

UDK: 33



ISSN 2217–5458

FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT U NOVOM SADU

# Ekonomija

## *teorija i praksa*

---

Economics

*Theory and Practice*

---

GODINA VIII • BROJ 4 • NOVI SAD, 2015.

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

**IZDAJE:**

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

Glavni urednik  
**Veselinović Branislav**

Odgovorni urednik  
**Mišković Dušan**

Sekretar redakcije  
**Drobnjaković Maja**

Lektor i korektor za srpski jezik  
**Šinik Mirela**  
**Despotov Mara**

Lektor i korektor za engleski jezik  
**Marić Kristina**

Tehnička realizacija  
**Penpro, Novi Sad**

Štampa  
**Alfa-graf NS, Novi Sad**

Tiraž  
300

CIP – Каталогизација у публикацији  
Библиотека Матице српске, Нови Сад

33

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

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

COBISS.SR-ID 262822663

**Izdavački savet:**

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

**Redakcijski odbor:**

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

# Sadržaj|Contents

---

## ORIGINALAN NAUČNI RAD

---

- Dragan Ž. Đurđević, Ivana Ž. Ljutić**  
KORPORATIVNA ODGOVORNOST I PREVENCIJA PRANJA NOVCA  
**Djurđevic Dragan Z., Ljotic Ivana Z.**  
CORPORATE RESPONSIBILITY AND PREVENTION OF MONEY LAUNDERING 1–10

---

## PREGLEDNI RADOVI

---

- Radović Gordana**  
FINANSIRANJE POLJOPRIVREDE U REPUBLICI SRBIJI: ISKUSTVA I MOGUĆNOSTI  
**Radovic Gordana**  
FINANCING AGRICULTURE IN THE REPUBLIC OF SERBIA: EXPERIENCES AND OPPORTUNITIES 13–27

- Simić Vladimir**  
ANALIZA ORGANIZACIONE I UPRAVLJAČKE STRUKTURE NA PRIMERU SRPSKE FILMSKE ASOCIJACIJE  
**Simic Vladimir**  
ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL STRUCTURE ON THE CASE OF SERBIAN FILM ASSOCIATION 28–46

- Ravić Nenad, Gavrić Gordana**  
ULOGA I ZNAČAJ INOVACIJA ZA RAZVOJ MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U REPUBLICI SRBIJI  
**Ravic Nenad, Gavric Gordana**  
THE ROLE AND IMPORTANCE OF INNOVATION FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE REPUBLIC OF SERBIA 47–63

---

## STRUČNI RADOVI

---

- Radivoj Prodanović, Katarina Lazović**  
PERCEPCIJE I PROFIL POTROŠAČA FUNKCIONALNE HRANE  
**Prodanovic Radivoj, Lazovic Katarina**  
CONSUMER PERCEPTIONS AND CONSUMER PROFILE REGARDING FUNCTIONAL FOOD 65–85

- Snežana Milićević, Nataša Đorđević**  
POTENCIJALI ZA RAZVOJ PLANINE GOČ KAO DESTINACIJE RURALNOG TURIZMA  
**Milicevic Snezana, Djordjevic Natasa**  
POTENTIALS FOR THE DEVELOPMENT OF GOČ MOUNTAIN AS A RURAL TOURIST DESTINATION 86–97
-

---

**ORIGINALAN NAUČNI RAD**



## KORPORATIVNA ODGOVORNOST I PREVENCIJA PRANJA NOVCA

Đurđević Dragan Ž.<sup>1</sup>

Ljutić Ivana Ž.<sup>2</sup>

**Sažetak:** *Ovaj rad razmatra korporativnu odgovornost i prevenciju pranja novca iz ugla novonastalog poslovnog okruženja sa aspekta rizika i zakonske odgovornosti. Analiziraju se pravne osnove, međunarodni standardi, kao i nacionalna regulativa suprotstavljanja pranju novca. Ukazuje se na osnovne elemente suprotstavljanja pranju novca u funkciji zaštite interesa biznisa kroz principe dobrog upoznavanja svojih klijenata, zaštite zaposlenih i na taj način, zaštite nacionalnih interesa, bezbednosti, vladavine prava i stabilnosti demokratskog društva i institucija. U fokusu su aktivnosti, uloga i odgovornost menadžmenta u prepoznavanju indikatora pranja novca, kao i edukacija zaposlenih u sferi blagovremene detekcije pomenutih aktivnosti.*

**Ključne reči:** *pranje novca / poznavanje svog klijenta / zakonska regulativa / odgovornost / kontrolna tela / zakonodavne agencije*

### UVOD

Šira društvena zajednica je sve više zainteresovana za sagledavanje mesta i uloge u suprotstavljanju pranju novca. Velika očekivanja su na korporativnoj odgovornosti u doprinosu borbe protiv terorizma, odbrani bezbednosti zemlje i nacionalnih in-

---

<sup>1</sup> Akademija za nacionalnu bezbednost, Beograd, Kraljice Ane bb,  
e-mail: djurdjevic.dragan@gmail.com

<sup>2</sup> Beogradska bankarska akademija - Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije Univerziteta Union u Beogradu, e-mail: ivana.ljusic@bba.edu.rs

teresa. Naučna opravdanost se ogleda u proširivanju i produbljivanju znanja o svim pitanjima vezanim za predmet istraživanja i ugradnju istih u teorijski fond nauke o zaštiti, nauke o bezbednosti, nauke o reviziji i nauke o finansijama. Društvena opravdanost se odnosi na iznalaženje mehanizama za prevazilaženje dosadašnjih propusta, slabosti i nedostataka, kao i na izradi, sistemskih rešenja, regulativa i davanju predloga za unapređenje organizacije i funkcionisanja na preventivnom i represivnom planu suzbijanja pranja novca kao jednog od centralnih stubova jačanja nacionalne ekonomije i suzbijanja terorizma (Đurđević, 2006). Ilegalni tokovi novca uzrokuju brojne poremećaje na tržištu: investiranje u sektore sa manjim rizikom od otkrivanja, umesto u one sa višim prinosom; rast cena, a posebno nekretnina; rast potrošnje, a posebno uvoza robe široke potrošnje; smanjenje izvoza i ekonomskog razvoja; nelojalnu konkurenciju; negativan uticaj na direktne strane investicije zbog podrivanja realnog sektora i naduvavanja nekih sektora; korupciju; jačanje sumnjivih prihoda i distribucije bogatstva. Zato je važan zadatak države da podstakne korporativnu odgovornost naročito u segmentu sprečavanja pranja novca, pojavi korupcije i poreske evazije.<sup>3</sup>

## INFORMACIONE TEHNOLOGIJE

Nezadrživo brz rast informacionih tehnologija, a posebno interneta doveo je do praktičnih, pravnih i etičkih pitanja, koja se odnose na individualnost i zaštitu ličnosti, učesnika u elektronskim komunikacijama. Mogućnosti koje nastaju sofisticiranim tehnikama, posebno zbog nedovoljnog poznavanja i neupućenosti, stvaraju rizik od pranja novca i finansiranja terorizma, zbog čega im se mora pokloniti posebna pažnja i značaj. Bezbednosni propusti nastaju kod onih pružalaca usluga, plaćanja preko interneta, koji dozvoljavaju otvaranje računa i obavljanje transakcija, bez identifikovanja i evidentiranja podataka o korisniku. Na ovaj način se omogućava da nakon aktivacije računa, novac može biti upućen na bilo koju destinaciju u svetu, a da se pritom izbegne postojeći bankarski sistem (Đurđević, 2013). Uz ove načine transfera moguće je priključiti kreditne i debitne kartice. U pojedinim državama, prema propisima koji su u vezi sa borbom protiv pranja novca i finansiranja terorizma, nisu obuhvaćeni pružaoci usluga sistema elektronskog plaćanja u spiskove lica i ustanova čije su aktivnosti povezane sa novcem i imovinom. Analogno tome zakoni protiv pranja novca i finansiranja terorizma kao

<sup>3</sup> Šire o tome u: Đurđević, D. Ž., Stevanović, M. D. (2014). Problemi sa kojima se suočava IT sektor u borbi protiv pranja novca u Srbiji, Zbornik rezimea, Međunarodna naučno stručna konferencija: *Borba protiv prevara i korupcije 2014*, Beograd, 11-12. decembar 2014.



i svi zahtevi koji iz njih proizilaze za njih ne važe. Ovi propusti u zakonu otvaraju neslućene mogućnosti za pranje novca i legalizaciju novca stečenog na nezakonit način. Od suštinskog značaja za podizanje svesti o korporativnoj odgovornosti je dobro upravljanje segmentom suzbijanja pranja novca (engl. *Anti Money Laundering* - AML) što zahteva postojanje „principala” i visokog rukovodstva (top menadžment) koji bi trebao biti dobro informisan o ključnim aspektima usklađenosti u oblasti suprotstavljanja pranju novca, u upravljanju rizikom i aktivnostima za koje je potrebna njihova puna pažnja, političko i programsko odlučivanje<sup>4</sup>, kao i druge aktivnosti. Pranje novca nije samo briga domaćih menadžera i nije pojava lokalnog karaktera, već pojava koja ima međunarodni karakter i čiji oblici u različitim formama ugrožavaju ekonomske, finansijske, političke i interese nacionalne bezbednosti sve većeg broja zemalja. U tom kontekstu je dovoljno pomenuti na primer pranje novca za finansiranje i podršku terorizmu. Internet je pružio mogućnost kupovine bilo kog proizvoda, na bilo kom mestu na planeti, dok je uspon virtuelnih valuta omogućio transfer novca na sve četiri strane sveta i otvorio vrata globalnim poslovnim prilikama, nažalost i kriminalu se ukazala šansa za ostvarenje svojih ciljeva istim metodama. Pojava virtuelnih moneta je od strane šire društvene zajednice tretirana kao jedna od tehničkih inovacija, sa predznakom rizično, nepouzdan, verovatno kratkotrajno, međutim moramo naglasiti da je isti put prošao i plastični - kartični novac, kasnije prihvaćen i uvučen u regulatorni okvir. Jedan od argumenata koji je, u prvo vreme, privukao zaluđenike za tehnologiju, internet i investitore avanturiste je taj, što ove monete ne kontrolišu centralne banke koje, opet, kontrolišu vlade. Svetskim moćnicima ne odgovara korišćenje paralelnih, virtuelnih valuta, jer one omogućavaju zaobilazanje globalnih pravila. Iza virtuelnih moneta ne stoje centralne banke, njihovu vrednost utvrđuje mnoštvo računara (Đurđević, 2014, str. 12-16).

## PRANJE NOVCA

Nove metode pranja novca, a naročito njegovog korišćenja za finansiranje terorizma, se daleko brže razvijaju, a njihovi tvorci stalno prilagođavaju svoje tehnike i procese kako bi izbegli detekciju. Krajnji cilj svakog „perača novca” je legalizacija kapitala stečenog nezakonitim putem, pretvarajući ilegalna sredstava u zakonsko sredstvo plaćanja bez sankcionisanja. Nesprovođenje efektivnih mera sistema kon-

<sup>4</sup> Pod terminom „političko i programsko odlučivanje” podrazumeva se donošenje odluka o menadžment politici nadležne finansijske institucije koja je obavezna da sprovodi mere i aktivnosti suprotstavljanja pranju novca.

trola može dovesti do većih problema koji sa sobom donose finansijske štete i gubitke poslovnog ugleda (Tabela 1).

**Tabela 1.** Sankcionisane banke u periodu 2004–2014. godine za nezakonito poslovanje.

Banka	Sumnjiva delatnost pranja novca	Sankcija
BNP Paribas	2005. - 2009. najmanje 2,663 telegrafskih transfera za klijente iz država pod sankcijama, u visini oko 8 milijardi USD	- 2014. poravnanje, oko 8,9 milijardi USD, da se izbegne krivični postupak
HSBC	2006. – 2009. iz filijala u Meksiku i Kolumbiji 15 milijardi USD gotovine bez kontrole porekla; 60 triliona USD godišnje telegrafskih transfera iz država pod sankcijama, bez nadzora... (US Senat 2012)	- 2012. 1,921 milijarda USD da se izbegne krivični postupak
Standard Chartered	2001. – 2008. prikrivanje i dvojno iskazivanje 60,000 transakcija prema Iranu, u visini od 250 milijardi USD.	- 2012. 677 miliona USD, dogovor sa tužilaštvom
ING	Od 1990-tih - 2007. falsifikovani izveštaji o 20.000 transakcija sa državama pod sankcijama u visini od najmanje 2 milijarde USD, Udeo u bankama iz kojih su vršeni transferi, školjke kompanije u Holandiji i ogranak u Belgiji za izbegavanje kontrole transfera u USD.	- 2012. 619 milion USD, poravnanje sa regulatornim telima SAD
JP Morgan	2005. preko 1,700 telegrafskih transfera za lica prema kojima su zavedene sankcije, u visini od 178.5 miliona USD; 2009. garancije za akreditive. Nisu po nalogu OFAC dostavili dokumenta o transferima 2010-2011. za Kartum; 2008. upravljanje nenaplativim hipotekama	- 2011. 88.3 miliona USD, dogovor sa Departmanom Trezora - 2013. 13 milijardi USD poravnanja zbog upravljanja hipotekama
Barclays	Od 1990-tih – 2006. prebacili stotine miliona USD kroz finansijski sistem SAD za račun banaka iz Irana, Burme, Libije, Kube i Sudana	- 2010. 298 miliona USD, dogovor sa tužilaštvom
RBS (ABN AMRO)	2005. – 2007. falsifikovali isprave o transakcijama „stotina miliona“ USD	- 2010. 500 miliona USD, dogovor sa tužilaštvom
Credit Suisse	1996. – 2006. falsifikovali isprave radi sprovođenja transakcija iz Sudana, Burme, Kube i Liberije, i najmanje 4.775 transfera, od preko 480 miliona USD, za račun fizičkih i pravnih lica iz Irana.	- 2009. 538 miliona USD, dogovor sa tužilaštvom, kao deo nagodbe sa Departmanom pravde
Lloyds Banking	Skrivanje informacija o klijentima za vršenje transfera	- 2009. 350 miliona USD, sporazum sa tužiocima.

Riggs Bank	Prikrivala račune koje je vodila za diktatore Nguemu Obasogoa i Augusta Pinočea (Ekvatorijalne Gvineje 700 miliona USD, Čile 10 miliona USD).	- 2004. priznali krivicu, 16 miliona USD kazna
------------	---	--

**Izvor:** The Wall Street Journal, 2014

Nakon ovakvih saznanja i iskustava korporacije su prinuđene na rigoroznu primenu programa za borbu protiv pranja novca, za podizanje stepena odgovornosti i preduzimanja ozbiljnih koraka za prevenciju. Jedan od najvećih izazova sa kojima se suočavaju korporacije svih vrsta je upravljanje sve značajnijim i rastućim brojem mera i procedura koje su potrebne za komuniciranje sa osobljem, a da istovremeno pokažu poštovanje i primenu principa najbolje prakse prema regulativi, rukovodstvu i reviziji.

Da bi se korporacije uspešno nosile sa problemima koje donosi pranje novca neophodno je izvršiti kadrovske, organizacione i edukativne pripreme. Za početak, potrebno je osigurati da zaposleni shvate vrednost i značaj primene mera i procedura u sprečavanju pranja novca i da je od ključnog značaja poštovanje svih propisa. Slediti primere „dobre prakse“ i sprovoditi ih kroz proces upravljanja tako da zaposleni postanu odgovorni i prihvate primenu svih mera i procedura, i da se svaka od njih proverava i evidentira, da se sa njima upoznaju i da svojim potpisom potvrde da su ih razumeli, kako bi u slučaju potrebe ostavile reviziji adekvatan trag, smanjujući rizik od sumnjivih aktivnosti.

## PREPORUKE ZA UVOĐENJE AML STRATEGIJE

Imajući u vidu suverenost IT kao nezaobilaznog instrumenta u savremenim komunikacijama, platnom prometu, praćenju transakcija i svim drugim finansijskim aktivnostima, preporučuje se usvajanje softverskih rešenja koja su dizajnirana tako da štite korporacije od pranja novca sa visokim stepenom rane detekcije pokušaja. Džeremi Crame, direktor Hiteca, je pobornik softverskih rešenja za zaštitu firmi protiv pranja novca, polazi od pretpostavke: „U svetu punom pranja novca i kiber kriminala, važnije je nego ikada za finansijske institucije da implementiraju snažnu softversku podršku za upravljanje poslovnim sadržajem, poštujući zahteve usaglašenosti.“ Lakše je reći nego sprovesti „dokazivanje“ adekvatnosti pojedinih

procedura AML, protokola komunikacija, procedura, zakonskih regulativa i rad na usaglašenosti, ponekad može biti logistička noćna mora“.<sup>5</sup>

Uvažavajući zakonsku regulativu kao i najbolje prakse treba se pridržavati određenog broja preporuka kako bi se korporacija blagovremeno uvela u procese ublažavanja, a potom i borbe protiv pranja novca.

- Da bi se uspostavila snažna korporativna strategija borbe protiv pranja novca neophodno je da se imenuje direktor, član Izvršnog odbora, sa potpunom odgovornošću za implementaciju. Za zakonske obveznike neophodno je imenovati službenika za izveštavanje o pranju novca i omogućiti mu direktnu vezu sa izvršnim direktorom.

- Neophodno je sve zaposlene i zainteresovane upoznati sa merama i principima usaglašenosti, koji se odnose na sprečavanje korupcije i sprečavanje pranja novca, uključujući i sve poslovne saradnike, komitente, dobavljače i druge. Svima treba pružiti mogućnost da bez straha, iznesu svoje mišljenje i stavove o preduzetim merama.

- Slanje e-mail pošte zaposlenih o AML kroz mrežu kompanije nije dovoljno. Jedan od načina organizacije rada je omogućavanje zaposlenima da svoje poslovanje bezbedno čuvaju, od strane pojedinaca koji se neovlašćeno i nemoralno ponašaju na mreži kompanije, je uvođenje polisa pristupa korišćenjem upravljačkih softvera. Snažna rešenja obezbeđuju prave mere i procedure kojima se oblikuju pravi kadrovi, sa ciljem da oni postanu odgovorni za ukupan tok procesa, ostavljajući jasan trag o usaglašenosti.

- Nakon, identifikovanja ključnih tačaka rizika pranja novca sa kojima se suočava vaš posao, potrebno ih je dokumentovati u knjizi (registar) rizika i uveriti se da je Upravni odbor u potpunosti upoznat sa njima. Softver za upravljanje rizicima minimizira uticaj i gubitke koji proizilaze iz neadekvatnih ili neuspešnih internih procesa, ljudi, sistema i spoljnih događaja, ali ne daje potpunu garanciju.

- Potrebno je osvežavati saznanja o firmama sa kojima poslujete, naročito o njihovim zastupnicima, dobavljačima i ostalim zaposlenima. Uverite se da li postupate sa „dužnom pažnjom“ i svoja saznanja uvek držite ažurnim, kako bi se mogli osloniti na njih. Ukoliko firma sa kojom poslujete poseduje licence koje se odnose na oblast vašeg poslovanja, a radi se o merama usklađenosti protiv pranja novca, treba ih povremeno proveravati.

---

<sup>5</sup> Jeremy Crame, izvršni direktor „Hitec“, jedan od osnivača „Hitec“ sa tridesetogodišnjim iskustvom u top menadžmentu kompjuterske industrije.

- Povremeno proverite AML strategiju i stanje kretanja novčanih tokova u vašoj organizaciji kako ne bi bili u sukobu sa zakonom ili u suprotnosti sa drugim propisima kao što je regulativa o zaštiti podataka.<sup>6</sup> Svoje nalaze, uz savet pravnih stručnjaka dostavite Upravnom odboru.
- Kako bi ste u potpunosti iskoristili ITC opremu koju posedujete i omogućili podatke lako dostupnim za inspekciju od strane zakonodavca, revizora, direktora i odbora, predlaže se korišćenje Enterprise Content Management (ECM) softvera.<sup>7</sup> Njime vam je omogućen pristup evidenciji snimljenih, indeksiranih i arhiviranih dokumenata, bez obzira na njihov izvor. ECM softver omogućava praćenje kretanja isteklih i nestalih dokumenata, a korporativne informacije se čuvaju u skladu sa pravnim i zakonskim smernicama, pružajući jasnu sliku o AML usaglašenosti.
- Nemojte pretpostavljati da se zakonska regulativa protiv pranja novca ne odnosi na vas.
- Ne smete okretati glavu u stranu kada zaposleni ili treće lice sa kojim imate poslovnu saradnju iskaže zabrinutost zbog mogućeg pranja novca.
- Nemojte se plašiti da raskinete poslovni ugovor ako se na osnovu principa sa „dužnom pažnjom“ aktivira alarm zabrinutosti zbog pranja novca ili ako se ne osećate sigurno iz bilo kog razloga. Uvek evidentirajte svoja saznanja i nalaze.

## ZAKLJUČAK

Poštujući zakonsku odredbu o određivanju ovlašćenog lica koje će biti odgovorno za otkrivanje transakcija za koje postoje razlozi za sumnju da je u pitanju pranje novca, menadžment svakako mora omogućiti edukaciju takvom/takvim licima da budu sposobni da detektuju, prepoznaju i da na odgovarajući način reaguju kada za to dođe vreme, ali ne smeju propustiti priliku da i sebi omoguće adekvatnu edukaciju u toj oblasti.

Savremeni menadžment je sve više izložen novim tipovima poslovnih rizika iz okruženja kao i onih koji se sinergetski generišu unutar firme i/ili bez sadejstva spoljnjih činilaca. Korporacije su sve više odgovorne pred akcionarima, zaposlenima, regulatornim telima i agencijama za efikasno uključivanje u „front“ borbe

<sup>6</sup> Zakon o sprečavanju pranja novca i finansiranja terorizma, („Sl. glasnik RS”, br. 20/2009, 72/2009, 91/2010 i 139/2014), Zakon o zaštiti podataka o ličnosti („Sl. glasnik RS”, br. 97/2008, 104/2009 - dr. zakon, 68/2012 - odluka US i 107/2012).

<sup>7</sup> Softver za upravljanje poslovnim sadržajem (engl. Enterprise Content Management ECM).

usmerene za suzbijanje pranja novca. Sa aspekta zaštite interesa korporacija, modernih biznisa i menadžmenta, sfera suzbijanja pranja novca postaje jedno od ključnih pitanja posebno za one biznise i finansijske institucije koje su visoko involvirane i eksponirane na nacionalnom i međunarodnom planu.

## CORPORATE RESPONSIBILITY AND PREVENTION OF MONEY LAUNDERING

Djurdjevic Dragan Z.

Ljusic Ivana Z.

**Abstract:** *This paper analyzes corporate responsibility and prevention of money laundering from the point of view of the new emerging business environment, while taking into account the aspects of risk and legal responsibility. Furthermore, it analyzes the legal foundation, international standards, as well as the national Serbian regulatory system approach to anti-money laundering battle. The paper points to the key elements of anti-money laundering activities aimed at protection and safeguarding business interests, using the principles like «knowing your client well», protecting your employees etc. By doing so, we also protect national interests, increase security and maintain the rule of law and of the stability of democratic society and institutions. Special focus is placed on the activities, roles and responsibilities of management in recognizing money laundering indicators and typologies, as well as the education of corporate staff in this area so as to be able to detect the aforementioned illegal activities in a timely manner.*

**Key words:** *money laundering / knowing your customer / legislation / accountability / control bodies / regulatory agencies.*

### LITERATURA

1. Dransfield, S. (2014, Oktobar 17). *Lost tax haven cash enough to end extreme poverty - twice over*, Preuzeto sa <http://www.oxfam.org.uk/blogs/2013/05/tax-haven-cash-enough-to-end-extreme-poverty>.

2. Đurđević D. Ž. (2013). Primena informacione tehnologije u suzbijanju pranja novca, Zbornik radova (CD-ROM), ISBN 978-86-89251-01-2, konferencija: *Informaciona bezbednost 2013*, Beograd, 05. jun 2013.
3. Đurđević D. Ž. (2014) Pranje novca: Plastični i virtuelni novac, Zbornik radova, ISBN 978-86-89755-03-9, COBISS.SR-ID 207931404, konferencija: *Šesta konferencija BISEC (Business Information SECurity) 2014*, Beograd, 18. jun 2014, str. 12-16.
4. Đurđević, D. (2006). *Suprotstavljanje pranju novca u funkciji borbe protiv terorizma*, Doktorska disertacija, Beograd, Fakultet bezbednosti.
5. European Central Bank (ECB). (2014, Novembar 11). *Virtual Currency Schemes*, Frankfurt, Preuzeto sa <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/virtualcurrencyschemes201210en.pdf>
6. FATF. (2014, Oktobar 28). Report: *Money Laundering Using New Payment Methods*, FATF/OECD, Paris. Preuzeto sa <http://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/reports/ml%20using%20new%20payment%20methods.pdf>
7. Financial Industry Regulatory Authority (FINRA). (2015, Oktobar 05). *Bitcoin: More than a Bit Risky*. Preuzeto sa <http://www.finra.org/investors/protectyourself/investoralerts/fraudsandscams/p456458>
8. Global Financial Integrity (GFI). (2015, Novembar 05). *Illicit financial flows from developing countries: 2002-2011*, Preuzeto sa [http://iff.gfintegrity.org/iff2013/Illicit\\_Financial\\_Flows\\_from\\_Developing\\_Countries\\_2002-2011-HighRes.pdf](http://iff.gfintegrity.org/iff2013/Illicit_Financial_Flows_from_Developing_Countries_2002-2011-HighRes.pdf)
9. Hansen, K.; Reuter, P.; Messick, R. (2015, Decembar 02). *Illicit Financial Flows from Developing Countries: Measuring OECD Responses*, Preuzeto sa [http://www.oecd.org/corruption/Illicit\\_Financial\\_Flows\\_from\\_Developing\\_Countries.pdf](http://www.oecd.org/corruption/Illicit_Financial_Flows_from_Developing_Countries.pdf)
10. Hedge Fund Research (HFR). (2015, Oktobar 05). *Global Hedge Fund Industry Report: Second Quarter 2014*, Preuzeto sa <https://www.hedgefundresearch.com/?fuse=productsirglo>
11. Ljutić I. i Milanović A. (2014). Primena načela postupanja u dobroj veri u oporezivanju dobiti povezanih lica, Pravni život – Načelo savesnosti i poštenja, Udruženje pravnika Srbije, Beograd, Broj 11/2014, Godina LXIII, Knjiga 573, TOM III, UDK 34 (497.11)(05), YU ISSN 0350-0500, (103-118).
12. Ljutić, B. Ž, Polić, S. (2002). *Revizija informacione tehnologije, Most revizije i informacione tehnologije*. Narodna banka Jugoslavije: Zavod za obračun i plaćanje. COBISS.SR-ID 86853644, Beograd.

13. Owojori, A. A.; Asaolu, O. A. (2009). *The Role of Forensic Accounting in Solving the Vexed Problem of Corporate World*, in: European Journal of Scientific Research; Apr 2009, Vol. 29 Issue 2, (p. 183).
14. Pengelly G. (2015, Decembar 19). *Anti Money Laundering: Understanding the rapidly changing threat landscape*, Preuzeto sa <http://www.hiteclabs.com/blog/money-laundering/>
15. Preqin. (2015, Oktobar 05). *The 2014 Global Private Equity Report*, Preuzeto sa <https://www.preqin.com/item/2014-preqin-global-private-equity-report/1/8194>
16. Roosevelt Malloch, T.; Mamorsky, J. (2013). *The end of ethics and a way back: How to fix a fundamentally broken global financial system*, Wiley, Singapur, 2013., (p. 16).
17. Senft, S & Gallegos, F. (2009). *Information Technology Control and Audit* (Third ed.). Boca Raton, USA: Taylor & Francis Group LLC.
18. The Wall Street Journal. (2015, 10 10). *The Libor Settlements*, Retrieved from WSJ: <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887324616604578302321485831886>
19. The Wall Street Journal. (2015, Decembar 26). *The Libor Settlements*, Preuzeto sa <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887324616604578302321485831886>
20. The World Bank (Svetska banka). (2015, Oktobar 24). *World Development Indicators database*, Preuzeto sa <http://data.worldbank.org/data-catalog/GDP-ranking-table>
21. Unger, B. (2007). *The scale and impacts of money laundering*, Edward Elgar Publishing, Čeltenham (UK) i Northampton (SAD). (109-182).
22. Winters, J. (2011). *Oligarchy*, Cambridge University Press, Kembridž, (p. 233).



---

## **PREGLEDNI RADOVI**



## FINANSIRANJE POLJOPRIVREDE U REPUBLICI SRBIJI: ISKUSTVA I MOGUĆNOSTI

Radović Gordana<sup>1</sup>

**Sažetak:** Poljoprivredi je zbog specifičnosti proizvodnog ciklusa, sporog obrta kapitala, niske profitabilnosti proizvodnje, odnosno nepostojanja sopstvenih izvora finansiranja, neophodna stalna finansijska i kreditna podrška. Finansiranje je najznačajniji i najsloženiji problem domaće poljoprivrede. Cilj rada je da predstavi dosadašnje, aktuelne i predloži potencijalne načine finansiranja poljoprivrede, multifunkcionalne poljoprivrede i ruralnog razvoja u Republici Srbiji. Imajući u vidu proizvodne resurse, značaj poljoprivrede za nacionalnu privredu i zaposlenost stanovništva, autorka je stava da finansiranje poljoprivrede u Republici Srbiji, na sadašnjem nivou njene (ne)razvijenosti, treba da bude realizovano uz podršku države. U tom cilju predlaže osnivanje specijalizovane poljoprivredne banke. Potencijalni načini finansiranja su, pored pretpriступnih fondova Evropske unije, i hartije od vrednosti i finansijski derivati. Ovi finansijski instrumenti omogućili bi povoljnije uslove kreditiranja, pravedniju podelu rizika poljoprivredne proizvodnje, stabilnost i predvidljivost cena poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, kao i razvijanje tržišnih uslova poslovanja u domaćoj poljoprivredi. U radu se koriste analitičko-empirijske metode, kao i komparativni metod istraživanja.

**Ključne reči:** finansiranje / kreditiranje / poljoprivreda / multifunkcionalna poljoprivreda / ruralni razvoj / Republika Srbija.

---

<sup>1</sup> „Dnevnik-Poljoprivrednik“ AD, Bulevar oslobođenja br. 81, Novi Sad,  
e-mail: gordana.radovic09@gmail.com

## UVODNA RAZMATRANJA

Poljoprivreda je veoma značajna privredna delatnost u Republici Srbiji koja ima ekonomski, socijalni, ali i politički značaj. Bilo da se posmatra u užem smislu, kao primarna poljoprivredna proizvodnja, ili u širem smislu, kao multifunkcionalna poljoprivreda, poljoprivreda je „privilegovana“, odnosno ima finansijsku podršku i u tržišno razvijenim ekonomijama. Primer za to su mere Zajedničke agrarne politike (*CAP*) Evropske unije, koje se pretežno zasnivaju na podsticajnim (bespovratnim) sredstvima, kao i način finansiranja poljoprivrede u Sjedinjenim Američkim Državama koji se bazira na povoljnim farmerskim kreditima.

Prema kategorizaciji Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (*OECD*) u Republici Srbiji se ruralnim područjem smatra 85% teritorije, na kojoj živi 55% od ukupnog broja stanovnika. Na osnovu rezultata Popisa poljoprivrede iz 2012. godine (Republički zavod za statistiku, 2013, Sveska I, str. 13) u Srbiji ima 631.552 poljoprivrednih gazdinstava koja obrađuju ukupno 3.437.423 hektara poljoprivrednog zemljišta. U strukturi gazdinstava preovlađuju porodična poljoprivredna gazdinstva, koja čine 99,5%, a kod svega 0,5% gazdinstava vlasnici su pravna lica i preduzetnici. Osim primarnom poljoprivrednom proizvodnjom, drugim profitabilnim aktivnostima bavi se 78.301, odnosno svega 12% gazdinstava. Prosečna veličina korišćenog poljoprivrednog zemljišta po gazdinstvu je 5,4 hektara, a prosečna starost nosilaca porodičnih poljoprivrednih gazdinstava je 59 godina. Na osnovu navedenih podataka možemo da zaključimo da je primarna poljoprivredna proizvodnja, odnosno poljoprivreda u užem smislu i dalje ključna delatnost domaćih poljoprivrednih proizvođača. Mikro-agrobiznis sektor je nedovoljno razvijen, kao i multifunkcionalna poljoprivreda. U strukturi poljoprivrednih gazdinstava preovlađuju porodična, koja karakteriše nepovoljna starosna struktura.

Poljoprivreda, pre svega, primarna poljoprivredna proizvodnja, ima biološke specifičnosti, zbog čega je kompleksnija i zahtevnija sa aspekta finansiranja, u odnosu na druge privredne delatnosti. Najznačajnije specifičnosti su: sezonski i organski karakter, kao i visoki rizici proizvodnog ciklusa. Takođe, to su i spor obrt kapitala, nemogućnost specijalizacije proizvodnje i nizak stepen iskorišćenosti kapaciteta. Navedene specifičnosti uslovljavaju da u poljoprivredi postoji potreba da se u kratkom roku angažuju značajna finansijska sredstva, koja u procesu proizvodnje ostaju dugo vezana, a pri čemu je prisutna i nepodudarnost vremena ulaganja i valorizacije proizvodnje. Usled ovih specifičnosti, kao i niske profitabilnosti poljoprivrede u Republici Srbiji, neophodni su eksterni izvori finansiranja.

Sa aspekta finansiranja najznačajnije društveno-ekonomske specifičnosti poljoprivrede u Republici Srbiji su: (a) svojinski odnosi; (b) mala veličina poseda; (c) nekonkurentnost poljoprivredne proizvodnje; (d) nepostojanje svesti o potrebi udruživanja poljoprivrednih proizvođača; (e) nepovoljni demografski faktori; (f) nerazvijenost i neuređenost tržišta poljoprivrednih proizvoda; (g) neodgovarajuća uloga države i (h) nestabilnost agrarne politike.

U Republici Srbiji, u strukturi vlasništva, privatna svojina čini preko 80% od ukupne površine poljoprivrednog zemljišta. Prosečna veličina poljoprivrednog poseda u Evropskoj uniji je oko 20 hektara, a kod nas prevladavaju poluodrživa gazdinstva, odnosno 47% gazdinstava koristi do dva hektara poljoprivrednog zemljišta. Mala veličina poseda onemogućava razvoj konkurentne proizvodnje i smanjenje troškova poslovanja, što zahteva i veće izvore finansiranja. Takođe, domaću poljoprivrednu proizvodnju karakteriše niska produktivnost, a time i cenovna nekonkurentnost. Reč je o ekstenzivnoj i biljnoj i stočarskoj proizvodnji. Primera radi, u Evropskoj uniji je prosek 0,98 uslovnih grla po hektaru, dok je kod nas proizvodnja ekstenzivna i prosek je svega 0,30 uslovnih grla po hektaru. Ne konkurentnost poljoprivredne proizvodnje ima za posledicu manje poslovne prihode, te neophodnost angažovanja pozajmljenog kapitala i za održavanje proste reprodukcije (tekuće proizvodnje). Značajna karakteristika domaće poljoprivrede je i nedovoljna organizovanost poljoprivrednih proizvođača u formi udruženja, zadruga ili klastera. Razvojem udruživanja omogućila bi se manja ulaganja po osnovu finansiranja kupovine poljoprivredne mehanizacije i opreme, koja bi mogla da se zajednički koristi. Takođe, udruženi proizvođači bi mogli da ostvare bolje uslove prilikom kupovine repromaterijala, prodaje poljoprivrednih proizvoda, ali i da ostvare povoljnije uslove kreditiranja, što sve ima direktne posledice i na obim potrebnih izvora finansiranja.

Poslednjih godina prisutno je i naglo smanjenje broja stanovnika u ruralnim, a povećanje u urbanim područjima. Prema podacima Zavoda za proučavanje sela, a na osnovu popisa stanovništva iz 2011. godine, u Republici Srbiji je u izumiranju 1.200 sela. Razlog „iseljavanja“ stanovništva je nerazvijenost ruralnih područja, te nedostatak radnih mesta, a što bi moglo da se reši adekvatnim finansiranjem razvoja multifunkcionalne poljoprivrede. Multifunkcionalna poljoprivreda, pored primarne poljoprivredne proizvodnje, obuhvata i sve delatnosti koje se naslanjaju na nju (prehrambena industrija, trgovina, zanatstvo, turizam i sl.). Rešavanjem problema finansiranja multifunkcionalne poljoprivrede stvorile bi se razvojne mogućnosti, povećala zaposlenost, te zaustavile migracije iz ruralnih u urbana područja. Razvojem ruralnog turizma, kao najznačajnijeg segmenta multifunkcionalne po-

ljoprivrede, omogućio bi se ruralni razvoj, a time i smanjenje razlika u privrednoj razvijenosti između urbanih i ruralnih područja.

Nerazvijenost i neuređenost tržišta poljoprivrednih proizvoda u Republici Srbiji ogleda se u: (a) monopolizovanosti tražnje – tržištem dominira nekoliko prerađivača (oligopola) koji se dogovaraju po pitanju otkupnih cena poljoprivrednih proizvoda; (b) atomiziranost ponude – veliki broj sitnih poljoprivrednih proizvođača na strani ponude; (c) nestabilnost cena poljoprivrednih proizvoda. Neuređenost tržišta poljoprivrednih proizvoda uzrokuje niže prihode koje na njemu ostvaruju sitni i prosečni poljoprivredni proizvođači, a time i veću potrebu za eksternim (tuđim) izvorima finansiranja. Takođe, država je kod nas izgubila ulogu glavnog arbitra na tržištu poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, iako većina poljoprivrednih subjekata i dalje priželjkuje njenu dominantnu ulogu. Država ima neadekvatnu ulogu i u pogledu niskog procentualnog izdvajanja iz „državne kase“ za agrarni budžet. Nepovoljan uticaj na ekonomski položaj i finansiranje domaće poljoprivrede imala je i agrarna politika, koja je u dosadašnjem tranzicionom periodu bila nekonzistentna, odnosno bez potrebnog kontinuiteta i predvidljivosti. U periodu pre tranzicije i u prvim godinama tranzicionog perioda ona je bila izrazito protekcionistička. Početkom XXI veka, preciznije 2003. godine, agrarna politika je „iz protekcionističke prešla je u liberalnu i to prilično naglo, što je ostavilo nesagledive negativne posledice na poljoprivredu koje su se pre svega reflektovale kroz nerešen problem finansiranja ove privredne delatnosti“ (Pejanović, Radović, 2011, str. 37).

Domaća poljoprivreda je u predtranzicionom periodu bila „žrtva makaza cena“, odnosno dispariteta cena poljoprivredno-prehrambenih i industrijskih proizvoda, a što je pravdano neophodnošću obezbeđivanja prehrambene sigurnosti zemlje. Procenjuje se da je 90-ih godina XX veka na ovaj način iz poljoprivrede „odlive-no“ oko pet milijardi američkih dolara, što je trajno narušilo ekonomski položaj domaćeg agrara (Radović, 2009). Ukoliko se navedenim problemima doda i nepostojanje adekvatnog poljoprivrednog kredita, prilagođenog sezonskom karakteru poljoprivredne proizvodnje i finansijskim mogućnostima poljoprivrednih subjekata, jasno je da je rešavanje problema finansiranja od suštinskog značaja za razvoj poljoprivrede u Republici Srbiji.

## CILJ RADA I METODE ISTRAŽIVANJA

Cilj rada je da se predstave dosadašnji, aktuelni i predlože potencijalni načini finansiranja poljoprivrede u Republici Srbiji. U tu svrhu prikazani su modaliteti finansiranja i kreditiranja uz podršku države, kao i finansiranje putem kredita poslovnih banaka i finansijskog lizinga. U okviru mogućih načina finansiranja predloženo je osnivanja specijalizovane poljoprivredne banke, aktivno korišćenje pretpristupnih fondova Evropske unije, pre svega, IPARD-a, kao i uvođenje hartija od vrednosti u sistem finansiranja poljoprivrede, odnosno postepeno jačanje tržišnih mehanizama.

U radu se koriste analitičko-empirijske metode, kao i komparativni metod. Analitičko-empirijske metode su uobičajene za istraživanja u ekonomskim naukama i zasnivaju se na analizi iskustava u prethodnom periodu. Konkretno, u ovom radu analizira se finansiranje poljoprivrede u Republici Srbiji u periodu od 1994. do 2015. godine. U cilju predlaganja potencijalnih načina finansiranja koriste se i zaključci istraživanja zasnovanih na komparativnoj metodi, kojom se analiziraju iskustva drugih, pre svega, zemalja u okruženju.

## FINANSIRANJE U DOSADAŠNJEM I AKTUELNOM PERIODU

Finansiranje poljoprivrede u Republici Srbiji u dosadašnjem i aktuelnom periodu realizovalo i realizuje se uz finansijsku i kreditnu podršku države, kao i putem kredita poslovnih banaka i finansijskog lizinga.

### *Finansiranje (kreditiranje) iz primarne emisije Narodne banke*

Finansiranje domaće poljoprivrede je do 1994. godine, odnosno do usvajanja Programa rekonstrukcije monetarnog sistema 24. januara 1994. godine, bilo u potpunosti zavisno od države. Finansijska podrška se odnosila na kreditiranje pod beneficiranim uslovima, a izvor kreditnih sredstava bila je primarna emisija Narodne banke. Takođe, kreditni plasmani poslovnih banaka u agrar, koje su finansirale iz sopstvenih izvora, bili su, takođe, pod znatnim uticajem države. Za ovaj period može se reći, da je i kratkoročno i dugoročno kreditiranje poljoprivrede, bilo pod uticajem državne kontrole, odnosno da su sredstva u poljoprivredu administrativno usmeravana.

Finansiranje poljoprivrede iz primarne emisije Narodne banke odvijalo se tako što je centralna banka svake godine formirala selektivni kreditni potencijal na osnovu

koga je plasirala krakoročne kredite poslovnim bankama. Iz ovih izvora poslovne banke su odobravale poljoprivredne kredite po eskontnoj (referentnoj kamatnoj) stopi, koja je bila dvostruko, pa čak i petostruko niža u odnosu na kamate na tržištu novca.

Prema Bjelici plasmani selektivnih kredita u domaću poljoprivredu imali su osnova, jer se na ovaj način delimično popravljao nepovoljan ekonomski položaj poljoprivrednih subjekata. Konkretno, na ovaj način se „kompenzovala“ ekonomska šteta naneta poljoprivredi kroz disparitete cena. Prema istom izvoru, beneficirani poljoprivredni krediti bili su neophodni zbog nerazvijenosti finansijskog tržišta, i time uzrokovane nedovoljne mobilnosti finansijskih sredstava, kao i zbog sezonskih potreba za ulaganjima u poljoprivrednu proizvodnju, koja moraju da se izvrše u kratkom roku (Bjelica, 2001, str. 122). Finansiranje poljoprivrede iz primarne emisije Narodne banke je potpuno neutemeljeno „optuženo“ za izazivača hiperinflacije s obzirom na to da su krediti plasirani u agrar imali realno pokriće u realizovanoj poljoprivrednoj proizvodnji. Ovaj način finansiranja ostavio je negativne posledice na domaći finansijski, monetarni i privredni sistem, zbog neadekvatnog sistema njegove kontrole, koja je bila poverena poslovnim bankama (Radović, 2014, str. 38).

### *Agrarni budžet*

Agrarni budžet kao izvor finansiranja poljoprivrede ustanovljen je Odlukom o formiranju agrarnog budžeta koja je doneta krajem 1995. godine, a praktično je sastavni deo državnog budžeta postao u 1996. godini. Prema Pejanoviću i saradnicima „agrarni budžet je zajednički i konsolidovani oblik državne podrške poljoprivredi, koja se sprovodi putem subvencionisanja poljoprivredne proizvodnje“ (Pejanović i sar., 2010, str. 213). Republička vlada, na predlog Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, a u skladu sa Zakonom o budžetu Republike Srbije, svake godine utvrđuje visinu agrarnog budžeta. Kvantitativni aspekt agrarnog budžeta, u periodu 1996-2015. godine predstavljen je u Tabeli 1. Analizom prikazanih podataka može se zaključiti da je u posmatranom periodu prosečno učešće agrarnog u ukupnom državnom budžetu bilo svega 4,8%. Potrebno je podsetiti da je Zakonom o podsticajima u poljoprivredi i ruralnom razvoju određeno da agrarni budžet ne može da bude manji od 5% budžeta Republike Srbije, počev od 2014. godine (Zakon o podsticajima u poljoprivredi i ruralnom razvoju, 2013).



**Tabela 1.** Učešće agrarnog budžeta u budžetu Republike Srbije u periodu 1996-2015. godine

Godina	Ukupan budžet Republike Srbije (u mil.din.)	Agrarni budžet Republike Srbije (u mil.din.)	Učešće agrarnog budžeta u ukupnom budžetu RS (%)
1996.	10.240,2	900,0	8,3
1997.	13.821,0	828,9	6,0
1998.	16.807,5	975,3	5,8
1999.	17.640,7	878,2	5,0
2000.	32.702,4	1.823,4	5,6
2001.	127.339,9	3.940,1	3,1
2002.	177.600,0	7.640,0	4,3
2003.	271.800,0	10.990,0	4,0
2004.	329.300,0	20.140,0	6,1
2005.	432.900,0	18.980,0	4,4
2006.	505.820,1	27.543,9	5,4
2007.	595.517,8	26.095,8	4,4
2008.	695.959,1	32.895,4	4,7
2009.	719.854,1	26.690,4	3,7
2010.	825.884,9	31.577,9	3,8
2011.	824.575,9	33.676,0	4,1
2012.	1.018.633,4	40.876,7	4,0
2013.	1.040.014,3	44.699,5	4,3
2014.	1.110.121,0	45.427,2	4,1
2015.	1.082.988,2	45.308,2	4,2
<b>PROSEČNO UČEŠĆE:</b>			<b>4,8</b>

**Izvor:** Dokumentacija Ministarstva poljoprivrede Republike Srbije. Kalkulacija autorke.

Primer Republike Slovenije, kao države koja je izvela najbržu i po ocenama eksperata najuspešnije tranziciju, trebao bi da posluži kao uzor našoj zemlji u pogledu kontinuiranog rasta učešća agrarnog u ukupnom državnom budžetu u tranzicionom periodu. Agrarni budžet je u ovoj državi, u periodu tranzicije, odnosno u periodu od 1996. do 2003. godine, povećan sa 65,521 miliona evra na 231,132 miliona evra ili za oko 3,5 puta. Takođe, nakon pristupanja Evropskoj uniji, agrarni budžet je beležio kontinuiran, postepen i stabilan rast. Primera radi, u 2004. iznosio je 273,302 miliona evra, a u 2009. godini 479,220 miliona evra. Posmatrano u celini, budžet za podršku poljoprivredi je u periodu od 1996. do 2010. uvećan za oko sedam puta (Radović, 2011, str. 110).

U cilju razvoja poljoprivrede, kao i ruralnog razvoja u Republici Srbiji, potrebno je da se u narednom periodu poveća učešće agrarnog u ukupnom državnom budžetu. Takođe, potrebno je i da u kvalitativnoj strukturi agrarnog budžeta veće učešće imaju podsticaji, odnosno podrška ruralnom razvoju. Aktuelni poljoprivredni budžet Evropske unije oko 20% sredstava usmerava u ruralni razvoj, što bi trebalo da bude primenjeno i u Republici Srbiji.

Finansiranje poljoprivrede se, pored finansiranja iz budžeta Republike Srbije, realizuje i iz budžeta AP Vojvodine, kao i budžeta većine lokalnih samouprava.

### *Kreditiranje uz podršku države*

Kreditiranje poljoprivrede, uz podršku države, realizuje se preko Ministarstva poljoprivrede i zaštite životne sredine Republike Srbije i specijalizovanih državnih finansijskih institucija. Ministarstvo poljoprivrede uspostavilo je 2004. godine sistem kreditne podrške poljoprivrednim subjektima. Podrška je realizovana putem kratkoročnog i dugoročnog kreditiranja, izvor kreditnih sredstava bio je agrarni budžet, a kredite je karakterisala niska kamatna stopa. Ovaj način kreditiranja poljoprivrede realizuje se posredstvom poslovnih banaka koje posluju na području Republike Srbije, a u primeni je i u aktuelnom periodu. Pravo na korišćenje kreditnih sredstava imaju samo registrovana poljoprivredna gazdinstva.

Primarni cilj kreditiranja poljoprivrede iz sredstava agrarnog budžeta je da se poljoprivrednim subjektima omogući lakši pristup kreditnom tržištu, kao i da im se pomogne u formiranju „kreditne istorije“. Međutim, ovaj način kreditiranja često je i osporavan sa argumentacijom da je primarna svrha agrarnog budžeta subvencionisanje, a ne kreditiranje poljoprivrede.

Kreditiranje poljoprivrede i ruralnog razvoja, uz podršku države, realizovalo se u dosadašnjem, kao i aktuelnom tranzicionom periodu i kreditnim plasmanima specijalizovanih državnih finansijskih institucija. Ovi krediti se odobravaju pod povoljnim uslovima, a realizuju ih: Fond za razvoj Republike Srbije, Fond za razvoj poljoprivrede APV, Razvojni fond APV, a delimično i Fond za kapitalna ulaganja APV. Garancijski fond AP Vojvodine ima funkciju da poljoprivrednim, kao i drugim privrednim subjektima, omogući dobijanje bankarskih garancija pod povoljnijim uslovima.

### *Krediti poslovnih banaka*

Kredite koje su poslovne banke odobravale poljoprivrednim subjektima u Republici Srbiji, u celokupnom dosadašnjem tranzicionom periodu, karakterisale su: (a) visoke kamatne stope usled visokih rizika domaće poljoprivrede; (b) primena valutne klauzule – krediti su najčešće bili indeksirani u evrima; (c) neprilagodanost kreditiranja sezonskom karakteru poljoprivredne proizvodnje; (d) kratak kreditni period; (e) visoki zahtevi za obezbeđenje kredita; (f) stroga selekcija zajmotražioca; (g) visoki troškovi osiguranja kredita; (h) nepostojanje ili suviše kratak grejs period; (i) obaveza jednokratnog plaćanja troškova obrade kredita; (j) većina banaka kamate je obračunavala na celokupan iznos kredita, a ne samo na ostatak duga i (k) neiskazivanje efektivne kamatne stope u kreditnim uslovima (Radović, 2014, str. 53). Kreditni plasmani u poljoprivredu nisu imali značajnije učešće u ukupnim plasmanima poslovnih banaka u početnom tranzicionom periodu. Međutim, u poslednjih deset godina primetna je njihova veća zainteresovanost za kreditiranje poljoprivrede. To je posledica dolaska na naše bankarsko tržište inostranih banaka, u čijem poslovanju poljoprivredni krediti predstavljaju značajan bankarski proizvod (Radović, 2014, str. 54).

Dinarske kredite koje u aktuelnom periodu odobravaju poslovne banke karakterišu relativno niske kamatne stope, uslovljene padom referentne kamatne stope.<sup>2</sup> Reč je o kratkoročnim kreditima, dok su dugoročni i dalje vezani za valutnu klauzulu.

Prema Veselinoviću i Drobnjakovićevoj „poljoprivrednici i poljoprivredna MSP imaju najslabiji pristup finansijskim sredstvima od svih sektora u Srbiji“ (Veselinović i Drobnjaković, 2014, str. 787). Smatramo da bi i u Republici Srbiji trebalo da se poljoprivrednim subjektima ponudi adekvatan poljoprivredni kredit, koji bi se odobravao bez valutne klauzule i koji bi bio prilagođen sezonskom karakteru poljoprivredne proizvodnje, finansijskim mogućnostima poljoprivrednih subjekata, po uzoru na koncept povoljnog farmerskog kredita iz sistema finansiranja poljoprivrede u Sjedinjenim Američkim Državama. Stoga se u okviru potencijalnih načina finansiranja poljoprivrede predlaže osnivanje specijalizovane poljoprivredne banke.

<sup>2</sup> Referentna kamatna stopa je 12.03.2015. bila 7,5%, a 14.10.2015. se snizila na 4,5%. Izvor: [http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/30/30\\_4/30\\_4\\_5/istorijski\\_pregled.xls](http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/30/30_4/30_4_5/istorijski_pregled.xls) (sajtu pristupljeno 16.01.2016).

### *Finansijski lizing*

Finansijski lizing je relativno novi, ali veoma zastupljen način finansiranja poljoprivrede, regulisan odredbama Zakona o finansijskom lizingu, koji je donet u maju 2003. godine. Lizing je u protekloj deceniji imao veoma značajnu ulogu u finansiranju investicija u poljoprivredi i to, pre svega, u oblasti nabavke poljoprivredne mehanizacije i opreme. Prema procenama Asocijacije lizing kompanija Srbije u 2013. godini je oko 50% nabavki novih kombajna finansirano putem lizinga i približno 40% investicija u traktore veće snage (Asocijacija lizing kompanija Srbije, 2014).

Finansiranje poljoprivrede putem lizinga omogućava poljoprivrednim proizvođačima da predmet lizinga bude i sredstvo obezbeđenja naplate duga po ugovoru o finansijskom lizingu, odnosno da troškove finansiranja ne opterećuju troškovi bankarskih garancija. Navedeno im omogućava da finansiraju investicije velike vrednosti, kao i da nabavljenu poljoprivrednu mehanizaciju i opremu odmah koriste u proizvodnji i iz ostvarenog prihoda otplaćuju lizing. Pogodnosti finansijskog lizinga kao načina finansiranja poljoprivrede su i: (a) prilagođenost otplate sezonskom karakteru poljoprivredne proizvodnje; (b) jednostavna i brza procedura realizacije ugovora o finansijskom lizingu s obzirom na to da davaoci lizinga uglavnom imaju uspostavljenu poslovnu saradnju sa isporučiocima predmeta lizinga, što dovodi i do brže procedure, ali i do smanjenja transakcionih troškova; (c) mogućnost nabavke na lizing i polovne (jeftinije) poljoprivredne mehanizacije, kao i opreme; (d) ovaj način finansiranja posebno je pogodan za novoosnovana preduzeća, kao i individualne poljoprivredne proizvođače koji ne poseduju „kreditnu istoriju“; (e) povoljan je i za poljoprivredne subjekte koji ne poseduju veliku kreditnu sposobnost, a potrebna im je poljoprivredna mehanizacija većih vrednosti. Pored navedenih pogodnosti, treba istaći i nepovoljnosti lizinga kao načina finansiranja poljoprivrede. Nedostaci su, prevashodno, vezani za dodatne troškove koje lizing uzrokuje, a to su troškovi osiguranja predmeta finansijskog lizinga i troškovi poreza na dodatu vrednost koji se plaća i na troškove kamate obračunate po osnovu ugovora o finansijskom lizingu (Radović, 2014, str. 71-72).

### **POTENCIJALNI NAČINI FINANSIRANJA**

Na osnovu realizovanog istraživanja smatramo da potencijalni načini finansiranja poljoprivrede u Republici Srbiji treba da obuhvate: pretpristupne fondove Evropske unije, pre svega IPARD program, sredstva specijalizovane poljoprivredne banke i hartije od vrednosti (osnovne i izvedene).

### ***Pretpristupni fondovi Evropske unije***

Republika Srbija je sticanjem statusa kandidata za priključenje Evropskoj uniji, 01.03.2012. godine, stekla pravo da njeni građani i privredni subjekti konkurišu za svih pet komponenti pretpristupnog IPA instrumenta. Za finansiranje (multi-funkcionalne) poljoprivrede najznačajnija je peta komponenta, odnosno IPARD program. Smisao ove finansijske podrške je priprema budućih članica Evropske unije za implementaciju mera Zajedničke poljoprivredne politike, a u cilju održivog razvoja poljoprivrede i ruralnog razvoja.

Finansiranje poljoprivrede iz sredstava IPARD programa, prema proceduri Evropske unije, realizuje se po principu kofinansiranja. Preciznije, za finansiranje projekata deo sredstava se obezbeđuje iz ovog fonda, a deo treba da bude isfinansiran iz domaćih javnih i privatnih sredstava. Kofinansiranje iz IPARD fonda realizuje se: (a) za mere iz ose 1 kofinansiranje je minimalno 10%, a maksimalno od 50% do 75%; (b) za mere iz ose 2 kofinansiranje je minimalno 25%, a maksimalno od 55% do 80%; (c) za mere iz ose 3 kofinansiranje je minimalno 10%, a maksimalno od 50% do 75%. Takođe, IPARD programom je predviđeno da učešće javnog sektora može da bude maksimalno 50%, dok ostatak sredstava treba da se obezbedi iz sredstava privatnog sektora.

Republika Srbija ima pravo, u periodu 2014–2020, na oko 200 miliona evra godišnje iz pretpristupnih fondova Evropske unije. Preko IPARD programa moguće je da se realizuje 16–18% od navedene sume, odnosno od 32 do 36 miliona evra. U cilju implementacije ovog potencijalnog načina finansiranja poljoprivrede, multifunkcionalne poljoprivrede i ruralnog razvoja potrebno je da se akredituju odgovarajuće operativne strukture. Takođe, neophodno je da se reši problem predfinansiranja s obzirom na to da se sredstva za projekte, po osnovu kojih se aplicira za sredstva iz IPARD programa, odobravaju po sistemu refundacije. Primera radi, problem predfinansiranja u Hrvatskoj je rešen uz podršku Hrvatske banke za obnovu i razvoj (HBOR), a u Crnoj Gori je uzet povoljan kredit od Svetske banke. U Republici Srbiji ovaj problem bi mogao da se reši realizacijom koncepta specijalizovane poljoprivredne banke.

### ***Specijalizovana poljoprivredna banka (SPB)<sup>3</sup>***

Osnivanje specijalizovane poljoprivredne banke potrebno je, pored obezbeđivanja predfinansiranja za projekte koji će se kofinansirati iz IPARD programa, i za finan-

<sup>3</sup> Koncept specijalizovane poljoprivredne banke detaljnije je obrazložen u: Radović, G. (2014). *Finansiranje poljoprivrede u Republici Srbiji: monografija*, Beograd, Zadužbina Andrejević, str. 89–94.

siranje razvoja: (a) primarne poljoprivredne proizvodnje; (b) multifunkcionalne poljoprivrede; (c) prerađivačkog poljoprivrednog sektora zasnovanog na preduzetništvu i mikro biznisu (mini uljare, klanice, mlekare i sl.).

Osnivanje i poslovanje specijalizovane poljoprivredne banke (SPB) neophodno je da se uredi posebnim zakonom, kojim bi trebalo da se definišu: početni kapital i ciljevi poslovanja, a u skladu sa njima i uslovi kreditiranja. Osnovna delatnost ove specijalizovane finansijske institucije bilo bi plasiranje poljoprivrednih kredita pod povoljnim (prihvatljivim) uslovima, ali u skladu sa ekonomskim principima. Strateške ciljeve poslovanja specijalizovane poljoprivredne banke trebalo bi da utvrđuje Vlada Republike Srbije usvajanjem, i na osnovu, Strategije finansiranja poljoprivrede za npr. sedmogodišnji period, što je uobičajeni vremenski okvir za razvojne dokumente Evropske unije.

Početni kapital specijalizovane poljoprivredne banke mogao bi da se obezbedi iz: (a) sredstava državnog budžeta, odnosno dela sredstava agrarnog budžeta, koja su se u dosadašnjem periodu izdvajala za kreditiranje poljoprivrede; (b) sredstava aktuelnih specijalizovanih državnih finansijskih institucija koje kreditiraju poljoprivredu; (c) sredstava budžeta lokalnih samouprava, koja su se u dosadašnjem periodu izdvajala za kreditiranje poljoprivrede; (d) sredstava koja se naplaćuju po osnovu zakupa državnog poljoprivrednog zemljišta.

### *Hartije od vrednosti*

U cilju povećanja ponude izvora finansiranja poljoprivrede, sa kvantitativnog, ali i kvalitativnog aspekta, potrebno je da se u koncept finansiranja poljoprivrede aktivnije uključe i hartije od vrednosti. Kao načini finansiranja poljoprivrede u Republici Srbiji mogu da se primene: komercijalni zapisi, robno-komercijalni zapisi, robni zapisi (skladišnice), akcije i državne obveznice.

Izvedene hartije od vrednosti ili finansijski derivati su finansijski instrumenti koji nisu u dosadašnjem periodu korišćeni u Republici Srbiji kao način finansiranja poljoprivrede. U sistem finansiranja poljoprivrede mogli bi da se uključe finansijski derivati, odnosno terminski ugovori: forvardi, fjučersi i opcije. Realnije je da bi u našim uslovima prvo mogli da se primene opsijski ugovori, a nešto kasnije i fjučerski ugovori s obzirom na to da oni zahtevaju veći stepen likvidnosti subjekata koji ih primenjuju. Prema Vunjaku i Radović „primena terminskih ugovora omogućila bi poljoprivrednim subjektima da: (a) adekvatno planiraju i zasnuju proizvodnju profitabilnijih poljoprivrednih proizvoda; (b) osiguraju plasman proizvoda i zaštite se od tržišnog rizika, koji se posredstvom terminskih ugovora delimično pre-

nosi i na prerađivačku industriju, kao i na trgovce; (c) naplatom cene terminskih ugovora (premije kod opcionih ugovora), delimično se i finansira poljoprivredna proizvodnja“ (Vunjak i Radović, 2012, str. 403).

U cilju efikasnije primene hartija od vrednosti i terminskih ugovora kao načina finansiranja poljoprivrede neophodno je uspostavljanje nedostajućeg normativnog okvira, pre svega Zakona o robnim berzama, razvoj finansijskih tržišta, i primarnog i sekundarnog, kao i kontinuirana informisanost i edukacija poljoprivrednih subjekata.

## ZAKLJUČAK

Rešavanje problema finansiranja ima direktan uticaj na razvoj poljoprivrede, posmatrane sa aspekata: primarne poljoprivredne proizvodnje, poljoprivrede u širem smislu, multifunkcionalne poljoprivrede, kao i ruralnog razvoja. Razvojem poljoprivrede u segmentu njene osnovne funkcije – proizvođača hrane, obezbeđuje se prehrambena sigurnost zemlje, što je od strateškog značaja za njen suverenitet. Razvojem poljoprivrede u širem smislu, omogućava se adekvatna prerada proizvoda primarne poljoprivredne proizvodnje, dostizanje veće cene poljoprivrednih proizvoda na domaćem, ali i na inostranom tržištu, što može da ima i pozitivan efekat na platni bilans države. Razvojem multifunkcionalne poljoprivrede i ruralnim razvojem omogućava se razvoj ruralnih područja u najširem smislu, posmatrano sa ekonomskog, ali i socijalnog aspekta.

U aktuelnom periodu u Republici Srbiji finansiranje razvoja svih navedenih aspekata poljoprivrede, kao i finansiranje ruralnog razvoja, neophodno je da se realizuje uz dominantnu podršku države. Navedeni stav je uslovljen nerazvijenošću poljoprivrede i usled toga nedovoljno iskorišćenim resursima, kao i značajem ove delatnosti za nacionalnu privredu i zaposlenost stanovništva. Takođe, potreba za dominantnom ulogom države je uzrokovana i nerazvijenošću finansijskih tržišta i finansijskih institucija, koje bi omogućile veće aktiviranje tržišnih mehanizama u sistemu finansiranja poljoprivrede. Finansijska podrška države trebalo bi da se manifestuje u većem izdvajanju iz državnog budžeta za agrarni budžet, pri čemu je potrebno i da se redefiniše njegova struktura u cilju većeg učešća podsticaja usmerenih na ruralni razvoj. Takođe, potrebna je i implementacija koncepta specijalizovane poljoprivredne banke. Uz postojanje povoljnog poljoprivrednog kredita, pored razvoja poljoprivrede, omogućilo bi se i predfinansiranje, a time i veće korišćenje raspoloživih sredstava u okviru IPARD programa. Potencijalni načini fi-

nansiranja su, pored pretpripravnih fondova Evropske unije, i hartije od vrednosti i finansijski derivati. Ovi finansijski instrumenti omogućili bi razvijanje tržišnih uslova finansiranja domaće poljoprivrede.

## FINANCING AGRICULTURE IN THE REPUBLIC OF SERBIA: EXPERIENCES AND OPPORTUNITIES

Radovic Gordana

**Abstract:** *Agriculture needs steady financing and credit support due to the specificity of the production cycle, slow capital turnover, low production profitability and lack of own financing. Financing is the most important and most complex of all problems which impede domestic agriculture. The aim of this paper is to present the previous, the current, as well as to propose the potential models of financing agriculture, multifunctional agriculture and rural development in the Republic of Serbia. Taking into consideration the productive resources, importance of agriculture for the national economy and overall employability, the author believes that financing agriculture in the Republic of Serbia, at the current level of its (under)development, has to be realized with the support of the state. To this end, she proposes the foundation of the Specialized Agricultural Bank. The potential ways of financing, besides the EU Instrument for Pre-accession Assistance, are securities and financial derivatives. These financial instruments would enable better credit conditions, more balanced risk-sharing in agricultural production, stability and possibility to forecast prices of agricultural and food products, as well as the development of market conditions in domestic agriculture. Research methods used in this paper are analytical-empirical and comparative.*

**Key words:** *financing / crediting / agriculture / multifunctional agriculture / rural development / Republic of Serbia*



## LITERATURA

1. Asocijacija lizing kompanija, *Istraživanje o značaju lizinga za finansiranje poljoprivrede u Republici Srbiji*, Beograd, mart 2014.
2. Bjelica, V. (2001). *Bankarstvo (teorija i praksa)*, Novi Sad, Stilos.
3. Narodna banka Republike Srbije (2016, januar 16). Istorijski pregled kretanja referentne kamatne stope, preuzeto sa: [http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/30/30\\_4/30\\_4\\_5/istorijski\\_pregled.xls](http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/30/30_4/30_4_5/istorijski_pregled.xls).
4. Pejanović R., Radović G., Tomaš M., Maksimović G., Krajinović G., Jelić V. (2010). Agricultural budget as a form of financing agriculture in the Republic of Serbia, *Contemporary agriculture*, Vol. 59, No. 1-2/2010, 206-213.
5. Pejanović R., Radović G. (2011). Agrarna politika u Republici Srbiji u periodu tranzicije, *Ekonomija teorija i praksa*, God. IV, broj 1, 29-38.
6. Poljoprivredni budžet Evropske unije (2016, Januar 05), preuzeto sa: <http://ec.europa.eu/agriculture/cap-funding/budget/index-en.htm>.
7. Radović, G. (2009). *Modaliteti finansiranja agrara u tranzicionom periodu*, Magistarska teza, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica.
8. Radović, G. (2011). Model tranzicije slovenačke poljoprivrede, *Škola biznisa*, br. 1/2011, 101–113.
9. Radović, G. (2014). *Finansiranje poljoprivrede u Republici Srbiji*, Monografija, Beograd, Zadužbina Andrejević.
10. Republički zavod za statistiku (2013). *Popis poljoprivrede 2012 – Poljoprivreda u Republici Srbiji*, Sveska 1, Beograd.
11. Veselinović B., Drobnjaković M. (2014). Qualitative and quantitative analysis of micro and macro aspects of agricultural finance, *Economics of agriculture*, Vol. 61, No. 3, 771-787.
12. Vunjak, N., Radović, G. (2012). Finansiranje agrara u Republici Srbiji u tranzicionom periodu, XVII Naučni skup: *Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope*, (397-404), Niš, Ekonomski fakultet.
13. Zakon o finansijskom lizingu, Službeni glasnik Republike Srbije br. 55/2003, 61/2005, 31/2011, 99/2011.
14. Zakon o podsticajima u poljoprivredi i ruralnom razvoju, Službeni glasnik Republike Srbije br. 10/2013.

## ANALIZA ORGANIZACIONE I UPRAVLJAČKE STRUKTURE NA PRIMERU SRPSKE FILMSKE ASOCIJACIJE

Simić Vladimir<sup>1</sup>

**Sažetak:** *Srpska filmska asocijacija (sa imenom brenda – FilminSerbia) je prva filmska asocijacija u Srbiji koja posluje kao nezavisno, neprofitno, profesionalno udruženje. Njeni članovi su producentne kuće, slobodni umetnici, kao i saradnici koji učestvuju u proizvodnji i promociji filmova (hoteli, catering i saobraćajna preduzeća, advokatske kancelarije i sl.). Cilj ovog istraživanja je ispitivanje efekata od udruživanja profesionalaca iz medijskih i producentne kuća u okviru jedne asocijacije za privlačenje stranih investicija i njihova saradnja sa zainteresovanim stranama iz oblasti turizma u funkciji promovisanja Srbije kao povoljne destinacije za snimanje filmova, TV serija, reklama i sl. Zadatak ovog rada je da ukaže koji organizacioni i upravljački model je najefikasniji za poslovanje asocijacija poput Srpske filmske asocijacije, u cilju kreiranja povoljne ponude za snimanje filmova, TV serija, reklama i ostalih medijskih sadržaja na teritoriji Srbije. Krajnji rezultat je povećanje zaposlenosti i ostvarivanje prihoda na mikro, mezo i makro nivou. Analizom studije slučaja – Srpske filmske asocijacije dobićemo odgovor na pitanje, koji organizacioni i upravljački model Srpske filmske asocijacije doprinosi boljem promovisanju Srbije kao povoljne destinacije za snimanje filmova, TV serija i reklama, ali i kao turističke destinacije privlačne za inostranu tražnju.*

**Ključne reči:** *organizacija / organizaciona struktura / upravljanje / promocija turizma*

---

<sup>1</sup> Beogradska poslovna škola, Kraljice Marije br. 73, e-mail: simicv2000@yahoo.com

## UVOD

Savremene tendencije na tržištu proizvoda i usluga zahtevaju efikasno prilagođavanje i brzo reagovanje na inovacije, u proizvodnom i uslužnom sektoru. S obzirom da mediji kao osnovni cilj imaju komuniciranje sa širom javnošću (publika i širi auditorijum), menadžeri medijskih kuća, moraju biti još fleksibilniji na promene u okruženju, a njihove procene budućih događaja, preciznije. Iz razloga što informišu i formiraju stavove javnosti, menadžeri medija trebalo bi da imaju interaktivne odnose sa zaposlenima, što zavisi od organizacionog modela i načina upravljanja. U ovom radu je predstavljen organizacioni model upravljanja i poslovanja neprofitne, nevladine organizacije „Srpska filmska asocijacija“ iz Beograda koja okuplja više producenstskih kuća, slobodnih umetnika, ali i predstavnika drugih uslužnih sektora (turizma, građevinarstva, saobraćaja) u cilju kreiranja ponude za inostrane produkcijske kuće koje snimaju filmove, TV serije i reklame na atraktivnim destinacijama u Srbiji. S obzirom da je cena usluga za iznajmljivanje prostora, rekvizita, glumaca i statista u našoj zemlji najpovoljnija od svih zemalja u okruženju, Srpska filmska asocijacija (SFA) kreirala je bazu podataka svih atraktivnih mesta, sa potrebnim uslovima za dobijanje dozvola, kao i ostalih neophodnih informacija, na jednom mestu. Okupila je profesionalce iz različitih oblasti kako bi kreirala adekvatnu ponudu na tržištu usluga ove vrste, privukla strane investitore i posredno promovisala Srbiju kao turističku destinaciju. SFA je jedina organizacija ove vrste u Srbiji, koja ima organizacioni model baziran na profesionalizmu (Mintzbergova teorija organizacije i upravljanja), a čiji se menadžeri brzo prilagođavaju promenama i teže inovacijama (Adižezova teorija menadžmenta). Poređenjem organizacionog modela i načina upravljanja u SFA sa uporištem u teoriji organizacije i menadžmenta, izlaganje u ovom radu je bazirano na Mintzbergovoj i Adižezovoj teoriji. Adekvatna organizaciona i upravljačka struktura Srpske filmske asocijacije doprinosi boljem pozicioniranju Srbije na međunarodnom tržištu kao povoljne i atraktivne destinacije za snimanje filmova, TV serija i reklama. Pozicioniranje Srbije kao povoljne i prepoznatljive destinacije za snimanje filmova, TV serija i reklama doprinosi privlačenju stranih investicija (strane filmske i producenstke kuće) i promovisanju Srbije kao turističke destinacije. Na osnovu sprovedenog istraživanja (intervju sa operativnim menadžerom SFA), došlo se do zaključka da integracija profesionalaca i povezivanje sa drugim zainteresovanim stranama, doprinosi jačanju saradnje između domaćih i stranih filmskih i producenstskih kuća, mogućnosti zapošljavanja domaćih profesionalaca (glumaca, režisera, menadžera, producenata), kao i lokalnog stanovništva iz različitih mesta na teritoriji Srbije, uz ostvarivanje dodatnih prihoda na lokalnom nivou.

## UPRAVLJAČKE FUNKCIJE I MODELI UPRAVLJANJA PREMA ADIŽEZOVOJ I MINCBERGOVOJ TEORIJI

Imajući u vidu kompleksnost i značaj menadžmenta kao naučne discipline, ali i rastuću tražnju za novim i jeftinijim destinacijama za snimanje filmova, TV serija, reklama i kreiranje drugih medijskih sadržaja, teorijsko uporište u ovom radu je pored menadžmenta baziranom na Adižezovoj teoriji i u Mintzbergovoj teoriji organizacionog modela.

Iako je prema nekim pretpostavkama menadžment nastao još u vreme starih civilizacija Mesopotamije, Egipta, Kine, Grčke, Rima, njegova puna primena u teoriji i praksi počela je sa industrijskom revolucijom i razvojem tržišta. Radi ostvarenja sinergije kulture i turizma (tačnije promocije turističkih destinacija) na jedan specifičan način, u okviru ovog rada, bazičnu osnovu crpimo iz teorije autora Isaka Adižeza, odnosno osnovnih funkcija menadžmenta: planiranja, organizovanja, upravljanja i kontrole. Menadžment se najčešće definiše kao proces planiranja, organizovanja i kontrolisanja rada ljudi u datim uslovima radi postizanja određenih ciljeva, a odnosi se na proces odlučivanja i sprovođenja odluka (Lončarević, Mašić, Đorđević-Boljanović, 2007, str. 20).

Adižez kao priznati teoretičar menadžmenta, je posebno poznat po svojoj teoriji životnih ciklusa preduzeća. U svojim radovima o menadžmentu ovaj autor polazi od postavke da menadžer u organizacijama obavlja sledeće četiri uloge (Lončarević, Mašić, Đorđević-Boljanović, 2007, str. 46-47):

1. proizvođača, jer vodi brigu da preduzeće ostvari što bolje rezultate (proizvode i usluge) koji su jednaki ili bolji od rezultata koje postiže konkurencija;
2. administratora, iz razloga što određene aktivnosti kojima se sprovede sve planske odluke organizacije, utiču da se realni procesi u organizaciji (u celini i u svim njegovim organizacionim segmentima) odvijaju u skladu sa željenim, odnosno definisanim ciljevima, politikama, strategijama, programima, planovima, pravilima, postupcima i procedurama;
3. preduzetnika, jer okruženje u kojem savremena preduzeća funkcionišu karakterišu brojne i raznovrsne, izrazito dinamične promene koje zahtevaju adekvatnu i blagovremenu (re)akciju preduzeća u cilju obezbeđenja efektivnog i efikasnog funkcionisanja. Stoga je neophodno da menadžeri imaju mogućnost ali i odgovarajuću sposobnost da blagovremeno i adekvatno, kreiraju „vlastiti plan akcije” - da „iskoriste priliku”. Menadžeri svoje preduzetničke uloge u organizaciji ostvaruju uz diskreciono pravo na viši stepen slobode u

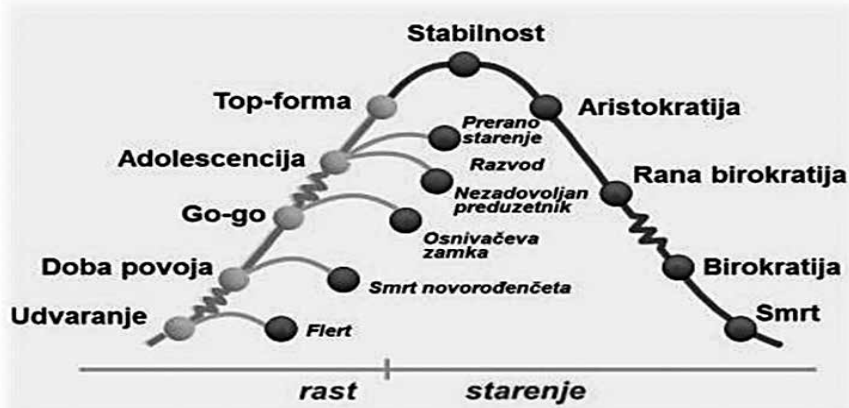
odlučivanju o ciljevima, stratezijskom planiranju i vođenju politike preduzeća (Lončarević, Mašić, Đorđević-Boljanović, 2007, str. 50);

4. integratora, jer menadžeri formiraju grupe ljudi (zaposlenih) koje su sposobne da efikasno funkcionišu (uključujući sposobnost selekcije novih, efikasnijih, metoda rada) na način da njihovo ponašanje ne zavisi isključivo od bilo kog pojedinca (uključujući i samog integratora).

Prema Adižezu, dobar menadžment pretpostavlja potpuno i kvalitetno obavljanje svih napred navedenih uloga. To ne može obaviti jedna osoba (menadžer) u jednoj srednjoj ili velikoj organizaciji. Adižez dalje tvrdi da ne postoje ljudi koji poseduju sva znanja i sposobnosti za efikasno i odgovorno obavljanje svih, izrazito kompleksnih, uloga menadžera. Zbog toga ovaj autor promovise stav da uloge proizvođača, administratora, preduzetnika i integratora mora da vrši (komplementaran) menadžerski tim.

Kvalitet menadžmenta se sagledava preko načina pripreme i donošenja odluka, a posebno načina odlučivanja u celini i efikasnosti sprovođenja odluka u delo. Primenom Adižezove teorije menadžmenta, ostvaruje se fleksibilnost preduzeća u odnosu na tržište i ukupno ponašanje okruženja. Navedena teorija i principi biće razmatrani u okviru ovog rada u skladu sa temom čiji je fokus povezivanje kulture (filmske industrije) sa turizmom i ostalim uslužnim sektorima u cilju „proizvodnje“ i prodaje integrativne (jedinственe) usluge namenjene zahtevima tržišta (svetske filmske i televizijske producentske kuće).

**Slika 1.** Životni ciklus organizacije – faze rasta i moguće alternative.



**Izvor:** <http://www.adizesbc.biz/sr/adizes-institut-i-mreza/adizes-metodologija> (10.12.2015.)

Polazna osnova Adižez metode jeste da organizacije, kao i ljudi, prolaze kroz životni ciklus i to na sledeći način (Adižez, 2006):

- U svakoj fazi razvoja postoje karakteristični obrasci ponašanja i specifični očekivani problemi.
- U svakoj fazi razvoja organizacija se suočava sa određenim pretnjama koje mogu da imaju za posledicu njeno prerano starenje ili čak i gašenje.
- Određeni problemi su “normalni” za svaku fazu životnog ciklusa, a svi ostali predstavljaju patološke probleme.

Kao i kod živih organizama, rast i starenje organizacije se, pre svega, manifestuje u međusobnom odnosu dva faktora – fleksibilnosti i mogućnosti kontrolisanja procesa. Kad su organizacije mlade, one su veoma fleksibilne, ali se ne mogu uvek kontrolisati. Kako raste mogućnost kontrole, tako opada fleksibilnost procesa (Adižez, 2006).

U kakvim se ulogama nalaze ili se mogu naći menadžeri može se sagledati iz istraživanja jednog od najoriginalnijih istraživača u menadžmentu, profesora Henri Minzberga (Henry Minzberg). Minzberg je utvrdio da se menadžeri mogu naći u deset uloga, koje je podelio u tri grupe (Lončarević, Mašić, Đorđević-Boljanović,

2007, str. 45): interpersonalne, informativne i uloge u odlučivanju. U novije vreme neki od autora su dodali i administrativne uloge).

**Slika 2.** Posao menadžera.

INTERPERSONALNE ULOGE	OPIS
Figura – simbolična glava kuće Lider Osoba za vezu	Dužan je da obavi određeni broj rutinskih obaveza (pozdravlja goste, potpisuje dokumenta).  Odgovoran za motivaciju podređenih .  Održava mrežu kontakata sa spoljnim organizacijama i pojedincima.
INFORMACIONE ULOGE	OPIS
Kontrolor (redar) Osoba zadužena za širenje informacija (propagator) Predstavnik – potparol	Traži, prima i skladišti različite informacije internog i eksternog karaktera.  Širi informacije u organizaciji.  Daje informacije o organizaciji i spoljnjem okruženju
ULOGU U ODLUČIVANJU	OPIS
Preduzetnik Pomiritelj Alokator resursa Pregovarač	Istražuje okruženje, inicira nove poduhvate i promene, preuzima rizik.  U kriznim i konfliktnim situacijama rešava probleme.  Odgovoran za raspored svih resursa.  Zadužen da predstavlja organizaciju na važnim pregovorima (sa sindikatima, dobavljačima i dr.)

ADMINISTRATIVNE ULOGE
Organizator kancelarijskog rada
Kontrolor politike
Upravnik budžeta

**Izvor:** Lončarević, Mašić, Đorđević-Boljanović, 2007.

Prema Minzbergu, menadžeri obavljajući menadžerske funkcije istovremeno vrše i neke menadžerske uloge. Tako na primer obavljaju funkciju planiranja imaju i informacione uloge i uloge odlučivanja.

## UPRAVLJAČKA STRUKTURA I ORGANIZACIONI MODELI NA PRIMERU SRPSKE FILMSKE ASOCIJACIJE

Organizacija je proces organizovanja nekih aktivnosti i predstavlja rezultate tih procesa kojim se oblikuju organizacione jedinice različitih vrsta, širine i struktura u svim područjima društvenog života. Organizacija je centralno područje menadžmenta koje obuhvata dve osnovne aktivnosti menadžment procesa i to: organizovanje i vođenje (Petković, Janićijević, Bogićević-Milikić, 2013, str. 5). Organizovanje je faza procesa upravljanja koja podrazumeva diferenciranje i integraciju članova organizacije, kako bi se na najbolji način iskoristili njeni resursi i ostvarili postavljeni ciljevi (Stoner, 1982). Organizaciona struktura je rezultat procesa organizacionog dizajna i nije isto što i organizacioni dizajn (Petković, Janićijević, Bogićević-Milikić, 2013, str. 33). Ona može biti formalna i neformalna. Formalna organizaciona struktura je formalno utvrđena od strane menadžmenta, definisana je statutom i formalno postavljena organizacionom šemom (Petković, Janićijević, Bogićević-Milikić, 2013, str. 42). Neformalna organizaciona struktura predstavlja neformalne odnose između pojedinaca i grupa, koji se ne mogu predstaviti šemom ali postoje u organizaciji (Petković, Janićijević, Bogićević-Milikić, 2013). Ona nastaje kao rezultat neformalnog komuniciranja i omogućava lakše obavljanje posla zaposlenima u organizaciji. Organizacioni dizajn je proces u kome se obavlja set menadžerskih aktivnosti usmerenih na kreiranje organizacije, što uključuje stvaranje modela organizacione strukture i definisanja sistema, procesa i politika, koji taj model treba da podrže, a to su: planiranje, kontrola, donošenje odluka, informisanje, komuniciranje, motivisanje i nagrađivanje zaposlenih (Mintzberg, 1979).



Faktori koji utiču na kreiranje organizacione strukture su spoljašnji (deluju iz okruženja) i unutrašnji (deluju iz same organizacije). Faktori okruženja su: tržište, konkurencija, tehnološke inovacije, procesi globalizacije, zakonska regulativa i sl. (Petković, Janičijević, Bogičević-Milikić, 2013, str. 40). Menadžeri retko mogu da regulišu ove faktore, dok se faktori koji deluju na organizacionu strukturu unutar same organizacije mogu kontrolisati i menjati (Petković, Janičijević, Bogičević-Milikić, 2013). U nastavku ovog rada biće prezentovan organizacioni dizajn i model upravljanja Srpskom filmskom asocijacijom, koja je za potrebe istraživanja uzeta kao studija slučaja.

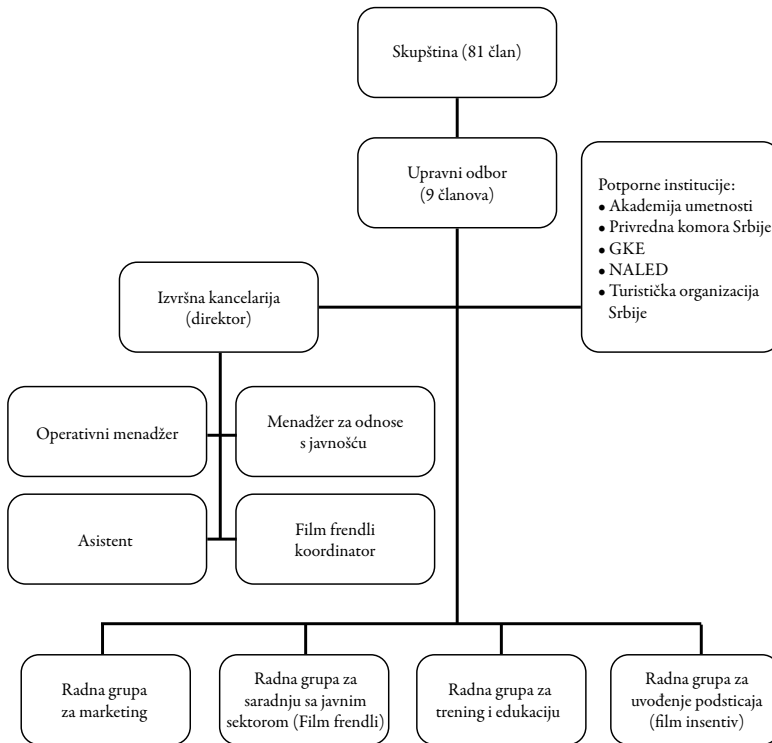
Srpska filmska asocijacija (na engleskom Serbia Film Commission) je nezavisno, neprofitno, profesionalno udruženje koje okuplja više od 80 članova iz redova filmskih studija, producenstskih kuća, slobodnih umetnika (freelancers), saradnika i pružalaca usluga koji na bilo koji način učestvuju u proizvodnji i promociji filмова (hoteli, catering i saobraćajna preduzeća, advokatske kancelarije itd.). Od 2009. godine, kada je osnovana po ugledu na filmske komisije (film commissions) kojih danas u svetu ima preko 300, ova asocijacija radi na tome da strani filmski projekti koriste srpske lokacije, usluge, opremu i ekipe, i tako privuče direktne strane investicije i doprinese stvaranju novih radnih mesta u Srbiji ([www.filminserbia.com](http://www.filminserbia.com)).

Naziv brenda pod kojim Srpska filmska asocijacija promovise Srbiju u svetu je FILM IN SERBIA (snimajte u Srbiji). Ova asocijacija raspolaže svim informacijama o produkcijskim kapacitetima i lokacijama u Srbiji. Na zvaničnoj internet stranici: [www.filmlocationserbia.com](http://www.filmlocationserbia.com) predstavljeno je preko 370 lokacija za snimanje u Srbiji, sa preko 4.500 fotografija. Srpska filmska asocijacija je jedini „film commission“ u celom regionu jugoistočne Evrope. Član je Međunarodne asocijacije filmskih komisija AFCI (Association of Film Commissioners International) i Evropske asocijacije filmskih komisija EUFCN. Izvršna direktorka Srpske filmske asocijacije Ana Ilić član je upravnog odbora AFCI (FilminSerbia 2015).

Udruženje „Film in Serbia“ („Snimajte u Srbiji“) osnovano je u julu 2009. godine. Iza ovog brenda stoji Srpska filmska asocijacija. Udruženje „FilminSerbia“ prvobitno je imalo 16 članova - osnivača, a danas članstvo broji 80 firmi i pojedinaca kako iz filmske, tako i iz pratećih industrija kao što su turizam, građevina, saobraćaj, ali i advokatske i konsultantske usluge. Presudni značaj za osnivanje Udruženja „FilminSerbia“ bio je taj što pored interesovanja za Srbiju u inostranstvu, domaće firme nisu pojedinačno imale dovoljno kapaciteta i snage da odgovore na tražnju stranih producenstskih kuća. Istovremeno, nije postojala ni strateška državna podrška što je činilo sektor slabim, neprepoznatljivim i usitnjenim. Uz podršku USAID-ovog projekta za razvoj konkurentnosti, koji je prepoznao ovaj sektor kao

prosperitetan, nastala je asocijacija koja je za cilj imala prevazilaženje prepreka i pozicioniranje Srbije kao povoljne destinacije za međunarodne filmske, TV i reklamne projekte.

**Slika 3.** Organizaciona struktura i način upravljanja Udruženjem „FilminSerbia“ (SFA - Srpska filmska asocijacija).



**Izvor:** Obrada autora prema istraživačkom upitniku i intervju sa predstavnikom Udruženja „FilminSerbia“<sup>2</sup>

Skupština Udruženja ima 81 člana. Upravni odbor se sastoji od devet članova (neparan broj članova je neophodan radi mogućnosti donošenja odluka glasanjem). Članovi Upravnog odbora su predstavnici različitih organizacija i preduzeća. Predsednik upravnog odbora je Barbara Sandić Štetić (PFI Studios), dok je pot-

<sup>2</sup> Istraživanje sprovedeno u saradnji sa doktorantkinjom Fakulteta dramskih umetnosti u Beogradu, Danijelom Vićentijević.

predsednica Tea Korolija (Leport). Članovi Upravnog odbora su: Marko Popović (Samoljet Production); Bogdan Petković (Emote Production); Marko Jocić (Viktorija Film); Miloš Đukelić (Red Production); Dragan Đurković (Visonteam); Ivan Prebićević (Digitalkaft); Nemanja Mihalović (Hotel Metropol). Uspesna direktorka (top menadžer) Srpske filmske asocijacije, gospođa Ana Ilić, član je upravnog odbora Međunarodne asocijacije filmskih komisija (AFCI).

Prikazani organizacioni dizajn asocijacije „FilminSerbia“ se može preslikati na Minzbergovu tipologiju organizacije (Grinberg, Baron, 1998). Prema ovom autoru, organizacije su sastavljene od pet osnovnih elemenata (Petković, Janičijević, Bogićević-Milikić, 2013, str. 43):

- operativna sfera, koju čine radnici operativci koji obavljaju osnovnu aktivnost organizacije,
- strateški vrh, koji čine rukovodioci najvišeg nivoa odgovorni za funkcionisanje celokupne organizacije,
- srednja linija, koju čine rukovodioci srednje linije, kao veza između vrha i operative,
- tehnostuktura, koju čine stručnjaci odgovorni za standardizaciju aktivnosti u organizaciji (računovođe, programeri, kontrolori),
- osoblje za podršku u koje spadaju ekspertski poslovi (pravni, finansijski, istraživački, konsultantski i sl.).

Prema Minzbergu, kreiranje modela organizacionog dizajna zavisi od modela organizacije koji je najbolje prilagođen uslovima od kojih je jedan od gore nabrojanih poslova u organizaciji, dominantan. S tim u vezi, Minzber je izdvojio pet osnovnih modela strukture i to (Minzberg, 1979):

- Jednostavna struktura koja se primenjuje za uslove male preduzetničke organizacije u kojoj je dominantna grupa strateški vrh. Ovde je struktura jednostavna, odnosi su neformalni, a autoritet centralizovan u jednoj osobi.
- Birokratski model je primenljiv u velikim organizacijama koje posluju u složenim uslovima (okruženje, tehnologija, starost organizacije), sa jasnim linijama autoriteta u kome je dominantna grupa poslova – tehnostuktura.

- Profesionalna birokratija ili profesionalni model je primenjiv za uslove organizacije u kojoj se autoritet nalazi u rukama ograničenog broja profesionalaca, a dominantnu grupu poslova u organizaciji čini operativa.
- Divizionni model je svojstven velikim organizacijama sa brojnim sektorima u kome je dominantna grupa srednja linija menadžera.
- *Ad hoc* kratija može imati pojavni oblik matrične, inovativne ili timske strukture u kome dominantnu grupu čine pojedinci, eksperti. Ovaj model se koristi u uslovima dinamičkog okruženja kada inovacije i učenje postanu kritičan faktor opstanka.

Iz ovoga zaključujemo da „FilminSerbija“, tj. Srpska filmska asocijacija ima organizacionu strukturu profesionalnog modela, jer se autoritet nalazi u rukama profesionalaca, dok je dominantna grupa poslova u ovoj Asocijaciji, u operativi. To se sagledava iz slike koja predstavlja organizacionu strukturu Srpske filmske asocijacije. U operativnom delu se nalazi pet operativnih radnih grupa i to za: marketing, saradnju sa javnim sektorom (film friendly), trening i edukaciju, i za uvođenje podsticaja (film insentiv).

## **AKTIVNOSTI USMERENE NA OSTVARIVANJE VIZIJE I MISIJE SRPSKE FILMSKE ASOCIJACIJE**

Tim SFA je brojčano mali, što omogućava fleksibilnost u radu i učešće u donošenju odluka. „Upravni odbor asocijacije određuje strateško usmerenje asocijacije ali se ne meša u operativne planove. Zaposleni kroz „brainstorming sastanke“ imaju mogućnost da iznesu svoje ideje i zapažanja, a kroz redovne nedeljne kratke sastanke („brifovanje“) celog tima, svi zaposleni imaju informaciju o svim tekućim i strateškim aktivnostima SFA. Članovi UO učestvuju i vode rad radnih grupa koje su fomirane oko četiri glavne teme kojima se SFA bavi. Radne grupe čine dobrovoljni članovi asocijacije, a po jedan zaposleni koordinira radom svake radne grupe“. Ova grupa operativaca sprovodi odluke Upravnog odbora i Skupštine članova. Direktor i srednji menadžerski sloj (operativni menadžer i menadžer za odnose s javnošću) delegiraju zadatke i donose odluke koje su odobrene i usaglašene od strane Upravnog odbora i Skupštine, uz saradnju sa potpunim organizacijama. Ono što je svojstveno profesionalnom tipu organizacionog modela je da svi imputi u organizaciji kao sistemu, a posebno odluke profesionalaca o radu organizacije, moraju biti zastupljene u misiji organizacije. Sistem kontrole je u rukama profesii-

onalaca (Mintzber, 1991, str. 183). Funkcije planiranja i kontrolisanja u modernoj organizaciji moraju biti prilagodljive i orijentisane prema rešavanju nepredviđenih problema. „Kontrolisanje je aktivnost merenja i ocenjivanja planiranog poslovanja prema stvarnom poslovanju, čiji je cilj preduzimanje korektivnih akcija“ (Wren, Voich, 2001, str. 449). U slučaju Srpske filmske asocijacije kontrolu adekvatnog izvršenja odluka obavljaju Skupština i potporne institucije. Prema obavljenom intervjuu sa operativnim menadžerom Srpske filmske asocijacije, Milicom Božić, vizija i misija SFA su sledeći:

### *Vizija*

„Srbija je međunarodno priznata kao dinamična, kreativna i isplativa destinacija za proizvodnju svih vidova zabavnih medijskih proizvoda; filmska industrija značajno doprinosi srpskoj ekonomiji kroz stvaranje novih radnih mesta, ekonomski rast, razvoj profesionalnih veština i promovisanje turizma“.

### *Misija*

„Razvijanje Srbije kao dinamične, kreativne, isplative i visoko kvalitetne destinacije za proizvodnju zabavnih medija i plasiranje srpske ponude kod producenata i režisera međunarodnih dugometražnih igranih filmova, televizijskih programa, televizijskih reklama, fotografija i digitalnih medijskih proizvoda“. Misija SFA je pozicioniranje Srbije kao međunarodno priznate i konkurentne destinacije za filmsku, TV i reklamnu produkciju koja doprinosi podizanju kvaliteta domaćih filmskih radnika, usluga i filmske produkcije u Srbiji uopšte.

Aktivnosti SFA usmerene su na ostvarenje vizije, misije i strateških ciljeva, što se može sagledati iz sledeća četiri pravca:

- Međunarodni marketing: učešće na međunarodnim festivalima na kojima se promovišu lokacije za snimanje (Location Show u LA, Kanski filmski festival...), komunikacijama sa producentima i pomoć u pronalaženju servisnih usluga u Srbiji, organizovanje poseta „location scoutinga“.
- Trening i podizanje kapaciteta domaće filmske industrije – saradnja sa stranim profesionalnim asocijacijama i organizovanje treninga za pozicije koje ne postoje u formalnom akademskom obrazovanju. Pomoć domaćim produkcijskim kućama da postanu nezavisni ekonomski održivi akteri i nosioci razvoja kreativnog sektora u Srbiji.

- „Film Friendly“ program - saradnja sa javnim sektorom na poboljšanju uslova za snimanje, identifikovanje lokacija, uspostavljanje jasnih procedura za snimanje, cenovnika i promocije filmskih lokacija.
- Lobiranje za uvođenje filmskih podsticaja (film incentives) poput preko 30 zemalja u svetu i 14 evropskih zemalja radi privlačenja međunarodne produkcije u zemlju.

Srpska filmska asocijacija (SFA) okuplja oko 50 firmi i produkcijskih kuća. SFA je mesto prvog kontakta, organizacija kojoj se zainteresovani producenti iz inostranstva obraćaju kako bi saznali više o uslovima snimanja i pronašli adekvatne partnere. SFA takođe pomaže svojim članovima i njihovim međunarodnim klijentima tokom produkcije na dobijanju dozvola, marketing promociji i sl. Tako su bili u bliskoj komunikaciji tokom odabira lokacija za filmove: Koriolan, Tenor (biće ove godine na festu), Newcomer, Poslednji Pink Panter.

Odabir gradova i kulturnih lokaliteta u Srbiji gde se snimaju filmski kadrovi ili TV reklame (tvrđave, arheološka nalazišta, stara gradska jezgra, znamenita mesta i sl.) se vrši prvenstveno na osnovu scenarija i vizije reditelja. Ono što neku lokaciju čini filmskom, nije samo njen izgled, već niz logističkih pitanja kao što su: dostupnost (mogućnost dobijanja i brzina izdavanja dozvole, cena korišćenja lokacije), prilaz lokaciji (udaljenost od smeštaja, transport, parking), mogućnost izgradnje i postavljanja opreme, dodatne scenografije i sl. Kako tokom intervjua iznosi operativna menadžerka SFA, „često neki napušteni objekti mogu biti sjajne lokacije jer daju mašti na volju i prostor za rad. Kroz naš program „Film Friendly“ saradnje sa javnim sektorom identifikovali smo samo lokacije koje postoje u Srbiji i mogu se koristiti za filmska snimanja, i ta lista se konstantno širi“.

Sumirani rezultati rada SFA se mogu prikazati na sledeći način:

- ostvareno je preko 50 miliona evra investicija u Srbiji kroz strane filmske projekte članova SFA,
- uspešno je realizovano 13 grantova domaćih i stranih donatora,
- kreirana je prva onlajn baza filmskih lokacija sa preko 4500 novih fotografija,
- sve informacije o procedurama za dobijanje dozvola za snimanje sakupljene su na jednom mestu.

- pripremljeno je i distribuirano preko 2500 strana stručnih tekstova, prezentacija i materijala za obuke,
- objavljeno je preko 250 tekstova i intervjuja u domaćim i stranim medijima,
- kao „Film friendly“ sertifikovano je: 25 gradova i opština, jedno javno preduzeće i dva ministarstva i
- organizovano je 15 poseta (location scoutinga) stranih producenata u Srbiji.

Na pitanje „koji su to najčešći problemi sa kojima se srećete u radu sa svojim partnerima u zemlji i inostranstvu?“, operativni menadžer kaže da do sada SFA nema većih problema u radu. „Biram organizacije koje su po misiji i kompetencijama srodne ili komplementarne sa SFA. Više se fokusiramo na organizacije koje se bave ekonomijom i razvojem nego organizacijama iz oblasti kulture. Međunarodni partneri su organizacije koje poseduju ekspertizu iz oblasti filmske produkcije, te koristimo njihove konsultantske usluge. Ponekad se procedure i administracija razlikuju, ili zahtevaju više vremena, što može da uspori realizaciju projekata, ali ništa što se može nazvati ozbiljnim problemom“. Ovaj odgovor potvrđuje da je izbor profesionalnog modela organizacije za SFA, adekvatan i da kao takav daje najbolje rezultate u radu ovog udruženja.

Što se tiče ocene saradnje sa lokalnim zajednicama u Srbiji, kao i eventualnih nesporazuma sa kojima se najčešće suočavaju prilikom zajedničkog rada na određenim projektima, predstavnik SFA je stava da su lokalne zajednice van Beograda jako zainteresovane za saradnju i spremne da pruže sve vrste podrške koja je u njihovoj moći. Najčešći problemi su smena vlasti i različite sistematizacije koje ponekad ne odgovaraju realnom životu i time čine lokalne zajednice zavisnim od reagovanja na potrebe iz spoljne sredine. „Lokalno stanovništvo do sada je uvek iskazivalo podršku i želju da se na neki način uključi u industriju, tako da je osim centralnih gradskih opština i zajednica, saradnja van Beograda mnogo lakša nego što bi se to očekivalo“. Rukovodeći sloj (menadžeri i upravljači) SFA se brzo prilagođavaju promenama na tržištu filmske industrije. SFA je u okviru svog stila menadžmenta usvojila pravila fleksibilnosti i otvorenosti ka spoljašnjem okruženju. S obzirom da je SFA projektno orijentisana, a u radu se neminovno preklapa sa različitim sektorima, prilagodljivost je imperativ u ovom poslu. Promene na međunarodnom tržištu se uglavnom odnose na cenovne podsticaje i jačanje konkurencije u okolnim zemljama.

Aktivnostima Asocijacije FilminSerbia se pospešuje prezentacija i promocija kulturnog nasleđa Srbije. Snimanjem filmova ili TV reklama promoviše se kulturno nasleđe Srbije kao turističke destinacije. Ovaj način promocije određenih turističkih destinacija je već dugo zastupljen u svetu. Ipak, da bi se neka destinacija sa prepoznatljivim kulturnim nasleđem afirmisala kroz film i TV, neophodno je da se njeni upravljači aktivno uključe u procenjivanje potencijalnih projekata i zajednički utiču na njenu dostupnost i što je moguće više saradnju sa filmskim produkcijama u kreiranju filmskih i TV projekata. Kako operativni menadžer navodi u intervju: „Različite zemlje ovo rade na različite načine. Jedan od primera je da se zahteva određeni broj sekundi kadrova određene lokacije u finalnoj verziji materijala, drugi je zajednička promocija i marketinška kampanja, treći su kreiranje turističkih tura i sl. “Filmski turizam“ je još uvek neistražena tema koja se nije dovoljno razvila kao metodološka praksa za unapređenje promocije određene lokacije, ali većina zemalja u svetu na tome aktivno rade. Kod nas su najbolji primer tvrđave na Dunavu koje su nekoliko puta korišćene za manje projekte, ali i sama njihova atraktivnost i prezentacija privlače i bude maštu filmske industrije za neke buduće projekte. Veliki deo industrijskog nasleđa koje je napušteno i okarakterisano kao ruglo je zapravo idealna filmska lokacija za najrazličitije žanrove filmova“. SFA je nezavisno udruženje koje se samostalno stara za pronalaženje izvora finansiranja svojih aktivnosti. Asocijacija se finansira od članarina, usluga za članove i projekata međunarodnih donatora, državnih konkursa i komercijalnih sponzorstava. Domaće donacije su iz resornih ministarstava turizma i privrede, kao i Divac fondacije i Unicredit banke. Strane donacije su: USAID, Evropska komisija i ADA (Austria Development Agency). Sponzorstva: Agencija za promociju izvoza Srbije (SIE-PA), Turistička orgnizacija Srbije (TOS), DHL, Hotel Metropol Palace, Hotel Hyatt Regency, Hotel BAH, Jerry catering, ali i pojedini članovi SFA.

Koristi koje lokalna zajednica ima od aktivnosti SFA sagledavaju se u uređivanju procedura i pravila kojima se podstiče ekonomska saradnja i otvara prostor za nove delatnosti u okviru filmske i TV produkcije, povećanju broja malih i srednjih preduzeća, zapošljavanju mladih, proširivanju strategija lokalnog razvoja kroz umrežavanje filmske industrije sa drugim granama privrede. Osim promocije Srbije kao povoljne biznis destinacije, zemlja se promoviše i kao turistička destinacija, ali što je još važnije, prenose se znanja i ekspertize iz svetskih praksi koje inače ne bi bile dostupne. Ovde se najpre misli na unapređenje znanja naših filmskih radnika i profesionalaca, njihovo ekonomsko osnaživanje kao nezavisnog tercijarnog sektora, čime se omogućava razvoj domaće kinematografije. SFA na domaćem tržištu nema konkurenciju, jer je jedina organizacija sa ovim usmerenjem i tako predstavlja Srbiju u članstvu Svetske i evropske asocijacije film commissions (AFCI i EUFCN).



Na međunarodnom tržištu glavni konkurenti SFA su zemlje u okruženju i to: Mađarska, Hrvatska, Rumunija i Bugarska. S obzirom da je globalno tržište filmske industrije i „filmskog turizma“ svetsko tržište, „za privlačenje stranih filmova konkurencija nam je ceo svet“, kaže operativni menadžer SFA. Nastavlja sa „naše prednosti su odlična povezanost industrije, odličan kvalitet u poređenju sa cenom rada i usluga i činjenica da naše ekipe govore engleski i rade na projektima u inostranstvu. Odlična povezanost sa hotelskom i turističkom industrijom kao i brend grada Beograda kao „prestonice zabave“ su još jedan od dobrih glasova koji nas prate“.

Dugoročna vizija SFA je da se pozicionira kao regionalni hub čiji su nosioci aktivnosti (stakeholderi), najvažnije organizacije iz privatnog i javnog sektora, važne za promociju zemlje i jačanje filmske industrije kao nosioca kreativnih industrija kroz konstantno inoviranje i umrežavanje sa organizacijama koje promovišu najbolju praksu u svetu u oblasti podsticanja filmske produkcije.

## ZAKLJUČAK

Osnovni nosioci organizacionih aktivnosti u svakoj organizaciji su menadžeri. Osim što organizuju aktivnosti unutar organizacija, menadžeri su i donosioci odluka koje treba realizovati. Da bi se donete odluke uspešno realizovale, a organizacioni ciljevi ostvarili, potrebno je adekvatno osmisliti (dizajnirati) model organizacije koji može podržati koncepciju upravljanja organizacijom i ponašanja zaposlenih. Imajući u vidu da je Srpska filmska asocijacija (SFA) koja nosi brend „FilminSerbia“ (Snimajmo u Srbiji) jedina organizacija ove vrste u našoj zemlji, prezentovanjem njene organizacione strukture i dizajna može se sagledati i način rukovođenja koji se pokazao vrlo efikasnim. Prema tipičnom primeru Adiževog upravljanja promenama, ključni faktor za uspešno upravljanje je ne rešavanje samog problema, već bavljenje ljudima koji rešavaju problem (Adižes, 2006, str. 30). Jedan od razloga uspešnog poslovanja i dobrog pozicioniranja ove asocijacije na domaćem i međunarodnom tržištu je integracija članova različitih profesija iz oblasti medija, ali i drugih uslužnih sektora koji imaju rešenja za probleme sa kojima se susreću producenatske kuće zainteresovane za snimanje filmova, TV serija i reklama u Srbiji. Pri tom se ostvaruju višestruke koristi i to: za producenatske kuće (Srbija je cenovno konkurentna u odnosu na zemlje u okruženju), lokalne zajednice (izdavanje dozvola, iznajmljivanje potrebne opreme za snimanje i angažovanje ljudskih resursa: statista, administratora, tehničkih lica i sl. neophodnih za snimanje medijskih sadržaja na određenim lokacijama čime se obezbeđuju radna mesta za lokalno stanovništvo i dodatni prihodi na lokalnom nivou) ali i SFA.

Organizaciona struktura profesionalnog modela unutar SFA ima za rezultat efikasnu i adekvatnu razmenu informacija unutar SFA, što uz saradnju sa potpunim institucijama doprinosi bržem i boljem reagovanju na zahteve tražnje i ostvarivanje strateških ciljeva SFA. Osim privlačenja stranih investicija na ovaj način, posredno se promovise Srbija ne samo kao povoljna destinacija za snimanje filmova, TV serija i reklama, već i kao atraktivna turistička destinacija. Ovim se pokazuje da je jedan od najznačajnijih doprinosa ovog rada da adekvatne organizacione i upravljačke strukture, kao što je ima udruženje Srpske filmske asocijacije, doprinosi promovisanju Srbije kao povoljne destinacije za snimanje filmova, TV serija i reklama, čime se posredno promovise Srbija i kao turistička destinacija.

Životni ciklus Srpske filmske asocijacije se prema Adižezovoj teoriji nalazi u prvoj fazi koju karakteriše preduzetnički duh i inovativnost. Za sledeću životnu fazu najznačajnija je produkcija, pa u sledećoj do izražaja dolazi ponovo preduzetništvo, da bi se nakon diversifikacije ili rasta (širenja) organizacije (u ovom slučaju SFA), akcenat stavio na administrativnu funkciju (Dragičević Šešić, Dragojević, 2005, str. 65). U fazi produkcije bi trebalo očekivati proširenje članstva SFA zahvaljući poboljšanju kvaliteta usluga, jer će potrošači platiti dosta za bolji, a naročito za najbolji kvalitet (Peters, 1996, str. 97). Sa efikasnim upravljačkim i organizacionim modelom SFA, to može biti realno dostižno.

## ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL STRUCTURE ON THE CASE OF SERBIAN FILM ASSOCIATION

Simic Vladimir

**Abstract:** *Serbian Film Commission (with the brand name - FilminSerbia) is the first film association in Serbia, which operates as an independent, non-profit, professional association. Its members are production companies, freelance artists, as well as staff involved in the production and promotion of films (hotels, catering and transport companies, law firms, etc.). The aim of this study was to investigate the effects of joined efforts of professionals from the media and production companies on attracting foreign investments and their cooperation with*

*stakeholders in the field of tourism- with the aim to promote Serbia as a favorable destination for shooting films, TV series, commercials etc. The aim of this paper is to show which organizational and managerial model is the most effective in business associations such as the Serbian Film Commission, in order to create a favorable offer for shooting films, TV series, commercials and other media on the territory of Serbia. The expected end result is the increase in employment and generated higher income at the micro, meso and macro levels. Through a case-study analysis of the Serbian Films Commission (Association) we will get the answer to the following question: Which organizational and management model of the Serbian Film Commission contributes to better promotion of Serbia as a favorable destination for shooting films, TV series and commercials, while at the same time creating the image of Serbia as an attractive international tourist destination?*

**Key words:** *organization / organizational structure / management / promotion / tourism*

## LITERATURA

1. Adičes, I. (2006). *Upravljanje promenama*, Novi Sad, Adičes.
2. Adičesov institut. <http://www.adizesbc.biz/sr/adizes-institut-i-mreza/adizes-metodologija> (20.12.2015.)
3. Dragičević Šešić, M., Dragojević S. (2005). *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima-Organizacioni pristup*, Beograd, Clio.
4. Grinberg, Dž., Baron, R. (1998). *Organizaciono ponašanje*, Beograd, Želnid.
5. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2007). *Menadžment - principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univezitet Singidunum.
6. Mintzber, H. (1991). *Management, Führung und Organization-Mythos und Realität*, Wisbaden, Gebler.
7. Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizatoin*, New Jersey, Pretice Hall.
8. Peters, T. (1996). *Uspesjan u haosu: priručnik za revoluciju menadžmenta*, Beograd, Poslovni sistem Grmeč.
9. Petković, M., Janičijević, N., Bogičević Milikić, B. (2013). *Organizacija*, Beograd, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

10. Srpska filmska asocijacija: [www.filminserbia.com](http://www.filminserbia.com) (29.12.2015.),
11. Stoner, J. (1982). *Management*, Prentice New York, Hill, Inc.
12. Wren, D. A., Voich, Jr. D. (2001). *Menadžment: proces, struktura, i ponašanje*, Beograd, PS Grmeč, Privredni pregled.
13. [www.filmlocationserbia.com](http://www.filmlocationserbia.com) (29.12.2015.)

## **ULOGA I ZNAČAJ INOVACIJA ZA RAZVOJ MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U REPUBLICI SRBIJI**

Ravić Nenad<sup>1</sup>

Gavrić Gordana<sup>2</sup>

**Sažetak:** *Mala i srednja preduzeća predstavljaju pokretač ekonomskog razvoja države, jer zapošljavaju najveći deo radno sposobnog stanovništva, značajno utiču na formiranje bruto domaćeg proizvoda, rešavaju problem nezaposlenosti, podižu životni standard i ojačavaju međunarodnu konkurentsku poziciju zemlje kroz izvozne poslove. MSP u Srbiji nalaze se na nezavidnom ekonomskom, tehničkom i inovativnom nivou.*

*Jedan od ključnih stubova na kojima treba da se bazira oporavak sektora MSP u Srbiji je razvoj inovativnosti. Inovativna MSP su najefikasniji i najfleksibilniji deo savremene privrede, stožer jačanja konkurentnosti i ukupnog privrednog razvoja.*

**Ključne reči:** *mala i srednja preduzeća / inovacije / konkurentnost*

---

<sup>1</sup> Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Bulevar Zorana Đinđića br. 49, Beograd, e-mail: nenad\_ravic\_bps@yahoo.com

<sup>2</sup> Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Jovana Bijelića br. 15, Beograd, e-mail: gordana.gavric.bg@gmail.com

## UVOD

Mala i srednja preduzeća predstavljaju najvitalniji i najfleksibilniji deo nacionalne privrede. Prednosti malih i srednjih preduzeća, kao što su: visok nivo fleksibilnosti, razvijen preduzetni duh, precizno definisano jezgro kompetencija i lakoća upravljanja dolaze do izražaja u uslovima diskontinuiteta, učestalih promena i oštre konkurencije. Sposobnost prilagođavanja promenama jedan je od najvećih problema i izazova sa kojima se sreću privredni subjekti u savremenim uslovima privređivanja, a upravo ta sposobnost je jedna od osnovnih odlika malih i srednjih preduzeća.

Mala i srednja preduzeća u Srbiji pokazala su se kao veoma elastična tokom teškog perioda 90-ih godina XX veka koji je bio obeležen ratovima, sankcijama, bombardovanjem, nedostatkom regulative, ekonomskom i pravnom nestabilnošću. Uprkos izuzetno nepovoljnim okolnostima poslovanja, broj MSP je rastao, čime se samo potvrđuje visok stepen prilagodljivosti ovih preduzeća i njihov ogroman potencijal.

Petogodišnja strategija razvoja konkurentnih i inovativnih malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji (za period od 2008. do 2013. godine) prekinuta je pojavom ekonomske krize. Efekti ekonomske krize uticali su na pad kupovne moći, smanjenje tražnje, povećanje rizika i troškova poslovanja, a krajnji rezultat toga je smanjenje investicija, otpuštanje radnika i zatvaranje velikog broja preduzeća. Smanjenje preduzetničke aktivnosti u privredi usporilo je tranzicione procese.

Da bi se postigao rast i razvoj sektora malih i srednjih preduzeća u Srbiji, neophodno je delovati na nakoliko polja, a jedno od vrlo značajnih polja na kojima treba raditi je razvoj njihove inovativnosti. Konkurentnost preduzeća treba graditi na inovacijama, razvoju novih ideja, proizvoda i proizvodnih procesa.

## INOVACIJE KAO FAKTOR KONKURENTNOSTI U SAVREMENOM POSLOVANJU

U savremenim uslovima privređivanja, inovativnost je jedan od najznačajnijih faktora opstanka, rasta i razvoja preduzeća. Inovacije predstavljaju osnovni pokretač razvoja preduzeća, nacionalne privrede i društva u celini. One imaju ključnu ulogu u razvoju ekonomije bazirane na znanju. Inoviranje podrazumeva efikasnu primenu novih ideja za unapređenje poslovanja, u skladu sa potrebama kupaca i promenama na tržištu.

Inovativna organizacija permanentno traga za inovativnim rešenjima koja se ogledaju u uvođenju novih ili poboljšanih postojećih proizvoda i poslovnih procesa (Ravić, Karavidić, 2015, str. 8).

Može se reći da inovacije imaju višestruki značaj, jer (Krstić, 2013, str. 17):

- su jedan od ključnih faktora unapređenja produktivnosti;
- mogu pomoći uvećanju biznisa kroz uvođenje potpuno novog načina rada;
- mogu smanjiti troškove proizvodnje kroz uvećanje efikasnosti rada;
- su izvor realne konkurentске prednosti individualnog biznisa i jedan od efikasnijih načina za održiv prosperitet ekonomske grane i ekonomije u celini.

Inoviranje omogućava organizaciji da poveća svoju efikasnost kroz poboljšanje internih procesa, sa jedne strane, i kroz umrežavanje sa eksternim stejkholderima (kupcima, dobavljačima i dr.) sa druge strane (Mosurović-Ružičić, 2012, str. 28-29).

Prema OECD (2005), razlikuju se sledeće inovacije:

- tehnološke inovacije, koje se definišu kao „tehnološki novi proizvodi i procesi i značajna tehnološka poboljšanja proizvoda i procesa;
- marketing inovacije, koje podrazumevaju implementaciju novog marketing metoda;
- organizacione inovacije, koje se baziraju na implementaciji novog organizacionog metoda u poslovanju preduzeća.

Prema Semečenku (2009, str. 46), postoje dve grupe faktora koji utiču na stepen inovativnosti preduzeća. Prva grupa faktora uključuje organizacionu strukturu, organizacionu kulturu i sposobnost preduzeća da donosi kvalitetne odluke u uslovima neizvesnosti. Druga grupa faktora obuhvata finansijske faktore koji se odnose na finansiranje inovacionih projekata.

Prema OECD (2005), postoje četiri različita tipa preduzeća inovatora:

1. inovatori koji imaju **vodeću ulogu** u stvaranju novih ideja, zasnovanu na istraživačkom radu;

2. inovatori koji se fokusiraju na **usvajanje ideja** iz drugih sektora privrede i potom te ideje adaptiraju i implemetiraju u svom poslovanju;
3. inovatori koji koriste inovaciju kao sredstvo za **traženje i širenje** neiskorišćenog tržišta;
4. inovatori koji se ponašaju kao **imitatori**, kopirajući i usvajajući inovacije koje su njihovi konkurenti već plasirali na tržište.

U skladu sa karakteristikama savremenog poslovnog okruženja, inovacije predstavljaju siguran put ka jačanju konkurentnosti preduzeća. Da bi imala smisla, inovacija treba da bude dugoročno održiva i da preduzeću donosi određeni benefit u vidu boljih performansi.

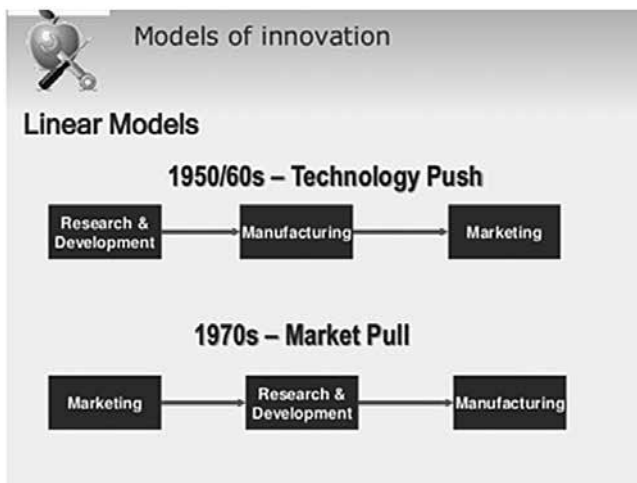
Upravljanje inovacionim procesom dominantno determiniše tržišni uspeh (ili neuspeh) svake inovacije. Konkretan način na koji će određeno preduzeće upravljati inovacijama najviše zavisi od sklopa faktora situacije koji determinišu poslovanje preduzeća u datom trenutku. To, zapravo, znači da nije moguće generalizovati najbolji način za upravljanje inovacijama.

U literaturi postoji puno različitih pristupa upravljanju inovacijama. Prema jednoj on najčešćih podela, razlikuju se četiri modela za upravljanje inovacijama (Ravić, Radić, 2015, str. 11):

**1. Linearni model**, koji sugeriše da se inovacioni proces sastoji od skupa međusobno povezanih faza ili aktivnosti. Faze se odvijaju jedna za drugom i da bi sledeća faza počela, potrebno je da se završi prethodna. Postoje dve osnovne varijacije linearnog modela za inovacije proizvoda: *Technology push* i *Technology pull*. *Technology push* podrazumeva da tržište ima pasivnu ulogu, a sektor istraživanja i razvoja diktira proizvodnju i prodaju. *Technology pull* podrazumeva da su ključni pokretači inovacija potrebe potrošača. Inženjeri dizajniraju proizvod u skladu sa potrebama potrošača na osnovu informacija koje se prikupljaju sa tržišta (slika 1).



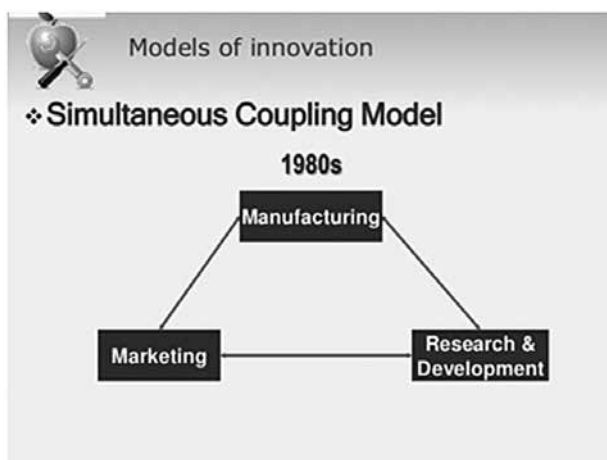
**Slika 1.** Linearni model za upravljanje inovacijama.



**Izvor:** <http://www.slideshare.net/nadiialushchak/lecture1pot> (slajd br. 15)

**2. Simultani model**, koji pažnju fokusira na to kako inovacije nastaju (Galbraith, 1982, str. 5). Simultani model je sveobuhvatniji, jer ukazuje da su inovacije rezultat simultanog, kumulativnog znanja između tri funkcionalne oblasti: istraživanja i razvoja, proizvodnje i marketinga (Jančetović, Kasagić, 2010, str. 15) (slika 2).

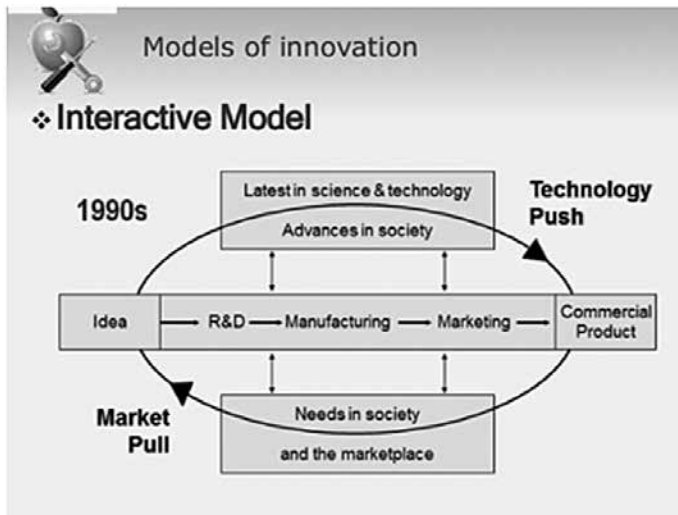
**Slika 2.** Simultani model za upravljanje inovacijama.



**Izvor:** <http://www.slideshare.net/nadiialushchak/lecture1pot> (slajd br.16)

**3. Interaktivni model** sugerira da se najbolji efekti postižu ako se povežu strategije technology push i market pull. Suština ovog modela je da inovacije nastaju kao rezultat interakcije zahteva tržišta, naučne osnove i organizacionih sposobnosti (Rothwell, Zegveld, 1985, str. 151) (slika 3.).

**Slika 3.** Interaktivni model za upravljanje inovacijama.



**Izvor:** <http://www.slideshare.net/nadiialushchak/lecture1pot> (slajd br.17)

**4. Mrežni model** je najsavremeniji model upravljanja inovacijama, jer ističe da je neophodno posmatrati inovacije kao menadžment proces koji uključuje interakciju između funkcija u organizaciji i eksternog okruženja (Maison, Beltram, Paul, 2004, str. 61). Ovaj model naglašava značaj interakcije funkcija unutar organizacija, kao i uspostavljanje konekcije sa eksternim okruženjem.

## INOVATIVNOST MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

Inovativna MSP predstavljaju okosnicu razvoja savremene privrede. Inovacije podstiču rast malih i srednjih preduzeća i jačaju njihovu konkurentnost. Karakteristike malih i srednjih preduzeća kao što su: visok nivo fleksibilnosti, razvijen preduzetnički duh, fokus na kreativnosti i slobodi u radu, nepostojanje krutih propisa i procedura, pogodne su za razvoj inovacija. Neposrednija interna komunikacija, kao i bliskost sa potrošačima omogućavaju preduzetnicima da brže i bolje uvide potrebe i zahteve potrošača u odnosu na velika preduzeća.

Prema WIPO (2008), najznačajnije prednosti malih i srednjih preduzeća su:

- fleksibilnosti, dinamičnost, osećaj za inicijativu;
- odsustvo inercije karakteristične za velika preduzeća;
- sklonost ka uvođenju inovacija i razvoju novih tehnologija;
- odsustvo birokratije i formalizma;
- visok nivo sposobnosti u razvoju diverzifikovanih proizvoda;
- brz povratak investicije.

Inoviranje malih i srednjih preduzeća može biti usmereno na razvoj i uvođenje potpuno novih ili poboljšanih postojećih proizvoda, na razvoj novih poslovnih procesa, na pronalaženje načina za efikasniju organizaciju rada, drugačiji marketinški pristup i dr.

Zbog nedostatka sredstava, mala i srednja preduzeća se, prilikom inoviranja, uglavnom fokusiraju na određeni segment tržišta, razvijajući specijalizovane proizvode koji dopunjuju ponudu velikih preduzeća. Osim toga, problem malih preduzeća predstavlja i nemogućnost ostvarivanja ekonomije obima, niska pregovaračka snaga u odnosu na druge subjekte iz okruženja, nedovoljno snage i uticaja kod lobiranja za dobijanje državne pomoći za finansiranje inovativnih aktivnosti i dr. (Nikolić, 2014, str. 91).

Ako se posmatraju inovativna preduzeća, može se uočiti razlika između preduzeća koja imaju izraženu intenciju da stvore inovaciju i preduzeća koja preuzimaju tuđe inovacije. Osim toga, inovativna preduzeća se mogu razlikovati i prema vrstama realizovanih inovacija. Prema tom kriterijumu, razlikuju se inovativna preduzeća koja stvaraju nove proizvode ili poslovne procese, nove marketinške metode i nove organizacione promene (UNESCO, 2009).

Prema svojim inovacionim kapacitetima, mala i srednja preduzeća se mogu podeliti na:

- inovacione lidere,
- vodeće korisnike inovacija,

- potencijalne inovatore i
- neinovativna MSP.

**Slika 4.** Matrica MSP prema njihovim inovacionim kapacitetima.

<b>I</b> <b>Inovacioni lideri</b> 1-3% svih MSP	<b>II</b> <b>Vodeći korisnici inovacija</b> 10-15% svih MSP
<b>III</b> <b>Potencijalni inovatori</b> oko 40% svih MSP	<b>IV</b> <b>Neinovativna MSP</b> oko 40-45% svih MSP

**Izvor:** Nikolić, 2014, str. 86

Opservacijom prikazane tabele može se uočiti da inovacioni lideri i vodeći korisnici inovacija obuhvataju manje od 20% ukupnog broja MSP, dok potencijalni inovatori i neinovativna MSP obuhvataju između 80 i 85% ukupnog broja MSP.

*Inovacioni lideri* su MSP koja u fokus svog poslovanja stavljaju razvoj inovacija na kojima grade konkurentsku prednost. U pitanju su najčešće preduzeća iz oblasti tehnologija (Nikolić, 2014, str. 86).

*Vodeći korisnici inovacija* su MSP koja nemaju dovoljno kapaciteta da budu inovacioni lideri, pa, iz tog razloga, svoj rast baziraju na brzom primeni najnovijih naučnih i tehnoloških saznanja. Do inovacija najčešće dolaze kupovinom patenata (Nikolić, 2014, str. 86).

*Potencijalni inovatori* predstavljaju veliku grupu (oko 40%) MSP koja nisu previše inovativno orijentisana i bave se tradicionalnim delatnostima, gde tehnološke promene nisu naročito brze i značajne. Ova preduzeća prate tržište i kada se pojavi značajna inovacija nastoje da je što pre usvoje (Nikolić, 2014, str. 86).

*Neinovativna* MSP su preduzeća koja ne uvode nikakve inovacije u svom poslovanju. Ne pokušavaju čak ni da primene tuđe inovacije, što svedoči o njihovoj potpu-

noj nezainteresovanosti za bilo kakav tip inoviranja. Radi se najčešće o preduzećima iz niskotehnološke prerađivačke industrije (Nikolić, 2014, str. 86).

Podela MSP prema njihovom inovacionom potencijalu je važna, jer ističe da preduzeća imaju različite potrebe za inoviranjem i da se, kod kreiranja razvojne politike i programa inovacione podrške MSP te različitosti moraju imati u vidu i mere prilagoditi svakoj pojedinačnoj grupi.

Značaj malih inovativnih preduzeća u privredi zasnovanoj na znanju može se videti na primeru zemalja OECD. Rezultati istraživanja (OECD, 1997) pokazuju da se između 30% i 60% svih MSP u zemljama OECD može okarakterisati kao inovativno, a između 10% i 30% MSP su “nova” preduzeća (stara do pet godina).

## **INOVATIVNE PERFORMANSE MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U REPUBLICI SRBIJI**

Mala i srednja preduzeća u Srbiji koja nastoje da budu inovativna, susreću se sa brojnim problemima. Tu se, pre svega, misli na nedostatak finansijskih sredstava, ali i na razne administrativne barijere, nemogućnost pristupa rezultatima aktivnosti istraživačkih institucija, pristup međunarodnom tržištu, kao i na nedovoljno podsticajan privredni ambijent. Da bi se ti problem rešili, neophodno je da država kreira razvojnu politiku i program koji treba da pomognu malim i srednjim preduzećima u Srbiji da iskoriste svoj inovacioni potencijal (Nikolić, 2014, str. 197).

U domaćoj privredi postoji mali broj visoko inovativnih MSP sa velikim potencijalom za rast (misli se, pre svega, na MSP iz oblasti informacionih i drugih tehnologija), kao i veliki broj MSP koja nisu inovativna ili bar ne u dovoljnoj meri. Drugim rečima, većina MSP u Srbiji svoju konkurentnost ne gradi na razvoju inovativnosti, kao što je praksa u razvijenim zemljama. Štaviše, inovativne aktivnosti MSP imaju tendenciju opadanja u poslednjih nekoliko godina.

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku u Srbiji je 2006-2008. godine, kada se prvi put počelo sa ovom vrstom istraživanja, među preduzećima inovatorima bilo 45% malih preduzeća, 35% srednjih i najmanji procenat (20%) velikih. Struktura inovativnih aktivnosti izgledala je ovako: 20,30% malih preduzeća uvelo je inovacije proizvoda ili usluge, 26,38% inovacije procesa, 28,01% inovacije u organizaciji preduzeća, 25,30% inovacije marketinga. Kada govorimo o srednjim preduzećima 17,65% uvelo je inovacije proizvoda ili usluge, 26,08% inovaciju procesa, 28,97% inovacije u organizaciji preduzeća i 27,30% inovacije u marke-

ting (Republički zavod za statistiku, Saopštenje - Inovativne aktivnosti preduzeća 2006-2008, 2015, str. 1). Godine 2008. nastupila je globalna ekonomska kriza koja je organizacijama nametnula potrebu da pristupe drastičnim merama štednje, a da usput sačuvaju svoju konkurentnost. Organizacije su se više nego do tada morale osloniti na nove, drugačije ideje i rešenja u poslovanju da bi opstale. U odnosu na prethodni period broj malih preduzeća inovatora neznatno se smanjio u periodu 2008-2010. godina, dok se broj srednjih preduzeća inovatora značajno povećao (44,3% malih preduzeća su inovatori, a 57,2% srednjih preduzeća su inovatori). Procenat ulaganja u inovativne aktivnosti povećan je kod obe kategorije preduzeća i u svim oblastima (24,9% malih preduzeća uvelo je inovaciju proizvoda ili usluge, 25,1% inovaciju proizvodnog procesa, a 29,1% inovacije u organizaciji i 26,3% inovacije u marketing; kod srednjih preduzeća 33,3% uvelo je inovaciju proizvoda ili usluge, 36,3% inovaciju proizvodnog procesa, 40,3% inovacije u organizaciji i 37,5% inovacije u marketing) (Republički zavod za statistiku, Saopštenje - Inovativne aktivnosti preduzeća 2008-2010, 2015, str. 1). U periodu 2010-2012. godine procenat malih i srednjih preduzeća inovatora opada. Bio je to period kada je svetska ekonomska kriza imala svoj puni zamah. Kod malih preduzeća je 40,8% inovatora, 55% su inovatori među srednjim preduzećima, a među velikim 66,2% inovatora. Kada govorimo o inovativnim aktivnostima 17,6% malih preduzeća uvelo je inovaciju proizvoda ili usluge, 15,8% inovacije proizvodnog procesa, 28% inovacije u organizaciji, 27,3% inovacije u marketingu. U slučaju srednjih preduzeća 29,6% preduzeća je uvelo inovaciju proizvoda ili usluge, 27,5% inovaciju proizvodnog procesa, 41% inovaciju u organizaciji i 36,3% inovaciju u marketingu (Republički zavod za statistiku, Saopštenje - Inovativne aktivnosti preduzeća 2010-2012., 2015, str. 1). Slična situacija je i u ostalim evropskim državama. Skoro polovina svih preduzeća u EU-28 prijavilo je inovacionu delatnost (48,9%) u periodu 2010-12. U poređenju sa periodom 2008-10, udeo inovativnih preduzeća smanjen je za 3,9 procentnih poena (Eurostat, 2015). Po broju inovativnih aktivnosti, Srbija se u periodu 2010-12. sa 47,5% nalazila na sredini skale među članicama EU (iza Nemačke, Luksemburga, Irske i Italije, a ispred Bugarske, Poljske i Rumunije) (Eurostat, 2015).

Trend opadanja inovativnih aktivnosti koje se sprovode u organizacijama u Srbiji se nastavlja. Inovativnost se zasniva na znanju, ali i zahteva podršku okoline. Objašnjenje za ovakvu statistiku možemo potražiti na dva mesta: atmosfera u organizacijama koja ne podstiče zaposlene da iskažu svoje inovativne potencijale i izostanak podrške države. Mala i srednja preduzeća imaju mali kapital i dobit koja bi im omogućila pomoć banke. Bankarski krediti za njih su skupi i to umnogome sputava njihovo napredovanje. U savremenim uslovima poslovanja, koje karakte-

riše jaka konkurencija, do povećanja prihoda teško je doći, dok su, sa druge strane, izdaci sve veći. Prema statističkim podacima u periodu 2012. do 2014. postojalo je 37,4% malih preduzeća inovatora, 52,7% srednjih preduzeća inovatora i 68,1% velikih preduzeća inovatora. Od ukupnog broja 18,5% malih preduzeća uvelo je inovaciju proizvoda ili usluge, 17,4% inovaciju proizvodnog procesa, 21,9% inovaciju u organizaciji, 21,2% inovaciju u marketingu. Kod srednjih preduzeća 27,8% preduzeća je uvelo inovaciju proizvoda ili usluge, 31,2% inovaciju proizvodnog procesa, 37,9% inovaciju u organizaciji i 35,8% inovaciju u marketing (Republički zavod za statistiku, Saopštenje - Inovativne aktivnosti preduzeća 2012-2014., 2015, str. 1).

Prema globalnom indeksu inovativnosti, privredu Republike Srbije karakteriše nizak nivo inovativnosti. U 2012. godini, Republika Srbija se nalazila na 46. mestu od 141 posmatrane zemlje na rang listi inovativnosti (Nikolić, 2014, str. 269). Prema učešću inovativnih preduzeća u ukupnom broju privrednih subjekata, Republika Srbija (51,7%) je blizu evropskog proseka (52,9%) i ispred svih zemalja u okruženju (Nikolić, 2014, str. 97).

Nedovoljno ulaganje u obrazovanje i istraživanje i razvoj dovelo je do smanjenja produktivnosti preduzeća, slabljenja konkurentnosti čitave privrede, čime je doveden u pitanje privredni razvoj zemlje. Država mora da kreira razvojnu politiku i program podrške malim i srednjim preduzećima kako bi se razvio i u potpunosti iskoristio inovacioni potencijal domaćih MSP.

Najznačajniji nedostaci inovacione politike u Republici Srbiji su (Nikolić, 2014, str. 198):

- nedostatak saradnje između političkih institucija i nedostatak angažovanja poslovnih organizacija u određivanju prioriteta i instrumenata inovacione politike;
- istraživanja retko predstavljaju osnovu za razvoj inovacija u preduzećima;
- doprinos privrede u finansiranju istraživanja je nizak, uključujući i privatni sektor;
- nedostatak saradnje domaćih i inostranih subjekata na polju razvoja inovacija.

Na osnovu navedenog može se izvući zaključak da su rezultati podsticanja razvoja inovativnosti MSP u Republici Srbiji ispod željenog nivoa. Inovaciona politika treba da obuhvati aktivnosti usmerena na:

- promovisanje značaja inovacija za jačanje konkurentnosti preduzeća,
- stvaranje svesti o neophodnosti inoviranja u savremenim uslovima privređivanja,
- stimulisanje i ohrabrivanje preduzetnika da više inoviraju,
- stvaranje privrednog ambijenta koji će podstaći i motivisati preduzetnike da inoviraju;
- obezbeđivanje finansijske podrške malim i srednjim preduzećima razvojem domaćeg finansijskog tržišta;
- obezbeđivanje sistemske podrške malim i srednjim preduzećima promenom zakonodavnog okvira;
- obrazovanje preduzetnika u cilju sticanja neophodnih znanja i veština;
- podsticanje saradnje malih i srednjih preduzeća sa velikim preduzećima, fakultetima i istraživačkim i naučnim institucijama, jer se jedino sinergijom može obezbediti jačanje konkurentnosti domaće privrede;
- lakši pristup informacijama;
- stvaranje naučno-tehnoloških parkova, poslovnih inkubatora, inovacionih klastera koji će omogućiti brzo i efikasno širenje rezultata istraživanja i inovacija i dr.

## **ZNAČAJ OBRAZOVANJA PREDUZETNIKA ZA RAZVOJ MSP U REPUBLICI SRBIJI**

Obrazovanje preduzetnika predstavlja jedan od najznačajnijih faktora za ostvarivanje rasta i razvoja sektora malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji. Značaj obrazovanja utoliko je veći kada se uzme u obzir činjenica da se na znanju baziraju inovativne sposobnosti najpre pojedinaca, a onda i organizacije kao celine.

Rezultati istraživanja sprovedenog 2015. godine pokazali su da preduzetnici i zaposleni u sektoru MSP u Republici Srbiji imaju pretežno srednju školu, što ukazuje na veliki potencijal za unapređenje i razvoj preduzetništva u Srbiji kroz obrazovanje preduzetnika na fakultetima i visokoškolskim ustanovama. Važni podaci dobijeni u navedenom istraživanju su da čak 62% ispitanika smatra da im znanje



stečeno u toku školovanja malo koristi u obavljanju posla, što ukazuje da školski sistem u Republici Srbiji nije u dovoljnoj meri usaglašen sa zahtevima privrede i da samo 2% ispitanika svoje slobodno vreme koristi za učenje i obrazovanje (Ravić, Karavidić, 2015, str. 8). Pored neophodnosti reforme obrazovanja koja bi išla u pravcu pružanja najsavremenijih i praktično primenjivih znanja, dosta prostora otvara se i za neformalno obrazovanje, čiji potencijal takođe nije u dovoljnoj meri iskorišćen u Srbiji. Podaci Republičkog zavoda za statistiku pokazuju da od ukupnog broja onih koji učestvuju u neformalnom obrazovanju samo 14,3% su zaposleni (Republički zavod za statistiku, Anketa o obrazovanju odraslih 2011., 2015, str. 15). Ovaj podatak nije nimalo ohrabrujući i povoljan, obzirom da oko 85% današnjih delatnosti zahteva obrazovanje posle redovnog školovanja (Milosavljević, 2013, str. 56). U istom istraživanju ispitanici navode da su finansije, odnosno troškovi obrazovanja i obuka, primaran razlog odustajanja ljudi od učenja.

## ZAKLJUČAK

U uslovima galopirajuće globalizacije jednom stečene pozicije za kompaniju nisu trajne. Izbor koji potrošači imaju širi je nego ikada, informacije su pristupačnije i jeftinije nego ikad, tako da se potrošači lako mogu raspitati o konkurentskoj ponudi i izabrati onu kupovinu koja je za njih najprihvatljivija. Organizacije se besomučno bore za svoju poziciju na tržištu, da je poboljšaju ili bar zadrže. Konkurentnost kompanije postaje značajna jer obezbeđuje kontinuitet.

Relevantna literatura iz oblasti menadžmenta ukazuje na to da je izvor konkurentnosti kompanije u inovativnosti, pri čemu se uglavnom misli na inovacije u oblasti proizvodnje, tačnije na novi proizvod ili uslugu. Međutim, inovacija je mnogo širi pojam i može se odnositi na celokupan proces upravljanja.

Savremeni tržišni uslovi vrlo su surovi i ne praštaju propuste. Nokia, nekada najjači brend iz oblasti mobilne telefonije, pala je sa trona upravo zbog činjenice da nisu dovoljno pažnje posvetili inovacijama. Slučaj Nokie poslužio je kao lekcija i upozorenje svim kompanijama. Izvšni direktor Applea, Tim Cook, nakon dešavanja sa Nokiom izjavio je da "inovacija predstavlja centralni deo Apple-ovog plana za budućnost". Jasno je da oni koji nisu spremni na inovacije neće moći da se nose sa globalnom konkurencijom.

Analizom pomenutih modela inovativnosti primećujemo da se baziraju na znanju i deljenju znanja u organizacijama. Logično je da što su ta znanja savremenija, možemo očekivati i da je prisutnost i kvalitet inovativnih aktivnosti u organizacija-

ma bolja. Obzirom na navedene razloge za odustajanje zaposlenih od obrazovanja i obuka (finansije), država bi trebalo da kreira politiku i programe razvoja MSP koji će im omogućiti ostvarivanje boljih finansijskih rezultata, čiji će deo sigurno početi da ulažu u svoje zaposlene, obzirom na opšte poznatu činjenicu da je znanje koje oni poseduju najznačajnija vrednost organizacije i siguran izvor njene konkurentnosti.

O značaju ovog sektora i potencijalu inovativnosti malih i srednjih preduzeća najbolje govori podatak da su u 99% preduzeća u EU mala i srednja preduzeća, i u njima radi skoro dve trećine zaposlenih u privatnom sektoru (Ožegović, 2011, str.146). Glavna pokretačka snaga privrede većine zemalja EU upravo su MSP. Njihov broj iz godine u godinu povećava se i u Srbiji. Zbog benefita koje donosi nacionalnoj ekonomiji i poboljšavanja konkurentnosti zemlje i regiona u svetu, država bi trebalo da permanentno ohrabruje inovativne aktivnosti svojih preduzeća. Inovacije bez mnogo ulaganja mogu doneti fantastične rezultate.

Samo one organizacije koje na vreme shvate značaj inovacije moći će da računaju na adekvatno mesto u svetskoj podeli moći i kapitala.

## THE ROLE AND IMPORTANCE OF INNOVATION FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE REPUBLIC OF SERBIA

Ravic Nenad

Gavric Gordana

***Abstract:** Small and medium-sized enterprises present the key factor of economic development of the state, because they employ the largest part of the working population and so significantly influence the generation of gross domestic product. Furthermore, they solve the problem of unemployment, raise living standards and strengthen the international competitive position of the country through export. However, SMEs in Serbia are currently at an unfavorable economic, technical and innovative level.*

*One of the main pillars on which recovery of the SME sector in Serbia should be based is the development of innovation. Innovative SMEs are the most effective and most*

*flexible part of modern economy, as well as the key factor for strengthening competitiveness and overall economic development.*

**Key words:** *small and medium-sized enterprises / innovations / competitiveness*

## LITERATURA

1. Drucker, P. (2002). *The Discipline of Innovation*, Harvard Business Review.
2. Eurostat (2015, jul 18.). preuzeto sa [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Innovation\\_statistics#](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Innovation_statistics#)
3. Galbariht, J. (1982). *Designing innovative organizations*, Organizational Dynamics Winter.
4. <http://www.slideshare.net/nadiialushchak/lecture1pot>
5. Krstić, M. (2013). *Upravljanje inovacijama*. Beograd: Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo.
6. Mason, G., Beltram, J., Paul, J. (2004). External Knowledge Sourcing in Different National Settings: A Comparison of Electronic Establishments in Britain and France, *Research Policy*, Vol. 33, No. 1.
7. Milosavljević, B. (2013). *Organizacija okruženja za e-učenje*, Trendovi u poslovanju, Broj 2, sveska 2/2013, 55-68.
8. Mosurović-Ružičić, M. (2012). *Organizacija i inovacije*. Beograd: Institut Mihailo Pupin.
9. Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*. Doktorska disertacija. Niš: Ekonomski fakultet.
10. OECD, 1997.
11. OECD, 2005.
12. Ožegović, L. (2011.). Menadžment malih i srednjih preduzeća-budućnosti Srbije, *Ekonomija, teorija i praksa*, Godina IV, Broj I, 140-153.
13. Ravić, N., Karavidić, S. (2015). Obrazovanje preduzetnika kao faktor rasta i razvoja malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji. *Međunarodna konferencija o društvenom i tehnološkom razvoju*. Banja Luka, Univerzitet PIM.
14. Ravić, N., Radić, V., (2015). Značaj inovacija za ostvarivanje održive konkurentne prednosti organizacija. *Zapošljavanje, obrazovanje i preduzetništvo*. Beograd, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo.
15. Republički zavod za statistiku (2015, april 4.). Anketa o obrazovanju odraslih 2011., preuzeto sa <http://webzrs.stat.gov.rs/WebSite/repository/docu>

- ments/00/01/23/71/Anketa\_o\_obrazovanju\_odraslih\_2011.pdf,, preuzeto 2.04.2015.
16. Republički zavod za statistiku (2015, decembar 21). Саопштење-Иновативне активности предузећа 2012-2014, preuzeto sa [http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/01/89/77/IA01-276-Inovacije\\_2014.pdf](http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/01/89/77/IA01-276-Inovacije_2014.pdf)
  17. Republički zavod za statistiku (2015, jul 18). Саопштење-Иновативне активности предузећа 2006-2008, preuzeto sa <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/00/05/44/ia01122008.pdf>
  18. Republički zavod za statistiku (2015, jul 18). Саопштење-Иновативне активности предузећа 2008-2010, preuzeto sa [http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/00/55/83/IA01\\_2010\\_srb.pdf](http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/00/55/83/IA01_2010_srb.pdf).
  19. Republički zavod za statistiku (2015, jul 18). Саопштење-Иновативне активности предузећа 2010-2012, preuzeto sa [http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/01/21/40/IA01\\_285\\_srb=bkorekt.pdf](http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/01/21/40/IA01_285_srb=bkorekt.pdf).
  20. Rothwelm, R., Zegveld, W. (1985). *Reindustrialisation and Technology*, London: Longman.
  21. Semečenko, D. (2009). *Faktori u oblikovanju nacionalnog inovacionog sistema*. Beograd: Institut Mihailo Pupin.
  22. UNESCO, Measuring innovation (2009). *Training workshop on science, technology and innovation indicators*, PPT, Cairo, Egypt, 28-30, <http://www.uis.unesco.org/SiteCollectionDocuments/Measuring%20innovation.ppt>.
  23. WIPO (2008). Recommendations for strengthening the role of small and medium-sized innovation enterprises in countries of the commonwealth of independent states, Prepared by the Division for Certain Countries in Europe and Asia, tool\_6.

---

## **STRUČNI RADOVI**



## PERCEPCIJE I PROFIL POTROŠAČA FUNKCIONALNE HRANE

Prodanović Radivoj<sup>1</sup>

Lazović Katarina<sup>2</sup>

**Sažetak:** *Funkcionalna hrana sadrži sastojke koji utiču na popravljavanje opšteg zdravstvenog stanja, bilo da su preventiva nastanku bolesti ili imaju terapeutski karakter. Cilj rada je da se kreira profil potrošača funkcionalne hrane, odnosno da se obuhvate najvažniji faktori koji motivišu potrošače na donošenje odluke o kupovini. Smisao definisanja profila potrošača funkcionalne hrane je da posluži prilikom koncipiranja odgovarajuće marketing strategije. Od metoda koji se primenjuju ključni su anketni upitnik i intervju, a koriste se i druge standardne metode.*

*Potrošači postaju svesni da hrana i ishrana imaju presudan uticaj na očuvanje zdravlja, te shodno tome sve više se interesuju za hranu koja može obezbediti bolju zdravstvenu kondiciju, menjaju svoje navike i polako prihvataju funkcionalnu hranu. Posebo dobro reaguju na naučne dokaze da takva hrana ima pozitivan uticaj na zdravlje.*

*Funkcionalnu hranu najviše kupuju visokoobrazovane zaposlene žene koje imaju malu decu, sa mestom stanovanja u gradu. Što se tiče životne dobi kupci su kako mlađe žene, tako i starije osobe bez obzira na pol.*

---

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

<sup>2</sup> Beogradska poslovna škola - Visoka škola strukovnih studija, Kraljice Marije 73, Beograd, e-mail: katarina.lazovic@hotmail.rs

*Ispitanici sa višim nivoom prihoda, visokom stručnom spremom, kao i oni koji su svesni uticaja ishrane na zdravlje spremniji su da plate više za funkcionalnu hranu. Nizak dohodak, visoka cena, nepoverenje u autentičnost najvažniji su razlozi zbog kojih se ne odlučuju na kupovinu.*

**Ključne reči:** funkcionalna hrana / tržište / percepcije / profil potrošača

## UVOD

Promene u načinu života i usavršavanje prehrambenih tehnologija doprinele su promenama navika u ishrani, pa se konzumira dosta „brze hrane“ i grickalica, koje često nisu pogodne za organizam. Istovremeno, sa napretkom tehnologija u proizvodnji hrane naučna istraživanja ukazuju na promenu stavova i svesti potrošača u pravcu sve većeg interesovanja za hranu koja može obezbediti bolju zdravstvenu kondiciju.

Koncept funkcionalne hrane predstavlja hranu koja pored osnovne hranljive vrednosti sadrži i takve sastojke koji utiču na popravljanje opšteg zdravstvenog stanja, bilo da su preventiva nastanku bolesti ili deluju terapijski na neka oboljenja.

Evropska unija u koordinaciji sa International Life Science Institute Europe je 1998. godine usvojila sledeću definiciju: „namirnica se može smatrati funkcionalnom ukoliko je na zadovoljavajući način pokazano da povoljno utiče na jednu ili više funkcija organizma, van okvira uobičajenih nutritivnih efekata i na način koji je značajan za opšte zdravstveno stanje ili za smanjenje rizika od bolesti.“ (ILSI Europe).

Neki sastojci hrane su od vitalnog značaja za pravilan metabolizam i očuvanje zdravlja (vitamini, minerali, aminokiseline i dr.). Sve je više naučnih dokaza da pored neophodnih hranljivih materija postoje i mnogi drugi sastojci hrane koji mogu da podržavaju zdravlje (Bast et al., 2002).

Interesovanje za funkcionalnu hranu poraslo je u poslednjoj deceniji, zbog nekoliko ključnih faktora, uključujući rast brige o sebi, promene u propisima o hrani i naučni dokazi koji naglašavaju vezu između ishrane i zdravlja (Hasler, 2000).

Potrošači sve više vode računa o zdravlju i kvalitetu hrane koju jedu, pa shodno tome prehrambena industrija se fokusira na razvoj proizvoda sa nutritivnim prednostima, koji će uticati na poboljšanje opšteg zdravlja, usporiti starenje i smanjiti



rizik bolesti. Proizvodnja funkcionalne hrane za proizvođača može značiti povećanje prihoda. Proizvodnja i promet funkcionalne hrane svakako utiču na ekonomski razvoj, ali postoji i rizik tržišta. U tom kontekstu ovaj rad se bavi ponašanjem potrošača, njihovim motivima kupovine i uopšte njihovim mentalnim sklopom (svešču), kad je u pitanju funkcionalna hrana.

Marketing funkcionalne hrane nije tako lak i predstavlja svojevrsan izazov za istraživače, s obzirom da potrošači sporo prihvataju pomenuti koncept. Važno je da istraživanje bude usmereno na stavove i mišljenja potrošača, da se utvrdi da li su potrošači spremni da plate za funkcionalnu hranu, i šta ih na to motiviše.

## **PREDMET RADA**

Predmet rada su percepcije potrošača, tj. njihovi stavovi i mišljenja u vezi s kupovinom i potrošnjom funkcionalne hrane.

Sagledavanje i analiza faktora koji imaju značajniji uticaj na opredeljivanje potrošača, ima da se posebno istraže.

Očekujemo da rezultati istraživanja pruže važne informacije za marketing funkcionalne hrane i da pomognu da se razumeju glavni faktori koji utiču na potrošačke odluke u pogledu funkcionalne hrane i na taj način poboljša ili razvije adekvatna marketinška strategija.

## **CILJ I ZNAČAJ RADA**

Primarni cilj rada je da se na osnovu rezultata istraživanja kreira profil potrošača funkcionalnih prehrambenih proizvoda, odnosno da se obuhvate najvažnije karakteristike koje motivišu potrošače na donošenje odluke o kupovini. Promocija javnog zdravlja može se označiti kao sekundarni cilj rada.

Istraživanje se može označiti kao značajno jer promovise javno zdravlje, a rezultati se mogu upotrebiti za definisanje marketing strategije funkcionalne hrane.

## **METODI ISTRAŽIVANJA**

U istraživanju će se primeniti metoda naučnog studiranja za definisanje osnovnih pojmova koji se odnose na datu problematiku. Koristiće se dedukcija i indukcija, analiza i sinteza, generalizacija, apstrakcija i dr.

Kako bi se istražile percepcije potrošača, njihovi stavovi i definisao profil potrošača funkcionalne hrane, koristiće se anketni upitnik i intervju. Upitnik je osmišljen

tako da se dobije što više korisnih informacija o stavovima ispitanika, učestalosti kupovine / konzumiranja, poverenje u informacije o funkcionalnoj hrani, pri čemu se kombinuju zatvorena i otvorena pitanja.

Podaci prikupljeni anketnim upitnikom obradiće se statističkim paketom SPSS 21 i Microsoft Office Excel. Logički metod je korišćen da se eliminišu eventualne greške tokom unosa i obrade podataka, kao i da se izvedu zaključci.

U okviru sekundarnog istraživanja korišćeni su podaci i istraživanja eminentnih stručnjaka, koji su se bavili tematikom funkcionalne hrane.

## **TRŽIŠTE FUNKCIONALNE HRANE**

Tržište funkcionalne hrane se razvija u zemljama koje imaju veću platežnu sposobnost i čiji građani su shvatili da je zdravlje izuzetno važna kategorija. U siromašnijim zemljama tržište funkcionalne hrane nije razvijeno ili je tek u povoju.

Diferencijacije unutar prehrambene industrije, rast interesovanja potrošača za zdravom ishranom, starenje populacije i zahtev za smanjenjem troškova javnog zdravstva otvaraju ogromno tržište za funkcionalnu hranu (Niva and Mäkelä, 2007).

Tržište funkcionalne hrane dominantno se razvija zahvaljujući “tehnološkom pritisku” koji je orijentisan na istraživanje novih mogućnosti za inovativnim proizvodima, a u manjoj meri po zahtevu potrošača (Scholderer and Barcellos, 2008).

Obim prometa funkcionalne hrane nije jednostavno kvantifikovati, a precizni podaci nisu dostupni. Uprkos značajnom rastu proizvodnje i prometa funkcionalne hrane, ova kategorija hrane je još uvek nepoznata za mnoge potrošače, posebno one u zemljama u razvoju.

Razvoj tržišta funkcionalne hrane zavisiće od znanja i stepena prihvatanja ove hrane od strane potrošača. Zdravstvena slika funkcionalne hrane predstavlja neophodan uslov, ali ne i dovoljan za mogući tržišni uspeh. Važan faktor za uspeh koncepta funkcionalne hrane je promena svesti potrošača i njihovih obrazaca ishrane. Menrad (2003), kaže da su neophodne snažnije informaciono komunikacione aktivnosti usmerene ka potrošaču. Poruka zdravstvenog efekta mora da se prenese relativno jednostavno i da je potrošači lako razumeju.

## FAKTORI KOJI UTIČU NA TRAŽNJU FUNKCIONALNE HRANE

Veoma je važno razumeti motive koji pokreću potrošače da kupe (kupuju) funkcionalnu hranu, jer preko njih se može uticati na poboljšanje zdravlja putem uticaja na zdrave navike u ishrani ljudi, ali prevashodno na rast obima prodaje što je za proizvođače najbitnije (Mitić i Gligorijević, 2012).

Zdravstveni aspekt i verovanje kredibilitetu informacija su glavne pozitivne determinante prihvatanja funkcionalne hrane, u manjoj meri utiče znanje (Labrecque et al., 2006). Pritom, zdravstvene koristi vezane za zdravlje srca, osteoporozu, rak imaju prednost nad koristima vezanim za stres, nedostatak energije i izgled (Kleef et al., 2005).

Starija populacija kupuje funkcionalnu hranu iz razloga što predstavlja odgovor na njihovu potrebu za promenom u načinu ishrane iz zdravstvenih razloga (Niva and Mäkelä, 2007).

Childs (1997), navodi da je nivo razumevanja i svesti potrošača o značaju ishrane u očuvanju zdravlja i prevenciji bolesti porastao kao rezultat brojnih akcija vlade, javnog zdravstva, edukacija i kampanje.

**Tabela 2.** Faktori od uticaja na promet funkcionalne hrane.

Podsticajni faktori	Ograničavajući faktori
Državni programi kontrole gojaznosti	Restriktivna regulativa <sup>3</sup> i skupe dozvole
Povećanje svesti o značaju zdrave ishrane	Visoke cene
Starenje populacije	Slaba dostupnost u kanalima prodaje
Rast dohotka	Percepcija da je reč o modi ili market. triku
Promotivno - edukativne kampanje i širenje kanala distribucije	Ograničen razvoj i nedovoljna ponuda novih proizvoda
Razvoj novih brendova i privatnih robnih marki	Niska svest potrošača o zdravoj ishrani
Nutritivno obeležavanje i zdravstvena tvrdnja	Bolja medicinska nega vodi boljem zdravlju

**Izvor:** Health and Wellness –World ([www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com))

<sup>3</sup> Npr., EU ima veoma restriktivnu regulativu kad je reč o funkcionalnoj hrani. Ukoliko proizvođač želi da plasira nov proizvod mora da prođe brojne kompleksne, dugotrajne i skupe procedure (dokumentacija, sertifikati i dozvole), što nekad traje i više od 2 godine.

Drugi faktori koji mogu biti važni u izboru funkcionalne hrane su čulne karakteristike kao što su ukus, miris, dodir, senzorna svojstva. Međutim, nije lako u hipotetičkom okruženju izvršiti realne procene, jer odgovori ispitanika ne uzimaju u obzir senzorne efekte. Npr., bilo bi nemoguće opisati ukus ili ukus funkcionalne hrane i uporediti sa konvencionalnom alternativom (Hair et al., 1998).

Važno je poznavati faktore koji opredeljuju potrošača na prvu kupovinu (promotivne aktivnosti, izgled, pakovanje i sl.), a ne manje su važni faktori koji ostavljaju utisak na potrošača nakon konzumacije kao što su ukus, način pripreme, iskustvo s proizvodom. Odnos između očekivanog kvaliteta i iskustva s proizvodom u velikoj meri određuje lojalnost ka nekom proizvodu odnosno verovatnoću kupovine (Grunert, 2005).

Istraživanja u Finskoj su pokazala da na izbor funkcionalnih prehrambenih proizvoda utiču ukus, zadovoljstvo, praktičnost, cena i poverenje, više nego njihov pozitivan uticaj na zdravlje. Poverenje je bilo više povezano sa imenom i brendom (proizvođačem), nego sa zdravstvenim efektima. Osećaj zadovoljstva Fincima je najjači motiv za prihvatanje i konzumiranje funkcionalne hrane (Urala, 2005). Potrošači u Finskoj su apsolutno sigurni u zdravstvenu bezbednost hrane, pa je to razlog zašto im zdravstveni aspekt nije najznačajniji motiv pri odabiru funkcionalne hrane (Siró, et al., 2008).

Relevantni faktori koji objašnjavaju motive za potrošnju hrane u Srbiji su senzorne karakteristike, cena i zdravstveni aspekt (Stojanović i Barjolle, 2012). Svest potrošača i prehrambene navike determinišu nisku potrošnju funkcionalnih prehrambenih proizvoda, dok, cena, dostupnost proizvoda i konkurencija se ne smatraju važnim faktorima. Međutim, većina proizvođača smatra da su cena i ukus relevantni kriterijumi za donošenje odluke o kupovini (Stojanović i sar., 2013).

U istraživanju Ognjanov i sar. (2010), o potrošnji voća u Srbiji ispitanici navode da su im motivi kupovine ukus, zdravlje (unos vitamina), zadovoljstvo, navike i bolji osećaj. Pri tome, ispitanici iz ruralnih područja više vrednuju zdravstveni aspekt, dok oni urbani češće navode ukus, zadovoljstvo i prijatnost. Kao razlozi zbog kojih se ne kupuje voće navode se vremensko ograničenje (malo slobodnog vremena), visoka cena, nepostojanje navike da se voće jede, kao i nepostojanje određene dnevne rutine. Strah da je većina voća hemijski tretirana je jedan od ograničavajućih faktora kupovine.

U našem istraživanju<sup>4</sup> samo je njih 23,4% reklo da je čulo za termin funkcionalna hrana, a njih 51% ne poznaje navedeni termin, što može da se okarakterise kao

<sup>4</sup> Istraživanje je sprovedeno u Novom Sadu i Beogradu, a ukupan broj slučajnih ispitanika je 246.

ograničavajući faktor kupovine. Dok istraživanje, Labrecque at al. (2006), pokazuje znatno veći % ispitanika koji zna šta je funkcionalna hrana (Tabela 1). Subjektivno znanje o funkcionalnoj hrani povećava atraktivnost, kredibilitet i kupovne namere (Verbeke at al., 2009).

**Tabela 1.** Znanje o funkcionalnoj hrani (da li ste čuli?).

% učešće	N	Da	Povremeno ili veoma retko	Nikad
UKUPNO	538	38,5 %	30,3 %	31,2 %
Kanada	225	45,8 %	29,8 %	24,4 %
SAD	153	56,9 %	35,9 %	7,2 %
Francuska	160	10,6 %	25,6 %	63,8 %

**Izvor:** Labrecque at al. (2006)

Poverenje u informacije o funkcionalnim prehrambenim proizvodima takođe nije visoko, jer je ocena na skali od 1 do 7 skromnih 3,8. Izražavaju blago pozitivan interes ili nameru za kupovinu. Ispitanici koji kupuju funkcionalnu hranu kažu da je učestalost kupovine nekoliko puta mesečno, a takođe ima i onih koji uopšte ne obraćaju pažnju na zdravstveni aspekt funkcionalne hrane. Možemo zaključiti da funkcionalna hrana, iako nije deo redovne ishrane, postepeno ulazi na trpezu, kao i to da je sve veći broj onih koji su zainteresovani za kupovinu i informacije o koristima koje pruža funkcionalna hrana. Namera kupovine je u pozitivnoj korelaciji sa varijablama kao što su stavovi potrošača, zdravstveni aspekt, kredibilitet informacija.

Rezultati istraživanja ukazuju da su žene više zainteresovane za zdravlje i ukus hrane nego muškarci, dok su mlađi ispitanici manje zabrinuti za zdravlje, ali više zainteresovani za ukus od starijih ispitanika. Obrazovane žene sa relativno višim prihodima više veruju u zdravstvene prednosti funkcionalne hrane. Potrošači sve više povezuju zdravlje sa ishranom, tako da zahtevaju sve više informacija o tome kako da se postigne bolje zdravlje kroz ishranu. Tome uveliko može doprineti edukacija potrošača, odnosno efikasna komunikacija s njima, putem etiketiranja, reklame, obrazovanja itd.

Od onih koji povremeno ili često kupuju funkcionalnu hranu, rezultati kažu da 82% ispitanika veruje u njen zdravstveni aspekt, dok se manji deo ispitanika nije tako izjasnio. Prema Verbeke (2005), verovanje u zdravstvene prednosti funkcionalne hrane je glavna determinanta prihvatanja, nakon čega sledi prisustvo bole-

snog člana porodice. Takođe, i znanje je u visokoj korelaciji s prihvatanjem funkcionalne hrane.

## PERCEPCIJE POTROŠAČA FUNKCIONALNE HRANE

Imajući u vidu širenje asortimana prehrambenih proizvoda i globalizaciju u proizvodnji hrane, menadžeri dobijaju zadatak da obrate pažnju na potrošačke stavove i percepcije, kako bi prepoznali pravu vrstu proizvoda za potrošače na različitim tržištima.

U pogledu funkcionalne hrane, stavovi ili percepcije se mogu definisati kao oblik slobodne predispozicije da se odgovori dosledno, povoljno ili nepovoljno u vezi sa kupovinom i potrošnjom funkcionalne hrane.

Potrošači su sve više svesni da hrana ima veliki uticaj na zdravstveno stanje. Fizička aktivnost i zdrava (kvalitetna) ishrana jesu faktori kojima većina ispitanika pridaje najveći značaj za opšte zdravstveno stanje. Čak 57% njih je potvrdilo da kvalitet hrane ima veliki uticaj na zdravlje čoveka, dok je 40% ispitanika reklo da su im zdrava ishrana i fizička aktivnost veoma značajni za održavanje zdravlja. Ovako visoki % govore u prilog konstataciji da su potrošači vrlo svesni uticaja ishrane na zdravlje, i na drugoj strani, da je marketing „zdrave hrane“ imao uticaj na promenu svesti potrošača.

Na pitanje da li su čuli za pojam funkcionalna hrana njih 88% kaže da nisu, ali skoro svi ispitanici su čuli za pojam „zdrava hrana“, njih 96%. Od onih koji su čuli za pojam funkcionalna hrana većina ne zna precizno objasniti šta taj koncept podrazumeva.

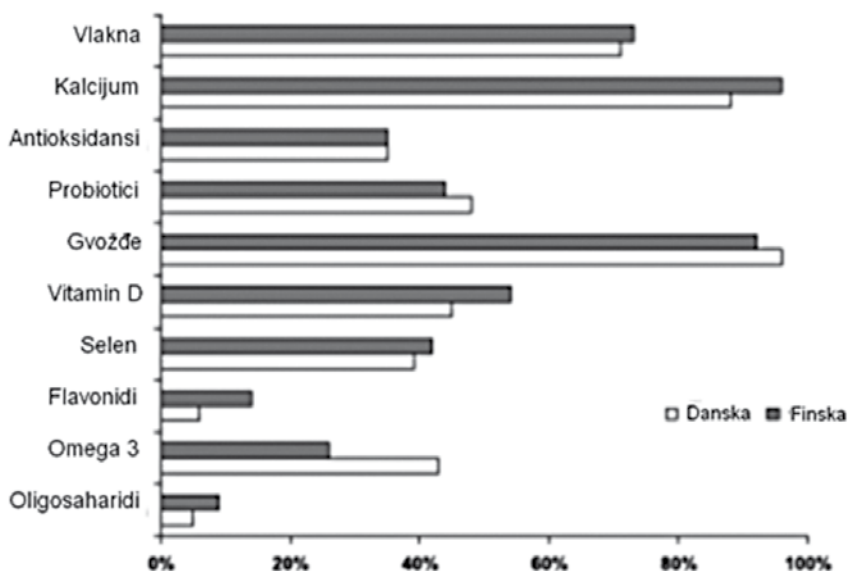
Na pitanje koliko često kupujete funkcionalnu ili „zdravu“ hranu, a nakon pojašnjenja navedenog termina, njih 2/3 kaže da povremeno kupuju, dok 1/3 kupuje retko ili nikada.

Potrošači uglavnom imaju pozitivne stavove prema funkcionalnoj hrani i raspolažu sa kupovnom moći. Razumevanje ponašanja potrošača je suštinski bitno za prehrambenu industriju u kreiranju strategija razvoja (Barcellos and Lionello, 2011).

Najpozitivnije reakcije potrošača u smislu percepcije zdravlja postignute su kod proizvoda obogaćenih funkcionalnim sastojcima ili ako je u pitanju prirodni proizvod sa funkcionalnim komponentama. Kalcijumom obogaćeni voćni sok je najmanje prihvaćen koncept proizvoda. Iako su voćni sokovi prirodno funkcionalna hrana, dodavanje kalcijuma dovelo je do skepticizma od strane potrošača.

Nasuprot tome, dodavanje omega-3 masnih kiselina proizvodu prihvatljivo je od strane potrošača, što može biti rezultat ugleda ovog funkcionalnog sastojka od pre. Najverovatnije ovaj efekat odražava prethodne i marketinške napore, kombinovano s naučnim dokazima i širenju svesti o zdravstvenim prednostima povezanih sa unosom omega-3 masnim kiselinama (Verbeke i sar., 2009).

**Grafikon 1.** Svest potrošača o zdravstvenim aspektima različitih funkcionalnih sastojaka.



**Izvor:** Bech-Larsen at al. (2001)

Koncept funkcionalne hrane se postepeno popularizuje među potrošačima, mada ima mnogo onih koji znaju malo o hrani i ishrani. Svest potrošača i njihov odnos prema zdravlju znatno se povećava. Podizanje svesti o značaju funkcionalnih sastojaka među potrošačima može se postići isticanjem pojedinih aspekata kao što su: broj obolelih, broj onih koji su pod rizikom, rezultati kliničkih studija, značaj prevencije i dr. (Roberfroid, 2000).

Što se tiče funkcionalne hrane, primećeno je da su moderni potrošači sve više zainteresovani za lično zdravlje, očekujući da budu zdravi ili da preduprede bolesti, ako konzumiraju navedenu hranu (Granato at al., 2010).

U zavisnosti od segmentacije tržišta, različiti segmenti su usmereni ka različitim fazama (kao što je pokazano u trouglu na shemi) (Mark-Herbert, 2003).

**Shema 1.** Poslovni model u SAD za podizanje svesti među potrošačima funkcionalne hrane.



**Izvor:** Mark-Herbert (2003)

Kada se formira svest kod potrošača i kad on prihvati funkcionalni prehrambeni proizvod, tada je moguće oblikovati i redizajnirati proizvod.

Svest potrošača i znanje o funkcionalnoj hrani uglavnom se oblikuje kroz oglašavanje i reklame, koje često ne daju pouzdane informacije, te u tom kontekstu potrebno je podići nivo komuniciranja sa potencijalnim potrošačima u smislu da im se precizno saopšti poruka o uticaju na zdravlje (Korzen-Bohr, & O'Doherty Jensen, 2006).

Interesantno je da se voće u Srbiji percipira kao hrana bez koje se može, jer ona ne služi da se utoli glad, već se vezuje za viši kvalitet života (Ognjanov i sar., 2010).

Rezultati istraživanja pokazuju da se 49% ispitanika slaže da funkcionalna hrana uključuje cele, obogaćene ili poboljšane namirnice koje imaju sastojke inkorporirane u njih da obezbede specifičnu zdravstvenu korist, dok 46% njih navodi da nisu sigurni šta funkcionalna hrana uključuje. Oko 18% ispitanika slaže se sa tvrdnjom da „samo namirnice koje se mogu svrstati u funkcionalnu hranu poseduju jači zdravstveni nego nutritivni efekat“. 46% ispitanika se ne slaže sa ovom tvrdnjom i 35% njih ukazuje na to da nisu sigurni.

Nadalje, rezultati istraživanja ukazuju na relativno nizak nivo znanja o funkcionalnoj hrani među ispitanicima. Rezultati stavki kao što su procena informisanja potrošača i znanja o funkcionalnoj hrani pokazuju da se 73% ispitanika slaže da je ishrana bolji način da dobiju zdravstveno poboljšanje, nego uzimanje suplemenata,



dok 77% njih se slaže da funkcionalna hrana ne bi trebalo da zameni zdravu ishranu, ali treba da se konzumira.

Percepcija ispitanika o povezanosti ishrane i zdravlja merena je pomoću Likertove skale koja ide 1 – 5, s tim što 5 predstavlja slažem se, a 1 – ne slažem se. Ispitanicima je ponuđeno da ocene konstataciju „kvalitet ishrane uveliko utiče na zdravlje”. Za one koji nemaju mišljenje ostavljena je mogućnost da zaokruže „nisam siguran”. Oko 80% ispitanika se slaže da neke namirnice povećavaju rizik od pojave bolesti, a druge namirnice umanjuju taj rizik. Većina ispitanika se deklarativno izjašnjava da ima nameru preći na zdraviji način ishrane, dok 1/4 navodi da su usvojili takve zahteve. Dakako, da potrošači postepeno prihvataju funkcionalnu hranu i sve više veruju u njenu sekundarnu funkciju, a to je poboljšanje zdravlja.

Bech-Larsen & Grunert (2003), ističu da je prihvatanje funkcionalne hrane pod uticajem faktora kao što su: zdravlje, metodi prerade, cena, obogaćivanje komponentama i zdravstvene tvrdnje. Interakcija između osnovnih i obogaćenih proizvoda bile su bitne za percepciju potrošača, koja je više determinisana hranljivim kvalitetom osnovnog proizvoda nego bilo kojom zdravstvenom tvrdnjom. Stavovi o funkcionalnoj hrani mogu se formirati i pod uticajem znanja ili informacija koje potencijalni potrošač ima, demografski faktori, obrasci kupovine, verovanja potrošača u atribute funkcionalne hrane.

**Tabela 3.** Faktori koji motivišu na kupovinu funkcionalne hrane.

Zdravstvena korist	Ukupno kupci (1000)	Žene (711)	Muškarci (289)
Osigurati celokupno dobro zdravlje	88 %	91 %	82 %
Smanjiti unos masti	81	84	72
Pratimo savet lekara	73	75	69
Smanjenje / kontrola težine	73	76	67
Smanjenje nivoa holesterola	72	74	66
Smanjenje rizika od bolesti	66	69	59
Poboljšanje izdržljivosti ili nivoa energije	64	65	60
Želja da se upravlja / leče specifične bolesti	63	65	56
Netolerantnost na hranu	48	50	43
Upravljanje stresom	46	46	44
Upravljanje alergijama	41	45	33
Usporiti proces starenja	39	41	35

**Izvor:** Hasler (2000)

Urala & Lahteenmaki (2003), istražuju opredeljenje potrošača za funkcionalnu hranu. Koristeći intervju tehniku, utvrdili su nekoliko motiva: atributi proizvoda, vrednost hrane za ispitanika, zdravlje, ukus i zadovoljstvo, sigurnost i poznavanje, praktičnost i cena. Neki potrošači smatraju da je ideja funkcionalne hrane dobra, ali oni ne prave nikakav napor da je konzumiraju. Potrošači mogu imati jaku veru u odnos između ishrane i zdravlja, i to je neophodan, ali ne i dovoljan uslov za uspeh u postizanju komercijalnih i javnih zdravstvenih ciljeva funkcionalne hrane.

Potrošači ne prihvataju uvek „kombinaciju“ između „nosača“ hrane i funkcionalnog sastojka, npr. jogurt sa probiotikom. Potrošačima se ne dopadne novi ukus, jer postoji nekompatibilnost između nosača i funkcionalnog sastojka (npr., kada voćni jogurt obogaćen omega-3, promeni ukus i oseća se na ribu) (Siegrist et al., 2008).

Pokazalo se da više od dve trećine ispitanika pozitivno vrednuje zdravstvenu korist i prirodnost, dok oko polovine ispitanika stavlja pozitivnu vrednost više na zdravstvene beneficije i organske karakteristike (Teratanavat and Hooker, 2006). Više od 1/3 kupaca (37%) slažu se s konstatacijom da su često zbunjeni o tome šta treba da jedu kako bi ostali zdravi. Većina kupaca (njih 93%) više vole prirodne funkcionalne namirnice, nego one modifikovane ili pak suplemente. Mada je prisutan trend rasta potrošača koji veruju da su i suplementi neophodni u svakodnevnoj ishrani (Gilbert, 2000).

Različite preferencije različitih segmenata potrošača sugerišu koje vrste funkcionalne hrane treba razvijati, kako bi se zadovoljile potrebe i želje svake grupe potrošača. Potrošači su više spremni za prirodnu funkcionalnu hranu, nego onu kojoj je funkcionalna komponenta dodata, ali rado će prihvatiti hranu koja je obogaćena funkcionalnim sastojcima koji su svojstveni originalnom proizvodu (Ares and Gambaro, 2007).

U istraživanju Niva and Mäkelä (2007), većina ispitanika veruje u korisne efekte funkcionalne hrane ukoliko medicinski eksperti daju preporuku, odnosno predstave pojedine namirnice kao funkcionalne.

Trgovci koji razumeju potrošačke percepcije moći će s većim uspehom da planiraju i sprovode marketing miks, koji će omogućiti stvaranje pozitivnog imidža i konkurentske prednosti.

## PROFIL POTROŠAČA FUNKCIONALNIH PREHRAMBENIH PROIZVODA

Na osnovu istraživanja konzumiranja hrane Stojanović i Barjolle (2012), identifikovali su dve grupe potrošača: konzervativni potrošači i inovatori. Konzervativni potrošači dominiraju nad inovatorima tj. potrošačima funkcionalne hrane. Razlike u starosti i obrazovanju između dve grupe potrošača ukazuju na moguću tranziciju u pravcu značajnije konzumacije funkcionalne hrane. Potrošači funkcionalne hrane su visokoobrazovani, zaposleni i u proseku mlađi, pre žene nego muškarci. Obrazovanje potrošača o prednostima funkcionalne hrane treba da bude prioritet u marketinškoj strategiji, a takođe ciljna publika je mlada populacija.

**Tabela 4.** Profil potrošača funkcionalne hrane u Srbiji.

Potrošači funkcionalne hrane
Manje izloženi u pogledu pritiska kolega
Zaposleni
Visoko obrazovani
U proseku mlađi ljudi
Češće žene

**Izvor:** Stojanović i Barjolle (2012)

Jači motiv žena za kupovinom funkcionalne hrane može se objasniti njihovom većom odgovornošću, kada je ishrana i pripremanje hrane u pitanju. One više brinu o zdravlju i ekološki su svesnije od muškaraca, koji pokazuju prilično tradicionalan pogled. Što su žene više zastupljene u grupi potrošača funkcionalne hrane to je verovatnije da one mogu uticati na promenu obrazaca ishrane prema uopšteno zdravijem konceptu (Stojanović i Barjolle, 2012). Verbeke (2005), opisuje tipične potrošače funkcionalne hrane kao „Benefit vernike koji se suočavaju sa bolešću među rođacima i čija eventualna kritika prema funkcionalnoj hrani nestaje sa starenjem.“

Istraživanja pokazuju da funkcionalnu hranu u SAD kupuju žene koje imaju malu decu, visokoobrazovane, sa relativno višim prihodom, od 35 do 55 godina (Childs, 1997).

Rezultati našeg istraživanja ukazuju da funkcionalnu hranu najviše kupuju visokoobrazovane zaposlene žene koje imaju malu decu, sa mestom stanovanja u gradu. Što se tiče životne dobi funkcionalnu hranu kupuju kako mlađe žene, tako i starije osobe bez obzira na pol.

Važno je poznavati tipičnog potrošača funkcionalne hrane, odnosno karakteristike koje ga najbolje opisuju. To omogućava koncipiranje optimalne strategije marketinga funkcionalne hrane, koja će se usredsrediti upravo na one potrošače koji bi ovu kategoriju hrane najlakše mogli prihvatiti.

Za bolje tržišno pozicioniranje funkcionalnih prehrambenih proizvoda potrebno je poznavati profil idealnih potrošača, konkurentsku ponudu i mogućnost diferencijacije proizvoda (Mitić i Gligorijević, 2012).

## **SPREMNOST POTROŠAČA ZA KUPOVINU FUNKCIONALNE HRANE**

U istraživanju Nakaweesa Munene (2006), približno 42% ispitanika izrazilo je spremnost da plati dodatnu premiju u iznosu od najmanje 50% za hranu sa zdravstvenim efektom. Dok je njih 61% spremno da plati premiju u iznosu od najmanje 33%. Neki od razloga koji generišu nedostatak spremnosti da se plati za pojedine proizvode su: proizvod je preskup, moguće je dobiti jeftiniju verziju proizvoda, proizvod ne bi trebalo da košta više od redovne cene itd. Ispitanici sa višim nivoom prihoda, visokom stručnom spremom, kao i oni koji su svesni uticaja ishrane na zdravlje spremniji su da plate više za funkcionalnu hranu (Teratanavat & Hooker, 2006).

Domaćinstva sa decom bila su među onima najviše spremnim da plate premije za „borbu protiv raka“ kupovinom mlečnih proizvoda. Neko ko veruje u uticaj ishrane na zdravlje imaće pozitivan stav prema funkcionalnoj hrani i samim tim biće više spreman da je kupi. Prevencija bolesti ili iskustvo sa bolešću povećava prihvatanje funkcionalne hrane (Mainard & Frenklin, 2003).

Neki potrošači koji su svesni zdravstvenih koristi funkcionalne hrane kupuju je, iako nemaju nikakvih zdravstvenih problema (Stojanović i sar., 2014). Samo ako potrošač razume funkcionalnu korist iza nutritivne vrednosti, on će prihvatiti novi funkcionalni prehrambeni proizvod (Bornkessel at al., 2011).

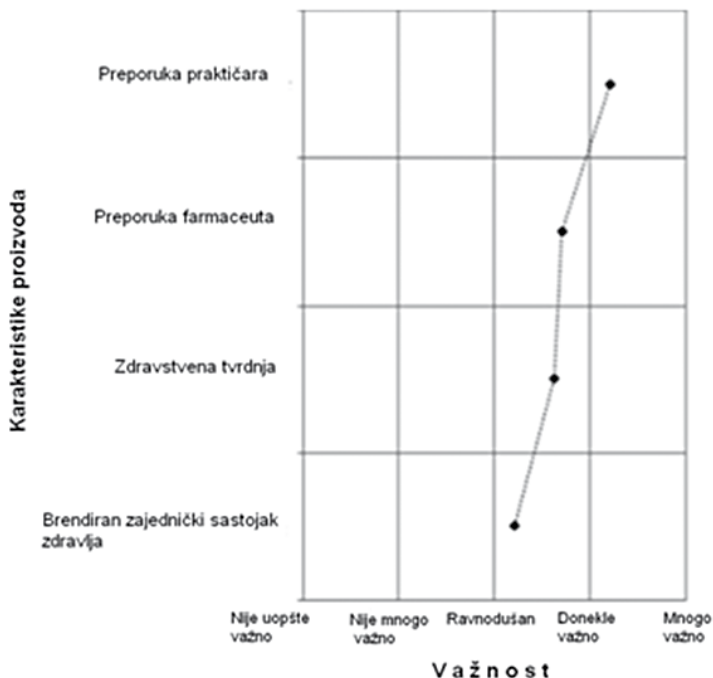
U našem istraživanju ispitanici sa relativno višim prihodima pokazuju veću spremnost ka kupovini funkcionalne ili „zdrave „hrane“. 1/3 ispitanika priuštilo bi sebi funkcionalnu hranu ukoliko nije skuplja od 30%, a samo 14% njih spremno je platiti 50% višu cenu. Takođe, ljudi koji su više zabrinuti zbog različitih zdravstvenih rizika spremni su da plate veću premiju za funkcionalnu hranu. Ističu da je nizak dohodak, visoka cena, nepoverenje u autentičnost najvažniji razlozi zbog kojih se ne odlučuju na kupovinu.

Održivi obim prodaje često se ne dostigne zbog potrošačeve nespremnosti da prihvati nove brendove, verovatno zbog skepticizma prema zdravstvenom aspektu (Hollingsworth, 2001). Drugi razlog može da bude visoka cena koja je rezultat dodatnih ulaganja potrebnih da se ukomponuju funkcionalni sastojci u hranu.

Osim socio-demografskih varijabli, znanje i stav, odnosno verovanje imaju veliku ulogu u izboru funkcionalne hrane. Nedostatak znanja i visoka cena se identifikuju kao glavni razlozi zbog kojih se ne troši funkcionalna hrana u većem obimu. Obrazovanje, prisustvo dece i bolestan član porodice su značajno povezani sa prihvatanjem funkcionalne hrane, dok pol i starost nisu bili značajni. Verovanje u zdravstvenu korist ima značajan uticaj na prihvatanje funkcionalne hrane, čak i sa gorim ukusom od redovnog. Stariji potrošači pokazuju veću sklonost ka prihvatanju funkcionalne hrane u poređenju s mlađim (Verbeke, 2005).

Prihvatanje funkcionalne hrane je uglavnom pod uticajem tri faktora: karakteristike potrošača, kupovna situacija i karakteristike proizvoda. Karakteristike potrošača odnose se na zdravstveno stanje i svest potrošača o specijalnim sastojcima koji mogu imati pozitivan uticaj na zdravlje. U okviru kupovne situacije preporuka proizvoda od strane zdravstvenih profesionalaca i poznavanje brenda su najznačajniji faktori. Karakteristike proizvoda kao npr. vera, atributi kvaliteta poput prirodnosti i efikasnost (brzo delovanje na smanjenje bola) igraju važnu ulogu u pogledu prihvatanja od strane potrošača (Bröring and Faber, 2011).

Činjenica da zdravstveni proizvod (dodatak) sadrži odobrene zdravstvene tvrdnje manje je važna od preporuke farmaceuta i lekara (Shema 2).

**Shema 2.** Faktori od uticaja na prihvatanje funkcionalne hrane.

**Izvor:** Bornkessel et al. (2011)

Domaćinstva sa decom koja brinu o svom zdravlju su uglavnom spremna da kupuju funkcionalnu hranu, kako bi se preventivno osigurali za slučaj bolesti. Spremnost da se plati za funkcionalnu hranu može da se podešava putem prezentacije informacija u vezi sa sadržajem proizvoda i zdravstvenim beneficijama.

## ZAKLJUČAK

Potrošači polako postaju svesni činjenice da hrana ima veliki uticaj na zdravlje. Sve su više skloni da konzumiraju i imaju veoma pozitivne stavove prema funkcionalnoj hrani, više u razvijenim i manje u zemljama u razvoju.

Suštinski je važno razumevanje ponašanja potrošača za rast proizvodnje i prometa ove kategorije hrane. Glavni faktori koji utiču na formiranje stavova o funkcionalnoj hrani su zdravstvena dobrobit, inovacije i dodatna vrednost proizvoda, iako značajne nepoznanice i dalje postoje. Na prihvatanje koncepta funkcionalne hrane

utiče i starenje populacije, povećani troškovi zdravstvene zaštite, te svest i želja za poboljšanjem zdravlja, novi naučni dokazi povezanosti ishrane i zdravlja.

Edukacija stanovništva o značaju funkcionalne hrane, kao i smanjenje loših prehrambenih navika imaju ključnu ulogu u razvoju koncepta ove kategorije hrane.

Marketinške aktivnosti moraju biti razborite, gde će se istaknuti prednosti funkcionalne hrane u odnosu na ostalu, u smislu da bi trebalo kreirati efikasne zdravstvene poruke koje su razumljive, kredibilne i naučno utemeljene.

Rezultati istraživanja prikazani u radu mogu biti od koristi za stručnjake koji se bave kreiranjem funkcionalnih proizvoda, za marketing menadžere, kao i za državne organe koji su zainteresovani za poboljšanje zdravlja nacije. Istraživanje stavova i percepcija potrošača je, bez sumnje, jedan od ključnih elemenata u razvijanju efektivne strategije prodaje i ključni posrednik u trci za konkurentске prednosti.

Razumevanje koncepta funkcionalne hrane od strane potrošača biće „ključ“ u određivanju da li će navedeni koncept biti održiv i postići željene rezultate.

Budućnost, održivost i uspeh koncepta funkcionalne hrane zavise od nekoliko elemenata. Ključno pitanje je prihvatanje takvih proizvoda od strane potrošača. Da bi potrošači pristali da plate za funkcionalnu hranu, moraju biti uvereni da će ona ispuniti njihove zdravstvene zahteve.

## CONSUMER PERCEPTIONS AND CONSUMER PROFILE REGARDING FUNCTIONAL FOOD

Prodanovic Radivoj

Lazovic Katarina

**Abstract:** *Functional foods contain ingredients that influence the improvement of general health condition, whether in terms of preventing illnesses or having therapeutic effects.*

*The aim of this paper was to create a profile of consumers of functional foods, or to*

*cover the most important factors that motivate consumers when making purchasing decisions. The point of identifying the profile of consumers of functional foods is to use it when conceptualizing the most appropriate marketing strategy.*

*The key methods used for that were a questionnaire and an interview, accompanied by other standard methods.*

*Consumers are increasingly becoming aware that food and nutrition have a crucial impact on health, and therefore seem to be more interested in foods that can provide a better defense of the overall health condition. Eventually, consumers are ready to change their habits and gradually accept functional foods. Consumers show particularly good reactions when they are given scientific evidence that such foods have a positive impact on health.*

*Functional food is mostly bought by highly educated and employed women who have small children and live in the city. As far as age is concerned, customers are younger women, and elderly people regardless of sex.*

*Respondents with higher income, university education, as well as those who are aware of the impact of diet on health are more willing to pay more for functional foods. Low income, high price and lack of confidence in the authenticity of certain food are the most important reasons why people are not ready to buy something.*

**Key words:** *functional food / market / perceptions / consumer profile*

## LITERATURA

1. Ares, G., Gambaro, A. (2007). Influence of gender, age and motives underlying food choice on perceived healthiness and willingness to try functional foods. *Appetite*, 49:148–158.
2. Barcellos, M. D. and Lionello, R. L. (2011). Consumer Market for Functional Foods in South Brazil. *Int. J. Food System Dynamics*, 2 (2); 126-144.
3. Bast, A., Frank Chandler, R., Choy, P., Delmulle, L., Gruenwald, J. S., Hal-kes, B., Keller, K., Koeman, J., Peters, P., Przyrembel, H., Ree, E., Renwick, A., Vermeer, I. (2002). Botanical health products, positioning and requirements for effective and safe use. *Environmental Toxicology and Pharmacology*, 12: 195-211.



4. Bech-Larsen, T. and K.G. Grunert. (2003). "The Perceived Healthiness of Functional Foods: A Conjoint Study of Danish, Finnish and American Consumers' Perception of Functional Foods." *Appetite*, 40:19-14.
5. Bornkessel, S., Bröring, S., Omta (Onno), S.W.F. (2011). *Consumer acceptance of functional foods and their ingredients – Positioning options for innovations on the borderline between foods and drugs*. International Food & Agribusiness Management Association, 21st Annual World Symposium - Frankfurt, Germany.
6. Bröring, S., Faber, M. (2011). Consumer Awareness of Health Ingredients. *Nutraceuticals, Business & Technology*, 7 (1); 26-27.
7. Childs, N. M. (1997). "Functional Foods and the Food Industry: Consumer, Economic and Product Development Issues." *Journal of Nutraceuticals, Functional and Medicinal Foods*, 1 (2); 25-43.
8. Gilbert, L. (2000). Marketing Functional Foods: How to Reach your Target Audience. *AgBioForum*, 3 (1); 20-38.
9. Granato, D., Branco, G., Nazzaro, F., Cruz, A., and Faria, J. (2010). Functional Foods and Nondairy Probiotic Food Development: Trends, Concepts, and Products. *Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety*, 9:292–302.
10. Grunert, K. (2005). Food quality and safety: consumer perception and demand. *European Review of Agricultural Economics*, 32 (3); 369–391.
11. Hair, F.J., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (1998). "Multivariate Data Analysis." Upper Saddle River, N. J., Prentice Hall.
12. Hasler, M. C. (2000). The Changing Face of Functional Foods. *Journal of the American College of Nutrition*, 19 (5); 499–506.
13. Health and Wellness – World: Executive Briefing, State of the Market, (17.10.2015.) Dostupno na: [www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)
14. Hollingsworth, P. (2001). "Margarine: The Over-the-Top Functional Food." *Food Technology*, 55 (1); 59-62.
15. Howlett, J. (2008) Functional Foods - From Science to Health and Claims, Concise Monograph Series. International Life Sciences Institute (ILSI Europe).
16. Kleef, E., Trijp, H., Luning, P. (2005). Functional foods: health claim-food product compatibility and the impact of health claim framing on consumer evaluation. *Appetite*, 44: 299–308.
17. Korzen-Bohr, S., & O'Doherty Jensen, K. (2006). Heart disease among postmenopausal women: acceptability of functional foods as preventative measure. *Appetite*, 46,152–163.

18. Labrecque, J., Doyon, M., Bellavance, F. and Kolodinsky, J. (2006). Acceptance of Functional Foods: A Comparison of French, American, and French Canadian Consumers. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 54: 647–661.
19. Mark-Herbert, C. (2003). Development and Marketing Strategies for Functional Foods. *AgBioForum*, 6 (1&2); 75-78.
20. Maynard, L.J. and S.T. Franklin. (2003). "Functional Foods as a Value-Added Strategy: The Commercial Potential of "Cancer-Fighting" Dairy Products." *Review of Agricultural Economics*, 25 (2); 316-331.
21. Menrad, K. (2003). Market and marketing of functional food in Europe. *Journal of Food Engineering*, 56: 181–188.
22. Mitić, S., Gligorijević, M. (2012). Globalni izazovi i perspektive marketinga proizvoda zdrave hrane. *Marketing*, 43 (3); 205-218.
23. Nakaweesa Munene, C. (2006). *Analysis of Consumer Attitudes and Their Willingness to Pay for Functional Foods*. A Thesis - Department of Agricultural Economics and Agribusiness, Faculty of the Louisiana State University.
24. Niva, M. and Mäkelä, J. (2007). Finns and functional foods: socio-demographics, health efforts, notions of technology and the acceptability of health-promoting foods. *International Journal of Consumer Studies*, 31; 34–45.
25. Ognjanov, G., Stojanović, Ž., & Filipović, J. (2010). Kvalitativno istraživanje razloga, prepreka i stereotipa vezanih za potrošnju i potrošače voća u Srbiji. *Marketing*, 41 (3); 141-150.
26. Roberfroid, M. (2000). Concepts and strategy of functional food science: the European perspective. *American Journal Clinical Nutrition*, 71 (suppl):1660–1664.
27. Scholderer, J., and de Barcellos, M. (2008). *Feasibility study for meat-derived functional ingredients (Restricted)*. MAPP, Aarhus School of Business, Denmark.
28. Siegrist, M., Stampfli, N., and Kastenholtz, H. (2008). Consumers' willingness to buy functional foods. The influence of carrier, benefit and trust. *Appetite*, 51 (3): 526-529.
29. Siró, I., Kápolna, E., Kápolna, B., Lugasi A. (2008). Functional food. Product development, marketing and consumer acceptance - A review. *Appetite*, 51:456–467.
30. Stojanović, Ž., Barjolle, D. (2012). Socioekonomski i demografski profil potrošača tradicionalne i funkcionalne hrane u Srbiji. *Marketing*, 43 (1); 41-48.

31. Stojanović, Ž., Dragutinović-Mitrović, R., Ognjanov, G. (2013). Functional Food Market Development in Serbia: Motivations and Barriers. *Industrija*, 41 (3); 25-38.
32. Stojanović, Ž., Filipović, J., & Stojković, D. (2014). Tržišta hrane sa nutritivnom i zdravstvenom izjavom - perspektive proizvođača i maloprodavaca. *Ekonomski horizonti*, 16 (1); 63-75.
33. Teratanavat, R. and Hooker, N. (2006). Consumer Valuations and Preference Heterogeneity for a Novel Functional Food. *Journal of Food Science*, 71 (7); 533-541.
34. Urala, N. (2005). *Functional foods in Finland: Consumers' views, attitudes and willingness to use*. Academic Dissertation, VTT Publications 581 (URL: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/>).
35. Urala, N. and Lahteenmaki, L. (2003). "Reasons Behind Consumers' Functional Food Choices." *Nutrition and Food Science*, 33 (4); 148-158.
36. Verbeke, W. (2005). Consumer acceptance of functional foods: socio-demographic, cognitive and attitudinal determinants. *Food Quality and Preference*, 16 (1); 45-57.
37. Verbeke, W., Scholderer, J., Lähteenmäki, L. (2009). Consumer appeal of nutrition and health claims in three existing product concepts. *Appetite*, 52; 684-692.

## POTENCIJALI ZA RAZVOJ PLANINE GOČ KAO DESTINACIJE RURALNOG TURIZMA

Milićević Snežana<sup>1</sup>

Đorđević Nataša<sup>2</sup>

**Sažetak:** *Ruralna područja predstavljaju značajan potencijal za razvoj turizma. Ruralni turizam podrazumeva boravak turista u ruralnim područjima, koji žele da ostvare kontakt sa prirodom, da upoznaju kulturu i tradiciju mesta u kome borave, ali i da učestvuju u svakodnevnim aktivnostima ruralnog stanovništva. Srbija je zemlja koja poseduje brojna sela i izvanredne potencijale za razvoj ruralnog turizma. Uprkos tome, ruralni turizam u Srbiji nedovoljno je razvijen. Odličan primer za ovakvo stanje u našoj zemlji jeste planina Goč. Turizam na planini Goč, i pored postojanja faktora atraktivnosti, nije na adekvatan način razvijen.*

*Predmet ovog rada je analiza resursa za razvoj turizma na planini Goč, sa ciljem da se identifikuju ključni potencijali za razvoj ruralnog turizma. Poseban doprinos rada se ogleda u davanju smernica za budući razvoj planine Goč kao destinacije ruralnog turizma. Ruralni turizam na planini Goč mogao bi da doprinese zaštiti ruralne sredine i očuvanju prirodnog i kulturnog nasleđa, ali i da ekonomski motiviše ruralno stanovništvo da ostane na selu. Osim toga, ruralni turizam predstavljao bi značajan faktor održivog razvoja sela. Poseban akcenat u radu se stavlja na saradnju između javnog i privatnog sektora, kao ključnog faktora u razvoju ruralnog turizma.*

---

<sup>1</sup> Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Vojvodanska br. 5A, Vrnjačka Banja, e-mail: snezana.milicevic@kg.ac.rs

<sup>2</sup> Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Vojvodanska br. 5A, Vrnjačka Banja, e-mail: djnatasha11@gmail.com

**Ključne reči:** *ruralni turizam / planina Goč / turistički potencijali*

## UVOD

Savremeno turističko tržište karakteriše stalna inovacija turističkih proizvoda, težnja za autentičnim iskustvima i doživljajima. Poslednjih godina sve više dolazi do promena u potrebama turista: sve je veća potražnja za prirodnim, nedirnutim, ekološki čistim sredinama i sve je veći trend brige za vlastito zdravlje. Urbano stanovništvo, usled stresnog načina života i zagađene životne sredine, sve više putuje u područja sa netaknutom prirodom i sve se više okreće zdravom načinu života. Zahvaljujući ovim trendovima, ruralna područja i ruralni turizam danas postaju sve aktuelniji. Radi se o područjima koja nude očuvanu prirodu i atraktivne prirodne ambijente, hranu koja se ne proizvodi industrijski, autentične vrednosti, mogućnosti za aktivan i pasivan odmor. To su mesta gde se stanovništvo uglavnom bavi poljoprivredom. Turizam i poljoprivreda su komplementarne privredne delatnosti, što omogućava korišćenje njihovih potencijala u cilju stvaranja atraktivnog proizvoda ruralnog turizma.

Planina Goč se nalazi iznad Vrnjačke Banje i u neposrednoj blizini Kopaonika. Uprkos raznovrsnoj i bogatoj resursnoj osnovi, turizam na planini Goč nedovoljno je razvijen. Komparativnu prednost ove planine čine njeni prirodni resursi, koji predstavljaju i osnovu za razvoj ruralnog turizma. U skladu sa tim, ruralni turizam može biti značajan faktor razvoja sela ove planine u budućnosti.

Međutim, kako je turizam delatnost koja uključuje brojne aktere iz različitih privrednih grana neophodna je dobra koordinacija i od strane države i njenih institucija. Kolaboracija između javnog i privatnog sektora preduslov je koji diktira uspešnost bilo kog oblika turizma, te se javno-privatno partnerstvo vidi kao pravi put za razvoj planine Goč kao destinacije ruralnog turizma.

## OSNOVNA OBELEŽJA RURALNOG TURIZMA

Ruralni turizam predstavlja značajan faktor razvoja i revitalizacije ruralnih područja. Ova područja karakterišu prirodne oblasti, koje imaju vlastite osobine: prirodni predeli, antropološka dostignuća, građevinski stilovi u arhitekturi, običaji, tradicije i jezici (Hrabovski Tomić, 2008). Rastuće interesovanje turista za boravak u ruralnim sredinama direktno je povezano sa njihovom potrebom da ostvare

kontakt sa prirodom i upoznaju kulturu i tradiciju mesta u kome borave (Milićević, Podovac i Čavlin, 2015, str. 752). *Encyclopedia of Tourism* (2000) navodi da je ruralni turizam onaj koji se zasniva na ruralnom prostoru kao osnovnom resursu (Radonjić, 2011). Ruralni turizam obuhvata ne samo odmor na selu, nego i sve ostale turističke aktivnosti u ruralnim područjima (Bjeljac i Lović, 2012, str. 9).

Glavna obeležja ruralnog prostora su (Čikić i Jovanović, 2015, str. 14):

- relativno mala gustina naseljenosti i objekata u ravnoteži sa pejzažom;
- ekonomsko iskorišćavanje prostora sa dominantnim namenama u poljoprivredi, šumarstvu i stočarstvu;
- specifičan način života stanovnika koji karakteriše pripadnost malim društvenim zajednicama i specifičan odnos prema prostoru;
- identitet i reprezentacija koji snažno konotiraju sa seljačkom kulturom.

Uzimajući u obzir opšte karakteristike turizma i karakteristike ruralnog prostora, ruralni turizam možemo definisati i kao skup aktivnosti i usluga i dodatnih sadržaja koje organizuje ruralno stanovništvo na porodičnim gazdinstvima u cilju privlačenja turista i stvaranja dodatnog prihoda (Mijatov, 2012, str. 188).

Ruralni turizam uključuje faktore atraktivnosti kao što su (World Tourism Organization 2004, str. 15):

- istorija i arheologija (manastiri, stara zdanja i slično);
- kulturno nasleđe (jezik, tradicija, muzika, ples, zanati i slično);
- prirodne atraktivnosti (atraktivni pejzaži, očuvana priroda);
- aktivan odmor (pešačenje, biciklizam, lov i slično).

## **RAZVOJ TURIZMA PLANINE GOČ – ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA**

Planinski masiv Goča predstavlja jednu od nižih planina Srbije, koja se nalazi južno od Zapadne Morave iznad Vrnjačke Banje, u sklopu severnokopaoničkih planina. Najviši vrh je Krnja Jela (1127 m). Teritorija planine Goč delom pripada opštini Vrnjačka Banja, od koje je udaljena 13 km, a delom području grada Kraljeva, od koga je udaljena 31 km.

Za razvoj ruralnog turizma posebno su atraktivna sela Goč i Stanišinci. U selu Stanišinci živi 391 stanovnik u 154 domaćinstava. Od objekata u selu postoje: pošta, crkva, osnovna škola, odmarališta „Beli izvor” i „Stanišinci”, dve prodavnice. U selu Goč živi 68 stanovnika u 29 domaćinstava. U njemu se nalaze dve prodavnice, Lovački dom, ski staza (Rsovac, 2008, str. 71).

Pored lociranosti u blizini jedne od najposećenijih turističkih destinacija u Srbiji, Vrnjačke Banje, osnovu za razvoj turizma na planini Goč predstavljaju bogatstvo flore i faune, klimatske predispozicije i hidrografski potencijal.

Područje planine Goč je izuzetno bogato biljnim svetom, aromatičnim i lekovitim biljem, kao i šumskim plodovima. Procenjuje se da na Goču ima 650 biljnih vrsta, od čega preko 200 lekovitih, aromatičnih i drugih korisnih vrsta (Brčeski, Čikara, Maksimović, 2010, str. 23). Na Goču je od ukupne površine atara najviše šuma, pašnjaka, livada i znatno manja površina je pod oranicama i baštama i voćnjacima, dok vinograda gotovo i da nema. Bogata flora je odlična za ispašu pčela, pa se najviše proizvodi šumski, livadski i bagremov med. Značajna grana poljoprivrede je stočarstvo. Zastupljeno je ovčarstvo, govedarstvo, svinjogojstvo i živinarstvo. Međutim, poslednjih godina usled povećane industrijalizacije i urbanizacije, stočarstvo beleži značajan pad. Ne tako davno obronci Goča su se beleli od stada ovaca, a danas je sve manje stada i čobana. Takođe, nekada je gotovo svako domaćinstvo imalo po jednog konja, dok danas samo jedno domaćinstvo koristi konja za dovoženje drva za ogrev (Kovačević, 2010).

Na Goču je izvorište mnogih potoka i rečica koje otiču prema Zapadnoj Moravi na severu i Rasini na jugu. Hidrografskoj mreži pripada i veštačko akumulaciono jezero Selište, izgrađeno na reci Zagrža, koja zahvata prostor od oko 8 ha (Rsovac, 2008, str. 82). Ovo područje predstavlja odlično mesto za izlete. Zahvaljujući bogatoj flori i fauni područje „Goč-Gvozdac“ je proglašeno za Specijalni rezervat prirode. Ovaj prostor je bogat izvorima i vrelima prirodnih i lekovitih voda, brojnim i retkim vrstama insekata i ptica. U Gvozdačkoj i Brezanskoj reci, kao i na širem prostoru Goča, živi vidra koja je Zakonom zaštićena kao prirodna retkost. Ova vrsta je indikator nezagađenosti voda (Zavod za zaštitu prirode Srbije). U pogledu faune, na području planine Goč se javljaju (Šarčević, 2008, str. 301):

- lovostajem zaštićene vrste divljači (srneća divljač, divlja svinja, zec, veverica, fazan, itd.);
- trajno zaštićene vrste (jastreb, detlić, sova, soko, itd.);

- divljač van režima zaštite (vuk, lisica, divlja mačka, svrake, vrane, tvorovi, itd.).

Na Goču postoje dva uređena lovišta: „Vrnjačka reka” (13.775 ha) i „Beli izvor“ (8.768 ha). Sama planina više poseduje prirodne resurse za razvoj turizma od antropogenih. Na teritoriji Goča i podgorine postoji par sakralnih objekata: crkva Presvete Bogorodice u Stanišincima i crkva Svetog Jovana u Vukošici, koja je jedinstvena jer pripada tipu najmanjih crkava brvnara u Srbiji (Borović Dimić, 2008, str. 524-525). Međutim, Vrnjačka Banja i njena okolina obiluju bogatim kulturno-istorijskim nasleđem: arheološki lokaliteti iz Rimskog perioda, građevinsko nasleđe s kraja XIX i početka XX veka, velelepne aristokratske vile, brojni manastiri (Studenica, Ljubostinja, Lazarica, Žiča i dr.) i ostaci srednjovekovnih gradova i utvrđenja (Ras, Maglič, Koznik i dr.).

Etnografske vrednosti postoje, ali nisu dovoljno valorizovane. One se sreće u gastronomskoj ponudi, koja je karakteristična po gočkom siru, kajmaku i rakiji, kao i proizvodima od malina i kupina. Poseban doživljaj predstavljaju ribnjaci sa gočkom pastrmkom, gde posetioci na licu mesta mogu uživati u ukusnom obroku i prelepom ambijentu nedirnete prirode.

Za razvoj ruralnog turizma od izuzetnog značaja je i očuvanje tradicionalnih zanata. Stari zanati karakteristični za ovo područje su: valjaličarstvo, proizvodnja ćumura, opanaka, štavljenje kože, čabričarstvo, pletenje. Pletenjem se još uvek bave stanovnici ovog kraja, dok su ostali zanati gotovo nestali. Valjalice su se nalazile u planinskim i potplaninskim naseljima na padinama Goča. Danas samo dve valjalice rade u toku sezone (avgust-decembar). Proizvodnjom ćumura se bave samo tri domaćinstva, a nekada ih je bilo dvanaest i to najviše u Stanišincima. Opanak je postao simbol Vrnjačke Banje zahvaljujući zanatskoj radnji za proizvodnju opanaka „Opanak“, gde je napravljen i najveći opanak na svetu. Štavljenjem kože se bavi još jedna radnja u podgorini Goča, u selu Vraneši („Kurjak“), koja prodaje krzna i lovačke trofeje (Kovačević, 2010).

Turizam na Goču nije dovoljno razvijen usled nedovoljno adekvatnih smeštajnih kapaciteta. Smeštajnu ponudu čine pretežno odmarališta: „Beli izvor“, „Cvetna dolina“, „Dobre Vode“, „Stanišinci“, Lovački dom i turističko naselje „Goč-Gvozdac“. Planinu Goč karakterišu naselja razbijenog tipa. Nekada su Goč krasile „bačije“, privremena naselja na planini, a danas su ih zamenile vikend kuće. Problem je u tome što se ove vikendice grade bez dozvole, što inicira komunalne probleme. Vikendice i planinske kuće, pored seoskih domaćinstva trebalo bi iskoristiti za razvoj ruralnog turizma.



Na Goču su razvijeni sledeći oblici turizma (Milićević i Podovac, 2012, str. 79):

- sportsko-rekreativni;
- omladinski/đački;
- zimski;
- izletnički turizam.

Goč predstavlja idealno mesto za aktivan odmor i za pripreme sportista. U te svrhe pogodan je objekat „Beli izvor“, koji poseduje sportske terene za košarku, rukomet, odbojku, fudbal i tenis. Zimski turizam je razvijen zahvaljujući skijalištu „Goč“ koji poseduje žičaru, čija je horizontalna dužina trase 470 m, koliko su duge i dve uređene ski staze. Izletničke staze na Goču zahvataju veliki prostor Goča. U jednom delu ove zone postoje uređene staze na kojima se nalazi par restorana, pet izletničkih punktova i četiri vidikovca. Punktovi služe za prihvat turista u prirodi i imaju deo za ručavanje. Tokom leta se može kupiti domaći sir, kajmak, jaja, povrće i voće, itd. Sa vidikovaca se pružaju veličanstveni vidici ka Župi, Kopaoniku i Željnu, Zapadnoj Moravi i Gledićkim planinama (Ruđinčanin, 2008, str. 326).

Zahvaljujući nedovoljno atraktivnoj turističkoj ponudi, planina Goč ima izuzetno skromno učešće u ukupnom turističkom prometu Srbije. U 2014. godini ovu planinu je posetilo 6.985 domaćih turista, što predstavlja učešće od 1,87% od ukupnog broja turista koji su posetili planinska mesta u Srbiji. Iste godine je ostvareno 39.638 noćenja, što čini 2,8% od ukupnog broja noćenja turista na planinama u Srbiji. Zabeleženih podataka o poseti stranih turista nema (Statistički godišnjak Republike Srbije, 2015).

U cilju intenziviranja poseta stranih turista i razvoja ruralnog turizma neophodno je ustanoviti nacionalnu asocijaciju koja će biti zadužena da identifikuje mogućnosti za razvoj ruralnog turizma, koja će kreirati strategiju razvoja, raditi na promovisanju ovog vida turizma, biti podrška nosiocima usluga ruralnog turizma, edukovati, informisati, lobirati i popravljati negativan imidž Srbije (Prodanović i Mutibarić, 2011, str. 76).

## SMERNICE ZA RAZVOJ RURALNOG TURIZMA NA PLANINI GOČ

Na osnovu analize postojećih prirodnih, antropogenih i receptivnih resursa može se zaključiti da planina Goč poseduje realnu osnovu za razvoj ruralnog turizma. Od posebnog značaja su sela Goč i Stanišinci. Ipak, postoje brojni problemi koji koče razvoj ruralnog turizma. Danas se ruralna područja više nego ikad pre suočavaju sa problemima kao što su: restrukturiranje poljoprivrede, depopulacija, urbanizacija, nedostatak infrastrukture i degradiranje prirodne sredine. U Srbiji seoska domaćinstva imaju važnu ulogu u razvoju ruralnog turizma. Međutim, ova domaćinstva nemaju dovoljno novca za promociju i teško se prilagođavaju savremenom tržištu, koje karakteriše moderna komunikacija i tehnologija (Dimitrovski, Todorović i Valjarević, 2012, str. 289).

Prema Master planu održivog razvoja ruralnog turizma u Srbiji, jedan od najkritičnijih nedostataka u sektoru ruralnog turizma u Srbiji jeste nedostatak kvalitetnih ruralnih puteva koji povezuju različite turističke resurse. Kvalitet ovih puteva je ispod međunarodnih standarda kada je u pitanju ruralni turizam. Takođe, i nivo ruralnog smeštaja, kao i „hotelski i drugi smeštaj“ u Srbiji i dalje su relativno loši u ruralnim područjima sa velikim nedostatkom u smislu kvaliteta i standarda. F&B karika relativno je slaba u okviru sektora ruralnog turizma i treba je dalje ojačavati putem usmeravanja na standardizaciju i garanciju kvaliteta na međunarodnom nivou. Pored toga, postoje veliki nedostaci u razvoju dobara ruralnog turizma, kao i nedostaci u organizaciji i koordinaciji kod činilaca podrške (TOS, opštine, LTO, udruženja, turistički vodiči, itd.), kao i u informisanju turista u samoj destinaciji (Master plan održivog razvoja turizma u Srbiji, 2011, str. 40-46).

Problema ima i u poljoprivredi i preradi hrane jer je neregulisano tržište, odnosno plasman poljoprivrednih proizvoda, nizak je nivo organizovanosti i povezanosti poljoprivrednika, slaba je kontrola kvaliteta. Nepovoljna je i starosna struktura, jer u selima najviše ima starog stanovništva, a pored toga aktuelna je migracija stanovništva iz ruralnih područja u urbanizovane krajeve. Nizak je i nivo obrazovanosti poljoprivrednih proizvođača i ono što je ključno, nema ni motivacije za rad na selu (Program razvoja opštine Vrnjačka Banja, 2005).

U cilju razvoja planine Goč kao buduće destinacije ruralnog turizma dati su predloženi mera:

- organizovati programe obuke ruralnog stanovništva za uključivanje u razvoj turizma;
- značajnije investirati u komunalnu i saobraćajnu ruralnu infrastrukturu;

- izgraditi etno-komplekse, brvnare i druge autentične smeštajne objekte;
- kategorisati i registrovati seoska gazdinstva koja imaju mogućnosti za izdavanje smeštaja i pružanje pratećih usluga gostima;
- izgraditi pešačke i biciklističke staze sa odgovarajućom signalizacijom;
- razvijati edukativne programe i organizovati radionice i škole u prirodi kako bi se posetioци upoznali sa bogatim biodiverzitetom;
- organizovati turističke ture branja lekovitog bilja, koje će uključiti i upoznavanje turista sa vrstama lekovitog bilja i njihovom preradom za dalju konzumaciju;
- intenzivirati poljoprivredu, naročito stočarstvo, i omogućiti turistima učestvovanje u poljoprivrednim radovima, kako bi iskusili autentični doživljaj ruralnog prostora;
- u promovisanju treba staviti akcenat na vidru, kao simbol ove planine, koja će asocirati na nezagađenu prirodu;
- organizovati manifestacije koje će za cilj imati promovisanje etnografskog nasleđa ovog kraja (narodna nošnja, igre, pesme, gastronomija);
- sačuvati tradicionalne zanate i omogućiti turistima učestvovanje u zanatskoj proizvodnji (na primer: turisti učestvuju u zanatskoj proizvodnji suvenira);
- akcenat staviti na razvoj održivog ruralnog turizma putem saradnje između javnog i privatnog sektora.

Preduzetništvo, koje nije u dovoljnoj meri zastupljeno na Goču, može biti jedan od faktora rešavanja problema. Međutim, i za podizanje kvaliteta proizvoda ruralnog turizma, koji bi bio zasnovan na preduzetništvu i inovacijama, potrebna je aktivna uloga i zalaganje lokalne samouprave i svih subjekata u turističkom sektoru (Podovac i Milićević, 2013).

Ruralnim turizmom bave se domaćinstva i preduzeća srednjeg kapaciteta koja nemaju dovoljno finansijskih i drugih resursa da bi se samostalno probili na tržište i ostali konkurentni. Sa druge strane, lokalna administracija, po pravilu nema potrebne resurse i mogućnosti da jednostrano i individualno preuzme odgovornost za razvoj turističkog regiona. Zato je razvoj turizma nemoguć, ukoliko se ne defini-

šu partnerski okviru preduzeća u turističkoj privredi, predstavnika lokalne uprave, udruženja građanja i drugih ruralnih aktera.

Javno-privatna partnerstva u ruralnom turizmu mogu obezbediti investicije i finansijska sredstva kao i početna finansijska sredstva za razvoj turizma. Mogu podsticati tehnološke inovacije i njihovu primenu, mogu da podstiču razvoj i očuvanje resursa, da uspostavljaju standarde kvaliteta, razvijaju atrakcije, unapređuju smeštaj i saobraćajnu infrastrukturu, poboljšaju marketing i prodaju, obezbede edukativne programe i treninge (Javno-privatno partnerstvo u ruralnom turizmu, 2011, str. 49-52).

Iako ovakav tip saradnje u inostranstvu daje pozitivne efekte, u Srbiji nema slučajeva javno-privatnog partnerstva u sektoru ruralnog turizma. Primere dobre prakse javno-privatnog partnerstva u ruralnom turizmu možemo naći u zemljama Evropske unije. U Rumuniji, tačnije u selima Transilvanije, osnovana je Fondacija Mihai Eminescu, čiji je cilj da osiromašene i udaljene seoske zajednice pretvori u napredne turističke destinacije, a da se istovremeno ne naruši njihov tradicionalni način života i prelepo prirodno okruženje. Fondacija je registrovana kao humanitarni fond i deo prihoda od gostionica/pansiona u Transilvaniji stalno se koristi za finansiranje projekata u seoskim zajednicama. Uz pomoć ovog udruženja obnovljene su seoske kuće, stari bunari, kaldrme, izvedena je obuka seoskog stanovništva (Javno-privatno partnerstvo u ruralnom turizmu, 2011, str. 39).

Organizovanje ovakvih fondacija putem javno-privatnog partnerstva, bio bi odličan način za valorizaciju ruralnih turističkih potencijala planine Goč. Na primer, javni partner bi mogao da obezbedi zemljište/lokaciju i korišćenje određenih prirodnih resursa, uz svu prateću imovinsko-pravnu i tehničko-plansku dokumentaciju, kao i izgradnju neophodne infrastrukture. Privatni partner bi bio zadužen za rekonstrukciju i izgradnju smeštajnih kapaciteta, izgradnju etno kompleksa i nabavku celokupne opreme. Nakon realizacije investicije, privatni partner bi upravljao operativnim funkcionisanjem i poslovanjem izgrađenih kapaciteta. Kako na području planine Goč nije dovoljno razvijeno preduzetništvo, fondacije ovakvog tipa se mogu organizovati uz pomoć preduzetnika sa teritorije Vrnjačke Banje.

## ZAKLJUČAK

Atraktivnost ruralnog prostora je polazna osnova za kreiranje turističke ponude destinacija ruralnog turizma. Na osnovu sveobuhvatne analize, može se zaključiti da planina Goč poseduje atraktivne resurse za razvoj ruralnog turizma. Ono što

donosi prednost ovoj planini jeste blizina Vrnjačke Banje, jedne od najposećenijih turističkih destinacija u Srbiji. Međutim, da bi se planina Goč pozicionirala kao destinacija ruralnog turizma, potrebno je stvoriti veću zainteresovanost kod ruralnog stanovništva i privrednih subjekata za uključivanje u razvoj ovog oblika turizma. Razvoj ruralnog turizma planine Goč treba biti zasnovan na tradicionalnim vrednostima ovog kraja, antropogenim i prirodnim bogatstvima. Turistička ponuda treba da bude autentična, da na najbolji način prezentuje bogatstvo kulture, običaja, tradicije, starih zanata, gastronomije, folklora i muzike naroda koji tu žive, kao i karakteristično graditeljsko nasleđe ovog kraja. Ponuda treba da uključi aktivan odmor i rekreativne aktivnosti, ali i mogućnosti opuštanja u prirodi, miru i tišini.

Da bi se otklonile prepreke u razvoju i ostvario prosperitet u ruralnom turizmu planine Goč, potreban je relativno dug vremenski period i mora se osmisliti niz jasnih koraka u uspostavljanju, vođenju i osnaživanju aktera koji učestvuju u njihovoj realizaciji.

U oblasti ruralnog turizma država ima značajan uticaj jer u uslovima relativno niske razvijenosti ekonomskog ambijenta, kao što je slučaj sa ruralnim zajednicama, ona mora da preuzme vodeću ulogu u poboljšanju poslovnog ambijenta, olakšavanju investiranja i razvoju infrastrukture i ljudskog kapitala. Zbog toga, jedan od najpogodnijih sistema za razvoj ruralnog turizma jeste javno-privatno partnerstvo.

## POTENTIALS FOR THE DEVELOPMENT OF GOČ MOUNTAIN AS A RURAL TOURIST DESTINATION

Milicevic Snezana

Djordjevic Natasa

**Abstract:** *Rural areas represent a significant potential for tourism development. Rural tourism includes visits to rural areas by tourists who want to establish contact with nature, get to know the culture and the tradition of the place they stay at, and also participate in everyday activities of the rural population. Serbia is a country that has numerous villages and remarkable potentials for the deve-*

*lopment of rural tourism. Despite that, rural tourism in Serbia is not developed enough. A great example for this issue in our country is the mountain of Goč. Despite the attraction factor, tourism is not adequately developed there.*

*The subject of this paper is the analysis of resources for tourism development on the mountain of Goč, with the aim to identify crucial potentials for rural tourism development. We will also try to give a special contribution with this paper in terms of directions for the future development of Goč as a destination of rural tourism. Rural tourism on Goč might contribute to the environment protection in rural areas and to the preservation of natural and cultural heritage, but it could also give a financial incentive for rural population to stay in their villages. Besides that, rural tourism would present a meaningful factor of sustainable village development. Special emphasis in the paper is placed on the cooperation between public and private sector, as a key factor in rural tourism development.*

**Key words:** *rural tourism / Goč mountain / potentials for tourism development*

## LITERATURA

1. Bjeljic, Ž., Lović, S. (2012). Ruralni turizam u Banatu. *Prvi stručni skup o ruralnom turizmu i održivom razvoju* (8-18), Kragujevac, Udruženje „Domaćini za seoski turizam”.
2. Borović Dimić, J. (2008). Kulturno-istorijsko nasleđe Vrnjačke Banje, U: B. Ruđinčanin, O. Topalović (ur), Vrnjačka Banja na početku 21. Veka (str. 497-529), Vrnjačka Banja, Narodna biblioteka dr Dušan Radić.
3. Brčeski, I., Čikara, D., Maksimović, A. (2010). *Lokalni Akcioni Ekološki Plan Vrnjačka Banja*, Opština Vrnjačka Banja, Regionalni centar za životnu sredinu za centralnu i istočnu Evropu.
4. Čikić, J., Jovanović, T. (2015). *Difuzija znanja i razvoj ruralnog turizma u Vojvodini*, Novi Sad, Prirodno matematički fakultet.
5. Dimitrovski, D., Todorović, A., Valjarević, A. (2012). Rural tourism and regional development: Case study of development of ruraltourisam in the region Gurža, Serbia, *Procedia Environmental Sciences*, 14, 288 – 297.
6. Hrabovski Tomić, E. (2008). *Selektivni oblici turizma*, Sremska Kamenica, Fakultet za uslužni biznis.
7. *Javno-privatno partnerstvo u ruralnom turizmu* (2011). Beograd, MDG Achivment Fund.

8. Kovačević, T. (2010). *Goč i podgorina*, Novi Sad, Prirodno-matematički fakultet.
9. *Master plan održivog razvoja turizma u Srbiji* (2011). MDG Achivement Fund.
10. Mijatov, M. (2012). Melenci: Potencijal za razvoj ruralnog i banjskog turizma. *Prvi stručni skup o ruralnom turizmu i održivom razvoju* (187-199), Kragujevac, Udruženje „Domaćini za seoski turizam”.
11. Milićević, S., Podovac, M. (2012). Potencijali planine Goč za razvoj ruralnog turizma. *Prvi stručni skup o ruralnom turizmu i održivom razvoju*, (75-83), Kragujevac, Udruženje „Domaćini za seoski turizam”.
12. Milićević, S., Podovac, M., Čavlin, M. (2015). Resources for development of the Rača municipality as rural tourism destination, *Ekonomika poljoprivrede*, 62(3), 751-765.
13. Podovac, M., Milićević, S. (2013). Preduzetništvo u funkciji razvoja ruralnog turizma planine Goč, *USPON 2013 Preduzetništvo kao šansa* (155-160), Valjevo, Poslovni fakultet.
14. Prodanović, R., Mutibarić, J. (2011). Selo i poljoprivreda i novi koncept integralnog ruralnog razvoja, *Ekonomija – teorija i praksa*, 4(2), 67-79.
15. *Program razvoja opštine Vrnjačka Banja 2005-2015* (2005). Beograd, Republički zavod za statistiku.
16. Radonjić, D. (2011). *Održivi razvoj ruralnog turizma*. Master rad, Beograd, Univerzitet Singidunum.
17. Rsovac, B. (2008). Naseljena mesta, U: B. Ruđinčanin, O. Topalović (ur), Vrnjačka Banja na početku 21. Veka (str. 60-71), Vrnjačka Banja, Narodna biblioteka dr Dušan Radić.
18. Ruđinčanin, B. (2008). Turizam, U: B. Ruđinčanin, O. Topalović (ur), Vrnjačka Banja na početku 21. Veka (str. 321-333), Vrnjačka Banja, Narodna biblioteka dr Dušan Radić.
19. *Rural Tourism Europe: Experience, Development and Perspectives* (2004). World Tourism Organization.
20. *Statistički godišnjak Republike Srbije* (2015). Republički zavod za statistiku (2015, decembar 26) Preuzeto sa: [www.stat.gov.rs](http://www.stat.gov.rs)
21. Šarčević, B. (2008). Goč, šume i Zapadna Morava, U: B. Ruđinčanin, O. Topalović (ur), Vrnjačka Banja na početku 21. Veka (str. 287-303), Vrnjačka Banja, Narodna biblioteka dr Dušan Radić.
22. Zavod za zaštitu prirode Srbije (2015, decembar 25), Preuzeto sa: [http://www.zzps.rs/novo/index.php?jezik=sr&strana=zastita\\_prirode\\_osrp\\_go-https://staro.skijanje.rs/Ski\\_Centri/srbija/goc\\_vrbanja.htm](http://www.zzps.rs/novo/index.php?jezik=sr&strana=zastita_prirode_osrp_go-https://staro.skijanje.rs/Ski_Centri/srbija/goc_vrbanja.htm)





# UPUTSTVO AUTORIMA ZA PISANJE I PRIPREMANJE RUKOPISA

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

## DOSTAVLJANJE RUKOPISA

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

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

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

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

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

## **TEHNIČKO UPUTSTVO ZA FORMATIRANJE RADOVA**

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

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

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

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

### ***1. Lista referenci:***

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

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

Bandin, T. (1995).

Bandin, T. (1998).

Bandin, T. (2000).

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

### **Osnovni format za knjige**

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

### **Jedan autor**

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

### **Jedan autor, novo izdanje**

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

### **Dva autora**

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

### **Tri do šest autora**

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

### **Bez autora**

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

### **Bez autora, ima samo urednika, editora, ed.**

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

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

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

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

### **Poglavlje u knjizi**

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

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

## **B. Časopisi i ostale periodične publikacije**

### **Članak u časopisu, jedan autor**

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

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

### **Članak u časopisu, dva autora**

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

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

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

### **Članak u časopisu, više od šest autora**

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

### **Saopštenje u zborniku konferencije, simpozijuma ili kongresa ili prilog iz Enciklopedije) Inicijali prezimena autora, godina, naslov rada, naziv simpozijuma, strane, mesto izdavanja, izdavač.**

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

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

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

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

### **Citati**

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

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

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

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

### **Rezime ili parafraza**

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

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

### **Jedan autor**

Babović (2009) upoređuje strukturu pristupa ...

### **Dva autora**

Uvek se navode dva prezimena

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

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

### **Tri do pet autora**

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

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

### **Šest ili više autora**

U uvodnoj frazi navodi se prezime prvog autora ili u zagradi

Carić i sar. (2010) tvrde da...

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

Kada se navodi više od jednog dela istog autora:

(Bandin, 2005, 2007)

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

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

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

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

Kod citata se uvek navode stranice:

(Mirković, 2006, str. 12)

Kod korišćenja delova

(Carić, 2008, pogl. 3)

(Carić, 2008, str. 231–258)

### **Neimenovan autor**

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

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

### **FUSNOTE**

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

Fusnote se numerišu eksponentom, arapskim brojevima na kraju rečenice.

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

---

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

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

### **SUBMISSION OF MANUSCRIPTS**

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

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

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

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

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

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

## **TECHNICAL GUIDELINES FOR FORMATTING MANUSCRIPTS**

### ***Each paper/article should contain the following elements:***

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

### ***Guidelines for text formatting:***

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



## **Reference list:**

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

Bandin, T. (1995).

Bandin, T. (1998).

Bandin, T. (2000).

## **Books, brochures, book chapters, encyclopedia entries, reviews**

### **The main format for books**

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

### **One author**

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

### **One author, new edition**

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

### **Two authors**

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

### **Three to six authors**

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

### **Without author**

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

### **Without author, has only editor, ed.**

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

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

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

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

### **Book chapter**

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

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

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

### ***Journals and other periodicals:***

#### **Article from a journal, single author**

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

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

#### **Article from a journal, two authors**

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

#### **Article from a journal, three to six authors**

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

#### **Article from a journal, more than six authors**

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

#### **Proceedings of conferences, symposiums or congresses or excerpts from encyclopedias**

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

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

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

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

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

### **Quotations**

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

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

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

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

### **Summary or paraphrase**

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

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

### **One author**

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

### **Two authors**

Both last names have to be supplied

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

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

### **Three to five authors**

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

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

### **Six or more authors**

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

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

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

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

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

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

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

### **Unnamed author**

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

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

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

### **FOOTNOTES**

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

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

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

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

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