koji obavljaju poslove. Procena obrazovnih potreba na nivou organizacije podrazumeva definisanje okvira i ciljeva programa za prevazilaženje gapa između raspoloživih i

predviđenih znanja i vještina zaposlenih koje su potrebne radi daljeg razvoja organizacije. Proučavanje osnovnih elemenata posla u stručnoj literaturi poznato pod nazivom *analiza posla* i podrazumeva prikupljanje i dokumentovanje svih relevantnih informacija o poslovima koje kasnije služe kao osnova u svim procesima vezanim za upravljanje zaposlenima u organizacijama a naročito u njihovom daljem razvoju (Siddique, M. C., 2004). *Analiza pojedinca* podrazumeva procenu raspoloživih i potrebnih individualnih obrazovnih potreba jer promene u okruženju konstantno utiču na promene radnih zahteva.

*Utvrdjivanje ciljeva obrazovanja* podrazumeva definisanje programa obrazovanja zaposlenih, kao i kriterijuma za evaluaciju njihovog doprinosa realizaciji organizacione strategije. Postoje dve kategorije ciljeva koje je neophodno definisati (Katz, H., i dr., 1997). Prva grupa ciljeva odnosi se na prilagođavanje, unapređenje i dalji razvoj vještina zaposlenih ili rešavanje nekih specifičnih organizacionih problema, dok se druga grupa ciljeva obrazovanja odnosi na na unapređenje odnosa sa potrošačima, promenu stavova zaposlenih, bolje vještine timskog rada, unapređenje vještina liderstva, poboljšanje poslovne komunikacije itd.

*Kreiranje strukture i kurikuluma obrazovanja*, koji odgovaraju potrebama organizacije, zahtevaju potpunu usaglašenost sa definisanim potrebama i ciljevima obrazovanja. Potrebe se mogu odnositi na osposobljavanje zaposlenih za trenutno obavljanje posla, na unapređenje znanja i vještina radi obavljanja složenijih poslova, na razvoj karijere pojedinaca radi kreiranja prohodnosti u organizaciji i obezbeđivanje razvoja sopstvenim ljudskim resursima i na pripremu za buduće razvojne potrebe organizacije. Za svaki nivo navedenih obrazovnih potreba kreiraju se različiti kurikulumi koje prati specifičan sadržaj. Definisanje obrazovnih potreba u organizaciji pokazuju sveobuhvatnost neophodnog znanja dok sadržaj obrazovanja pokazuje koje vještine i znanja je neophodno unaprediti. U zavisnosti od obrazovnih potreba definišu se i posebni kurikulumi, kao i načini njihove realizacije. Organizacijama su na raspolaganju dve vrste obrazovnih programa. Primena jednih programa može se realizovati na radnom mestu dok se drugi programi mogu realizovati van radnog mesta.

*Izbor metoda i tehnika obrazovanja*, ukoliko nisu usaglašeni sa ciljevima i kurikulumima obrazovanja, neće obezbediti ostvarenje željenih ciljeva. Sve one aktivnosti u poboljšanju znanja i vještina koje se mogu realizovati unutar organizacije, kao što su individualna instruktaza, zamena poslova

između zaposlenih na istom hijerarhijskom nivou, stručna i studentska praksa, pripravnički staž, mentorstvo posmatraju se kao metode obrazovanja unutar organizacije tj. na samom radnom mestu, dok se razni specijalizovani kursevi, obuke i seminari posmatraju kao metode obrazovanja izvan radnog mesta. Prema autoru Murphy, W. M, (2011) odgovarajuća metoda mora da rezultira višom motivacijom zaposlenih za unapređenje rada, prilagođavanjem jasno definisanim problemima i mogućnošću primene stečenog znanja i na druge poslovne situacije.

*Evaluacija obrazovnih programa* podrazumeva proveru postavljenih obrazovnih ciljeva. Značaj evaluacije obrazovnih programa zaposlenih ogleda se prvenstveno u utvrđivanju efekata u realizaciji postavljenih ciljeva a zatim i u primeni naučenog u realizaciji posla.

Neophodnost za permanentnim obukama i obrazovanjem zaposlenih proizilazi iz činjenice da jedino visokoobučeni zaposleni koji kreiraju, međusobno razmenjuju, obogaćuju i primenjuju znanje u organizacijama mogu obezbediti stalan rast i razvoj organizacije.

## ISTRAŽIVANJE

Problem empirijskog dela rada je da se utvrde specifičnosti razvoja ljudskih resursa kod ispitanika iz odabranih privrednih subjekata Centralne Srbije, odnosno da se ispita u kojoj meri su potrebe za obukom i obrazovanjem prepoznate u ispitivanim organizacijama, kao bitnim strateškim elementom stvaranja konkurentne prednosti i najisplativijeg ulaganja. Na osnovu definisanog problema formulisana je i osnovna hipoteza rada koja glasi:

H0: Postoje statistički značajni rezultati koji ukazuju na specifičnosti procesa razvoja zaposlenih.

Na osnovu postavljene hipoteze osnovni cilj rada bio je usmeren na utvrđivanje trenutnih i potrebnih aktivnosti razvoja ljudskih resursa.

Upitnik koji je korišćen u ovom istraživanju je dizajniran da istraži kompletan proces menadžmenta ljudskih resursa, dok su u ovom radu prikazani rezultati koji se odnose samo na pitanja razvoja ljudskih resursa (Savić Tot T., doktorka disertacija). Nezavisne varijable u okviru upitnika kategorisane su u dve grupe:

- prva – vezana za karakteristike organizacije i

- druga – vezana za karakteristike ispitanika.

Zavisne varijable odnosile su se na ključne elemente razvoja zaposlenih u organizacijama Centralne Srbije i to: da li je zaposlenima potreban trening kako bi zadovoljili zahteve za trenutno obavljanje posla, da li se u organizacijama organizuju obuke i usavršavanja i da li je to omogućeno svim zaposlenima, da li su evidentirani i koji su rezultati dosadašnjih obuka, odnosno da li su dosadašnje obuke i usavršavanja povećali efikasnost, da li postoji planirani budžet za razvoj zaposlenih, da li su i kada zaposleni imali obuku, vrstu obuke i usavršavanja koje se organizuju i benefite koje organizacija nudi prilikom obuke i obrazovanja zaposlenih.

U istraživanju je učestvovalo 127 ispitanika menadžmenta u 86 organizacija Centralne Srbije.

Visoka pouzdanost upitnika potvrđena je alfa koeficijentom.

U obradi rezultata korišćene su statističke metode: Man Vitnijev test, Spirmanov rang, Pirsonov hi kvadrat test.

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Posmatrano iz ugla karakteristika organizacije rezultati ukazuju na:

a) *U odnosu na delatnost organizacije Man Vitnijev test ukazuje da su uslužne organizacije, za razliku od proizvodnih, boljom ocenom vrednovala sledeće aktivnosti:*

- U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja radnika ( $U=1357.000$ ,  $z=-2.994$ ,  $p<0.01$ )
- Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnosti: plaćanje troškova obrazovanja ( $U= 1562.500$ ,  $z=-2.575$ ,  $p<0.01$ ),
- Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnosti: skraćenog radnog vremena ( $U= 1743.000$ ,  $z=-2.378$ ,  $p<0.05$ ),
- Smatrate li da bi dodatne obuke unapredile Vašu efikasnost u poslu koji radite? ( $U= 1481.000$ ,  $z=-2.453$ ,  $p<0.05$ ),
- U Vašoj organizaciji postoji predviđen budžet koji je namenjen obukama i obrazovanju radnika ( $U=1325.000$ ,  $z=-3.146$ ,  $p<0.01$ ).



Nasuprot tome, proizvodne organizacije, za razliku od uslužnih, boljom ocenom su vrednovala sledeće aktivnosti:

- Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnost plaćanja troškova obrazovanja ( $U= 1562.500$ ,  $z=-2.575$ ,  $p<0.01$ ),
- Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnost skraćenog radnog vremena ( $U= 1743.000$ ,  $z=-2.378$ ,  $p<0.05$ ).

b) *Sledeća karakteristika koja se odnosila na pravni oblik organizacije je Man Vitnijevim testom pokazala da su državne organizacije, za razliku od privatnih organizacija, boljom ocenom vrednovala sledeće aktivnosti:*

- U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja radnika ( $U= 1197.000$ ,  $z= -3.346$ ,  $p<0.01$ )
- Smatrate da bi dodatne obuke i obrazovanje doprinele boljem obavljanju posla u organizaciji ( $U= 1433.000$ ,  $z= -2.241$ ,  $p<0.05$ )
- Smatrate da bi dodatne obuke unapredile Vašu efikasnost u poslu koji radite ( $U= 1208.000$ ,  $z= -3.417$ ,  $p<0.01$ )
- U Vašoj organizaciji postoji predviđen budžet koji je namenjen obukama i obrazovanju radnika ( $U= 1073.000$ ,  $z= -3.983$ ,  $p<0.01$ )
- Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnost plaćanja troškova obrazovanja ( $U= 1214.000$ ,  $z= -4.188$ ,  $p<0.01$ )

Nasuprot tome, privatne organizacije su bolje ocenile sledeće aktivnosti:

- Obuku su imali u poslednjih godinu dana ( $U= 1248.000$ ,  $z= -3.438$ ,  $p<0.01$ ),
- U okviru Vaše organizacije organizuje se instruktaža ( $U=1567.000$ ,  $z= -2.404$ ,  $p<0.05$ )
- Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnosti izbora radne smene ( $U= 1569.000$ ,  $z= -2.097$ ,  $p<0.05$ )

c) *Posmatrano prema broju zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse, Spirmanovom rang korelacijom pokazano je da tamo gde je viši broj zaposlenih saradnika manjom ocenom su vrednovali aktivnosti:*

- U Vašoj organizaciji organizuje se instruktaža ( $\rho_s= -.290^{**}$ ,  $p<0.01$ )
- Za vreme obuke i usavršavanja organizacija nudi mogućnost izbora radne smene ( $\rho_s= -.326^{**}$ ,  $p<0.01$ )

Rezultati iz ugla karakteristika ispitanika ukazuju na sledeće:

*d) Prema polu, Man Vitnjev test ukazuje da muški pol u odnosu na ženski pol višom ocenom vrednuju sledeću aktivnost:*

- Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnost izbora radne smene ( $U=1295.00$ ,  $z=-2.794$ ,  $p<0.01$ ),

*e) Prema vrsti posla, Man Vitnjev test ukazuje da oni koji imaju društveno obrazovanje u odnosu na one koji imaju tehničko obrazovanje bolje vrednuju aktivnost:*

- Posao koji radite zahteva dodatna znanja i veštine kako biste ga uspešnije obavljali ( $U=1582.500$ ,  $z=-1.989$ ,  $p<0.05$ ),
- U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja zaposlenih ( $U=1438.000$ ,  $z=-2.531$ ,  $p<0.01$ ),

*f) Prema stepenu obrazovanja, Spirmanova rang korelacija ukazuje da što je viši stepen obrazovanja viša je i ocena navedenih aktivnosti:*

- Posao koji radite zahteva dodatna znanja i veštine kako biste ga bolje obavljali ( $\rho_s = .208^{**}$ ,  $p<0.01$ )
- U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja zaposlenih ( $\rho_s = .181^*$ ,  $p<0.05$ )

Zato su u istoj situaciji nižu vrednost dali aktivnostima:

- Imali ste obuku u poslednjih godinu dana ( $\rho_s = -.277^{**}$ ,  $p<0.01$ )
- Obuke i usavršavanja u Vašoj organizaciji organizuju se po potrebi samog posla ( $\rho_s = -.183^*$ ,  $p<0.05$ )

*g) Prema godinama radnog staža, Spirmanova rang korelacija ukazuje da se sa višim radnim stažom vrednuju naredne aktivnosti:*

- Imali ste obuku u poslednjih godinu dana ( $\rho_s = .205^*$ ,  $p<0.05$ ),
- U Vašoj organizaciji organizuje se instruktaza ( $\rho_s = .181^*$ ,  $p<0.05$ )

dok su slabiju ocenu dali aktivnostima:

- Smatrate da bi dodatne obuke unapredile efikasnost u poslu koji obavljate ( $\rho_s = -.182^*$ ,  $p<0.05$ )

- U okviru Vaše organizacije organizuje se pripravnički staž ( $\rho_s = -.235^*$ ,  $p < 0.05$ )
- h) Prema nivou menadžmenta na kome su zaposleni, Spirmanova rang korelacija ukazuje da što je viši nivo menadžmenta, to je niža ocena aktivnosti:*
- U okviru Vaše organizacije organizuje se instruktaza ( $\rho_s = -.180^*$ ,  $p < 0.05$ )
  - Za vreme obuka i usavršavanja u organizaciji postoji mogućnost izbora radne smene ( $\rho_s = .271^{**}$ ,  $p < 0.01$ )

## **DISKUSIJA REZULTATA I ZAKLJUČNA RAZMATRANJA**

Osnovna hipoteza rada – da postoje statistički značajni rezultati koji ukazuju na specifičnosti procesa razvoja zaposlenih – potvrđena je izdvojenim rezultatima u odnosu definisane varijable. Rezultati ukazuju da postoje neke specifičnosti razvoja ljudskih resursa koje možemo iskoristiti kao polaznu osnovu za njihovu dalju analizu i unapređenje u cilju postizanja bolje konkurentnosti.

U ispitivanju nezavisnih varijabli utvrđeno je da:

- U zahtevima poslova koje ispitanici trenutno obavljaju postoji potreba za dodatnim znanjima i veštinama, što ukazuje na nedostatke u analizi posla a samim tim i opisu i specifikaciji radnih mesta koje predstavljaju prvi i osnovni korak za razvoj ljudskih resursa. Takođe, ukoliko ispitanici prepoznaju nedostatak znanja i veština koje im trenutno otežavaju rad može se zaključiti da je u organizacijama prvenstveno neophodno uraditi procenu obrazovnih potreba.
- U organizacijama se realizuje obrazovanje zaposlenih, što svakako predstavlja pozitivan korak u razvoju ljudskih resursa, s tim što ostaje nedefinisano pitanje da li kurikulumi obuka i obrazovanja u organizaciji odgovaraju i da li su usklađeni sa ciljevima obrazovanja na osnovu na procene obrazovnih potreba.
- Intenzivnije obuke i obrazovanje bi uticale na bolje obavljanje posla u organizaciji, kao stav ispitanika ukazuje na činjenicu da organizaciju posmatraju kao poslovni sistem i da imaju uvid u nedostatke koje utiču na njihove rezultate koje bi intenzivnije obuke mogle da poboljšaju.

- Intenzivnije obuke bi poboljšale efikasnost pojedinačnih poslova koje ispitanici obavljaju pokazuje da su zaposleni definisali sopstvene slabosti u neophodnim znanjima za trenutno obavljanje posla.
- U organizacijama postoji definisan planirani budžet za obuke i obrazovanje zaposlenih - svakako je neophodno ukoliko u organizacijama želimo da razvijamo ljudske resurse ali isto tako taj budžet treba uskladiti sa potrebama i ciljevima koji su definisani.
- U okviru organizacije organizuje se instruktaza kao jedna od metoda obuka na radnom mestu. Organizovanje instruktaze samo je jedna od metoda koja ima svoja ograničenja i daje rezultate u okviru određenih profesija ali kao jedina metoda na nivou cele organizacije svakako neće doprineti značajnom razvoju potencijala zaposlenih.
- Kao dodatna motivaciona sredstva tokom obuka i usavršavanja zaposlenih u organizacijama se primenjuje skraćeno radno vreme, izbor smene i plaćanje troškova obrazovanja, što svakako utiče na motivaciju zaposlenih za dodatnim usavršavanjima. Pored osnovnih sredstava za motivaciju zaposlenih, u organizacijama bi trebalo da postoje i jasni kriterijumi napredovanja, ocene učinka i nagrađivanja zaposlenih.

U rezultatima ovog rada takođe je utvrđeno da postoje razlike u odnosu na zavisne i nezavisne varijable. Iako je rezultatima istraživanja utvrđeno da ispitivane organizacije primenjuju neke aktivnosti razvoja ljudskih resursa, može se zaključiti da one nisu adekvatno strukturirane i usklađene sa definisanim ciljevima. Prepoznate aktivnosti, nažalost, ukazuju da se one implementiraju po potrebi, a ne planski, što nas dovodi do zaključka da su trenutno na prvom stepenu razvijenosti koje se vezuje za industrijsko doba. Izdvajanje budžeta za potrebe razvoja ljudskih resursa karakteristično je za državne i uslužne organizacije, što pokazuje viši stepen formalizacije u državnim institucijama i potrebu za višom usmerenošću ka korisnicima u uslužnom sektoru. Nažalost, u proizvodnim organizacijama ne postoji predviđen budžet za razvoj zaposlenih što i nije iznenađujuće ukoliko uzmemo u obzir sadašnje proizvodne kapacitete i stanje proizvodnih organizacija. Od metoda obrazovanja, ispitanici su prepoznali isključivo instruktazu koja se realizuje unutar organizacije. Ostale metode obrazovanja na radnom mestu nisu prepoznali, kao ni metode za obrazovanje van radnog mesta.

Ovakvi rezultati nam opet ukazuju da se proces razvoja ljudskih resursa nalazi u preindustrijskoj fazi razvoja koja je usmerena isključivo na osposobljavanje zaposlenih za trenutno obavljanje posla što nije dovoljno za poboljšanje učinka i konkurentske pozicije. U okviru sprovedenog istraživanja u Centralnoj Srbiji definisane su osobenosti razvoja ljudskih resursa, koje su nedovoljno formalizovane i nedovoljno povezane kako sa stratejskim tako i sa individualnim ciljevima zaposlenih. Proces razvoja ljudskih resursa dizajniran na ovakav način ne može da doprinosi realizaciji ciljeva organizacije, a samim tim ni da doprinosi sticanju konkurentske prednosti. Početni korak organizacija u ovakvoj situaciji je prvenstveno procena individualnih obrazovnih potreba zaposlenih i procena potreba na nivou organizacije i shodno tome kreiranje ciljno usmerenog razvojnog procesa zaposlenih u organizacijama.

Na osnovu analiziranih rezultata istraživanja i uočenih nedostataka, autori izdvajaju predlog mera koje je potrebno preduzeti u procesu razvoja ljudskih ljudskih resursa:

- ✓ detaljnu procenu postojećih znanja, veština i sposobnosti zaposlenih kao osnove za razvoj ljudskih resursa,
- ✓ uvođenje dodatnih metoda obrazovanja zaposlenih na radnom mestu, a samim tim i
- ✓ postavljanja obuke i obrazovanja kao svakodnevnih obaveza odnosno dela radnog vremena,
- ✓ definisanje individualnih i organizacionih planova obuke i obrazovanja koji su usklađeni sa strategijom organizacije, kao i kreiranje formalnog procesa razvoja ljudskih resursa,
- ✓ definisanje obaveznog broja sati svakog zaposlenog za obuku i obrazovanje unutar i izvan organizacije i povećanje budžeta za ovaj proces u skladu sa savremenim postulatima poslovanja.

## LITERATURA:

1. Bahtijarević Šiber, F., (2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala: Suvremeni trendovi i izazovi, Školska knjiga doo, Hrvatska
2. Bates, S., (2001): Above and Beyond, HR Magazine, December, SHRM

3. Colakoglu S., Lepak P.D., (2006): Measuring Human Resources Management Effectiveness Considering Multiple Stakeholders in Global Context, *Human Resources Management Review*
4. Dessler, G., (2007): *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd
5. Hendry, C., Pettigrew, A., (1990): The model of strategic change and human resource management, *International Journal of Human Resources*, 1., 1–26
6. Katz, H., Cappelli, S., Bass, L., Knoke, D., (1997): *Change at work*, Oxford, Oxford University Press, New York
7. Kirkpatrick, D., (1994): *Evaluating training programs: The four levels*, San Francisco, Berrerr-Koehler
8. Knowles, M. S, Holton, E. F., Swanson, R. A. (2011): *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*, 7th edition. London: Elsevier
9. Larson, B., (2013): *Custom Careers*, HR Magazine, June, 54–56, Society for Human Resource Management, Alexandria, USA
10. Murphy, W. M., (2011): From e mentoring to blended mentoring-increasing students developmental initiation and mentor satisfaction, *Learning and Education*, 10, Academy of Management, USA
11. Paauwe, J., (2004): *HRM and Performance*, Oxford, Oxford University Press
12. Parry, E., Tyson, S., (2014): *Managing People in Contemporary Context*, Abingdon, Oxford, Routledge
13. Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Swart, J., Rayton, B., (2003): *Understanding the People Performance Link: Unlocking the black box*, London, CIPD
14. Savić Tot, T. (2016): *Razvoj modela strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u funkciji sticanja konkurentske prednosti*, Doktorska disertacija, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad
15. Seig, A., (2012): *Beyond war for talent: investing in human capital through benefits*, HR Magazine, June, Society for Human Resource Management, Alexandria, USA
16. Siddique, C. M., (2004): *Job analysis: A strategic human resource management practice*, *International journal of Human Resource Management*, 15(1)

17. Swanson, R. A., Holton, E. F., (2001): Foundations of Human Resource Development, San Francisco
18. Tyson, S., (2014): Essentials of Human Resource Management, 6th ed., Routlage
19. Wang, R., (2011): Quated in The Grand Convergence, Roberts, B., Human Resource Magazine, 39-46 SHRM
20. Wright, P., Dunford, B.B., Snell, S. A., (2001): Human Resources and the resourced based view of the firm, Journal of Management 27, 701–721

## **PERTICULARITY OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT IN BUSINESS ENTITIES IN CENTRAL SERBIA**

Tot Savić Tijana

Tot Vilmoš

**Abstract:** *In this paper, the authors aimed to examine the characteristics of Human resources development process in business entities in Central Serbia. The main hypothesis, which is confirmed in the paper, is that there are a statistically significant results of identificaton of Human resource development activities in organizations. The research involved 127 respondents who are employed at all three management levels in the organization in 86 business entities in Central Serbia. The reserch results indicate, among other things, deficiencies of Human resources developement process, which is the basis for its improvement in order to achieve the main purpose in gaining competitive adventage.*

**Key words:** *Human resource development, training and education of human resources, Rasina District Central Serbia*

UDK: 664:339.92(497.2) | DOI: 10.5937/etp20040181

Datum prijema rada: 15.12.2020.

Datum korekcije rada: 12.1.2021.

Datum prihvatanja rada: 15.1.2021.

EKONOMIJA

TEORIJA I PRAKSA

Godina XIII • broj 4

str. 18–37

ORIGINALNI NAUČNI RAD

---

## IZAZOVI RAZVOJA PREHRAMBENE INDUSTRIJE BUGARSKЕ U KONTEKSTU EVROPSKIH INTEGRACIJA

Ignjatijević Svetlana<sup>1</sup>

Vassileva Antoaneta<sup>2</sup>

Tasić Svetlana<sup>3</sup>

Avakumović Jelena<sup>4</sup>

Bešlin Feruh Marija<sup>5</sup>

**Sažetak:** *Predmet istraživanja je analiza konkurentnosti prehrambene industrije Bugarske na međunarodnom tržištu, sa ciljem da se identifikuju promene u izvoznj strukturi proizvoda klasifikovanih prema robnim*

---

<sup>1</sup> Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Cvećarska 2, 21000 Novi Sad,  
e-mail: ceca@fimek.edu.rs

<sup>2</sup> Faculty of International Economics and Politics, University of National and World Economy, 1700  
Sofia, Student Town, UNWE, Sofia, Bulgaria, e-mail: antoaneta\_vassileva@yahoo.com

<sup>3</sup> Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci, Njegoševa 1a, 21205 Sremski Karlovci,  
e-mail: svetlana.tasic@isc.edu.rs

<sup>4</sup> Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci, Njegoševa 1a, 21205 Sremski Karlovci,  
e-mail: jelena.avakumovic@famns.edu.rs

<sup>5</sup> Visoka poslovna škola strukovnih studija, Čačak, Gradski park 2, 32000 Čačak,  
e-mail: marijabf@gmail.com



*grupama (SITC rev.3). Cilj je bio da se ukaže na sektore koji se brže razvijaju i koji imaju pozitivne tendencije i uticaj na ukupnu konkurentnost bugarske privrede. U istraživanju je korišćena deskriptivna statistička obrada podataka, indeks komparativne prednosti izvoza – RCA i indeks specijalizacije u spoljnoj trgovini – GL indeks. Rezultati istraživanja su pokazali da je u analiziranom periodu došlo do značajnih promena u strukturi izvoza, pa su grupe sa vodećim pozicijama u početnoj godini analize izgubile tu poziciju i zamenjene su proizvodima drugih robnih grupa. Takođe, potvrđeno je povećanje komparativne prednosti izvoza kod: biljnih masti i ulja; krupice i ostalih proizvoda od žitarica; eteričnih ulja, parfimerijskih proizvoda; mesa i jestivih ostataka; pirinča; šećera, melase i meda; i sl. Ustanovljeno je i da su proizvodi sa izrazitim intraindustrijskim karakterom razmene u 2017. godini: sokovi od voća i povrća; proizvodi od šećera; meso i jestivi ostaci; ptičja jaja i žumanca, belanca; maslac i druge masti iz mleka, mlečni namazi i sl.*

**Ključne reči:** *prehrambena industrija / komparativna prednost / RCA indeks / Grubel–Lloyd index / Bugarska.*

## UVOD

Prema Schwab-u (2009), nivo konkurentnosti nacije rezultat je sposobnosti da se obezbedi rastući prosperitet građanima i može se definisati kao skup institucija, politika i faktora koji određuju nivo produktivnosti zemlje. Nacionalna konkurentnost je širok pojam koji uključuje korporativnu, sektorsku i regionalnu konkurentnost i prepliće mnoštvo aspekata (ekonomski rast, produktivnost, prihod, tehnološki razvoj, trgovinu, investicije i ljudski kapital), tj. sve one faktore od kojih zavisi dugoročni nacionalni prosperitet i održivi razvoj.

Industrijska proizvodnja igra ključnu ulogu u ekonomiji EU, podržavajući rast BDP-a. Povećanje konkurentnosti industrijske proizvodnje Bugarske postavljeno je kao prioritet Strategije EU 2020, i zasniva se na njenoj transformaciji u pametnu, održivu i inkluzivnu ekonomiju, pružajući visok nivo zaposlenosti, produktivnosti (Slavova, 2016) i socijalne kohezije (WEF, 2014). Prehrambena industrija je najveći podsektor po prometu, broju zaposlenih i dodatoj vrednosti. Prema Strategiji EU 2020, prioritet bugarske vlade su SDI i inovacije. Uzimajući u obzir tradiciju i dugogodišnje pozitivne pokazatelje spoljne trgovine prehrambenim proizvodima, proučavanje konkurentnosti bugarske prehrambene industrije daje empirijske podatke o sektoru

koji je pogodan za strani investicioni kapital, primenu znanja i iskustva. Upravo iz tog razloga predmet istraživanja u radu je analiza konkurentnosti prehrambene industrije Bugarske, sa ciljem da se ukaže na pravce razvoja.

## **PREGLED LITERATURE**

U naučnoj literaturi se može naći dovoljno publikacija o dva nivoa konkurentnosti – konkurentnosti nacija (makroekonomski nivo) i konkurentnosti preduzeća (mikroekonomski nivo), dok je istraživanje konkurentnosti industrija (mezoekonomski nivo) prilično ograničeno, a neki od koncepata su čak kontradiktorni (Lazibat i sar, 2017). Momaya (1998), na primer, smatra da je konkurentnost rezultat strategija i akcija kompanija u datom sektoru. Strategije konkurentnosti na mezonivou su oblikovane interakcijom između neposlovne infrastrukture i kompanija. Potvrdu nalazimo kod Kovačića (2011). Druge definicije, takođe, uključuju kolektivnu sposobnost preduzeća u tom sektoru, da međunarodno konkurišu (D'Cruz i Rugman, 1992; Noe i sar, 2017). Zbog toga je na sektorskom nivou konkurentnost obično povezana sa rezultatima međunarodne trgovine (Dosi i sar, 2015; Békés i Ottaviano, 2015). Markusen (1992), Yaacob (2007) i Safiullin i sar. (2015) predlažu sličnu definiciju prema kojoj je konkurentnost mezonivoa zapravo komparativna prednost industrije ili zemlje, a takođe i sposobnost industrije da stekne i održi učešće na domaćem i na izvoznom tržištu.

Evropska komisija (2008) konkurentnost na sektorskom nivou vidi kao rezultat date industrije u zemlji ili regionu u odnosu na istu industriju u drugim zemljama ili regionima. Sektor se može okarakterisati kao konkurentan na osnovu njegove sposobnosti da raste, inovira i proizvodi više i kvalitetnije robe i usluge i da zadrži ili stekne tržišni udeo na međunarodnom i domaćem tržištu (Evropska komisija, 2008). EU Komisija navodi dve vrste indikatora: prvi indikatori direktno mere relevantne aspekte konkurentnosti (produktivnost rada i jedinični troškovi rada), a druga grupa indikatora se bavi međunarodnom konkurentnošću, posmatranjem efekata sektora na međunarodnim tržištima.

U analizi konkurentnosti prehrambene industrije Bugarske na sektorskom nivou autori koriste sledeće pokazatelje: produktivnost rada; trošak rada po jedinici proizvoda; rast investicija; atraktivnost za SDI; dinamika proizvodnje; rast izvoza i rast udela na evropskom tržištu i sl. (Havlik i sar, 2001; Saboniene i sar, 2013; Czarny i Žmuda, 2018, Ignjatijević i sar, 2013, 2014, 2020; Zhelev & Tzanov, 2016).

Mnogi autori iz zemalja Centralne i Istočne Evrope proučavali su konkurentnost različitih industrijskih sektora, uključujući prehrambenu industriju uz pomoć RCA i GL indeksa. Većina istraživačkih radova bila je posvećena konkurentnosti prehrambene industrije zemalja u procesu priključenja EU (Bojnec i sar, 2005; Jaklič i Svetličič, 2017; Harvey i sar, 2017; Majković i sar, 2006; Blažková i Chmeliková, 2015; Blažková, 2016; Smutka i sar, 2017; Fertő i Hubbard, 2002; Bojnec i Fertő, 2007). O pozitivnim rezultatima prilagođavanja mađarske industrije zahtevima tržišta EU raspravljali su Török i Jámbor (2013). Buturac (2008) je istraživao konkurentnost hrvatske industrije hrane u periodu pre pristupanja EU i ukazuje na smanjenje konkurentne prednosti prehrambene industrije u celini, osim slabog povećanja izvoza duvana. Analiza stanja u periodu nakon pristupanja EU (Buturac i Ignjatijević, 2017) pokazuje da je članstvo u EU snažno i pozitivno uticalo na performanse hrvatskog izvoza hrane. Pored direktnog uticaja na izvozne performanse prehrambene industrije, međunarodna konkurentnost proizvođača hrane indirektno utiče i na druge domaće kompanije čiji se proizvodi koriste kao indirektni inputi u prehrambenoj industriji. Qineti i sar. (2009), Simo i sar. (2016); analizirali su konkurentnost prehrambene industrije u Slovačkoj. Zaključuju da u trenutnim uslovima na poljoprivrednom tržištu dominiraju efekti ekonomske i zakonodavne prirode.

Otkrivajući sposobnost kompanija i vlada da prilagode svoje politike i strategije narastajućim zahtevima tržišta Ignjatijević i sar. (2011, 2013, 2014, 2015) su ustanovili da je Bugarska jedan od najvećih izvoznika poljoprivredno-prehrambenih proizvoda. Vassileva i sar. (2014) ističu da su se sektori bugarske industrije borili za unapređenje pozicije na EU tržištu. Autori uočavaju prednosti: duga tradicija u proizvodnji i izvozu; dobar odnos cena i kvaliteta. S obzirom da je izvoz orijentisan na tržišta EU, geografska blizina glavnih izvoznih tržišta garantuje brzu isporuku. Uprkos ovim prednostima, izvozno orijentisani sektori suočavaju se sa problemima kao što su: niska profitabilnost, zastareli proizvodni kapacitet

i nizak nivo tehnološkog razvoja, spora primena novih tehnologija, nedostatak zajedničke strateške vizije među industrijskim udruženjima, nizak nivo troškova za istraživanje i razvoj i loš razvoj klastera.

Zbog toga je ova tema od značaja za evropske i druge istraživače u oblasti agrobiznisa. Doprinos ovog rada sastoji se od kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja konkurentnosti prehrambene industrije Bugarske.

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Bugarska prehrambena industrija (industrija hrane i pića) je tradicionalno razvijena sa značajnim učešćem u privrednom razvoju i izvozu zemlje (Vassileva i sar, 2014). Bugarska prehrambena industrija podeljena je u tri podsektora u zavisnosti od sirovina koje se koriste:

- podsektori koji obrađuju uglavnom biljne sirovine
- podsektori koji obrađuju uglavnom životinjske sirovine
- podsektori za preradu mineralnih sirovina (proizvodnja soli, flaširane mineralne vode).

Na teritorijalni razmeštaj preduzeća u prehrambenoj industriji uticalo je nekoliko faktora: geografski položaj – dostupnost sirovina, blizina tržišta, saobraćajna infrastruktura i dostupnost radne snage. Prema drugoj klasifikaciji, podsektore prehrambene industrije čine:

- podsektori čiji prostorni položaj zavisi od pozicije sirovina (industrija proizvodnje šećera, konzerviranje, vinska industrija, primarna prerada duvana i sl.) i nalaze se u područjima gde su sirovine proizvedene kako bi se smanjili troškovi i gubici tokom transporta;
- podsektori čija lokacija zavisi od potrošnje (proizvodnja kvarljive robe – hleb, konditorska industrija, proizvodnja mlečnih proizvoda i sl.)
- podsektori koji zavise od oba faktora – proizvodnja proizvoda sa dužim rokom trajanja (proizvodnja alkoholnih napitaka, cigareta, pekarsko-mlinska industrija).

Podsektori prehrambene industrije imaju različite stope rasta proizvodnje u periodu 1998 – 2017. godine, odnosno najviše promena

zabeleženo je u grupi hrane i pića, a manje u proizvodnji duvanskih proizvoda. Kao posledica globalne ekonomske krize dolazi do usporavanja rasta proizvodnje u prehrambenoj industriji i konačno do pada izvoza. U periodu 2003–2010. godine ukupna proizvodnja (po uporedivim cenama od 2000. godine) povećana za 71,3%, dok je proizvodnja hrane rasla najvećom stopom. U periodu pre krize (2006–2008) proizvodnja pića rasla je za oko 20% godišnje, ali u periodu 2009–2010., došlo je do usporavanja rasta. Industrija duvanskih proizvoda, zabeležila je značajan pad u 2006. i uprkos povećanju u 2007. godini, nije dostigla nivo bazne godine (2000). Bez obzira na razlike u tempu razvoja u podsektorima hrana, piće i duvan, najbrže se povećavala proizvodnja u podsektoru prerade mesa i konzervi. U periodu 1998–2010. godine proizvodnja je povećana više od 2,5 puta, i to najznačajnije u proizvodnji hleba i peciva, mlekarskoj industriji (Ivanov, 2007) i proizvodnji biljnih i životinjskih ulja i masti. U prvoj godini članstva Bugarske u EU (2007. godine) je postignut relativno visok nivo rasta u proizvodnji mleka i mlečnih proizvoda (44%), mesa i mesnih proizvoda (22,4%), pića (21%) i konzerviranog voća i povrća (16,3%). ([https://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications\\_documents/FoodDrinkEurope\\_Data\\_and\\_Trends\\_2018\\_FINAL.pdf](https://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/FoodDrinkEurope_Data_and_Trends_2018_FINAL.pdf)).

U procesu pripreme za ulazak u EU izvršeno je restrukturiranje i modernizacija prehrambenog sektora (Terziev i Arabska, 2015), što je dovelo do većeg stepena koncentracije proizvodnje. Broj preduzeća u prehrambenoj industriji je smanjen za više od 60% u periodu 2003 – 2006, najmanja preduzeća (do 10 zaposlenih) su zatvorena. Proces koncentracije je najintenzivniji u podsektorima koji obrađuju životinjske sirovine zbog viših evropskih uslova za zdravlje i higijenu životinja koje preduzeća moraju postići u pretpristupnom periodu (Vassileva, 2014, Копева и сар, 2016). U tom periodu broj preduzeća koja su se bavila proizvodnjom i preradom mesa smanjen je sa 651 na 407, dok je broj onih u preradi mleka smanjen sa 458 na 227, a 65-70% malih preduzeća, u već pomenutim podgranama, zatvoreno. Najveće smanjenje broja preduzeća, odnosno više od 2300, primećuje se kod kompanija koje proizvode hleb i pekarske proizvode ([https://europa.eu/european-union/topics/agriculture\\_bg](https://europa.eu/european-union/topics/agriculture_bg)).

Bugarska prehrambena industrija je izvozno orijentisana. Najbrže se povećavao izvoz proizvoda koji nisu bili izvozno orijentisani na početku analiziranog perioda i njihov izvoz počeo je da raste nakon

priključenja EU (ribe, rakovi i konzervirani mekušci; proizvodi od žitarica, brašna; mleko i mlečni proizvodi; puter; testenine; konditorski i kakao proizvodi i tzv. "drugi" prehrambeni proizvodi, kao što su: ekstrakti, esencije, čajevi, začini, sladoled, itd. Ipak, drastično je smanjen izvoz alkoholnih pića i sokova od voća i povrća. U prvoj godini članstva Bugarske u EU (2007) i otvaranjem jedinstvenog evropskog tržišta, značajno je povećana vrednost izvoza proizvoda prehrambenog sektora, ali je ostvareno i značajnije povećanje uvoza (za 4,18 puta i konačno spoljnotrgovinski deficit od 184 miliona \$). Iako je povećanje izvoza do 2017. godine praćeno povećanjem uvoza, izvoz prehrambenih proizvoda je u suficitu, sa prosečno 116 miliona \$ (2007-2017).

Pojava deficita u izvozu prehrambene industrije u poslednjih nekoliko godina, odnosno značajno smanjenje izvoza pojedinih robnih grupa (alkoholna pića, duvan i proizvodi od davana, sokovi od voća i povrća i povrće, korenje i krtole), dovodi se u vezu sa nasleđenim problemima iz tranzicionog perioda, ali i nemogućnosti da ispune evropske standarde sigurnosti hrane. S druge strane, problem su i veće subvencije za proizvodnju poljoprivrednih proizvoda u starijim zemljama članicama EU.

Dakle, u periodu 2008–2010. godine, tokom globalne finansijske krize, na zajedničkom tržištu za poljoprivredno-prehrambene proizvode u EU postoje tri kategorije zemalja: stare države članice koje dobijaju 100% direktne pomoći; deset novih članica prvog talasa koje primaju 50-70% pomoći od primenjenih nivoa subvencija i Bugarska i Rumunija, koje primaju 30-40% pomoći direktnih plaćanja u odnosu na poljoprivrednike iz starih zemalja članica EU. Problem nekonkurentnosti bugarskih proizvoda na jedinstvenom evropskom tržištu je u direktnoj vezi sa sirovinama za razvoj prehrambene industrije. Razlozi su nedostatak dobrih uslova za proizvodnju i investicije u industriji i nelojalna konkurencija subvencionisanih poljoprivrednika EU. Postoji nekoliko ključnih tačaka u politici EU u ovoj oblasti. Posebni problemi su prisutni u industriji mesa i mesnih preradevina (Slette i Boshnakova, 2018). Npr. svinjetina i teletina praktično nisu učestvovali u izvozu zbog netarifnih ograničenja (<http://old.mi.government.bg/bids.html?id=134456>). Slična je situacija u sektoru mleka, gde posle dve godine pregovora o listi izvoznika

mlečnih proizvoda u EU uključene samo tri Bugarske kompanije (Ivanova i sar, 2007; <http://old.europe.bg/htmls/page.php?id=7010&category=247>). Ipak, tokom perioda pristupanja Bugarska je imala pozitivan spoljnotrgovinski saldo u iznosu od prosečno 40 miliona \$ (1998-2006), konkurentnu cenu i standardizovan kvalitet. Analiza spoljnotrgovinske razmene u periodu nakon 2007. godine pokazuje da je ukidanjem tarifnih ograničenja u trgovini prehrambenih proizvoda sa zemljama EU za 10 godina, izvoza povećan 2,64 puta – od 825 miliona \$ u 2007. godini na 2,178 milijardi \$ u 2017. godini (Boneva, 2012). Podaci pokazuju da se izvoz prehrambenog sektora povećava, međutim, postoji značajan porast uvoza proizvoda kao što su: povrće, preparati od žitarica, brašna, skroba, hrana za životinje, alkoholna pića, čokolada i drugi prehrambeni proizvodi sa kakaom, mlečni proizvodi, osim putera ili sira. Konačno, na međunarodnu konkurentnost izvozno orijentisanih preduzeća prehrambenog sektora u periodu posle 2007. godine utiču svakako mere ekonomske politike, korporativne strategije, primena inovacija u poljoprivredno-prehrambenom sektoru, stanje i razvijenost ljudskih resursa i drugo (Vassileva i sar, 2014; Boneva, 2011). Bugarske kompanije strategiju nastupa na međunarodnom tržištu baziraju na ceni i kvalitetu. Izvozno orijentisana preduzeća poseduju jedno ili više međunarodno priznatih sertifikata kvaliteta.

Bez obzira na uspeh pristupanja Bugarske EU, ona je danas daleko od ambicioznog cilja – ekonomski jak prehrambeni sektor u evropskim okvirima. Period ekonomskog buma su zamenile godine krize (u svetlu globalne finansijske krize) što je dovelo do povlačenja stranih direktnih investicija i pada konkurentnosti privrede zemlje. Danas se Bugarska suočava sa neefikasnom primenom zakona i korupcijom u svim segmentima (Buturac i Ignjatijević, 2017). Razvoj ljudskog potencijala, investicije u istraživanje i razvoj prehrambenog sektora su veoma niske u poređenju sa zemljama Centralne i Istočne Evrope. Iako Bugarska ima značajne probleme u poljoprivredno-prehrambenoj proizvodnji, izvoz ovih proizvoda u periodu nakon 2010. godine je u suficitu. Oseća se nedostatak visokokvalifikovanih kadrova, što zajedno sa ranijepomenutim problemima ukazuje na potrebu reformi prehrambene industrije i privrede u celini.

U cilju detaljnog sagledavanja spoljnotrgovinske razmene prehrambene industrije Bugarske analizirani su izvoz robnih grupa (3 digit SITC) koje su

zastupljene u izvozu Bugarske. Rezultati su prikazani u Prilogu 1. Dinamički je sagledana promena ranga izvoza proizvoda robnih grupa. U koloni 1 prikazan je rang izvoza prehrambenih proizvoda u 1998. godini, u koloni 2. prikazana je promena tog ranga, odnosno prikazana je promena sa početne pozicije (1998) na poziciju u 2017. godini. Kolone 3 i 5 sadrže nazive robnih grupa proizvoda, a 4 i 7 sadrže vrednosti izvoza, uvoza i salda spoljnotrgovinske razmene. U koloni 6 je prikazana vrednost promene izvoza u 2017. u odnosu na 1998. godinu, za robnu grupu koja je prikazana u koloni 5. Analizom vrednosti izvoza zaključujemo da je došlo do promene robne strukture izvoza. Kao primere navodimo izvoz alkoholnih napitaka, koji je dominirao. U izvozu je smanjen, tako da je prisutan pad sa prvog na 11. mesto i od neto izvoznika sa saldom od 122.173 hiljade \$ postaje uvoznik sa negativnim saldom od 68.432 hiljade \$. Kod grupe: Povrće, korenje i krtole prisutno je smanjenje i pad sa trećeg na 12. mesto. Interesantno je navesti i primer grupe Čvrste biljne masti, meka ulja, gde je izvoz sa pozicije 7. povećan na prvo mesto u 2017. godini, sa povećanjem izvoza od čak 15, 14 puta i saldom koji je povećan za 244.181 hiljadu \$. Ostali podaci se nalaze u prilogu 1.

Analiza bugarskog sektora vina pokazuje da su južni i centralni region Bugarske sa vinarijama u Pazardžik, Plovdiv, Stara Zagora i Haskovo glavni proizvođači kvalitetnih vina (38% od ukupne proizvodnje za zemlju u 2009. godini). U tom periodu u Bugarskoj je bilo 75 210 proizvođača vina, odnosno 300 licenciranih proizvođača. Većina kompanija je sa prosečnim brojem zaposlenih od 50 do 250 ljudi. Polovina firmi je imala bugarsko poreklo kapitala, 20% je mešovito porekla, a ostalo su stranog porekla iz ili van EZ. Potencijal za izvoz kvalitetnog bugarskog vina je u azijskim zemljama – Kina, Japan, Koreja, Vijetnam i Indija, kao i u Severnoj Americi. U periodu nakon 2009. godine počinje smanjenje izvoza i povećanje uvoza vina. Rezultati pokazuju da članstvo Bugarske u EU nije garancija povećanja izvoza i da je neophodno da se poveća konkurentnost proizvodnje vina. Više od trećine proizvođača veruje da je veoma važan dobro uspostavljen zaštitni znak, dizajn (moderna boca jednako važna kao i kvalitetan sadržaj, <https://www.economy.bg/featured/view/21216/Kak-se-vyzpriema-bylgarskoto-vino-po-sveta>)

Većina kompanija u sektoru vinarstva je koristila državne mere i programe podsticanja EU za izvoz. Ipak ne postoji ciljana politika za



podsticanje izvoza, drugi se (uključujući i one sa najdužom tradicijom) oslanjaju na učešće u međunarodnim izložbama i sajmovima. Jedna petina vinarских kompanija se oslanja na primenu novih metoda proizvodnje (inovacije) kao sredstvo za postizanje kvaliteta i povećanja konkurentnosti. Većina kompanija nema efikasan međunarodni lanac snabdevanja, ali radi sa utvrđenim distributivnim mrežama ili koriste lokalne distributere. Visok procenat kompanija nema razvijenu metodologiju upravljanja rizicima, već koriste spoljne konsultante; 30% ima in-house metodologiju koju primenjuje menadžment. Kada je u pitanju sertifikovanje proizvodnje, polovina kompanija koristi ISO 9001-2000, a znatno manji broj kompanija prati ostale standarde. Kompanije po pitanju kulture zaposlenih imaju stav da zaposleni rade prema savesti, kolegijalno, uz postojanje empatije i povezanosti. Ključna uloga najvišeg menadžmenta je u upravljanju znanjem pri donošenju odluka i davanje smernica i preporuka. Kompanije imaju međusobnu razmenu znanja u okviru svakog odeljenja / podele unutar kompanije, postoji obostrana razmena znanja između kompanije i njenih dobavljača / kupaca, kao i između kompanije i njenih drugih partnera. Međutim, podaci iz 2017. godine ukazuju na drastičan pad izvoza sektora proizvodnje alkoholnih i bezalkoholnih pića. Razloge treba tražiti u problemima sa kojima se suočio sektor u periodu nakon svetske ekonomske krize.

U nastavku je prikazana promena analiziranih indeksa u periodu od 1998. do 2017. godine, tabela 1. U nastavku je izvršena analiza promene indeksa komparativne prednosti izvoza – RCA i specijalizacije u spoljnoj trgovini – GL bugarske prehrambene industrije.

**Tabela 1.** Rang promene vrednosti RCA i GL indeksa proizvoda u 2017. u odnosu na 1998. godinu

Proizvodne grupe proizvoda prehrambene industrije (SITC rev.3 classification)	1998-2017		Proizvodne grupe proizvoda prehrambene industrije (SITC rev. 3 classification)	1998-2017	
	$\Delta$ RCA	$\Delta$ GL		$\Delta$ RCA	$\Delta$ GL
Fiksirane biljne masti, ulja - 422	3,46	0,48	Meso i jestivi ostaci, konzervirani - 017	0,06	0,04
Krupica i obrok od ostalih žitarica - 047	2,24	0,59	Životinjska ulja i masti - 411	0,02	0,02
Životinjske i biljne masti, ulja - 431	2,10	0,78	Preparati od žitarica, brašna, skroba - 048	-0,11	0,07
Eterična ulja, parfimerijski proizvodi - 551	1,47	0,26	Maslac i druge masti iz mleka, mlečni namazi - 023	-0,27	-0,03
Brašno, krupica i brašno od pšenice - 046	1,31	-0,30	Riba, sušena, soljena, u salamuri, dimljena - 035	-0,31	0,17
Meso i jestivi ostaci, soljeni, sušeni - 016	1,12	0,05	Čokolada i drugi prehrambeni proizvodi sa kakaom - 073	-0,62	0,29
Pirinač - 042	1,04	-0,01	Jestivi proizvodi i preparati - 098	-0,68	-0,16
Šećer, melasa i med - 061	0,87	0,47	Sokovi od voća i povrća - 059	-0,79	-0,42
Životinjska hrana (ne uključujući mlevene žitarice) - 081	0,85	0,00	Sir i skut - 024	-1,19	0,59
Ptičja jaja i žumanca, sveža, sušena, belanci - 025	0,70	-0,37	Povrće, korenje i krtole, prerađeno - 056	-1,43	0,30
Mlečni proizvodi, osim putera ili sira - 022	0,59	0,19	Voće i gotovi proizvodi (isključujući sokove) - 058	-1,78	0,45
Ribe i rakovi, mekušci - 037	0,56	-0,28	Duvan, prerađen - 122	-2,13	0,74
Čvrste biljne masti, meka ulja - 421	0,53	-0,15	Alkoholna pića - 112	-2,35	0,48
Margarin i druge jestive masti - 091	0,47	0,18	Bezalkoholna pića - 111	-3,66	0,35
Proizvodi od šećera - 062	0,15	0,08			

Izvor: UN Comtrade i obračun autora

Rezultati istraživanja pokazuju da je od 29 robnih grupa kod 14 prisutna pozitivna vrednost RCA indeksa u 1998. godini i kod 13 robnih grupa u 2017. godini (Tabela 1). Kod 17 robnih grupa prisutno je povećanje RCA vrednosti. U nastavku je prikazano 10 robnih grupa kod kojih imamo najveće povećanje RCA indeksa. To su Biljne masti, ulja – 422 sa  $\Delta RCA = 3,46$ ; Krupica i obrok od ostalih žitarica - 047 sa  $\Delta RCA = 2,24$ ; Masti i ulja životinjskog i biljnog porekla – 431, sa  $\Delta RCA = 2,10$ ; Eterična ulja, parfimerijski proizvodi – 551 sa  $\Delta RCA = 1,47$ ; Brašno, krupica i brašno od pšenice - 046 sa  $\Delta RCA = 1,31$ ; Meso i jestivi ostaci, soljeni, sušeni – 016 sa  $\Delta RCA = 1,12$ ; Pirinač – 042 sa  $\Delta RCA = 1,04$ ; Šećer, melasa i med – 061 sa  $\Delta RCA = 0,87$ ; Životinjska hrana (ne uključujući mlevene žitarice) – 081 sa  $\Delta RCA = 0,85$ ; Ptičja jaja i žumanca, sveža, sušena, belanci – 025 sa  $\Delta RCA = 0,7$ .

## ZAKLJUČAK

Preporuke za povećanje konkurentnosti u sektorskim analizama uključuju sveukupne karakteristike i mesto sektora u proizvodnji, izvozu i uvozu, dinamici i skali rasta, učešću u ukupnoj zaposlenosti, ulaganjima, tehnološkom nivou i inovacijama, domaćem tržištu, stranim tržištima, EU propisa, standarda, strateških i programskih dokumenata, uloge i aktivnosti trgovačkih udruženja. Ako se vratimo na potencijal za proizvodnju i tradiciju kompanije koje imaju za cilj da postanu konkurentnost na međunarodnom tržištu treba da sprovede istovremeno sva tri strateška cilja – efikasnost, fleksibilnost i učenje.

*Efektivnost* – efikasnost je povezana sa smanjenjem troškova međunarodnog poslovanja i aktivnostima kompanije i povećanjem produktivnosti. Preduzeća sa dugim lancima stvaranja vrednosti u svetu treba da se usmere na organizaciju svog razvoja, proizvodnje, investicija, marketinga i pružanja usluga.

*Fleksibilnost* – različitosti i nedoslednost međunarodnog okruženja predstavljaju poseban izazov za menadžere. Zbog toga je od posebne važnosti sposobnost kompanije da koristi lokalne resurse i mogućnosti evropskih fondova. Promene u poslovnom okruženju, kao što su kolebanja cena ili kursa, mogu navesti menadžere da presele proizvodnju ili snabdevanje na drugo mesto ili da pristupe prilagođavanju cena.

*Povećanje znanja* – raznolikost međunarodnog okruženja pruža firmama mogućnosti za sticanje znanja. Kompanije na međunarodnom tržištu mogu da iskoriste svoje prednosti, kao što su: tehnološke ili upravljačke sposobnosti; mogućnost usvajanja novih znanja, iskustva i kontakata; ideje za nove proizvode; mogućnosti za razvoj, partnerstvo i sposobnosti da prežive u nepoznatom okruženju. Kompanije moraju stvoriti trajnu priliku za učenje i korišćenje znanja na međunarodnom nivou. Na kraju krajeva, uspeh u međunarodnom poslovanju zavisi od toga kako kompanije usklađuju ova tri cilja.

Rezultati istraživanja su ukazali na strukturne promene izvoza, kao i da je najveći broj proizvoda izgubilo vodeću izvoznju poziciju, odnosno u 2017. godini su proizvodi drugih robnih grupa postali nosioci izvoza. Istraživanjem je potvrđeno povećanje komparativne prednosti izvoza kod robnih grupa: Biljne masti i ulja; Proizvodi od žitarica; Eterična ulja, parfimerijski proizvodi; Meso i jestivi ostaci; Pirinač; Šećer, melase i med; i sl. Ustanovljeno je i povećanje intraindustrijskog karaktera razmene prehrambene industrije.

Ukratko, može se reći da je razvoj i restrukturiranje prehrambene industrije u analiziranom periodu pod uticajem mnogih unutrašnjih i međunarodnih faktora, kao i da je sektor najviše ojačan kroz SAPARD i druge programe. U periodu neposredno po pristupanju, evropske investicije je trebalo da doprinesu poboljšanju tehnologije, stvaranju novih proizvoda i modernizaciji pakovanja. Značajna sredstva su bila namenjena za uvođenje evropskih standarda za higijenu hrane i standarde sigurnosti hrane, što je dovelo do povećanja stope proizvodnje i produktivnosti rada i konačno izvoza.

## LITERATURA

1. Békés, G., & Ottaviano, G. I. (2015). *Micro-founded measurement of regional competitiveness in Europe* (No.MT-DP-2015/25). IEHAS Discussion Papers. Hungarian Academy of Sciences, Institute of Economics, Budapest, 3-27.
2. Blažková, I. (2016). Convergence of market concentration: evidence from Czech food processing sectors. *AGRIS on-line Papers*

- in Economics and Informatics*, 8(4), 25-36. DOI: 10.22004/ag.econ.253224.
3. Blažková, I., & Chmelíková, G. (2015). *The Impact of Import Competition on the Development of Market Concentration in the Czech Food and Beverages Industry*. In ICABR 2015: X International Conference on Applied Business Research, Madrid, Spain. Mendel University in Brno, 129-135. Retrieved from: <https://spu.fem.uniag.sk/Marian.Toth/publikacie/20152.pdf> (July 16, 2020)
  4. Bojnec, S. & Fertő, I. (2007). Comparative advantages and competitiveness of Hungarian and Slovenian agro-food trade in the EU markets. 98th EAAE Seminar 'Marketing Dynamics within the Global Trading System: New Perspectives', Chania, Greece, June 29th-July 2nd 2006, 1-16. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.10069>
  5. Bojnec, S., Majkovic, D. & Turk, J. (2006). *Prevalence of key developments in trade of agro-food in the new member states of the European Union* (No. 736-2016-50766).
  6. Bojnec, Š. & Fertő, I. (2015). Agri-food export competitiveness in European Union countries. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 53(3), 476-492.
  7. Voneva, S. (2011). Проблеми на международната конкурентност способност на българските експортно ориентирани фирми от отрасъла хранително-вкусова промишленост, *Управление и образование*, 7(1), 77-84.
  8. Voneva, S. (2012). Мястото на хранително-вкусовата промишленост на България в рамките на ЕС – състояние и перспективи, *Управление и образование*, том VIII (1)
  9. Buturac, G. (2008). Komparativne prednosti i izvozna konkurentnost hrvatske prerađivačke industrije. *Ekonomska istraživanja*, 21(2), 47-59.
  10. Buturac, G. & Ignjatijević S. (2017). *The effects of corruption on innovation and competitiveness: the case of SEE countries*, Thematic proceedings, I International Scientific Conference on Innovation, ICT and Education for the Next Generation, Faculty of Economics and Engineering Management, University Business Academy in Novi Sad, Inovaeducation 2017 - May 26-27, 2017, 135-154.
  11. Czarny, E. & Żmuda, M. (2018). Competitiveness as the Ability to Adjust: the EU-10 Exports Structure and Its Convergence to the German Pattern. *Comparative Economic Research*, 21(1), 119-133.

- De Castro, T. & Hnát, P. (2017). Czech FDI Performance: Between Global Value Chains and Domestic Reforms. Szent-Iványi, Balázs (Edited by), *Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe*. Palgrave Macmillan, Cham., 51-75,
12. D'Cruz, J. R. & Rugman, A. M. (1992). *New compacts for Canadian competitiveness*, Kodak, Canada.
  13. Dosi, G., Grazzi, M., & Moschella, D. (2015). Technology and costs in international competitiveness: from countries and sectors to firms. *Research Policy*, 44(10), 1795-1814.
  14. European Commission (2008). *European Competitiveness Report 2008*, European Commission, Luxembourg.
  15. Fertő, I. & Hubbard, L. J. (2002). *Revealed comparative advantage and competitiveness in Hungarian agri-food sectors*, KTK/IE Discussion Papers 2002/8, Institute of Economics, Hungarian Academy of Sciences, Budapest, 1-17.
  16. Food Drink Europe, Retrieved from: [https://www.fooddrinkurope.eu/uploads/publications\\_documents/FoodDrinkEurope\\_Data\\_and\\_Trends\\_2018\\_FINAL.pdf](https://www.fooddrinkurope.eu/uploads/publications_documents/FoodDrinkEurope_Data_and_Trends_2018_FINAL.pdf) (July 16, 2020)
  17. Havlik, P., Landesmann, M., & Stehrer, R. (2001). *Competitiveness of CEE Industries: Evidence From Foreign Trade Specialization and Quality Indicators* (No. 278). The Vienna Institute for International Economic Studies, Vienna.
  18. Ignjatijević, S. i Milojević, I. (2011). Komparativna prednost izvoza poljoprivrednih proizvoda i hrane Srbije i zemalja dunavske regije. *Ekonomika poljoprivrede*, 58 (1), 103-110.
  19. Ignjatijević, S., Ćirić, M. & Carić, M. (2013). International Trade Structure of Countries from the Danube Region: Comparative Advantage Analysis of Export. *Ekonomický časopis*, 61(3), 251-269.
  20. Ignjatijević, S., Čavlin, M. & Đorđević, D. (2014). Measurement Of comparative advantages of processed food sector of Serbia in the increasing the export. *Ekonomika poljoprivrede*, 61(3), 127-138.
  21. Ignjatijević, S., Milojević, I., Cvijanović, G. & Jandrić, M. (2015). Balance of Comparative Advantages in Processed Food Sector of the Danube Countries. *Sustainability*, 7(6), 6976-6993. DOI: 10.3390/su7066976
  22. Ignjatijević, S., Aničić, A., Vapa Tankosić, J., & Belokapić Čavkunović, J. (2020). Determining relationship between economic growth and

- environmental protection. *Oditor – časopis za Menadžment, finansije i pravo*, 6(1), 38-48. DOI:10.5937/Oditor20010361
23. Ivanov, B. (2007). Problems and opportunities for the milk sector in Bulgaria. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, 13(1), 85.
24. Ivanova, N., Peneva, M., Mishev, P., Golemanova, A. & Erjavec, E. (2007). Bulgarian Agriculture and EU Accession, *Post-Communist Economies*, 19(3), 263-280.
25. Jaklič, A. & Svetličić, M. (2017). *Enhanced transition through outward internationalization: outward FDI by Slovenian firms*. Routledge, United Kingdom.
26. Копева, Д., Желев, П., Благоев, Д. & Щерев Н. (2016). Експортна конкурентоспособност на хранително-вкусовата промишленост в България, *Proceedings of International Scientific Conference High Technologies Business Society XXIV, Volume II*, 57-61.
27. Kovačić, A. (2011). Industrial Enlargement and Competitiveness Index. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 14 (2), 15-50.
28. Lazibat, T., Wach, K. & Knežević, B. (2017). *Growth, Competitiveness and International Trade from the European Perspective*. University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Zagreb.
29. Majkovič, D., Turk, J. & Chevassus – Lozza, E. (2006) Agri-food Trade Analysis: Comparison of Slovenia with the Nine new Member States. *Journal of Central European Agriculture*, 7(3), 401-408.
30. Markusen, J. (1992). *Productivity, Competitiveness, Trade Performance and Real Income: The Nexus Among Four Components*, Economic Council of Canada, Ottawa, Canada.
31. Ministry of Economy and Energy of the Republic of Bulgaria. (2007). *Analysis of the Competitiveness of Bulgarian Industrial Companies* (Министерство на икономиката и енергетиката на Република България, Анализ на конкурентоспособността на българските промишлени предприятия). Retrieved from : <http://old.mi.government.bg/bids.html?id=134456> (June 16, 2020)
32. Momaya, K. (1998). Evaluating International Competitiveness at the Industry Level, *Vikalpa*, 23(2), 39-46.
33. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*, McGraw-Hill Education, New York.
34. Qineti, A., Rajcaniova, M. & Matejkova, E. (2009). The competitiveness and comparative advantage of the Slovak and the

- EU agri-food trade with Russia and Ukraine. *Agricultural Economics – Zemedelska Ekonomika*, 55(8), 375-383.
35. Saboniene, A., Masteikiene, R. & Venckuviene, V. (2013). Lithuania's export specialization according to technological classification. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4 (11), 346-351. DOI: 10.5901/mjss.2013.v4n11p346
  36. Safiullin, L. N., Novenkova, A. Z., & Safiullin, N. Z. (2015). Development of the theory and practice of competitiveness. Ford Lumpan Gaol (Edited by). *Interdisciplinary Behavior and Social Sciences: Proceedings of the International Congress on Interdisciplinary Behaviour and Social Sciences November 1-2, 2014*, Taylor & Francis Group, London, UK, 13-16.
  37. Schwab, K. The Global Competitiveness Report 2011-2012, World Economic Forum, Geneva, 2011.
  38. Simo, D., Mura, L. & Buleca, J. (2016). Assessment of milk production competitiveness of the Slovak Republic within the EU-27 countries. *Agricultural Economics*, 62 (10), 482-492.
  39. Slavova, P. (2016). Conditions of productivity processes in a company of food industry in Bulgaria. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 367-371.
  40. Slette, J., & Boshnakova, M. (2018). *Livestock and Products Annual*, GAIN Report Number: BU1827, Bulgaria Retrieved from : [http://agriexchange.apeda.gov.in/marketreport/Reports/Livestock\\_and\\_Products\\_Annual\\_Sofia\\_Bulgaria\\_7-30-2018.pdf](http://agriexchange.apeda.gov.in/marketreport/Reports/Livestock_and_Products_Annual_Sofia_Bulgaria_7-30-2018.pdf) (July 26, 2020)
  41. Smutka, L., Svatoš, M. & Maitah, M. (2017). *Czech agrarian foreign trade comparative advantages distribution: transformation process*. Asta Raupelienė (Edited by)., Proceedings of the 8th International Scientific Conference Rural Development 2017, 1312-1317. DOI: <http://doi.org/10.15544/RD.2017.150>.
  42. Terziev, V. & Arabska, E. (2015). Enhancing competitiveness and sustainability of agri-food sector through market-oriented technology development in agricultural knowledge and innovation system in Bulgaria. *Mechanization in agriculture & Conserving of the resources*, 61 (7), 19-22.
  43. Török, A. & Jámbor, A. (2013). Agri-food trade of the New Member States since the EU accession. *Agricultural Economics-Zemedelska Ekonomika*, 59 (3), 101-112.



44. Vassileva, A., Petkov, V. & Zhelev, P. (2014). International competitiveness of export-oriented industries in Bulgaria. *Chinese Business Review*, 13 (1), 1-18.
45. WEF (2014). The Europe 2020 Competitiveness Report, Building a More Competitive Europe, Retrieved from : [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Europe2020\\_CompetitivenessReport\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Europe2020_CompetitivenessReport_2014.pdf)(July 6, 2020)
46. Yaacob, H. (2007). *The study of export competitiveness of Malaysian electrical and electronic product*, UiTM Press, Shah Alam.
47. Zhelev, P. & Tzanov, T., (2016). Bulgaria's Export Competitiveness before and after EU Accession, *Journal of Economics and Business*, XV (1&2), 107-128.
48. Меглена Михова (2015). Как се възприема българското вино по света? <https://www.economy.bg/featured/view/21216/Kak-se-vyzpriema-bylgarskoto-vino-po-sveta>
49. Селско стопанство, Партньорство между Европа и селските стопани, Генерална дирекция „Комуникации“ (ЕК), [https://europa.eu/european-union/topics/agriculture\\_bg](https://europa.eu/european-union/topics/agriculture_bg)
50. СПИСЪК С БЪЛГАРСКИ ФИРМИ, ИМАЩИ ПРАВО ДА ИЗНАСЯТ МЕСО И МЛЯКО ЗА ЕС, <http://old.europe.bg/htmls/page.php?id=7010&category=247>).

Prilog 1. Vrednosti izvoza i uvoza proizvoda prehrambene industrije Bugarske u periodu 1998-2017 (u hilj \$, SITC rev.3 classification)

Izvor: UN Comtrade i obračun autora

1.	2.	3.	1998			5.	6.	2017		
			4.					7.		
1.	Promena ranga izvoza	Robna grupa -RG	Export	Import	Neto export	Robna grupa -RG	Promena vrednosti izvoza 2017/1998	Export	Import	Neto export
1	↓ 11	RG - 112	139.239	17.066	122.173	RG - 421	15,14 puta	300.032	40.763	259.269
2	↓ 5	RG - 122	59.674	3.636	56.038	RG - 048	26,48	289.590	147.756	141.834
3	↓ 12	RG - 056	31.223	9.645	21.578	RG - 081	15,58	236.029	144.624	91.406
4	↔	RG - 058	23.666	1.080	22.586	RG - 058	7,12	168.410	62.535	105.874
5	↓ 7	RG- 061	21.920	60.488	-38.568	RG - 122	2,58	153.895	113.144	40.750
6	↓ 9	RG - 098	21.270	17.019	4.251	RG - 073	14,89	135.697	143.296	-7.599
7	↑ 1	RG - 421	19.812	4.724	15.088	RG - 061	6,18	135.360	135.813	-453
8	↑ 3	RG - 081	15.153	24.665	-9.511	RG - 551	11,33	108.232	63.239	44.993
9	↓ 10	RG - 024	14.295	3.280	11.015	RG - 098	4,84	103.029	180.029	-77.000
10	↑ 2	RG - 048	10.935	4.794	6.141	RG - 024	6,58	94.137	86.082	8.055
11	↑ 8	RG - 551	9.551	30.535	-20.985	RG - 112	0,57	80.246	148.678	-68.432
12	↑ 6	RG - 073	9.112	4.681	4.432	RG - 056	1,84	57.478	92.608	-35.130
13	↓ 24	RG - 059	7.253	7.241	13	RG - 037	76,87	47.202	17.110	30.092
14	↔	RG - 025	5.598	5.032	566	RG - 025	7,82	43.791	17.802	25.989
15	↔	RG - 017	3.944	4.543	-598	RG - 017	9,98	39.393	42.079	-2.686
16	↓ 18	RG - 042	3.147	5.675	-2.528	RG - 022	29,92	33.580	127.816	-94.236
17	↔	RG - 111	2.656	133	2.523	RG - 111	10,65	28.295	96.171	-67.876
18	↓ 19	RG - 062	1.808	3.044	-1.236	RG - 042	7,92	24.947	13.576	11.371
19	↓ 21	RG - 046	1.184	1.758	-574	RG - 062	11,32	20.475	28.655	-8.181
20	↓ 23	RG - 091	1.156	6.696	-5.540	RG - 431	25,89	19.133	22.391	-3.258
21	↑ 16	RG - 022	1.122	8.769	-7.647	RG - 046	15,84	18.784	6.289	12.495
22	↑ 20	RG - 431	739	10.018	-9.280	RG - 422	4,95	12.588	39.263	-26.675
23	↑ 13	RG - 037	614	417	198	RG - 091	8,07	9.335	30.240	-20.905
24	↓ 26	RG - 411	526	1.875	-1.349	RG - 059	0,97	7.096	17.319	-10.223
25	↔	RG - 035	212	138	75	RG - 035	17,42	3.694	3.427	267
26	↓ 28	RG- 016	138	596	-458	RG - 411	6,95	3.659	12.306	-8.647
27	↔	RG - 023	81	950	-868	RG - 023	34,19	2.770	41.267	-38.497
28	↑ 22	RG - 422	14	2.542	-2.528	RG - 016	8,63	1.191	4.323	-3.132
29	↔	RG - 047	3	111	-108	RG - 047	101	303	650	-347

# CHALLENGES OF DEVELOPMENT OF THE PROCESSED FOOD INDUSTRY OF BULGARIA IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Ignjatijević Svetlana

Vassileva Antoaneta

Tasić Svetlana

Avakumović Jelena

Feruh Bešlin Marija

**Abstract:** *The subject of this research is the analysis of competitiveness of the Bulgarian food industry on the international market, with the aim of identifying changes in the export structure of products classified according to commodity groups (SITC rev.3). In other words, the goal was to point out the sectors which are developing faster and have positive tendencies and influence on the overall competitiveness of the Bulgarian economy. The research used descriptive statistical data processing, the index of comparative advantage of exports - RCA and the index of specialization in foreign trade - GL index. The research results showed that in the analyzed period there were significant changes in the structure of exports, so the groups with leading positions in the initial year of analysis lost their position and were replaced by products of other commodity groups. An increase in the comparative advantage of exports was also confirmed in: Vegetable fats and oils; Cereals and other cereal products; Essential oils, perfumery; Meat and edible leftovers; Rice; Sugar, molasses and honey; etc. It was also established that the products with a pronounced intra-industrial character of exchange in 2017 were: Fruit and vegetable juices; Sugar products; Meat and edible residues; Bird eggs and yolks, egg whites; Butter and other fats obtained from milk, milk spreads, etc.*

**Key words:** *Food industry, Comparative advantage, RCA index, Grubel – Lloyd index, Bulgaria*



---

## **PREGLEDNI RADOVI**



## ANALYSIS OF POSSIBLE ADVANTAGES AND CONSTRAINTS OF ERP SYSTEMS

Šimović Vladimir<sup>1</sup>

Varga Matija<sup>2</sup>

Soleša Dragan<sup>3</sup>

**Abstract:** *This paper will present the theoretical definitions and basic properties of ERP (i-ERP) systems, with a SWOT-oriented analysis of their advantages and disadvantages. When considering their development and implementation, the needs of users have been taken into account, and when considering their development, an analysis of their advantages and disadvantages is always done, primarily by analyzing the requirements, costs and benefits using SWOT analysis. The paper presents the current list of the best solutions on the market and, according to the conducted research, the leading ERP software is described in more detail. The paper uses scientific methods of content analysis and SWOT analysis, as well as a newly performed "Analysis of Potential Advantages and Constraints".*

**Key words:** *ERP (i-ERP) systems / Analysis / SWOT / Lifetime / Ranking / Possible Advantages and Constraints.*

---

<sup>1</sup> Algebra Zagreb & Veleučilište Baltazar Zaprešić, Vladimira Novaka 23, 10290 Zaprešić, Republika Hrvatska e-mail: simovic.vladimir@yahoo.com

<sup>2</sup> Sveučilište Sjever, Trg dr. Žarka Dolinara 1, 19223, Republika Hrvatska, Koprivnica, e-mail: maavarga@gmail.com

<sup>3</sup> Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Cvećarska 2, 21 000 Novi Sad, e-mail: dragan.solesa@fimek.edu.rs

## INTRODUCTORY

In today's modern environment, business resource planning is realized by a business information system known as ERP (from Enterprise Resource Planning). It allows complete control over the business processes in a particular company or organization, whether it is the business sector that deals with production, or it is the business sector that deals with services, accounting, human resources, customer relations, sales or something else. Its main feature is the management of everything through the use of a single database, which allows different business sectors to access relevant and up-to-date data. SWOT is an abbreviation of the English words Strengths, Weakness, Opportunities and Threats, and this analysis considers the current and future influences of the external and internal environment on a particular organization, as well as their interdependence. ERP is system that integrate or at least try to integrate all the data and processes of an organization into a single system. It has been used in industry to perform all its functions such as planning, production management, sales management, financial management, human resources, etc. It is a system of effective planning and control of all necessary resources for taking, production, shipment and calculation of customer orders in a production, distribution or service company. In the late 1980s and early 1990s, a system like this emerged that managed to integrate other parts of the business. This system and strategic management processes can lead to a competitive advantage because they focus on the process of creating a competitive advantage based on the results of the system [1]. Since it was developed on Manufacturing Resource Planning (MRP) and MRP II technological bases, in addition to their functionalities, it includes other functions of the business system such as: production, delivery, accounting, finance, personnel management, project management, warehousing, transport, repairs and maintenance, while ensuring availability, visibility and data consistency throughout the system [2]. In order to implement such a system in practice, a typical ERP system uses various components (soft / ware, hard / ware, net / ware, data / ware and org / ware), and an integral part of the majority of the system is a common database (data -ware) which contains data for all system modules. In addition to the SWOT analysis of the implementation process, and before development in practice, a requirements analysis



with cost-benefit analysis should be carried out, as a basis for the analysis of possible “Advantages and Constraints”.

## **ON THE ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF ERP SYSTEMS**

Most important advantages of ERP systems are: (1) the data model is well designed, (2) the information system is good, (3) the data is in a single database (which is an infrastructure resource), (4) costs are reduced (and in some implementations of the investment paid off in a short time), (5) one solution of one software factory for the whole company, (6) a new solution brings a new culture (cohesion and strength of the company), (7) information is available to management without much effort (middle management has more time to think), (8) planning with execution and less busy operations, (9) data accuracy is ensured, (10) support is provided in multiple countries and across multiple continents (globalization that helps compete against competition and helps connect customers and suppliers), (11) the success indicators of companies are monitored, (12) a shortened product life cycle is enabled and no downtime for information (possible continuous improvement of product design), (13) production flexibility, (14) better logistics, (15) better management of the entire supply chain, (16) related parts of the organization are connected (marketing, finance, accounting, order processing, human resources, procurement, production, logistics, sales, support), (17) invoicing and the system is integrated, (18) connecting the information system of companies with the information systems of suppliers and customers, (19) an e-ERP system with internet discounts and internet payments has been developed (accessible to everyone from various places), (20) support for mobile devices and the internet is accepted as a serious medium. An abbreviation of an intelligent ERP system is an i-ERP system. The advantages of a traditional system are well known to everyone, but the best systems need to focus on i-ERP system solutions. Therefore, it is necessary to study what advantages this can bring to the application of i-ERP. The first big advantage is reflected in resource optimization and means that companies using i-ERP applications can learn how to produce more, using fewer resources. Of course, such discoveries can be invaluable to a company, i.e., intelligent systems use machine learning on huge data sets to find ways to increase employee productivity and maximize IT returns, while at the same time

enabling companies to create innovative products. Also, artificial intelligence in i-ERP systems provides insight into data that is crucial when it comes to improving operational efficiency in a company.

Most important disadvantages of ERP systems are: (1) expectations from the software are high (but software is just a tool), (2) the implementation project may fail, (3) their introduction requires large initial investments, (4) training can be very expensive, (5) the implementation project does not have to produce the expected effect, (6) in the implementation phase the involvement of management and special effort of the organization is required, (7) solutions are expensive for some organizations, (i.e. for medium and small companies operating at the break-even point), (8) they have to be professionally planned and implemented (engaging a sufficient number of specialized experts), (9) the organization should have the desire to change the existing way of working (change of management strategy is needed), (10) they are very complex tools (and difficult to be understood), (11) companies that decide to implement all of the possible products run the risk, (12) most users opt for one product (module), (13) thus losing its advantage and such a system does not have great advantages (in relation to other systems). All previous (in 2. On the advantages and disadvantages of ERP systems) is mainly according to [3] and [4].

## **CHOICE OF ERP SYSTEM**

Analyzes that can be used to create a list of needs for ERP solutions were given by O'Leary DE in his paper entitled: "Enterprise Resource Planning Systems," 2000, where he cites requirements analysis as one of the analyzes by which ERP can be selected [5]. He states that requirements analysis is a list of items that a company considers important when implementing a system. It is a list of requirements that need to be observed in order for a company to achieve a strategic advantage and improve its business. It often happens that the list of requests becomes too long, and a long list of requirements results in higher costs and longer duration of analysis before choosing ERP software. It often happens that their vendors ignore companies that send them a huge list of requests. There are two ways to define a list of needs [5]: (1) by manually writing down all requests in the form of a list that are sent to

their manufacturer; (2) using a demo of system solution to gain a sense of what their capabilities are. This takes place in two phases. In the first phase, you get a system demo in which the client tries out the functions and then moves on to the second phase, which includes showing a specific function that is interesting to the client. This approach is useful for understanding the differences between the application and the actual situation in companies and O'Leary states that employees from different positions make different demands. Also, it is crucial to consider that the requirements have different granularity, which means that some requirements may cover the entire domain within companies while others may specify a specific action that results in a reaction. Another method cited by O'Leary in his paper is a gap analysis, which is a display of the differences between the current state and the desired state. The current state in the gap analysis is denoted by: "as is" state, and the desired state is denoted by: "to be" state [5]. This analysis provides insight into the changes that will need to be made and allows for easier cost management. There are two types of desired condition analysis: (1) technology-independent analysis, (2) technology-specific analysis. If the analysis is technologically independent, it means that the situation has developed outside of all software packages and the technologically determined analysis is the analysis that is made according to a software package. If it is the case that the software package is ERP system-oriented, then the state of such analysis is called "best practice" analysis [5].

This method has no specific written advantages and disadvantages (of possible constraints in implementation), but they can be identified. The advantage of this analysis of possible "Advantages and Constraints" is that the company becomes aware of the difference between the current and the desired state and knows what changes are needed to approach the desired state. Also, this new method does not make a huge list of requirements, so analogously, this method allows better cooperation with ERP vendors. The downsides of the previously mentioned methods (one without and one with gap analysis) are the lack of definition of what exactly these methods are and how the success of the methods was measured. These two methods focus strictly on functionality, and O'Leary mentions that these methods ignore [5]: (1) costs (costs of analysis and purchase of ERP systems), (2) installation time, (3) flexibility of system, (4) user interface or user-friendliness (how much is

the system easy to use), (5) upgradeability to a new version (how to know when a new version is available and how easy it is to upgrade to a new version), (6) computer environment (system sometimes needs an interface to other sub-systems which can be an important factor e.g. implemented a thin client architecture which required an interface to other systems), (7) implementation staff (quality and availability of staff play an important role in selection), (8) daily use and maintenance (the way of learning and maintenance may differ from manufacturer to the manufacturer and it is useful to include the same in the analysis), (9) functionality (some companies measure functionality instead of measuring the requirements that these functionalities must meet). All previous (in 3. Choice of ERP system) is mainly according to [5]. Also, the AHP method is another well-known method by which ERP software can be selected [6]. In the AHP method, the alternatives are compared in pairs. When solving multi-criteria troubleshooting issues, certain application program tools can be used. One of the most common tools for applying the AHP method is "Expert Choice" which can be used to solve the problem of selecting an ERP solution [6]. The process of analytical hierarchy (AHP) is the best known and recently most frequently used method in multicriteria decision making [6].

### **ANALYSIS OF POSSIBLE "ADVANTAGES AND CONSTRAINTS" DERIVED FROM SWOT ANALYSIS DURING THE IMPLEMENTATION OF ERP (I-ERP) SYSTEM**

SWOT analysis is a tool (technique) for situational analysis of ERP (i-ERP) systems, here for the analysis of strengths, weaknesses, opportunities, and threats during their implementation. Analysis of the strengths and weaknesses belongs to the group of internal analysis while opportunities and threats belong to the group of external analysis. The analysis of possible "Advantages & Constraints" (A&C) was performed based on SWOT analysis: implementation of ERP (i-ERP) system, where possible Advantages represent Opportunities and Strengths, and possible Constraints represent Threats and Weaknesses, which are listed in the previous SWOT analyzes as tools (techniques) for situational analysis of ERP systems and their implementation, i.e., analysis of strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Notice, it should be reiterated

that the analysis of the strengths and weaknesses of the ERP system belongs to the group of internal analysis while the opportunities and threats belong to the group of external analysis. An analysis of possible A&C implementations of ERP (i-ERP) systems (according to [7]) and an analysis of possible A&C ERP (i-ERP) systems (according to [8]) are presented here.

**Table 1.** *Analysis of possible A&C of implementation of ERP (i-ERP) system*

Advantages	Constraints
<p><b><i>According to external analysis:</i></b> customer satisfaction, central control of workflow data, new strategies for improvement, counseling department, software provider market</p> <p><b><i>According to internal analysis:</i></b> customer service improvement, business process reengineering, optimization of company operating costs, efficient and experienced staff responsible for implementation, making long-term plans, missions and visions of the organization, improving system efficiency, decision-making process, establishment of modern information technology (infrastructure)</p>	<p><b><i>According to external analysis:</i></b> security, maintenance costs, slow development, lack of consultants trained in the field of ERP, lack of qualified employees to work and system maintenance</p> <p><b><i>According to internal analysis:</i></b> employee reluctance to change, employee fears of constant control, poor employee skills at work, new system, bureaucracy, excessive expenditure and excessive scheduling, dependence on external consultants</p>

Source: Puto, A., Puto, M. International Dimension of Knowledge Management in Supplier of Quality Outsourcing - Case Study. CzOTO 2019, volume 1, issue 1, pp. 921-928.[7]

**Table 2.** Analysis of possible A&C of ERP (i-ERP) system

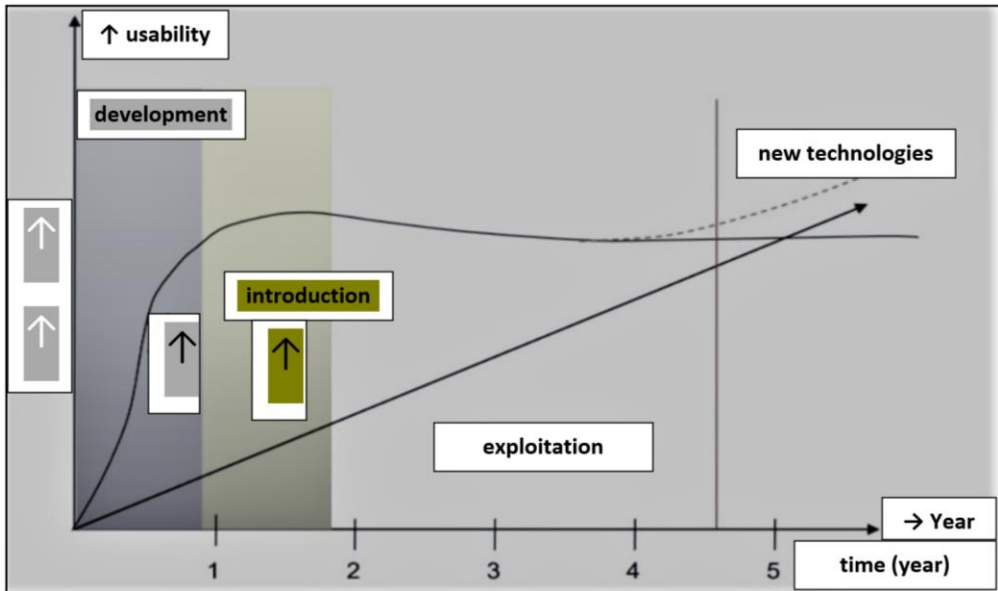
Advantages	Constraints
<p><b>According to external analysis:</b></p> <p>(internal) Improved accuracy and reliability of data, increased processing speed, control and transparency of business and increased efficiency of business processes, better communication between departments and subsystems, data-based planning, planned procurement and optimal use of IT equipment, IT cost and investment management, manageability customer relations, manageability of supplier relations, (external) Increasing competitive advantages based on ERP, creating the basis for e-business on the supply side and on the customer side, creating and maintaining links with business systems from the environment (banks, institutions, insurance, ...)</p>	<p><b>According to external analysis:</b></p> <p>Higher productivity of competitors and lower costs, better communication of competitors in the environment, faster response of competitors to consumer demands, significant scope of work to implement improvement initiatives, costs of ERP system implementation and implementation of development projects, changes in business structure, necessary adjustment of business processes and business models for the successful introduction of ERP systems, ready-made solutions do not have "functionality" tailored to the company's business processes, but the company "must adapt"</p>
<p><b>According to internal analysis:</b></p> <p>Applications developed "tailor-made" for business processes, quality of the team for development and maintenance of the system, extreme customer satisfaction with the quality of IT support, gathering information at source,</p>	<p><b>According to internal analysis:</b></p> <p>ERP is not an integral part of a long-term development strategy, there is no formal methodology for application development and project management, poor coordination and control of IT departments, lack of internal knowledge, experience and</p>

<p>introduction of innovative solutions, positive management attitude and understanding of investment needs in innovation and information system development, positive user mood towards the introduction of new solutions to better support business, enthusiasm and readiness of IT professionals for education and training to introduce and maintain new solutions</p>	<p>resources for development project management, IT team lacks experience and knowledge needed to introduce and maintain new application systems and technologies, inadequate human resource management, dependence on key employees, inadequate distribution of workload, undocumented information system, inadequate management of IT costs and investments, non-integrated application system that does not allow quick critical business information, non-standard technological equipment, unlicensed software no contracted expected levels of services for suppliers, no plan for education of users and IT specialists, investments in information system development significantly lower than the industry average</p>
--	---

Source: Creating a paper author based on a URL: [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/183/2013/04/ERP\\_implementacijski\\_ciklus.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/183/2013/04/ERP_implementacijski_ciklus.pdf) (26/12/2020). [8]

The ERP system, like any product, has its own lifespan consisting of the development, introduction, and exploitation of new technologies, etc. The lifetime of the system, the usability of the system and the time (months and years through which the system will be used in practice) are important. Figure 1. shows the lifetime of the system over five years (on the x-axis where time is shown in years, and on the y-axis where the level of system usability is shown). Like any product, ERP (i-ERP) goes through the following phases: development, introduction, exploitation, and re-introduction of new technologies [8].

**Figure 1.** An ERP (i-ERP) system lifecycle view



Source: Creating a paper author based on a URL: [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/183/2013/04/ERP\\_implementation\\_ciklus.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/183/2013/04/ERP_implementation_ciklus.pdf) (26/12/2020). [8]

## **INNOVATIVE EXAMPLES OF ANALYSIS OF POSSIBLE “ADVANTAGES & CONSTRAINTS” (A&C) OF ERP (I-ERP) SYSTEMS**

Large manufacturers of business software applications (IBM, ORACLE, SAP [9], Microsoft) offer solutions tailored to different business operations and have therefore developed their own commercial classifications [10]. Commercial classifications of business operations are primarily used to identify business operations supported by commercial software solutions [10]. Well-known ERP solutions in Croatia are SAP [9], Microsoft Dynamics 365 Business Central [11], and ORACLE. SAP [9] strategic company management includes consolidated financial reporting, planning, budgeting and forecasting, performance management, evaluation via scorecard methodology, and risk analysis [12]. Microsoft Dynamics 365 Business Central is a unique system solution for business improvement. In Business Central there are all activities under control, in a single business application. Business Central



is easy to use thanks to its intuitive interface design. Therefore, the training of new users is short-lived and effective (which is important for every company). You can access the system from all devices, regardless of the operating system, and it is available in multiple languages. This program is adaptable to all users [11].

In addition to the listed system solutions, the scale (i.e., list) of the top twelve best ERP software, according to the reference source, consists of (1) ORACLE NetSuite ERP, (2) Tipalti, (3) Scoro, (4) My Office Apps - Kechie, (5) Sage Intacct, (6) SYSPRO, 7) Odoo, (8) Oracle ERP Cloud, (9) Microsoft Dynamics GP, (10) SAP ERP, (11) OfficeBooks and (12) FileMaker Pro [13]. This list of the best (top) ERP software was analyzed by 433 leading applications currently on the market, contrasting their features, ease of use, user support, possible integration with other systems, as well as support for mobile devices with a patented SmartScore™ rating system. This list was prepared by Nestor Gilbert (the SaaS body responsible for the ERP software category) [13]. Based on the innovative analysis of possible A&C proposed here, it is possible to improve the operational approach to each of the specific solutions in practice. Thus, for example, ORACLE NetSuite ERP is the best system solution software according to the mentioned research, and it is a complete, scalable system solution in the cloud aimed at high-growing, medium, and large companies (and for this reason, it is described in more detail in this paper). Automates front and back-office processes, including financial management, revenue management, fixed assets, order management, billing, and inventory management. In this way, it provides the entire organization from top management to key administrative staff with a flexible view of key performance indicators and reports on their role [13].

Thus, based on the innovative analysis of possible A&C proposed here, it is possible to improve the operational approach to each of the specific solutions for the application of ORACLE NetSuite ERP in practice. NetSuite makes industry-leading a cleverly executed combination of financial management operations and embedded business intelligence, enabling companies to make data-driven and good-information decisions. The platform also excels in accelerating the cash ordering process with a robust and well-connected order management package, where every sales and execution operation is price-related. NetSuite has best-in-class production management features and will provide complete

insight into production workflows so that products can be marketed efficiently and on time. Warehouse administration is another recognizable advantage as it can manage inventory from end to end and update fulfillment data regularly. The best part of the process is that NetSuite manages your incoming/outgoing logistics while reducing the overall cost of ownership. In the meantime, it can also make payment procurement procedures more precise and ensure that the value of human capital with integrated features is optimized [13].

Also, it should be mentioned that there are system solutions from the open-source tool group. The use of open-source ERP systems and open-source business software is becoming increasingly popular, and the reasons for this are numerous. Although it has been noted that the open-source system solution is most often used by smaller companies, today this is no longer the case. When it comes to open-source software, there are no longer any rules about who can use it, so it is suitable for small and large businesses. After years of development and work on improving the operation of the ERP system, some standards have been set in terms of support, and with the development of the organization, the system is also developing. The open-source system solution is a reliable choice for organizations that are constantly changing and striving to be drivers of change [14]. The main advantage of an open-source system is that it is usually free to use and own because it does not incur licensing or maintenance costs within the company. Open-source software is desirable for small and medium-sized companies that do not have sufficient financial resources to implement their own new ICT infrastructure [15] and/or their own new i-ERP system. Also, a big advantage is that there is no dependency on the system solution provider. On the other hand, the biggest shortcomings are generated within data security. This means that the software is not developed in the best possible way and that there are numerous "holes" in the work that create a threat in the form of attacks on data by external users.

Today, the top 10 free and Open-source ERP software systems are [16]: (1) ERPNext, (2) Odoo, (3) Dolibarr, (4) ADempiere, (5) iDempiere (OSGi + ADempiere), (6) Apache OFBiz, (7) Metasfresh, (8) Tryton, (9) webERP and (10) Open pro. Also, there are many other ERP tools from the open-source tool group, like Frontaccounting, Flectra, Axelor, LedgerSMB, BlueSeer, inoERP, EasyERP, ERP5, VIENNA Advantage, Libertya, Project-

open, and mixERP [16]. Thus, based on the innovative analysis of possible A&C proposed here, it is possible to improve the operational approach to each of the specific solutions for the application of ERP solutions from the open-source tool group in practice. Today, the top Cloud ERP Software Solutions are [17]: (1) NetSuite, (2) SAP Business One, (3) Microsoft Dynamics GP, (4) Epicor, (5) Saga 100cloud, (6) FinancialForce, (7) Deltek Costpoint, (8) Acumatica, (9) Infor, (10) E2 Shop System and (11) IFS ERP software.

## CONCLUSION

The paper analyzes the theoretical definitions (settings) of the ERP system, as well as practical classifications. The advantages and disadvantages of the ERP system were also explained, and a SWOT analysis of the ERP system implementation and a SWOT analysis of the existing ERP system were made. Based on the innovative analysis of possible “Advantages & Constraints” (A&C) proposed here, it is now possible to really improve the operational approach to each of the concrete solutions in practice. ERP systems pay off if they provide the stated advantages defined in this paper and if they give new strength to existing business systems and if they ultimately give better business results to companies. The paper presents the service life of the ERP system. ERP systems have become extremely popular in modern business that can no longer be imagined without them. ERP systems enable more dynamic business, connection with suppliers and customers, improvement of all key processes within companies as well as those outside companies, human resources management and many other functions. When implementing an ERP solution, it is best to choose a Web ERP solution that provides the widest possible availability of applications, and this is a great advantage over other ERP packages that are based within companies. During the scientifically based research (with presented scientific methods) the results show the best ERP (Software Solution) programs for implementation in practice of small, medium, and large companies. So according to the source [13], in a group of the twelve best ERP applications, ORACLE NetSuite is the best solution, and NetSuite is also the best Cloud ERP Software Solution according to another source [17]. Also, based on the innovative analysis of possible “Advantages & Constraints” (A&C) proposed here, now it is

now possible to more concretely improve the operational approach to each of the concrete ERP solutions (NetSuite, for example) in practice, by applying classic or open-source solutions, both for large (and medium) companies and small and medium enterprises.

## REFERENCES

1. Abdullah A. M. A, Ambedkar B (2018) Evolution of Enterprise Resource Planning. Excel Journal of Engineering Technology and Management Science (An International Multidisciplinary Journal), Vol.1 N.11, December – January, 2017-2018 URL: <https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2017/10/Evolution-of-Enterprise-ResourcePlanning.pdf>. (accessed 26/12/2020)
2. Rashid, M.A., Hossain, L., Patric, J.D., „The evolution of ERP Systems: A Historical perspective, Idea Group Publishing, 2002
3. Pavlić, Mile. Information systems. Textbook of the University of Rijeka. Schoolbook. 2013 (*in Croatian: Informacijski sistemi. Udžbenik Sveučilišta u Rijeci. Školska knjiga, 2013.*)
4. Šimović, V.; Ružić-Baf, M. Modern information systems. Pula: Juraj Dobrila University of Pula. 2013 (*in Croatian: Suvremeni informacijski sistemi. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2013.*)
5. O'Leary D. E. (2000). Enterprise Resource Planning Systems. New York, NY, USA: Cambridge Univeristy Press
6. Šimović, V., Varga, M., Jagarinec, I. Selecting Innovative DSLR Cameras by Use of AHP Multi-Criteria Hierarchy Decision-Making Method (for Professional Practice). Models of Practical Training. Redak. Split, 2020
7. Puto, A., Puto, M. International Dimension of Knowledge Management in Supplier of Quality Outsourcing – Case Study. CzOTO 2019, volume 1, issue 1, pp. 921-928
8. ERP implementation cycle. URL: [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/183/2013/04/ERP\\_implementacijski\\_ciklus.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/183/2013/04/ERP_implementacijski_ciklus.pdf) (accessed 26/12/2020)
9. SAP. URL: <https://www.sap.com/westbalkans/index.html>. (accessed 26/12/2020)
10. Jakupović, A., Pavlić, M., Fertalj, K. Analysis and Classification of ERP Producers by Business Operations. Journal of Computing and

- Information Technology - CIT 17, 2009, 3, 239–258 doi:10.2498/cit.1001251
11. What Microsoft Dynamics 365 Business Central can do for you - all modules. (*in Croatian: Što Microsoft Dynamics 365 Business Central može učiniti za vas – svi moduli.*) URL: <https://www.omega-software.hr/vijesti/> (accessed 26/12/2020)
  12. ERP – enterprise resource management. URL: [http://www.efos.unios.hr/erp-sistemi-upravljanje-poduzecem/wp-content/uploads/sites/183/2018/09/ERP\\_1-2017.ppt](http://www.efos.unios.hr/erp-sistemi-upravljanje-poduzecem/wp-content/uploads/sites/183/2018/09/ERP_1-2017.ppt). (accessed 26/12/2020)
  13. FinancesOnline, List of Top 12 ERP Software, URL: <https://accounting-software.financesonline.com/c/erp-software,2020> (accessed 26/12/2020)
  14. Jindal, Navita, M.G. (Faculty of CSE Department, RIMT-IET and Kanwalvir Singh Dhindsa, F.S. Faculty of CSE & I.T Department, BBSBEC, “Comparative Study of Open ERP and its Technologies,” *Int. J. Comput. Appl.*, vol. 73, no. 20, pp. 42–47, 2013
  15. Varga, M. Application of ICT in a Company after Identifying the Characteristics of a Crisis. *Tem Journal, TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics (WoS, Scopus)*, Vol.2, No.1, February 2013
  16. Top 22 Free Open Source ERP Software Systems – 2021 review, <https://www.erp-information.com/list-of-open-source-erps.html> (accessed 16/02/2021)
  17. Top Cloud ERP Software Solutions – 2021 ranking, <https://www.erp-information.com/list-of-erp-software/>, (accessed 16/02/2021)

# ANALIZA MOGUĆIH PREDNOSTI I OGRANIČENJA ERP SISTEMA

Šimović Vladimir

Varga Matija

Soleša Dragan

**Sažetak:** U radu će biti predstavljene teoretske definicije i osnovna svojstva ERP (i-ERP) sistema, sa SWOT orijentiranom analizom njihovih prednosti i nedostataka. Prilikom razmatranja njihovog razvoja i implementacije uvažavaju se i potrebe korisnika, a kod razmatranja njihova razvoja uvijek se radi analiza njihovih prednosti i nedostataka, primarno analizom zahtjeva, troškova i koristi sa SWOT analizom. Rad prikazuje aktualnu listu najboljih rješenja na tržištu te je prema provedenom istraživanju detaljnije opisan vodeći ERP softver. U radu su primijenjene znanstvene metode analize sadržaja i SWOT analize i novoizvedena analiza mogućih prednosti i ograničenja.

**Ključne riječi:** ERP (i-ERP) sistemi, analiza, SWOT, životni vijek, rangiranje, analiza mogućih prednosti i ograničenja.

# RESIDENTS' SATISFACTION TOWARDS TOURISM EVENTS: A STUDY OF MUSIC FESTIVAL LOVEFEST, VRNJAČKA BANJA

Podovac Milena<sup>1</sup>

Milićević Snežana<sup>2</sup>

Đorđević Nataša<sup>3</sup>

**Abstract:** *Electronic music festivals have become events that gather a large number of visitors, and they might represent one of the great motives for young people to visit a destination. As they may be a way of creating tourism growth, then residents' satisfaction and attitudes towards such festivals, must be considered in order to reach sustainable tourism development. This paper presents the results of a survey of the level of residents' satisfaction with the international electronic music festival Lovefest in Vrnjačka Banja. Also, it was examined if there are statistically significant differences in the level of residents' satisfaction depending on their socio-demographic characteristics and whether their jobs are tourism-related. The research sample included 480 respondents, i.e. residents of Vrnjačka Banja. The results of the research showed that there are statistically significant differences in the level of satisfaction with the Lovefest between the residents of different education.*

---

<sup>1</sup> University of Kragujevac, Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjačka Banja, Vojvođanska 5A; 36210 Vrnjačka Banja; e-mail: milena.podovac@kg.ac.rs

<sup>2</sup> University of Kragujevac, Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjačka Banja, Vojvođanska 5A; 36210 Vrnjačka Banja; e-mail: snezana.milicevic@kg.ac.rs

<sup>3</sup> University of Kragujevac, Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjačka Banja, Vojvođanska 5A; 36210 Vrnjačka Banja; e-mail: natasa.djordjevic

**Keywords:** *Lovefest, electronic music festival, residents' satisfaction, Vrnjačka Banja.*

## INTRODUCTION

Music festivals are one of the most popular forms of entertainment today, especially large festivals, hosts of the biggest performers in international music charts, with thousands of fans, where the sound combined with spectacular visual effects and impressive settings create a unique sensorial experience (Cianga, 2020). Festivals are considered a significant part of event tourism, quite important for tourism development (Yozukmaz et al., 2020) as they can attract tourists, increase employment and make a destination more popular (Novaković-Jojić & Mandarić, 2019). Festivals are viewed as viable means of economic development (Felsenstein & Fleischer, 2003), especially in small communities, where the town may welcome largest number of visitors (and the corresponding tourist expenditures) throughout the year in a few short weekends when event occurs (Woosnam & Aleshinloye, 2018). Also, researches about the impacts of tourism festivals have primarily focused on economic impacts (Getz, 2010; Mair & Whitford, 2013), while less emphasis is on their social impacts (Aleshinloye, 2015). The involvement of the residents and their favorable perceptions towards the events influence their attitudes and support of the event development (Negruşa et al., 2016). Residents' satisfaction with local festivals is also important, in order to measure their success and continued relevance (Ramkisson, 2014), also because satisfying experiences can predict future intentions (Lee et al., 2012). The aim of this paper is to analyze the satisfaction of residents of Vrnjačka Banja, with international electronic music festival Lovefest (hereinafter referred to as Lovefest) depending on their socio-demographic characteristics (gender, age, education, professional status, location, and length of residence in the municipality of Vrnjačka Banja) and whether their jobs are tourism-related.

Lovefest is organized in the most visited spa destination in Serbia – Vrnjačka Banja. This open air festival has been held for many years in August in the park near Jezero mineral spring on several stages where visitors can hear mostly electronic music, rock, and hip-hop music



performed by musicians from all over the world. It attracts a predominantly younger population mostly from Serbia, Europe, but also from other countries of the world. Besides hotels and other forms of accommodation, visitors have the opportunity to choose an outdoor camp in the park of Vrnjačka Banja. It has tendencies to grow considering the fact that when the first time it was held in 2007 it gathered around 3,000 visitors and lasted for 2 days (Vrnjačka Banja, 2020) and from 2010 it lasts for 3 days while the average daily number of visitors is 20.000 (Lovefest, 2020). This is positive for the tourism economy of Vrnjačka Banja, primarily for tourism companies, like a higher occupancy rate of accommodation capacities, tourist consumption, etc. On the other side noise, crowds in destination (on the streets, in the shops, in the center of the Vrnjačka Banja, especially in the park where outdoors camp and stages are), traffic jams, lack of parking spaces may disturb the life of the local community, the experience of tourists who come primarily for health treatments, and may damage natural and cultural values and resources of destination. It is important to emphasize that the total population of the Vrnjačka Banja municipality is 27,527 (Statistical Office of the Republic of Serbia, 2020). Therefore, considering that Vrnjačka Banja is a small spa destination, with a long tradition of health tourism offer, and having in mind the positive and negative impact of international electronic music festivals, Lovefest is chosen to be subject of this study.

## LITERATURE REVIEW

Tourism impacts on the host community form one of the most important research areas in the tourism literature (Xiao et al., 2006). A review of the tourism literature shows that tourism development affects residents' attitudes to tourism and tourism activities in a destination (Nunkoo, 2013; Rivera et al., 2016). Tourism can influence the economic, environmental, and sociocultural change in local communities, above all on residents' behaviors, lifestyles, and quality of life (Jaafar et al., 2017). Many studies have found that tourism development may have positive and negative impacts on the residents' quality of life, which can influence their attitudes toward tourism development and tourists (Su et al., 2018). Today, tourism has the widest and most numerous system of connections with all spheres of economic and social life (Ubavić, 2015).

Tourism can positively impact residents' quality of life by improving employment opportunities (Tomić et al., 2020), living standards, and destinations infrastructure; increasing the availability of sport-recreation and entertainment facilities; and preserving local culture, all buttressed by the economic bounty derived from the increased number of tourists (Deery et al., 2012; Milićević et al., 2020).

The results of survey which was conducted by Woo et al. (2018) states that the residents' attitudes of tourism impact and their life satisfaction are dependent on whether the residents are affiliated or not affiliated with the tourism sector. According to Jurowski et al. (1997), residents who anticipate greater economic gain or are dependent on the tourism industry tend to have a more positive attitude toward tourism and to incline to support tourism initiatives aimed at increasing number of tourists, compared to other residents. In other words, the more residents economically benefit from tourism, the more they support tourism (Boley et al., 2018). Among numerous studies on the various types of tourism impacts, researches focusing on tourism events' and festivals' impacts seem to have attracted particular attention (Zhou & Ap, 2009; Weaver & Lawton, 2013; Li et al., 2015). The study of Jackson (2008) indicates that residents are generally in favor of events that contribute socially and economically to the destination. They are, however, not ambivalent to some of the negative impacts, but are willing to cope with these negative impacts as long as the perceived benefits exceed the negative impacts. Research about the impacts of events and festivals on residents' well-being revealed that community benefits and cultural/educational benefits are positive predictors of subjective well-being of residents (Yolal et al., 2016). According to Düşmezkalender et al. (2019) perceived positive socioeconomic impacts of festival simultaneously increase the residents' willingness to revisit the festival.

Oftentimes, residents will assess impacts based on their personal background whether it is from previous festival participation, travel, or socio-demographic and socioeconomic classification (Woosnam et al., 2013). In that sense, Fredline and Faulkner (2002) found that residents who participated in the observed event had the most positive perceptions of impacts. The study about the residents' perceptions of the impacts of a festival in South Africa revealed more significant differences in terms of festival behavior (number of times attended and level of

interest in the festival) than socio-demographic variables (gender, qualification, and occupation) of residents (Slabbert & Viviers, 2012). When it comes to residents' satisfaction with festivals, the results of Mensah's study (2013) showed that residents with high involvement in the festival indicated higher satisfaction levels and were more likely to participate in the future than residents with low involvement were. However, gender was not a significant determinant of overall satisfaction with the festival. According to Chang et al. (2014), both, residents and tourists who were more involved with the festival had higher satisfaction levels. However, only residents who were highly satisfied with the festival were more likely to attend again, whereas tourists' satisfaction level did not significantly influence their likelihood of returning.

## RESEARCH METHODOLOGY

The purpose of this paper is to examine the residents' satisfaction with the electronic music festival Lovefest in Vrnjačka Banja. As mentioned, the paper also analyzes statistically significant differences in the level of residents' satisfaction depending on their socio-demographic characteristics and whether their job is tourism-related. The following research questions were defined in the paper:

- Are the residents satisfied with the Lovefest?
- Are there a statistically significant differences in the level of the residents' satisfaction with the Lovefest depending on their socio-demographic characteristics (gender, age, level of education, professional status, place and length of residence in Vrnjačka Banja municipality) and depending on the connection of their job with tourism?

For the purpose of the research, a questionnaire was prepared, whereby available scientific studies with the same or similar research subject were previously analyzed (Tepavčević et al., 2019; Milićević et al., 2020; Pivac et al., 2020). The questionnaire contains 8 questions, which are divided into two parts. The first part of the questionnaire contains 4 questions, which are related to the basic socio-demographic characteristics of the respondents. In the second part of the questionnaire, questions were asked about the place and length of residence of the respondents on the territory of the Vrnjačka Banja

municipality. Also in this part of the questionnaire, respondents were asked questions about the connection of their job with tourism and the level of their satisfaction with the Lovefest. When they asked about the level of their satisfaction with the Lovefest, respondents answered this question using a five-point Likert scale (from 1= Completely dissatisfied to 5= Completely satisfied). The survey was conducted in August 2019 by sending a questionnaire to the e-mail addresses of potential respondents. As part of this survey, the respondents were asked a question of an elimination character, which referred to whether they live on the territory of the Vrnjačka Banja municipality. By analyzing the respondents' answers to this question, it was determined that the research sample includes 480 residents. For the purpose of the processing of collected data, statistical techniques and methods were applied. The collected data were processed in the statistical package SPSS 26. Descriptive statistical analysis, t-test of independent samples and one-factor analysis of variance (ANOVA) were used to process the collected responses of the respondents.

## **RESEARCH RESULTS**

### **Description of the Sample**

In this research, 480 respondents participated, of which 63.5% are female and 36.5% are male. Respondents aged 20-30 years have the highest participation in the sample (40.4%). The largest number of respondents belongs to the category of respondents that have a bachelor's degree (35.2%). Out of the total number of respondents, 73.1% stated that they are employed (Table 1).

**Table 1.** Socio-demographic characteristics of the respondents (n=480)

Variable	n	%	Mean	Standard deviation
<b>Gender</b>				
Male	175	36.5	1.64	.482
Female	305	63.5		
<b>Age</b>				
20-30	194	40.4	1.96	1.022
31-40	162	33.8		
41-50	83	17.3		
51-60	29	6.0		
> 60	12	2.5		
<b>Level of education</b>				
High school graduate	125	26.0	2.58	1.149
Vocational degree	73	15.2		
Bachelor's degree	169	35.2		
Master's degree	103	21.5		
PhD degree	10	2.1		
<b>Professional status</b>				
Employed	351	73.1	1.44	.805
Unemployed	57	11.9		
Student	60	12.5		
Retired	12	2.5		
<b>Total</b>	<b>480</b>	<b>100,0</b>		

Source: Author's calculation based on SPSS 26.0

Table 2 shows the answers about the place and length of residence of the respondents in the Vrnjačka Banja municipality, the connection of their job with tourism, and the level of their satisfaction with the Lovefest. The majority of respondents stated that they live near the centre of Vrnjačka Banja (55.4%). When they asked about the length of residence in Vrnjačka Banja, 29.2% of respondents stated that they have been living in the territory of this municipality between 20 and 30 years. When asked whether the work they do is related to tourism, the largest number of respondents (66.3%) gave a positive answer. Of the total number of respondents, 28.7% stated that they were completely satisfied with this festival in Vrnjačka Banja, while 24.8% of respondents were satisfied

(Table 2). The results of the descriptive statistical analysis proved that the residents are satisfied with the Lovefest.

**Table 2.** *Descriptive statistical analysis of residents' responses (n=480)*

Variable	n	%	Mean	Standard deviation
<b>Place of residence in Vrnjačka Banja municipality</b>				
In the centre of municipality	82	17.1	2.21	.850
Near the centre of municipality	266	55.4		
On the outskirts of the municipality	81	16.9		
In the surrounding village municipality	51	10.6		
<b>The length of residence in Vrnjačka Banja</b>				
up to 5 years	56	11.7	3.95	1.529
5-10	34	7.1		
10-20	58	12.1		
20-30	140	29.2		
30-40	115	24.0		
> 40 years	77	16.0		
<b>The connection of their job with tourism</b>				
Yes	318	66.3	1.34	.473
No	162	33.8		
<b>The level of respondents' satisfaction with the Lovefest</b>				
Completely dissatisfied	95	19.8	3.30	1.495
Dissatisfied	62	12.9		
Have no opinion on that	66	13.8		
Satisfied	119	24.8		
Completely satisfied	138	28.7		
<b>Total</b>	<b>480</b>	<b>100,0</b>		

Source: Author's calculation based on SPSS 26.0

## RESULTS OF THE T-TEST OF INDEPENDENT SAMPLES AND DISCUSSION

An independent sample t-test was applied in order to compare the values of the arithmetic mean responses between male and female respondents about the level of their satisfaction with the Lovefest. The results of applied statistical analysis showed the level of significance, which is  $p=.745$  higher than the limit value of 0.05 because of which we can conclude that there are no statistically significant differences in the level of satisfaction between male and female respondents with the Lovefest (Table 3).

**Table 3.** Results of the t-test of independent samples according to the gender of respondents

Factor	Gender		t	p
	Male	Female		
Level of respondents' satisfaction with the Lovefest	N= 175	N= 305	-.325	.745
	3.27	3.31		

Source: Author's calculation based on SPSS 26.0

The t-test of independent samples was also used to examine the existence of a higher level of satisfaction with the Lovefest among respondents whose job is connected with tourism. The results of the t-test of independent samples showed a significance level of  $p=.478$ , which is higher than the limit value of 0.05. These results indicated that the respondents whose job is related to tourism do not show a higher level of satisfaction with the Lovefest than those whose job is not related to tourism (Table 4).

**Table 4.** Results of the t-test of independent samples according to the connection between the job of respondents and tourism

Factor	The connection between the job of respondents and tourism		t	p
	Yes	No		
Level of respondents' satisfaction with the Lovefest	N= 318	N= 162	1.245	.478
	3.36	3.18		

Source: Author's calculation based on SPSS 26.0

## RESULTS OF ANOVA AND DISCUSSION

ANOVA was used to examine the existence of the influence of the socio-demographic characteristics of the respondents on the level of their satisfaction with the Lovefest. The level of respondents' satisfaction with the Lovefest is defined as a dependent variable, while the independent variables are: age, level of education, professional status, place, and length of residence in the Vrnjačka Banja municipality.

**Table 5.** *Results of ANOVA according to the age of respondents*

Factor	Middle value					F	p
	group 1 (20-30)	group 2 (31-40)	group 3 (41-50)	group 4 (51-60)	group 5 (>60)		
<b>Level of respondents' satisfaction with the Lovefest</b>	3.25	3.43	3.18	3.41	2.83	.801	.525

*Source:* Author's calculation based on SPSS 26.0

By applying ANOVA, it was examined the existence of statistically significant differences in the level of satisfaction of respondents of different ages with the Lovefest. Since the level of significance, which is  $p=.525$ , is higher than the limit value of 0.05, it was found that there are no statistically significant differences in the level of satisfaction of respondents of different ages with the Lovefest (Table 5).



**Table 6.** Results of ANOVA according to the education of respondents

Factor	Middle value					F	p
	group 1 (High school graduate)	group 2 (Vocational degree)	group 3 (Bachelor's degree)	group 4 (Master's degree)	group 5 (PhD degree)		
Level of respondents' satisfaction with the Lovefest	3.70	3.01	3.20	3.21	3.00	3.319	.011*

\* $p < 0.05$  Source: Author's calculation based on SPSS 26.0

The level of significance, whose value of .011 is less than the limit value of 0.05, indicates the existence of statistically significant differences in the level of satisfaction of the respondents with different education with the Lovefest. Tukey post-hoc test was used in order to determine among which groups do exist statistically significant differences. The results of the mentioned test showed that there are statistically significant differences between respondents who graduated at the high school and those who have a vocational degree ( $p = .016$ ) as well as between respondents who have bachelor's degree and respondents who are high school graduates ( $p = .035$ ) (Table 6). In the case of professional status, the results of ANOVA showed that this variable does not influence the level of respondents' satisfaction with the Lovefest because the significance level of .810 is higher than the limit value of 0.05. (Table 7).

**Table 7.** Results of ANOVA according to the professional status of respondents

Factor	Middle value				F	p
	group 1 (Employed)	group 2 (Unemployed)	group 3 (Student)	group 4 (Retired)		
Level of respondents' satisfaction with the Lovefest	3.30	3.18	3.43	3.17	.321	.810

Source: Author's calculation based on SPSS 26.0

It was determined that the place of the respondents' residence on the territory of Vrnjačka Banja municipality does not affect the level of their satisfaction with the Lovefest, because the level of significance is .687 higher than the limit value of 0.05 (Table 8).

**Table 8.** Results of ANOVA according to the place of residence in the Vrnjačka Banja municipality

Factor	Middle value				F	p
	group 1 (In the centre of municipality)	group 2 (Near the centre of municipality)	group 3 (On the outskirts of the municipality)	group 4 (In the surrounding village municipality)		
Level of respondents' satisfaction with the Lovefest	3.30	3.23	3.44	3.39	.493	.687

Source: Author's calculation based on SPSS 26.0

Bearing in mind that the value of  $p=.932$  is higher than the limit value of 0.05, it was determined that the length of residence of respondents in the municipality of Vrnjačka Banja does not influence the level of their satisfaction with the Lovefest (Table 9).

**Table 9.** Results of ANOVA according to the length of residence in Vrnjačka Banja municipality

Factor	Middle value						F	p
	group 1 (Up to 5 years)	group 2 (5-10 years)	group 3 (10-20 years)	group 4 (20-30 years)	group 5 (30-40 years)	group 6 (> 40 years)		
Level of respondents' satisfaction of with the Lovefest	3.25	3.06	3.33	3.31	3.30	3.40	.265	.932

Source: Author's calculation based on SPSS 26.0

## DISCUSSION

There are numerous empirical studies about the impacts of tourism development on the local community (Uysal et al., 2016; Mendes et al., 2017) and about the impacts that tourism has on the quality of residents' lives (Usher & Kerstetter, 2014; Podovac et al., 2019). Despite a large number of studies on this topic, the aspect of residents' satisfaction with the events in spa destinations is still insufficiently examined. This topic is partially covered by the authors of this study on the example of Vrnjačka Banja as the most important spa destination in the Serbia, where the electronic music festival Lovefest is organized every year. Based on research results obtained in this study, it can be concluded that gender, age, professional status, location, and length of residence in the Vrnjačka Banja municipality, and the connection between their job and tourism does not influence the level of residents' satisfaction with the Lovefest. Contrary to the expectations of the authors, this study revealed that gender was not a significant determinant of residents' satisfaction with the Lovefest which is also determined in the study of Mensah (2013). While Foroni et al. (2019) find out that unemployed and retired residents showed greater levels of satisfaction with tourism development, this study revealed that professional status does not determine the residents'

satisfaction with Lovefest. Although it has been confirmed in certain researches that residents who work in tourism or their job is related to tourism, express a higher level of satisfaction due to the holding of the event (Woo et al., 2018; Boley et al., 2018), in this paper, this statement is not confirmed.

Only regarding residents' education, there is a statistically significant difference in overall satisfaction with the Lovefest, more precisely between residents who are high school graduated and residents that have vocational's degrees, as well as between those with bachelor's degrees and respondents who are high school graduated. These results are consistent with the results obtained in the study of Mensah (2013) which research showed the existence of statistically significant differences in the overall satisfaction of the various educational levels of residents with the Asogli Yam Festival in Ghana. This author concluded that the respondents with basic education evaluated the festival highly than respondents without formal education, secondary and tertiary educational attainments. The results of the empirical study also showed that the place of the residents' residence on the territory of Vrnjačka Banja municipality does not influence the level of their satisfaction with the Lovefest which is consistent with some other studies (Jurowski & Gursoy, 2004; Williams & Lawson, 2001). Although the authors started from the assumption that the length of residence on the territory of the Vrnjačka Banja municipality affects the level of residents' satisfaction with the Lovefest, it has not been proven by the results of empirical research. Therefore, several other studies have shown the same results, i.e. that the amount of time spent living in someplace does not predispose residents to have positive attitudes and a high level of satisfaction (Allen et al., 1993; Andereck et al., 2005).

## **CONCLUSION**

Bearing in mind that the residents represent a significant interest group in the tourism development, it is necessary to examine the level of their satisfaction with the defined policy of development of this economic activity. For the successful development of the entire tourism industry, but also of individual forms of tourism, it is very important to include residents in the process of decision making of tourism development in

destination. Based on the results of empirical research, it was concluded that the residents of Vrnjačka Banja municipality are in most cases satisfied with this festival. This might be a precondition for their future support for the festival, nevertheless, future studies should focus on examining the relationship between residents' support for future festival development and their satisfaction with it. Examining the existence of statistically significant differences in the level of residents' satisfaction depending on their socio-demographic characteristics and whether their jobs are tourism-related, it was concluded that the level of education influence the residents' satisfaction with the Lovest. This study has certain limitations. The limitation is that only overall satisfaction with the festival is included. Therefore, it would be significant to investigate residents' satisfaction with particular elements of the festivals. The scientific contribution is reflected in the fact that there are only a few researches about residents' satisfaction with the festivals depending on its socio-demographic characteristics, and especially with festivals in spa destination. The practical contribution of the paper is reflected in the possibility of applying the research results in practice with the aim to achieve greater involvement of residents in planning and organization of the festival as well as for providing certain guidelines for improving festival management.

## REFERENCES

1. Allen, R. L., Hafer, H. R., Long, P.T. & Perdue, R. R. (1993). Rural residents' attitudes toward recreation and tourism development. *Journal of Travel Research*, 31(4), 27–33.
2. Aleshinloye, K. D. (2015). *Examining Residents' and Tourists' Emotional Solidarity with One Another at the Osun-Osogbo Festival: A Modified Durkheimian Model* (Doctoral dissertation).
3. Andereck, K. L., Valentine, K. M., Knopf, R. C. & Vogt, C. A. (2005). Residents' perceptions of community tourism impacts. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 1056–1076.
4. Boley, B. B., Strzelecka, M. & Woosnam, K. M. (2018). Resident Perceptions of the Economic Benefits of Tourism: Toward a Common Measure. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(8), 1295–1314.

5. Chang, S., Gibson, H. & Sisson, L. (2014). The loyalty process of residents and tourists in the festival context. *Current Issues in Tourism*, 17(9), 783-799.
6. Cianga, I. (2020). Festivals, Place-making and Local Economic Development: The Untold Festival in Cluj. *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, 1-15.
7. Deery, M., Jago, L. & Fredline, L. (2012). Rethinking social impacts of tourism research: A new research agenda. *Tourism Management*, 33(1), 64-73.
8. Düşmezkalender, E., Özdemir, C. & Yolal, M. (2019). A study on perceived socio-economic impacts of cultural festival on local residents participation: Kafkasör Culture Tourism and Art Festival. *Turizm Akademik Dergisi*, 6(1), 121-130.
9. Felsenstein, D., & Fleischer, A. (2003). Local festivals and tourism promotion: The role of public assistance and visitor expenditure. *Journal of Travel Research*, 41, 385-392.
10. Foroni, I., Modica, P. & Zenga, M. (2019). Residents' satisfaction with tourism and the European tourism indicator system in South Sardinia. *Sustainability*, 11(8), 2243.
11. Fredline, E., & Faulkner, B. (2002). Variations in residents' reactions to major motorsports events: Why residents perceive the impacts of events differently. *Event Management*, 7(2), 115-126.
12. Getz, D. (2010). The nature and scope of festival studies. *International Journal of Event Management Research*, 5(1), 1-47.
13. Jaafar, M., Rasoolimanesh, S. M. & Ismail, S. (2017). Perceived sociocultural impacts of tourism and community participation: A case study of Langkawi Island. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 123-134.
14. Jackson, L. A. (2008). Residents' perceptions of the impacts of special event tourism. *Journal of Place Management and Development*, 1(2), 240-255.
15. Jurowski, C., Uysal, M. & Williams, D. R. (1997). A theoretical analysis of host community resident reactions to tourism. *Journal of Travel Research*, 36(2), 3-11.
16. Jurowski, C., & Gursoy, D. (2004). Distance effects on residents' attitudes toward tourism. *Annals of Tourism Research*, 31(2), 296-312.

17. Lee, J., Kyle, G. & Scott, D. (2012). The mediating effect of place attachment on the relationship between festival satisfaction and loyalty to the festival hosting destination, *Journal of Travel Research*, 51(6), 754-767.
18. Li, X., Hsu, C. H. & Lawton, L. J. (2015). Understanding residents' perception changes toward a mega-event through a dual-theory lens. *Journal of Travel Research*, 54(3), 396-410.
19. Lovefest (2020, December 20), Retrived from <https://www.tickets.rs/program/lovefest-2020-1735>.
20. Mair, J., & Whitford, M. (2013). An exploration of events research: Event topics, themes and emerging trends. *International Journal of Event and Festival Management*, 4(1), 6-30.
21. Mensah, C. (2013). Residents' satisfaction and behavioural intention with asogli Yam festival in Ghana. *International Journal of Asian Social Science*, 3(3), 682-702.
22. Mendes, R., Vareiro, L. & Ferreira, A. R. (2017). Residents' perceptions of film-induced tourism: A Portuguese case study. *Tourism and Hospitality Research*, 17(4), 424-433.
23. Milićević, S., Podovac, M. & Đorđević, N. (2020). Local residents' attitudes towards tourism events: A case study of the Carnival of Vrnjci, Serbia. *Ekonomika*, 66(2), 75-91.
24. Negruşa, A. L., Toader, V., Rus, R. V. & Cosma, S. A. (2016). Study of perceptions on cultural events' sustainability. *Sustainability*, 8(12), 1269.
25. Novaković Jojić, Đ., & Mandarić, M. (2019). Do events contribute to the brand of Novi Sad? A millennials' perspective. *Hotel and Tourism Management*, 7(1), 47-59.
26. Nunkoo, R., Smith, S. L. & Ramkissoon, H. (2013). Residents' attitudes to tourism: A longitudinal study of 140 articles from 1984 to 2010. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(1), 5-25.
27. Pivac, T., Blešić, I., Besermenji, S. & Gavrilović, D. (2020). Attitudes of local population on the importance of events nourishing culture and tradition of Croats in Vojvodina. *Turizam*, 24(1), 46-56.
28. Podovac, M., Đorđević, N. & Milićević, S. (2019). Rural tourism in the function of life quality improvement of rural population on Goč mountain. *Economics of Agriculture*, 66(1), 205-220.
29. Ramkissoon, H. (2014). Divali festival in Mauritius. In: Laing, J & Frost, W. (Eds). *Rituals and Traditional Events in the Modern World* (pp. 39-50). New York: Routledge.

30. Rivera, M., Croes, R. & Lee, S. H. (2016). Tourism development and happiness: A residents' perspective. *Journal of Destination Marketing & Management*, 5(1), 5-15.
31. Slabbert, E., & Viviers, P. A. (2012). Residents' perceptions of the impacts of a major arts festival in South Africa. *Tourism & Management Studies*, 1109-1113.
32. Statistical Office of the Republic of Serbia (2020, December 20). *Census 2011*. Retrieved from <http://www.stat.gov.rs/en-US/oblasti/popis>.
33. Su, L., Huang, S. & Huang, J. (2018). Effects of destination social responsibility and tourism impacts on residents' support for tourism and perceived quality of life. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(7), 1039-1057.
34. Tomić, S., Leković, K., Eskerod, P. & Zedlacher, E. (2020). Profile of rural tourism consumers in Serbia and Austria. *Anali Ekonomskog Fakulteta u Subotici*, 56(44), 81-95.
35. Tepavčević, J., Blešić, I., Bradić, M. & Ivkov, M. (2019). Attitudes of local residents towards tourism development in Vrbas. *TIMS Acta*, 13(1), 15-25.
36. Ubavić, P. (2015). Turistička politika i mogući pravci razvoja turizma u Srbiji. [Tourism policy and possible directions of tourism development in Serbia]. *Ekonomija: teorija i praksa*, 8(1), 16-31.
37. Usher, L. E., & Kerstetter, D. (2014). Residents' perceptions of quality of life in a surf tourism destination: A case study of Las Salinas, Nicaragua. *Progress in Development Studies*, 14(4), 321-333.
38. Uysal, M., Sirgy, M. J., Woo, E. & Kim, H. L. (2016). Quality of life (QOL) and well-being research in tourism. *Tourism Management*, 53, 244-261.
39. Vrnjačka Banja. (2020, December 20). Retrieved from <https://evrnjackabanja.com/love-fest>.
40. Weaver, D. B., & Lawton, L. J. (2013). Resident Perceptions of a Contentious Tourism Event. *Tourism Management*, 37, 165-75.
41. Williams, J., & Lawson, R. (2001). Community issues and resident opinions of tourism. *Annals of Tourism Research*, 28(2), 269-290.
42. Woo, E., Uysal, M. & Sirgy, M. J. (2018). Tourism impact and stakeholders' quality of life. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(2), 260-286.



43. Woosnam, K. M., Van Winkle, C. M. & An, S. (2013). Confirming the festival social impact attitude scale in the context of a rural Texas cultural festival. *Event Management*, 17(3), 257-270.
44. Woosnam, K. M., & Aleshinloye, K. D. (2018). Residents' emotional solidarity with tourists: Explaining perceived impacts of a cultural heritage festival. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(4), 587-605.
45. Xiao, H., & Smith, S. L. J. (2006). The Making of Tourism Research: Insights from a Social Sciences Journal. *Annals of Tourism Research*, 33(2), 490-507.
46. Yolal, M., Gursoy, D., Uysal, M., Kim, H. L. & Karacaoğlu, S. (2016). Impacts of festivals and events on residents' well-being. *Annals of Tourism Research*, 61, 1-18.
47. Yozukmaz, N., Bertan, S. & Alkaya, S. (2020). Festivals' social impacts and emotional solidarity. *International Journal of Event and Festival Management*, 11(2), 239-253.
48. Zhou, Y., & Ap, J. (2009). Residents' perceptions towards the impacts of the Beijing 2008 Olympic Games. *Journal of Travel Research*, 48(1), 78-91.

## ACKNOWLEDGEMENT

Project no. III 46006 - Sustainable agriculture and rural development in the function of accomplishing strategic objectives of the Republic of Serbia in the Danube region, financed by the Ministry of Education, Science and Technological Development of the Republic of Serbia. Project period: 2011-2019.

# ZADOVOLJSTVO STANOVNIKA TURISTIČKIM DOGAĐAJIMA: STUDIJA MUZIČKOG FESTIVALA LOVEFEST, VRNJAČKA BANJA

Podovac Milena

Milićević Snežana

Đorđević Nataša

**Sažetak:** *Festivali elektronske muzike su postali događaji koji okupljaju veliki broj posetilaca i mogu predstavljati jedan od značajnih motiva mladih da posete određenu destinaciju. Kako oni mogu biti način za stvaranje turističkog rasta, neophodno je razmotriti zadovoljstvo i odnos stanovnika prema takvim festivalima da bi se dostigao održivi razvoj turizma. U ovom radu prikazani su rezultati istraživanja zadovoljstva stanovnika opštine Vrnjačka Banja održavanjem međunarodnog festivala elektronske muzike Lovefest. Takođe je ispitano postojanje statistički značajnih razlika u stepenu zadovoljstva lokalnog stanovništva različitih socio-demografskih karakteristika, kao i u zavisnosti od povezanosti njihovog posla sa turizmom. Uzorak istraživanja obuhvatio je 480 ispitanika, odnosno stanovnika Vrnjačke Banje. Rezultati israživanja su pokazali da postoje statistički značajne razlike u stepenu zadovoljstva lokalnog stanovništva različitog obrazovanja povodom održavanja festivala elektronske muzike Lovefest.*

**Ključne reči:** *Lovefest, festival elektronske muzike, zadovoljstvo lokalnog stanovništva, Vrnjačka Banja.*

UDK: 005.7 | DOI: 10.5937/etp2004077K

Datum prijema rada: 11.2.2021.

Datum korekcije rada: 18.2.2021.

Datum prihvatanja rada: 25.2.2021.

EKONOMIJA

TEORIJA I PRAKSA

Godina XIII • broj 4

str. 77–96

PREGLEDNI RAD

---

# INOVATIVNI MENADŽMENT - BAZIČNA ODREĐENJA

Kalač Bećir<sup>1</sup>

Zukorlić Elfić Elma<sup>2</sup>

Bećirović Suad<sup>3</sup>

Ujkanović Enis<sup>4</sup>

**Sažetak:** U teoriji i u praksi menadžmenta utvrđeno je više činilaca koji utiču na razvoj savremenih preduzetničkih organizacija. Posljednjih godina, u navedenom domenu posebno se ističe inovativni menadžment, kome se daje uloga bazičnog činioca – privrednog i društvenog. U ovom radu želimo analitički prikazati objektivni sadržaj inovativnog menadžmenta. Na osnovu toga, došli smo do saznanja da su inovacije ključne za razvoj svakog biznisa, ali da se one značajno razlikuju od vrste biznisa. Za efektivnu i efikasnu primenu inovacije neophodno je da se svaki preduzetnik i menadžer prvo detaljno upozna sa potencijalima svoje organizacije, da bi tek nakon toga razvijao strategiju koja će obezbediti rast i razvoj svog biznisa.

---

<sup>1</sup> Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru, Vuka Karadžića bb, 36300 Novi Pazar, e-mail: becir.kalac@uninp.edu.rs

<sup>2</sup> Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru, Vuka Karadžića bb, 36300 Novi Pazar, e-mail: e.elfic-zukorlic@uninp.edu.rs

<sup>3</sup> Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru, Vuka Karadžića bb, 36300 Novi Pazar, e-mail: s.becirovic@uninp.edu.rs

<sup>4</sup> Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru, Vuka Karadžića bb, 36300 Novi Pazar, e-mail: e.ujkanovic@uninp.edu.rs

***Ključne reči:** inovacije / inovativni menadžment / inovativni sadržaji poslovanja / različitost inovativnih pristupa / bogatstvo inovativnih mogućnosti.*

## UVOD

U današnjem vremenu se mnogo govori o inovacijama. Na početku novog milenijuma inovacije postaju bazični činilac uspeha preduzetničkih firmi, posebno onih koje posluju u tržišnim uslovima privređivanja. Kada upoređujemo različite definicije inovacija, može se videti da postoji nekoliko zajedničkih elemenata kod bilo koje vrste inovacije:

- šta se menja (kao što su promene proizvoda ili proizvodnog procesa);
- koliko se promenilo (da li je inovacija potpuno nova ili se samo doživljava kao nova ili je znatno drugačija);
- i izvor promene (često nauke i tehnologije). (Goffin & Mitchell, 2017)

Inovacije su važne, jer su izvor prilika za preduzetnike i preduzetnički raspoložene menadžere u etabliranim firmama. Oni su takođe bitni jer imaju ogroman uticaj na finansijske rezultate. Inovacije ne obuhvataju samo nove proizvode, nego konceptualizaciju i primenu novih načina poslovanja kako bi se bolje odgovorilo na nesavršeno zadovoljene potrebe kupaca i drugih učesnika na tržištu, poput dobavljača. (Amit & Zott, 2020)

Eksperti za vrhunski menadžment ističu da inovacije u biznisu nisu nikako izdvojeni detalj poslovanja. One, po njima obuhvataju raznovrsne resursne potencijale i aspekte funkcionisanja uspešnih inovativnih organizacija. Istraživači, koji prate teoriju i praksu vrhunskog menadžmenta, identifikovali su i klasifikovali brojne činioce koji karakterišu poslovanje inovativnih organizacija. Reč je o činocima koji ne samo da obogaćuju, već i izrazito menjaju i same koncepte upravljačkih aktivnosti, koji se implementiraju u privredi i društvu civilizacije Novog doba. U tekstu koji sledi čini se pokušaj da se izvesni od navedenih činioca analitički osvetle, kako bi se na taj način i teoriji i upravljačkoj praksi pružio skroman doprinos boljem razumevanju pojma „inovativni menadžment“.

## INOVATIVNI ČINIOCI MENADŽMENTA VRHUNSKIH FIRMI

Brojni su činioci inovativnog menadžmenta u privredi i društvu Novog doba. Izvesni od navedenih činioaca su materijalnog, a neki drugi su umnog tj. intelektualnog određenja.

Ne ulazeći detaljnije u sva inovativna određenja koja karakterišu teorijski i primenjeni menadžment – u prvim decenijama XXI stoleća, ukazujemo na izvesne bazične sadržaje i determinante razvoja ovog menadžmenta. Upravo ovi sadržaji i determinante imaju neposredan uticaj na poslovanje vrhunskih inovativnih organizacija, a takođe i na sva relevantna privredna i društvena zbivanja sadašnjeg vremena. U pitanju su, pre svega:

- nova određenja menadžmenta u matičnoj organizaciji inovativnih firmi;
- digitalizacija procesa upravljanja i izvršnog rada
- prilagodljivost i fleksibilnost upravljačkih aktivnosti na inovativnim osnovama,
- korporativno učenje i usavršavanje i porast značaja menadžmenta znanja; i
- ostale determinante i činioci od značaja za razvoj inovativnog menadžmenta aplikativnih određenja.

U definisanju inovativnog menadžmenta treba imati u vidu da inovacija nije samo fundamentalni pronalazak. Inovacija je takođe i maštovita primena postojećih znanja i tehnologija, zasnovana na netipičnim i neuobičajenim, a svakako i korisnim osnovama.

## MATRIČNI MODEL ORGANIZACIJE INOVATIVNIH FIRMI

Posmatrano sa normativnog aspekta u teoriji, a takođe i u upravljačkoj praksi, diferenciraju se dva bazična tipa menadžmenta. Podela se vrši prema tome kakav je dominirajući tip organizacije, koji karakteriše statusno strukturirane nosioce poslovnih aktivnosti. Reč je o:

- birokratskoj organizaciji, ili
- umreženoj organizaciji.

1. BIROKRATSKA (HIJERARHIJSKA) ORGANIZACIJA se, posmatrano istorijski, smatra najstarijim modelom organizacije. To je organizacija koja se zasniva na subordinaciji, tj. na striktnoj nadređenosti i podređenosti koja se uspostavlja između različitih nivoa menadžmenta i

izvršnih radnika. Model ove organizacije slikovito se prikazuje u vidu piramide. Na vrhu piramide nalazi se vrhovni rukovodilac (top menadžer) pri čemu se, zavisno od složenosti organizacije, ispod top menadžera, nalaze menadžeri i izvršni radnici raznih nivoa nadređenosti i podređenosti. Konceptijska i izvršna uputstva idu od top menadžmenta – odozgo na dole, i završavaju se kao radni nalozi menadžerima najnižeg nivoa (poslovođama) i izvršnim radnicima. (Afuah, 2002)

U suprotnom smeru – odozdo na gore, idu izveštaji i druge informacije o obavljenim poslovima, na osnovu kojih izveštaja i informacija, top menadžment zauzima odgovarajući stav, i po potrebi, donosi nove odluke.

Zavisno od tipa organizacije, kao i ličnih psiholoških određenja top menadžmenta, uspostavljena subordinacija može biti “tvrda” (striktna) ili “meka”. Navedeno označava da li je i u kom obimu menadžerima nižih nivoa i izvršnim radnicima dato manje ili više operativne samostalnosti u obavljanju njihovih poslova.

Nesporno je dokazivo da se hijerarhijski sistem organizacije gradi na tri bazične pretpostavke:

- 1) da postoji stabilno i nepromenljivo okruženje,
- 2) da su unutar firme apsolutno predvidljivi procesi rada sa jasno definisanim zadacima i radnim učinkom, i
- 3) da su izvori konkurentske prednosti firme jednom i zauvek dati tj. da su nepromenljivi.

Vertikalna hijerarhijska logika izgrađena je na jedinstvenoj pretpostavci da se pametni i inventivni nalaze na vrhu, a glupi i neinventivni na dnu. Ova logika faktički diferencira ljude na one koji misle i one koji rade. Navedeno je svakako uprošćen i jednostran prikaz poslovne stvarnosti, koji je posebno u današnjem vremenu inovativnog promišljanja i delovanja svakako zastareo.

Iskustva iz prakse pokazuju da je broj tehnoloških i drugih poslovnih otkrića, kreativnog i inovativnog karaktera u firmama navedenog upravljačkog određenja, znatno manji nego što je to slučaj kod firmi, čije se poslovanje zasniva na umreženoj (matričnoj) organizaciji.

UMREŽENU (MATRIČNU) ORGANIZACIJU, u kojoj su međuljudski odnosi zasnovani na fleksibilnijem i stimulativnijem ambijentu poslovanja, karakteriše inovativna stvaralačka klima, u kojoj su takođe stvoreni

uslovi i za kreativnije i inovativnije stvaralaštvo. Navedeni model menadžmenta i organizacije zasniva se na razuđenim komunikacionim i interakcijskim vezama, koje su uspostavljene između različitih nivoa menadžmenta i izvršnih radnika.

U umreženim organizacijama potisnut je u stranu naredbodavni sistem upravljanja i rukovođenja i zamenjen je sistemom interakcijskih i višesmernih komunikacija koje se, pre svega zasnivaju, na međusobnoj i obostrano korisnoj saradnji svih članova kolektiva. (Afuah, 2002) Ovaj (matrični) sistem nije zasnovan na osnovama rigidne subordinacije, već je strukturiran na osnovama dogovorne upravljačke i izvršne kooperacije. Mišljenja i stavovi svih subjekata odlučivanja i rada u ovom sistemu se demokratski razmatraju i uvažavaju, i sa interesnog aspekta firme i podjednako vrednuju.

Top menadžment u firmama uspostavljene mrežne stukture zadržava samo kontrolnu i globalnu upravljačku funkciju, prepustajući nižim nivoima da slobodno razvojno promišljaju i da uspostavljaju komunikacione i poslovne interakcije na izrazito demokratskim i ravnopravnim osnovama.

Kontrola obavljenog i finaliziranog posla u firmama mrežne organizacije, ne izvodi se preko kontrolnog birokratskog aparata. Birokratska kontrola je zamenjena kontrolom preko odgovarajućih tržišnih mehanizama. Takođe, i preko finansijskih i drugih efekata koji se ostvaruju u navedenom biznisu inovativnog tipa. Top menadžeri firme dobro znaju da sama kreativnost ne koristi mnogo u poslovnom ambijentu Novog doba, ukoliko nije tržišno podržana i dokazana.

Poznato je da se u većini udžbenika menadžmenta obrađuje odnos koji se u vertikalnoj ravni uspostavlja između nadređenih i podređenih članova kolektiva. Odnosi koji se po horizontali ili dijagonali uspostavljaju između menadžera i/ili izvršilaca istog ili sličnog ranga retko su predmet teorijskog sagledavanja i izučavanja. Međutim, praksa u biznisu pokazuje da se većina novih poslovnih mogućnosti inovativnog karaktera upravo pojavljuje u horizontalnoj ravni.

Stručnjaci za inovativni menadžment ističu da je bazična odlika sadašnjeg modernog vremena napuštanje piramidalne, monolitne i svakako birokratske strukture upravljanja i organizacije, što je bilo karakteristika ranijeg poljoprivrednog i industrijskog doba. To su doba, koja su po američkom futuristi Alvinu Tofleru nazvana dobom prvog

(poljoprivrednog) i dobom drugog (industrijskog) talasa privrednog i društvenog razvoja ljudskog društva. Po Tofleru u novom postindustrijskom dobu, tj. u dobu trećeg razvojnog talasa, u vrhunskim i dinamičnim firmama izvodi se reinženjering menadžmenta, i kao kreativna inovacija uvodi se i matična organizacija. Porema njegovom mišljenju, civilizaciju trećeg talasa karakterišu novi modeli organizacije, nove demokratske forme rukovođenja i visok nivo informatičke saradnje i integracije. (Tofler, 1989) Hroničari savremenog doba ističu da je model matične organizacije, u preduzećima vrhunskih poslovnih performansi upravo osnov inovativnog pristupa u rešavanju strateških i operativnih problema.

Švedski profesori ekonomije i menadžmenta Jonas Riderstale i Kjell A. Nordstrom ukazuju na sedam bazičnih karakteristika uspešnih inovativnih firmi. To su karakteristike koje daju pečat savremenim privrednim i društvenim zbivanjima, pre svega na osnovama realizacije inovativnih razvojnih projekata. Prema njihovom mišljenju, to su firme koje su: (Riderstale & Nordstrom, Funky business, 2004)

- *manje*, u funkcionalnom i fizičkom smislu, što ukazuje da izražena veličina može da predstavlja ograničavajući činilac u inovativnom i razvojnom smislu;
- *pljosnatije*, što znači da su u nekim dimenzijama svoga poslovanja – na primer po angažovanom kapitalu ili broju zaposlenih ljudi ovo male firme, dok su u nekim drugim dimenzijama – na primer po obrtu kapitala, profitnom prinosu i po društvenom značaju to veoma velike firme;
- *privremene*, što je oznaka da firme navedenog određenja koriste rastegljive ciljeve, kojima se kontinuirano prilagođavaju, jer im se i izvori konkurentске prednosti takođe stalno menjaju;
- *horizontalne*, što ukazuje da navedene firme nemaju striktno definisanu i formalizovanu hijerarhijsku strukturu, jer ne funkcionišu hijerarhijski već fleksibilno, pošto se sastoje od radnih timova, koji se često menjaju;
- *cirkularne*, što sama reč kaže, da firme navedenih određenja konkurentsku prednost ostvaruju na tržištu, na osnovu cirkulacije ideja, inovacija, inovativnih projekata, ljudi, raspoloživih resursa, što sve nije vezano isključivo za jedan posao i fiksirani proces rada;



- *otvorene*, što takođe ukazuje da je dodatni izvor njihove konkurentske prednosti poslova otvorenost i nesputanost prema svemu što ih okružuje, a posebno prema onome što se može pokazati kao poslovna i razvojna šansa;
- *fleksibilne*, po svim bitnim pitanjima, što ukazuje na činjenicu da menadžment navedenih firmi – u težnji da ostvari brze i efektne poslovne rezultate, nije vezan ni za kakav fiksirani poslovni šablon, koji ga može sputavati u ostvarivanju opredeljenih ciljeva.

Odlika inovativnih i malih firmi Novog doba zasniva se i na činjenici, da je menadžment ovih firmi ukoliko se prilika ukaže kao prosperitetna, uvek spreman, ne samo da prekombinuje i transformiše biznis koji se do tada obavljao, već je spreman i da prekombinuje i transformiše celu organizaciju u novom smeru i sadržaju unosnijeg poslovanja.

Danas se takođe gotovo svi delovi, kao i sve usluge, što je se nekad obezbeđivalo unutar firme, mogu kupiti od nekog drugog na strani. Ukoliko je to kvalitetnije ili jeftinije - dileme nema. Sopstveni pogon ukoliko je neracionalan se zatvara, a potrebna stvar ili usluga se kupuje kod povoljnijeg dobavljača. Sve navedeno je posledica zamene hijerarhijskog modela upravljanja sa fleksibilnijim i efikasnijim heterarhijskim modelom.

Do saznanja da treba promeniti postojeću organizacionu strukturu preduzeća i biznis obavljati na drugi način ne dolazi se uvek lako. Ponekad se u tom traganju plati i visoka cena. Navedimo u tom smislu organizaciona lutanja top menadžmenta poznate američke firme IBM, koji je menadžment tokom zadnjih decenija XX veka, konstituisao 27 rukovodilačkih hijerarhijskih nivoa (slojeva) između vrha i dna hijerarhijske organizacije preduzeća. Nekontrolisano deljenje sektora, odeljenja i službi – po vertikali i po horizontali organizacione i statusne hijerarhije dovelo je do izražene inovativno-razvojne blokade organizacije. Vitalne službe firme su bolesno birokratizovane, iz razloga jer je razučena hijerarhija sistema uslovljavala formalizaciju brojnih poslova i zadataka. Previše blokirana usloženom mamutskom organizacijom, korporacija IBM je zanemarila inovativan rad i počela je tehnološki da zaostaje, i da iz navedenog razloga gubi prosperitetne poslove na tržištu. (Riderstral & Nordstrom, Funky business, 2004)

Uočivši činjenicu da sadržaj i struktura menadžmenta u organizaciji moderne firme – da bi bili efektni i efikasni, moraju biti jednostavni i jasni na nivou celog sistema, top menadžment korporacije IBM je izvršio

korenitu reorganizaciju poslovnog sistema i broj rukovodilačkih nivoa je drastično smanjio. Drugim rečima doveo ga je u stanje organizacionog optimuma. Izvršena reorganizacija korporacije dovela je do ozdravljenja i njenog oporavka, čiji su rezultat i brojne tehnološke inovacije, sa kojima se revitalizirana firma potom afirmisala na tržištu.

Da bi u današnje vreme dobro funkcionisala – unutar sistema i na tržištu, optimalna organizacija treba, pre svega da odražava hijerarhijsku složenost poslovnog i društvenog ambijenta i potrebu inovativne efikasnosti u postavljanju i rešavanju opredeljenih zadataka. Navedeno ukazuje na činjenicu da u brojnim domenima moderne organizacije i poslovanja, upravo često, treba kombinovati i hijerarhiju i heterarhiju.

Komparativna analiza menadžmenta i načina rada tradicionalnih preduzeća industrijskog doba i preduzetničkih firmi Novog doba pokazuje da su se na mnogim mestima drastične organizacione promene već ostvarile. Firme Novog doba nesporno veoma inovativno nastupaju – i u privredi i u društvu. Firme inovativnog poslovnog određenja ne kreiraju samo nove modele organizacije i nove sadržaje poslovanja unutar svojih poslovnih sistema. Kreiraju pritom i novi ekonomski i socijalni ambijent sredine i kulture privrednog i društvenog života kako u okviru svoje zemlje, tako i celog sveta. Ovaj ambijent i kultura veoma se po određenim, bitnim determinantama, razlikuju od ambijenta i kulture biznisa i života, koji su važili u XX veku – veku stare ekonomije i starog industrijskog doba.

Da bi čitaocu bile sagledive promene koje su se već desile u brojnim domenima privrednog i društvenog života navodimo tabelu komparativnih (uporednih) određenja:

- organizacija i biznisa, koja karakterišu prethodno odlazeće industrijsko doba (doba tzv. stare ekonomije), i
- organizacija i biznisa, koja karakterišu Novo doba, i u skladu sa tim i novu ekonomiju koja se ubrzano konstituiše.

Činjenica da danas svetsku privrednu i društvenu sferu relevantnih planetarnih zbivanja određuje i karakteriše poslovanje preduzeća i industrijskog i postindustrijskog organizacionog i funkcionalnog načina poslovanja. U mnogim domenima dolazi do interesantnih simbioza oba načina poslovanja, što je izgleda karakteristika velikog broja uspešno funkcionišućih firmi. (Flew, 2006)

## STARE I NOVE EKONOMIJE – BAZIČNA ODREĐENJA

<b>Pitanja</b>	<b>Stara ekonomija</b>	<b>Nova ekonomija</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>ŠIRA EKONOMSKA OBLAST</b>		
Tržišta	Stabilna	Dinamična
Polje konkurencije	Nacionalno	Globalno
Oblici organizacije	Hijerarhijski, birokratski	Umreženi
Struktura centra privređivanja	Industrijska proizvodnja	Usluge
Izvor stvorenih vrednosti	Fizički kapital (materija)	Inovacije
<b>BIZNIS</b>		
Organizacija proizvodnje proizvodnja	Masovna proizvodnja	Fleksibilna proizvodnja
Glavni pokretači razvoja	Kapital i radna snaga	Inovacije
Pokretači razvoja tehnologije	Mehanizacija	Digitalizacija
Osnovi konkurentске prednosti	Smanjenje troškova	Inovacije
Značaj inovativnog istraživanja	Mali-srednji	Veliki
Odnosi sa drugim firmama	Samostalnost	Saradnja
<b>POTROŠAČI/RADNICI</b>		
Ukusi	Stabilni	Promenljivi
Veštine	Prilagođene stalnom poslu	Fleksibilne
Obrazovne potrebe učenje	Jednokratna obuka	Stalno učenje
Odnosi na radnom mestu	Konkurentski; protivnički	Saradnički
Karakter zaposlenja: zaposlenje	Stalno zaposlenje	Projektно zaposlenje
<b>DRŽAVA</b>		
Odnosi države i biznisa	Nametanje, regulacija	Podsticanje
Regulacija	Naredbe i kontrola	Prilagođena
Državne usluge	Socijalna zaštita	Ugovaranje

Izvor: (Tofler, 1989)

Iz navedenog komparativnog pregleda jasno se mogu uočiti bitna određenja koja karakterišu staru industrijsku i novu postindustrijsku (inovativnu) ekonomiju.

## **DIGITALIZACIJA I INOVACIJE – MEĐUSOBNI ODNOSI**

Digitalizacija koja je, kao razvojni fenomen i način rada i poslovanja, stupila na svetsku scenu na kraju XX i na početku XXI veka, iz osnova je promenila ne samo postupke i procedure u obavljanju biznisa već je izuzetno promenila i organizacionu konfiguraciju menadžmenta u inovativnim i uopšte savremenim firmama Novog doba. Do drastičnih promena posebno je došlo u strukturi organizacione hijerarhije menadžmenta, koja se, prema grubim određenjima, frakcionira na tri bazična nivoa. To su nivoi:

- top menadžmenta
- menadžmenta srednjeg nivoa i
- menadžmenta poslovođa tj. menadžmenta najnižeg nivoa.

Posmatrano sa aspekta poslovnih zaduženja i zapošljavanja, u drugoj polovini XX veka, došlo je do naglašene afirmacije profesije menadžmenta, pri čemu su u toj profesiji menadžeri srednjeg nivoa imali veoma istaknutu ulogu. Menadžeri srednjeg nivoa, u velikim – hijerarhijski organizovanim firmama sa tzv. piramidalnim sistemom organizacije povezivali su funkcionalno top menadžere preduzeća sa menadžerima prve linije tj. menadžerima najnižeg hijerarhijskog nivoa. Menadžeri srednjeg nivoa takođe su, kao samostalni rukovodioci, obavljali, u navedenom sistemu organizacije, i druge brojne poslove rukovodno-izvršnog karaktera. U navedenom periodu najveći broj visokoškolskih organizacija koje su školovale studente za poslove menadžmenta, upravo je edukovao kadrove za ovaj nivo i tip menadžmenta. Do, pred kraj devedestih godina prošlog veka, smatralo se da su potrebe za ovim (srednjim) tipom menadžera praktično neograničene.

Prva najava drastičnih promena koje su potom, po ovom pitanju usledile, izvršio je članak objavljen u američkom časopisu “Volstrit žurnal” (Wall-Street Journal) krajem 1995. godine. U ovom članku je naveden podatak da je broj menadžera u odnosu na broj zaposlenih radnika tih godina,

počeo da se smanjuje. Prema navedenom članku u 1983. godini u kompanijama u SAD na 100 zaposlenih radnika dolazilo je 12,5 menadžera. Već 1994. godine ovaj broj menadžera je bio znatno manji, jer je u tom periodu na 100 radnika dolazilo 11,2 menadžera. Za jednu deceniju u privredi i društvenim delatnostima u SAD nestao je jedan od devet menadžera. U ponovljenom snimanju 2003. godine utvrđen je nastavak ispoljenog trenda smanjivanja broja menadžera. Prema podacima Američke asocijacije za rad u toj godini 10,4 menadžera rukovodilo je u proseku sa 100 radnika. Ispoljeni trend nesumnjivo se nastavio i u novom veku. Prema najnovijim podacima iz 2017. godine, sada manje od 8 menadžera u proseku rukovodi sa 100 izvršnih radnika.

Razlozi koji doprinose smanjenju procentualnog broja menadžera, posebno menadžera srednjeg nivoa su višestruki i raznovrsni. Pored apsolutnog i procentualnog smanjenja broja zaposlenih radnika u primarnom i sekundarnom sektoru, gde su menadžeri raznih profesionalnih opredeljenja i statusnih nivoa bili najzastupljeniji – što sa tercijarnim sektorom (sektorom usluga) nije slučaj, smanjenju broja menadžera veoma doprinosi još jedan razvojni fenomen: sveopšta digitalizacija privrede i društva.

Uz smanjenja učešća industrije i industrijske proizvodnje u ukupnoj zaposlenosti, uz istovremeno povećanje broja specijalista tj. radnika specifičnih zanimanja, koji koriste digitalnu tehnologiju u svom radu i koji neposredno digitalno komuniciraju sa svim nivoima hijerarhijske (mrežaste) strukture organizacije broj menadžera – posrednika u poslu drastično se smanjuje. Navedeni radnici – specijalisti, na ovaj ili onaj način, neposredno ili posredno su direktno uključeni i u proces sticanja inovativnih znanja, koja su znanja, u svakoj oblasti stvaralaštva specifična, originalna i u određenim domenima i inovativna. Odatle pa do sopstvenih inovacija, koje se u poslovima takvog tipa otkrivaju i koriste nije dalek put.

Zahaljujući digitalnoj tehnologiji i kompjuterska snaga upravljanja premešta se iz rukovodećih centara na periferiju, gde ključne inovativne i razvojne poteze sada povlače tzv. “radnici znanja” (Knowledge Workers), bez uključivanja i posredovanja nadređenih menadžera srednjeg i nižeg nivoa.

Menadžeri srednjeg i nižeg nivoa, u takvim sistemima poslovanja često postaju i suvišni. Oni bivaju zamenjivani sa milijardama informatičkih

veza i informacija čiji nematerijalni resursi postaju rudnici znanja i ideja za inventivne pronalazače.

Pošto se, zahvaljujući internetu mreže spajaju sa mrežama, pojedinačni informatički obrazovani i inventivni radnici, bukvalno imaju pregled celog sveta na svom stolu. Potrebno im je – ako su nadareni za inovativan posao, da na netipične načine spoje raspoložive i pribavljene profesionalne informacije, i da tako dođu do interesantnih i veoma korisnih upotrebljivih pronalazaka.

## **INOVATIVNA PRILAGODLJIVOST MENADŽMENTA**

Inovativni menadžment nije zasnovan na konformizmu misli i dela. Kako je isticao bivši predsednik SAD Džon Kenedi: “Konformizam je tamničar slobode i neprijatelj razvoja”. Kenedi je dobro znao da je svaki inovativan razvoj, u prvom koraku izvođenja: “rušenje postojećeg sistema”. Ovo rušenje pre svega i prvo, treba da zaživi u mislima, a potom i delima inovativno opredeljenih top menadžera, da bi se na toj osnovi gradilo nešto novo i korisnije.

Drugo važno pitanje vezano za primenu inovativnog menadžmenta tiče se prilagodljivosti ovog tipa menadžmenta razvojnim promenama u svetu, u kome se sve ubrzano menja. Nekada – pre samo nekoliko decenija, kompanije su imale dvadeset do trideset godina, da svoje novoosvojene tehnološke i tržišne prednosti koriste i iskoriste na sopstvenom i na globalnom poslovnom planu. Međutim, situacija je danas znatno drugačija. Strateške spirale biznisa danas se ubrzano skraćuju. Strateška spirala biznisa inače označava da kraj jednog ciklusa prednosti predstavlja početak nekog drugog. Privreda i društvene delatnosti, kao što smo već istakli, zahvaljujući “rojenju” inovativnih informacija, približavaju se eksponencijalnom (eksplozivnom) ubrzavanju skoro svih relevantnih, a takođe i inovativnih razvojnih procesa.

Upućeni menadžeri takođe dobro znaju da se i vreme koje je konkurenciji potrebno da imitira neku uspešnu tehnološku ili drugu inovaciju određene (inovativne) firme neprekidno skraćuje. Svaki inovativni proizvod ili radni postupak, zbog nadiranja konkurencije željne uspeha, traje vremenski sve kraće.

Naučna istraživanja vršena u izvesnim evropskim zemljama ukazuju na činjenicu da firma, koja želi uspešno da se inovativno razvija, mora koristiti više bazičnih, a različitih strategija poslovne fleksibilnosti koje treba u aplikaciji da su međusobno povezane i usklađene. Reč je o specifičnom miksu menadžmenta, koji danas u svom poslovanju koriste vrhunske firme inovativnih određenja. U pitanju su sledeći sadržaji tog miksa:

1. **Prilagodljivost i usavršavanje.** Navedeno označava da menadžment inovativno opredeljene firme, na svim nivoima svog upravljačkog delovanja, treba da se prilagođava i usavršava na inovativnim osnovama. Drugim rečima, da ni jednog momenta ne gubi iz vida bazično opredeljenu misiju i ciljeve determinisanog biznisa, zasnovane na inovacijama. Sve – od vrha do dna, treba da je podvrgnuto postavljenim zadacima.
2. **Praćenje okruženja i spremnost na preuzimanje radikalnih mera.** Ovaj pristup označava da menadžment preduzeća treba permanentno da skenira (posmatra) izazove iz okruženja i zahteve posla koje ti izazovi uslovljavaju, i prema datoj situaciji da preuzima usmerene i energične inovativne mere, u cilju projektovanog izazivanja potrebnih razvojnih promena.
3. **Izgradnja prepoznatljive kulture i podsticajne klime u firmi.** Nesporno je utvrđeno da na inovativno stvaralaštvo u preduzetničkom biznisu direktno takođe utiču i odgovarajuća korporativna kultura i korporativna klima, koje se kreiraju i neguju u firmi. Ne treba posebno isticati da se inovativnost vezana za kulturološki kontekst poslovanja može izražavati na različite načine.
4. **Spremnost za restrukturiranje i reinženjering.** Poslovne inovacije se ne ostvaruju u firmama statičnih poslovnih određenja, koje godinama i decenijama ništa ne menjaju u svom poslovanju. Da bi se uspelo u inovativnom domenu poslovanja, top menadžment inovativno opredeljene firme mora biti, ne samo programski i organizaciono već mora biti i psihološki spreman da, ukoliko je to potrebno, vrši i određen tehnološki reinženjering i organizaciono restrukturiranje u celini ili u delovima svoga poslovnog sistema.
5. **Samoanaliza top menadžmenta.** Navedeno je važna samousmeravajuća analitička aktivnost prema sebi, koju poslovno odgovoran menadžment treba povremeno da obavlja – i zbog sebe i zbog poslovnog sistema kojim upravlja.

6. **Maštovitost i energičnost.** Inovacije, u poslu i u životu ne mogu se nikako ostvarivati bez odgovarajuće maštovitosti u promišljanju i postupanju inovatora. Sama maštovitost nije dovoljna ukoliko nije integrisana i sa odgovarajućim stepenom energičnosti da se inovativne ideje provere i ukoliko su koncepcijski osnovane, da se i praktično realizuju.
7. **Podmlađivanje.** Reč podmlađivanje u domenu biznisa ne odnosi se samo na kadrovsko biološko podmlađivanje. Tiče se takođe i podmlađivanja programa poslovanja, podmlađivanja koncepata rada, podmlađivanja uređaja i opreme, a takođe podmlađivanja i ostalih relevantnih resursa sa kojima inovativno usmerena firma raspolaže. U postupku podmlađivanja (zamene postojećih i uvođenju novih koncepata poslovanja) svakako treba pronicljivo delovati, kako se ne bi desilo da se u navedenom procesu podmlađivanja brzopleto ne eliminišu i izbacе neki vredni tradicionalni resursi i načini rada i poslovanja, koji upravo i čine komparativnu prednost i glavnu vrednost firme.
8. **Motivacije.** Ništa se samo od sebe ne kreće i ne pomera, ukoliko nije sa nečim podsticano, odnosno motivisano. Kada je reč o motivacijama, treba imati u vidu da se one mogu usmeravati i prema internim i prema eksternim stejkholderima. Drugim rečima, treba motivisati sopstvene radnike da se odgovorno odnose prema svom poslu, a takođe i akcionare ili ortake firme da se takođe odgovorno odnose prema svojim vlasničkim obavezama. Sa druge strane, i eksterni stejkholder (kupci, dobavljači, banke, mediji, državni organi i drugi), takođe usmerenim direktnim ili indirektnim merama menadžmenta firme, treba da budu mudro podsticani da u, odnosu na firmu, imaju korektan odnos i zdrav stav.
9. **Timski rad.** Stoji činjenica da se u današnjem dobu glavne inovacije otkrivaju i primenjuju timski. Nužno je u svakom kolektivu, inovativnog i razvojnog određenja, negovati timski duh zajedništva. To je duh zasnovan pojedinačnom stavu svakog člana tima da treba da se stvaralački žrtvuje i da u rešavanju praktičnih zadataka pruži sve od sebe, da bi se zajednički timski ciljevi uspešno ostvarivali.
10. **Totalni kvalitet.** Menadžment totalnog kvaliteta je relativno mlada disciplina modernog menadžmenta stara samo nekoliko decenija. Principi ovog menadžmenta zasnivaju se na zahtevu da se



u poslu, posebno poslu inovativnog karaktera, ništa ne može niti sme prepustiti slučaju. Menadžment totalnog kvaliteta zasniva se na usvojenim standardima tzv. ISO 9000, koji su razvrstani po pojedinim oblastima stvaralaštva u svakoj konkretnoj firmi koja vodi računa o kvalitetu svojih proizvoda i/ili usluga i uopšte kvalitetu svoga poslovanja.

Ispunjenje samo pojedinih od navedenih parametara i načina rada, uz zanemarivanje drugih, u firmama koje žele da uspešno posluju i da ostvaruju vrhunske inovativne i razvojne rezultate, svakako da nije dovoljno za ostvarivanje željenog uspeha. Nužan je celovit upravljački nastup koji će, po prirodnom toku stvari, stvoriti uslove da firma uspešno posluje i da bude vrhunska u domenu svoga poslovanja. Navedeno se svakako neće spontano samo po sebi ostvarivati. Nužno je permanentno poslovno usavršavanje ne samo menadžmenta preduzeća, već i celog kolektiva, što se može postići samo u situaciji permanentnog učenja.

## **ORGANIZACIJA KOJA UČI**

Učenje organizacije je takođe novi pojam u menadžmentu, koji se zasniva na određenju da ne uče samo ljubopitljivi pojedinci, već uče i cele organizacije. Prema američkom teoretičaru menadžmenta Dejvidu Garvajnu (David Garwin), organizacija koja uči je organizacija koja je organizovana i uvežbana za stvaranje, prikupljanje, interni i eksterni transfer, kao i za korišćenje novih korisnih znanja i informacija, sa kojima unapređuje svoje poslovanje.

U organizacijama koje uče stečena znanja i veštine se, nakon utvrđivanja osnovanosti njihove primene – u izmenjenom ili neizmenjenom obliku i sadržaju, koriste inovativno i za unapređenje strateškog i operativnog poslovanja. U izvesnim situacijama, sa upoznatim i osvojenim inovacijama, tokom učenja, ne unapređuje se samo tekuće poslovanje, već se ide i dalje. Kada se utvrdi da je opravdano, pod uticajem novostečenih znanja, vrši se i modifikovanje i rekonstruisanje celokupnog dotadašnjeg koncepta rada i razvoja. U izuzetnim slučajevima sa novim saznavnim određenjima, menja se čak i vizija i misija firme, a samim tim i program dotadašnjeg poslovanja.

Učenje organizacije, kao celine poslovnog sistema tehnološki nije nimalo jednostavno, a često je i dosta skupo. Zavisno od tipa firme i načina

njenog poslovanja, učenje firme se može ostvarivati na različite načine i može biti formalizovano i neformalizovano. Znači, angažovanjem određene obrazovne organizacije – što predstavlja formalizovan tip edukacije, ili spontanim učenjem tj. posmatranjem šta drugi rade i sticanjem odgovarajućih iskustava.

Učenju, međutim, ne treba pristupati na dogmatski i “religiozni” način. Celokupno, u okruženju raspoloživo znanje, nije ni potrebno ni upotrebljivo. Navedeno ukazuje na činjenicu da – posmatrano sa aspekta određene firme, sva raspoloživa znanja koja se nalaze na raspolaganju, mogu se razvrstati na potrebna ali i kao nepotrebna znanja. Navedeno sugerira spoznaju, da je i kod pribavljanja tuđih znanja, nužno svakako sprovesti i odgovarajuću selekciju; koncentrisati pažnju na potrebna znanja, a pritom nepotrebna znanja izbaciti iz fokusa posmatranja tj. ignorisati ih.

U teoriji i praksi menadžmenta, pored drugih monopola kojima raspolažu različiti monopolisti, pojavljuje se još jedan pojam monopola. Reč je o “monopolu znanja”, koji predstavlja veoma dragocen monopol, posebno u sektorima inovativnog tržišnog i društvenog poslovanja. Monopol znanja ne stiže se u oficijelnim obrazovnim organizacijama – u školama i na fakultetima. Tamo se stiču opštepoznata tehnološka znanja iz raznih oblasti zvaničnih edukacija. Ta znanja se prema utvrđenim planovima i programima, po klišeiranim metodama edukacije, prenose hiljadama i milionima učenika i studenata, i kao javna dobra ne obezbeđuju poseban saznajni monopol u firmama u kojima se primenjuju.

Monopol znanja se stiže na osnovu specifičnih individualnih inovativnih istraživanja, koja omogućuju da se dođe do korisnih otkrića koja se mogu patentirati.

Iz pojmova i koncepata “Organizacije koja uči” , logično dalje slede povezani pojmovi i koncepti: (Garwin & Hope, 1997)

- kritička analiza primenjivanog i korišćenog modela poslovanja,
- usavršavanje postojećeg modela i procesa poslovanja,
- redefinisavanje poslovne misije, politike i strategije,
- restrukturiranje poslovnog sistema,
- redizajniranje modela poslovanja,
- reinženjering programa i modela rada, i

- druge uslovljene obrazovne aktivnosti, u koje treba da budu uključeni, ne samo menadžeri, već i svi drugi radnici u inovativno opredeljenoj firmi.

U svim ovim aktivnostima postoji određeni nivo rizika. Svaka organizacija koja uči treba imati visoku toleranciju na greške koje se mogu dogoditi većom brzinom nego ikad ranije. Novi standard je preuzimanje rizika i hrabrost – dva ključna faktora. Menadžment će ovde igrati veliku ulogu, pošto će morati da obavljaju veliki broj razgovora i moraće da koriste visok nivo emocionalne inteligencije za upravljanje stresom zaposlenika prouzrokovanim sa preuzimanjem rizika. (Kerzner, 2019) Menadžeri će se morati drugačije odnositi prema svojim zaposlenicima kako bi ulile novi osećaj poverenja. Menadžeri treba da razviju politike koje će pomoći inovativnim zaposlenicima da ostvare svoj puni potencijal. Ovde treba implementirati pet važnih koraka za uspostavljanje novog načina razmišljanja: (Kuratko, Goldsby, & Hornsby, 2018)

- Postaviti eksplicitne inovacione ciljeve. Zaposleni i menadžeri moraju se međusobno dogovoriti o ciljevima kako bi se postigli određeni koraci.
- Razvijati sistem povratnih informacija. Ovo je neophodno da bi potencijalni inovatori ili kreatori ideja shvatili da postoji kultura prihvatanja kao i nagrađivanja.
- Naglasiti individualnu odgovornost. Samopouzdanje, poverenje i odgovornost su ključne odlike uspeha bilo kog programa inovacija.
- Obezbediti nagrade za inovativne ideje. Sistem nagrađivanja treba da poboljša i ohrabri druge da rizikuju i postignu.
- Nekažnjavanje neuspeha. Stvarno učenje se dešava kada se neuspešni projekti pažljivo ispituju na osnovu onoga što pojedinci mogu naučiti. Pored toga, pojedinci moraju biti slobodni da eksperimentišu bez straha od kazne.

## **OSTALI ČINIOCI INOVATIVNOG RAZVOJA PREDUZEĆA**

Pored navedenih, u literaturi se navode, a u praksi primenjuju, i drugi brojni činioци od uticaja za inovativan razvoj preduzetničkih organizacija. (Johnson & Scholes, 2012)

1. INTELEKTUALNI KAPITAL je složen pojam koji ne obuhvata samo kreativne i talentovane pojedince čije se ideje i znanja mogu koristiti u inovativnom razvoju preduzeća. Kao što smo već istakli, obuhvata i ranije stečena i sačuvana vredna znanja i veštine koji se, na neki način "reciklirani" mogu koristiti u daljem inovativnom razvoju preduzeća.
2. STRATEŠKI SAVEZI, u koje se firma uključuje, ukoliko se nalaze na višem tehnološkom i drugom funkcionalnom nivou, takođe mogu biti vredan izvor korisnih informacija i saznanja, sa kojima će preduzetnička firma moći da inovira proces svoga poslovanja i da ga napravi tehnološki delotvornijim i tržišno uspešnijim. Strateški savezi navedenog tipa si razne vrste franšizinga, lizinga, poslovnih klastera i drugih tipova kooperativne saradnje i/ili zajedničkog obavljanja posla.
3. DIVERZIFIKACIJA (URAZNOLIČENJE) POSLOVNIH PROGRAMA I PROCESA može se uvek pokazati kao veoma inspirativan izvor saznanja vezan za inovativno poslovanje, koje do tada nije bilo zastupljeno. Ulaskom u nove programe i procese poslovanja stvaraju se uslovi da menadžment preduzetničke organizacije, izvesne poslove, probleme i svakako i šanse počne da sagledava i sa novih inovativnih stanovišta.
4. KORPORATIVNA KULTURA I KORPORATIVNA KLIMA, u kojima se neguju i odgovarajuće pozitivne emocionalne komponente biznisa, svakako da predstavljaju važne psihološke podsticaje i za kreiranje inovativnog biznisa.

## ZAKLJUČAK

Svaki biznis zasnovan na inspirativnim i inovativnim programskim i/ili konceptijskim određenjima, ima i određene svoje specifičnosti koje ga, po nekim osnovama razlikuju od drugih biznisa. Navedeno takođe ukazuje i na činjenicu da se inovacije koje se mogu upotrebiti za razvoj određenog biznisa takođe međusobno svakako razlikuju. U nekim biznisima to je inovacija jednog sadržaja i tipa, dok je u drugim biznisima reč o potpuno drugačijim sadržinskim i tipološkim inovacijama. Preduzetni menadžeri inovativnih određenja treba dobro da poznaju svoju firmu i svoj biznis, da bi po toj osnovi kreirali i inovacije koje će

njihovim preduzećima najviše odgovarati. U ovom procesu, menadžeri moraju imati kvalitetnu komunikaciju sa svojim zaposlenicima i dati im mogućnost da preuzimaju rizik i da prave greške. U takvom ambijentu, kada postoji međusobno poverenje, svaka organizacija će dugoročno biti u stanju da implementira inovacije i postići postavljenije ciljeve.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Afuah, A. (2002). *Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits* (2nd edition). Oxford: Oxford University Press.
2. Amit, R., & Zott, C. (2020). *Business Model Innovation Strategy: Transformational Concepts and Tools for Entrepreneurial Leaders*. Wiley.
3. Flew, T. (2006). Creative economy. In J. Hartley (Hrsg.), *Creative industries*. Oxford: Blackwell Publishing Group.
4. Garwin, D., & Hope, J. &. (1997). *Competing in the Third Wave – The Ten Key Management Issues of the Information Age*. Boston: Harvard Business School Press.
5. Goffin, K., & Mitchell, R. (2017). *Innovation Management: Effective strategy and implementation* (3rd Ausg.). Red Globe Press.
6. Johnson, G., & Scholes, K. (2012). *Exploring Corporate Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
7. Kerzner, H. (2019). *Innovation Project Management: Methods, Case Studies, and Tools for Managing Innovation Projects*. Wiley.
8. Kuratko, D. F., Goldsby, M. G., & Hornsby, J. S. (2018). *Corporate Innovation: Disruptive Thinking in Organizations*. Routledge.
9. Riderstral, J., & Nordstrom, K. A. (2004). *Funky business*. Beograd: Plato.
10. Riderstral, J., & Nordstrom, K. A. (2006). *Karaoke kapitalizam*. Beograd: Plato.
11. Tofler, A. (1989). *Treći talas*. Beograd: IZ Jugoslavija; IP Prosveta.

## INOVATIVE MANAGEMENT: BASIC DEFINITIONS

Kalač Bećir

Zukorlić Elfić Elma

Bećirović Suad

Ujkanović Enis

**Abstract:** *There are several factors that have been identified in both theory and practice of management that influence the development of modern entrepreneurial organizations. In recent years, innovative management has been particularly prominent in this field, which is given the role of a basic economic and social factor. In this paper, we want to analytically and objectively present the innovative management. Based on that, we came to the conclusion that innovation is the key to the development of any business, but that it differs significantly based on the type of business. For the effective and efficient innovation implementation, it is necessary that every entrepreneur and manager first gets acquainted in detail with the potentials of their organization, and only then develop a strategy that will ensure the growth and development of their business.*

**Key words:** *Innovations, Innovative management, Innovative business contents, Diversity of innovative approaches, Affluence of innovative possibilities*

---

**STRUČNI RAD**





# ZNAČAJ UPOTREBE DRUŠTVENE MREŽE INSTAGRAM U RAZVOJU ŽENSKOG PREDUZETNIŠTVA

Gardašević Jovana<sup>1</sup>

Lalović Pavle<sup>2</sup>

Fimić Nikola<sup>3</sup>

**Sažetak:** Predmet rada je ispitivanje značaja upotrebe društvene mreže Instagram u ženskom preduzetništvu sa ciljem da se podstakne razvoj ili poboljša postojeće poslovanje preduzetnica i žena koje su angažovane u vršenju MSP kroz upotrebu ovog savremenog interaktivnog i marketinškog alata. Pregledom najsavremenije literature nastoji se ukazati na relevantne stavove autora koji su se bavili istraživanjima na temu upotrebe društvenih mreža sa akcentom na društvenu mrežu Instagram u domenu ženskog preduzetništva radi ispitivanja njihove međusobne korelacije u cilju osnaživanja ženskog preduzetništva. Društvena mreža Instagram pruža ženskim preduzetnicama veću vidljivost, mogućnost informisanja, kao i saradnju i interakciju sa ostalim poslovnim partnerima u cilju razvoja ili poboljšanja sopstvenog biznisa. U radu su korišćene metode analize i sinteze, pozitivizma i analize sadržaja. Cilj rada jeste da se preduzetnice informišu o značaju i načinu upotrebe društvene mreže

---

<sup>1</sup> Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvećarska 2, 21000 Novi Sad, Srbija, e-mail: j.gardasevic@fimek.edu.rs

<sup>2</sup> Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvećarska 2, 21000 Novi Sad, Srbija, e-mail: paul\_lalov@yahoo.com

<sup>3</sup> Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvećarska 2, 21000 Novi Sad, Srbija, e-mail: nikolafimic13@gmail.com

*Instagram u razvoju njihovog poslovanja, preduzimanju marketinških i promotivnih aktivnosti i mogućnostima kooperacije, participacije, saradnje i interakcije sa različitim partnerima u njihovom svakodnevnom poslovnom okruženju.*

**Ključne reči:** žensko preduzetništvo / društvene mreže / Instagram / rast i razvoj.

## UVOD

Usled suočavanja sa krizom COVID-19, koja zahvata ekonomiju svake zemlje, pitanje borbe i opstanka preduzetnika i preduzetnica na tržištu postaje izuzetno važno. Prema grupi autora, preduzetnici treba da uposle korišćenje internet tehnologije kako bi dosegli njihovo ciljno tržište. On i ostali autori takođe tvrde da preduzetnici treba da uvrste tehnologiju u njihove biznise kako bi podstakli produktivnost i konkurentsku prednost (Ogbari, Eberhibekhole, Olokundun, Ogunnaike, Atolagbe, 2018). Posledicu razvitka tehnologije i društvenih mreža su osetili i tradicionalni mediji, kreirajući tako nove platforme koje su dostupnije i koje su jeftinije za korišćenje (Wan, Ziti, i Nurul, 2016). Da bismo ovo dokazali, potrebno je istaći tvrdnju "da inovacija dozvoljava potpuno novoj populaciji potrošača niže kupovne moći pristup proizvodima i uslugama koji su ranije uglavnom bili samo dostupni potrošačima veće kupovne moći sa velikim mogućnostima". Da bi marketing strategije bile funkcionalne i uspešne, neophodno je znati iskoristiti njihove ključne činioce za stvaranje uspešne marketing kampanje. Ključni činioci su neophodnost razumevanja raznih društvenih mreža i način na koji one funkcionišu, poznavanje motiva korišćenja društvenih mreža od strane korisnika, i razumevanje njihovih preferencija (Gardašević, Ćirić, Carić, 2018, str. 311). Kada pogledamo globalno, preduzetnici vide svoju šansu da steknu konkurentnost promocijom svojih firmi na društvenim mrežama, pa tako svakodnevno možemo videti na Fejsbuku ili Instragramu kako pokušavaju promocijom da privuku svoje potrošače i povećaju vidljivost svojih proizvoda, i da na kraju rezultiraju konačnom prodajom. Prema autorima Krstić i Đurđević (2017), cilj kompanije jeste najbitniji faktor poslovanja, na osnovu kog se određuje marketing strategija i opredeljenje za korišćenje određene društvene mreže, i određivanje marketing aktivnosti za postizanje željenog i krajnjeg cilja

(str. 259). Kada pričamo o preduzetništvu, bitno je istaći da se danas poseban akcenat stavlja na pojam ženskog preduzetništva, kako i na koji način ono može da dobije veću pažnju javnosti.

Cilj ovog rada je prikazati mogućnost razvitka ženskog preduzetništva putem društvenih mreža, preciznije korišćenje društvene platforme Instagram u vidu razvoja i poboljšanja novog ili već postojećeg malog ili srednjeg biznisa. Bitna je i značajna polemika oko pitanja i pojma ženskog preduzetništva, jer, iako znamo da se preduzetništvo u mnogim zemljama sveta smatra osnovom i temeljom napretka i prosperiteta, zapostavljeno je pitanje razvitka ženskog preduzetništva kao jedne grane koja nije u potpunosti iskorišćena i zavređuje našu posebnu pažnju, da ukažemo na mogućnosti njenog napretka i boljitka preko različitih platformi, konkretno, u ovom slučaju Instagrama.

## **DRUŠTVENE MREŽE – SAVREMENI MARKETINŠKI ALATI**

Pojedini autori u svojim radovima iznose zaključke da su društvene mreže postale najzastupljeniji marketinški alati, da imaju veliku ulogu u današnjem poslovanju i da njihova primena može biti u svim domenima poslovanja. Takođe, zaključuju da su društvene mreže postale i socijalni, kulturni, tehnološki i ekonomski fenomen (Gardašević, Čenejac, 2018, str. 171). Ono što je karakteristično je da su se odnosi iz realnosti prebacili u virtuelni svet, što za rezultat predstavlja stvaranje onlajn zajednica putem kojih će se njihovi korisnici družiti, snadbevat i informacijama, deliti znanja i promovisati dijaloge različitih kultura (Budden, Anthony, Budden, Jones, 2007). Putem platformi i preko društvenih mreža, potrošači imaju mogućnost da komuniciraju međusobno, da dele svoja mišljenja i iskustva kako bi procenili nečije poslovanje putem pregleda na veb sajtovima i dajući komentare i preporuke za određeni proizvod ili uslugu (Gardašević, Kovačević, 2019). Kada govorimo o društvenim mrežama kao savremenim marketinškim alatima, veoma je bitno spomenuti internet marketing kao marketing inovaciju. On se može definisati kao korišćenje interneta u vidu virtuelne prodavnice gde se proizvodi prodaju direktno njenim kupcima, odnosno potrošačima (Corley, Jourdan i Ingram, 2013, str. 177). Danas potrošači uglavnom koriste internet kako bi pronašli proizvod ili uslugu za koju su zainteresovani, na osnovu čega oglašivači, koji su zaduženi za marketing određene firme, imaju zadatak da privuku potrošače i da ih zadrže na

njihovom proizvodu. Oni to čine takozvanom optimizacijom veb sajtova (SearchEngineOptimization – SEO) na osnovu ključnih reči koje se uglavnom nalaze u samom uvodu internet sajta. SEO omogućava besplatno pozicioniranje internet sajtova na pretraživaču, u cilju povećanja broja posetilaca (Perčić, Perić, Kutlača, 2019, str. 65). Kada pogledamo sa marketinške strane, Instagram i Facebook su veoma moćne alatke za promovisanje i oglašavanje preko društvenih mreža, formiranjem promotivne stranice određenog proizvoda ili usluge i targetiranjem potencijalnih potrošača preko plaćenih reklama. Na taj način, preciznim targetovanjem potrošača, kompanije su u mogućnosti da privuku svoju ciljnu grupu koja će početi da ih prati putem društvenih mreža (Perčić, Perić, Kutlača, 2019, str. 65, 66).

U radu kod Gardašević i Kovačević (2019), pored razumevanja upotrebe društvenih mreža u kontekstu razvoja ženskog preduzetništva, autori skreću pažnju na značaj razumevanja uloge društvenih mreža u kontekstu marketinga u cilju razvoja i podsticanja prodaje, popularizovanja i bolje svesti o samim brendovima, interakcije i prometa na samim platformama, kao i smanjivanja samih troškova marketinga.

## **INSTAGRAM - SLIKA GOVORI VIŠE OD REČI**

Prema grupi autora, društvene mreže Fejsbuk, Instagram i Tviter su najpopularnije društvene platform na mobilnim telefonima danas (de Paula Molinari, Demarque, da Silva, 2019). Ističemo da su to najpopularnije mreže na mobilnim telefonima, jer veliki deo stanovništva širom sveta, provodeći vreme na internetu, surfuje preko mobilnih aplikacija. Mlađe generacije ponekad mnogo vremena provode na društvenim mrežama, objavljujući postove i učestvujući na raznim lajv događajima, promovišući sebe ili neki brend, u nadi da će stvoriti veliku bazu pratilaca (De Veirman, Hudders, Nelson, 2019). Kada se fokusiramo konkretno na društvenu mrežu Instagram, možemo reći da ona ima višestruke funkcije i opcije za upotrebu. Na primer, sve što se plasira na ovoj mreži, plasira se preko fotografija, pa sa pravom možemo reći da slika govori više od reči. Na početku osnivanja, Instagram je napravljen kako bi omogućio korisnicima da dele svoje fotografije i video klipove. Korisnicima je to bilo i ostalo zanimljivo, međutim, osnivači Instagrama su prevideli kako se sama platforma razvija godinama i povećava i razvija

njena upotreba, pa su otpočeli kampanju omogućavanja korisnicima da koriste biznis račune u svrhu promocije i marketinga. Prema Daglasu (2019), postoji tvrdnja da Instagram takođe može biti korišćen u akademske svrhe kao forma kliničkih fotografija, informativnih video sadržaja, animacija, tako što bi koristili prednost jednostavnosti upotrebe, kao i haštagove kao korisnost u izražavanju multimedijalnih tema. Analiziraćemo značaj ove društvene mreže kao pomoć za razvoj ženskog preduzetništva u cilju njihove bolje promocije na tržištu i uspostavljanju boljeg odnosa sa potrošačima, kao i bolje vidljivosti njihovih ideja. Kako su žene veoma kreativna bića, ne možemo a da ne potvrdimo činjenicu da njihove ideje zaista uspevaju da inspirišu i unaprede društvo i svet. Upotreba društvene mreže Instagram podstiče inspiraciju i povećava kreativnost njegovih korisnika. Instagram sadrži mnogo osobina koje mogu učiniti slike lepšim, više umetničkim i što je najbitnije, inovativnijim (Rezaei, Shahijan, Amin, 2016). Istraživanje od grupe autora Purnomo, Septianto, Sutiksno, Hikmawan, Kumalasari (2020) daje izuzetno zanimljivu stavku gde predstavljaju Instagramov uspeh kao posledicu ili rezultat preduzetničke tehnologije koja bi se mogla nazvati i *technopreneur*. Upravo ovde žensko preduzetništvo može uvideti svoju šansu za napredak i razvoj, podsticanjem svojih kreacija i inovacija za postizanjem određenih ciljeva.

Spomenuli smo da se preko Instagrama plasiraju video sadržaji i fotografije, informacije i drugo, što bi moglo biti zanimljivo za njegove korisnike. Zanimljivu karakteristiku upotrebe Instagrama u svakodnevnom životu predstavlja organizacija i protok slika i video sadržaja sa određenim haštagovima. Na primer, ako je potrošač kupio odeću u nekoj modnoj kući u gradu, došao kući i fotografisao sebe sa tom odećom na sebi, i na kraju postavio sliku na Instagram sa brend haštagom ispod slike, tako su istovremeno, njegova soba i njegovo telo postali deo promocije i kampanje tog istog brenda. Na taj način, Instagram omogućuje stvaranje tržišnih odnosa kroz svakodnevni život i kulturni prostor oko proizvodnje i cirkulacije fotografija (Carah, Shaul, 2015, str. 3). Isti autori (2015) konstatuju da su tokovi fotografija na Instagramu živi i kratkotrajni. Fotografije dobijaju najviše pažnje u prvih nekoliko sati od postavljanja, da bi zatim polako nestajale sa vidika. Korisnici, pomeranjem ekrana dodirom prsta pametnog telefona prolaze kroz tokove fotografija i na taj način gledajući prolaze ono što bi ih interesovalo. Zanimljivo je takođe iskazati činjenicu da, kako su potrošači

postkapitalističkih društava izloženi rastućim tokovima fotografija, kvalitet njihove pažnje se menja (Wissinger, 2007b, str. 235).

## **POJAM ŽENSKOG PREDUZETNIŠTVA**

Iskazati definiciju samog pojma ženskog preduzetništva je jednostavno, međutim, ako zađemo dublje u analizu i kriticizam razvoja ženskog preduzetništva, nailazimo na prepreke i probleme koje danas zahtevaju ozbiljniju tematiku i rešenje na postavljena pitanja o tome kako i na koji način je najbolje povećati procenat uspešnosti ženskog preduzetništva. Predstavljanjem pojma i ideje o razvoju ženskog preduzetništva, pokušaćemo kasnije ispitivanjem da pronađemo adekvatna rešenja određenih problema. Žensko preduzetništvo se odnosi na žene ili na grupe žena koje otkrivaju nove ekonomske mogućnosti i aktivnosti, aktivnim vođenjem i upravljanjem poslovanja (Dangi, 2014). One sprovode razne aktivnosti koristeći izume kao što su ICT (Information Communication Technologies) i socijalne medijske platforme za proizvodnju nove robe ili za proizvodnju novog načina donošenjem novog izvora snabdevanja materijalom (Xavier, Ahmad, Nor, Yusof, 2012). Na osnovu ovih konstatacija može se sagledati, za početak, da je inventivnost jedna od potencijalnih prednosti ženskog preduzetništva koja bi mogla davati prednost u poslovanju. Treba istaknuti da se žensko preduzetništvo specifično fokusira na industriju mode, lepote, roditeljstva i sličnog zanata (Dewi, 2020, str. 58). Dva autora zapažaju doprinos žena u preduzetništvu u modnoj industriji, tvrdeći da "međusobna povezanost izražavanja sudbine strastvenog rada, podsticanje glamuroznog načina života i pažljivo organizovana društvena podela", podstičući time osnaživanje žena (Duffy, Hund, 2015). Globalno, danas možemo uvideti rast, razvoj i ubrzano širenje ženskog preduzetništva svuda u svetu. Generacija žena i različita starosna struktura koja je rasprostranjena u svetu, koje su i različitog nasleđa i različitog obrazovanja, doprinose razvitku svog okruženja i pružaju vrlo često ohrabrujuće znakove preduzetničkog duha.

Tokom nekoliko godina, "tradicionalne" studije su analizirale poređenje muškog i ženskog preduzetništva, ističući da je žensko preduzetništvo slabije i manje strukturirano od muškog (Green, Brush, Hart, Saporito 1999). Empirijsko istraživanje polova u preduzetništvu prikazuje i

verifikuje da zapravo, empirijski rezultati ne podržavaju date hipoteze, tako što kažu da su veoma retke velike razlike između muškog i ženskog preduzetništva (Foss, 2010). Ograničeni broj ženskih preduzetnika u određenim granama prinuđuje žene da organizuju i razviju pomešanu i različitu mrežu saradnika, tako što će se povezati sa ljudima kojima se može verovati, koji su empatični i imaju samopouzdanja (Hampton, Cooper, McGowan 2009).

Decenijama se vodila debata o predskazivanju toga da li će žene biti nosioci preduzetništva (Dean, Larsen, Ford, Akram, 2019). Danas, u XXI veku se ipak vodi debata oko pitanja rasta i razvoja ženskog preduzetništva i bolje vidljivosti na tržištu. Iako je preduzetništvo razmotreno kao napredak i prosperitet mnogih zemalja, ono se nije potpuno ispoljilo kao značajnija šansa i prilika za žene (Neumeyer, Santos, Caetano, Kalbfleisch, 2019). Žene preduzetnice su definisane kao žene koje su uključene u donošenje odluka nezavisnih biznisa koji su povezani sa vođenjem biznisa (Sutcliffe-Braithwaite, Lawrence, 2019), a to bi postizale tako što bi razvijale, identifikovale i negovale viziju i pretvarale u inovativne ideje, kreirajući tako šanse boljeg razvijanja i učinka samog poslovanja (Iwu, Nsengimana, Robertson, 2019). Nekoliko autora je dalo važnu konstataciju da se delovanje ženskog preduzetništva fokusira i bazira na snazi da kontroliše njihova poslovanja kreiranjem inovativnih ideja i proizvoda koje tržište zahteva, prateći i upijajući koliko god je potrebno informacija i takođe unapređivanjem i poboljšanjem odnosa sa ostalim poslodavcima, proizvođačima i potrošačima (Setini, Yasa, Supartha, Giantari, Rajiani, 2020). Ove tvrdnje žena preduzetnica, kao inovativnih faktora pojma preduzetništva možemo potvrditi i rečima autora Berite, koja piše da je žensko preduzetništvo prepoznato kao glavni distributor kreiranja poslova i inovacija, gde je njihovo učešće u ekonomskim aktivnostima prepoznato i gde preuzima kontrolu u ubrzanju sredstava razvijanja celokupnog procesa razvitka, na osnovu čega će smanjiti siromaštvo i nejednakost, istovremeno povećavajući dobrobit svih u celini ("Encourage Entrepreneurial Progress", 2020).

## ISPITIVANJE ZNAČAJA UPOTREBE INSTAGRAMA U RAZVOJU ŽENSKOG PREDUZETNIŠTVA

Kao što smo spomenuli na početku, društvena mreža Instagram pruža ženskim preduzetnicama veću vidljivost, mogućnost informisanja kao i saradnju i interakciju sa ostalim poslovnim partnerima u cilju razvoja ili poboljšanja sopstvenog biznisa. Korišćenjem društvenih mreža, posebno Instagrama, kreirani su novi načini interakcije i participacije sa drugim granama u svakodnevnom životu uključujući i biznis. Autor Jenkins (2015) koji se bavio izučavanjem Instagram marketinga, kaže da je Instagram aplikacija poboljšala komunikacionu tehnologiju između prodavaca i kupaca. On je čak i dublje zašao sa tvrdnjama da je upotreba Instagrama kao marketinškog alata postala osnovno sredstvo među početnicima u poslovanju, odnosno start-up kompanijama i ostalih organizacija koje se danas stvaraju ili već postoje. Ove tvrdnje je veoma značajno spojiti sa razvojem ženskog preduzetništva, jer drugi autori iskazuju svoja mišljenja da su žene preduzetnice prihvatile i prilagodile se društvenim mrežama kao jedna od glavnih alatki jačanja društvene konekcije u različitim sferama poslovanja, izlaska na tržište i promocija njihovih usluga i proizvoda potencijalnim potrošačima i takođe veoma značajne alatke za inovacije i brendiranje, kao i za zapošljavanje radne snage (Francesca, Paola, Paoloni, 2017). Korišćenje Instagrama i svesnosti njegove snage i moći kao marketinškog alata može odigrati ključnu ulogu u razvoju ženskog preduzetništva. On i te kako može uticati na podizanje svesti o njihovom brendu kroz direktno obraćanje njihovoj određenoj ciljanoj masi i direktno komuniciranje sa istim, dovođenje kupaca na njihov veb sajt, povećanje prodaje proizvoda i prihoda. Tokom nekoliko godina stvaranja i razvijanja platforme Instagram, od decembra 2010. godine kada je bilo svega oko million korisnika, Instagram se pretvorio u marketinšku mašineriju, kada je u 2018. godini prebacio preko milijardu svojih korisnika (Mamodu, Moses, Ekeagbara, Peter, 2019). Stoga, uviđa se koliko on može biti važan alat u ostvarivanju uspeha.

Prikažaćemo istraživačku studiju slučaja autora Dewi (2020), koji je analizirao i istražio dve preduzetničke firme koje proizvode žensku odeću napravljenu od tkanine zvane *batik* i *lurik*. Istraživanje je rađeno u Indoneziji, odakle je i autor, pokušavajući da prikaže značaj uticaja



Instagrama u osnaživanju ženskog preduzetništva. Reč je o dve različite firme, A i B, koje posluju duže od petnaest godina. Firma A, koja je u vlasništvu žene od 45 godina, posluje sa više od 15 zaposlenih krojača u firmi i 5 zaposlenih koji su zaduženi za prodaju, distribuciju i kontrolu kvaliteta. Napravila je Instagram profil 2013. godine, i koristila ga je sve do 2015. kada joj je Fejsbuk zabranio da nastavlja da postavlja fotografije. To je značajno uticalo na uspeh poslovanja, da bi potom, napravila fan stranicu na Fejsbuku kako bi pokušala da se povrati. Firma B je osnovana takođe od ženske osobe, koja trenutno ima 35 godina, i koja je osnovala svoju preduzetničku firmu kada je završila fakultet za ekonomiju i menadžment u Džakarti, Indonezija. Rečeno je da je firma, od početka aktivnog korišćenja društvenih mreža 2009. godine, značajno porasla. Početni kapital je bio 3 miliona IDR (211.69 USD). Mesečni profit je bio 300 miliona IDR, proizvođači prosečno oko 1 000 proizvoda u 2016. godini. Od 2002. do 2016. godine je povećan broj zaposlenih sa 2 na čak 60. U narednim tabelarnim prikazima je iskazano istraživanje ove dve firme na osnovu korišćenja Instagram profila (Dewi, 2020).

**Tabela 1.** Instagram profili firme A i firme B

Slučajevi	Instagram profili (od novembra 2016)			
	Broj pratilaca	Broj postova	Broj komentara	Broj lajkova
Firma A	17,723	3,000	5,809	82,000
Firma B	39,638	2,159	2,771	99,653

Izvor: Prema autoru Ambar Sari Dewi, 2020, str. 60

Na osnovu izložene tabele zaključujemo da i jedna i druga firma aktivno učestvuju na platformi Instagram. Pod pretpostavkom da su komentari i lajkovi pravi i relevantni, pristup i pronalazak svoje ciljne grupe ovih preduzetnica je urađen na adekvatan način. Na taj način one Instagram kampanjom formiraju svoje potencijalne potrošače.

Tabela 2. prikazuje i tekst i fotografije koje su korišćene u kampanji. Instagramove osnovne i glavne osobine su slike i tekstovi. Međutim danas, može se reći da se i video-klipovi, koje je Instagram uveo 2013. godine, značajnije koriste u kampanjama privlačenja potencijalnih potrošača. Video-klipom kupcima možemo u 20-30 sekundi pokazati

zašto oni treba da kupe baš taj proizvod. Firme A i B se nisu bavile video kampanjom, jer su postavili svega nekoliko video-klipova.

**Tabela 2.** Broj postova i sadržaja na Instagramu

Slučajevi	Vrste postova				Vrste sadržaja	
	Tekst	Fotografija	Video	Link	Informacija o proizvodu	Ostalo
Firma A	2929	2965	0	217	22935	30
Firma B	2159	2159	4	533	1709	450

Izvor: Prema autoru Ambar Sari Dewi, 2020, str. 60

Ovde takođe vidimo aktivno učešće firmi u postavljanju fotografija i tekstova, kao i ostalih vrsta sadržaja. Autor Dewi (2020) ističe da su oba Instagram profila vizuelno koristila čiste boje koje jasno pokazuju njihove proizvode. Na osnovu tabele, jasno se vidi da je firma A više koristila promocije u vidu tekstova, fotografija i najviše informacija o proizvodu da prikaže važnost brenda u odnosu na firmu B, dok je firma B više koristila kampanju plasiranja video linkova i ostalih informacija o samom proizvodu i drugim dnevnim aktivnostima. Uopšteno se može reći da su i jedna i druga firma koristile jasne poruke upućene svojim kupcima.

Posmatrajući tabelu 1 i tabelu 2, društvena mreža Instagram je omogućila i jednoj i drugoj firmi da saraduje sa drugim preduzetnicama i zajednicama. Na primer, vlasnica firme B i neke druge preduzetnice su 2015. godine osnovale *Jogja Muslimah-Preneur* (JMP) zajednicu (*Women Muslim Entrepreneurs of Jogjakarta*). Svrha i cilj ove zajednice je bila da se osnaži i poboljša mogućnost muslimanskih žena, različitog porekla, da napreduju, uče i da se razvijaju kroz različite radionice, sastanke i studije religije. Ovo je bitno jer se na ovaj način preduzetnice zbližavaju i razvijaju mogućnosti povećanja šansi povezivanjem sa ostalim malim i srednjim preduzećima (eng. *SME*), stvarajući *SMEs* mrežu potencijalnih partnera i poboljšanje u izgradnji kapaciteta (Dewi, 2020). Ovim primerom smo pokazali na koji način preduzetnice mogu da uvide šansu razvijanja svojih poslovanja, interakcijom, komunikacijom i saradnjom putem savremene društvene platforme Instagram, koja ne samo da može biti iskorišćena radi marketing kampanje već i kao alat za izgradnju

konkretnih društvenih zajednica žena, kako bi zajedno napredovale i stvarale šanse za razvoj ideja koje imaju.

## ZAKLJUČAK

Primenom adekvatne i relevantne literature, nastojali smo da istaknemo značaj razvijanja ženskog preduzetništva, potencijale koje ono nosi sa sobom i načine na koje je to moguće ostvariti. Razvitkom i napretkom tehnologije, prelaskom sa klasičnog marketinga na digitalni i internet marketing, žene preduzetnice uviđaju svoju šansu rasta i razvitka na samom tržištu. Analizom značaja upotrebe društvene mreže Instagram u domenu razvitka ženskog preduzetništva, pokazali smo koliki značaj zapravo ima Instagram u savremenom poslovanju. Inovativnost savremenog marketing poslovanja i upotreba Instagrama kao marketing kampanje radi postizanja ciljeva, dozvoljava preduzeticama da steknu veću vidljivost i popularizaciju na tržištu, takođe izbegavajući suočavanje sa nejednakošću u poslovanju. Na kraju, važno je ponovo istaći šansu koju Instagram pruža preduzeticama da zajednički komuniciraju, stvaraju zajednice i organizacije, koje će ih znatno ojačati, uznapredovati i povećati šanse za uspeh. Komunikacijom, povezivanjem i stvaranjem mreža novih partnera, one i te kako dobijaju na značaju i vidljivosti, kako u užem, tako i u širem okruženju. Možemo zaključiti da je društvena mreža Instagram, kao alat primene u poslovanju, zaista jedna od fundamentalnih internet platformi za oglašavanje, povećanje vidljivosti biznisa i ostvarivanja profita, kao i velika šansa koju preduzetnice mogu da iskoriste za svoj uspeh i napredak.

## LITERATURA

1. Budden, C. B., Anthony, J. F., Budden, M. C., & Jones, M. A. (2007). Managing the evolution of a revolution: Marketing implications of Internet media usage among college students. *College Teaching Methods & Styles Journal (CTMS)*, 3(3), 5-10.
2. Encourage Entrepreneurial Progress Through Training (2020, Novembar 10), Preuzeto sa <https://www.liputan6.com/citizen6/read/3924215/5-cara-menulis-daftar-pustaka-dari-internet-wajib-tahu-agar-tidak-salah>

3. Carah, N., & Shaul, M. (2016). Brands and Instagram: Point, tap, swipe, glance. *Mobile Media & Communication*, 4(1), 69-84.
4. Corley, J. K., Jourdan, Z., & Ingram, W. R. (2013). Internet marketing: a content analysis of the research. *Electronic Markets*, 23(3), 177-204.
5. Dewi, A. S. (2020). Investigating the Impact of Instagram on Women Entrepreneurs' Empowerment. In *Annual International Conference on Social Sciences and Humanities (AICOSH 2020)* (pp. 58-61). Atlantis Press.
6. Duffy, B. E., & Hund, E. (2015). "Having it all" on social media: Entrepreneurial femininity and self-branding among fashion bloggers. *Social Media+ Society*, 1(2), 2056305115604337.
7. Dangi, N. (2014). Women entrepreneurship and growth and performance of MSMEs in India. *International Journal*, 2(4), 174-182.
8. Douglas, N. K. M. (2019). Reviewing the Role of Instagram in Education: Can a Photo Sharing Application Deliver Benefits to Medical and Dental Anatomy Education?, *Med. Sci. Educ.*, vol. 29, no. 4, pp. 1117-1128.
9. De Veirman, M., Hudders, L., & Nelson, M. R. (2019). What is influencer marketing and how does it target children? A review and direction for future research. *Frontiers in Psychology*, 10, 2685.
10. Dean, H., Larsen, G., Ford, J., & Akram, M. (2019). Female entrepreneurship and the metanarrative of economic growth: A critical review of underlying assumptions. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 24-49.
11. De Paula Molinari, M., Demarque, E., & da Silva, M. C. P. (2019). A unidade lexical crush e seus usos: inglês, português do Brasil e francês. *Acta Scientiarum. Language and Culture*, 41(2), e46971-e46971.
12. Encourage Entrepreneurial Progress through Training (2020, Novembar 10), Preuzeto sa: <https://www.liputan6.com/citizen6/read/3924215/5-cara-menulis-daftar-pustaka-dari-internet-wajib-tahu-agar-tidak-salah>
13. Foss, L. (2010). Research on entrepreneur networks: The case for a constructionist feminist theory perspective. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 2(1), 83-102.

14. Francesca, M.C., Paola, D. & Paolomi, P. (2017). Women in business and social media: Implications for female entrepreneurs in emerging countries. *African Journal of Business Management Volunteer*. 11 (14), 316-326.
15. Gardašević, J., Čenejac, J., (2018). Motivi za korišćenje društvenih mreža u kontekstu marketinga, *Innovation, ICT and education for the next generation*, 10 Septembar, Novi Sad, 171-182.
16. Gardašević, J. & Kovačević, M. (2019). Značaj veze između digitalnog marketinga i društvenih mreža u preduzetništvu, XVI međunarodni naučni skup "Pravnički dani-prof. dr Slavko Carić", Novi Sad, Srbija, 26-28. Septembar 2019, pp. 1-9.
17. Gardašević, J., Ćirić, M., Carić, M. (2018). Razumevanje motiva korišćenja društvenih mreža u funkciji unapređenja komunikacije sa potrošačima, *Marketing*, Vol. 49, Br. 4, str. 311-320.
18. Greene, P., Brush, C., Hart, M., & Saporito, P. (1999). Exploration of the venture capital industry: Is gender an issue? *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp.168-181), Wellesley, Babson College.
19. Hampton, A., Cooper, S., & McGowan, P. (2009). Female entrepreneurial networks and networking activity in technology-based ventures: An exploratory study. *International Small Business Journal*, 27(2), 193-214.
20. Iwu, C. G., Nsengimana, S., & Robertson, T. K. (2019). The Factors Contributing to the Low Numbers of Women Entrepreneurs in Kigali. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 15(6).
21. Jenkins, L.D. (2015). Instagram marketing: Your complete guide to Instagram success. *Social media examiner*. Preuzeto sa: <https://www.socialmediaexaminer.com> (pristup 2020, Novembar 12).
22. Krstić, A. i Đurđević, B. (2017). Marketing na društvenim mrežama, *Marketing*, 48 (4), 254-260.
23. Mamodu, C., Moses, C., Ekeagbara, J., & Peter, D. (2019). Effects Of Instagram Marketing on Female Entrepreneurial Performance in Lagos Nigeria: An Exploratory Study. *Covenant Journal of Entrepreneurship*, 3(2).
24. Neumeyer, X., Santos, S. C., Caetano, A., & Kalbfleisch, P. (2019). Entrepreneurship ecosystems and women entrepreneurs: a social capital and network approach. *Small Business Economics*, 53(2), 475-489.

25. Ogbari, M. E., Esho, E., Olokundun, M. A., Ogunnaike, O. O., & Atolagbe, T. M. (2018). Technology Entrepreneurship: Pathway to Industry-University Engagement. *Covenant Journal of Entrepreneurship*, 1(3).
26. Perčić, K., Perić, N., & Kutlača, Đ. (2019). The adoption of internet media as marketing innovations in Serbia. *Management*, 24(2).
27. Purnomo, A., Septianto, A., Sutiksno, D. U., Hikmawan, M. I., & Kumalasari, R. D. (2020, August). Technopreneur Publication: A Bibliometric Analysis (2000–2019). In *2020 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech)* (pp. 521-526). IEEE.
28. Rezaei, S., Shahijan, M. K., Amin, M., & Ismail, W. K. W. (2016). Determinants of app stores continuance behavior: a PLS path modelling approach. *Journal of Internet Commerce*, 15(4), 408-440.
29. Sutcliffe-Braithwaite, F., & Lawrence, J. (2019). Power and Its Loss in The Iron Lady. In *Biography and History in Film* (pp. 295-317). Palgrave Macmillan, Cham.
30. Setini, M., Yasa, N. N. K., Gede Supartha, I. W., Ketut Giantari, I., & Rajiani, I. (2020). The Passway of Women Entrepreneurship: Starting from Social Capital with Open Innovation, through to Knowledge Sharing and Innovative Performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(2), 25.
31. Wissinger, E. (2007b). Modelling a way of life: Immaterial and affective labour in the fashion modelling industry. *Ephemera: Theory and Politics in Organization*, 7(1), 250–269.
32. Wan, R.W.O, Ziti, F.A, & Nurul, H.N. (2016). Social media. *Indian Journal of Science Technology*, 9 (17), 21-22
33. Xavier, S. R., Ahmad, S. Z., Nor, L. M., & Yusof, M. (2012). Women entrepreneurs: Making a change from employment to small and medium business ownership. *Procedia Economics and Finance*, 4(1), 321-334.

# THE IMPORTANCE OF USING THE SOCIAL NETWORK INSTAGRAM IN THE DEVELOPMENT OF WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP

Gardašević Jovana

Fimić Nikola

Lalović Pavle

**Abstract:** *The subject of the paper is to examine the importance of using the social network Instagram in women's entrepreneurship in order to encourage the development or improvement of existing businesses of women and women engaged in performing SMEs through the use of this modern interactive and marketing tool. A review of the latest literature seeks to point out the relevant views of authors who have conducted research on the use of social networks with an emphasis on the social network Instagram in the field of women's entrepreneurship to examine their correlation in order to strengthen women's entrepreneurship. The social network Instagram provides women entrepreneurs with greater visibility, the possibility of information as well as cooperation and interaction with other business partners in order to develop or improve their own business. The paper uses methods of analysis and synthesis, positivism and content analysis. The aim of this paper is to inform women entrepreneurs about the importance of use the social network Instagram in the development of their business, undertaking marketing and promotional activities and opportunities for cooperation, participation and interaction with various partners in their everyday business environment.*

**Key words:** *women entrepreneurship / social networks / Instagram / growth and development*

## UPUTSTVO AUTORIMA ZA PISANJE I PRIPREMANJE RUKOPISA

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

### DOSTAVLJANJE RUKOPISA

Autori mogu dostavljati rukopise, obavezno u elektronskoj formi na e-mail adresu: [redakcija@fimek.edu.rs](mailto:redakcija@fimek.edu.rs), a u papirnoj verziji na adresu: Fakultet za ekonomiju i inženjerski me- nadžment, Novi Sad, Cvečarska 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 po- seбно 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 zaposlen- ja, 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 au- tori 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**

### ***Radtrebada 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 naslovima 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**

Soleša, D., Carić, M. (2016). *Informacione i komunikacione tehnologije*, Novi Sad: Univerzitet Privredna Akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.

### **Tridošest autora**

Solesa, D., Juričić, V., Raisman, M. (2014). Web 2.0 as a potential for development of young people, *Technical Gazette* 21(6), 1403-1409.

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

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

### **Članak u časopisu, dva autora**

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

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

Soleša, D., Juričić, V., Raisman, M. (2014). *Web 2.0 as a potential for development of young people*, *Technical Gazette* 21(6), 1403-1409.

### **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.**

Soleša, D., Černetič M., Gerlič I., (2007). *New Media in Education*, Selected topics, University of Novi Sad - Faculty of Education in Sombor, Faculty for Organizational Sciences in Kranj and University of Maribor - Faculty of Education Maribor, pg. 219

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

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

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

### **Citati**

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

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

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

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

### **Rezime ili parafraza**

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

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

### **Jedan autor**

Babović (2009) upoređuje strukturu pristupa ...

### **Dva autora**

Uvek se navode dva prezimena

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

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

### **Tri do pet autora**

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

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

### **Šest ili više autora**

U uvodnoj frazi navodi se prezime prvog autora ili u zagradi

Carić i sar. (2010) tvrde da...

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

Kada se navodi više od jednog dela istog autora:

(Bandin, 2005, 2007)

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

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

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

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

Kod citata se uvek navode stranice:

(Mirković, 2006, str. 12)

Kod korišćenja delova

(Carić, 2008, pogl. 3)

(Carić, 2008, str. 231–258)

**Neimenovan autor**

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

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

## **FUSNOTE**

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

Fusnote se numerišu eksponentom, arapskim brojevima na kraju rečenice.

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

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

## **GUIDELINES FOR AUTHORS ON WRITING AND PREPARING MANUSCRIPTS FOR SUBMISSION**

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

### **SUBMISSION OF MANUSCRIPTS**

Authors can submit manuscripts, in the electronic form ONLY to the following e-mail address: [redakcija@fimek.edu.rs](mailto:redakcija@fimek.edu.rs) or by mailing paper versions to: Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Cvećarska 2, Srbija, clearly marked as follows: “Za redakciju časopisa Ekonomija- teorija i praksa”. The manuscripts will be considered for publishing on the condition that they have not been offered to any other journals, while works written by multiple authors can be published only if all of the contributing authors give their consent for publication. 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* (7<sup>th</sup> edition). Subotica, Proleter A.D. Bečej, Ekonomski fakultet

#### **Two authors**

Soleša, D., Carić, M. (2016). *Informacione i komunikacione tehnologije*, Novi Sad: Univerzitet Privredna Akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.

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

Soleša, D., Juričić, V., Raisman, M. (2014). Web 2.0 as a potential for development of young people, *Technical Gazette* 21(6), 1403-1409.

#### **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.), *Psibopatija 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**

Solesa, D., Juričić, V., Raisman, M. (2014). *Web 2.0 as a potential for development of young people*, *Technical Gazette* 21(6), 1403-1409.

#### **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.**

Soleša, D., Černetič M., Gerlič I., (2007). *New Media in Education*, Selected topics, University of Novi Sad - Faculty of Education in Sombor, Faculty for Organizational Sciences in Kranj and University of Maribor - Faculty of Education Maribor, pg. 219

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

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

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

### **Quotations**

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

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

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

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

### **Summary or paraphrase**

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

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

### **One author**

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

### **Two authors**

Both last names have to be supplied

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

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

### **Three to five authors**

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

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

### **Six or more authors**

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

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

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

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

If you haven't read the original work, you should give the name of the author which referred you to the mentioned source:

Bergson's research (mentioned by Mirković and Boškov, 2006).

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

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

#### **Unnamed author**

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

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

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

#### **FOOTNOTES**

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

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

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

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

**Pretplata je 15.000 dinara po jednom primerku časopisa.  
Časopis izlazi kvartalno.  
Pretplata se može izvršiti na račun br.: 330-15003002-53**