

2010.
3

EKONOMSKE TEME

Niš, 2010.



godina XLVIII

YU ISSN 0353-8648

E K O N O M S K E T E M E 3 / 2 0 1 0

EKONOMSKE TEME

Izdaje: Ekonomski fakultet u Nišu

Za izdavača:

Prof. dr Evica Petrović, dekan

Uredivački odbor:

Dr Dejan Spasić, Ekonomski fakultet Niš
Dr Blagoje Novićević, Ekonomski fakultet Niš
Dr Sreten Ćuzović, Ekonomski fakultet Niš
Dr Vera Đorđević, Ekonomski fakultet Niš
Dr Srđan Marinković, Ekonomski fakultet Niš
Dr Biljana Rakić, Ekonomski fakultet Niš
Dr Bojan Krstić, Ekonomski fakultet Niš
Dr Ljiljana Maksimović, Ekonomski fakultet Kragujevac
Dr Dragana Pokrajčić, Ekonomski fakultet Beograd
Dr Robert Gora, University of Information Technology and Management, Rzeszow, Poland
Dr Robert Vodopivec, University of Maribor, Slovenia
Dr Angel Georgiev Angelov, Faculty of Management and Informatics, UNWE, Sofia, Bulgaria
Dr Penka Goranova, Tsenov Academy of Economics - Svishtov, Bulgaria
Dr Dino Martellato, Faculty of Economics, University "Ca' Foscari" Venezia, Italy
Dr Ljubica Kostovska, Faculty of Economics Skopje, Macedonia
Dr Tatiana Orekhova, Donetsk National University, Ukraine
Dr Alexandru Trifu, University „Petre Andrei“ of Iasi, Romania
Dr Ümit Gökdenez, Marmara University, Istanbul, Turkey

Glavni i odgovorni urednik:

Prof. dr Ljiljana Stanković

E-mail: ljiljana.stankovic@eknfak.ni.ac.rs

U finansiranju ovog časopisa učestvuje

MINISTARSTVO ZA NAUKU I TEHNOLOŠKI RAZVOJ REPUBLIKE SRBIJE

Lektor:

Miroslava Đorđević

Tehnička obrada:

Zvonko Ilić, Ivana Randelović

Adresa redakcije i administracije:

Niš, Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja br. 11, tel. 528-606, 528-601

E-mail: ekonomske-teme@eknfak.ni.ac.rs Web: <http://eknfak.ni.ac.rs/Ekonomske-teme/>

Žiro račun Ekonomskog fakulteta u Nišu: 840-1683666-17

Štampa: Kominotrade - Kraljevo

Tiraž: 300

ISSN 0353-8648
SD 1990; UDC 33; ID 1117795

EKONOMSKI FAKULTET NIŠ

**EKONOMSKE TEME
GODINA XLVIII
BROJ 3**

Niš, 2010.

FACULTY OF ECONOMICS NIŠ

**ECONOMIC THEMES
YEAR XLVIII
No. 3**

Niš, 2010

SADRŽAJ

1.	Evica Petrović, Jelena Stanković, Milivoje Pešić METODE VIŠEKRITERIJUMSKOG ODLUČIVANJA KAO SREDSTVO ZA ANALIZU PORTFOLIA INVESTICIJA.....	329
2.	Bojan Krstić, Marija Andelković Pešić, Aleksandra Andelković UPRAVLJANJE VARIJACIJAMA U VREMENU, KVALITETU REALIZACIJE I AUTPUTIMA AKTIVNOSTI U CILJU POVEĆANJA EFIKASNOSTI POSLOVNICH PROCESA PREDUZEĆA	343
3.	Tatjana Stevanović INFORMACIONA OSNOVA ZA DONOŠENJE ODLUKA U PREDUZEĆIMA SA JIT SISTEMOM	355
4.	Vladislav Marjanović ZNAČAJ I UTICAJ PRIVREDNE STRUKTURE NA PRIVREDNI RAZVOJ	369
5.	Saša Veljković, Veljko Marinković MODELI ZA MERENJE SATISFAKCIJE POTROŠAČA NA NACIONALNOM NIVOУ	383
6.	Predrag Mimović KOMPLEKSNOT, OPTIMIZACIJA I OPERACIONA ISTRAŽIVANJA – REFLEKSIJE	403
7.	Uglješa Stankov, Nevena Ćurčić, Vanja Dragičević ON-LAJN PROMOTIVNE TEHNIKE KAO FAKTOR UNAPREĐENJA PROMOTIVNIH MOGUĆNOSTI VEB SAJTOVA	421
8.	Radenko Marić, Tijana Đurković MORALNI STANDARDI KAO KLJUČNA PERFORMANSA Korporativnog poslovanja	437
9.	Jelena Vemić Đurković, Gajić Tamara KVALITET UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA KAO KLJUČNI FAKTOR USPEŠNOSTI TURISTIČKE ORGANIZACIJE.....	453
10.	Dejan Đorđević, Dragan Čoćkalo, Srđan Bogetić PREDUZETNIČKO PONAŠANJE KOD MLADIH – REZULTATI ISTRAŽIVANJA U SRBIJI.....	467



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaženja XLVIII, br. 3, 2010., str. 329-341
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

METODE VIŠEKRITERIJUMSKOG ODLUČIVANJA KAO SREDSTVO ZA ANALIZU PORTFOLIA INVESTICIJA

Dr Evica Petrović*

Mr Jelena Stanković*

Dr Milivoje Pešić*

Rezime: Globalizacija finansijskog tržišta, intenziviranje konkurenčnih odnosa, kao i neprestane socijalne i tehnološke promene poslednjih decenija, dovele su do povećanja stepena neizvesnosti i nesigurnosti u poslovnom i finansijskom okruženju. Finansijske odluke postaju sve kompleksnije, a samim tim i značaj finansijskog odlučivanja. Bez obzira na oblast finansijskog odlučivanja kojoj pripadaju, ključni faktori problema su uvek analiza rizika i upravljanje rizikom, performanse finansijskog tržišta, efikasnost alokacije resursa i tržišna vrednost. Rukovodeći se ovim faktorima, moguće je formirati odgovarajuće višekriterijumske modelle za različite oblasti finansijskog odlučivanja.

Ključne reči: portfolio analiza, višekriterijumska model, ELECTRE

Uvod

Večita dilema investitora kao da balansira između veće zarade koju nude različite mogućnosti i većeg rizika koji treba podneti zbog izlaganja opasnostima, kao i apsolutna dominacija "finansijskih" nad "fizičkim" investicijama u savremenim uslovima poslovanja zahtevaju poznavanje barem osnova portfolio teorije i kvantitativne analize. Naime, portfolio teorija analizira niz alternativa, od kojih svaka predstavlja svojevrsnu kombinaciju finansijskih garancija (akcija, obveznica, dragocenosti, zajedničkih fondova, itd.) nazvanu portfolio, i način na koji investitor iskazuje svoje preference prema pomenutim alternativama sa ciljem izbora alternative koja je za njega najpovoljniji portfolio. Kvantitativna analiza,

* Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet Niš, E-mail: evica@eknfak.ni.ac.rs

UDK 336:51-7, Pregledni rad

Primljeno: 21.06.2010. Prihvaćeno: 08.09.2010.

pak, investitoru treba da ponudi model koji najbolje meri "opasnost" i kao takav isti pretvori u "mogućnost" koja je investitoru potrebna da bi ostvario kompenzaciju za izlaganje opasnosti [12, str. 151]. Drugim rečima, analiza portfolia podrazumeva izbor finansijskih garancija sa ciljem maksimiziranja funkcije korisnosti investitora. Proces rešavanja ovog problema može se podeliti u dve suksesivne faze [5]:

- (1) evaluacija raspoloživih finansijskih garancija kako bi se formirao portfolio najviše preference investitora,
- (2) determinacija iznosa kapitala koji će biti uložen na osnovu definisanih garancija u prvoj fazi.

U osnovi portfolio teorije je, dakle, problem izbora optimalnog portfolia koji je intenzivno proučavan proteklih 50 godina, a metode za njegovo rešavanje stalno unapređivane. Istorija njegovog proučavanja pokazuje da je isti dugo tretiran kao dvodimenzionalni, u smislu da su dva kriterijuma, rizik i obrt, uzimana kao relevantni. Uopštavanje problema poslednjih godina, podrazumeva da višeatributni model portfolio analize uključuje više od dva relevantna kriterijuma.

Višekriterijumski pristup portfolio analizi

U finansijama, još od prvih radova Markowitz-a, jasno su definisane pretpostavke problema izbora portfolia. U skladu s tim, pretpostavićemo da su poznati sledeći elementi problema [6]:

- (1) n različitih garancija (akcija, obveznica, dragocenosti, zajedničkih fondova, idt.),
- (2) inicijalni iznos novca koji se investira,
- (3) početak perioda investiranja,
- (4) kraj investicionog perioda.

Neka su x_1, x_2, \dots, x_n težinski koeficijenti proporcionalni vrednosti inicijalnog iznosa investicija na početku investicionog perioda. Takođe, neka je r_i , $i = \{1, 2, \dots, n\}$ slučajna promenljiva koja izražava procenat obrta sredstava za vreme investicionog perioda, realizovan na osnovu i -te garancije. Tada se slučajna promenljiva (r_p), koja izražava procenat obrta sredstava za vreme investicionog perioda realizovan na osnovu portfolia, izračunava kao:

$$r_p = \sum_{i=1}^n r_i x_i \quad (1)$$

Metode višekriterijumskog odlučivanja kao sredstvo za analizu portfolia investicija

Kako vrednost r_p direktno zavisi od slučajne promenljive r_i možemo sa pravom reći da nije deterministička vrednost. Zato i nije moguće na početku investicionog perioda determinisati koju će vrednost r_p imati na kraju tog perioda. Ovaj problem se prevazilazi tako što se predpostavlja da su na početku investicionog perioda poznate sve očekivane vrednosti $E\{r_i\}$, predviđene vrednosti varijanse δ_{ii} i predviđene vrednosti standardne devijacije δ_{ij}^2 za svaku od n garancija u modelu. Zato možemo zaključiti da analizom portfolija investitor, zapravo, želi da sebe zaštiti od niskih vrednosti koeficijenta r_p . Konačni cilj analize je izabрати onu alternativu, odnosno odgovarajući portfolio za koji će očekivana vrednost $E\{r_p\}$ biti što viša, a predviđena standardna devijacija promenljive r_p što niža. Očekivana vrednost promenljve r_p se izračunava kao

$$E\{r_p\} = \sum_{i=1}^n E\{r_i\} x_i, \quad (2)$$

a predviđena standardna devijacija

$$\delta^2\{r_p\} = \sqrt{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n x_i \delta_{ij} x_j} \quad (3)$$

Za vrednosti niza x_1, x_2, \dots, x_n važi da ispunjavaju uslov:

$$\sum_{i=1}^n x_i = 1 \quad (4)$$

Takođe, u zavisnosti od potreba problema, kao i načina formiranja modela mogu biti date i gornje i donje vrednosti proporcionalnih težina investicijama

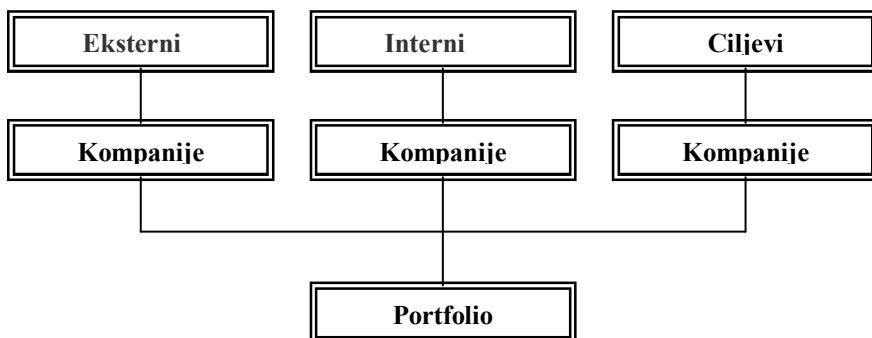
$$\underline{x}_i \leq x_i \leq \overline{x}_i, \quad (5)$$

Polazeći od navedenih relacija, izbor portfolia se vrši tako da se maksimizira očekivana vrednost $E\{r_p\}$, a minimizira standardna devijacija $\delta^2\{r_p\}$ [4]. Za rešavanje problema portfolio analize mogu se koristiti različiti pristupi i različite metode višekriterijumske analize. Pristupi za

analizu preferencije investitora mogu biti sa aspekta višeatributne teorije korisnosti, relacija rangiranja, disagregacije preferencije ili teorije grubih skupova. Metode višekriterijumske analize koje se najčešće koriste za rešavanje ove vrste problema su AHP metoda i metode grupe ELECTRE. Najpoznatiji sistem za podršku portfolio analizi je *software* HiPriority.

Višekriterijumski problem izbora portfolia investitora

Neka je problem definisan kao izbor kompanija koje čine portfolio investitora. Problem podrazumeva mogućnost investiranja u pet različitih kompanija, koje imaju status raspoloživih alternativa u modelu, a kako mnogi faktori i kriterijumi utiču na izbor kompanija koje sačinjavaju portfolio, problem će se analizirati sa tri moguća aspekta: uticaja eksternih faktora, uticaja internih faktora i zadovoljenja ciljeva investitora [9]. Problem će se rešavati metodom ELECTRE I, a nedominirane alternative u rešenju, odnosno kompanije koje korespondiraju nedominiranim alternativama, predstavljaju one koje treba izabrati da čine portfolio. Struktura ovako opisanog problema data je na Slici 1.



Slika 1. Struktura problema izbora portfolija za investitora

Eksterni faktori su ona grupa faktora koja “spolja” utiče na poslovanje kompanije, a da pritom kompanija nema mogućnost uticaja na njih. U analizi eksternih faktora, koeficijenti matrice odlučivanja predstavljaju osetljivost kompanije na pomenute faktore, odnosno njihov kvantificirani uticaj na poslovanje kompanije [10]. Četiri su osnovne grupe eksternih faktora koji će biti analizirani u problemu: ekonomski, politički, socijalni i tehnološki faktori. Međusobni značaj ovih grupa faktora određen je sledećim težinskim koeficijentima:

Metode višekriterijumskog odlučivanja kao sredstvo za analizu portfolia investicija

<i>Eksterni faktori</i>	{	Ekonomska faktori 0.40
		Politicki faktori 0.20
		Socijalni faktori 0.20
		Tehnološki faktori 0.20

U okviru svake grupe određeni su relevantni kriterijumi koji će predstavljati uticaj te grupe faktora na poslovanje kompanije.

Uticaj ekonomskih eksternih faktora iskazan je kroz: elastičnost ponude, elastičnost tražnje i mogućnost stranih ulaganja. Svi navedeni kriterijumi su prihodnog tipa, a atributi koji predstavljaju kompanije u navedenim kriterijumima su koeficijenti elastičnosti ponude i tražnje proizvoda kompanija, odnosno planirani iznos stranih ulaganja u branšu kojoj kompanija pripada. Značaj ovih kriterijuma za determinisanje uticaja ekonomskih eksternih faktora je procenjen na sledeći način:

<i>Ekonomska faktori</i>	{	Elastičnost ponude 0.40
		Elastičnost tražnje 0.40
		Strana ulaganja 0.20

Sumarno, doprinos konkretnog kriterijuma sagledavanju uticaja svih eksternih faktora izračunava se kao proizvod težinskih koeficijenata konkretnog kriterijuma i grupe faktora kojoj pripada [3]. Na primer, značaj uticaja eksternih faktora na poslovanje preduzeća kroz elastičnost ponude, determiniše se kao proizvod težinskog koeficijenta ovog kriterijuma (0.40) i težinskog koeficijenta grupe ekonomskih faktora (0.40). Dakle, sumarni težinski koeficijent elastičnosti ponude jednak je $0.40 \times 0.40 = 0.16$. Na isti način biće utvrđene vrednosti svih težinskih koeficijenata u problemu.

Uticaj političkih faktora analizira se kroz dva kriterijuma: subvencije države i međunarodne sporazume. Subvencije države definisane su kao kvalitativan kriterijum. Njihov uticaj izražen je kao bužetom planirani iznos subvencije grani kojoj kompanija pripada (neka je iznos izražen mil. €). Međunarodni trgovinski sporazumi koje država sklapa utiču na poslovanje kompanija, pre svega, kroz povećanu mogućnost povlašćenog izvoza određenih proizvoda. Kriterijum je kvalitativno izražen skalom Likert tipa čija vrednost se kreće u rasponu od 1 do 9. Najmanje povoljne mogućnosti izvoza proizvoda grane kojoj kompanija pripada označene su 1, a 9 maksimalno preferirani uslovi [2]. Ove skale merenja koristiće se za obračun vrednosti svih kvalitativnih atributa u modelu. Navedeni kriterijumi su

prihodnog tipa, a njihov značaj za determinisanje uticaja političkih eksternih faktora je:

Politicki faktori	{	Subvencije	0.30
		Medjunarodna saradnja	0.70

Socijalni faktori na poslovanje kompanija utiču kroz: socijalna davanja i mogućnosti socijalnih nemira. Uticaj socijalnih davanja predstavljen je iznosom koji je kompanija dužna da plati po osnovu aktuelno propisanih socijalnih programa (iznos dat u mil. CSD). Socijalni nemiri, zapravo procenjen rizik izbijanja štrajkova i drugih vidova opstrukcije poslovanja kompanije, shodno predhodnom stavu je kvalitativno izražen. Navedeni kriterijumi, iz perspektive interesa investitora, su rashodnog karaktera. Njihov značaj za determinisanje uticaja socijalnih eksternih faktora je sledeći:

Socijalni faktori	{	Socijalna davanja	0.50
		Socijalni nemiri	0.50

Uticaj tehnoloških faktora, koji pripadaju grupaciji eksternih faktora, izražen je kroz: nivo tehnološkog razvoja proizvodnih kapaciteta i nivo tehnološkog razvoja proizvoda grane kojoj kompanije pripadaju. Kriterijumi su kvalitativnog karaktera, sa interesom postizanja što višeg razvojnog nivoa, dakle, prihodnog su tipa. Njihov značaj za valorizaciju uticaja tehnoloških eksternih faktora je određen kao:

Tehnoloski faktori	{	Tehnoloski razvoj kapaciteta	0.40
		Tehnoloska inovacija proizvoda	0.60

Na bazi navedenih podataka, moguće je formirati matricu odlučivanja zasnovanu na uticaju eksternih faktora na izbor kompanija koje čine portfolio (Tabela 1).

Metode višekriterijumskog odlučivanja kao sredstvo za analizu portfolia investicija

Tabela br. 1: Matrica odlučivanja za ektersne faktore

	Ekonomski faktori			Politički faktori		Socijalni faktori		Tehnološki faktori	
relev. kriter.	Elast. pon.	Elast. traž.	Strana ulag.	Subv.	Međun. sporaz.	Socij. dav.	Socij. nemir	Tehnol. razvoj kapacita	Tehnol. razvoj proizv.
Tip kriter.	max	max	max	max	max	min	min	max	max
težin. koef.	0.16	0.16	0.08	0.06	0.14	0.1	0.1	0.08	0.12
A	0.52	0.60	2, 320	980	7	39	5	7	5
B	0.36	0.32	1, 920	870	3	35	1	5	3
C	0.75	0.78	2, 659	925	9	32	3	9	7
D	0.58	0.55	2, 113	645	5	41	7	5	5
E	0.44	0.40	1, 350	450	1	38	5	3	1

Primenom procedure metode ELECTRE I (prema [11]) dobijamo podatke koji slede. Nakon utvrđivanja preferencijski normalizovane matrice, kao i matrica saglasnosti i nesaglasnosti F , određujemo matrice saglasne i nesaglasne dominacije. Sumarno, matrica agregirane dominacije E^{EF} glasi:

$$E^{EF} = \begin{bmatrix} - & 0 & 0 & 1 & 1 \\ 0 & - & 0 & 0 & 1 \\ 1 & 1 & - & 1 & 1 \\ 0 & 0 & 0 & - & 1 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & - \end{bmatrix}$$

ELECTRE I je metoda koja daje parcijalni poredak alternativa, odnosno dobijeni rezultati pokazuju međusobni odnos alternativa, kategorijući ih na dominirane i dominantne [7]. Kod problema analize portfolia, nedominirane alternative, odnosno kompanije koje su reprezentovane nedominiranim alternativama, su zapravo kompanije u koje će se ulagati. Analizom matrice agregirane dominacije može se zaključiti da je, sa aspekta uticaja eksternih faktora dominantna u odnosu na sve ostale, kompanija C. Dakle, prema prvom posmatranom aspektu, kompanija u koju treba ulagati je C. Ova kompanija, zajedno sa onima koje će se determinisati na bazi uticaja internih faktora i ciljeva investitora, čine portfolio.

Interni faktori predstavljaju operativne karakteristike kompanije. Istraživanja su pokazala da se oni mogu se sagledati kao mera koliko uspešno kompanija posluje i donosi odluke. Drugim rečima ovi faktori predstavljaju konkurenčku sposobnost kompanije. Relevantni interni faktori

u primeru su: ekonomska efikasnost kompanije, veličina kompanije i tehnologija proizvodnje. Njihov značaj za determinisanje uticaja internih faktora je procenjen na sledeći način:

$$\begin{array}{ll} \text{Interni faktori} & \left\{ \begin{array}{ll} \text{Ekonomska efikasnost} & 0.50 \\ \text{Veličeli kompanije} & 0.30 \\ \text{Tehnologija} & 0.20 \end{array} \right. \end{array}$$

Ekonomska efikasnost kompanije izražena je kroz: ostvarene prihode, nastale troškove proizvodnje i udeo kompanije na tržištu. Prihodi i troškovi izraženi su u mil. CSD, a udeo na tržištu predstavlja procentualno izraženo učešće kompanije na tržištu i kao takvo je kriterijum prihodnog tipa. Značaj navedenih kriterijuma za determinisanje uticaja ekonomske efikasnosti preduzeća je:

$$\begin{array}{ll} \text{Ekonomска efikasnost} & \left\{ \begin{array}{ll} \text{Prihodi} & 0.35 \\ \text{Troškovi} & 0.35 \\ \text{Udeo na tržistu} & 0.30 \end{array} \right. \end{array}$$

Kao relevantni za iskazivanje veličine kompanije u ovom primeru izdviđeni su sledeći kriterijumi: broj proizvodnih linija i vrednost proizvodnih kapaciteta (u mil CSD). Oba kriterijuma su prihodnog tipa, a njihov značaj za ocenu veličine kompanije određen je sledećim težinskim koeficijentima:

$$\begin{array}{ll} \text{Velicina kompanije} & \left\{ \begin{array}{ll} \text{Broj proizvodnih linija} & 0.30 \\ \text{Vrednost kapaciteta} & 0.70 \end{array} \right. \end{array}$$

Tehnološki nivo kompanije izražen je kroz: kvalitet proizvoda i starost proizvodnih linija. Kvalitet proizvoda je kvalitativni kriterijum prihodnog tipa. Starost proizvodnih linija predstavlja broj godina koliko je proizvodna linija u eksplataciji. Sa aspekta potencijalne tehnološke zastarelosti, ovo je kriterijum rashodnog tipa. Značaj ovih kriterijuma u oceni nivoa tehnološkog razvoja kompanije je sledeći:

$$\begin{array}{ll} \text{Tehnologija} & \left\{ \begin{array}{ll} \text{Kvaliteta proizvoda} & 0.60 \\ \text{Starost proizvodnih linija} & 0.40 \end{array} \right. \end{array}$$

Na bazi navedenih podataka, moguće je formirati matricu odlučivanja uticaja internih faktora na izbor kompanije koje čine portfolio (Tabela 2).

Metode višekriterijumskog odlučivanja kao sredstvo za analizu portfolia investicija

Tabela 2: Matrica odlučivanja uticaja internih faktora

	Ekonomска efikasnost			Veličina kompanije		Tehnologija	
relev. kriter.	Prihodi	Trošk.	Udeo na tržištu	Broj proizv. linija	Kapacitet	Kvalitet proizvoda	Starost proizvod. linija
tip kriter.	max	min	max	max	max	max	min
težin. koef.	0.175	0.175	0.15	0.09	0.21	0.12	0.08
A	5, 978	2, 323	0.06	26	1, 350	9	1
B	3, 588	1, 745	0.02	18	1, 100	5	5
C	4, 296	1, 669	0.04	12	989	7	4
D	3, 732	1, 921	0.03	15	895	5	6
E	4, 551	2, 311	0.05	13	1, 042	3	8

Agregirana matrica dominacije E^{IF} glasi:

$$E^{IF} = \begin{bmatrix} - & 1 & 0 & 1 & 1 \\ 0 & - & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & - & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & - & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 1 & - \end{bmatrix}$$

Iz dobijenih rezultata se može zaključiti da nedominirana alternativa sa najviše izlaznih tokova jeste ona koja korespondira kompaniji A. Naime, kompanija A svojim performansama dominira nad kompanijama B, D i E, a istovremeno nije dominirana ni od jedne druge kompanije. Dakle, jedna od kompanija koje će činiti portfolio je kompanija A, jer u najvećoj meri zadovoljava zahteve internih faktora.

Ciljevi investitora predstavljaju vrednosti bitne investitoru, zapravo vrednosti koje su inicirale njegovo ulaganje. Postoje mnogobrojni ciljevi koje investitor potencijalno želi da ostvari kroz investicioni projekat. Za ovaj problem relevantni ciljevi biće: maksimiziranje profita, smanjenje rizika i maksimiziranje koeficijenta obrta. Profit je iskazan u mil. CSD, a rizik kao kvalitativni kriterijum. Kompanija u koju ulaganje predstavlja investiciju sa najnižim nivoom rizika ocenjena je 1, a sa 9 kompanija sa najvišim nivoom rizika. Značaj ovih kriterijuma u ostvarivanju ciljeva investitora dat je sledećim težinskim koeficijentima:

<i>Ciljevi investitora</i>	Profit	0.40
	Rizik	0.30
	Koeficijent obrta	0.30

Formirana matrica odlučivanja za izbor kompanije koja će u najvećoj meri zadovoljiti ciljeve investitora data je u Tabeli 3.

Tabela 3: Matrica odlučivanja za ciljeve investitora

Relevantni kriterijumi	Profit	Rizik	Koeficijent obrta
Tip kriterijuma	max	Min	max
Težina koeficijenta	0.40	0.30	0.30
A	2, 447	7	0.67
B	1, 785	3	0.48
C	1, 992	3	0.28
D	3, 801	5	0.71
E	1, 345	1	0.33

Matrica agregirane dominacije glasi:

$$E^{CI} = \begin{bmatrix} - & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & - & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & - & 0 & 0 \\ 1 & 1 & 1 & - & 1 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & - \end{bmatrix}$$

Prema dobijenim rezultatima jedina nedominirana alternativa je ona koja odgovara kompaniji D, što znači da i ova kompanija treba ući u sastav portfolija, kao kompanija najviše preference posmatrano sa aspekta ostvarivanja ciljeva investitora.

Agregiranjem rezultata analize sva tri posmatrana aspekte, zaključuje se da portfolio investitora, u datim uslovima, treba da čine kompanije A, C i D.

Analizu istog problema moguće je izvršiti i nekom drugom metodom višeatributnog odlučivanja. Uz pretpostavku, da se sva tri posmatrana aspekte agregiraju u jedinstvenu matricu odlučivanja, problem je rešavan metodom Jednostavnih aditivnih težina. U problemu su razmatrane dve mogućnosti:

- posmatrani aspekti su jednakog značaja i

Metode višekriterijumskog odlučivanja kao sredstvo za analizu portfolia investicija

- ciljevi investitora, kao donosioca odluke, su dva puta većeg značaja u odnosu na ostale aspekte posmatranja.

Uloga svake od kompanija u ostvarivanju relevantnih kriterijuma svih posmatranih aspekata u problemu iskažana je odgovarajućim vektorom prioriteta (Tabela 4)

Tabela 4: Vektori prioriteta

odnos aspekata	Vektor prioriteta	Vektor prioriteta
odnos aspekata	1 : 1 : 1	1 : 1 : 2
kompanija A	0,752467	0,710165
kompanija B	0,571664	0,551932
kompanija C	0,688877	0,623950
kompanija D	0,669161	0,691861
kompanija E	0,542832	0,552925

U analiziranim varijantnim rešenjima kompanija koja u najvećoj meri zadovoljava postavljene zahteve je kompanija A. Stoga je izvesno da će se ona naći u portfoliju investitora. Kako problematika analize portfolia podrazumeva da portfolio, zbog upravljanja rizikom, treba da čini više kompanija, odnosno da se investiranje vrši u više kompanija, to je ovom problemu potrebno dodati i konjunktivan zahtev, u smislu determinisanja najnižeg mogućeg nivoa značaja alternative, odnosno kompanije, a sve u cilju formiranja optimalnog portfolio investitora.

Prepostavimo da je minimalno propisana vrednost vektora prioriteta alternative odredena na 0,60. Tada su kompanije koje čine portfolio kompanija A, C i D. U zavisnosti od značaja aspekta ciljeva investitora, razlikuje se i značaj kompanija C i D u portfoliu. Normalizacijom vektora prioritera izabranih kompanija, možemo utvrditi njihov međusoban odnos u portfoliu, odnosno strukturu raspodele investicionih sredstava [1] (Tabela 5).

Tabela 5: Struktura raspodele investicionih sredstava

odnos aspekata	Normalizovani vektor prioriteta	Normalizovani vektor prioriteta
odnos aspekata	1 : 1 : 1	1 : 1 : 2
kompanija A	0,3565	0,3505
kompanija C	0,3264	0,3080
kompanija D	0,3171	0,3415

U slučaju jednakog značaja svih posmatranih aspekata, 35,65% ukupnih investicionih sredstava biće uloženo u kompaniju A, 32,64% i kompaniju C, a 31,71% iznosa investicionih sredstava uložiće se u kompaniju D. Ukoliko se ciljevi investitora determinišu kao primarni, dva puta većeg značaja u odnosu na ostale aspekte, raspodela investicionih

sredstava će biti izvršena na sledeći način: 35,05% biće uloženo u kompaniju A, 30,8% kompaniju C i 34,15% investicionih sredstava u kompaniju D.

Zaključak

Globalizacija finansijskog okruženja i svakodnevne promene nameće potrebu postojanja odgovarajuće informacione baze kao i sofisticiranih, analitičkih tehnika odlučivanja, koje bi sa većim procentom verovatnoće omogućile doношење korektne i pravovremene odluke. U tom smislu, veza između finansijske teorije i matematičkih metoda i modela je sve jača. Praksa pokazuje da optimizacione tehnike, višekriterijumska analiza, sistemi za podršku odlučivanju, fuzzy logika, stohastički procesi, simulacija i druge tehnike, postaju uobičajena sredstva finansijskog odlučivanja.

Kako je u portfolio analizi reč o doношењu odluka u uslovima gde je potrebno zadovoljiti više različitih, često i kontradiktornih, kriterijuma, to se metode višekriterijumske analize nameću kao značajno sredstvo za rešavanje ove vrste problema. Izbor metode zavisi od karakteristika samog problema finansijskog odlučivanja. Pre svega, tu je reč o metodama koje daju delimičan, ili potpun rang alternativa, što automatski znači da se njihovom primenom može utvrditi odnos i hijerarhija između alternativnih investicionih odluka.

Literatura

1. Ehrgott, Matthias . *Multicriteria Optimization*, Springer-Verlag. 2000.
2. Fandel, G., and T. Gal. *Multiple Criteria Decision Making*, Springer-Verlag. 1997.
3. Figuera, J., S. Greco and M. Ehrgott. *Multiple Criteria Decision Analysis*. Springer. 2005.
4. Hababau, M. and J. M. Martel..” A multicriteria approach for selecting a portfolio manager”, *INFOR* 36(3): 161-176. 1998
5. Hallerbach, W. G. and J. Spronk. “A multidimensional framework for financial-economic decisions”, *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 11(3): 111-124. 2002.
6. Hallerbach, W. G. and J. Spronk. “The relevance of MCDM for financial decisions”, *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 11(4-5): 187-195. 2002.
7. Koksalan, M. and S. Zionts. *Multiple Criteria Decision Making in New Millennium*. Springer-Verlag. . 2001.
8. Lootsma, F. A., T. C. A. Mensch and F. A. Vos. "Multi-Criteria Analysis and Budget Reallocation in Longterm Research Planning", *European Journal of Operational Research* 47: 293-305. 1990.

Metode višekriterijumskog odlučivanja kao sredstvo za analizu portfolia investicija

9. Ma J., Q. Zhang, Z. Fan, J. Liang and D. Zhou. "An Approach to Multiple Attribute Decision Making Based on Preference Information on Alternatives", *34th Hawaii International Conference on System Sciences*. 2001.
10. Rogers, M. and Bruen, M. "A New System for Weighting Environmental Criteria for Use within ELECTRE III", *European Journal of Operational Research* 107 (No. 3): 552-563. 1998.
11. Triantaphillou, Evangelos. *Multi - Criteria Decision Making Methods: A Comparative Study*, Kluwer Academic Publishers. 2000.
12. Aswath Domodaran, Korporativne finansije, MODUS, Podgorica, 2007.

MULTI-CRITERIA DECISION MAKING METHODS AS A TOOL FOR PORTFOLIO ANALYSIS OF INVESTMENTS

Abstract: Globalization of financial markets, intensification of competitive relationships as well as constant social and technological changes in the last decades have brought about the increase in uncertainty in business and financial environment. Financial decisions have become more complex as well as importance of financial decision making. Regardless of a field of financial decision making, the key problem factors are always risk analysis and risk management, financial market performance, resources allocation efficiency and market value. According to those factors, it is possible to make suitable multi-criteria models for various fields of financial decision making.

Keywords: Portfolio Analysis, Multi-Criteria Model, ELECTRE



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaženja XLVIII, br. 3, 2010., str. 343-353
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

**UPRAVLJANJE VARIJACIJAMA U VREMENU,
KVALitetu REALIZACIJE I AUTPUTIMA AKTIVNOSTI
U CILJU POVEĆANJA EFKASNOSTI POSLOVNIH
PROCESA PREDUZEĆA**

Dr Bojan Krstić*
Dr Marija Andelković Pešić*
Aleksandra Andelković*

Rezime: Cilj rada je da istakne neophodnost kontinuiranog preispitivanja performansi poslovnih procesa kako bi se u njima otkrila tzv. "slaba" mesta i neefikasni procesi transformisali u efikasne. Neefikasne procese, uglavnom, karakteriše neproduktivno korišćenje resursa i nepotrebni, suvišni troškovi. U gotovo svakom procesu mogu se identifikovati aktivnosti koje ne stvaraju vrednost i prouzrokuju neefikasnost. Da bi identifikovali ove aktivnosti, menadžeri moraju kontinuirano pratiti performanse procesa, odnosno meriti ih i analizirati. Najčešći faktori neefikasnosti jesu varijacije u vremenu trajanja ili kvalitetu rezultata aktivnosti. Mapiranje i analiza procesa menadžerima pokazuje gde se i zašto se varijacije javljaju, kako bi mogli da iniciraju korektivne akcije za njihovo eliminisanje i obezbeđenje željenih, standardnih nivoa performansi procesa. Krajnji cilj unapređenja performansi poslovnih procesa jeste poboljšanje ekonomske efikasnosti i konkurenntske pozicije preduzeća.

Ključne reči: procesi, performanse, varijacije u performansama procesa, performanse vremena izvršenja aktivnosti, performanse kvaliteta, efektivnost i efikasnost procesa, konkurentnost preduzeća.

* Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, E-mail: bojan.krstic@eknfak.ni.ac.rs
UDK 65.015.25, Pregledni rad

Primljeno: 23.06.2010. Prihvaćeno: 08.09.2010.
Rad je realizovan na projektu 149052, Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj
Republike Srbije.

Uvod

Konkurentnost preduzeća može se unaprediti ukoliko menadžment kontinuirano razvija ključne kompetencije i inkorporira ih u proizvode i usluge koje su inovirane prema dinamičnim zahtevima tržišta. Biti konkurentan u savremenim uslovima, između ostalog, znači voditi računa o različitim aspektima poslovanja radi efikasne realizacije ciljeva svih konstituenata. Vlasnici kapitala zahtevaju određeni prinos na uloženi kapital, koji se može obezbediti samo ukoliko postoje potrošači spremni da plate proizvode/usluge preduzeća. Zainteresovanost potrošača za proizvode preduzeća postoji ako su uvaženi njihovi zahtevi, vezani za karakteristike proizvoda, kvalitet, vreme isporuke, cenu i dr. Ovo implicira kontinuiranu komunikaciju sa potrošačima, prilagođavanje njihovim zahtevima i efikasne poslovne procese. Efikasnost procesa zavisi od organizacije, znanja i veština zaposlenih. Ovi momenti predstavljaju polazište koncepta Balansne karte performansi [1,2] prema kome poslovanje treba posmatrati iz ugla (a) finansijske/vlasničke perspektive, (b) perspektive kupaca/potrošača, (c) perspektive internih poslovnih procesa, i (d) perspektive inovativnosti, učenja i razvoja zaposlenih.

Zahtevi potrošača (kvalitet, vreme, troškovi/cena, fleksibilnost /varijetet proizvoda) za preduzeće su ključni konkurenčni prioriteti. Preduzeća obično biraju jednu ili dve grupe zahteva po osnovu kojih nastoje da obezbede konkurenčnu prednost. Međutim, preduzeće sa ambicijom da dugoročno opstane u tržišnoj arenici trebalo bi da pokuša da ispunji zahteve potrošača. Iako ovo nije jednostavan zadatak, preduzeće nastoji da ga realizuje kako bi ostvarilo željene finansijske performanse i obezbedilo uslove za budući rast i razvoj. Menadžeri treba da nastoje da postepeno ispunje većinu zahteva potrošača vezanih za kvalitet, vreme, troškove i fleksibilnost. Na taj način, obezbeđuje se kontinuirano unapređenje konkurentnosti, što je neophodno za rast i razvoj u dinamičnom poslovnom okruženju.

Imajući u vidu fokus istraživanja, posebno se ističe da je perspektiva internih procesa ključna za obezbeđenje proizvoda/usluga koje potrošači traže i, shodno tome, osnova za ostvarenje finansijskih rezultata. Uticaj ove perspektive na profit ispoljava se preko prihoda i troškova, jer se pozitivan efekat javlja u slučaju povećanja prihoda i smanjenja troškova. Povećanje prihoda javlja se kao efekat zadržavanja postojećih i privlačenja novih potrošača na bazi unapređenog kvaliteta proizvoda i skraćenog vremena isporuke. Smanjenje troškova javlja se u slučaju kada nije potrebno ponovno obavljanje nedovoljno efikasno realizovanih aktivnosti i ispravljanje

Upravljanje varijacijama u vremenu, kvalitetu realizacije i autputima aktivnosti u cilju povećanja efikasnosti poslovnihprocesa preduzeća

grešaka. Dakle, mogućnosti za podizanje nivoa ukupne ekonomiske uspešnosti preduzeća treba tražiti u njegovim poslovnim procesima.

Efikasnost procesa u velikoj meri zavisi od varijacija u kvalitetu i vremenu realizacije aktivnosti kao delova procesa. Varijacije doprinose smanjenju kvaliteta, produžavanju trajanja aktivnosti i, u konačnom, povećanju troškova realizacije. To znači da se varijacije odražavaju na sve zahteve potrošača - kvalitet, vreme, troškovi i fleksibilnost. U krajnjoj liniji, one se odražavaju na efikasnost i konkurentnost preduzeća kao specifične "mreže" poslovnih procesa. U cilju povećanja efikasnosti preduzeća od značaja je da menadžment usvoji procesi pristup upravljanju preduzećem [3, str. 40-47].

1. Identifikovanje nastanka i obima varijacija kao faktora efikasnosti poslovnih procesa

Varijacije (odstupanja) u performansama procesa determinišu se kao odstupanja ostvarenog nivoa performanse procesa od planiranog (ciljnog, standardnog) nivoa. Upoređivanjem i stavljanjem u kvantitativni odnos (racio broj) veličine ostvarene performanse (efekta) procesa i planirane performanse (efekta) procesa dobija se indikator *efektivnosti procesa*. Naime, u pitanju je efektivnost ostvarivanja ciljnog nivoa performanse (efekta, autputa) procesa. *Efektivnost procesa* meri uspešnost u realizovanju cilja procesa koji je definisan kao određena performansa procesa, tačnije rezultat, efekat ili ishod procesa. "*Efikasnost procesa* meri se, pak, relativnim odnosima inputa i autputa procesa" [4, str. 420].

Varijacije u vremenu tiču se odstupanja u vremenu potrebnom za realizaciju određenih aktivnosti, dok se druga kategorija odnosi na odstupanja u kvalitetu realizacije aktivnosti. Obe kategorije varijacija odražavaju se na nivo zaliha i stepen korišćenja kapaciteta, pa posledično i na nivo troškova i zadovoljstvo potrošača.

Varijacije u vremenu aktivnosti (traju duže nego što je planirano) mogu biti faktor povećanja nivoa zaliha materijala. Menadžeri nastoje da opravdaju prisustvo zaliha i često ih ističu kao "nužno zlo". Međutim, zalihe nisu samo faktor efikasnosti procesa, već i visine finansijskih rezultata. Polazeći od veze između perspektive internih procesa i finansijske perspektive u Balansnoj karti performansi, očigledno je da sve ono što se dešava tokom realizacije poslovnih procesa utiče na finansijsku stabilnost preduzeća. Potpuno eliminisanje zaliha gotovo je nemoguće, jer je izvestan nivo tzv. sigurnosnih zaliha potreban za realizaciju proizvodnog procesa. Ipak, nivo zaliha može se svesti na minimum primenom principa *just-in-time* i kanban metoda. Efikasno upravljanje zalihama posebno je značajno u

preduzećima koja imaju problem nedostatka kapitala. Umesto da se deo obrtnih sredstava finansira iz dugoročnih izvora, kod određenog broja preduzeća dešava se upravo suprotno. Tačnije, jedan deo osnovnih sredstava finansira se iz kratkoročnih izvora. Skuplji izvori sredstava znače dodatne finansijske rashode i posledično smanjuju finansijski rezultat. Ukoliko ovakva situacija potraje može doći do smanjenja vrednosti kapitala. Da bi se to sprečilo, menadžeri treba da se posvete unapređenju performansi procesa nabavke i proizvodnje. Prema tome, zalihe se mogu smanjiti ili potpuno eliminisati ukoliko se varijacije stalno kontrolišu i odgovarajućom akcijom koriguju.

Varijacije u vremenu utiču i na iskorišćenost resursa (inputa) koji se koriste tokom realizacije procesa, u smislu da se usled varijacija pri realizaciji jedne aktivnosti javlja neiskorišćenost resursa kojim se realizuje naredna aktivnost. Ovo, u konačnom, smanjuje kapacitet korišćenja resursa, efikasnost procesa i ukupnu efikasnost preduzeća. Efektivnost procesa može se identifikovati ukoliko se uporedi obim stvarnog i planiranog rezultata (outputa) procesa ili ukoliko se uporedi stvarno i planirano vreme realizacije procesa. Kada su navedeni pokazatelji manji od jedinice to znači da vreme realizacije aktivnosti (i procesa) karakterišu varijacije. U tom slučaju, proces se „usporava“, što znači da je vreme realizacije i isporuke duže. Preko neiskorišćenog kapaciteta, varijacije u vremenu utiču i na troškove po jedinici proizvoda, čime se smanjuje cenovna konkurentnost i/ili finansijski rezultat. Duže vreme realizacije i isporuke i povećane cene čine potrošače nezadovoljnim.

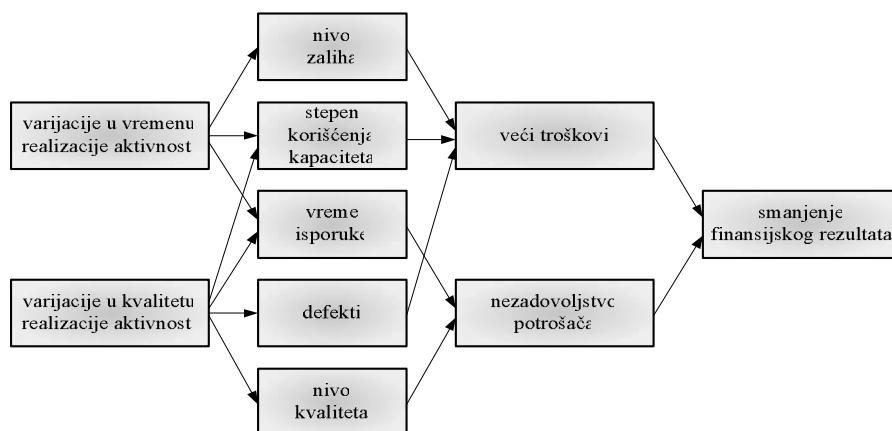
Varijacije u kvalitetu realizacije aktivnosti dovode do pojave defekata i, posledično, potrebe za ponavljanjem aktivnosti. Ponavljanje aktivnosti znači da proces traje duže i da će njegov rezultat (output) biti skuplji. U nekim slučajevima defekti se ne mogu ispraviti tako da novčani izraz utrošenih resursa za njihovu proizvodnju predstavlja takozvane izgubljene troškove, koji se, takođe, odražavaju na finansijski rezultat. Varijacije u kvalitetu negativno se odražavaju i na kapacitet procesa, jer se vreme koje bi trebalo koristiti za proizvodnju novih jedinica, koristi za ispravljanje defektnih. Čak i kada varijacije u kvalitetu realizacije ne dovode do pojave defektnih proizvoda, one doprinose da proizvod bude nedovoljno kvalitetan. Ovo se dešava u slučaju kada su merene karakteristike kvaliteta u granicama definisanih specifikacija, ali odstupaju od ciljne ili željene vrednosti. Preciznije, u tom slučaju postoji razlika između merene karakteristike kvaliteta i ciljne vrednosti, koja je, prema specifikacijama, dozvoljena. U tom slučaju, rezultati aktivnosti ili procesa nisu defektni (odstupanja merene karakteristike su u dozvoljenim granicama), ali

Upravljanje varijacijama u vremenu, kvalitetu realizacije i autputima aktivnosti u cilju povećanja efikasnosti poslovnihprocesa preduzeća

zadovoljstvo potrošača neće biti potpuno, jer nije postignuta ciljna vrednost karakteristike kvaliteta. Ukoliko je ovo česta pojava, biće teško da potrošači ostanu lojalni.

Imajući u vidu da varijacije, bilo u vremenu, bilo u kvalitetu realizacije aktivnosti, čine procese manje efikasnim i skupljim, proizvode nekonkurentnim i potrošače nezadovoljnim, menadžeri se moraju posvetiti upravljanju varijacijama. Pri tome, varijacije u vremenu realizacije aktivnosti negativno utiču na nivo zaliha, stepen korišćenja kapaciteta i vreme realizacije (isporuke) rezultata procesa. Sa druge strane, posledice varijacija u kvalitetu realizacije aktivnosti ispoljavaju se kroz niži nivo kvaliteta i pojavu defektnih jedinica, duže vreme realizacije procesa i isporuke autputa, kao i niži stepen korišćenja kapaciteta. Sve navedeno doprinosi da troškovi realizacije procesa budu veći, potrošači nezadovoljni i, u konačnom, finansijski rezultat manji (slika 1).

Slika 1. Upravljanje varijacijama – efekti varijacija u vremenu, kvalitetu i kvantitetu autputa aktivnosti (procesa)



Polazeći od toga da se proces sastoji od međusobno povezanih aktivnosti, u nastavku rada prikazuje se kako se varijacije u vremenu i kvalitetu realizacije aktivnosti, odražavaju na efikasnost procesa, u smislu neiskorišćenog kapaciteta, s jedne strane, i pojave ili povećanja nivoa zaliha i uskog grla, s druge strane.

2. Usklađivanje toka aktivnosti kao posledica varijacija u vremenu realizacije i kvalitetu njihovog izvršenja

Aktivnosti, kao delovi procesa, predstavljaju povezane događaje jer je uslov izvršenja jednih, prethodna realizacija drugih aktivnosti. S obzirom da su međusobno povezane, aktivnosti moraju biti uskladene, što

podrazumeva primenu jednog od principa koje je formulisao *Goldratt* [5]. Ovi principi ističu da treba uskladiti tok aktivnosti, a ne kapacitete resursa pomoću kojih se realizuju. Insistiranje na usklađivanju toka javlja se kao posledica varijacija (u kvalitetu i vremenu realizacije), koje se obično nazivaju statističke varijacije, jer se mere i analiziraju pomoću statističkih tehnika.

Kada se govori o vremenu potrebnom za realizaciju aktivnosti, obično se prezentuju i analiziraju prosečne vrednosti. Prosečne vrednosti, međutim, mogu prikriti defekte i netačno prikazati realno stanje. Iz tog razloga varijacije koje se javljaju pri realizaciji aktivnosti moraju se meriti i statistički analizirati. Ove varijacije obično dovode do toga da se kod nekih aktivnosti javlja problem nedostatka kapaciteta, dok se kod drugih javlja problem neiskorišćenog kapaciteta.

Ovo se može ilustrovati jednim primerom. Iz tabele 1 može se videti da je vreme realizacije procesa (koji se sastoji od dve aktivnosti, "A" i "B") zahvaljujući varijacijama produženo sa 108 na 114 minuta, kao i da se u nekim momentima ispred aktivnosti "B" gomilaju zalihe, a da se u određenim momentima kod resursa putem kojeg se ista realizuje javlja neiskorišćeni kapacitet. Radi pojednostavljenja, pretpostavlja se da se varijacije u vremenu realizacije javljaju samo kod prve aktivnosti ("A"), dok je vreme realizacije druge aktivnosti uvek isto (standardno) [6].

Tabela 1. Vreme realizacije aktivnosti "A" i "B" [6]

Redni broj jedinice ili serije proizvoda	Vreme početka aktivnosti "A"	Trajanje aktivnosti "A"	Vreme završetka aktivnosti "A"	Vreme početka aktivnosti "B"	Trajanje aktivnosti "B"	Vreme završetka aktivnosti "B"
1	0	22	22	22	18	40
2	22	20	42	42	18	60
3	42	18	60	60	18	78
4	60	16	76	78	18	96
5	76	14	90	96	18	114

Iz tabele 1 može se videti da je prosečno vreme realizacije obe aktivnosti jednako (18 minuta). Međutim, kod druge aktivnosti vreme realizacije aktivnosti isto je za svaku jedinicu ili seriju proizvoda, dok se kod vremena realizacije aktivnosti "A" javljaju određena odstupanja. Zbog varijacija u trajanju aktivnosti "A" u nekim momentima resurs pomoću koga se realizuje aktivnost "B" ima neiskorišćen kapacitet (pre početka proizvodnje druge jedinice ili serije), dok se u nekim momentima ispred ovog resursa javljaju zalihe (pre početka proizvodnje četvrte i pete jedinice ili serije). Ukoliko ovaj proces, koji se sastoji od samo dve aktivnosti, traje 6

Upravljanje varijacijama u vremenu, kvalitetu realizacije i autputima aktivnosti u cilju povećanja efikasnosti poslovnihprocesa preduzeća

minuta duže (ili 5,56%), pa je pitanje koliko će duže trajati proces čija realizacije podrazumeva obavljanje značajno većeg broja aktivnosti? Zaključuje se, najpre, da veći broj aktivnosti u jednom procesu, produžava vreme njegovog trajanja. Sledi i da su varijacije nepoželjne i da se moraju redukovati ili potpuno eliminisati.

3. Upravljanje stepenom korišćenja kapaciteta resursa procesa

Kao što je istaknuto, osim na nivo zaliha, varijacije u vremenu realizacije aktivnosti utiču i na stepen korišćenja kapaciteta. Potpuno korišćenje kapaciteta podrazumeva da su svi resursi neprekidno ili u potpunosti angažovani. U ovom slučaju reč je o teorijski maksimalnom, ali praktično neostvarivom nivou stepena iskorišćenja kapaciteta. Stoga se naziva „naivni“ ili „utopijski“ stepen iskorišćenja kapaciteta. Imajući u vidu da je potpuno iskorišćenje kapaciteta nerealno treba govoriti o kategoriji - jednostavni ili usklađeni stepen korišćenja kapaciteta. Jednostavni stepen korišćenja podrazumeva da su kapaciteti međusobno usklađeni, ali da se ne koriste potpuno tj. 100%. To, zapravo, znači da svaki resurs ima istu verovatnoću da postane ograničenje realizacije procesa (usko grlo procesa) ili da svaki resurs ima isti nivo kritičnosti, definisan kao frekvencija ograničavanja procesa. Ipak, usklađeni stepen korišćenja kapaciteta u praksi se može veoma retko sresti. Uvažavajući prethodno, potrebno je identifikovati nivo kritičnosti svakog resursa. Nivo kritičnosti pokazuje koliko se često konkretni resurs javlja kao limitirajući i predstavlja usko grlo [7, str. 105-115].

Ako se pođe od prepostavke da je zbir frekvencija ili nivoa kritičnosti svih resursa jednaka jedinici (tj. 100%), tada se disbalans u korišćenju kapaciteta resursa može meriti razlikom između najvećeg i najnižeg nivoa kritičnosti [7, str. 108]. Kada postoji jednostavni ili usklađeni stepen korišćenja kapaciteta, to znači da će ova razlika biti jednak nuli, jer svi resursi imaju isti nivo kritičnosti. Ukoliko je, na primer, najniži nivo kritičnosti 10%, a najviši 70%, to znači da će disbalans iznositi 60% (70% – 10%). Disbalans se može smanjiti (regulisati) adekvatnim upravljanjem ograničavajućim ili limitirajućim resursima, odnosno varijacijama.

Iako je jednostavni ili usklađeni stepen korišćenja kapaciteta neuporedivo bolji od disbalansa bilo kog stepena, on ne mora biti identičan ekonomičnom balansu. Ekonomični balans ili stepen korišćenja kapaciteta postoji u slučaju maksimiziranja „throughput“-a. Da bi se odredio ekonomični stepen korišćenja kapaciteta, potrebno je da ekomska vrednost budućih „throughput“-a bude jednak suma potreboj za obezbeđenje resursa za realizaciju procesa [7, str. 110]. Pri tome, prepostavka je da povećanje

kapaciteta resursa, koji ima najveći nivo kritičnosti, dovodi do povećanja „throughput“-a procesa u istoj meri.

Ukupna suma potrebna za obezbeđenje svih resursa za realizaciju procesa, na primer iznosi 2.500.000 evra, deo sume koji se odnosi na resurs koji predstavlja usko grlo (ima najveći nivo kritičnosti) iznosi 1.000.000 evra, pri čemu je njegov nivo kritičnosti 98%. Ukoliko povećanje kapaciteta konkretnog resursa (ili smanjenje nivo njegove kritičnosti) za 1% zahteva dodatne investicije od 10.000 evra, „throughput“ će se povećati za 24.250 evra (97% od 1% od 2.500.000). U tom slučaju, neto sadašnja vrednost iznosiće 14.250 evra ($24.250 - 10.000$), a prinos na investicije 142,5% ($14.205 / 10.000$). Dalje smanjenje nivoa kritičnosti vodiće daljem povećanju „throughput“-a, ali degresivno, što znači da će se tokom vremena, neto sadašnja vrednost povećavati sporije, te da će u jednom trenutku prestati da raste. U tom trenutku, investiranje u smanjenje nivoa kritičnosti konkretnog resursa je neutralno. U navedenom primeru, investicija postaje neutralna kada se nivo kritičnosti resursa smanji na 40% [7, str. 105-115], što znači da je dalje investiranje radi povećanja kapaciteta konkretnog resursa neopravdano. Ovakva situacija predstavlja ekonomski balans ili ekonomični stepen korišćenja kapaciteta.

4. Mogući načini smanjenja varijacija u performansama poslovnih procesa

Varijacije se negativno odražavaju na finansijski položaj preduzeća, a najbolji način da menadžeri ovo identifikuju je primena tzv. *Taguchi-jeve funkcije gubitka* [8, str. 51-61]. Ona pokazuje vrednost koju preduzeće gubi zbog prisustva varijacija u ključnim karakteristikama kvaliteta proizvoda i procesa, koje potrošači opažaju i odražavaju na njihovu satisfakciju i lojalnost.

Preduslov eliminisanja varijacija jeste posmatranje procesa od početka do kraja. Ovo podrazumeva usvajanje procesnog pristupa upravljanja preduzećem [9], te transformaciju tradicionalne hijerarhije ka vertikalnoj hijerarhiji. Upravljanje procesima podrazumeva određivanje vlasnika procesa, menadžera koji će biti odgovaran za performanse procesa. Tzv. vlasnik procesa razlikuje se od tradicionalnog menadžera (rukovodioca organizacionih jedinica) po tome što prati proces od početka do kraja, bez obzira na to u kojim se organizacionim jedinicama realizuju aktivnosti iz kojih se proces sastoji. Ovo je u isto vreme dobar način za eliminisanje nepotrebnih aktivnosti, odnosno aktivnosti koje se ponavljaju (u različitim organizacionim jedinicama). Takođe, ovo je jedini ispravan način za otkrivanje aktivnosti koje se mogu realizovati efikasnije, za kraće vreme i sa

Upravljanje varijacijama u vremenu, kvalitetu realizacije i autputima aktivnosti u cilju povećanja efikasnosti poslovnihprocesa preduzeća

manje troškova, i uz istovremeno povećanje nivoa kvaliteta. Ove aktivnosti mogu se identifikovati jedino istovremenom upotreboru merila kvaliteta, vremena i troškova.

Budući da merila vremena i troškova imaju dugu tradiciju, za upravljanje varijacijama posebno je značajno u sistem merila uključiti i merila kvaliteta. Najveći broj merila kvaliteta vodi poreklo iz statistike (aritmetička sredina, varijansa, standardna devijacija). Osim navedenih, posebno je značajna primena statističke kontrole procesa i alata koje ista uključuje, kao što su: kontrolne karte, dijagram uzrok-posledica, histogram, Pareto dijagram, dijagram rasipanja, dijagram toka procesa, regresiona analiza i dr. Ovi alati mogu pomoći menadžerima da otkriju varijacije i, što je mnogo značajnije, uzroke njihovog javljanja.

Većina prethodno navedenih alata je povezana, jer se podaci koje produkuju neki alati mogu koristiti za njihovu dalju analizu putem drugih alata. Iz tog razloga potrebno je grupisati merila i instrumente, prema podacima i informacijama koje produkuju, odnosno prema redosledu korišćenja. Danas, u mnogim kompanijama širom sveta, primenjuje se strukturirana DMAIC metodologija, koja je postala standard za unapređenje procesa [10, str. 132-138]. Ona pokazuje koje aktivnosti treba obaviti i koja merila i instrumente koristiti kako bi se otkrila tzv. „slaba“ mesta procesa koja se moraju unaprediti. DMAIC metodologija olakšava pronalaženje načina za smanjenje varijacija, ali, što je veoma važno i za obezbeđenje satisfakcije potrošača i povećanje finansijskih rezultata.

5. Umesto zaključka

Upravljanje performansama poslovnih procesa podrazumeva identifikovanje i analiziranje varijacija. Naime, ta odstupanja od planiranih, željenih performansi procesa jesu predmet upravljanja. U tom smislu, ona su predmet intervencije, analize i stalne kontrole. Varijacije u vremenu izvršenja aktivnosti jednog procesa, kao i u kvalitetu izvršenja procesa, odnosno u autputu procesa, odražavaju se na nivo zaliha, stepen iskorišćenosti kapaciteta, finansijske rezultate i konkurentnost preduzeća.

Ekonomski balans ili ekonomični stepen korišćenja kapaciteta uvažava potrebu usklađivanja kapaciteta svih resursa, pod pretpostavkom prisustva varijacija tokom realizacije procesa, što podrazumeva usklađivanje toka aktivnosti kao segmenata procesa. Ukoliko se usklađivanje kapaciteta posmatra tradicionalno, tada bi cilj usklađivanja bio obezbeđenje identičnog kapaciteta svih resursa angažovanih radi realizacije procesa. Ovakvo shvatanje može se s pravom označiti kao „naivni balans“ ili „utopijski“

stepen korišćenja kapaciteta. Varijacije (u vremenu i kvalitetu realizacije) doprinose da neki resursi imaju neiskorišćeni kapacitet, dok drugi predstavljaju usko grlo. Iz tog razloga varijacije treba meriti i analizirati, ali i preduzimati akcije za njihovo eliminisanje. Uvažavajući činjenicu da se neke varijacije mogu predvideti ili eliminisati, odgovorna lica za proces, iste treba da imaju u vidu kada vrše strukturiranje procesa. Upravo iz tog razloga akcenat mora biti na usklađenosti toka, a ne samo kapaciteta resursa.

Kada se usko grlo identificuje, menadžeri treba da preduzimaju akcije za smanjenje njegovog uticaja na rezultat procesa. Ovo, obično, podrazumeva investicije u povećanje kapaciteta resursa koji predstavlja usko grlo. Kada „throughput“ predstavlja stopu po kojoj proces generiše novac putem prodaje, „throughput“ bi trebalo da bude indikator opravdanosti investiranja u proširenje kapaciteta. Kada je dodatni „throughput“ (usled investiranja) jednak investiranoj sumi, to je signal da dalje povećanje kapaciteta resursa, koji predstavlja usko grlo (ili dalje smanjenje njegove kritičnosti) nije isplativo.

Literatura

1. Kaplan R., Norton R., *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996.
2. Niven P., *Balanced Scorecard Diagnostics - Maintaining Maximum Performance*, Wiley, 2005.
3. Krstić B., „Procesni pristup upravljanja preduzećem u funkciji povećanja njegove efikasnosti“, *Poslovna politika*, decembar, 2000, str. 40-47.
4. Krstić B., Sekulić V., *Upravljanje performansama preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš, 2007.
5. Goldratt E. M., Cox J., *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*, Gower Publishing, Hampshire, 1993.
6. Chase R.B., Jacobs F.R., Aquilano N.J., *Operations Management for Competitive Advantage*, McGraw-Hill, New York, 2006.
7. Trietsch D., „From Management by Constraints (MBC) to Management by Criticalities (MBC II)“, *Human Systems Management*, IOS Press, 2005, pp. 105–115.
8. Andelković Pešić M., „Taguchi-jeva funkcija gubitka – pokazatelj vrednosti kvaliteta“, *Poslovna politika*, Beograd, novembar, 2005, str. 57–61.
9. Krstić B., „Elementi i determinante upravljanja poslovnim procesima preduzeća“, u monografiji: *Upravljanje ključnim aspektima transformacije preduzeća*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 1999, str. 128-137.
10. Andelković M., „Six Sigma kao nemilosrdan zahtev za perfektnošću“, *Ekonomika preduzeća*, mart-april, 2004, str. 132–138.

**Upravljanje varijacijama u vremenu, kvalitetu realizacije i autputima
aktivnosti u cilju povećanja efikasnosti poslovnihprocesa preduzeća**

**MANAGING VARIATIONS IN TIME, QUALITY OF REALIZATION
AND OUTPUTS OF ACTIVITIES WITH AIM OF INCREASING
EFFICIENCY OF BUSINESS PROCESSES**

Abstract: The aim of this paper is to point out the necessity of continual processes' performances evaluation how "weak" points could be discovered and inefficient processes changed into efficient ones. The inefficient processes provoke unproductive resources' usage and unnecessary addition of costs. Usually, there are few activities (as parts of processes), which cause the processes' inefficiency. In order to discover them, managers should observe processes, measure their performances, and analyze the results of measurement. Common causes of inefficiency are variations in time, and in quality. Mapping and analyzing processes' show managers where, and what is more important, why variations appear, so they could take actions for their elimination for providing desired standard level of processes' performances. The final aim of processes' improvement is raising economic efficiency and, enterprise's competitiveness level.

Keywords: processes, performance, variations in process performance, time necessary for activity' realization, performances of quality, process effectiveness and efficiency, competitiveness of the firm.



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaženja XLVIII, br. 3, 2010., str. 355-368
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

INFORMACIONA OSNOVA ZA DONOŠENJE ODLUKA U PREDUZEĆIMA SA JIT SISTEMOM

Dr Tatjana Stevanović*

Rezime: Efikasnost procesa upravljanja u značajnoj meri zavisi od razvijenosti sistema informisanja. Pritom, integralni pristup u obezbeđivanju finansijskih i nefinansijskih informacija od strane računovodstvenog informacionog sistema predstavlja ishodište pri donošenju adekvatnih poslovno-finansijskih odluka. Ovo je naročito značajno u preduzećima sa JIT sistemom u kojima visoko postavljeni ciljevi predstavljaju podsticaj za stalna poboljšanja i dostizanje savršenstva u poslovanju. U radu se upravo ističe značaj integralnog pristupa korišćenju finansijskih i nefinansijskih informacija, kao osnova za donošenje odluka u preduzećima sa JIT sistemom.

Ključne reči: informacije, odlučivanje, JIT sistem, sistem mera performansi, finansijske i nefinansijske informacije

Uvod

Cilj menadžmenta preduzeća je efektivno usmeravanje i efikasno korišćenje raspoloživih resursa. Pažljivo i mudro vođenje preduzeća podrazumeva vrednosno anticipiranje budućnosti preduzeća, kontrolu izvršenja postavljenih planova i donošenje pojedinačnih poslovnih odluka.

Odlučivanje je inkorporirano u sve faze upravljačkog procesa. Tako se, u fazi planiranja odlučuje o ciljevima, pravcima i globalnim strategijama razvoja, određivanju načina i sredstava za ostvarivanje ciljeva, izboru najbolje alternative itd. U fazi organizovanja donose se odluke o stvaranju organizacione strukture, podeli nadležnosti i odgovornosti i sl. Faza kontrole predstavlja kontinuirani proces donošenja raznih odluka radi približavanja ostvarenja i plana ili radi korekcije plana. Komuniciranje je faza upravljačkog procesa koja podrazumeva prenos instrukcija i informacija od

* Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, E-mail: tatjana.stevanovic@eknfak.ni.ac.rs

UDK 657.471, 005.7, Pregledni rad

Primljeno: 21.06.2010 Prihvaćeno: 08.09.2010.

značaja za definisanje i realizaciju određene odluke, od nivoa top menadžmenta do delova preduzeća, grupa i pojedinaca i obratno. Motivisanje je vezano za donošenje odluka o izgradnji sistema motivisanja i nagrađivanja u cilju harmonizacije ciljeva delova i celine preduzeća.

U nastavku izlaganja najpre ćemo se osvrnuti na koncept relevantnih troškova za odlučivanje da bismo nakon toga objasnili jedan integralni pristup korišćenju finansijskih i nefinansijskih informacija u preduzećima sa JIT sistemom.

1. Donošenje odluka i relevantni troškovi

Upravljačka aktivnost donošenja pojedinačnih odluka vezana je za slučajevе dodatnog investiranja i slučajeve tekućih nastojanja da se raspoloživi resursi upotrebe na najbolji način. Neke od tipičnih odluka vezuju se za proizvodnju ili kupovinu dela, prodaju proizvoda po tržišnoj ceni nižoj od ukupnih troškova, uvođenje novog proizvoda, eliminisanje ili zadržavanje postojećeg proizvoda, preradu ili prodaju poluproizvoda, promenu ili zadržavanje postojećih odnosa između proizvoda u assortimanu, uvođenje nove proizvodne linije, napuštanje postojeće proizvodne linije, dodavanje ili eliminisanje funkcija unutar organizacije, zamenu opremu, investiranje u proizvodnu opremu i sl.

U procesu odlučivanja neophodni su sledeći koraci:

- prepoznavanje i definisanje problema,
- razvijanje i analiza alternative i
- izbor i realizacija odluke. [1, str. 108.]

Upoređujući tekuće i željeno stanje jednog preduzeća uopšteno se definiše problem koji se zatim, identifikovanjem faktora koji na njega utiču, definiše u svojoj specifičnosti.

Razvijanje alternativa je proces predlaganja mogućih načina promene sadašnjeg stanja radi ostvarivanja postavljenih ciljeva preciziranim definisanjem problema. Uvažavajući nove tržišne mogućnosti, nove tehnologije, konkurenčiju, može se izvršiti efektivno usmeravanje i efikasno korišćenje raspoloživih resursa preduzeća.

Izbor najpovoljnije alternative i stvaranje uslova za njenost ostvarenje je poslednja faza u procesu odlučivanja. Pri izboru su neophodne i kvantitativne i kvalitativne informacije, čijim se kombinovanjem pronađe optimalno rešenje.

Informaciona osnova za donošenje odluka u preduzećima sa JIT sistemom

Pronalaženje optimalnog rešenja podrazumeva postojanje kvalitativnih i kvantitativnih informacija. U okviru kvantitativnih informacija, značajnu ulogu imaju troškovi.

Da bi informacije bile relevantne za jednu poslovnu alternativu, moraju ispunjavati sledeće uslove:

- moraju se razlikovati od jedne do druge alternative (diferencijalni troškovi i koristi) i
- moraju biti vezane za budućnost.

Fleksibilno postavljen obračun troškova može pomoći donošenju poslovnih odluka na dva načina:

- identifikovanjem poslovnih neracionalnosti i upućivanjem na dodatne cost – benefit analize i
- pružanjem određenih informacija neposredno ili olakšavanjem njihovog dobijanja dodatnim (nerutinskim) postupcima analize. [2, str. 436.]

Kvalitet računovodstvenih informacija za odlučivanje odnosi se na njihovu relevantnost i pouzdanost. Relevantnost označava primerenost informacije da zadovolji određenu potrebu korisnika po sadržini, obimu i načinu sastavljanja. Ona se ocenjuje i procenjuje sa aspekta mogućnosti predviđanja poslovnih tokova, procesa i odnosa, mogućnosti njihovog verifikovanja i korekcije i sa aspekta blagovremenosti. Pouzdanost, kao kvalitet informacije, u sebi sadrži istinitost, neutralnost i mogućnost potvrđivanja. Dodatni kvaliteti informacija odnose se na mogućnost upoređivanja u prostoru i vremenu i konzistentnost (stalnost) primenjenih metoda u postupku kreiranja informacija.

Od kvantitativnih činilaca koji utiču na donošenje poslovnih odluka, najvažniji su troškovi i koristi čiju bruto meru najčešće predstavlja prihod, ali je moguće izraziti je i uštedama u troškovima. Troškovi se razlikuju od alternative do alternative, diferencijalni su, pa se stoga moraju uzeti u obzir kod izbora najpovoljnije alternative. Osim toga, relevantni troškovi su vezani za budućnost, što istovremeno važi i za relevantne koristi. Pomenute karakteristike dovode nas do koncepta irelevantnih (prošlih, neizbežnih) troškova. Oni su posledica prošlih odluka, troškovi koji su već nastali i koji se ne mogu izbeći bez obzira na to koja je odluka doneta. Prošli troškovi su irelevantni kod donošenja odluka. Takođe, nikakve tekuće ili buduće odluke ne mogu ih promeniti. Kada se radi o projektovanju budućih troškova, prošli troškovi mogu poslužiti kao pokazatelj ponašanja troškova za određenu odluku.

U okviru budućih troškova vrlo često su relevantni varijabilni, a irrelevantni fiksni troškovi. Naravno, pristup da su svi varijabilni troškovi relevantni, a svi fiksni irelevantni ne može se u potpunosti prihvati. Neki od varijabilnih troškova mogu ostati nepromenjeni i posle donošenja odluke, dok na neke od fiksnih troškova odluka ipak može imati uticaja.

Pri donošenju pojedinačnih poslovno-finansijskih odluka, menadžment se ne može oslanjati isključivo na kvantitativne finansijske informacije, već u značajnoj meri mora uvažiti i kvantitativne nefinansijske informacije. Pritom, imperativ postaje fleksibilni računovodstveni informacioni sistem koji je sposoban da se prilagođava promenama makroekonomskog i mikroekonomskog poslovnog okružanja, kao i promenama u samom preduzeću. [3, str. 240.]

Fleksibilni standardni obračun troškova ima visoke mogućnosti da odgovori na informacione zahteve poslovnog odlučivanja jer su standardni troškovi budući, a postoji odvojenost varijabilnih i fiksnih troškova.

Dodajmo da se odluka neće doneti korišćenjem samo kvantitativnih faktora. "Ona je pre proizvod misaonog vrednovanja svih relevantnih faktora od strane donosioca odluke, dakle i svih kvalitativnih aspekata alternativa u pitanju, kojima se ponekad pridaje čak i veći značaj." [2, str. 438.]

2. Integralni pristup korišćenju finansijskih i nefinansijskih informacija za potrebe odlučivanja u preduzećima sa JIT sistemom

Cilj JIT strategije je da se prava dobra, u pravoj količini i kvalitetu, nađu na pravom mestu, u pravo vreme sa svrhom postizanja veće konkurentnosti preduzeća na tržištu. Određenije, JIT nastoji da dostigne ciljeve koji su idealni i teško ostvarivi u praksi, ali kao takvi predstavljaju podsticaj za stalna poboljšanja i dostizanje savršenstva u poslovanju, kao što su: eliminisanje aktivnosti koje ne dodaju vrednost proizvodu, odsustvo zaliha, odsustvo defekata, veličina partije od jedne jedinice i 100% pravovremena isporuka [4, str. 28.].

U novije vreme, široko je prihvaćeno shvatanje da JIT proizvodnja može biti uspešna samo ukoliko je praćena uvođenjem novih pravila ponašanja u okviru sistema upravljanja. U skladu sa tim, neophodni su i novi sistemi merenja performansi proizvodnih linija, proizvodnih procesa i centara odgovornosti. Sistemi merenja performansi se obično baziraju na podacima o troškovima, koji se dobijaju od računovodstva. Međutim, ovo ne može uvek zadovoljiti informacione potrebe u JIT okruženju. Ovo zbog toga što je kod JIT-a važnost nekih podataka, kao što je vrednovanje zaliha ili odstupanja kod troškova direktnog rada, opala. Štaviše, postoji stalno rastuća

Informaciona osnova za donošenje odluka u preduzećima sa JIT sistemom

potreba za "real time" informacijama o različitim indeksima koje tradicionalni sistemi bazirani na troškovima ne razmatraju, kao što su, na primer, vreme procesiranja konkretnog proizvoda ili različiti standardi kvaliteta [5, str. 122.].

Korišćenje tradicionalnih pokazatelja performansi u preduzećima sa JIT sistemom ponekad može biti kontraproduktivno. Na primer, težnja ka povećanju produktivnosti može dovesti do viška zaliha, što će zaista povećati produktivnost, ali će dovesti do smanjenja ukupne profitabilnosti firme. Shodno tome, kod kompanija koje koriste JIT, resursi koji su namenjeni aktivnostima merenja troškova su u velikoj meri smanjeni, dok stalno raste interes za nefinansijskim informacijama.

"Gubljenje relevantnosti" tradicionalnog sistema upravljačkog računovodstva tokom kasnih osamdesetih, objašnjava se nepreciznošću, zastarelošću i nerealnošću podataka koje produkuju ovi sistemi. Jedan od razloga fundamentalnih promena u upravljačkom računovodstvu je to što tradicionalni sistemi obračuna troškova pružaju informacije koje mogu prouzrokovati pogrešne odluke. U literaturi upravljačkog računovodstva ističe se da puni troškovi proizvoda, koji koriste principe finansijskog računovodstva, nisu adekvatni za svrhe odlučivanja. Umesto toga, zagovara se upotreba dodatnih troškova (troškova koji se mogu izbeći). U vezi s tim, odluke o uvođenju novog proizvoda, odustajanje od nekog proizvoda, određivanje cena i slično, donose se praćenjem samo onih dodatnih troškova i prihoda koji variraju u odnosu na pojedinačne odluke. Međutim, "u složenim realnim situacijama kada kompanije proizvode mnogo različitih proizvoda, možda neće biti moguće odrediti isključivo relevantni trošak za svaku odluku, jer je skup mogućih rešenja, sa kojim su suočeni menadžeri, ogroman." [4, str. 835.]

Kaplan navodi da je glavni razlog gubljenja relevantnosti upravljačkog računovodstva korišćenje jednog istog sistema za odlučivanje u vezi proizvoda i za ocenjivanja koja se tiču različitih procesa ili organizacija. Prvi tip problema (proizvodi) zahteva precizne informacije, ali koje nisu toliko frekventne. Nasuprot tome, kontrola procesa zahteva veoma česte (frekventne) "real time" informacije. Stoga, Kaplan predlaže dizajniranje dva različita sistema. Podaci o troškovima koristili bi se za merenje profitabilnosti konkretnog proizvoda, dok bi se za kontrolu procesa koristile većinom nefinansijske informacije. Ovo shvatanje blisko je JIT okruženju u kome je "real time" kontrola procesa od suštinskog značaja. Sa uvođenjem JIT proizvodnje očekuje se i uvođenje sistema za prikupljanje i obradu nefinansijskih informacija koje su nezavisne od sistema računovodstva [4, str. 836.].

Svaki od ova dva sistema, ukoliko se koriste pojedinačno, može produkovati netačne ili informacije koje navode na pogrešne zaključke. Na primer, poznavanje troškova i vrednosti jednog proizvoda u JIT okruženju blisko je povezano sa njegovim nefinansijskim karakteristikama, kao što su kvalitet proizvoda i ispunjavanje rokova. Sa druge strane, nefinansijski indeksi sami po sebi ne mogu omogućiti potpunu kontrolu procesa. Postoji mogućnost da neka odluka rezultira u povećanju jedne operativne performanse (na primer, kvalitet), a prouzrokuje istovremeno smanjenje druge (na primer, ispunjenje rokova). Redukcija vremena pripreme, recimo, što je jedan od suštinskih ciljeva JIT proizvodnje, može prouzrokovati povećanje veličine pojedinačne serije. Ova odluka, pak, može dovesti do povećanja vremena proizvodnje.

Zaključimo da se ukupan efekat neke odluke može odrediti samo u slučaju definisanja uticaja svakog pojedinačnog nefinansijskog faktora na troškove i prihode. Znači, samo jedan integralni pristup korišćenju finansijskih i nefinansijskih informacija može biti prihvatljiv.

3. Izrada integralnog sistema merenja performansi u uslovima JIT proizvodnje

Integralna upotreba finansijskih i nefinansijskih indeksa do sada je bila ograničena na područje kvaliteta. Kod određenog broja firmi postoji informacioni sistem koji prikuplja sve informacije o troškovima vezanim za kvalitet (troškovi prevencije, troškovi otkrivanja defekata, interni i eksterni troškovi kvaliteta). "Sistemi upravljačkog računovodstva mogu da pomognu u postizanju ciljeva kvaliteta pružanjem raznih izveštaja i motivisanjem i ocenom upravljačkih napora na unapređenju kvaliteta" [4, str. 841.]. Ovo, naravno, obuhvata finansijske i nefinansijske pokazatelje. Izveštaj o troškovima kvaliteta ukazuje na ukupne troškove organizacije usled proizvodnje proizvoda ili pružanja usluga koji ne zadovoljavaju zahteve kvaliteta i izgleda ovako:

Prikaz br.1: Izveštaj o troškovima kvaliteta	
	% od prodaje
	(6,5 miliona din.)
Troškovi prevencije	
Obuka vezana za kvalitet	din. 150.000
Sagledavanje dobavljača	40.000
Projektovanje vezano za kvalitet	50.000
Preventivno održavanje	<u>60.000</u>
	300.000
	4,6

Informaciona osnova za donošenje odluka u preduzećima sa JIT sistemom

Troškovi otkrivanja defekata		
Provera primljenog materijala	70.000	
Provera nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda	140.000	
Provera opreme	40.000	
Revizija kvalitea	<u>100.000</u>	
	350.000	5,4
Interni troškovi kvaliteta		
Otpaci	100.000	
Prepravke	140.000	
Zastoji usled defekata	90.000	
Ponovna provera	<u>70.000</u>	
	400.000	6,2
Eksterni troškovi kvaliteta		
Povraćaji	250.000	
Opozivi	140.000	
Garantne popravke	100.000	
Obrada tužbi	60.000	
Gubici usled izgubljene prodaje	<u>400.000</u>	
	950.000	14,6
	2.000.000	30,8

Izvor: Drury, C., 1996., *Management and Cost Accounting*, ITP, s. 842.

Izražavanjem svake kategorije u vidu procenta od prihoda od prodaje, može se vršiti poređenje sa prethodnim periodima, drugim firmama ili organizacionim delovima unutar istog preduzeća. Takva poređenja mogu ukazati na područje problema i biti osnov za donošenje odluka. Poređenje, na primer, eksternih troškova kvaliteta sa drugim kompanijama, može da ukaže na trenutni nivo zadovoljenja potrošača.

Prednost izveštaja o troškovima kvaliteta ogleda se u tome što on predstavlja osnov donošenja odluka o izdacima vezanim za kvalitet. U tom smislu, on može skrenuti pažnju na mogućnost sniženja ukupnih troškova kvaliteta pravilnjom alokacijom troškova između četiri kategorije, tj. povećanjem troškova prevencije i na taj način značajnim sniženjem internih i eksternih troškova kvaliteta. Takođe, troškovi otkrivanja defekata mogu se smanjiti ugradivanjem kvaliteta u proizvode i procese, pošto je tada potrebno manje provera. [4, str. 841.]

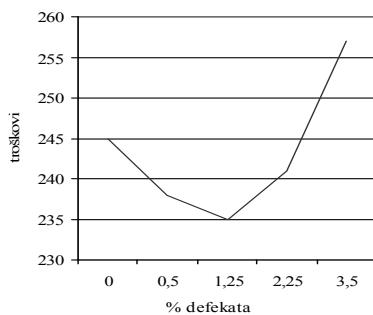
Ma koliko bio značajan, ovakav pristup sam po sebi nije dovoljan. Razmatranje samo kvaliteta može dovesti do zanemarivanja drugih ključnih aspekata.

Na grafiku 1a prikazan je zadati nivo kvaliteta (koji se meri procentom defektnih jedinica) pri kome se javljaju minimalni troškovi

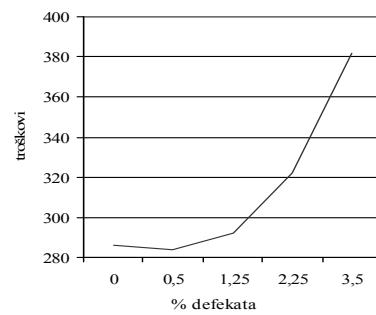
kvaliteta. Grafik 1b razmatra isti primer, ali je u ovom slučaju uzet u obzir efekat datog kvaliteta na kašnjenja u snadbevanju (zavisno od prepravki), odnosno u razmatranje su uključeni oportunitetni troškovi usled ovih kašnjenja. Zanemarivanje nekih ključnih faktora može dovesti do neoptimalnih odluka. Shodno tome, kada se u analizu uključe svi relevantni aspekti na koje ima uticaja neka odluka, pronalazi se optimalno rešenje.

Grafik 1: Odnos troškova i zadatog nivoa kvaliteta

Grafik 1a



Grafik 1b



Izvor: Azzone, G., Bertele, U. and Masella, C., 1989., "An Integrated Approach to Cost Management and Performance Measurement for Just – in – Time Manufacturing", Proceedings the 4th International Conference on Just – in – Time Manufacturing, JIT's Here to Stay – Managing for Success, London, UK, s. 128

U nastavku ćemo ukazati na smernice u dizajniranju integralnog sistema za merenje performansi koji će pomoći u izbegavanju pomenutih grešaka, a prema predlogu autora Azzonea, Bertelea, i Masellae. [5, str. 122.]

Prvi korak u dizajniranju integralnog sistema za merenje performansi je definisanje njegovog predmeta. Generalno, od jednog sistema se mogu zahtevati dva različita seta pokazatelja:

- indeksi efikasnosti i
- indeksi efektivnosti.

Indeksi efikasnosti povezuju autput proizvodnog centra sa inputima koji su korišćeni za njegovo dobijanje. Da bi se razvio sistem koji će omogućiti produkovanje tačnih pokazatelja efikasnosti, neophodna su sledeća četiri koraka:

- a) "određivanje ključnih atributa autputa,
- b) određivanje ključnih atributa inputa,
- c) definisanje standardnog iskorišćenja i

Informaciona osnova za donošenje odluka u preduzećima sa JIT sistemom

d) strukturiranje izveštaja.” [5, str. 124.]

Objašnjenje pomenutih koraka dato u nastavku izlaganja zasnovano je na citiranom članku.

a) U preduzećima sa JIT sistemom, tradicionalni pokazatelji autputa zasnovani na obimu (broj proizvedenih jedinica) moraju se podržati indeksima zasnovanim na kvalitetu i vremenu.

Od indeksa zasnovanih na kvalitetu možemo pomenuti procenat defekata, procenat odbijenih serija, novčanu vrednost otpadaka i broj prepravki proizvoda.

Primeri indeksa zasnovanih na vremenu su: vreme ciklusa proizvodnje, vreme procesiranja i broj pravovremenih isporuka.

U stvarnosti, svaka kompanija mora analizirati koji od predloženih indeksa je u najvećoj meri povezan sa ključnim faktorima uspeha konkretnе firme. Korišćenje većeg broja pokazatelja može usloviti veće troškove i veću kompleksnost sistema merenja performansi, što bi prevazišlo eventualne koristi od njihovog korišćenja.

b) Za razliku od tradicionalnih sistema koji opisuju svaki resurs samo u smislu njegove “standardne efikasnosti” (standardni mašinski časovi, standardni časovi rada, standardna iskorišćenost materijala), kod JIT proizvodnje se mora definisati i “standardna fleksibilnost” pojedinih resursa. Iako je nemoguće dati jedinstvenu definiciju fleksibilnosti koja bi bila primenljiva na sve kompanije, naglašićemo tri osnovna indeksa:

- fleksibilnost miksa (koja se meri vremenom pripreme),
- fleksibilnost obima (koja se meri operativnim leveridžom) i
- fleksibilnost proizvodnje (koja se meri setom delova koji svaka mašina može obraditi).

c) Treći korak je primena standardnog iskorišćenja koje povezuje autput sa inputom. Standardna iskorišćenost se izražava kao funkcija kvaliteta, kvantiteta i pravovremenosti autputa i standardne efikasnosti i standardne fleksibilnosti inputa.

Ova funkcija se može izraziti analitički ili u formi tabele. Iako će standardi definisani na ovaj način biti neprecizniji nego u slučaju korišćenja tradicionalnih sistema obračuna troškova, bolje je raspolagati informacijama koje možemo iskoristiti u savremenom okruženju, nego preciznijim, ali neupotrebljivim informacijama.

d) Finalni izveštaj o performansama proizvoda i procesa se može strukturirati kao na slici 1.

Tatjana Stevanović

U sekciji A je dat stvarni autput proizvodnog centra. U N redova je prikazano N proizvoda firme. Tri ćelije svakog reda sadrže stvarni obim, kvalitet i rokove za svaki proizvod.

Sekcija B sadrži standardnu iskorišćenost svakog od M resursa koje koristi svaki proizvod. Rezultat je matrica reda NxM, pri čemu se i kreće od 1 do N, a j od 1 do M, u kojoj ćelija (ij) sadrži standardnu iskorišćenost resursa j u toku stvarne proizvodnje dela i.

U sekciji C je određen nivo efikasnosti za svaki resurs. Ova sekcija obuhvata tri reda. Red br. 1, koji se dobija sabiranjem svih ćelija iz sekcije B po kolonama, prikazuje ukupnu standradnu iskorišćenost svakog resursa. Red br. 2 prikazuje stvarnu iskorišćenost, a red br. 3 njihovu razliku, tj. indeks efikasnosti čija je konzistentnost osigurana jer su sve karakteristike autputa uzete u obzir.

obim kvalitet rokovi			Resursi					
Proizvodi	1	2	M					
1								
2								
N								

Sekcija A

Sekcija B

Standardna iskorišćenost	Red 1
Stvarna iskorišćenost	Red 2
Indeks efikasnosti	Red 3

Slika br. 1: Izveštaj sa indeksima efikasnosti

Izvor: Azzzone, G., Bertele, U. and Masella, C., 1989., "An Integrated Approach to Cost Management and Performance Measurement for Just – in – Time Manufacturing", Proceedings the 4th International Conference on Just – in – Time Manufacturing, JIT's Here to Stay – Managing for Success, London, UK, s. 129.

Na osnovu ovog izveštaja moguće je sastaviti program za obradu tabela. Iz programa je moguće saznati neke karakteristike proizvoda konkretnе kompanije. Kada se miks proizvoda u sekciji A promeni u kvantitetu, kvalitetu ili rokovima, tabelarni program će trenutno odrediti

Informaciona osnova za donošenje odluka u preduzećima sa JIT sistemom

očekivani efekat na iskorišćenost resursa i ukazati na eventualno postojanje uskih grla.

Indeksi efektivnosti, tj. merila profitabilnosti omogućavaju sveobuhvatniju analizu efekata odluka vezanih za proizvode. Ovaj sistem merenja performansi može imati strukturu koja je prikazana na slici 2.

Slika br. 2: Izveštaj sa indeksima efektivnosti

		Resursi			
		1	2	M	
obim kvalitet rokovi cene					
1					
2					
Proizvodi		1	2		
Sekcija A				Sekcija B	
N					
		N			
Standardna iskorišćenost					
Stvarna iskorišćenost					
Indeks efikasnosti		Red 1			
Standardni troškovi		Red 2			
Stvarni troškovi		Sekcija C		Red 3	
Indeks efektivnosti		Red 4			
		Red 5			
		Red 6			

Izvor: Azzone, G., Bertele, U. and Masella, C., 1989., “An Integrated Approach to Cost Management and Performance Measurement for Just – in – Time Manufacturing”, Proceedings the 4th International Conference on Just – in – Time Manufacturing, JIT’s Here to Stay – Managing for Success, London, UK, s. 129.

U odnosu na prethodnu šemu, u sekciji A postoji razlika koja se odnosi na četvrtu kolonu u kojoj su prikazane cene svakog proizvoda. Sumiranjem svih čelija ove kolone utvrđujemo ukupne prihode. Kod sekcije B nema razlika, dok kod sekcije C postoje tri dodatna reda i sadrže troškove standardne iskorišćenosti resursa (red 4), troškove stvarne iskorišćenosti

resursa (red 5) i njihove razlike, tj. merila efektivnosti resursa (red 6). Poslednja kolona svakog reda prikazuje ukupne troškove svih resursa.

Objasnimo, na kraju, dizajniranje sistema za merenje performansi na hipotetičkom primeru, prikazanom na slici 3.5. U proizvodnom centru su formirana tri radna mesta (1, 2 i 3) za obradu tri različita dela (A, B i C). Svako radno mesto radi u okviru jedne smene. [Primer je koncipiran i delimično prilagođen prema 4, str. 123.].

U prvom koraku određuju se relevantni atributi autputa, i to u konkretnom primeru, broj jedinica proizvedenih u jedinici vremena, maksimalne stope defekata u prihvaćenoj partiji i vremenski rokovi izvršenja porudžbine, tj. prosečno vreme između porudžbine i proizvodnje.

Nakon toga opisuju se relevantni atributi inputa. U ovom slučaju resursi su prikazani pomoću tri seta čovek/mašina. Za svaku mašinu definisana je standardna efikasnost (mašinski časovi) i standardna fleksibilnost (vreme pripreme i set delova koji je moguće proizvesti).

Standardna iskorišćenost se odnosi na objašnjenje veze između autputa i inputa.

Da bismo pojednostavili primer, razmatraćemo samo mašinske i troškove radne snage uz zanemarivanje materijala. Ukoliko iskorišćenost resursa ne prevazilazi kapacitet jedne smene (1.800 časova godišnje), troškovi su fiksni.

Sa slike br. 3. (sekcija C, red 3), uočavamo da radna mesta broj 1 i 3 imaju efikasnost nižu od standarda. Međutim, red 6 pokazuje da samo radno mesto broj 3 ima nižu efektivnost od projektovane (-50), dok smanjena efikasnost radnog mesta 1 primorava na korišćenje trenutno raspoloživih neuposlenih kapaciteta. Na ovaj način analizirali smo efektivnost resursa. Izuzimanjem određenog reda možemo odrediti efektivnost konkretnog proizvoda. Na primer, izuzimanjem proizvoda A, prihodi se smanjuju za 1.500\$ uz nepromenjene standardne troškove. Stoga, neto doprinos proizvoda A profitu kompanije iznosi 1.500 tako da ga treba zadržati i nastaviti sa njegovom proizvodnjom.

Informaciona osnova za donošenje odluka u preduzećima sa JIT sistemom

Slika br. 3: Izveštaj sa indeksima efektivnosti

obim kvalitet rokovi cene				Resursi		
Proizvodi	A	100	1%	5	1500	1
	B	70	1.5%	10	1000	2
	C	150	2%	3	1300	Sati
					3800	3
				290	370	510
				630	1000	800
				500	200	250

Standardna iskorišćenost	Sati	1420	1570	1560
Stvarna iskorišćenost	Sati	1500	1520	1650
Indeks efikasnosti				
Standardni troškovi	Sati	-80	50	-90
Stvarni troškovi		600	600	600
Indeks efektivnosti	100\$	600	600	1800
	100\$			
	100\$	0	0	-50
				-50

Izvor: Azzone, G., Bertele, U. and Masella, C., 1989., "An Integrated Approach to Cost Management and Performance Measurement for Just – in – Time Manufacturing", Proceedings the 4th International Conference on Just – in – Time Manufacturing, *Jit's Here to Stay – Managing for Success*, London, UK, s. 130.

Zaključak

Efikasnost ukupnog procesa upravljanja i odlučivanja zavisi od razvijenosti sistema informisanja. Fleksibilni standardni obračun troškova ima visoke mogućnosti da odgovori na informacione zahteve poslovnog odlučivanja obzirom na to da su standardni troškovi budući, uključujući odvojenost varijabilnih i fiksnih troškova.

Integralni pristup korišćenju finansijskih i nefinansijskih informacija od suštinskog je značaja u JIT okruženju u kome je pravovremena kontrola kritičan faktor uspešnosti poslovanja i ostvarivanja konkurenčkih prednosti. S tim u vezi, ukupan efekat neke odluke može se odrediti samo u slučaju definisanja uticaja svakog pojedinačnog nefinansijskog faktora na troškove i prihode.

Tatjana Stevanović

Dizajniranje integralnog sistema za merenje performansi podrazumeva definisanje indeksa efikasnosti i indeksa efektivnosti. Indeksi efikasnosti povezuju autput proizvodnog centra sa inputima koji su korišćeni za njegovo dobijanje, dok indeksi efektivnosti, kao merila profitabilnosti omogućavaju sveobuhvatniju analizu efekata odluka vezanih za proizvode.

Literatura

1. Novičević, B., 1997., "Računovodstvo u funkciji poslovnog odlučivanja", *Računovodstvo, revizija i poslovne finansije u procesu privatizacije i funkcionisanje preduzeća u uslovima prelaska u tržišni ambijent*, I Simpozijum, Banja Vrućica, (oktobar);
2. Stevanović, N., 2000., *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd;
3. Jablan Stefanović, R., 2010., "Informacije računovodstva troškova u postizanju i održavanju konkurenčkih prednosti preduzeća", *Mogućnosti i ograničenja razvoja računovodstvene profesije u Srbiji*, 41. Simpozijum SRRS, Zlatibor;
4. Drury, C., 1996., *Management and Cost Accounting*, International Thomson Business Press, London;
5. Azzone, G., Bertele, U. and Masella, C., 1989., "An Integrated Approach to Cost Management and Performance Measurement for Just – in – Time Manufacturing", *Proceedings the 4th International Conference on Just – in – Time Manufacturing, Jit's Here to Stay – Managing for Success*, London, UK;
6. Stevanović, T. (koautori Novičević, B. i Antić, Lj.), 2006., *Upravljanje performansama preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš

INFORMATION BASE FOR DECISION-MAKING IN ENTERPRISES WITH JIT SYSTEM

Abstract: The efficiency of management processes to a great extent depends on the development of information systems. Moreover, an integrated approach in the provision of financial and nonfinancial information by the accounting information system is the outcome in making appropriate business and financial decisions. This is especially important in companies with JIT system in which the high established goals are incentives for continuous improvements and achieving excellence in business. The paper just highlights the importance of an integrated approach in using financial and nonfinancial information as the basis for decision-making in companies with JIT system.

Keywords: information, decision-making, JIT system, a measure performance, financial and non-financial information



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaženja XLVIII, br. 3, 2010., str. 369-382
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

ZNAČAJ I UTICAJ PRIVREDNE STRUKTURE NA PRIVREDNI RAZVOJ

Mr Vladislav Marjanović*

Rezime: Nijedno ozbiljnije tumačenje fenomena privrednog razvoja se ne može ni zamisliti bez pominjanja privredne strukture kao njegovog nezaobilaznog elementa. Veza privrednog razvoja i privredne strukture i struktturnih promena toliko je očigledna i bliska da se čak bez nje privredni razvoj ne može ni definisati. Pod pojmom „struktura“ podrazumevamo celinu sastavljenu od delova koji međusobno stope u određenim međuzavisnim odnosima. Ta celina nije fiksirana i jednom zauvek data. Ona je promenljiva kategorija i na te promene celine utiču najrazličitiji faktori koje ćemo u nastavku diferencirati na različite načine (interne i eksterne, kratkoročne i dugoročne, itd).

Ključne reči: privredna struktura, privredni razvoj, trosektorski model, struktturna transformacija

1. Opšta razmatranja privredne strukture

Pojmom strukture se pored ekonomije i ostalih društvenih nauka, itekako bave i prirodne nauke, jer se u svim sferama čovekovog bitisanja pojavljuje interakcija delova koji čine kompleksnu celinu. Svaki segment prirode sačinjava određena struktura. Pa i sam čovek je struktura koja se neprekidno menja tokom vremena i stvara novi kvalitet (u psihofizičkom smislu). Sva hemijska jedinjenja su na primer određene strukture koje se pod različitim uticajima mogu da menjaju i takođe stvaraju nove kvalitete. Tako je i u ekonomiji. Privredni razvoj, posmatrajući ga kao kvalitativnu promenu pre svega, nemoguć je bez privrednog rasta kao njegovog kvantitativnog dela. Međutim, ovaj „kvalitativni“ doprinos „kvantitetu“ upravo daje privredna struktura.

* Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, E-mail: marjanovic_vladislav@yahoo.com
UDC 330.34, Pregledni rad

Primljeno: 11.06.2010. Prihvaćeno: 08.09.2010.

Čini se da ni jedan fenomen u ekonomiji nije toliko kompleksan kao fenomen privredne strukture, ako ni zbog čega drugog, a onda zbog veza sa gotovo svim najvažnijim pitanjima i fenomenima kojima se ekonomija bavi. Privredni razvoj kao kvantitativno uvećanje društvenog proizvoda jedne zemlje u određenom vremenskom periodu, zaista je nemoguće pratiti bez proučavanja privredne strukture koja je upravo njegov pokretač. Akumulativna sposobnost privrede i akumulacija u totalu, zavisi upravo od privredne strukture. Sistem cena u jednoj privredi je određen njenom privrednom strukturu. Regionalni razvoj je takođe problematika strukturne prirode.

Međutim, pogrešno bi bilo shvatiti da privredna struktura ima samo „interne“ efekte i relacije. Naprotiv, od privredne strukture će direktno zavisiti i struktura spoljne trgovine, a na taj način i struktura platnog bilansa zemlje.

Privredna struktura je direktno povezana i sa pitanjima tehničkog progresa, produktivnosti rada, zaposlenosti, inflacije, pitanjima vezanim za privredni sistem i ekonomsku politiku, pa čak i pitanjima koja se tiču specifičnih faktora kao što je klima, kultura, navike.

Opšte prihvaćena definicija privredne strukture ne postoji, što je i razumljivo, jer su se ovim složenim i izazovnim ekonomskim pitanjem ekonomisti bavili još u doba merkantilizma.

Još je na početku rečeno da je struktura skup međusobno povezanih delova koji čine celinu. „Celina shvaćena kao struktura nije samo skup delova, već takav skup u kome delovi stoje u odnosima koji su među sobom zavisni.“¹

Kuznets, recimo, definiše strukturu kao „relativno povezanu celinu sastavljenu od delova koji su u međusobnom odnosu, od kojih svaki od njih ima svoju specifičnu ulogu, ali svi oni funkcionišu u pravcu postizanja seta zajedničkih ciljeva“.²

Dakle, definicija strukture sadrži četiri ključna elementa u sebi:

1. delove,
2. odnos između tih delova,
3. odnos delova i celine i
4. dinamiku i promenu delova i odnosa.

¹ M. Korošić, „Cijene i strukturne promjene u privredi“, Informator Zagreb, 1976, str. 11.

² S. Kuznets, “On Comparative Study of Economic Structure and Growth of Nations”, The Comparative Study of Economic Growth and Structure, New York, NBER, 1959, str. 162.

Značaj i uticaj privredne strukture na privredni razvoj

Iz ovakvog definisanja strukture sledi još i to da menjanje bilo kog dela celine znači i promenu funkcionisanja i ostalih delova, a samim tim i čitave ovakve celine. To dalje upućuje na to da je struktura u neprekidnom procesu promena (jedni delovi strukture nestaju, drugi se pojavljuju, modifikuju se). Međutim, potpuno bi pogrešno bilo shvatiti da se ove promene dešavaju često i brzo. Stalnost (spora i ne česta promenljivost), osnovni su atributi poretka koga nazivamo strukturom. Struktura se, preciznije, može shvatiti i kao relativno nepromenljiv ili sporo menjajući poredak različitih elemenata. Samo u tom smislu je taj poredak struktura.³

Bez obzira što je poznavanje pojedinačnih elemenata od kojih se struktura sastoji i njihovog funkcionisanja od izuzetne važnosti, zaključci o konkretnoj strukturi se ne mogu izvlačiti na osnovu pojedinačnih delova. Njihov zajednički odnos daje pečat funkcionisanju čitave strukture.

Privredna struktura se u analitičke svrhe može definisati i kao odnos učešća proizvodnje u pojedinom sektoru, delatnosti ili grani prema ukupnoj proizvodnji jedne nacionalne ekonomije (horizontalna struktura) ili kao odnos proizvodnje pojedinih regiona i proizvodnje zemlje kao celine (vertikalna struktura).⁴

2. Osnovni koncepti privrednih sektora i trosektorski model

U savremenim ekonomskim diskusijama se vrlo često ističe trosektorska teorija sa svojim modelom. Ona je značajna kada se raspravljaju modeli privrednih sektora, privredne strukture, a pogotovo problema strukturne transformacije, gde je svakako nezaobilazna tema tercijarni sektor, koji u višim fazama transformacije postaje dominantan u stvaranju društvenog proizvoda neke zemlje.

Uz sve pozitivne elemente koji su osnova za dublja proučavanja privredne strukture i za osmišljavanje savremene teorije strukturnih promena, trosektorska teorija ima i niz nedostataka o kojima će biti govora u narednim redovima.

Trosektorska teorija se zasniva na ideji da tripartitost privrede⁵ može da ukaže na osnovni smer privrednog rasta i posledice koje on ima na proizvodne faktore (rad i kapital). Teorija sadrži dve ključne prepostavke:

³ H. Bortis, „Some Considerations on Structure and Change“, Structural Change and Economic Dynamics, No 11, Elsevier, 2000, str. 186.

⁴ Z. Arandelović, „Nacionalna ekonomija“, Ekonomski fakultet Niš, 2008, str. 101.

⁵ Privreda je dakle podeljena na tri mega sektora – primarni, sekundarni i tercijarni.

a) Ukupna proizvodnja jedne nacionalne ekonomije se može podeliti na tri sektora (primarni, sekundarni i tercijarni). Sa privrednim rastom se broj zaposlenih u primarnom sektoru relativno smanjuje u korist sekundarnog, a u vezi sa tim je i relativno opadanje broja zaposlenih u sekundarnom u korist tercijarnog sektora.

b) Privredni razvoj neke nacionalne ekonomije teče kroz tri stadijuma. Najpre je to primarni stadijum sa uglavnom jednostavnim agrarnom privredom, koji u višoj fazi razvoja prerasta u sekundarni stadijum, sa preovlađujućim proizvodnim (manufakturnim) delatnostima, dok u najvišem – tercijarnom stadijumu preovlađuju potreba za kulturom, obrazovanjem, uobičavanjem slobodnog vremena.⁶

Pitanje tehničkog progresa je u ovoj diskusiji nezaobilazno i on ima različit značaj za pojedine sektore. Mišljenje je da je u primarnom sektoru uticaj tehničkog progresa prilično veliki, ali da je taj uticaj definitivno najveći u sekundarnom, a najmanji u tercijarnom sektoru. Pošto tehnički progres često supstituiše faktore (rad kapitalom), zaključak je da se u sekundarnom sektoru sa privrednim rastom oslobađa radna snaga, a u tercijarnom sektoru kod koga je slab uticaj tehničkog progresa i istovremeno rastuća tražnja, broj zaposlenih se povećava.

Ono sto je sigurno jedno od najkompleksnijih pitanja kada se govori o trosektorskom modelu, jeste problem svrstavanja pojedinih grana u odgovarajući sektor i ono se razlikuje kod pojedinih autora koji imaju različita viđenja ovog problema. Shodno tome i kriterijumi za raspodelu se razlikuju od autora do autora: kod *Fishera* je to dohodovna elastičnost tražnje, kod *Fourastiea* tehnički progres, dok je recimo kod *Wolfa* kriterijum za raspodelu sektora dominacija proizvodnih faktora.

Sigurno da je kod ovakvog raščlanjavanja sektora, tercijarni sektor najheterogeniji. Još je *Clark* vršio dublje raščlanjavanje tercijarnog sektora u cilju stvaranja homogenijih agregata. Jedna od solucija jeste to da se tercijarni sektor podeli na dva dela – deo koji zavisi od dohotka i deo koji zavisi od proizvodnje (dohodovno i proizvodno zavisni tercijarni sektor). Grane tercijarnog sektora koje su zavisne od dohotka direktno reaguju na promenu dohotka, dok proizvodno zavisni tercijarni sektor reaguje na promenu tražnje proizvodnog područja.

U dohodovno zavisni tercijarni sektor ubrajamo: lične i usluge domaćinstava, obrazovanje, usluge kreiranja slobodnog vremena, a u drugi

⁶ H. J. Pohl, „Kritik der Drei-Sektoren Theorie“, MittAB, Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung Nürnberg, 1970, str 314.

Značaj i uticaj privredne strukture na privredni razvoj

(proizvodno zavistan) tercijarni deo spadaju: trgovina, transport, banke, osiguranje, komunikacije.⁷

Nasuprot Clarkovoj podeli sektora, *Fourastie* polazi od primarnih, sekundarnih i tercijarnih zanimanja. Tako radnika industrijskog preduzeća ubraja u sekundarna, a službenika istog preduzeća u tercijarna zanimanja.⁸ Međutim, i pored toga on nije uspeo da predstavi stvaran opseg tercijarnog sektora u privredi, jer se tercijarna zanimanja nalaze u sva tri sektora privrede, a uslužne delatnosti se ne mogu jednostavno odvojiti iz jednog dela privrede. U industrijskim granama postoje recimo tercijarna zanimanja kao što su uprava, istraživanje ili savetovanje potrošača, dok sa druge strane, u uslužnim preduzećima postoje sekundarna zanimanja, kao što su bravari, tehničar i mehaničar. Agregiranje tercijarnih ali i sekundarnih zanimanja ne izaziva samo velike poteškoće. Ona je u osnovi netačna tako da bi bilo neophodno raščlanjavanje prema funkcijama, a do današnjeg dana nije nađen adekvatan praktičan put agregiranja tercijarnih funkcija.

3. Faktori koji utiču na rast sektora

Privredni rast se zasniva u stvari na stalnom uzajamnom prilagođavanju ponude i tražnje roba i usluga. Tražnju pak determinišu razni faktori kao što su: rast i struktura stanovništva, dohodak, cene, razni psihološki momenti i spoljni (eksterni) uticaji.

Kada govorimo o **dohotku**, odmah na početku konstatovaćemo dve ključne stvari: prvo, pojedinačna dobra se traže od strane individua ili domaćinstava koji poseduju određenu količinu dohotka i drugo, povećanje njihovog dohotka dovodi polako do zasićenja njihove tražnje.

Ono što je logična posledica rastuće privrede, jeste i rastući dohodak i u skladu sa tim, promena strukture tražnje zavisno od njene dohodovne elastičnosti.⁹ Teza trosektorske teorije se sastoji u tome da je tražnja za tercijarnom proizvodnjom mnogo dalje od stadijuma zasićenja, za razliku od primarnih i sekundarnih proizvoda čija je tražnja blizu ove granice. Primarni i sekundarni proizvodi pokazuju malu dohodovnu elastičnost tražnje, za razliku od tercijalnih proizvoda. Ovaj stav se često kritikuje, jer pojedini luksuzni proizvodi primarnog i sekundarnog sektora kao što su nakit, skupi

⁷ Područja kao što su npr. saobraćaj, zanatstvo, građevinarstvo i rudarstvo se kod Clark-a mogu različito klasifikovati.

⁸ Umesto tercijarnog sektora, on govori o tercijarnom zanimanju.

⁹ Dobrima sa visokom dohodovnom elastičnošću tražnje se sa povećanjem dohotka brzo povećava i tražnja, dok je obrnuto sa dobrima čija je dohodovna elastičnost tražnje niska i njima se tražnja relativno sporo povećava.

automobili ili kavijar, imaju visoku dohodovnu elastičnost, a ne spadaju u tercijarni sektor. Ali i trgovina i saobraćaj koji su deo tercijarnog sektora, imaju pak nisku dohodovnu elastičnost tražnje.

Kad govorimo o **cenama**, treba reći da se one menjaju onako kako se menja i produktivnost u pojedinim granama. Grane sa neznatnim tehničkim progresom imaju rastuće troškove plata, dok one sa većim tehničkim progresom (većom produktivnošću), mogu da drže cene konstantnim ili da ih čak snižavaju. Prema trosektorskoj teoriji, tercijarni sektor koji ima generalno visoku dohodovnu elastičnost tražnje, ima i neznatan rast produktivnosti.

Uslovi proizvodnje su još jedan od bitnih faktora koji utiču na rast pojedinih sektora. Povećan *output* pri rastućoj tražnji, moguće je postići na dva načina: povećanjem produktivnosti ili povećanim ulaganjem proizvodnih faktora.

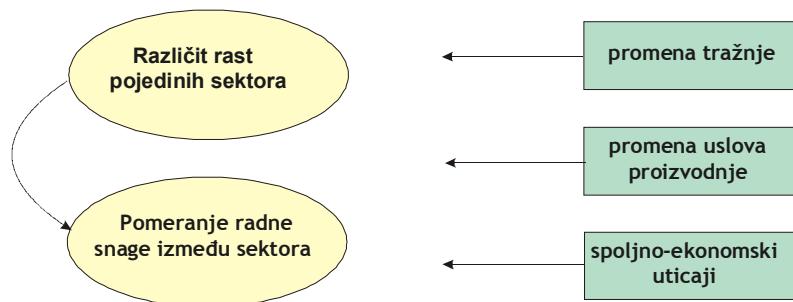
Produktivnost rada se u tercijarnom sektoru povećava vrlo slabo (ispod prosečno), zato što se tražnja za tercijarnim proizvodima povećava onako kako raste životni standard i ima individualnu prirodu, pa masovna proizvodnja uz povećanu produktivnost nije moguća u većem broju tercijarnih delatnosti. Sem toga, ova „proizvodnja“ se ne može lagerovati i po pravilu se proizvodi na licu mesta, onde gde se i troši. Zbog velike heterogenosti tercijarnog sektora, različite su i mogućnosti povećanja produktivnosti.

Spoljno-ekonomski uticaj je veoma značajan za razvoj privrednih sektora, pre svega u savremenim uslovima gde gotovo i da ne postoji slučaj zatvorene privrede. Uvozna i izvozna tražnja u okolnostima „otvorene privrede“ mogu bitno uticati na razvoj pojedinih sektora, o čemu će se ova disertacija baviti u narednim poglavljima.

Clark, Fisher i Fourastie su napravili čvrstu vezu između stadijumskog i sektorskog modela – u primarnom stadijumu privrednog razvoja primarni sektor ima najveći značaj, u sekundarnom stadijumu sekundarni, a u tercijarnom najveći značaj ima tercijarni sektor. Dakle, u različitim stadijumima sektori nemaju podjednak značaj za privredni rast.

Značaj i uticaj privredne strukture na privredni razvoj

Grafikon 1.



Primarni sektor. Široko je poznata činjenica da primarnom sektoru u početnom (primarnom) stadijumu privrednog razvoja pripada dominantna uloga. U većini evropskih zemalja preko 50% ukupne privrede u 19. veku činio je primarni sektor, a taj udeo je u prethodnim vekovima bio i veći. Što se sekundarnog sektora tiče, on se u ovoj fazi razvijao gotovo zanemarljivim intenzitetom. Skoro da uopšte nije dolazilo do porasta produktivnosti, pa tako efekat supstitucije kao i dohodovni efekat gotovo da i nisu vredni pomena.

U ovoj fazi se beleži i slab intenzitet spoljno trgovinske razmene i dohotka ostvarenog na ovaj način. Štednja i akumulacija jedva da su bili mogući jer su se tek zadovoljavale samo najnužnije potrebe i skoro čitava tražnja se odnosila na primarne proizvode. Treba reći i da je pretežan deo radnog stanovništva bio zaposlen u proizvodnji esencijalnih primarnih proizvoda.

Prelazom na sekundarni stadijum, nacionalni dohodak polako dostiže takav nivo na kome je moguće osigurati dovoljnu ishranu stanovništva. Dohodovna elastičnost tražnje za primarnim proizvodima počinje da pada jer su „kapaciteti ljudskog stomaka ograničeni“. U ovom periodu se počinju realizovati i brojni pronalasci u privredi, produktivnost raste, ali raste i tražnja koja postaje sve diverzifikovanija.

Povećanje dohotka dovelo je do toga da se polako pređe sa tražnje osnovnih prehrabnenih proizvoda na tražnju prehrabnenih proizvoda veće vrednosti. Izdaci za primarne proizvode su još uvek u fazi rasta, ali je to sada mnogo sofisticiranija verzija primarnih proizvoda, koji polako dobijaju svoju ambalažu, bolji kvalitet i završnu obradu.¹⁰ Povećanju tražnje za primarnim proizvodima doprinosi i pojava raznih pratećih usluga.

¹⁰ Bolje upakovana hrana, konzervirane namirnice, uvoz južnog voća, restorani, kantine, otprema na kućnu adresu.

Razvijenije privrede u višoj fazi razvoja karakteriše pomeranje odnosa cena faktora u korist faktora kapitala, a supstitucija rada kapitalom postaje sve veća.

Tehnički napredak i povećanje ulaganja kapitala u primarnu proizvodnju je pri konstantnom radnom potencijalu vodilo daljem povećanju proizvodnje koju je omogućavala povećana tražnja. Investicije su postavljene u okvire koji su određeni „granicom zasićenosti“.

Sekundarni sektor. Sa početkom realizacije pronalazaka u privredi, sekundarni sektor počinje da se širi. U njemu produktivnost počinje naročito da raste što utiče i na dalje povećanje nacionalnog dohotka. Agregatna tražnja postaje sve diferenciranjija i polako izlazi iz okvira neophodnih primarnih dobara, jer se sve više traže sekundarna dobra.

Uz istovremeni proces proširenja proizvodnje i povećanja dohotka, beležimo još jedan fenomen, a to je prelazak radne snage iz primarnog u sekundarni sektor. Ukoliko se dobra sa visokom dohodovnom elastičnošću mogu proizvesti sa poboljšanom tehnikom, usled toga se neće osloboditi višak radne snage, već naprotiv, ovakve proizvodne grane privlače dodatnu radnu snagu, što *Fisher* naziva „efektom upijanja“.

Drugačija situacija se javlja u sektorima čija je dohodovna elastičnost tražnje niska, pa se kod njih sa poboljšanjem proizvodne tehnike oslobođa višak radne snage (jer se plate radnika uglavnom ne povećavaju zbog toga), pa se ovaj efekat zove i „efektom odbijanja“.

Koliko brzo tražnja za pojedinim dobrima dostiže tačku zasićenja, zavisi od toga da li se može u njenoj proizvodnji izvršiti „unificiranje ukusa“ i omogućiti njeni masovni proizvodnji sa povećanom produktivnošću. Ukoliko se radi o proizvodima koje karakteriše individualna (pojedinačna) tražnja, kod proizvodnje takvih proizvoda se teško može raditi na povećanju produktivnosti, pa se tako zbog povećane cene ovih proizvoda oni nalaze na potrošačkom spisku tek u fazama većeg dohotka, pa će i zasićenje tražnje za njima biti na višim fazama razvoja.

Ukoliko bi se tehnički progres u sekundarnom sektoru postavio kao konstantan, onda bi u dogledno vreme rast ovog sektora stigao do svoje gornje granice. Ipak, tehnički progres omogućava dalju proizvodnju novih proizvoda, koja sa povećanjem dohotka potrošača dobijaju na značaju, a tu pre svega ističemo trajna potrošna dobra. Trajna potrošna dobra mogu da zamene i neke usluge pa otuda postoji i posebna pobuda za njihovom kupovinom, jer zbog neznatnog povećanja produktivnosti uslužnih

Značaj i uticaj privredne strukture na privredni razvoj

delatnosti, cena njihovih proizvoda ostaje relativno visoka, pa je od interesa krajnjeg potrošača da ih supstituiše.

Međutim, pogrešno bi bilo zaključiti da proizvodnja trajnih potrošnih dobara koje proizvodi sekundarni sektor, dovodi do nazadovanja tercijarnog sektora. Naprotiv, ovakva proizvodnja podstiče razvoj proizvodno zavisnih tercijarnih grana o kojima će kasnije biti više reči.

Povećana tražnja za industrijskim potrošnim dobrima iziskuje povećanje kapaciteta ovakvih sekundarnih delatnosti, ali i povećanje kapaciteta proizvodno zavisnog tercijarnog sektora. Istovremeno u formi investicija nastaje iznadprosečna tražnja za sekundarnim kapitalnim proizvodima, a to opet izaziva povećanje proizvodnje proizvodno zavisnog tercijarnog sektora. U ukupnom sekundarnom sektoru (proizvodnja potrošnih i proizvodnja kapitalnih dobara) i u proizvodno zavisnom tercijarnom sektoru, zbog širenja proizvodnje nastaje dohodovni efekat, a to dovodi do daljeg povećanja tražnje za sekundarnim potrošnim dobrima i dohodovno zavisnim tercijarnim uslugama. Takođe, raste i tražnja za dobrima primarnog sektora, ali više kvalitativno nego kvantitativno. Ovakav ukupan porast tražnje opet pokreće krug proizvodnje sekundarnog sektora potrošnih dobara i zajedno sa njim dohodovno zavisnog tercijarnog sektora, a neposredno nakon toga i sekundarnog sektora kapitalnih dobara i proizvodno zavisnog tercijarnog sektora. Zaključujemo da tehnički progres posredno utiče na širenja proizvodnje kapitalnih dobara.

Tercijarni sektor. Rast primarnog i sekundarnog sektora (a pogotovo sekundarnog), neminovno povlači povećanje tražnje za proizvodno zavisnim tercijarnim granama (pre svega trgovine, saobraćaja, kreditnih i osiguravajućih firmi, komunikacija).

Trgovina (na malo i veletrgovina) ima veliki značaj kao „pratilac“ ekspanzije proizvodnje, jer ima zadatak da raspodeli veću količinu ponuđenih dobara, odnosno da izgradi dodatne lance distribucije za nove proizvode koji se pojavljuju na tržištu. Saobraćaj pak sve više dolazi do izražaja jer je proizvodnja pojedinih industrijskih proizvoda skoncentrisana na manjem broju proizvodnih punktova, dok je poljoprivredna proizvodnja rasuta u prostoru, a koja sve više počinje da proizvodi za tržište.

Mogućnost rasta produktivnosti je u ovim tercijarnim granama slična onoj u sekundarnoj proizvodnji, a zaposleni imaju sličan položaj kao i zaposleni u sekundarnom sektoru (ako tražnja raste i u uslovima povećanog tehničkog progresa broj radnika se ne smanjuje, dok se u uslovima opadajuće tražnje pojavljuje „efekat oslobođanja“).

Clark, Fisher i Fourastie su tek u tercijarnom stadijumu očekivali širenje tercijarnog sektora, ali je to širenje već u sekundarnom stadijumu zabeležio proizvodno zavisni trecijarni sektor.

I dok je rast proizvodno zavisnog tercijarnog sektora samo indirektno izazvan rastom dohotka, rast dohodovno zavisnog tercijarnog sektora se zasniva direktno na tražnji potrošača, odnosno rastu dohotka, ali i koeficijentu elastičnosti tražnje.

Postavlja se pitanje da li sa porastom dohotka dolazi do zasićenja u ovim granama i ono je direktno skopčano sa pitanjem povećanja produktivnosti u ovom sektoru. Zbog male sličnosti tražnje za ovim uslugama postoji jedna doza otpora mehanizaciji i automatizaciji, mada je ona moguća u jednom delu uvođenjem mašina za male proizvodnje ili kroz razvoj informacionih uređaja i programa za manji broj standardizovanih usluga, tako da je problem zasićenja sasvim moguć u ovim tercijarnim granama.

4. Koncept privrednih sektora u savremenim uslovima – negiranje ili razrada trosektorskog modela?

Povećanje udela usluga u ukupnom *outputu* skoro svih zemalja na svetu i „pomeranje ka uslužnoj ekonomiji“, glavna je karakteristika savremenog ekonomskog razvoja. Tercijarni sektor se tokom vremena toliko proširio i izdiferencirao, da je danas prosto nemoguće pratiti sve aktivnosti u okviru njega kao homogenu celinu. Zato je intencija savremenog strukturalističkog poimanja sektora da se tercijarni sektor mora dalje diferencirati na kvaternarni, pa čak i kvinarni sektor, što ćemo pokušati da objasnimo u narednim redovima.

Polazimo od dve osnovne tvrdnje kada je u pitanju proučavanje sektorskih problema u savremenim uslovima: prvo, primarne, sekundarne, tercijarne i kvaternarne aktivnosti su ekonomiji dovoljno različite da dopuštaju međusobno odvajanje i komparativnu analizu i drugo, na ukupnu stopu rasta i efikasnost privrede utiču promene relativnog značaja, doprinosa i *in-out* odnosa ovih sektora.

Tripartitna podela privrede koju pratimo od *Clarka*, pa do *Kuznetsa*, pokazuje da se tri mega sektora mogu razlikovati po korišćenju prirodnih resursa, po obimu operacija proizvodnih jedinica, po proizvodnom procesu, po finalnom proizvodu i po kretanju njihovih udela u ukupnom *outputu* i korišćenim resursima. „Ubacivanje“ četvrtog sektora nije svojstveno ranijoj literaturi, ali je važno podeliti veliki tercijarni sektor koji sadrži delatnosti (*industries*) koje se razlikuju po stopama rasta, kapitalnom intenzivnošću ili

Značaj i uticaj privredne strukture na privredni razvoj

prema produktivnosti rada. Mnoga empirijska istraživanja ukazuju na rastući udeo kvaternarnog sektora u nacionalnoj ekonomiji, bilo kada je u pitanju udeo u GDP-u ili u zaposlenosti.

Negiranje trosektorske hipoteze u savremenim uslovima, odnosno njenog proširivanje novim sektorima, logično upućuje na obavezu njihovog definisanja.

Kvaternarni sektor se odnosi zapravo na intelektualne usluge kao što su: generisanje, raspodela i širenje informacija, konsultacije, edukacija i istraživanje i razvoj (R&D). Ponekad su one inkorporirane u tercijarni sektor, ali se danas smatra da se intelektualne usluge dovoljno razlikuju od ostalih da bi se mogle posmatrati kao poseban sektor. Ovaj sektor je posebno značajan u razvijenim zemljama i zahteva visoko obrazovanu radnu snagu.

Kvaternarni sektor se sastoji od takvih delatnosti koje obezbeđuju informacione usluge uključujući i ICT (*Information and Communication Technologies*), konsultantske usluge i R&D (*Research and Development*). Međutim kvaternarni sektor se može posmatrati i kao sektor u koga ulažu proizvodne kompanije kako bi osigurale dalju ekspanziju (smanjivanjem troškova, širenjem tržišta, inovacijama, novim proizvodnim metodama).

Iz svega navedenog možemo izvući sledeći zaključak.

Prvo, trosektorska hipoteza koja je osnov izučavanja problema privredne strukture i struktурне transformacije, u savremenim uslovima postaje neadekvatna jer se tercijarni sektor veoma proširio i izdiferencirao.

Drugo, širenje uslužnog sektora, najpre u najrazvijenijim ekonomijama, a zatim i u svim ostalim, dovelo je do toga da se on više ne može pratiti kao homogena celina i da se omora podeliti na dva ili čak tri sektora. Radi se naime o kvaternarnom i kvinarnom sektoru koji su dovoljno različiti i specifični među sobom da se mogu izdvojiti kao posebna celina.

Treće, izdvajanje kvaternarnog i kvinarnog sektora iz tercijarnog značajno je i zbog toga što njihovo nezavisno proučavanje (dakle ne kao sastavnih delova tercijarnog sektora), može bitno olakšati istraživanje ponašanja pojedinih uslužnih delatnosti i logiku funkcionisanja ovih sektora.

Četvrto, kvaternarni sektor kao sofisticirani uslužni sektor, dominantan je u skoro svim najrazvijenijim privredama sveta, što dovoljno dokazuje da je on zapravo i glavna poluga ovog razvoja.

Peto, ekspanzija kvaternarnog sektora uslovljava i promenu strukture radne snage ka kvalifikovanim zanimanjima što je pozitivno, jer samo visoko stručna radna snaga stvara i najveću dodatu vrednost.

Šesto, ipak kvantitativne metode još uvek ne mogu do kraja da izmere uticaj kvalitativnih aktivnosti, tj. intelektualni doprinos privrednom rastu, što je veliko ograničenje proučavanju ovog sektora.

5. Struktura i rast – strukturalna transformacija razvijenih i nerazvijenih zemalja

Zaključak je da su strukturne promene veoma i čvrsto povezane sa privrednim rastom, što je bio i osnovni zaključak klasične razvojne ekonomije. U skladu sa tim je industrijalizacija kao forma strukturne transformacije posmatrana kao pokretač i nosilac tehnoloških promena, a ukupan rast produktivnosti je uglavnom rezultat realokacije rada iz sektora sa niskom produktivnošću, u sektore sa visokom produktivnošću.

Danas je rast suštinski povezan sa dinamikom proizvodne strukture i sa pojedinim institucijama koje su stvorene da je podrže. Ključ uspešnog razvoja u savremenim uslovima je dakle dinamička proizvodna struktura s jedne strane i makroekonomsko okruženje koje podržava ovakvu strukturu, s druge strane.¹¹ Naravno ovde treba imati i širi institucionalni kontekst, kao i adekvatno obrazovanje i infrastrukturu kao faktore bez kojih je savremeni rast nemoguć.¹²

Imajući u vidu da je poslednjih godina i decenija beležen ekspanzivan rast i da se on veoma razlikuje od razvijenih do nerazvijenih zemalja, analizu bi trebalo početi tako što bi se napravila distinkcija pokretača razvoja kod razvijenih i nerazvijenih zemalja, koji se inače bitno mogu razlikovati. Takođe, brzina i dubina strukturne transformacije se razlikuje među zemljama, pa su recimo neke (poput „azijskih tigrova“) uspele da naprave brzi prelaz sa poljoprivrede na industriju i usluge, dok su pak druge, čija je strukturalna transformacija bila slaba, po razvoju daleko iza njih.

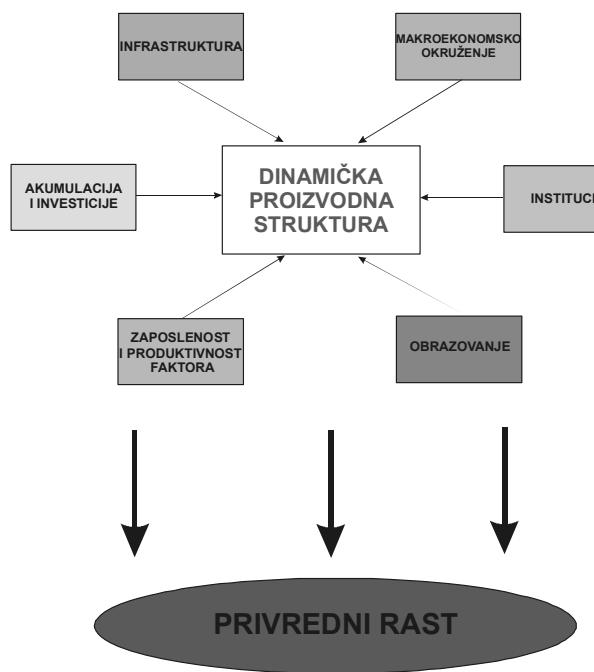
Akumulacija i struktura investicija su takođe veoma bitne za savremeni privredni rast, ne samo radi ubrzanja industrijske proizvodnje, već i radi usluga čije je investiranje veoma bitno, jer one takođe ubrzavaju industrijski rast.

¹¹ J. A. Ocampo, „Structural Dynamics and Economic Development“, Social Institutions and Economic Development, Kluwer Academic Publishers Netherlands, 2002, str. 56.

¹² Institucije, obrazovanje i infrastruktura imaju indirektnu ulogu u određivanju kretanja privrednog rasta.

Značaj i uticaj privredne strukture na privredni razvoj

Grafikon 4.



Zaposlenost i produktivnost takođe bitno utiču na strukturne promene i privredni rast razvijenih, a pogotovo nerazvijenih privreda. Stalni rast produktivnosti rada i realokacija radne snage iz sektora sa niskom u sektore sa visokom produktivnošću, karakteristika je brzo rastućih privreda. Ipak, značajna promena u kretanju zaposlenosti ka industrijskom i uslužnom sektoru je takođe zabeležena i u regionima i zemljama sa malim rastom, ali ovde rast zaposlenosti nije praćen rastom produktivnosti, što pokazuje da je rad apsorbovan u aktivnostima sa niskom produktivnošću gde je prilično neiskorišćen.¹³

Literatura

1. M. Korošić, „Cijene i strukturne promjene u privredi“, Informator Zagreb, 1976.
2. S. Kuznets, “On Comparative Study of Economic Structure and Growth of Nations”, The Comparative Study of Economic Growth and Structure, New York, NBER, 1959.

¹³ Ovo dokazuje i uzorak od 57 zemalja grupisanih u 10 geografskih grupa, rađen od strane UN, „World Economic and Social Survey 2006, Diverging Growth and Development“, UN Economic and Social Affairs, 2006.

3. H. Bortis, „Some Considerations on Structure and Change“, Structural Change and Economic Dynamics, No 11, Elsevier, 2000.
4. H. J. Pohl, „Kritik der Drei-Sektoren Theorie“, MittAB, Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung Nürnberg, 1970.
5. J. A. Ocampo, „Structural Dynamics and Economic Development“, Social Institutions and Economic Development, Kluwer Academic Publishers Netherlands, 2002.

SIGNIFICANCE AND INFLUENCE OF ECONOMIC STRUCTURE ON ECONOMIC DEVELOPMENT

Abstract: Nowdays, it seems that there are no serious interpretations of the phenomenon of economic development without mentioning economic structure being related to the previous. The relation between economic development and economic structure and structural changes is so obvious and close that, without it, defining of economic development wouldn't be possible. The notion "structure" implies a whole made of parts that are mutually connected by interdependent relationships. That whole is not riveted or permanently given. It is a changeable category and changes are influenced by various factors which will be differentiated in various ways (internal and external, short-term and long-term, etc).

Keywords: economic structure, economic development, three-sector model, structural transformation.



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaženja XLVIII, br. 3, 2010., str. 383-402
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

MODELI ZA MERENJE SATISFAKCIJE POTROŠAČA NA NACIONALNOM NIVOU

Dr Saša Veljković*
Dr Veljko Marinković**

Rezime: Snažna konkurenčija i visoki zahtevi savremenih potrošača nametnuli su potrebu kontinuiranog unapredjenja kvaliteta proizvoda i usluga kako bi se podigao nivo satisfakcije i lojalnosti potrošača. Osnovni cilj merenja satisfakcije potrošača je objektiviziranje i kvantifikovanje subjektivnih percepcija potrošača. Indeks satisfakcije potrošača je važan pokazatelj ostvarenog kvaliteta i tržišnih performansi preduzeća i može se izračunavati na mikro i makro nivou. Nacionalni indeksi satisfakcije potrošača predstavljaju korisne okvire za analizu konkurentnosti nacionalnih ekonomija, privrednih grana i pojedinačnih preduzeća, a služe i za čitav niz drugih aspekata posmatranja i analize. Standardizacija modela u različitim zemljama omogućuje uporedivost dobijenih podataka, što je jako značajno u eri globalizacije i internacionalizacije poslovanja. Postoji potreba da se model merenja satisfakcije potrošača na nacionalnom nivou uvede i u Republici Srbiji.

Ključne reči: satisfakcija potrošača, lojalnost potrošača, merenje satisfakcije, indeksi satisfakcije, nacionalni barometri.

1. Uvod

Koncept satisfakcije potrošača zaokuplja sve veću pažnju u stručnoj literaturi i poslovnoj praksi, kao i praksi nezavisnih institucija i državnih organa. Poznato je da marketinški napori tržišnih subjekata moraju biti usmereni na potrošače, a osnovni cilj je isporučivanje takve vrednosti koja će zadovoljiti njihove zahteve i želje. Satisfakcija se stoga javlja kao

* Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, E-mail: veljcos@ekof.bg.ac.rs

** Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet

UDK 659.113.25:658.8, Pregledni rad

Primljeno: 04.09.2010. Prihvaćeno: 08.09.2010.

preduslov uspešne saradnje potrošača i preduzeća u izraženo konkurentskim uslovima savremenog poslovanja. Posmatrano sa makro aspekta, u nacionalnoj ekonomiji, ovaj podatak govori o načinu na koji ekonomija posluje u funkciji zadovoljenja potrošača, ali i o razlikama između pojedinih sektora, kao i konkretnih preduzeća (konkurenata), sa aspekta sposobnosti i načina da se ispunе želje i potrebe potrošača.

Iako je reč satisfakcija, odnosno zadovoljstvo, pojam koji se često koristi u poslovnoj komunikaciji, kao i u svakodnevnom životu, sa naučno-stručnog aspekta postoje odredene dileme i nedoumice, koje logično utiču i na načine merenja satisfakcije, kako na mikro, tako i na makro-nivou. Pre svega treba napomenuti da je satisfakcija potrošača samo jedan od pojavnih oblika šireg koncepta satisfakcije. Naime, pored satisfakcije potrošača, može se govoriti i o internoj satisfakciji¹, kao i o satisfakciji organizacija odnosno industrijskih kupaca.² Satisfakcija se može dodatno analizirati i sa menadžerskog i sa pravnog aspekta, ali i sa šireg nivoa, posmatrano od lokalne zajednice do društva u celini. Neka od ključnih neslaganja u definisanju satisfakcije potrošača su data u narednim pitanjima:

1. Da li se radi o emocionalnom ili kognitivnom (racionalnom) odgovoru?
2. Šta je fokus, odnosno pomoću čega potrošač određuje svoje zadovoljstvo (da li je to proizvod/usluga u celini, upoređivanje viđenih performansi pre i posle upotrebe proizvoda, prodajno osoblje i način usluživanja, iskustvo u korišćenju, komparacija nagrade i troškova tj. žrtve potrošača...)?
3. U kom trenutku nastaje satisfakcija, odnosno odgovor potrošača (da li u vreme konzumiranja proizvoda/usluge, neposredno nakon konzumiranja, nakon kupovine, nakon izbora konkretne alternative...)? [prilagođeno prema 11]

Svako od navedenih pitanja izuzetno je značajno, jer samo ako se u potpunosti shvati fenomen, sa komponentama koji ga sačinjavaju, moguće je meriti i pratiti stepen satisfakcije potrošača. Oko prvog pitanja uglavnom je uspostavljen konsenzus, u smislu da najveći broj stručnjaka polazi od toga da je u pitanju emocionalan odgovor potrošača, koji varira po intenzitetu, a samim tim se može razlikovati od potrošača do potrošača za isti proizvod/uslugu. Oko druga dva pitanja još uvek postoje neke nedoumice, što je naravno imalo uticaja i na formiranje modela za merenje satisfakcije.

¹ satisfakcija «internih potrošača», odnosno zaposlenih

² oblast kojom se bavi pre svega industrijski, odnosno poslovni ili *business-to-business* marketing

Modeli za merenje satisfakcije potrošača na nacionalnom nivou

Na osnovu prethodno iznetih napomena čini se najprihvatljivijom definicija koju su dali *Tse i Wilton* [26]. Po njima je satisfakcija potrošača: »reagovanje potrošača na procenu viđene razlike između prethodnih očekivanja (ili određenog standarda performanse) i stvarnih performansi proizvoda, kako ih je video posle konzumiranja». Ukoliko definiciju pojednostavimo moglo bi se reći da je satisfakcija potrošača emocionalan odgovor potrošača, odnosno osećaj, koji nastaje poređenjem očekivanja formiranih pre kupovine sa viđenim (doživljenim) performansama proizvoda/usluga. [prema 27, str. 101]

Da bi se znalo kako potrošači reaguju i koliko su zadovoljni proizvodima i/ili uslugama preduzeća, potrebno je izvršiti odgovarajuća istraživanja i kvantifikovanje rezultata. Pritom se mora voditi računa o tome da se satisfakcija ne može meriti i istraživati putem direktnih upita, jer je to složena, a u isto vreme i skrivena promenljiva, tj. radi se o subjektivnoj proceni potrošača. Značaj merenja satisfakcije naglašava se zbog činjenice da ona utiče na namere i buduće ponašanje potrošača. Kreirana satisfakcija potrošača nije cilj sama po sebi, nego važan korak ka stvaranju lojalnih potrošača. Satisfakcija i lojalnost su ključne karike u lancu stvaranja profita. Iako jako koristan, merenje satisfakcije potrošača je postupak koji nosi brojne izazove i probleme. Satisfakcija je latentna promenljiva i ona uključuje subjektivnu percepciju potrošača o kvalitetu proizvoda i usluga. Neophodno je da istraživači, osim merenja satisfakcije, u analizu uključe i sve one varijable koje se sa njom nalaze u uzročno-posledičnom odnosu. U cilju dobijanja neophodnih informacija, poželjno je da se prilikom merenja satisfakcije koristi strukturirani model. Zato se može reći da je cilj merenja satisfakcije objektiviziranje i kvantifikovanje subjektivnih percepcija potrošača, a u zavisnosti od toga da li se radi istraživanje na mikro ili makro nivou razlikuje se i metodologija. [27, str. 122]

Merenje satisfakcije potrošača ima, dakle, veliki makroekonomski i mikroekonomski značaj. Na nivou nacionalne ekonomije, na osnovu vrednosti indeksa satisfakcije potrošača, moguće je predvideti kretanje bruto domaćeg proizvoda i lične potrošnje. Pored toga, vrednost indeksa satisfakcije potrošača ukazuje u kom procentu je povećanje cena određenog proizvoda prouzrokovano poboljšanjem kvaliteta, a ne jačanjem inflacije. Zbog toga, nacionalni barometri imaju veliki značaj za kreatore makroekonomске politike jedne zemlje. Smatra se da produktivnost pokazuje kvantitativni aspekt poslovanja preduzeća na tržištu (i nacionalne ekonomije) a indeksi satisfakcije pokazuju kvalitet odnosa. [10, str. 7]

Merenje satisfakcije na mikro nivou rade preduzeća koja žele da utvrde kako proizvodi/usluge utiču na satisfakciju njihovih potrošača.

Merjenja se vrše na osnovu rezultata dobijenih istraživanjima koja se sprovode obično tehnikama intervjua i u nekim slučajevima putem fokus grupe. Kontinuirano praćenje satisfakcije može biti značajan pokazatelj preduzeću koliko je uspelo da ostvari svoj primarni cilj (profitabilno zadovoljavanje zahteva i želja potrošača) i da bude putokaz u kom smeru i na koji način da učvrsti/razvije dugoročne odnose sa (ključnim) potrošačima. Shodno navedenom, indeks satisfakcije potrošača je i pouzdan prognozer finansijskih performansi preduzeća. Njegova vrednost se može koristiti i za predviđanje cena akcija i prihoda preduzeća. Više istraživanja je pokazalo međuzavisnost u ovom pogledu, pa se npr. došlo do rezultata da porast od 1% u ACSI vrednosti indeksa (*Američki indeks satisfakcije potrošača*) vodi do povećanja vrednosti preduzeća u intervalu od 240-275 miliona US\$. Prema jednoj drugoj analizi, navedeni porast od 1% utiče u narednoj godini na povećanje neto *cash flowa* preduzeća od 55 miliona US\$, kao i do smanjenja varijacija u *cash flowu*. Istraživanja u Švedskoj su dovela do zaključka da je porast u satisfakciji od 1%, mereno indeksom SCSB (*Švedski barometar satisfakcije potrošača*) u periodu od 5 godina, vredan 94 miliona US\$. [prema 13, str. 450, videti i 23, str. 25-29] Važno je naglasiti da je za implementaciju navedenih projekcija neophodan dinamičan istraživački pristup, kao i da se u obzir mora uzeti veliki broj i drugih uticaja na promenu cena akcija, vrednost preduzeća i *cash flow*.

Istraživanja se moraju sprovoditi kontinuirano u sukcesivnim intervalima vremena u cilju praćenja promena u vrednostima indeksa satisfakcije potrošača. Neka od konkretnih pitanja (tema) na koja istraživanje satisfakcije potrošača daju odgovor na mikro nivou su pored gore navedenih finansijskih razloga i sledeća:

- Kvantifikovanje nivoa satisfakcije potrošača, kao i utvrđivanje razloga za zadovoljstvo/nezadovoljstvo potrošača;
- Poređenje u pogledu satisfakcije potrošača sa konkurentskeim preduzećima;
- Indeks pokazuje efektivnost napora i ulaganja preduzeća u unapređenje satisfakcije potrošača;
- Utvrđivanje razloga odlaska klijenata, kao i načina da se oni zadrže i da se dizajniraju odgovarajući programi lojalnosti. [7, str. 1056]

2. Razvoj indeksa za merenje satisfakcije na nacionalnom nivou

U poslednjih dvadesetak godina javlja se sve veći interes da se prati satisfakcija na makro nivou, kako bi se promovisao kvalitet i privreda učinila konkurentnjom, odnosno kako bi se pratilo „zdravlje“ nacionalne ekonomije

Modeli za merenje satisfakcije potrošača na nacionalnom nivou

i pojedinih sektora, kao i način na koji one ispunjavaju primarne ciljeve poslovanja u pogledu zadovoljavanja potreba i želja potrošača. Do danas je razvijen veći broj nacionalnih modela indeksa satisfakcije potrošača (nacionalnih barometara), koji imaju veliki značaj na nivou nacionalnih ekonomija, ali i na nivou privrednih grana i pojedinačnih preduzeća. Iako još uvek ne postoji opšteprihvaćeni svetski model, primetan je trend sve veće globalizacije i standardizacije nacionalnih barometara, koji uprkos nekim razlikama, poseduju i veliki broj sličnosti. Primena identičnog modela u različitim privrednim granama različitih zemalja, omogućava uporedivost dobijenih podataka, što je i preduslov za poboljšanje satisfakcije potrošača, tržišnih performansi preduzeća i opšteg ekonomskog stanja konkretnе države, ali i šire posmatrano. Opšti trend globalizacije i internacionalizacije, kao i udruživanja zemalja (poput primera Evropske unije), uticali su očigledno i na područje merenja satisfakcije potrošača na makro nivou.

Prvi pokušaj kreiranja nacionalnog modela za merenje satisfakcije potrošača realizovan je u Švedskoj 1989. godine (*Sverige Kundbarometer*). Istraživački tim na čelu sa profesorom C. Fornellom razvio je *Švedski barometar satisfakcije potrošača* (*Swedish Customer Satisfaction Barometer-SCSB*) koji je testiran u prvoj (1989.) godini u 28, a sledeće godine (1990.) u 32 grane švedske privrede. [17, str. 219] Indeks je izračunavan na bazi istraživanja koje je sprovedeno jednom godišnje a obuhvatalo je intervjuisanje (telefonom) blizu 25.000 ispitanika. Praćeni su i izračunavani rezultati za oko 100 kompanija. Osnovni cilj bio je praćenje i poređenje indeksa satisfakcije između pojedinih grana. Ipak, postojali su i drugi ciljevi: poređenje rezultata konkretnog preduzeća sa prosekom grane; poređenje rezultata sa aspekta vremena – dinamički aspekt; predviđanje dugoročnih rezultata i efekata; odgovori na različita pitanja, poput onih o senzitivnosti pojedinih grana (i preduzeća) na satisfakciju potrošača, o efektima ukupnog kvaliteta i cene, o uticaju očekivanja potrošača na satisfakciju, vrše se i istraživanja uticaja žalbi potrošača, kao i efekata usmene propagande itd. [10, str. 10-11]

Među prvim pokušajima merenja satisfakcije na nacionalnom nivou treba spomenuti i nemački model (*Deutsches Kundenbarometer - DK*), koji je nastao 1992. godine, na inicijativu *Nemačkog udruženja za marketing*, i uz podršku *DeutschePost*. *Nemački barometar satisfakcije potrošača* nastao je kao rezultat potrebe za pronalaženjem adekvatnog merila kvaliteta proizvoda/usluga i zadovoljstva potrošača. Uspostavljan je kao rezultat snage i razvijenosti orijentacije na potrošače nemačkih privrednih grana i preduzeća. Model pruža osnovu za kontinuirano praćenje i poboljšanje satisfakcije nemačkih građana. Ovaj model u istraživanje uključuje preko 50

grana nemačke privrede. Godišnje se po ovom modelu obavi oko 45000 intervjuja primenom CATI tehnike [14, str. 340]. Nemački barometar se u metodološkom smislu značajno razlikuje od ostalih nacionalnih modela. Naime, u ovom modelu satisfakcija se meri samo putem jedne tvrdnje (ukupno zadovoljstvo potrošača proizvodom/uslugom). Osim toga, ovde ne postoji sistem kauzalnosti između ispitivanih varijabli, tako da DK ne predstavlja model u klasičnom smislu reči. Interesantno je pomenuti i to da primena nemačkog barometra podrazumeva korišćenje petostepene numeričke skale, gde ocena 1 označava najviši, a ocena 5 najniži rang zadovoljstva. [18, str. 757]

Nakon navedenih prvih pokušaja, slične napore da uspostave sistem merenja satisfakcije potrošača na nacionalnom nivou tokom poslednje decenije prošlog veka uložile su i zemlje poput SAD, Singapura, pojedinih zemalja EU, Švajcarske, kao i Novog Zelanda, Tajvana... Zanimljivo je da npr. Novi Zeland, Južna Koreja, Malezija i Tajvan, spadaju u grupu zemalja koje su definisale i testirale sopstvene nacionalne modele, dok je veći broj drugih zemalja prihvatio neki od ranije razvijenih modela, pre svega američki (ACSI) i evropski (ECSI tj. EPSI), koji su najšire primenjivani u originalnoj ili prilagodenoj verziji. [4, str. 1017-1028, 14, str. 335].

Američki indeks satisfakcije potrošača napravio je veliki uspeh i ima široku primenu, tako da je samo u poslednjih nekoliko godina više zemalja sveta po licenci osnivača ovog indeksa, pokrenulo indekse satisfakcije potrošača u svojim zemljama. Zanimljivo je da su u realizaciji američkog modela učestvovali stručnjaci koji su razvili i model u Švedskoj. Upravo na osnovu modela SCSB, tim profesora C. Fornella uspostavio je i *Američki indeks satisfakcije potrošača (American Customer Satisfaction Index-ACSI)*. Inicijalna verzija američkog modela testirana je 1994. godine. Od 1996. godine, po ovom modelu se naglašava neophodnost odvojenog merenja kvaliteta proizvoda i kvaliteta usluga. [2, str. 871-873, 17, str. 222-223]. O popularnosti ovog modela govori i podatak da se od skoro model primenjuje i u Velikoj Britaniji, gde meri satisfakciju potrošača vodećim kompanijama u 16 grana. [22] U Singapuru se po ovom modelu radi od aprila 2008. godine. Partneri su *Institute of Service Excellence* na *Singapore Management University* (ISES) i *Singapore Workforce Development Agency* (WDA). [3] Kada je reč o Turskoj, *Turski indeks satisfakcije potrošača (The Turkish Customer Satisfaction Index - TMME)* je krenuo sa primenom od 2005. godine. Pokriva 25 sektora, kako privatnih, tako i javnih, i po licenci i uz podršku američkih partnera, sprovode ga *KalDer – Turkish Society for Quality* i *KARL - KA Research Limited*. [25]

Modeli za merenje satisfakcije potrošača na nacionalnom nivou

Krajem devedesetih godina XX veka pokrenut je i *Evropski indeks satisfakcije potrošača* (ECSI – *The European Customer Satisfaction Index*), koji povezuje imidž, očekivanja potrošača, percipirani kvalitet i vrednost, što sve vodi satisfakciji potrošača. Model je napravljen na način da omogućava izračunavanje i komparacije na nivou preduzeća, grane i države. [videti 5]

ECSI zapravo predstavlja adaptaciju američkog modela. Prvi rezultati studije sprovedene u 11 zemalja Evropske unije prezentirani su tokom 2000. godine. Pojedine evropske zemlje, kao što su Francuska, Danska, Švajcarska, Norveška, Austrija i Holandija, formulisale su i sopstvene nacionalne indekse. Zanimljiv je primer Norveške, gde su na osnovu analize nedostataka švedskog, američkog i evropskog modela, članovi CFI grupe (*Claes Fornell International Group*), predložili niz modifikacija u cilju poboljšanja sistema za merenje satisfakcije. Njihovi predlozi inkorporirani su u novi *Norveški barometar satisfakcije potrošača* (*Norwegian Customer Satisfaction Barometer - NCSB*). [17, str. 218]

Danas se evropski indeks istražuje i vodi u najvećem broju zemalja pod imenom *Evropski indeks zadovoljstva performansama* (*The European Performance Satisfaction Index – EPSI*). Inicijalno je uveden i testiran na inicijativu Evropske komisije i pan-evropskih organizacija za kvalitet (*European Foundation for Quality Management – EFQM* i *European Organisation for Quality - EOQ*) tokom 1997. godine. [28, str. 856] Satisfakcija potrošača i viđeni kvalitet mereni su putem ovog indeksa u velikom broju zemalja, a tokom 2009. godine sprovedeno je preko 900.000 telefonskih intervjuja, pri čemu su se oni pored finalnih odnosili i na poslovne kupce. Među zemljama u kojima je meren indeks satisfakcije putem EPSI indeksa izdvajaju se sve zemlje Skandinavije (Norveška, Danska, Finska, Švedska, Island) i Baltika (Letonija, Litvanija, Estonija), kao i više drugih evropskih zemalja (poput Rusije, Češke, Portugala, Grčke, Irske, Ukrajine...). [videti 8]

U planu Ministarstva trgovine i usluga Republike Srbije je da se tokom 2009. i 2010. godine razvije *Indeks satisfakcije potrošača u Srbiji*, i neka probna istraživanja i konstrukcije modela već su sprovedeni krajem 2008. i tokom 2009. Generalni ciljevi kontinuiranog praćenja satisfakcije potrošača na teritoriji Srbije, postavljeni od strane Ministarstva su:

- Merenje kvaliteta proizvoda i usluga viđenog očima potrošača na kontinuelnoj osnovi;
- Jasniji prikaz stanja u ekonomiji Republike Srbije i odnosa između pojedinih grana;

- Upoređivanje satisfakcije potrošača u Republici Srbiji sa satisfakcijom potrošača u drugim zemljama;
- Podizanje svesti potrošača o njihovom značaju i potrebi da se čuje njihovo mišljenje;
- Razvijanje kulture potrošnje, upoznavanje potrošača sa njihovim pravima i načinima da ih ostvare;
- Uspostavljanje čvrše saradnje sa postojećim udruženjima za zaštitu potrošača i podsticanje formiranja novih;
- Podizanje svesti menadžera preduzeća u pogledu stavljanja fokusa na dugoročnu satisfakciju potrošača, kao garanta uspešnog poslovanja, umesto kratkoročnih finansijskih rezultata;
- Podizanje svesti menadžera u pogledu posmatranja kvaliteta viđenog očima potrošača a ne samo kvaliteta kao tehničke i statističke komponente;
- Promovisanje najboljih preduzeća sa aspekta zadovoljstva korisnika njihovih proizvoda i usluga, kao uzora ostalim poslovним subjektima. [prema 12, 24 i 27, str. 123]

Predlog metodologije napravljen je tako da se omogući izračunavanje, komparacija i kontinuirano praćenje ukupnog indeksa zadovoljstva potrošača, ali da se u perspektivi izvrši i integralno praćenje i povezivanje ovog indeksa sa indeksom zadovoljstva učesnika u kanalima marketinga na makro nivou u Republici Srbiji (gde se posmatra odnos između proizvođača, prodavaca na malo i veleprodavaca). [prema 20]

3. Pregled i komparativna analiza osnovnih modela za merenje satisfakcije potrošača na makro-nivou

Nacionalni barometri koncipirani su u funkciji pronalaženja univerzalnog globalnog okvira za merenje satisfakcije potrošača. Uspostavljanjem identičnog sistema merenja satisfakcije u različitim zemljama, obezbeđuje se uporedivost dobijenih rezultata. Zbog toga je neophodno osmisiliti model koji se relativno dobro prilagođava različitim delatnostima bez obzira na geografsko područje. Time se utvrđuje stepen konkurentnosti preduzeća, grana i nacionalnih ekonomija.

Svi napred pomenuti nacionalni modeli, izuzev nemačkog, bazirani su na pristupu kauzalnosti i međusobne povezanosti različitih varijabli. Modeli podrazumevaju identifikaciju tri grupe varijabli. To su [21, str. 469]: uzročnici satisfakcije (npr. vrednost, kvalitet, očekivanja), satisfakcija (rezultirajuća varijabla modela) i posledice satisfakcije (žalbe, lojalnost...). Reč je o tzv. latentnim varijablama modela, pri čemu je preporučljivo da se

Modeli za merenje satisfakcije potrošača na nacionalnom nivou

svaka od njih meri putem većeg broja konstatacija. Višedimenzionalni pristup podrazumeva preciznije merenje određenih konstrukcija. Generalno, većina varijabli se meri preko 2-6 konstatacija koje se uključuju u upitnik. Izuzetak od ovog pravila može se javiti u slučaju kvaliteta proizvoda/usluge. Ponekad se kvalitet ispituje putem većeg broja parametara, što je obično slučaj ukoliko se primenjuje SERVQUAL model merenja kvaliteta u sektoru usluga. [29, str. 3] Ispitanici svoje stavove iskazuju najčešće na desetostepenoj numeričkoj skali, ali se za potrebe sprovođenja ovih merenja primenjuju i petostepene, kao i sedmostepene skale. Vrednost indeksa svake latentne varijable modela kreće se u rasponu 0-100. Indeks određene latentne varijable prikazuje se kao suma prosečnih ocena koje su ispitanici dali parametrima putem kojih je ona merena, ponderisanih značajem navedenih parametara za potrošačev izbor proizvoda/usluge. [15, str. 161]

Na narednim stranama detaljnije će biti analizirana četiri osnovna modela merenja satisfakcije na nacionalnom nivou: *Švedski barometar satisfakcije potrošača* – SCSB, *Američki indeks satisfakcije potrošača* – ACSI, *Evropski indeks satisfakcije potrošača* – ECSI (kao preteča i osnova EPSI modela) i *Norveški barometar satisfakcije potrošača* – NCSB. Razlozi zašto su ovi modeli izabrani za detaljniju analizu i poređenje su sledeći:

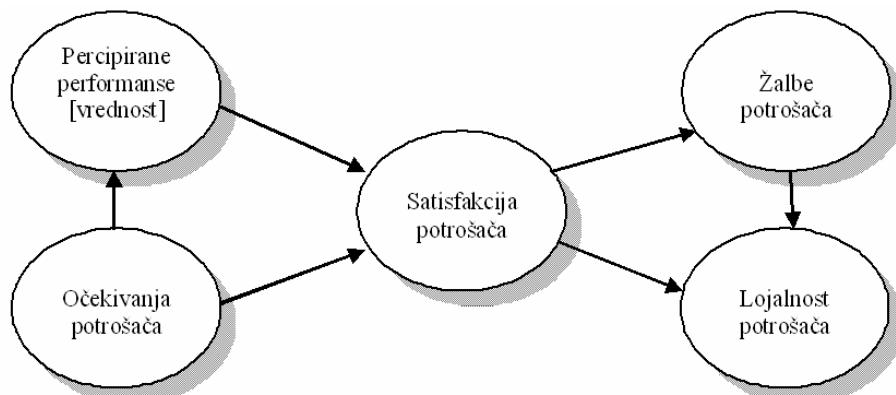
- *Švedski model* SCSB je prvi zaokruženi model merenja satisfakcije potrošača na nacionalnom nivou, koji je kasnije izvršio uticaj i na ostale;
- *Američki indeks satisfakcije potrošača* – ACSI je jedan od modela koji je najšire prihvaćen u globalnim razmerama;
- *Evropski indeks satisfakcije potrošača* – ECSI je preteča i osnova EPSI modela, i prvi model koji je napravljen i testiran za veći broj zemalja;
- *Norveški barometar satisfakcije potrošača* – NCSB, predstavlja zanimljivi pokušaj kreiranja sopstvenog, nacionalnog modela, na osnovu analize i otkrivanja nedostataka dotadašnjih modela.

Švedski barometar satisfakcije potrošača formulisan je 1989. godine i predstavlja indeks baziran na godišnjim podacima dobijenim od potrošača za oko 130 švedskih kompanija iz 32 privredne grane. Na osnovu vrednosti indeksa sprovodi se komparacija razvijenosti privrednih grana, komparacija performansi konkretnе kompanije sa prosečnim performansama u grani i predviđanje dugoročnih performansi. Dobijeni rezultati između kompanija i grana porede se u sukcesivnim intervalima vremena i na taj način se može uvideti u kojoj meri su određene kompanije uspešne u obezbeđenju satisfakcije i lojalnosti. Model je razvijen pod supervizijom

Univerziteta u Mičigenu i CFI grupe (*Claes Fornell International Group*). Primarni podaci se prikupljaju jednom godišnje putem telefonskog intervjuja. Istraživanje se sprovodi na uzorku od blizu 25000 građana [14, str. 338].

Na slici 1 prikazan je *Švedski barometar satisfakcije potrošača*. Jasno se može uočiti da model obuhvata percipirane performanse (vrednost) i očekivanja potrošača, kao pretpostavke satisfakcije. Varijable koje proizilaze kao posledica satisfakcije su žalbe i lojalnost. Percipirane performanse predstavljaju percipiranu vrednost proizvoda/usluga od strane potrošača koja se dobija kao odnos kvaliteta i cene. Model polazi od pretpostavke da povećanje vrednosti implicira viši stepen satisfakcije. Očekivanja su određena predviđanja potrošača o sposobnosti firme da obezbedi buduće performanse. Očekivanja se, kao i percipirane performanse, nalaze u pozitivnoj korelaciji sa satisfakcijom. Dok je percepcija performansi zasnovana na prošlom iskustvu potrošača, očekivanja se temelje na nedavno obavljenim kupovinama i usmenoj propagandi. [17, str. 220-221] Očekivanja su pozitivno korelirana i sa percipiranom vrednošću.

Slika 1: Švedski barometar satisfakcije potrošača



Izvor: Johnson M., Gustafsson A., Andreassen T., Lervik, L., Cha, J. [2001], The evolution and future of national customer satisfaction index models, Journal of Economic Psychology, vol. 22, pp. 217-245, str. 221.

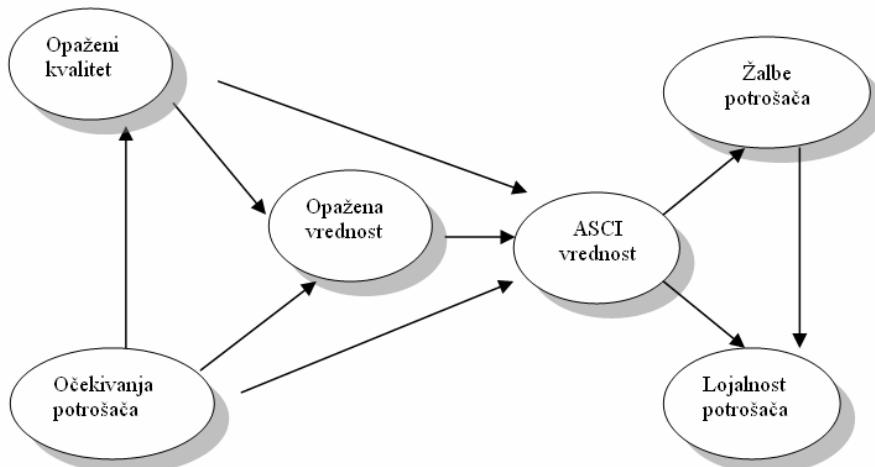
Konsekvence satisfakcije u SCSB modelu proizilaze iz Hiršmanove teorije „Odlazak-glas potrošača“. Teorija opisuje situaciju u kojoj se javlja nezadovoljstvo potrošača proizvodima i uslugama preduzeća. Organizacija može otkriti svoj neuspeh u obezbeđenju satisfakcije potrošača preko dva *feedback* mehanizma: odlaska ili žalbi potrošača. U slučaju da preduzeće efikasno reši nastali problem, povećanje satisfakcije vodi ka lojalnosti. Osim toga, porast satisfakcije implicira smanjenje žalbi potrošača. U modelu se

Modeli za merenje satisfakcije potrošača na nacionalnom nivou

naglašava značaj lojalnosti kao varijable koja implicira zadržavanje potrošača i porast profitabilnosti. Švedski model uspostavlja i vezu između žalbi i lojalnosti. Ukoliko je reč o pozitivnoj korelaciji, organizacija će biti u stanju da od nezadovoljnih stvori lojalne potrošače. U protivnom, neminovan je prekid saradnje između dve strane [17, str. 221-222].

Švedski barometar satisfakcije potrošača poslužio je kao temelj za formulisanje **Američkog indeksa satisfakcije potrošača**. Oba modela koncipirana su od strane istraživačkog tima koji je predvodio profesor *C. Fornell*. Ključna razlika između ova dva modela ogleda se u tome što američki indeks sadrži i percipirani kvalitet kao varijablu koja pokreće satisfakciju. Naime, dok u modelu SCSB postoji samo percipirana vrednost, ovde postoje i percipirana vrednost i percipirani kvalitet kao varijable. Pored toga, korisno je napomenuti da se ACSI istraživanja sprovode kvartalno. ACSI skor izračunava se na nivou nacionalne ekonomije, 10 ekonomskih sektora, 44 privredne grane i preko 200 preduzeća. Godišnje se realizuje više od 60000 intervjua primenom CATI tehnike. [1]

Slika 2: Američki indeks satisfakcije potrošača



Izvor: Fornell C., Johnson M., Anderson E., Cha J., Everitt Bryant B. [1996], The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings, Journal of Marketing, vol. 60, Chicago, October, str. 8.

Kao i u slučaju švedskog modela, svaka varijabla se meri putem većeg broja parametara u upitniku. Percipirani kvalitet je determinanta koja odražava potrošačevu evaluaciju ranijih kupovina. Od 1996. godine, naglašava se potreba odvojenog sagledavanja kvaliteta proizvoda i kvaliteta usluga. Kvalitet, kao latentna varijabla modela, obično se ispituje preko

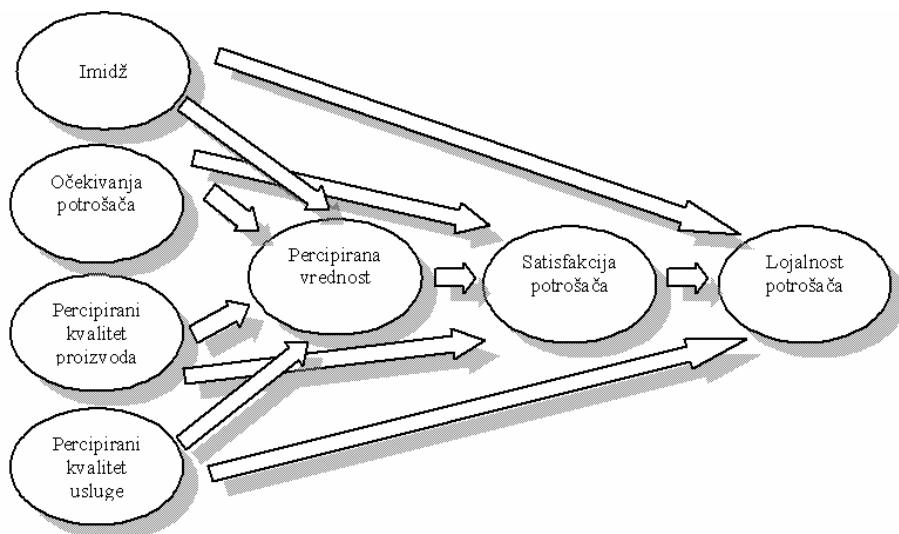
stepena u kojem je proizvod uspeo da ispunи захтеве потроšača, pouzdanosti datog proizvoda/usluge, dok se od ispitanika traži da ocene i ukupan kvalitet proizvoda/usluga. Za merenje očekivanja, koriste se tri pitanja u ACSI upitniku. Potrošači izražavaju svoja ukupna očekivanja, očekivanja u vezi sa pouzdanošću proizvoda i očekivanja u vezi sa sposobnostima proizvoda da ispunи захтеве potrošača. [21, str. 469] Percipirana vrednost je odnos kvaliteta i cene proizvoda/usluge. Dva pitanja u ACSI upitniku su ključna za merenje percipirane vrednosti: potrošačeva ocena visine cena i potrošačeva percepcija odnosa kvalitet/cena. [17, str. 223] Satisfakcija (ACSI skor) se meri preko tri parametra u upitniku: ukupne satisfakcije, neostvarenih očekivanja (performansi koje ne dostižu, ili premašuju očekivanja) i performansi u odnosu na idealni proizvod u dатој kategoriji. [29, str. 2] Žalbe odražavaju procenat od ukupnog broja potrošača koji su podneli prigovor ili reklamaciju preduzeću (ili koji ukazuju da imaju primedbu na određeni proizvod/uslugu). U ACSI modelu, od ispitanika se zahteva da iskažu stepen zadovoljstva procedurom rešavanja žalbi, ali i da ukažu na to u kojoj meri im je bilo teško da podnesu žalbu kompaniji. Lojalnost potrošača je funkcija verovatnoće ponovne kupovine proizvoda/usluga od strane datog potrošača i verovatnoće da će potrošač nastaviti kupovinu proizvoda datog preduzeća u slučaju variranja cena (tolerancija cene). [17, str. 223-224, 6, str. 546-548] Inače, verovatnoća ponovne kupovine i tolerancija cena su dva najčešće korišćena parametra za merenje lojalnosti u ACSI modelu.

Uspešna implementacija švedskog i američkog modela podstakla je Evropsku organizaciju za kvalitet, Evropsku fondaciju za upravljanje kvalitetom i Evropsku akademsku mrežu za potrošački orijentisane analize kvaliteta, da koncipiraju **Evropski indeks satisfakcije potrošača**. Evropski model testiran je 1999. godine u 11 zemalja Evropske unije u cilju analize, komparacije i unapredjenja performansi ekonomija različitih evropskih zemalja. U periodu mart-maj 1999. godine, anketirano je više od 50.000 građana. Minimalna veličina uzorka po kompaniji iznosila je 250 ispitanika [19, str. 328, videti i 5]. ECSI je formulisan na teorijskim osnovama ACSI modela. Međutim, u izvesnoj meri, ECSI predstavlja proširenje Američkog indeksa satisfakcije potrošača. Ovaj model uključuje 7 varijabli (korporativni imidž, očekivanja potrošača, percipirani kvalitet proizvoda, percipirani kvalitet usluge, percipiranu vrednost, satisfakciju i lojalnost). Kao što se na slici 2 može primetiti, dimenzija kvaliteta razbijena je na dve komponente: kvalitet proizvoda i kvalitet usluge. Za razliku od američkog modela, ECSI ne uključuje žalbe potrošača kao konsekvencu satisfakcije, iako u modernijoj verziji EPSI modela, pojedine zemlje uključuju i ovu

Modeli za merenje satisfakcije potrošača na nacionalnom nivou

komponentu u osnovni model ECSI. S druge strane, ECSI obuhvata korporativni imidž kao varijablu koja pokreće satisfakciju i koja ima direktni uticaj i na očekivanja, percipiranu vrednost i percipirani kvalitet. [29, str. 4] Merenje lojalnosti u određenoj meri je sveobuhvatnije u odnosu na ACSI. Lojalnost se u evropskom modelu ispituje putem sledećih parametara: verovatnoće zadržavanja potrošača; verovatnoće da će potrošač preporučiti proizvod prijateljima ili poznanicima; namere potrošača da u budućnosti pojača kupovinu datog proizvoda i počne sa kupovinom ostalih proizvoda određenog preduzeća. Kada je reč o satisfakciji, za njeno merenje koriste se identični parametri kao i u ACSI modelu. [19, str. 328]

Slika 3: Evropski indeks satisfakcije potrošača

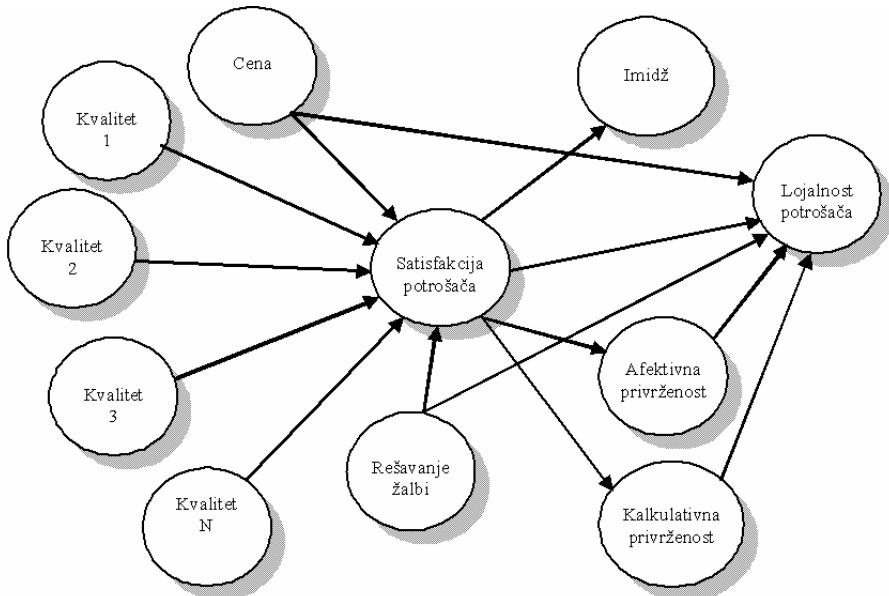


Izvor: Inra & Deloitte.[2005], Development of indicators on consumer satisfaction and pilot survey, Project for The European Commission Directorate General on Health and Consumer Protection, (preuzeto sa sajta 03.06.2009) ec.europa.eu/consumers/topics/consumer_satisfaction_final_rep_en.pdf - str.18

M. Johnson i saradnici, na osnovu komparativne analize prednosti i nedostataka navedenih modela, predložili su novi model za merenje satisfakcije i njihove ideje inkorporirane su u novi **Norveški barometar satisfakcije potrošača**. Model je testiran u pet uslužnih grana norveške privrede. Prilikom koncipiranja modela, članovi CFI grupe pažljivo su proanalizirali nedostatke ACSI modela. [17, str. 234] Norveški model je kompleksniji, budući da obuhvata veći broj varijabli (slika 4). Iako je

koncipiran na osnovu konstrukcije ACSI modela, NCSB sadrži brojne modifikacije koje ga jasno distanciraju od svog američkog prethodnika. NCSB ne uključuje očekivanja kao varijablu koja pokreće satisfakciju. Pored toga, NCSB izdvaja korporativni imidž kao *output* satisfakcije. Po osnovu ove varijable, norveški model se razlikuje i u odnosu na ECSI, u kome je korporativni imidž figurirao kao promenljiva koja prethodi satisfakciji. Autori modela smatraju da je pravilnije da se korporativni imidž posmatra kao posledica, jer on predstavlja sliku preduzeća viđenu očima javnosti koja se upravo formira na osnovu ostvarenog zadovoljstva potrošača proizvodima i uslugama. Takođe, norveški barometar obuhvata rešavanje žalbi kao determinantu koja vodi ka satisfakciji [29, str. 4].

Slika 4: Norveški barometar satisfakcije potrošača



Izvor: Johnson, M., Gustafsson A., Andreassen T., Lervik L., Cha J. [2001], The evolution and future of national customer satisfaction index models, Journal of Economic Psychology, vol. 22, 217-245, str. 231.

Percipirana vrednost nije inkorporirana u novi NCSB model. Autori su smatrali da je bolje da se posebno istaknu kvalitet i cena kao osnovne komponente vrednosti. Kvalitetu se, kao pokretaču satisfakcije, u ovom modelu poklanja posebna pažnja, tako da se on ispituje preko dimenzija SERVQUAL modela. NCSB obuhvata još dve varijable koje se javljaju kao neposredna posledica satisfakcije i iz kojih proizilazi viši stepen lojalnosti potrošača. To su afektivna i kalkulativna privrženost brendu. Afektivna

Modeli za merenje satisfakcije potrošača na nacionalnom nivou

privrženost je iracionalna i bazira se na emocijama, dok je kalkulativna odraz racionalnog ponašanja potrošača i javlja se pod dejstvom ekonomskih faktora, kao što su troškovi zamene organizacije, ili npr. njena lokacija. Osim navedenog, u NCSB modelu posebno se analizira uticaj strategije određivanja cena i rešavanja žalbi na lojalnost potrošača. Satisfakcija se u norveškom barometru meri putem istih parametara, kao i u slučaju ACSI modela. Ipak, NCSB pruža mogućnost detaljnijeg ispitivanja lojalnosti. Slično evropskom modelu, za merenje lojalnosti koriste se sledeći parametri: verovatnoća nastavka saradnje, zatim verovatnoća da će potrošač u razgovoru sa drugim ljudima govoriti lepo o određenom preduzeću, kao i verovatnoća da će potrošač širiti pozitivnu usmenu propagandu o preduzeću među svojim prijateljima i poznanicima. [17, str. 231-233]

4. Komparativna analiza nacionalnih modela merenja satisfakcije

U metodološkom smislu, svi nacionalni modeli, sa izuzetkom nemačkog barometra, koncipirani su na principu ispitivanja kauzalnog odnosa latentnih varijabli. Jedino u DK modelu satisfakcija se ispituje posebno i to putem samo jedne tvrdnje što predstavlja ozbiljno ograničenje i glavnu slabost nemačkog u odnosu na ostale modele. Osim toga, u DK modelu satisfakcija se meri putem petostepene numeričke skale. [18, str. 757] Važno je istaći i to da se u nemačkom barometru rezultati vezani za kvalitet i lojalnost u pojedinim granama iskazuju u vidu frekvencija, sa ciljem utvrđivanja procenta totalno zadovoljnih, zadovoljnih i nezadovoljnih potrošača. [14, str. 342] Iznete tvrdnje jasno diferenciraju DK od ostalih nacionalnih modela. Švedski i američki model su predstavljali temelj za konstruisanje ostalih nacionalnih indeksa. Brojni istraživači se u svojim studijama uglavnom oslanjaju na *Američki indeks satisfakcije potrošača*. Naime, možemo konstatovati da gotovo svi kasnije formulisani barometri predstavljaju adaptacije švedskog i američkog modela. Ipak, uprkos svim pohvalama i činjenici da je predstavljao uzor za koncipiranje nacionalnih modela u drugim zemljama, ACSI ispoljava izvesne slabosti. Empirijska istraživanja CFI grupe ističu da postoji slaba povezanost između očekivanja i vrednosti. U studijama koje je sproveo tokom 1996. godine, C. Fornell je naglasio da se očekivanja potrošača pre odnose na kvalitet nego na vrednost. Zbog toga se javlja određena nejasnoća na relaciji očekivanja-vrednost. *Fornell* sugeriše da je primetan slab uticaj očekivanja na vrednost u sektoru usluga i proizvodnji trajnih dobara. Iskustva potrošača koja oni stiču kroz saradnju sa ponuđačima usluga, utiču da njihova očekivanja vremenom postanu racionalnija, pasivnija, ili da čak prestanu da postoje. [17, str. 228]

Tabela 1: Komparativni prikaz izabranih modela za merenje satisfakcije potrošača na nacionalnom nivou

	Godina nastanka	Osnivač	Broj grana i preduzeća	Latentne varijable	Ograničenja
SCSB	1989.	University of Michigan (i CFI group)	32 privredne grane i oko 130 preduzeća (u Švedskoj)	percipirane performanse, očekivanja, satisfakcija, žalbe, lojalnost	izveštavanje na godišnjem nivou - nedostatak učestalije prezentacije podataka
DK	1992.	GMA & German Post AG	50 privrednih grana (u Nemačkoj)	satisfakcija, odvojen postupak merenja ostalih varijabli	jedno pitanje za merenje satisfakcije, nedostatak kauzalnog pristupa
ACSI	1994.	CFI Group, University of Michigan & ASQ	43 privredne grane i preko 200 preduzeća (u SAD)	Percipirane performanse, očekivanja, percipirani kvalitet, satisfakcija, žalbe, lojalnost	istraživanja nisu potvrdila signifikantnu povezanost očekivanja i vrednosti, vrednosti i kvaliteta, očekivanja i satisfakcije u pojedinim granama
ECSI	(1997) 1999.	EOQ, EFQM & IFCF	11 zemalja, minimum 3 sektora po zemlji (u pilot istraživanju)	imidž, očekivanja potrošača, percipirani kvalitet proizvoda, percipirani kvalitet usluge, percipirana vrednost, satisfakcija i lojalnost	mali broj sektora uključenih u pilot-istraživanje u pojedinim nacionalnim ekonomijama
NCSB	2001.	Johnson, et al.	5 uslužnih grana (u Norveškoj)	SERVQUAL dimenzije kvaliteta, cena, rešavanje žalbi, satisfakcija, afektivna privrženost, kalkulativna privrženost, imidž, lojalnost	veliki broj latentnih varijabli, nije sprovedena primena modela u proizvodnom sektoru

Za razliku od američkog, evropski (ECSI) i norveški model pružaju mogućnost detaljnijeg ispitivanja lojalnosti potrošača. Vrednost ECSI modela ogleda se i u činjenici da on pruža uporedive rezultate u većem broju evropskih zemalja. Osim toga, model naglašava neophodnost odvojenog sagledavanja kvaliteta proizvoda i kvaliteta usluga. Norveški model, i pored generalno dobrog prilagođavanja merenju satisfakcije u uslužnim granama, u pojedinim svojim elementima je previše kompleksan (prisustvo afektivne i kalkulativne privrženosti). NCSB detaljno analizira kvalitet usluga (preko SERVQUAL dimenzija) i uvodi varijablu „rešavanje žalbi“ kao pokretača satisfakcije, što je novina u odnosu na prethodne modele. Ipak, korisno bi bilo da se ovaj model testira i u proizvodnom sektoru. Postoji opasnost da je NCSB previše prilagođen potrebama uslužnih organizacija, što umanjuje sposobnost modela da obezbedi relevantne podatke na nivou celokupne

Modeli za merenje satisfakcije potrošača na nacionalnom nivou

nacionalne ekonomije. Komparativni prikaz značajnijih nacionalnih modela za merenje satisfakcije potrošača dat je u tabeli 1.

5. Zaključak

Kvantifikovanje rezultata istraživanja satisfakcije potrošača ima veliki makroekonomski i mikroekonomski značaj. Na nacionalnom nivou, kontinuirano praćenje satisfakcije potrošača u sukcesivnim intervalima vremena predstavlja potporu za izvođenje preciznijih projekcija o kretanju bruto domaćeg proizvoda i lične potrošnje. Osim toga, govori o stanju u pojedinim sektorima, te pruža mogućnost za poređenje i u vremenskoj dimenziji i u odnosu na druge nacionalne ekonomije. Dobijeni rezultati su korisni i za pravilno formulisanje i vođenje cenovnih strategija, ali i generalno za upravljanje nacionalnom ekonomijom i odnosima između preduzeća i potrošača. Na nivou pojedinačnih preduzeća, kretanje vrednosti indeksa satisfakcije potrošača omogućuje predviđanje budućih prihoda kompanija, ali i vrednosti akcija i preko toga same kompanije. Osim toga pruža mogućnost i prikupljanja čitavog niza drugih podataka koji definišu stepen zadovoljstva potrošača i odnos sa preduzećima.

Da bi se ostvarile preciznije projekcije, poželjno je da se merenje satisfakcije potrošača sprovodi primenom strukturiranog modela. U tom smislu je konstruisan veći broj nacionalnih barometara. Činjenica je da pomenuti barometri poseduju dosta sličnosti i da nijedan među njima bez obzira na sve prednosti, ne predstavlja idealan sistem za merenje satisfakcije potrošača. Iako idealni model ne postoji, prilikom konstrukcije nacionalnog indeksa satisfakcije potrošača mora se voditi računa o tome da on mora zadovoljiti neke osnovne karakteristike. Tu se, pre svega, misli na činjenicu da se radi merenje satisfakcije potrošača, kao i ključnih faktora uspeha kompanija i institucija, prateći više grana/sektora ekonomije, na nivou države ili određene ekonomske regije, sa periodičnim istraživanjima i analizama sprovedenim od strane nezavisne institucije. [videti 4]

Sve navedeno daje putokaze i za nadležne institucije, organe i preduzeća u Republici Srbiji. Sigurno je da bi primena nacionalnih barometara u postupku evaluacije satisfakcije potrošača u Republici Srbiji, omogućila menadžerima, investitorima i kreatorima makroekonomске politike uvid u konkurentnost ekonomije, privrednih grana i pojedinačnih preduzeća, kao i čitav niz drugih koristi.

Literatura

1. American Customer Satisfaction Index, Scores by Industry, http://www.theacsi.org/index.php?option=com_content&task=view&id=18&Itemid=33 [preuzeto sa sajta 12.06.2010.]
2. Anderson E., Fornell C. [2000], Foundations of the American Customer Satisfaction Index, *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 7, s. 869-882
3. Brošura - Indeks satisfakcije Singapura, [preuzeto 10. 06. 2010.] www.smu.edu.sg/centres/ises/downloads/0801007R2_brochureCSISG.pdf
4. Bruhn, M., Grund M. [2000], „Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices: the Swiss Index of Customer Satisfaction [SWICS]“, *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 7, 1017-1028
5. Cassel, C., Eklof, J. [2001], “Modelling customer satisfaction and loyalty on aggregate levels: Experience from the ECSI pilot study”, *Total Quality Management*, Vol. 12, NO. 7&8, 834- 841
6. Ciavolino E., Dahlgaard J. [2007], „ECSI – Customer Satisfaction Modelling and Analysis: A Case Study“, *Total Quality Management*, Vol. 18, No. 5, July, str. 545–554,
7. Dermanov V., Eklof J. [2001], „Using aggregate Customer Satisfaction Index: Challenges and problems of comparison with special reference to Russia“, *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 7&8, str. 1054-1063
8. EPSI Rating – International Benchmark trends for Customer Satisfaction and Consumer Sentiment monitoring Customer Satisfaction – 2009, <http://www.epsi-baltics.org/index.php?option=content&task=view&id=43> (preuzeto 10.07.2010.)
9. Fornell C., Johnson M., Anderson E., Cha J., Everitt Bryant B. [1996], „The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings“, *Journal of Marketing*, vol. 60, Chicago, October, str. 7-18
10. Fornell, C. [1992], „A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience“, *Journal of Marketing*, Vol. 56 [January], 6-21
11. Giese J., Cote J. [2000], Defining Consumer Satisfaction, Academy of Marketing Science Review, 1/ 2000, [preuzeto 15.06.2010] <http://www.amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf>
12. *Godišnji operativni plan za 2009.* i druga interna dokumenta Ministarstva trgovine i usluga Republike Srbije – Odeljenja za trgovinu
13. Grigoroudis E., Nikolopoulou G., Zopounidis C. [2008], „Customer satisfaction barometers and economic development: An explorative ordinal regression analysis“, *Total Quality Management*, Vol. 19, No. 5, May, 441–460
14. Grigoroudis, E., Siskos, Y. [2004], A survey of customer satisfaction barometers: Some results from the transportation-communications sector, *European Journal of Operational Research* 152, str. 334-353.
15. Hill, N., Alexander, J. [2006], Handbook of customer satisfaction and loyalty measurement, Gower Publishing Limited, Hampshire

Modeli za merenje satisfakcije potrošača na nacionalnom nivou

16. Inra&Deloitte [2005], Development of indicators on consumer satisfaction and pilot survey, Project for The European Commission Directorate General on Health and Consumer Protection,
17. ec.europa.eu/consumers/topics/consumer_satisfaction_final_rep_en.pdf - str.18, [preuzeto sa sajta 03.06.2009.]
18. Johnson, M., Gustafsson, A., Andreassen, T., Lervik, L., Cha, J. [2001], "The evolution and future of national customer satisfaction index models", *Journal of Economic Psychology*, vol. 22, str. 217-245
19. Johnson, M., Herrmann, A., Gustafsson, A. [2002], "Comparing customer satisfaction across industries and countries", *Journal of Economic Psychology*, 23, str. 749-769
20. Juhl H.J., Kristensen K., Østergaard P. [2002], "Customer satisfaction in European food retailing", *Journal of Retailing and Consumer Services*, No. 9, str. 327-334
21. Lovreta S. i ostali [2010], „Istraživanje odnosa i saradnje u kanalima marketinga u Republici Srbiji“, Projekat Ministarstva trgovine i usluga RS
22. Maričić, B. [2008], Ponašanje potrošača, Ekonomski fakultet, Beograd
23. National customer satisfaction indeks – NCSI – Velika Britanija, oficijelni sajt, <http://www.ncsiuk.com> [pristupljeno 10. 07. 2010.]
24. Ogikubo M., Schvaneveldt S., Enkawa T. [2009], „An empirical study on antecedents of aggregate customer satisfaction: Cross-country findings“, *Total Quality Management*, Vol. 20, No. 1, January, 23–37
25. *Srednjoročni plan za 2010-2012*, Ministarstva trgovine i usluga RS, <http://www.mtu.gov.rs/dokumenti/spmtu2010-2012.pdf> [preuzeto 05.07.2010.]
26. TCSI - Turkish Customer Satisfaction Index, sajt KalDer – Turkish Society for Quality, <http://en.kalder.org/default.aspx>, pun izvor članka <http://en.kalder.org/activities/detail.aspx?SectionID=C%2BUiYrFPN%2B1bgcDirWzwA%3D%3D&ContentId=SYBcl2IM516rtGkLHtiAhA%3D%3D>
27. Tse David, Wilton Peter [1988] , „Models of Consumer Satisfaction: An Extension”, *Journal of Marketing Research*, May, Vol. 25 Iss. 2, 204-212
28. Veljković, S. [2009], Marketing usluga, Ekonomski fakultet, Beograd.
29. Westlundab A., Kallstrom M., Parmler J. [2008], „SEM-based customer satisfaction measurement: On multicollinearity and robust PLS estimation“, *Total Quality Management*, Vol. 19, 7–8, July–Aug. 855–869
30. Yang, X., Tian, P., Yhang, Y. A comparative study on several Customer Satisfaction Indices [CSI], [preuzeto sa sajta 12.06.2010.] http://jgxy.usx.edu.cn/DAOM/114_XiaomingYang.pdf

MODELS FOR MEASURING CUSTOMER SATISFACTION AT THE NATIONAL LEVEL

Abstract: Strong competition and high demands of modern consumers have imposed the need for continuous quality improvement of products and services in order to raise the level of customer satisfaction and loyalty. The basic goal of customer satisfaction measurement is objective quantification of subjective perception of consumers. Customer satisfaction index is an important indicator of the achieved quality and market performance of companies and can be calculated at the micro and macro level. National customer satisfaction indices are useful framework for analyzing the competitiveness of national economies, industries and individual companies and are used for a number of other aspects of observation and analysis. Standardization of models in different countries allows comparability of the data, which is very important in the era of globalization and internationalization of business. There is a need to introduce the model of customer satisfaction measurement at the national level in the Republic of Serbia.

Keywords: customer satisfaction, customer loyalty, measuring customer satisfaction, customer satisfaction indices, national barometers.



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaženja XLVIII, br. 3, 2010., str. 403-419
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

KOMPLEKSNOST, OPTIMIZACIJA I OPERACIONA ISTRAŽIVANJA – REFLEKSIJE

Dr Predrag Mimović*

Rezime: Praktični problemi su inherentno višezačni i višeciljni i moraju biti razmatrani sa više aspekata, odnosno, respektujući više kriterijuma. Klasične optimizacione metode su primerene rešavanju dobro strukturiranih problema, posebno ukoliko se optimizacija vrši prema jednom kriterijumu. Većinu realnih problema, s obzirom na njihovu kompleksnost, nije moguće ili je veoma teško valjano formalizovati adekvatnim matematičkim modelom, tako da se tradicionalne algoritamsko-optimizacione procedure pokazuju nedovoljno efikasnim instrumentarijumom za njihovo rešavanje. U tom kontekstu, a imajući u vidu i potrebe privrede i društva u celini, postavlja se pitanje budućnosti tradicionalnih operacionih istraživanja, njihovog odnosa sa naukom o menadžmentu i njihove misije kao naučnih disciplina.

Ključne reči: kompleksnost, neizvesnost, operaciona istraživanja, višekriterijumska izbor, optimizacija, odluka, multimedodologija

Uvod

Problem optimizacije u svojoj tradicionalnoj formi, odnosno, kako postići optimalne rezultate u sistemu odlučivanja predstavlja prirodnu intenciju, ali i tekovinu civilizacijskog razvoja. Praktično od prvih inteligentnih odluka, pojedinci i grupe nastoje da optimiziraju eksploataciju raspoloživih resursa, vremena, rada i konsekventno tome, rezultate toga rada. Prethodna konstatacija indicira uzročno/posledičnu vezu koja postoji između naših htjenja i brojnih inhibirajućih faktora, implicitno nas upućujući na logično pitanje: ukoliko naše odlučivanje nije uslovljeno (inhibirano), da li će odluke i rezultati tih odluka biti optimalne? I drugo, kako i na koji način ih realizovati uz uvažavanje činjenice da je optimum samo sublimirani izraz

* Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet, E-mail: mimovicp@kg.ac.rs
UDK 005.31, Pregledni rad

Primljeno: 22.09.2009. Prihvaćeno: 08.09.2010.

Predrag Mimović

bezbrojnog mnoštva ciljeva čija pojedinačna optimizacija nužno ne znači i optimum u celini.

Nema dileme da se mi ne ponašamo uvek racionalno, u bilo kom normativnom smislu, niti se može tvrditi da svaki ekonomski rezultat biva deriviran iz prepostavke optimizacije. Empirijski je pokazano da su za menadžment, čvrstina i stabilnost rešenja često važniji od samog principa optimizacije, tako da strpljiva potraga samo za poboljšanjem može dedukovati kvalitativne pomake, već na osnovu izvesnih stabilnih prepostavki.

S druge strane, savremeni upravljački problemi su inherentno višeciljni i teško se mogu optimizirati na tradicionalan način, agregatnom funkcijom cilja sa odgovarajućim ograničenjima. Razloge za ovakvu konstataciju treba tražiti u činjenici da efekat optimizacije, bez obzira na svoje pojavnne oblike, predstavlja složenu, dinamičku i polivalentnu kategoriju. Pored toga, u većini slučajeva optimalno rešenje je samo aproksimativno ili stvarni problem ima više kriterijuma preko kojih rešenje mora biti ocenjeno.

Klasičan matematički instrumentarium optimizacije nije u stanju da se adekvatno suoči sa problemima čija su glavna obeležja kompleksnost, dinamičnost i višezačnost. Upravo navedene karakteristike predstavljaju ozbiljnu prepreku u nastojanju da se posmatrani problem formalizuje i strukturira, na način koji će omogućiti njegovo efikasno rešavanje. Generalno, većina realnih problema je slabo strukturirana, sa nedovoljno izdiferenciranim osobenostima koje bi se matematički egzaktно kvantifikovale. Takođe, adekvatan matematički zapis prepostavlja veliki broj nepoznatih veličina koje je potrebno uzeti u obzir, što za posledicu ima značajno umnožavanje teškoća, kako tehničke tako i principijelne prirode. Ako se tome dodaju i očekivano konfliktni kriterijumi, evidentno je da proces optimizacije kao traganje za najboljim rešenjem pod odgovarajućim uslovima, nužno mora biti redefinisan na kvalitativno drugačijim osnovama. U tom smislu, cilj ovog rada je da sagleda stanje, ulogu i perspektivu operacionih istraživanja, kao naučne discipline koja se bavi rešavanjem praktičnih problema, u izmenjenim okolnostima u okruženju, koje karakterišu nove potrebe ka o i odgovori na nova pitanja, donosilaca odluka - menadžera, naučnika i inženjera.

1. Background

Stanje i perspektive operacionih istraživanja, kao naučne discipline, kao i odnos hard i soft OR, predmet su brojnih teorijskih rasprava poslednjih godina. Pomenućemo, u tom kontekstu, rade Bransa (Brans, 2002), Fulera

Kompleksnost, optimizacija i operaciona istraživanja – refleksije

i Mansura (Fuller and Mansour, 2003), zatim Fulera i Martineza (Fuller and Martines, 2005), kao i Holta i Pikburna (Holt and Pickburn, 2001). Posebno treba istaći značajan rad Munroa i Mingersa (Munro and Mingers, 2002), u kome se analiziraju rezultati primene multimetodološkog pristupa u rešavanju praktičnih problema, kombinovanjem hard i soft pristupa i naročito, rad Rosenheda i Mingersa (Rosenhead and Mingers, 2001).

2. Hipoteze

Posmatrajući svet oko nas, lako je uočiti da i sama priroda zauzima optimalan kurs. Ako je ta tvrdnja tačna, da li je to slučaj sa ljudskim odlučivanjem? Drugo, ako se osporava princip optimizacije i supstituiše oportunističko-utilitarističkim pristupom zadovoljavajućeg rešenja, da li tradicionalna operaciona istraživanja imaju budućnost? Teško je izbeći filozofsku konotaciju koju imaju navedena pitanja, a svejedno se moraju posmatrati sa različitih nivoa opštosti:

Hipoteza 1: *Potreban je multimetodološki pristup u rešavanju realnih problema.* Obrazloženje: realni problemi postaju sve kompleksniji a njihovo rešavanje je često suočeno sa takozvanim probojima, tj. iznenadnim izmenama konteksta u različitim fazama rešavanja problema. Hipoteza 2: *Čak i kada se prihvata zadovoljavajuće rešenje, ljudsko odlučivanje uvek zauzima optimalan kurs.* Obrazloženje: akcija je optimalna u datom kontekstu i sa tačke gledišta individualnog donosioca odluka.

3. Upravljački problemi i operaciona istraživanja

Svakodnevno su menadžeri, inženjeri i naučnici najrazličitijih profila i orientacija, suočeni s problemima koje karakteriše visok stepen kompleksnosti i dinamička konstelacija determinišućih faktora. U takvim uslovima, odlučivanje koncepcjski utemeljeno na principu sve ili ništa, dobija fundamentalno drugačiju formu, usmeravajući se na traganje ne za optimalnim već za zadovoljavajućim rešenjem. Određen, manji broj ovih problema se može formalizovati, mada samo aproksimativno i kvantitativno obraditi posredstvom odgovarajućeg matematičkog modela. Pri tome, osnovna pretpostavka od koje se polazi u rešavanju, sastoji u mogućnosti izbora određenog rešenja iz skupa dopustivih rešenja. To eksplicitno znači postojanje više alternativnih rešenja između kojih treba izabrati optimalno. Rešavanje ovakvih problema takođe prepostavlja mogućnost precizne deskripcije, odnosno jasno definisanje cilja koji se želi ostvariti, identifikaciju svih relevantnih ograničenja i postuliranje adekvatnog matematičkog modela. Formulacija problema kao pojedinačnog cilja u funkcionalnom obliku, ili ukoliko su ciljevi višestruki, njihovo *trade-off*

Predrag Mimović

tretiranje na zajedničkoj vrednosnoj skali, predstavljaju ključno obeležje tradicionalnog optimizacionog pristupa. Dobro strukturiranje problema, u tom smislu, moguće je samo ako su zadovoljeni sledeći uslovi: da se može precizno formulisati matematički model kao aproksimacija realnog problema, da su ciljevi specificirani preko dobro definisane i sveobuhvatne funkcije cilja, da su uzeta u obzir i definisana sva ograničenja koja utiču na određivanje optimalne vrednosti funkcije cilja i da postoje algoritmi za određivanje optimalnog rešenja.¹ Jasno je da je način strukturiranja vrlo restriktivan i u smislu relativno visokog stepena slobode koju istraživač ima u ispunjavanju navedenih uslova. Tome svakako, treba dodati i različite vrednosne sisteme, perceptualne mehanizme i višestruke aspekte, pa se upotpunjaje slika o izvesnoj apodiktičkoj strogosti u zahtevu za dobrim definisanjem problema. Teorija poznaje različite pokušaje za tipiziranje ovakvih problema: Ackoff ih jednostavno naziva problemima,² Rittel i Webber pripitomljenim problemima.³ Bilo kako, karakteristični su po tome što način na koji su definisani retko kada realno odražava stvarni problem, istraživač kontroliše okruženje i bira promenljive na čije će dejstvo uticati.

Sve do polovine sedamdesetih godina dvadesetog veka, svakako najznačajnije mesto u rešavanju strukturiranih problema pripadalo je tradicionalnim operacionim istraživanjima i matematičkom programiranju. Kao naučna disciplina utemeljena na sistemskom pristupu, operaciona istraživanja (OR)⁴ su nastala iz namera i pokušaja da se rešavaju praktični problemi upravljanja u složenim sistemima koji su, po pravilu, uključivali tehniku i ljude, a logična su posledica razvoja normativnih modela odlučivanja u čijoj osnovi je pretpostavka o savršeno racionalnom donosiocu odluka, koji je perfektno informisan i kome je imanentna težnja ka optimizaciji. Iako su operaciona istraživanja, pre svega, imala zadatak da razviju prilaz za rešavanje praktičnih problema, te kao pomoć u procesu odlučivanja,⁵ praktični domeni operacionih istraživanja su, međutim, ostali ispod nivoa razvoja metodologije kvantitativnih pristupa. Neki autori ih

¹ Petrić, J., Operaciona istraživanja, Savremena administracija, Beograd, 1979, str. 3.

² Ackoff, R.L., The Art and Science of Mess Management, in: Rosenhead, J., Problem Structuring Methods, XIII European Conference on Operations Research, Glasgow, July, 1994, str. 114

³ Rittel, H.W.J. and Webber, M.M., Dilemmas in a General Theory of Planning, 1973, Policy Sciences 4, str. 157

⁴ Operations research

⁵ Vujosevic, M., Sistemski pristupi slabo strukturiranim problemima – izazov operacionim istraživačima, SYMOPIS 94, Kotor, Zbornik radova, pp. 12-15

Kompleksnost, optimizacija i operaciona istraživanja – refleksije

kvalificuju kao ortodoksnu metodološku orijentaciju,⁶ zasnovanu na odgovarajućim algoritamsko-optimizacionim procedurama, a vrlo često se kao sinonim za njih u poslovnim školama koristi i sintagma "nauka o menadžmentu".⁷ Brojne tehnike rešavanja, tj. optimizacije, poput linearнog programiranja, dinamičkog programiranja, mrežnog planiranja etc., našle su veliku primenu, posebno u rešavanju dobro strukturiranih problema i bez sumnje, izvršile ogroman uticaj na biznis. Ove tehnike su bazirane na statičkim pretpostavkama koje uključuju prikupljanje podataka i izgradnju modela od koji najveći broj polazi od pretpostavke da su ulazni podaci nezavisni međusobno. To bi, međutim, značilo da i događaji u okruženju ne zavise jedan od drugog i da se verovatnoća njihovog javljanja ne menja u vremenu, što ne odgovara stvarnom stanju stvari. U devedesetim godinama dvadesetog veka došlo je da zastoja u razvoju primenjenih operacionih istraživanja. Tako su u mnogim slučajevima primenjena operaciona istraživanja adaptirana za druge specijalizovane funkcije u organizacijama (finansijska analiza, materijalno planiranje etc.), tako da su izgubila mnogo od svoga prvobitnog identiteta. U prilog tome, mnoge poslovne škole su redukovale obim izučavanja operacionih istraživanja na studijama kao odgovor na smanjeno interesovanje studenata i njihovo okretanje drugim aspektima biznisa, kao što su, na primer, finansijske aplikacije.⁸ A kao posledica toga, umesto zahteva poslovnim školama da obezbede studentima isti korpus znanja, poslovne škole su dobile slobodu da kreiraju studije konzistentno njihovim definisanim ciljevima, što je značajno izmenilo ulogu operacionih istraživanja u njihovim studijskim programima.⁹ S druge strane, savremena nauka, posebno ekonomska, još uvek nije uspela da efikasno reši ključni problem našeg delovanja, a to je neizvesnost. Zapravo, kompleksnost i neizvesnost, dve su fundamentalne determinante savremenih problema upravljanja i oduvek su bili karakteristika složenih sistema koji su predmet operacionih istraživanja. Rešavanje ovih problema zahteva pristup koji nam omogućava upotrebu niza relevantnih informacija, uključujući one koje se

⁶ Petrović, S., Sistemsko mišljenje sistemske metodologije, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 1998, str. 279

⁷ Fuller, J., Future Directions of Management Science and Operations Management in Business School Curricula, College Teaching methods & Styles Journal – third quarter 2006, str.29.

⁸ Horner, P., History in the Making, *OR/MS Today*, vol. 29 no. 5,2002, <http://www.lionhrtpub.com/orms/orms-10-02/frhistory.html>

⁹ Albritton, M., McMullen, P. and Gardiner, L., OR/MS Content and Visibility in AACSB-Accredited US Business Programs, *Interfaces*, vol. 33 no. 5, 2003, str. 83-89

mogu kvantifikovati, kao i one koje se izvode iz intuicije, iskustva, vrednosti, procena i imaginativnog nagađanja.

4. Glavni problemi operacionih istraživanja

Smatra se da su glavni nerešeni problemi operacionih istraživanja predviđanje budućih događaja i (ne)sposobnost da se prilagode novim menadžment filozofijama. Operaciona istraživanja predstavljaju naučni pristup rešavanju problema upravljanja kompleksnim sistemima. Za razliku od prirodnih nauka, međutim, u fokusu OR je realnost koju je stvorio čovek, tj. realnost kompleksnih ljudsko-mašinskih sistema i modeliranje onoga što će se u takvim sistemima dogoditi u budućnosti. To je ujedno i najveći praktični izazov za OR – kako od modela sa statičnim pretpostavkama razviti model sposoban da predviđa i omogućuje pravovremeno reagovanje i odgovor na izazove i promene u realnom svetu. Problem sa statičnim pretpostavkama ogleda se u tome što mi kao istraživači-analitičari prikupljamo za izgradnju modela podatke za koje mislimo da su validni u datom trenutku. Ali naši rezultati mogu samo da nam kažu šta se dogodilo u bliskoj prošlosti, pod uslovom da su naše pretpostavke bile validne. Drugo pitanje je da li postoji način da OR zadrže svoje mesto u novim menadžment filozofijama koje su rezultat nužnih transformacija do kojih dolazi u savremenom biznisu? Opšte je poznato da OR uglavnom predstavljaju kvantitativnu podršku odlučivanju u suočavanju sa novim i nepoznatim, dok za rutinske procese takva vrsta pomoći "spolja" nije neophodna. Prilika za OR se javlja u slučajevima inovacija, kada je menadžment u situaciji da se suoči sa njihovom kompleksnošću. Pored toga, izgleda da je moguće dokazati da iza velike uloge koncepta optimizacije u OR, iza paralelnog razvoja optimalnosti kao fundamentalnog principa u analizi ekonomskih aktivnosti i odlučivanja povezanog sa takvim aktivnostima, postoje pretpostavke sa etičkim implikacijama: sopstveni interes je jedina motivacija za individualan ekonomski izbor, a maksimizacija individualne funkcije korisnosti je najbolji način da se modelira individualno odlučivanje.

Navedena i slična razmatranja neke autore¹⁰ su navela na odbranu korišćenja višekriterijumskog prilaza u cilju balansiranja objektivnih, subjektivnih i etičkih kriterijuma u izgradnji modela za rešavanje problema. Iako često neuporedivi, ove kriterijume, smatra se, ne bi trebalo svesti na jednu kriterijumsku funkciju, jer upravo njihova individualnost vodi rešenju koje je pre prihvatljivo nego optimalno. Drugo, kod modela zasnovanih na konceptu optimizacije krajnji cilj je rešenje, tj. identifikacija akcije koju će

¹⁰ Brans, J.P., Ethics and Decisions, European Journal of Operational Research, 136:340352, 2002.

Kompleksnost, optimizacija i operaciona istraživanja – refleksije

sprovesti donosliac odluka, dok drugi autori smatraju da je proces važniji od rešenja, što je dovelo do alternativnih pristupa kao što su sistemsko mišljenje i soft operaciona istraživanja. Kako sugerise Rozenhed (Rosenhead), "operaciona istraživanja bi trebalo da obrate pažnju na razvoje i promene, aktuelne ili projektovane, u materijalnoj bazi njihovih potencijalnih korisnika...takvi razvoji i promene erodirali su tradicionalnu bazu OR i nastavljaju da to i dalje čine." Standardno formulisana OR, posebno ona koja su, prema Čeklandu "sjedinjena sa logikom",¹¹ nisu u stanju da se izbore sa situacijama koje su izrazito kompleksne. Više nego ikad OR traže metode i pristupe koji ospozobljavaju donosioca odluka da se prilagodi višestrukim aspektima i koji omogućavaju rad kroz nesmetanu interakciju i iteraciju, što su upravo domeni u kojima takozvana soft OR mogu da daju značajan doprinos. Posebno pitanje, pored tradicionalnog OR vs MS, jeste da li su OR nauka ili tehnologija?

5. Fenomenologija upravljačkih problema

Ono što predstavlja zajedničku logičku strukturu upravljačkih problema, da su rezultante delovanja brojnih i po svojoj prirodi različitih faktora, čiji se uticaj često ne može egzaktno izmeriti, upućuje na zaključak da se proces optimizacije pod uslovima ograničenja neizostavno mora redefinisati na novim premisama. Tome u prilog ide i činjenica da apostrofirana logička struktura i semantički korespondira sa svim relevantnim odrednicama empirijskih upravljačkih problema, kako u teleološkom tako i u epistemološkom smislu. Ona ukazuje na složenu konstelaciju različitih uticaja i interesa više entiteta (subjekata, ciljeva, ograničavajućih uslova), pomerajući granice pojma problem u meri u kojoj one postaju izrazito elastične i teško obuhvatne. Teorija ovakve probleme poznaje kao slabo strukturirane ili nedefinisane, tretirajući ih kao svojevrsnu problemsku situaciju, tj. kao skup visoko interaktivnih, izrazito kompleksnih, dinamičkih i višezačnih problema.¹² Njihova ključna karakteristika je da se ne mogu ili se samo fragmentarno mogu definisati, pa je formalizacija njihovog rešavanja izuzetno komplikovana. Pored toga, načelno, problemsku situaciju karakteriše prisustvo više aktera sa širokim spektrom ciljeva, interesa i perspektiva. Međutim, o problemskoj situaciji se može govoriti i kada postoji jedan donosilac odluka sa više ciljeva, međusobno konfliktnih, u smislu da realizacija jednog i njegovo optimiziranje implicira potpunu ili delimičnu opstrukciju ostalih ciljeva.

¹¹ Checkland, P., OR nad system movement: mappings and conflicts, Journal of Operational research Society, 34 (8), 1983, str. 668

¹² Petrović, S., Sistemsko mišljenje sistemske metodologije, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 1998, str. 256

Predrag Mimović

Iskustvo je pokazalo da klasičan pristup optimizaciji u svojoj strogoj primeni nije u stanju da se efikasno suoči sa ovakvim tipom problema, čija je priroda takva da insisitira na znatno aktivnijoj ulozi donosioca odluka u postupku njihovog rešavanja, nego što je to slučaj u tradicionalnim optimizacionim procedurama. Šta više, kontinuirana komunikacija na relaciji istraživač (analitičar, ekspert) – donosilac odluka (DO) kao imperativ, te kreativnost, intuicija i učenje, prestavljaju *conditio sine qua non*, eksplicitno opredeljujući dalje pravce razvoja teorijsko-metodološkog instrumentarijuma za generisanje rešenja u suočavanju sa problemskom situacijom. U tom smislu, postojeća dihotomija upravljačkih problema koja ih definiše kao strukturirane na jednoj i nestrukturirane probleme na drugoj strani, predstavlja pokušaj da se ukaže na neophodnost profilisanja različitih modaliteta kretanja kroz jedan problem u zavisnosti od stepena njegove kompleksnosti. Tako se smatra da su prvi, tzv. *hard* problemi, koji su definisani pitanjem kako, primereniji klasičnom optimizacionom pristupu, dok su tzv. *soft* problemima adekvatnije alternativne metodološke orientacije (Čeklandova soft sistemska metodologija, totalna sistemska intervencija, kognitivno mapiranje, planiranje putem scenarija etc.).¹³

Tabela 1. Prepostavke hard i soft OR (Munro, Mingers, 2002)

HARD OR	SOFT OR
<ul style="list-style-type: none">- jedan DO (ili grupni konsenzus) sa jasnim ciljem- priroda problema je utvrđena- najznačajniji faktori u problemu mogu biti kvantificirani i prikupljeni pouzdani podaci- buduće neizvesnosti mogu biti modelirane pomoću teorije verovatnoće- ne postoji potreba za metodima koji će biti transparentni za kljente prilikom korišćenja- jedna od uloga hard OR stručnjaka je ekspertska analiza- hard operaciona istraživanja, generalno govoreći, zahtevaju dobre analitičke sposobnosti i poznavanje matematike i računara	<ul style="list-style-type: none">- postoji niz donosilaca odluka ili grupa sa različitim ili konfliktnim ciljevima- priroda problema nije dobro definisana- mnogi važni faktori u problemu ne mogu biti kvantificirani- matematički model se ne može biti koristiti- neizvesnost se ne može umanjiti pomoću verovatnoća- metodi koji se koriste moraju biti transparentni i prihvatljni za klijente- uloga soft OR stručnjaka je da olakša rad sa grupom učesnika- soft operaciona istraživanja, generalno govoreći, zahtevaju ljudske veštine i sposobnosti da se olakšaju sporni i stresni poslovi

¹³ Ashby, W.R., An Introduction to Cybernetics, Wiley and Sons, Inc., New York, 1966, str. 207

Kompleksnost, optimizacija i operaciona istraživanja – refleksije

Nemogućnost precizne deskripcije problemske situacije navodi na zaključak da i modeli za njen aproksimiranje moraju biti fleksibilni u smislu korišćenja metodologija koje će na odgovarajući način izraziti stepen njene složenosti. Poznata Ešbijeva sentenca da samo raznolikost može uništiti raznolikost, upravo eklatantno odražava stanje stvari u realnom svetu i zahtev za primenom odgovarajuće metodologije. Dvodimenzionalna slika se može sagledati samo iz prostora sa većim brojem dimenzija, obrnuta percepcija nije moguća. Rešavanje upravljačkih problema mora biti karakterisano visokom kompleksnošću samog pristupa, koji mora biti jednako dimenzionalan kao i sam problem, nema jednostavnih rešenja. Uprkos svemu, teško se može povući granica između strukturiranih i nestrukturiranih problema, jer je većina problema loše ili se ne može valjano strukturirati, tako da i prilazi njihovom rešavanju ne mogu biti strogo egzaktni ili strogo empirijski. Egzaktni postupci su ograničeni na relativno usku klasu dobro strukturiranih problema koji zahtevaju matematički model, cilj i kriterijume upravljanja, upravljačke akcije i ograničenja. Empirijsko-edukativni postupci, s druge strane, u velikoj meri zavise od subjektivnih sklonosti, praktičnog iskustva, komparacije sa poznatim analognim sistemima i intuicije. Konačno, svaki pa i nedovoljno dobro strukturirani problem se odgovarajućim simplifikacijama matematičkog modela može dovoljno dobro formalizovati i kvantitativno obraditi da bi se dobio makar zadovoljavajući rezultat. Verovatno da u ovoj konstataciji i treba tražiti razloge zašto se brojne optimizacione tehnike sve više okreću, reklo bi se, kombinovanom pristupu za rešavanje, sa naglašenjom ulogom DO ne samo u fazi izbora već i fazi razvoja, ali sa zahtevom da se u samoj postavci problema unese što više egzaktnog. U stvari, fokus interesovanja se sve više pomera sa optimizacije rešavanja problema na strukturiranje problema, gde je bez sumnje, uloga ljudskog faktora presudna. Tretiranje tzv. problemskih situacija kao skupova visoko interaktivnih upravljačkih problema, insistiranje na sagledavanju celine problema u okvirima postojećih dimenzija, apostrofira značaj korelacije koja postoji između entiteta, njihovih veza, te uzroka i posledica u tokovima događaja realnog sveta. Sistemska dimenzija problemske situacije upravo reflektuje njenu složenost iskazano u kategorijama sistema, što s obzirom na kompleksnost *soft* problema, logično upućuje na holistički pristup kao najprimereniji. Otuda pridavanje značaja konceptu sistema u teoriji optimizacije i kontinuiranim naporima da se matematički (teorijom skupova, matematičkom logikom, linearном algebrom) u što većoj meri formalizuje i sam sistemski pristup.

Pojava opšte teorije sistema i sistemskog mišljenja predstavljali su onaj neophodni *spiritus movens* za kvalitativni pomak modernih nauka, posebno društvenih, jer gotovo da ne postoji oblast ljudskog istraživanja gde

Predrag Mimović

koncept sistema nije našao svoju primenu. Reč je o metafenomenu *sui generis*, koji je univerzalnog karaktera i koji ima suštinsko značenje, koje se ogleda u činjenici da proučavani entitet predstavlja sistem, kao skup elemenata povezanih makar jednim odabranim principom. Imajuci u vidu da je glavna odlika našeg sveta sve veća kompleksnost i međusobna uslovljenost njegovih delova, nije iznenadenje da se koncept kompleksnosti nalazi u središtu interesovanja opšte teorije sistema. Postoje, međutim, praktični problemi čije je rešavanje previše skupo ili je *de facto* nemoguće. Za ovakve probleme može biti svršishodnije u svakom smislu, da se redizajnira sistem, u kome se ti problemi javljaju. To znači da bi sistemski pristup bio bolje prilagođen za rešavanje problema, kada bi bio u boljoj poziciji da koristi zajedničku upotrebu deduktivnih i induktivnih metoda nauke. Prvo treba razumeti šta je verovatno da će se desiti, a drugo, kako najbolje kontrolisati situacije, tako da se verovatni ishodi mogu usmeriti u željenom pravcu. Kao posledica toga u rešavanju problema je nastojanje da se posmatrani problem reši unapred, ili još bolje, da se spreči njegova pojava, zbog čega se u odgovarajućem matematičkom modelu simuliraju podaci pre nego što se problem pojavi.

6. Od jedne do druge paradigmе – kompozitna operaciona istraživanja

Kompleksnost se karakteriše velikim brojem interakcija između mnogih subjektivnih i objektivnih faktora različitog tipa i stepena važnosti, koji potiču od aktera sa različitim ciljevima i konfliktnim interesima (stakeholders), koji se kombinuju da bi se uticalo na verovatnoću ili nemogućnost odabira alternativnog ishoda, koji svima odgovara, uz određeni stepen kompromisa. Da bi se izišlo na kraj sa kompleksnošću, neophodno je da postoji organizovan okvir koji predstavlja aktere, njihove ciljeve, kriterijume i politike kojima ti ciljevi upravljavaju, alternativne ishode i resurse, da bi se te alternative locirale.

Operaciona istraživanja i nauka o menadžmentu su razvili niz modela i tehnika za mehanicističko izlaženje na kraj sa kompleksnošću, ali njihov najveći neuspeh je oblast ljudskog učenja i adaptibilnosti kao i politika i razrešenje konflikata. Uzmimo, na primer, jednog menadžera koji može imati različite uloge, pri čemu svaka uloga ima svoju sopstvenu teleologiju. On može pokušati da sintetički izrazi sve ciljeve jednim opštim izrazom kao što je maksimizacija dobiti preduzeća. Međutim, čak i ovako uopšten cilj teško da je dovoljan da validno objedini značaj različitih, eksplicitno ili implicitno definisanih ciljeva. Kada su ciljevi međusobno zavisni, optimizacija jednog od njih može rezultovati u niskom stepenu ostvarenja za bar jedan od preostalih ciljeva. Zapravo problem ne bi ni postojao kada bi postojao zajednički standard uniformne ili univerzalne mere

Kompleksnost, optimizacija i operaciona istraživanja – refleksije

vrednosti između ciljeva. Kada bi dimenzija uporedivosti postojala, problem bi se sveo na formulisanje jednog cilja i jednokriterijumsku optimizaciju. Situacijama koje uključuju konfliktne ciljeve mora se pristupiti sa sveštu o činjenici da postoji ozbiljan problem kada različite rezultate nije moguće izraziti u dimenzijama jedne sveobuhvatne mere. Ipak, na izvestan konceptualan način, moguće je upravljati ocenjivanjem alternativa, dodeljujući određene specifične težine ili rangove datim ciljevima, što zahteva uključivanje socio-psihološke dimenzije donosioca odluka. Očigledno, mi nikada de facto i ne ostvarujemo optimizaciju, već iz razloga što ona zahteva najpre simultano razmatranje svih alternativa i rešenja, a zatim sagledavanje dinamike i očekivanih ishoda naših akcija. Realnost je drugačija: mi često razmatramo samo neke od mogućih alternativa usled redukcija koje su uslovljene dejstvom brojnih subjektivnih faktora, događaji prethode predikcijama a naši kriterijumi su često nepotpuni i nesavršeni, te kao takvi reflektuju čitav niz efekata na dobrobit donosioca odluka, iskazanu bilo vrednosno, bilo u jedinicama korisnosti. Stoga je neminovno da istraživač-analitičar-donosilac odluka s pažnjom i razumevanjem izabere onaj kriterijum (dajući mu najveći stepen signifikantnosti) koji će najviše odgovarati u smislu promene mogućih akcija jer, "kalkulisanje kvantitavnih rešenja zasnovanih na temelju pogrešnih kriterijuma, ravno je pružanju odgovora na pogrešna pitanja."¹⁴

Poslednjih godina ograničenja tvrdih operacionih istraživanja su postala više nego očigledna i to upravo u smislu njihove primene na rešavanje određenih praktičnih problema koji postaju sve kompleksniji, tako da se standardne metodologije i paradigme ne mogu nositi sa njima. Poseban segment soft operacionih istraživanja predstavljaju metodi za strukturiranje problema (PSM).¹⁵ Glavna karakteristika ovih metoda je da je fokus pre svega na ljudima koji su uključeni u problem, a zatim i na problemu. To je u potpunoj suprotnosti sa tradicionalnim OR pristupom koja su usmerena na razumevanje problema i nalaženje najboljeg odgovora na njega, dakle obratno. Iako je jasno da oba faktora treba uzeti u obzir, to takođe implicira i određene razlike. Ako je, recimo, primarni fokus na ljudima koji se bave problemom, može se, po subjektivnoj proceni, smatrati uspehom ako im se omogući bolje razumevanje pitanja sa kojima se suočavaju, kao i njihovo zajedničko prihvatanje kursa akcije. S druge strane, činjenica da navedeni kurs akcije u odnosu na sam problem može biti katastrofalan, u takvoj

¹⁴ Mc Closkey, J., Florence, T., Operations Research for Management, Panorama, Zagreb, 1965, str. 135.

¹⁵ Rosenhead, J., Rational analysis for a problematic world: problem structuring methods for complexity, uncertainty and conflict, Wiley John, 1989

Predrag Mimović

situaciji postaje apsolutno irelevantna. Jasno je da ovakva vrsta subjektivne procene ne može biti validan način da se pokaže vrednost pristupa. Metode za strukturiranje problema nesumnjivo imaju svoju ulogu procesu donošenja odluka, ali ostaje da još puno toga uradi u pogledu njihove ekspanzije i prihvatanja. To podrazumeva sledeće:

- jasniji i koncizniji opis ovih metoda, nego što je to do sada bio slučaj,
- više napora u pogledu evaluacije uspeha u primeni ovih metoda i
- napuštanje fanatične podrške ovim metodima (uočljivo je da su u mnogim aspektima, soft OR postala svojevrsno jednoumlje, poput religije)

Navedeni problemi su otvorili mogućnost povezivanja i kombinovanja više metoda u pojedinačnim studijama slučaja. Praksa kombinovanja više metoda u okviru studija je poznata pod nazivom multimetodologija.¹⁶ U praksi, multimetodologija obuhvata kombinaciju kompletnih ili adaptiranih metodologija, ili kombinaciju tehnika različitih metodologija. Istraživanja su pokazala da operacioni istraživači često kombinuju više hard ili više soft metoda posebno, a ređe hard i soft zajedno. U proseku, se kombinovano koriste dve-tri metodologije istovremeno. Iako postoji relativno malo kombinacija tvrdih i mekih metodologija koje se koriste danas, smatra se da je kombinovanje metoda budućnost operacionih istraživanja.¹⁷ Osim toga, OR metode, bilo da su one tvrde ili meke, u kombinaciji sa društvenim naukama, psihologijom, sociologijom i antropologijom, obezbeđuje da se ljudski faktor tačno reprezentuje i očigledno, imaju značajnu ulogu u budućnosti.¹⁸ Kompozitna OR su nastala kao odgovor na sve kompleksnije probleme i promene, nova vrsta nauke, zasnovana na teoriji i iskustvu.

Tabela 2. Pregled najčešćih kombinacija metodologija (Munro i Mingers, 2002, Abdel-Malek et al., 1999).

Hard i hard	Soft i soft	Soft i hard
1. Simulacija i statistika	1. SWOT/PEST and SSM	1. Simulacija i SSM
2. Predviđanje i statistika	2. Dijagrami odlučivanja i SSM	2. Statistika i SSM
3. Matematičko modeliranje i statistika	3. Strategijski izbor and SSM	3. Strukturna analiza i dizajn i SSM

¹⁶ Munro, L. and Mingers, J., The use of multimethodology in practice – result of a survey of practitioners, Journal of Operational research Society, 53, 2002, str. 369-378.

¹⁷ Isto

¹⁸ Holt, J., Pickburn, G., OA Techniques for the Future, DERA/CDA/SEA/AIR/ CR000141, 2001.

Kompleksnost, optimizacija i operaciona istraživanja – refleksije

4. Matematičko modeliranje i simulacija	4. Interaktivno planiranje i SSM	4. Statistika i kognitivno mapiranje
5. Matematičko modeliranje i heuristika	5. Kognitivno mapiranje i SSM	5. Statistika i dijagrami odlučivanja

Može se reći da se, zapravo, više i ne postavlja pitanje OR vs MS (Nauka o menadžmentu), s obzirom, da je kontekst primene jednih ili drugih jasno specificiran i determinisan karakteristikama. Pravo pitanje je da li su OR/MS nauka ili tehnologija.¹⁹

Razlozi za primenu multimetodološkog pristupa, počivaju na sledećim zapažanjima:

1. posmatranjem problema iz različitih perspektiva ili sa aspekta različitih paradigmi može se steći potpuniji uvid u celinu problema i jasnija slika sveta oko nas.
2. u mnogim praktičnim primerima prisutno je kombinovanje metodologija ali bez valjane teorijske osnove i podrške

Postoje takođe i potencijalne opasnosti u primeni multimetodološkog pristupa:

1. Različite paradigme su često u kontradikciji jedne s drugima. S druge strane, kada je moguće uvideti razlike, to može biti i prednost u realnijoj prezentaciji problema
2. Kulturološka pitanja aficiraju pogled na svet i sposobnost za analitički pristup. Poznavanje nove paradigme nije dovoljno da prevaziđe potencijalne pristrasnosti, već se mora učiti kroz iskustvo i praksu.
3. Ljudi imaju kognitivne sposobnosti koje su predisponirane za prihvatanje partikularnih paradigmi. Takođe, logičan um će lakše razumeti i usvojiti kvantitativne metodologije. Samim tim lakša je tranzicija iz kvantitativnih u kvalitativne metodologije, nego obrnuto.

Teorijsko-metodološke implikacije koje rezultiraju iz svega navedenog, ogledaju se u sledećem:

- postoji širok spektar problema koji nastaju u procesu upravljanja ekonomskim ponašanjem, bilo preduzeća, pojedinaca ili grupe. S obzirom na njihove specifične karakteristike, posmatrani problemi se mogu podeliti u dve grupe: dobro strukturirane i slabo strukturirane probleme;

¹⁹ Ovo pitanje bi se isto tako moglo postaviti i za neke druge kvantitativne discipline, kao što je recimo statistika.

- sistemski koncept predstavlja fundament na kome počiva čitava teorija optimizacije, omogućujući posmatranje problema u kategorijama sistema koji stvara. Po pravilu, sistemski koncept u uslovima optimizacije podrazumeva jednu ili više funkcija kao analitičkih izraza definisanih ciljeva;
- težnja ka optimizaciji je *arche* u kretanju kroz određeni problem. Ona je korisna jer donosiocu odluka obezbeđuje različite modalitete da testira i i redefiniše svoje razmišljanje, čak i kada je rešenje daleko od optimalnog;
- stvarni problemi su pre problemske situacije sa nedovoljno jasnim granicama i elementima i teško se mogu aproksimirati i kvantifikovati jedno- kriterijumskom funkcijom cilja. Realnija interpretacija je jednovremeno profilisanje niza funkcija cilja, određivanje svih mogućih akcija i njihova evaluacija sa aspekta svakog pojedinog kriterijuma i pronalaženje kompromisnog rešenja;
- budućnost tradicionalnih operacionih istraživanja je vezana za koncept sistema i imanentno, koncept optimizacije. Trenutak ako i kada budu napuštena ova dva koncepta, označiće raskid sa tradicionalnim OR;
- autokorektivnost je suštinska komponenta naučnog razmišljanja. Naučno znanje se stalno reinterpretira i u stanju je kontinuirane revolucije, jer se stare teorije zamenjuju novim ili se znatno modifikuju.

Zaključak

U mnogim realnim situacijama javljaju se problemi koji uključuju brojne kriterijume i ciljeve, delom kvantitativne, delom kvalitativne. Određen, manji broj ovih problema moguće je formalizovati putem matematičkog zapisa i efikasno rešavati primenom različitih metoda, naročito matematičkog programiranja. Znatno su brojniji problemi kod kojih, usled njihove kompleksne i višedimenzionalne prirode, klasični optimizacioni prilaz utemeljen na zahtevu za optimizacijom jedne ciljne funkcije, nedovoljno dobro specificira njihove ključne komponente, relevantne za validnu opservaciju i modeliranje, tako da strukturiranje problema postaje problem *per se*. Optimizacija je teorijski koncept koji nije od pomoći u situacijama koje karakterišu neizvesnost i konflikt, ili u slabo strukturiranim višedimenzionalnim situacijama koje ne dopuštaju numeričko modeliranje. Ovaj argument favorizuje višekriterijumsko odlučivanje do tačke gde se prepostavlja prisustvo nekog strukturiranja, ali ne nudi pomoć u evaluaciji neizvesnih alternativa.

Kompleksnost, optimizacija i operaciona istraživanja – refleksije

Mogućnost za rešavanje ovakvih problema leži u fuziji soft i hard operacionih istraživanja. Ono što soft operaciona istraživanja obezbeđuju u metodima za strukturiranje problema jeste njegovo bolje razumevanje kod ljudi uključenih u problem. Ono što, međutim, nedostaje soft OR a poseduju ga hard OR, jeste logičan i objektivan način donošenja najbolje odluke a ne one koja će biti najbolja sama po sebi. Multimetodologija – kombinovanje različitih metoda nije uobičajena pojava. Dešava se češće u okviru metoda OR ili MS, nego jednih i drugih zajedno, ali je uspešno, bar po oceni prakse. Izbor metoda koji će se koristiti je determinisan znanjem, iskustvom i veština i u izvesnoj meri organizacionim i akademskim kontekstom, koliko i prirodom problema po sebi

U svakom slučaju, postojanje formalnog okvira za donošenje odluka omogućuje analizu problema odlučivanja na logičkoj osnovi i konvertovanje intuicije i instikta donosioca odluka u brojeve, koji mogu biti otvoreni za ispitivanje od strane drugih a koji se takođe mogu i objasniti drugima. Potreban je proces koji će inkorporirati inpute, revizije i znanje donosioca odluka i saopštiti ih drugima na način da se izbegne ili redukuje mogućnost pojave konflikta. Odluke moraju da evoluiraju, uprkos ograničenim kognitivnim i perceptivnim sposobnostima donosilaca odluka. Referentan nerešeni problem operacionih istraživanja i najveći praktičan izazov je modeliranje budućih događaja, tj. kako na osnovu modela sa staticnim pretpostavkama razviti model čija sposobnost predviđanja omogućuje odgovor u realnom vremenu, na izazove i promene u okruženju. U tom smislu, operaciona istraživanja treba razvijati u pravcu povezivanja sa predviđanjem i analizom rizika, kao odgovor na dinamiku informacija iz realnog sveta. Partikularne analitičke tehnike su korisne, ali mi moramo biti sposobni da postavljamo prava pitanja i da razvijamo sistematski način razmišljanja o problemima. Ono što želimo je da zatvorimo ili makar umanjimo jaz između stvarnog i željenog, napredujući kroz niz naizmeničnih odluka i ocena, u vremenu i paralelno, komparirajući etapne rezultate dok se ne ostvari željeni cilj. Ono što nam treba su osetljivi načini da se izborimo sa svojim limitima, odnosno pristupi koji olakšavaju korišćenje kreativnosti i iskustva u strukturiranju kompleksnih problema i primeni njihovih rešenja u sistemskom i dostupnom okviru. Ono što možemo, već su i sami pokušaji da nađemo rešenje problema, iz čega se može detektovati značajan korak dalje, možda samo poboljšanje već ostvarenog, identificujući i prihvatajući relevantna ograničenja, svesni da željeni rezultati nisu uvek i ostvarivi.

Literatura

1. Ackoff, R.L., The Art and Science of Mess Management, in: Rosenhead, J., Problem Structuring Methods, XIII European Conference on Operations Research, Glasgow, July, 1994.
2. Albritton, M., McMullen, P. and Gardiner, L., OR/MS Content and Visibility in AACSB-Accredited US Business Programs, *Interfaces*, vol. 33 no. 5, 2003, pp. 83-89.
3. Ashby, W.R., An Introduction to Cybernetics, Wiley and Sons, Inc., New York, 1966.
4. Brans, J.P., Ethics and Decisions, European Journal of Operational Research, 136:340352, 2002.
5. Checkland, P., OR and system movement: mappings and conflicts, Journal of Operational research Society, 34 (8), 1983, pp. 661-675.
6. Fuller, J. and Mansour, A., Operations Management and Operations Research: An Historical and Relational Perspective, *Management Decision*, vol. 41 no. 4, 2003, pp. 422-426.
7. Fuller, J. and Martinec, C.L., Operations Research and Operations Management: From selective Optimization to System Optimization, Journal of Business&Economics research, vol.3, number 7, 2005., pp. 11-16.
8. Fuller, J., Future Directions of Management Science and Operations Management in Business School Curricula, College Teaching methods & Styles Journal – third quarter, vol.2, number 3., 2006, pp. 29-32.
9. Holt, J., Pickburn, G., OA Techniques for the Future, DERA/CDA/SEA/AIR/CR000141, 2001.
10. Horner, P., History in the Making, *OR/MS Today*, vol. 29 no. 5, 2002, <http://www.lionhrtpub.com/orms/orms-10-02/frihistory.html>
11. Mc Closkey, J., Florence, T., Operations Research for Management, Panorama, Zagreb, 1965.
12. Munro, L. and Mingers, J., The use of multimetodology in practice – result of a survey of practitioners, Journal of Operational research Society, 53, 2002, pp. 369-378.
13. Petrić, J., Operaciona istraživanja, Savremena administracija, Beograd, 1979.
14. Petrović, S., Sistemsko mišljenje sistemske metodologije, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 1998.
15. Rittel, H.W.J. and Webber, M.M., Dilemmas in a General Theory of Planning, 1973, Policy Sciences 4, pp.155-169.
16. Rosenhead, J.V., What.s the problem? An introduction to problem structuring methods, *Interfaces* 26(6), 1996, p.p. 117-131.
17. Rosenhead, J.V., Success and survival . A comment. *The Journal of the Operational Research Society* 49(4), 1998, p.p.408-412.
18. Rosenhead, J. and Mingers, J., Rational analysis for a problematic world Revisited, Problem structuring methods for complexity, uncertainty and conflict, Wiley John, 2001.
19. Vujošević, M., Sistemski pristupi slabo strukturiranim problemima – izazov operacionim istrazivacima, SYMOPIS 94, Kotor, Zbornik radova, pp. 12-15.

**COMPLEXITY, OPTIMIZATION AND OPERATIONAL
RESEARCH - REFLECTIONS**

Abstract: Practical problems are inherently ambiguous and multiobjective and must be considered with several aspects, i.e. with respect to multiple criteria. Classical optimization methods are appropriate for solving the well-structured problems, especially if optimization is done according to a criterion. Most of the real problems, given their complexity, are not possible or very difficult to properly formalize with appropriate mathematical model, so that the traditional algorithmic-optimization procedure shows enough effective instruments for their solution. In this context, and bearing in mind the needs of the economy and society as a whole, the question of the future of traditional operational research, their relationship with the science of management and their mission as a scientific discipline is raised.

Key words: complexity, uncertainty, operational researchs, multicriteria choice, optimization, decision, multimethodology.



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaženja XLVIII, br. 3, 2010., str. 421-435
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

ON-LAJN PROMOTIVNE TEHNIKE KAO FAKTOR UNAPREĐENJA PROMOTIVNIH MOGUĆNOSTI VEB SAJTOVA

Mr Uglješa Stankov*

Dr Nevena Ćurčić*

Mr Vanja Dragičević*

Rezime: Broj veb sajtova na Internetu raste ogromnom brzinom uz istovremenu pojavu novih tehnika Internet promocije. U takvim uslovima, Internet marketing uglavnom podrazumeva upotrebu veb-sajtova u kombinaciji sa on-lajn promotivnim tehnikama. Trenutno najzastupljenije on-lajn promotivne tehnike su: marketing pretrage, Internet oglašavanje, odnosi sa javnošću na Internetu, viralni marketing, afiliativni marketing, imejl marketing, blog marketing i marketing diskusionih grupa. Poznavanje karakteristika i mogućnosti konkretnih on-lajn promotivnih tehnika nameće se kao imperativ za nosioce marketing aktivnosti.

Ključne reči: Internet, Veb, marketing, promocija.

Uvod

Sa početkom novog milenijuma, prisustvujemo možda najdinamičnijim i najrevolucionarnijim promenama u čitavoj istoriji marketinga. Te promene uzrokovane su napretkom u tehnologiji i razvoju koji je doveo do rasta komunikacije putem interaktivnih medija, naročito Interneta [1]. Internet ima više vidova upotrebe, ali se kao najpopularniji ističe veb. Preduzeća masovno kreiraju sopstvene veb-sajtove u želji za praćenjem novih trendova, prilikom kreiranja strategija elektronskog poslovanja [2, str. 11] i zbog potreba koje nameće novo on-lajn tržište. Sa

* Prirodno-matematički fakultet Novi Sad, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, E-mail: ugljesa.stankov@dgt.uns.ac.rs

UDK 004.738.5:658.8, Pregledni rad

Primljeno: 27.11.2009. Prihvaćeno: 08.09.2010.

porastom broja veb-sajtova pojavljuju se brojne tehnike on-lajn promocije, koje postavljaju nove izazove pred Internet marketing.

Cilj rada je da ukaze na trenutno najaktueltije on-lajn tehnike koje mogu doprineti povećanju promotivnih mogućnosti veb-sajta i ukupnog kvaliteta elektronske usluge [3, str. 43], kao bitnih faktora u procesu donošenja odluka o kupovini putem Veb-a.

1. Koncept Internet marketinga i Internet promocije

Internet marketing kao relativno nov koncept još uvek traga za svojim teorijskim utemeljenjem. Dve osnove činjenice su tome značajno doprinele: (1) Internet marketing je prvenstveno empirijski koncept i (2) Internet se nalazi u stalnom procesu promena i razvoja.

Chaffey definiše Internet marketing kao dostizanje marketing ciljeva kroz primenu digitalnih tehnologija [4, str. 8]. Internet marketing, kao koncept u čijoj osnovi stoje upotrebljene mogućnosti koje pruža Internet, pre svega se usmerava na promociju i prodaju [52, str. 278], mada se može sresti u svim elementima klasičnog marketing koncepta.

Često se ne pravi razlika između pojmove Internet marketinga i Internet promocije. Poistovećivanje ova dva pojma delimično je uslovljeno prilično kolokvijalnom upotrebom pojma marketing u smislu promocije. Istovremeno, pojam Internet marketing se često svrstava u elemenat klasičnog promotivnog miksa, što predstavlja daleko suženo tumačenje ovog pojma, svedeno na instrument promocije.

Sve informacije koje se pojave na Internetu o preduzeću ili proizvodima nose određene promotivne efekte. Čak i rezultati pretraživača, rang lista traženog sajta takođe u sebi nosi promotivne efekte. Ipak, Internet promocija, kao ključna komponenta Internet marketinga, je organizovana aktivnost koja koristeći Internet ima za cilj promociju preduzeća, proizvoda ili ideja.

Radi dalje analize, potrebno je upoznati se sa pojmovima: on-lajn, of-lajn, on-sajt i of-sajt promocije. Predmet ovog rada bazira se na on-lajn i on-sajt promociji. On-lajn promocija podrazumeva sve tehnike bazirane na Internetu koje doprinose ostvarenju ciljeva veb-sajta (stvaraju ili uvećavaju broj posetilaca veb-sajta, doprinose povećanoj prodaji i drugo). On-lajn promociju u suštini čine sve on-lajn (Internet) promociione tehnike. S druge strane, of-lajn promocija označava sve tradicionalne instrumente promocije koji se koriste da bi se generisao ili povećao Veb saobraćaj [4, str. 370]. On-site promocija podrazumeva sve aktivnosti koje unapređuju komunikaciju sa ciljnim javnostima na osnovu aktivnosti u sklopu veb-sajta, da bi se ostvarili

On-lajn promotivne tehnike kao faktor unapredjenja promotivnih mogućnosti veb sajtova

tradicionalni ciljevi promocije [5; 6]. Of-sajt promocija, s druge strane, podrazumeva sve aktivnosti koje utiču na poboljšanje komunikacije van veb-sajta (sajtova) organizacije [5].

Veb-sajt čini ključni element Internet promocije. Međutim, veb-sajt sam po sebi, ne može činiti on-lajn promotivnu tehniku, jer samo njegovo postojanje čini samo neophodan uslov da bi se započelo sa promocijom na Internetu. Na veb-sajtu proizvoda ili kompanije je ishodište gde će se naći potencijalni potrošači privučeni raznim promotivnim tehnikama [7]. Za pun efekat Internet promocije neophodno je koristiti posebne tehnike koje je razvila Internet praksa.

2. On-lajn promotivne tehnike

U praksi Internet marketing uglavnom podrazumeva upotrebu veb-sajtova u kombinaciji sa on-lajn (Internet) promotivnim tehnikama [4].

Slika 1. Najaktuelnije on-lajn promotivne tehnike



Postoje brojni instrumenti promocije na Internetu, odnosno on-lajn promotivne tehnike koje stoje na raspolaganju marketing sektoru svakog preduzeća. Trenutno najzastupljenije on-lajn promotivne tehnike su: marketing¹ pretrage, Internet oglašavanje, odnosi sa javnošću na Internetu,

¹ Upotreba reči marketing koji označava tehniku, instrument Internet marketing promocije, posledica je originalnih naziva ovih tehnika na engleskom jeziku. Rec

viralni marketing, afiliativni marketing, imejl marketing, blog marketing i marketing diskusionih grupa (Slika 1). Navedene tehnike su samo deo šireg spektra on-line tehnika, koje vrlo brzo nastaju sa praktičnim tehničkim razvojem Interneta. Hijerarhija on-lajn promotivnih tehnika se ne može izvršiti, jer će ona biti različita za svako preduzeće u odnosu na postojeću marketing strategiju, tip delatnosti preduzeća, životni ciklus proizvoda, prepoznatljivosti brenda, konkurenčkih strategija, razvijenosti Interneta i drugo.

2. 1 Marketing pretrage

Kao što je važna dobra lokacija u trgovini proizvoda i usluga na tradicionalan način, isto tako je važna lokacija na Vebu [46]. Broj veb stranica raste ogromnom brzinom, što potvrđuje podatak da je 1995. godine u svetu bilo dva miliona registrovanih domena, a 2004. godine 233 miliona [8, str. 672]. U takvom okruženju od ključne važnosti je obezbeđivanje lakog pronalaženja veb-sajta.

Postoje dva osnovna načina dolaska na određeni veb-sajt. Prvi je da korisnik Veba unapred zna koji veb-sajt će posetiti (zna URL) i putem veb čitača mu pristupa. Drugi način označava situaciju kada korisnik koristeći pretraživače dolazi na veb-sajt. Najveći broj korisnika Interneta, čak 90% koristi pretraživače u potrazi za Internet resursima [9, str. 1].

Rezultati pretrage mogu biti neplaćeni ili plaćeni. Neplaćeni (organski, prirodni) rezultati pretrage su „najbolje“ veb strane koje odgovaraju postavljenom upitu (ključnim rečima, terminima, frazama). Neplaćenim rezultatima pretrage korisnici najviše veruju i najveći broj posetilaca dolazi na veb-sajt pomoću njih.

Sve aktivnosti dizajnirane da poboljšaju rezultate pretrage veba, bilo oni plaćeni ili ne, mogu se smatrati delom marketinga pretrage. Marketing pretrage je poznat i pod nazivom marketing pretraživača (Veba).

Veb-sajtovi kao najčešći vid Internet prisustva često nisu „vidljivi“ za pretraživače veba. To praktično znači da najveći broj zainteresovanih korisnika Interneta za sadržaj koji se nudi neće biti u prilici da do njega dođe. Zbog toga se nameće potreba kreiranje veb-sajta prema zahtevima pretraživača veba. Ova praktična potreba stvorila je jednu od ključnih tehnika marketinga pretrage koja se naziva optimizacija veb-sajta prema zahtevima pretraživača (Search Engine Optimization - SEO) [10].

marketing se ne koristi u svom izvornom značenju, već opisuje tehniku promocije na Internetu.

On-lajn promotivne tehnike kao faktor unapredjenja promotivnih mogućnosti veb sajtova

Optimizacija veb-sajta prema zahtevima pretraživača predstavlja primenu tehniku i taktika koje omogućuju bolje pozicioniranje adekvatnih stranica u rezultatima pretraživanja na pretraživačima, za odabране ključne reči koje najbolje opisuju tražene pojmove.

Kompletan SEO proces se deli na tri osnovne grupe aktivnosti: (1) optimizacija sajta na tehničkom nivou, (2) optimizacija sajta na nivou sadržaja i (3) linkovanje posmatranog sajta na drugim veb-sajtovima [5].

Cilj optimizacije je i ostvarivanje što boljeg ranga u rezultatima pretrage. Kakav će biti rang rezultata pretrage zavisi od nekoliko faktora, kao što su: položaj ključne reči pretrage na veb strani, učestalost pojavljivanja te reči na veb strani, broj linkova, učestalost klikanja na link, odnosno saobraćaj veb-sajta i slično. Važnost navedenih elemenata se razlikuje između pretraživača, odnosno njihovih algoritama za pretragu.

2.2 Internet oglašavanje

Internet oglašavanje se najšire može definisati kao upotreba Interneta kao medija kojim se propagandna poruka prenosi putem ekrana računara [11]. Nešto uže shvatanje Internet oglašavanja ovaj pojam određuje kao prenošenje propagandnih poruka Internet korisnicima putem veb-sajtova, imejla i kompjuterskih programa koji podržavaju reklame. Najuža definicija poistovećuje Internet oglašavanje sa banerima [50, str. 302].

Internet oglašavanje ima zadatak da utiče na povećanu vidljivost veb-sajta, podigne nivo poseta, podstiče prodaju i utiče na razvoj brendova [12]. Oglašavanje preko Interneta je jeftinije, brže i namenjeno milionskom auditorijumu [13, str. 20].

Najčešći vidovi Internet oglašavanja su baner² oglasi i imejl oglasi [14, str. 251]. Na počecima razvoja Interneta jedino sredstvo prenošenja propagandne poruke bili su baneri koji su i danas najčešći oblik propagande na Internetu. Radi se o delovima veb stranica, koji prikazuju propagandnu poruku sa ciljem da se privuče korisnik veb strane na stranu pretraživača [15, str. 463; 16, str. 42]. Baneri mogu biti statički, dinamički i interaktivni i to u obliku teksta, slike, animacije, videa³. Baneri su ujedno i hiperlinkovi, te se klikom na baner obično otvara veb strana kompanije, proizvoda i slično (ili

² Baner od engleske reči banner originalnog značenja reklamni natpis, datum izdanja [16, str. 42].

³ Baneri koje sačinjavaju animacije, video i zvuk, video i zvučni striming (streaming) nazivaju se rich media baneri (baneri bogatih medija).

se, u slučaju interaktivnih banera, dodatne informacije mogu pružiti na istoj veb strani).

Značajna prednost banera je mogućnost određivanja njihovog ciljnog pojavljivanja u skladu sa određenim kontekstom veb-sajta, ponašanjem korisnika, kao i njihovih demografskih i geografskih karakteristika [49, str. 24]. Ukoliko baneri nisu usklađeni sa kontekstom veb-sajta imaju veoma mali promotivni efekat [46, str. 64]. Još 1998. godine polovina Internet korisnika nije čak ni posmatralo banere pri pregledanju veb stranica [17, str. 317].

Za razliku od većine drugih tehnika Internet promocije, baneri zahtevaju značajnija finansijska ulaganja. Postoje tri osnovna načina plaćanja usluge objavljivanja banera. Osnovni način plaćanja usluge objavljivanja je takozvana „cena na 1000“ ili „cena po utisku“ (Cost per 1,000 – CPM) gde oglašivač plaća objavljivanje banera na veb stranici nakon svake ostvarene hiljadite posete toj veb stanici. Ovaj način je preuzet od tradicionalnog oglašavanja i ne koristi prednosti hiperlinkova. Drugi način je „cena po kliku“ (Cost per Click – CPC) ili „plaćanje po kliku“ (Pay per click – PPC), koji podrazumeva cenu koja se plaća za svaki klik na baner. Treći način je „cena po akciji“ (Cost per Action – CPA) koju oglašivač plaća u slučaju ostvarenja određene željene radnje od strane kupca (na primer, kupovina proizvoda) [18, 19].

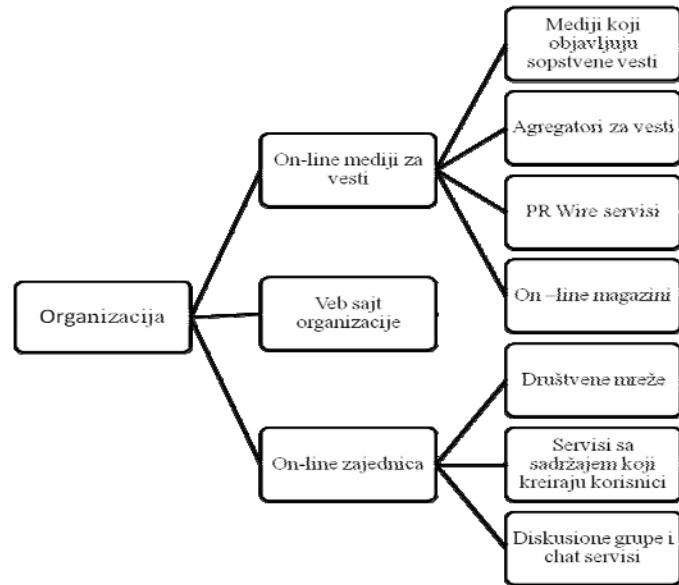
„Cena po kliku“ i „cena po akciji“ su dva osnovna načina određivanja cene za postavljanje banera i često su korišćeni u afilijativnim programima (programima upućivanja) o kojima će biti reči u okviru posebne Internet promotivne tehnike – afilijativni marketing.

2.3 Odnosi sa javnošću na Internetu

Internet je umnogome promenio tradicionalne odnose sa javnošću o čemu govore brojne studije [20; 21; 22; 23]. Odnosi sa javnošću na Internetu (Internet Public Relation ili On-line PR) predstavljaju skup svih akcija koje se preduzimaju na Internetu sa ciljem da se poruka prenese korisnicima koji bi za nju bili zainteresovani. On-lajn PR bi se mogao okarakterisati i kao skup svih akcija koje se preduzimaju koristeći Internet da bi se privukla pažnja medija, televizije, radija, štampe, ostalih veb-sajtova, on-lajn foruma, odnosno svuda gde bi neko zainteresovan za datu poruku mogao da je vidi i čuje i onda prenese drugima. Ukratko, on-lajn PR nije o tome kako dovesti posetioce na veb-sajt, već kako da se, koristeći veb-sajt, o njemu priča na drugim medijima [24, str. 59].

On-lajn promotivne tehnike kao faktor unapredjenja promotivnih mogućnosti veb sajtova

Slika 2. Načini komunikacije organizacije u on-lajn okruženju [na osnovu 5].



Internet je doneo brojne nove mogućnosti komuniciranja sa javnošću i time značajno unapredio ovu vrstu on-lajn promotivne tehnike. Varagić izdvaja tri osnovna načina komuniciranja organizacije u savremenom Internet okruženju: (1) komunikacione aktivnosti u sklopu okruženja veb-sajta (Company's websites), (2) komunikacija sa on-lajn medijima za vesti (On-line News Outlets) i (3) komunikacija sa društvenim medijima (Community & Social Media) [5]. Varagić daje gotovo kompletну listu načina komunikacija organizacije u on-lajn okruženju prema svakom od tri osnovna načina (slika 2).

2.4 Viralni marketing

Viralni marketing je skorašnji fenomen u marketingu [26, str. 42] i još uvek postoje različite debate o tome kako ga definisati. Jedna od definicija opisuje viralni marketing kao strategiju koja ohrabruje pojedince da prenose poruke drugima i na taj način stvaraju potencijal za eksponencijalni rast izlaganja poruke i njenog uticaja [27, str. 88]. Kao virus, takva strategija ima prednosti brzog umnožavanja. U ovoj definiciji osnovna karakteristika viralnog marketinga je eksponečijalni rast i prenošenje poruke na druge. Na osnovu navedenog, može se reći da se viralni marketing sastoji od kreiranja „zarazne“ propagandne poruke koja će se prenositi od računara do računara sa krajnjim ciljem povećanja svesti o brendu.

Predmet poruke viralnog marketinga može obuhvatati različite poruke uključujući slike, šale, kviz promocije, propagandne igre (advergames), video klipove, elektronske razglednice, interaktivne mikro veb-sajtovе (widgets) i drugo [28, str 126].

Viralni marketing ima pozitivne rezultate kada korisnik razume i prihvata poruku i kada je motivisan da je prosleđuje dalje. Ipak, uspešnost viralnog marketinga zavisi od niza elemenata. Postoji šest osnovnih strategija koje bi trebalo implementirati kako bi se osigurala uspešnost kampanje viralnog marketinga: (1) omogućavanje korišćenja besplatnih usluga ili proizvoda, (2) omogućavanje jednostavnog transfera poruke, (3) obezbeđivanje dovoljno resursa u slučaju prevelikih zahteva korisnika, (4) istraživanje uobičajene motivacije i ponašanje ciljnih grupa, (5) korišćenje postojeće komunikacijske mreže zbog postojećih navika korisnika Interneta i (6) iskorišćavanje prednosti drugih (dodatnih) komunikacijskih resursa (linkovi na drugim veb stranicama, besplatni članci i slično) i na taj način privlače posetioce na svoju veb stranicu [29].

Prednost viralnog marketinga je u tomu što se lako uključuje u ostale Internet marketinške tehnike i time postaje važan deo ukupnog Internet marketinga.

2.5 Afilijativni marketing

Posebnu vrstu Internet oglašavanja predstavlja afilijativni (affiliate - partner) marketing. Afilijativni marketing (ili oglašavanje) je termin koji se često koristi da opiše program koji određuje veb-sajt i koji omogućava drugim veb-sajtovima da reklamiraju proizvode i usluge i da za to dobiju nadoknadu. Affiliate marketing programi mogu predstavljati jednu od najmoćnijih tehnika Internet marketinga [30, str. 46]. Veb-sajt ili kreira sopstveni afilijativni program ili se uključuje u afilijativne mreže [31]. U afilijativnom marketingu organizacija deli profit od prodaje sa svojim posrednikom (affiliate) koji je usmerio kupce oglašavanjem putem banera i linkova smeštenih na svojim veb stranicama, imejlu ili plaćenim oglasima na pretraživačima.

Jedan od ključnih segmenata afilijativnog marketinga su afilijativne mreže (serveri afilijativnih programa). Serveri afilijativnih programa omogućuju sklapanje partnerstva preduzeća i posrednika. Partnerstvo funkcioniše na način da posrednici uglavnom postavljaju link preduzeća čije proizvode oglašavaju, na svoje veb stranice i na taj način usmeravaju korisnike svoje veb stranice na veb stranicu preduzeća. Kada potencijalni kupci kliknu na takav link, odlaze na veb stranicu preduzeća i kada ispunе

On-lajn promotivne tehnike kao faktor unapredjenja promotivnih mogućnosti veb sajtova

željenu akciju (ispune formular, obave kupovinu, učestvuju u anketi i slično), posrednik zarađuje unapred ugovorenu proviziju [31; 32].

Može se izdvojiti nekoliko značajnih prednosti korišćenja afiliativnog marketinga: fleksibilnost, niski troškovi, nepostojanje potrebe za angažovanjem novih radnika, neograničen broj proizvoda i usluga koji se mogu promovisati i globalno tržište [33, str. 7].

Često se navodi da ovaj vid Internet promocije ne donosi željene efekte jer je Internet preplavljen brojnim afiliativnim programima. Međutim, navedeno ne može biti u potpunosti tačno ako se znaju činjenice da broj Internet korisnika raste velikom brzinom i da se sve veći broj odlučuje na kupovinu putem Interneta. Afiliativni programi će imati naročitu ulogu u zemljama u kojim Internet tek treba da doživi ekspanziju.

2.6 Imejl marketing

Efikasan marketing u savremenom poslovanju podrazumeva komunikaciju putem imejla. Čak i kada kompanija ili pojedinac nemaju prisustvo na Internetu mogućnost komuniciranja putem imejla se podrazumeva [34]. Ovome u prilog ide i činjenica da prosečan korisnik Interneta više vremena provede u čitanju i slanju pošte, nego „surfujući“ Vebom.

E-mail marketing je vitalni deo Internet promocije vezane za veb-sajt (on-sajt) i van njega. Veliki broj Internet korisnika se posle jedne posete možda više nikada neće vratiti na isti veb-sajt. Međutim ukoliko se zabeleži e-mail posetioca, postoji mogućnost da se ponovo uspostavi kontakt [35].

Baggott izdvaja četiri osnovna razloga zbog kojih je imejl odličan alat za marketing i promociju: (1) imejl je jednostavan za korišćenje, (2) korišćenje e-mail-a nije skupo, (3) imejl je interaktivni i (4) imejl omogućava prikupljanje podataka o potrošačima [36, str. 21].

Imejl nudi više od privlačenja direktnе pažnje i podsticaja na kupovinu. Imejl pomaže da se ostane u kontaktu sa potrošačima i utiče na njihova osećanja prema određenim proizvodima i uslugama [18]. Imajući to u vidu, mogu se izdvojiti ključni ciljevi korišćenja imejla marketinga: (1) stvaranje tražnje ili dolazak do novih potrošača, (2) zadržavanje postojećih potrošača, (3) stvaranje svesti o brendu i jačanje tržišne pozicije, (4) podsticanje na kupovinu potencijalnih potrošača i (5) obezbeđivanje informacija povezanih sa pomenutim ciljevima.

Prilikom razmatranja primene imejl u promociji od ključne važnosti su dva činioца: kreiranje i ažuriranje imejl marketing lista i sadržaj same imejl poruke.

Postoji tržište na kome se kupuju, prodaju i iznajmljuju imejl adrese. Međutim, daleko veću vrednost od kupljenih ili iznajmljenih imejl adresa predstavljaju liste imejl adresa koje su sačinile same kompanije prilikom korespondencije sa potrošačima, registracije na veb stranicama, putem veb formulara ili putem imejl upitnika. Ovaj način imejl promocije pripada takozvanom „marketingu uz dozvolu“ (permission marketing) koji podrazumeva da se od posetioca veb-sajta konkretno i nedvosmisleno zatraži dozvola da mu se šalju e-mail poruke određene sadrzine [34, 37, str. 96].

Registracijom na e-mail liste se izbegava slanje neželjenih propagandnih poruka koje se u tom slučaju tretiraju kao spam⁴. Spam se često tretira kao udar na privatnost korisnika Interneta⁵, a pošiljalac poruke se može smatrati kao neko ko krši Internet etiku⁶. Imajući u vidu navedeno, svaki imejl mora imati jasno navedenu mogućnost brisanja sa imejl liste.

Sadržaj imejl poruke mora da bude od interesa za ciljnu grupu, odnosno mora imati određenu vrednost za primaoca, te istovremeno mora da gradi ili nadgradi poziciju proizvoda, usluge ili kompanije. Sadržaj imejl poruke koja se šalje može se razlikovati od delatnosti do delatnosti, ali se mogu izdvojiti ključni delovi sadržaja: proizvod ili usluga, odnosno saopštenje kompanije ili saopštenje za medije; bilteni, istraživanja, promotivne akcije/specijalne ponude, obaveštenja o veb-sajt osvežavanjima [34].

2.7 Blog marketing

Za razliku od veb-sajtova, blogovi predstavljaju pravi primer kreiranja sadržaja od strane korisnika. Od 2004. godine blog postaje jedan od dominantnijih načina predstavljanja pojedinaca i firmi pružajući sveže i autentične informacije [25, 51, str. 123].

⁴ Spam predstavlja neželjenu poštu, odnosno poštu koju korisnik nije tražio. To su najčešće reklamne poruke ili ponude [16, str. 485]

⁵ Razvojem Interneta razvijene su i nove tehnike prikupljanja podataka koje produbljuju pitanje privatnosti potrošača tj. korisnika Interneta [38, str. 19].

⁶ Internet etika se može okarakterisati kao ponašanje na Internetu povezano sa nezvaničnim konvencijama kojima se promoviše delotvorno, ili učitivo, ili priyatno on-line ophodenje. Ovaj tip ponašanja se često naziva „netiketa“. Netiketa se može definisati kao „kako treba i kako ne treba postupati u on-line komunikaciji“, ili kao „osnovna on-line pristojnost“. Kršenje netikete može se smatrati neetičkim, mada nije nezakonito [39].

On-lajn promotivne tehnike kao faktor unapredjenja promotivnih mogućnosti veb sajtova

Blog je u osnovi veb-sajt i tako posmatran ne bi mogao biti uključen u Internet promociione tehnike. Međutim, blog kao zavisna forma (deo ponude veb-sajta) naglo se razvijala kako su kompanije uvidale njegove promotivne vrednosti. Danas se blogovi planirano „dodaju“ veb stranicama kompanija kako bi se postigli promotivni ciljevi kompanija. U tom smislu, blogovi se mogu svrstati u jednu od tehnika Internet promocije koja se naziva blog marketing.

Blog marketing bi se mogao okarakterisati kao marketing koji podrazumeva upotrebu veb-sajtova koji su primarno sačinjeni od ličnih i profesionalnih zapažanja u formi dnevnika ili žurnala [40, str. 59].

Postoji više bitnih razloga zbog kojih kompanije koriste blog u svojim promotivnim nastupima na Internetu: velika vidljivost blogova na pretraživačima, direktna komunikacija sa potrošačima, sredstvo su za kreiranje tržišnih marki, sredstvo su za razlikovanje od konkurenčije, omogućavaju stvaranje ličnih odnosa sa potrošačima, omogućavaju bolje upoznavanje tržišnih niša, sredstvo su za izgradnju on-lajn reputacije, omogućavaju iznošenje ličnih stavova i viđenja i sredstvo su za internu komunikaciju u kompanijama [41, 47, str. 68].

U okviru blog marketinga ističe se šest ciljeva primene bloga: (1) informisanje i edukacija javnosti i trenutnih potrošača, (2) obezbeđivanje korisničkog servisa, (3) stvaranje slike o identitetu kompanije, (4) zabava korisnika bloga, (5) podsticanje korisnika na akciju i (6) ohrabrvanje dijaloga sa postojećim i potencijalnim potrošačima. Većina preduzeća kombinuje nekoliko prethodno navedenih ciljeva u okviru jednog bloga, ali postoji praksa kreiranja nekoliko paralelnih blogova [42, str. 14].

2.8 Marketing diskusionih grupa

Marketing diskusionih grupa se često izostavlja iz spiska promotivnih tehnika na Internetu. To se obično čini jer se smatra da su diskusione grupe samo sredstvo u okviru tehnike odnosa sa javnošću na Internetu. Međutim, pojedini autori [43, 44] naglašavaju značaj diskusionih grupa u promociji. Ovome treba dodati, da su diskusione grupe „starije“ od Veba, gde se odvija najveći deo Internet promocije. Međutim, iako se diskusionim grupama ranije pristupalo putem posebnih čitača, trenutno su dostupne i putem čitača Veba.

Danas je veliki broj diskusionih grupa komercijalizovan, ali još postoje one sa lojalnim članovima koji vode različite rasprave. Pošto se rasprave vode oko određene teme, diskusiona grupa se može posmatrati kao

ciljni segment tražnje ukoliko tema rasprave odgovara tipu proizvoda ili usluge koju nudi kompanija.

Postoji nekoliko značajnih pogodnosti koje se mogu iskoristiti u Internet promociji kada su u pitanju diskusione grupe: (1) stupanje u kontakt sa potencijalnim kupcima (putem jedne poruke), (2) komuniciranje sa postojećim kupcima, (3) istraživanje tržišta, (4) građenje reputacije i (5) povećanje posete komercijalnom veb-sajtu.

Prvi korak u promociji u okviru diskusione grupa treba da bude identifikacija onih diskusione grupa koje odgovaraju ponudi kompanije. Postavljanje komentara moguće je istovremeno u više grupa (cross-posting). Ovo je korisno kada se nastupa na više grupa koje imaju sličnu temu. Postupak postavljanja istih komentara na više različitih diskusione grupa, koje pritom imaju različite teme, smatra se spam-om. Veliki broj diskusione grupa zabranjuje oglašavanje. Međutim, postoje diskusione grupe koje su posvećene upravo ovoj temi, tako da se napor u okviru propagande mogu usmeriti na ove diskusione grupe.

Na kraju treba naglasiti da se, za razliku od veba, promocija putem diskusione grupa ipak obraća znatno manjem auditorijumu i nikako ne može biti glavna promotivna tehnika u strategiji Internet promocije. Međutim, ne treba je isključiti, već koristiti kao specifično sredstvo promocije [43, str. 207] jer može biti efikasno sredstvo za kreiranje interesa o proizvodu [45, str. 31] u okviru specifičnih ciljnih grupa.

Zaključak

Veb-sajt je ključni element Internet promocije, odnosno ishodište gde treba da se nadu potencijalni potrošači privučeni on-lajn promotivnim tehnikama. Trenutno najaktuelnije on-lajn promotivne tehnike koje se koriste su: marketing pretrage, Internet oglašavanje, odnosi sa javnošću na Internetu, viralni marketing, afiliativni marketing, imejl marketing, blog marketing i marketing diskusione grupa. Izdvojene on-lajn promotivne tehnike nastale su kao posledica tehnološkog razvoja pojedinih segmenata globalne svetske mreže. Značaj pojedinih on-lajn promotivnih tehnika vremenom se menja, a njihova upotreba zavisi od konkretne situacije u svakom preduzeću, ili čak, od konkretnog proizvoda. Istovremeno se i same on-lajn promotivne tehnike konstantno razvijaju pružajući nove mogućnosti za unapredjenje promocije preduzeća i proizvoda putem veb-sajtova.

Dobro poznavanje osnovnih on-line promotivnih tehnika, uz veb-sajtove, čini bazu primene promocije na Internetu. Raspolažanje informacijama o karakteristikama i novim mogućnostima aktuelnih on-lajne

On-lajn promotivne tehnike kao faktor unapredjenja promotivnih mogućnosti veb sajtova

promotivnih tehnika nameće se kao imperativ za nosioce marketing aktivnosti zadužene za Internet marketing.

Literatura

1. Belch E., Belch A. M., *Advertisng and Promotion, an Integrated Marketing Communications Perspective*, Irwin/McGraw-Hill, Boston, 1997.
2. Milovanović S., Osnove formulisanja strategije elektronskog poslovanja preduzeća, *Ekonomski teme*, 2008/1, str. 11-20.
3. Ćuzović, S., Sokolov-Mladenović S., Unapređenje kvaliteta elektronske usluge u funkciji satisfakcije potrošača, *Ekonomski teme*, 2009/2, str. 43-58
4. Chaffey D., Ellis-Chadwick F., Mayer R., Johnston K., *Internet Marketing - Strategy, Implementation and Practice*, Pearson Education Limited, Harlow.
5. <http://www.draganvaragic.com>
6. <http://www.marketing-online.co.uk>
7. Roldan M., *Marketing Plans for E-commerce Projects*, u Bidgoli H. (ed.), *The Internet Encyclopedia Vol. 2*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2004.
8. Kasi V., Jain R., *Internet Search Engines*, u Khosrow-Pour M. (ed), *Encyclopedia of E-Commerce, E-Government, and Mobile Commerce*, Vol. 1, Idea group reference, Hershey, 2006.
9. Viney D., *Get to the Top on Google*, Nicholas Brealey Publishing, London, 2008.
10. Morgan N., Pritchard A. (2000): *Advertising in Tourism and Leisure*, Butterworth-Heinemann, Oxford
11. <http://www.businessdictionary.com/definition/online-advertising.html>
12. <http://www.active-domain.com/online-advertising/online-web-site-advertising.htm>
13. Đuričin D., Strategijska analiza ljudskih resursa, *Ekonomski teme* 2009/1, str. 1-46.
14. Manolis C., Averill N., Brooks C. M., *Modeling the Effects of Attitudes Toward Advertising on the Internet*, u Clarke I., Flaherty T. B. (eds), *Advances in Electronic Marketing*, Idea Group Publishing, Hershey, 2005.
15. Perreault Jr. W. D., McCarthy E. J., *Basic Marketing, A Global-Managerial Approach*, McGraw-Hill, New York, 2002.
16. Tasić V., Bauer I., *Rečnik kompjuterskih termina*, Mikro knjiga, Beograd, 2003.
17. Afuah A., Tucci Ch., *Internet Business Models and Strategies*, McGraw-Hill Higher Education, New York, 2003.
18. Šapić D., *Marketing za treći milenijum – Marketing na Internetu*, Peščanik M., Beograd, 2002.
19. <http://www.definethat.com/define/291.htm>
20. Holtz S., *Public Relations on the Net*, AMACOM, New York, 2002.
21. Breakenridge D., DeLoughry T. J., *The New Pr Toolkit*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2003.
22. Aronson M., Spetner D., Ames C., *The Public Relations Writer's Handbook*, Jossey-Bass, San Francisco, 2007.

23. Scott D. M., The New Rules of Marketing and PR, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2007.
24. Krstić M. Internet marketing i online PR, <http://www.milosblog.com/fajlovi/OnlinePr-InternetMarketing.pdf>, 2003.
25. Varagić D., Blog kao način shvatanja i prihvatanja intenzivnijeg korišćenja Interneta, uključujući poslovnu i promotivnu primenu, www.draganvaragic.com, 2008.
26. Kovač Žnideršić R., Marić, D., Viral Marketing as a Specific Form of Internet-Based Marketing of Products and Services, Ekonomski teme, 2008/4, str. 41-49.
27. Kirby J., Viral marketing, u Kirby J., Marsden P (eds), Connected Marketing, The Viral, Buzz and Word of Mouth Revolution, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005.
28. Lindgreen A., Vanhamme J., Viral Marketing: The Use of Surprise, u Advances in electronic marketing, Idea Group Publishing, Hershey, 2005.
29. Soldo K., Demistificiranje viralnog marketinga, http://www.grapnet.com/page_net.php?id=351&oid=304, 2004.
30. Slivar I., Tourist Affiliate Program while Using Online Booking System with Possibility of Entering B2B Code, International Scientific Journal Turizam 1, 2009/1, str. 46
31. Borelli A., Holden G. Affiliate Millions, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2007.
32. Soldo K., Affiliate marketing logičan korak u mrežnom marketingu http://www.grapnet.com/page_net.php?id=350&oid=304, 2004.
33. Palmer J. High Performance Affiliate Marketing, <http://www.affiliateconfession.com/2008/01/30/super-affiliate-jeremy-palmer-gives-away-his-ebook/>, 2006.
34. Cox B., Koelzer W., Internet marketing in Hospitality, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2004.
35. Chaffey D., Total E-mail Marketing, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003.
36. Baggott C., Sales A., Email Marketing by the Numbers, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2007.
37. Ivanović A., Collin P. (2003): Dictionary of Marketing, Bloomsbury Publishing, London
38. Stanković Lj., Stošić D., Unapredjenje konkurenatske prednosti razvojem društveno odgovornog marketinga, Ekonomski teme 2008/3, str. 17-29.
39. Džonson D. DŽ., Kompjuterska etika, Službeni Glasnik, Beograd, 2006.
40. Dacko S. G., The Advanced Dictionary of Marketing: Putting Theory to use, Oxford University Press, Oxford, 2008
41. Wright J., Blog Marketing, McGraw-Hill, International edition, 2006.
42. Gardner S., Buzz Marketing with Blogs, Wiley Publishing, Inc, Hoboken, 2005.
43. Sweeney S., 101 Ways to Promote Your Web site, Maximus Press, Gulf Breeze, 2005
44. Wilmshurst J., Mackay A., The Fundamentals and Practice of Marketing, Butterworth-Heinemann, Oxford. 2002.
45. Bickart B., Schindler R. M., Internet Forums as Influential Sources of Consumer Information, Journal of Interactive Marketing, Vol. 15, No 3, 2001, str. 31-40.

On-lajn promotivne tehnike kao faktor unapredjenja promotivnih mogućnosti veb sajtova

-
- 46. Stankov U., Dragićević V., Pavlović T., Search Engine Visibility and Language Availability of Travel and Tourism Websites In Serbia, International Scientific Journal Turizam 2 (1), 2009, u štampi.
 - 47. Dyrud M. A., Worley B. R. Schultz B., Blogs: Getting Started, Business Communication Quarterly 2005, str. 67-73.
 - 48. Sherman L., Deighton J., Banner Advertising Measuring Effectiveness and Optimizing Placement, Journal of Interactive Marketing 15 (2) 2001, str. 60-64.
 - 49. Ha S., An Intelligent System for Personalized Advertising on the Internet, Lecture notes in computer science 2004, str. 21-30.
 - 50. Mangàni A., Internet Advertising: Market Structure and New Pricing Methods, u Bauknecht K., Madria S. K., Pernul G. (eds.), Electronic Commerce and Web Technologies, First International Conference, EC-Web 2000, London, 2000.
 - 51. Ćurčić N., Kvalitativna ocena sredstava turističke propagande i primjenjenog kartografskog materijala u funkciji unapređenja promotivnih aktivnosti u turizmu, doktorska disertacija u rukopisu, Novi Sad, Prirodno-matematički fakultet, 2007.
 - 52. Ćurčić N., Prezentacija turističke ponude Srbije na Internetu, Glasnik Srpskog geografskog društva, sveska LXXXVI (2), 2006, str. 277-286

ON-LINE PROMOTIONAL TECHNIQUES AS FACTOR OF ENCHANTMENT OF WEBSITE PROMOTION POSSIBILITIES

Abstract: The number of websites on the Internet has grown enormously, with the simultaneous emergence of new on-line techniques. Within this context, Internet marketing generally involves the use of websites in combination with on-line promotional techniques. Currently, the most common on-line promotional techniques are: search marketing, Internet advertising, public relations on the Internet, viral marketing, affiliate marketing, e-mail marketing, blog marketing and newsgroups marketing. Knowing the characteristics and specific on-line promotional techniques imposed as an imperative for the makers of Internet marketing plans.

Key words: Internet, Web, marketing, promotion.



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaženja XLVIII, br. 3, 2010., str. 437-451
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

MORALNI STANDARDI KAO KLJUČNA PERFORMANSA Korporativnog poslovanja

Mr Radenko Marić*

Tijana Đurković*

Rezime: Da bi uspešno realizovale svoje poslovne ciljeve, moderne kompanije treba da poseduju najvažnije standarde korporativnog poslovanja, kao što su: savremeni tehnološki procesi proizvodnje, moderni informacioni sistemi, razvijena distributivna i prodajna mreža, uvažavanje novih tehnološko-informacionih promena, uspešan menadžment i zadovoljni zaposleni. S druge strane, kao glavni nosioci datih performansi figuriraju standardi u okviru moralnih vrednosti, koji čine temelj i početak svake poslovne aktivnosti. Da bi se razumela priroda korporativnog poslovanja i odnos kompanija prema potrošačima i široj javnosti, neophodno je analizirati srž poslovanja iz ugla kompanije, proniknuti u prirodu sprovođenja poslovnih aktivnosti, u obaveze i odgovornosti koje iz toga proizilaze, a temelje se na poštovanju osnovnih moralnih standarda u odnosima prema zaposlenima, potrošačima, javnosti, društvu i državi.

Ključne reči: Moralni standardi, etika, korporativno poslovanje, moralno odgovorno ponašanje.

1. Uvod

Dobro kompanije, u pogledu dobiti, učešća na tržištu i pozitivnih finansijskih performansi, treba da se realizuje i postiže u harmoniji i skladu sa ostvarivanjem „dobra“ javnosti i potencijalnih potrošača, odnosno „dobra“ lokalne zajednice i šire društvene zajednice u kojoj kompanija i posluje. Vođenje kompanija sa stanovišta prepoznavanja, prihvatanja i poštenog uvažavanja svih moralnih aspekata tržišnog ambijenta, donosi sa sobom shvatanje korporativnog poslovanja koje se razlikuje od

* Fakultet za uslužni biznis – FABUS, Sr. Kamenica, Novi Sad.
E-mail: radenko.maric@fabus.edu.rs; djtijana82@yahoo.com;
UDK 174, Pregledni rad
Primljeno: 29.09.2009. Prihvaćeno: 08.09.2010.

tradicionalnog pristupa, u kojem se u obzir uzimaju samo interesi akcionara (vlasnika) ili se ti interesi smatraju najvažnijim. Da bi uspešno realizovale svoje poslovne ciljeve i ostvarivale navedeni sklad u poslovnim odnosima, moderne kompanije treba da poseduju poslovne standarde, kao što su: savremeni tehnološki procesi proizvodnje, moderni informacioni sistemi, razvijena distributivna i prodajna mreža, uvažavanje novih tehnološko-informacionih promena, uspešan menadžment i zadovoljni zaposleni.

Činjenica je da su svi navedeni standardi podjednako značajni za tržišni uspeh i opstanak, ipak, kao glavni nosioci datih performansi i pokretači celokupnog poslovnog ambijenta, figuriraju standardi u okviru moralnih vrednosti. Samo kompanije i zaposleni koji se ponašaju društveno (moralno) odgovorno, na temelju precizno definisanih etičkih kodeksa i pravila ponašanja postižu visoke poslovne rezultate, donose dobit kompaniji i postižu zadovoljstvo potrošača. Shodno tome, kao presudno za stvaranje povoljnog poslovnog ambijenata, neophodno je analizirati srž poslovanja iz ugla kompanija i sprovesti, takozvanu, mikro analizu korporativnog poslovanja. Treba prouknuti u prirodu sprovodenja poslovnih aktivnosti, u obaveze i odgovornosti koje iz toga proizilaze, a temelje se na poštovanju osnovnih moralnih standarda u odnosima kompanija prema zaposlenima, potrošačima, javnosti, društvu i državi; te odgovoriti na pitanja: Koji su osnovni pokretači moralnih standarda? Ko ima najveću odgovornost za njihovo uspostavljanje, održavanje i primenu tokom sprovodenja korporativne poslovne politike?

2. Uopšteno o moralnim standardima

Moralni standardi, bilo u vidu principa ili pravila, predstavljaju osnovne elemente morala, koji su neophodni za određivanje sadržaja moralnih stavova. To su zapravo zahtevi, adekvatne ljudske sklonosti i stanovišta koja utiču i motivišu ljude da se ponašaju u skladu sa tim standardima [10, str. 62]. Za razgraničenje i razlikovanje moralnih standarda od drugih praktičnih standarda poput razboritosti, opšte prihvaćenih društvenih normi ili prava, potrebno je da se razmotre njihove tri bitne odlike.

Prvo, moralni standardi su autonomni standardi u smislu da obavezuju samo osobe koje ih prihvataju svojevoljno. Ovo svojstvo razlikuje ih od heteronomnih pravnih i društvenih normi, ali ne i od standarda razboritosti i ličnog ukusa [10, str. 63]. Potom, moralni standardi pretenduju na univerzalno važenje u smislu da ih osobe koje prihvataju smatraju važećim i za druge osobe. Na osnovu toga, pomenuti standardi se razlikuju od ličnih želja, pretpostavki razboritosti i društvenih običaja, ali ne uvek i od

Moralni standardi kao ključna performansa korporativnog poslovanja

pravnih normi. Najzad, moralni standardi imaju naročitu težinu, jer se smatraju važnijim od drugih pravila ljudskog ponašanja, ponekad do te mere da preuzimaju potpunu prevlast nad njima, kao na primer, nad standardima ličnog ukusa i razboritosti [10, str. 63]. Iako postoji izuzetno veliki broj moralnih standarda, pojedini autori ih grupišu u naredne tri kategorije [14, str. 24]:

- *Standardi u okviru zakonskih propisa* – ključno pitanje kod ovih standarda jeste kakvi oni treba da budu i da li ih poštovati ili ne.
- *Standardi u okviru ekonomskih i socijalnih pitanja izvan granica zakona* – obično se nazivaju „ljudske vrednosti”. Oni se tiču konkretnih načina na koje jedna ličnost treba da tretira druge i uključuju, ne samo moralne pojmove iskrenosti, date reči, poštenja, itd., već i izbegavanje nanošenja povreda, svojevoljnu naknadu za učinjenu štetu, itd.
- *Standardi u okviru religije* – mnogi filozofi za uspostavljanje dobrog i poštenog odnosa prema drugim ljudima, odnosno društvu i zajednici, smatraju ključnim standarde sadržane u religijskim zapisima i učenjima. U hrišćanstvu, na primer, ti moralni standardi i norme temelje se na Božjim moralnim načelima izraženim u Mojsijevih deset zapovesti.* Za razliku od hrišćanstva, ostale religije (budizam, islam, hinduizam itd.) nemaju definisane Božije zapovesti, ali svaka od njih na sebi svojstven način izražava moralne standarde i norme u odnosima između ljudi i između ljudi i Vrhovnog bića – Boga.

Način na koji se moralni standardi određuju, analiziraju, prihvataju i zadržavaju, ili napuštaju, predstavlja osnovu moralnog razvoja pojedinca i društva, odnosno, predstavlja osnovu za verovanje u: a.) dijalog i kompromis prilikom rešavanja društvenih konfliktata; b.) privrženost slobodi, miru, nenasilnom ponašanju i promenama; v.) značaj poboljšanja kvaliteta životne sredine i podržavanje nacionalne i etničke raznolikosti [15, str. 5]. Ovi standardi su od trajne moralne vrednosti i od velikog značaja za život

* Deset Božjih zapovesti ili Dekagon je skup zakona koje su Izraelci, prema biblijskom izveštaju, primili od Boga na planini Sinaj preko proroka Mojsija, nakon prelaska preko Crvenog mora i izlaska iz egipatskog ropstva oko 1.200. godine pne. One su deo zbirke zakona poznate pod nazivom „Zakon” (heb. *Tora*) ili „Mojsijev zakon”. Sažet tekst Deset zapovesti glasi: ne ubi, nego se miri; ne čini preljube; ne ukradi; ne svedoči lažno; ne kuni se nikako, nego da, da ili ne, ne; poštuj oca, mater i ljubi bližnjeg svoga kao samog sebe; teži Bogu jer jedan je dobar; ne sudi da ti se ne bi sudilo jer sudija je jedan; ne protivi se zlu ne sveti se jer jedan će te osvetiti; ne gordi se i ne teži slavi, bogatstvu i moći, nego teži vencu neraspadljivom i molite se. Opširnije pogledati: Biblija (1988), Pet knjiga Mojsijevih, Dobra vest, Novi Sad.

pojedinca, ukoliko, naravno, u moral uopšte verujemo. Posebno se mora istaći da su shvatanja o tome šta je dobro, a šta loše ili zlo sasvim podložna pojedinom društvu ili nekom njegovom delu. Osim o različitim društвima, moralne norme i standardi menjaju se i unutar društva sa promenama koje se u njemu događaju, u religijskim zajednicama, u kompanijama, itd.

3. Moralni standardi korporativnog poslovanja

Interese kompanije za davanjem podrške moralnim poslovnim standardima pokreće mnoštvo faktora. Neki od tih faktora potiču iz poslovnog okruženja, dok drugi potiču iz širih društvenih okvira kroz zakone, politike, itd. Da bi saznali više o tim pokretačkim silama i osnovnim elementima korporativnih moralnih standarda, zaposlenima koji su učestvovali u AMA i HRI (American Management Association i Human Resource Institute - USA). Istraživanju poslovne etike iz 2005. godine, postavljeno je više pitanja o tome šta danas pokreće poslovnu etiku i moralne standarde u kompanijama, i šta očekuju da će da ih pokreće za narednih 10 godina. Upitani o razlozima zbog kojih kompanije svoje poslovanje vrše na društveno odgovoran način, najčešći odgovor ispitanika bio je „zaštita brenda i dobre reputacije” [1, str. 3]. U svetlosti skandala koji su se poslednjih godina desili i katastrofa koju su oni proizveli kompanijama i njihovom menadžmentu, ovo predstavlja očekivan i razuman odgovor. Izgleda da su ovi odgovori povezani sa odgovorima na trećem, četvrtom i petom mestu, a koji se odnose na poverenje potrošača, poverenje investitora i odobravanje javnosti (*Tabela br. 1.*).

Tabela br. 1. Pet osnovnih faktora koji utiču na etičko vođenje korporativnog poslovanja.

Red.broj	Faktor	Rang važnosti
1.	Zaštita brenda i dobre reputacije	4,26
2.	Ispravna stvar	4,17
3.	Poverenje i lojalnost potrošača	4,08
4.	Poverenje investitora	4,01
5.	Odobravanje javnosti	3,98

Izvor: American Management Association (2005), *A Global Study of Business Ethics 2005 – 2015*, Copyright AMA/HRI, str. 49.

Još interesantniji, i možda još više iznenađujući bio je drugi po rangiranju razlog za društveno odgovorno i etičko vođenje poslovanja koji govori da je „to ispravna stvar”. Ovo ukazuje na to da mnogi zaposleni etiku ne posmatraju sa pragmatičke poslovne tačke gledišta, već iz perspektive na koju utiču pojmovi poput morala i vrednosti [16, str. 7]. Još jedno interesantno otkriće predstavlja to da su zaposleni, upitani šta će biti za deset

Moralni standardi kao ključna performansa korporativnog poslovanja

godina, došli do istovetnog osnovnog redosleda razloga, što ukazuje na to da će njihovo etičko ponašanje tokom vremena biti stabilno.

Kad je zaposlenima rečeno da navedu faktore koji pokreću poslovni ambijent u smislu njegovog uticaja na etiku, odnosno koji su to najvažniji poslovni faktori koji utiču na moralne standarde i oblikuju dilemu zaposlenih: da li kompanija posluje etički? da li zaposleni treba da se smatra odgovornim zbog sproveđenja neetičke poslovne prakse? - odgovori su bili nešto dinamičniji (*Tabela br. 2.*). Na vrhu mogu da se vide isti osnovni prioriteti, zajedno sa pretnjom skandala i ulogom investitora i potrošača. Međutim, ovog puta se za važan činilac smatra i tržište, kako u pogledu konkurenциje, tako i u pogledu globalizacije. Sasvim je verovatno da su te dve pokretačke snage u glavama zaposlenih i menadžmenta povezane.

Tabela br. 2. Pet osnovnih poslovnih faktora koji utiču na korporativno sprovodenje poslovnih aktivnosti.

Poslovni faktori	Današnja rangiranost	Rangiranost za 10 god.
Skandali u korporaciji	1	4
Konkurenčija na tržištu	2	2
Zahtevi investitora	3	5
Pritisak potrošača	4	3
Globalizacija	5	1

Izvor: American Management Association (2005), *A Global Study of Business Ethics 2005 – 2015*, Copyright AMA/HRI, str. 50.

Na prethodnoj tabeli priložena je i rangiranost poslovnih faktora kakvu zaposleni očekuju da će biti za narednih 10 godina. Pet najvažnijih pokretača korporativnog ponašanja ostaju isti, samo se njihova pozicija menja, u zavisnosti kako zaposleni gledaju u budućnost. Prisutno je verovanje da će za deset godina globalizacija postati najvažniji poslovni pokretač etike, dok se za skandale očekuje da će izgubiti na važnosti.

Zaposleni su takođe upitani o tome koji bi faktori iz spoljnog (vantržišnog) okruženja mogli da utiču na moralne standarde (*Tabela br. 3.*). Smatrali su da danas zakoni i regulative predstavljaju najvažniji moralni standard korporativnog poslovanja, a to će ostati i u budućnosti. Međutim, kad su upitani o izgledima za narednih 10 godina, interesantno je spomenuti da su se „problemi životne sredine”, kao danas još uvek zanemaren moralni standard, sa devetog mesta pomerili na drugo. Istovremeno, korporativna društvena odgovornost (Corporative Social Responsibility - CSR) napravila je pomak sa osmog na treće mesto. Čini se da mnogi poslovni stručnjaci očekuju da pitanja životne sredine postanu mnogo važnija, a taj trend se

vezuje za pokret korporativne društvene odgovornosti. To bi možda mogao da bude predznak bržeg razvoja „zelenih“ poslovnih praksi tokom sledeće decenije.

Tabela br. 3. Prikaz osnovnih faktora iz spoljnog okruženja koji oblikuju korporativne moralne standarde.

Faktori iz spoljnog okruženja	Današnja rangiranost	Rang važnosti	Rang za 10 god.	Rang važnosti
Pravo: zakoni, regulativa	1	3,88	1	4,32
Ekonomsko okruženje	2	3,64	4	4,01
Politički ambijent	3	3,52	9	3,79
Društvene vrednosti	4	3,45	6	3,93
Privatnost	5	3,43	8	3,84
Nivo globalne bezbednosti	6	3,43	5	4,00
Tehnologija	7	3,38	7	3,93
Pokret društvene odgovornosti	8	3,33	3	3,84
Pitanja životne sredine	9	3,32	2	4,07
Društveni pritisci	10	3,27	10	4,19

Izvor: American Management Association (2005), *A Global Study of Business Ethics 2005 – 2015*, Copyright AMA/HRI, str. 51.

U zemljama u tranziciji i zemljama kandidatima za ulazak u Evropsku uniju (EU), tržišni ambijent i korporativno poslovanje oblikuju slični moralni standardi kao i u razvijenim zemljama, s tim da se njihov prioritet (rang važnosti) bitno razlikuje. Prema istraživanju, koje je na tržištu republike Srbije u prvoj polovini 2009. godine sproveo tim istraživača okupljenih oko projekt - tima „*Preduzetnik*“ (opširnije pogledati veb stranicu: www.preduzetnik.com) u saradnji sa „Evropskom inicijativom za razvoj preduzetništva“, došlo je do zaključaka da potrošači i zaposleni ozbiljno pristupaju datoj problematici, svesni su značaja moralno odgovornog poslovanja i spremni su da podrže inicijative i aktivnosti koje su usmerene ka stvaranju moralno i društveno odgovornog tržišnog ambijenta. Osnovne činioce koji oblikuju moralne standarde i društveno odgovorno poslovanje prezentuje naredni tabelarni prikaz (*Tabela br. 4.*) sa rangom važnosti za svaki kriterijum (ocene su date na skali od 0 do 10).

Tabela br. 4. Pet glavnih činilaca koji su od značaja za moralne standarde i društveno odgovorno vođenje poslovnih aktivnosti na tržištu republike Srbije.

Broj	Faktor	Rang važnosti
1.	Poverenje i lojalnost potrošača	8,96
2.	Odobravanje javnosti	7,18
3.	Ispravna stvar	6,48
4.	Poverenje stranih investitora	6,01
5.	Zaštita reputacije i brenda kompanije	5,98

Izvor: www.preduzetnik.com; datum dostupnosti (23.07.2009).

Moralni standardi kao ključna performansa korporativnog poslovanja

Prema mišljenju ispitanika, ključni činilac koji treba da pokreće kompanije u pravcu društveno odgovornog poslovanja, na srpskom tržištu, jesu poverenje i lojalnost potrošača sa rangom od velikih 8,96. Slično uverenje prisutno je i u drugim zemljama regiona, na primer, u Hrvatskoj taj rang je oko 8,32; Bosni i Hercegovini oko 7,98 i Bugarskoj 7,43. Ovako visok značaj datog pokazatelja potvrđuje činjenicu da samo one kompanije, koje u središte svojih poslovnih aktivnosti i poslovne politike stave interes potrošača i javnosti, i promene način poslovanja, koji je bio dominantan tokom prethodnih decenija, mogu da računaju na uspeh, ostvarivanje pozitivnih poslovnih rezultata i naklonost javnosti.

Na drugom mestu, rang važnosti 7,18 nalazi se odobravanje javnosti. Pod ovim pokazateljom podrazumeva se prihvatanje proizvoda od strane potrošača, šire javnosti, pokreta potrošača, medija, organizacija za zaštitu javnog interesa, itd. Bez navedene podrške, teško je postizati povoljne tržišne rezultate, posebno u pogledu uvođenja novog proizvoda na tržište. U tom kontekstu, veoma značajan činilac jeste i pritisak javnosti na vladine institucije u smislu primene i prilagođavanja osnovnih načela zakona o zaštiti potrošača savremenim svetskim trendovima. Kao bitan pokazatelj izdvaja se i uverenje kompanije da je proizvod koji proizvodi ili prodaje ispravan, odnosno da se sve aktivnosti koje kompanija sprovodi mogu nazvati „*Ispravna stvar*“ - rang 6,48.

Veliki značaj naši ispitanici daju i pritisku u pogledu određenog načina ponašanja, koji strane kompanije kroz investicije nameću kompanijama koje opslužuju domaće tržište, rang važnosti 6,01. Na poslednjem mestu sa rangom od 5,98 jeste iskrena zaštita reputacije i brenda kompanije, koja podrazumeva da se prvo sagledaju sve posledice date radnje po imidž same kompanije, pa tek nakon takve analize treba da se pristupi njenoj realizaciji. U okviru sprovedenog istraživanja, od ispitanika je zatraženo da navedu i najveće pretnje moralnim standardima u srpskim kompanijama i na srpskom tržištu. Rezultate ispitivanja prezentuje naredni tabelarni prikaz (*Tabela br. 5.*).

Tabela br. 5. Pet glavnih faktora koji negativno utiču na moralne standarde tržišta republike Srbije.

Poslovni faktori	Današnja rangiranost
Skandali u kompanijama	1
Poslovni pritisci	2
Globalizacija	3
Zahtevi investitora	4
Konkurenca na tržištu	5

Izvor: www.preduzetnik.com; datum dostupnosti (23.07.2009).

Primetno je da se rezultati istraživanja American Management Association, podudaraju sa našim ispitanicima, koji kao najveću pretnju tržišnom poslovanju smatraju korporativne skandale i finansijske malverzacije. Primer takvog poslovanja dogodio se početkom 2008. godine u kompaniji „Agroživ“ u Zrenjaninu, u kojoj je nakon otkrivenih finansijskih malverzacija i korupcije uhapšen veliki broj menadžera, kompanija je dovedena pod stečaj, uz zatvaranje gotovo svih „ćerki“ matične kompanije. Ovo je samo jedan u nizu primera koji govori u prilog činjenici da top menadžment kompanije koji se rukovodi samo ličnom koristu i stvara skandale, predstavlja najveću pretnju uspostavljanju harmoničnih odnosa na tržištu. Zapaža se da je na našem tržištu evidentan i negativan uticaj procesa globalizacije (3. mesto). Javnost smatra da globalizacija dovodi do međuzavisnosti koja se različito odnosi na razvijene i nerazvijene zemlje, odnosno, ima za posledicu povećanje jaza između razvijenih i nerazvijenih zemalja, na štetu domicilnih kompanija. Globalizacija je ocenjena kao pogubna za radnike. Posebno u manje razvijenim zemljama povredila je mnoge ljude koji nisu bili zaštićeni mrežom socijalne zaštite. Naime, radnici mogu manje uticati na rezultate rada, a pregovaračka moć im opada. Kao poslednji faktori (4. i 5. mesto) pojavljuju se zahtevi investitora i pritisak konkurenциje. Da bi opstale u uslovima oštре konkurentske borbe, u kojoj strane kompanije često imaju privilegovani položaj (posebno u pogledu poreskih olakšica), kompanije na srpskom tržištu su mahom prinudene da zaobilaze etičke smernice i moralne standarde.

3.1. Korporativni skandali

Najveću opasnost za moralne standarde i društveno odgovorno poslovanje u jednoj kompaniji predstavljaju korporativni skandali. Oni se javljaju u najrazličitijim oblicima, najčešće su to: finansijske malverzacije, nelegalna proizvodnja i trgovina (oružje, droga, lekovi, itd.), zagađivanje životne sredine, proizvodnja proizvoda opasnih po zdravlje i život, itd. Zapravo, pod korporativnim skandalima možemo da podrazumevamo nepoštovanje moralnih standarda i procedura u poslovnim aktivnostima, odnosno njihovo kršenje kako od strane menadžmenta kompanije tako i od strane drugih zaposlenih radnika. Da bi shvatili ozbiljnost problema i velike posledice koje on sa sobom nosi, zaposleni bi takvim situacijama trebali da poklanjam svoju najveću pažnju.

Zaštitini znak skandala koji su početkom ove decenije uticali na poslovanje u kompanijama, postala je američka kompanija Enron. Ali ona nije bila jedina koja je uzdrmala poverenje investitora u korporativnu etiku i ponašanje. Američke kompanije: Adelphia, WorldCom, Tyco (optužene za finansijske malverzacije) predstavljaju samo najprepoznatljivija imena

Moralni standardi kao ključna performansa korporativnog poslovanja

kompanija koje su uhvaćene u ozbiljnim skandalima i navodnom vršenju nezakonitih i nemoralnih radnji. Uglavnom kao reakcija na takve i druge skandale, u SAD je donet „Sarbanes-Oxleyev“ akt (SOX) iz 2002. Nazvan je najvažnijim zakonom od tridesetih godina prošlog veka koji utiče na upravljanje kompanijama. Zakonodavni cilj je bio da se zaštite investitori tako što se od kompanija zahtevalo da:

- ispune više standarde izveštavanja i javnosti rada,
- zaposle spoljne kontrolore kako bi pomogli u borbi protiv fiskalnih prevara,
- uspostave jedno nezavisno nadzorno telo [5, str. 267].

Da bi se kompanije prilagodile tome, moraju da urade određene stvari, kao što je obučavanje zaposlenih za etičke poslovne prakse i uspostavljanje poverljivih postupaka za zaposlene u cilju prijavljivanja mogućih nezakonitosti. Od kompanija se takođe zahteva da zaštite one koji otkrivaju nezakonitosti i zabranjeno im je da preduzmu mere odmazde protiv njih. Prema osnovnim odredbama SOX, težina kazne za neki skandal u koji je kompanija uključena određuje se u zavisnosti od više faktora, a jedan od njih tiče se toga, da li je kompanija imala organizovan program za prevenciju i otkrivanje kršenja zakona „Sarbanes-Oxley“ [8, str. 7]. Korporativni prekršioci mogu biti kažnjeni novčano ili zatvorski. Na primer, kompanija Adelphia Corp. je morala da plati 715 miliona dolara u fondaciju žrtava koja će da pomogne investorima koji su zbog nezakonitosti u kompaniji izgubili svoj novac [8, str. 6].

I vlade nekih drugih zemalja su takođe poštrile svoje zakone u cilju smanjivanja korporativnih skandala kao najozbiljnije pretnje moralnim standardima i etičkom ponašanju. Velika Britanija je 1998. godine donela „Public Interest Disclosure Act“, koji pruža zaštitu onima koji obelodanjuju nezakonitosti. Oni koji iznutra razotkrivaju probleme, uživaju najveću podršku ovog zakona, ali zakon takođe štiti i one zaposlene koji svoje prigovore daju izvan korporativnih zidina, kada osete da se na njihove pritužbe ne reaguje adekvatno [6, str. 47]. Vlada Južne Koreje je takođe uvela model poslovne etike, tako da kompanije mogu da prosuđuju po 36 raznih tačaka, u oblastima kao što je kultura menadžmenta i korporativno upravljanje.

3.2. Poslovni pritisci

Uz korporativne skandale, pritisci sa tržišta predstavljaju drugu najveću pretnju moralnim standardima i jedan od osnovnih faktora koji podstiče zaposlene da ukazuju na nemoralne korporativne radnje. Štaviše, prema prethodno prezentovanom ispitivanju American Management

Association i Human Resource Institute AMA/HRI iz 2005. godine, zaposleni veruju da će pritisci sa tržišta za narednih 10 godina postati najveća opasnost [1, str. 5.]. Ovakvo otkriće se može posmatrati kao jednostavna potvrda činjenica poslovnog života: konkurenčija vrši pritisak na kompanije da postižu bolje rezultate, a to ponekad znači „presecanje etičkih obilaznica kako bi se dobila poslovna prednost“ [16, str. 7.]

Ispitanici ankete Više poslovne škole Kolumbija – SAD, koja je rađena u saradnji sa stručnjacima AMA i HRI, takođe su upitani koja su za njih tri glavna razloga zbog kojih će ljudi najverovatnije prekršiti moralne standarde neke kompanije. Daleko najčešći odgovor je bio takođe „pritisak u cilju ispunjenja nerealnih poslovnih ciljeva/rokova,“ koji je navelo 55% ispitanika. U poređenju sa tim, drugi po redu faktor je bio „želja za napredovanjem u karijeri“, sa 29%, a treći faktor je bio „želja za očuvanjem prihoda“, sa 14%. (*Tabela br. 6.*)

Tabela br. 6. Osnovni tržišni faktori koji utiču na to da kompanije prekrše moralne standarde.

Tržišni faktori	Današnja rangiranost	Rang važnosti
Pritisak u cilju ispunjenja nerealnih poslovnih ciljeva/rokova	1	4,25
Želja za napredovanjem na tržištu	2	4,01
Želja za očuvanjem prihoda	3	3,96
Rad u okruženju u kojem vlada cinizam i slab moral	4	3,56
Nedovoljna obučenost/neshvatanje da neko delo nije etičko	5	3,14

Izvor: American Management Association (2005), *A Global Study of Business Ethics 2005 – 2015*, Copyright AMA/HRI, str. 52.

Neke druge ankete su imale slične rezultate. U jednom ispitivanju koje su zajednički vodili „Društvo za upravljanje ljudskim resursima“ (SHRM) i „Centar za etičke resurse“ (ERC) u SAD, prilikom postavljanja pitanja o vezi glavnih uzročnika kršenja standarda, rezultat je bio taj da je 48% ispitanika navelo „ispunjene preterano agresivnih poslovnih ciljeva“. Taj odgovor je sledio neposredno iza „potrebe da se slede šefove direktive“ (23%), koje takođe mogu biti podstaknute potrebom za poboljšanjem poslovne produktivnosti. Na sličan način je još jedna studija, „Wattson Wyatt-ova Worldwide's WorkUSA“ studija (2004), pokazala da 31% zaposlenih tvrdi da zahtevi koji proizlaze iz njihovih radnih mesta često vrše pritisak na njih da prekrše svoje lične standarde ponašanja i rada [6, str. 157].

Moralni standardi kao ključna performansa korporativnog poslovanja

Takav pritisak može da bude pogodan za stvaranje ciničke korporativne kulture u kojoj se etika ne uzima ozbiljno. Ako korporacije ne neguju „kulturu drugačijeg mišljenja“ koja ohrabruje radnike da slobodno izraze svoja mišljenja, zaposleni možda neće kritikovati neetička dela, pošto strahuju od odmazde ili možda imaju snažnu želju da sačuvaju svoja radna mesta [8, str. 7.]. Ova ideja proizlazi iz ankete Watsona Wyatta (2004), prema čijim rezultatima skoro jedna petina od ispitanika je navela da je radnik koji je prijavio neetičko ponašanje smatrana za remetioca reda [8,str. 8.].

3.3. Uloga menadžmenta

Uverenje da je dobro upravljanje ključ uspeha svake kompanije, dovelo je do toga da se poslednjih decenija menadžment razvije kao posebna oblast. Po mišljenju jednog od najuglednijih svetskih teoretičara menadžmenta – P. Druckera (1989), pojava menadžmenta u XX veku je izmenila položaj znanja, do tada tretiranog kao ukras, u realni kapital neke ekonomije [12, str. 2]. Prema Drucker-u: „Korišćenje velikog broja principa, kasnije nazvanog „menadžment“ poznato je vekovima i razvijalo se paralelno sa ljudskim društvom i proizvodnim odnosima.” [12, str. 2]

Menadžment neki definišu kao nauku, a neki kao veština. On je i jedno i drugo. Kao nauka on se bazira na teorijama i principima čija se ispravnost može u praksi ispitati i dokazati i na znanju koje se može naučiti i prenosići. Menadžment je takođe i veština, jer postizanje želenog rezultata, ispunjavanje ciljeva, zahteva od rukovodioca mnoge veštine, zatim kreativnost, mogućnost kompromisa itd. Menadžment kompanije može da predstavlja najvećeg pojedinačnog vršioca uticaja na kulturu i etičko ponašanje [8, str. 2.]. Lične vrednosti i snaga karaktera jednog rukovodioca postali su urgentna pitanja korporativnog poslovanja [14, str. 26.]. Istraživanje, koje su izvršili „Korn/Ferry International“ i Viša poslovna škola Univerziteta Kolumbija – SAD, pokazuje da preko 1.500 rukovodilaca iz dvadeset zemalja vidi ličnu etiku kao najvažniju karakteristiku jednog idealnog rukovodioca. Kao što ističe Delbert Bad Stejli (D.B.Staley), bivši rukovodilac kompanije NYNEX: „Kada je u pitanju ugled i uspeh ove kompanije, zavisimo od svakog svog pojedinačnog menadžera“ [14, str. 27.]. Drugim rečima, suština poslovnog liderstva je lični integritet i lične osobine svakog menadžera. U AMA/HRI ispitivanju zaključeno je i to da su dva najvažnija organizaciona procesa garantovanja etičke korporativne kulture bila vezana za rukovodstvo. Zaposleni su najviše ocene dali procesu dobijanja podrške od rukovodilaca i njihovom uzornom etičkom ponašanju. U vezi sa tim bio je i drugi od najčešće biranih procesa: dosledna komunikacija od strane svih rukovodilaca.

Ove zaključke podržavaju i druge ankete. „ERC“ anketa iz 2005. godine navodi da je manje verovatno (za ogromnih 50%) da će se zaposleni loše ponašati ako se top menadžment ponaša etički ispravno. Jednom rečju, poboljšanja u etičkom ambijentu najefikasnije se podstiču sa vrha kompanije. Po mišljenju zaposlenih, svaka normativna promena u kompaniji počinje od generalnog direktora.

Tabela br. 7. Prikaz osnovnih karakteristika menadžera koje utiču na moralne standarde u kompaniji.

Osnovne menadžerske karakteristike	Današnja rangiranost	Rang važnosti
Lideri podržavaju i praktikuju etičko ponašanje	1	4,35
Stalna etička komunikacija od lidera ka zaposlenima	2	4,11
Lideri treba da integrišu etiku u ciljeve kompanije i poslovne strategije	3	3,96
Spremnost da se iskreno kazne počinioци nemoralnih radnji	4	3,86
Spremnost da se nagrade one koji ukazuju na nemoralne poslovne prakse	5	3,23

Izvor: American Management Association (2005), A Global Study of Business Ethics 2005 – 2015, Copyright AMA/HRI, str. 52.

Većina viših rukovodilaca je svesna svog uticaja i odgovornosti po pitanju etike i moralnog sprovođenja poslovnih aktivnosti, te podrške koju treba da ukažu zaposlenima koji takve aktivnosti obelodanjuju. Na primer, globalna anketa viših rukovodilaca iz 2004. godine, koju su sprovedli Booz Allen Hamilton i „Aspen Institute“ - SAD, pokazala je da se najčešće navođena pojedinačna, a ujedno i najefikasnija, menadžerska praksa za jačanje korporativnih vrednosti realizuje putem dobijanja podrške zaposlenih od borda izvršnih direktora [1, str. 51.].

4. Zaključna razmatranja sa etičkom ocenom

Najčešća dilema u vezi neetičkog ponašanja jeste, da li se ono može predvideti i koji su to univerzalni moralni standardi ponašanja koji čine temelj moralno odgovornog poslovanja. Korporativna etika predstavlja složenu tematiku, sa mnogim dimenzijama i dalekosežnim posledicama. Pošto se etičke krize razvijaju postepeno, ubrzavaju se i izmiču kontroli, od velike je važnosti imati sistem posmatranja koji omogućuje rano signaliziranje i preduzimanje mera korekcije, te upoznavanje svih zaposlenih (kao i pojedinaca na nižoj hijerarhijskoj lestvici, tako i top menadžmenta kompanije) sa ključnim moralnim standardima, koji se fokusiraju na :

Moralni standardi kao ključna performansa korporativnog poslovanja

Vrednosti kompanije

- Vrednosti: suštinske vrednosti su jasne, odgovarajuće i kompanija ih se drži.
- Otvorenost: ljudi govore bez straha, osporavajući tradiciju.
- Poštenje: kompanija deluje pošteno i prema unutra i prema vani.

Unutrašnje politike

- Komunikacija: informacije o kompaniji (npr., njene vizije, ciljevi, budućnost) su javne, tačne i pravovremene.
- Sprovodenje: postoje procedure prijavljivanja i reagovanja na neetičko ponašanje.
- Odnosi između zaposlenih: učinak se pošteno procenjuje i različitost se poštaje.

Spoljni odnosi

- Javnost: kompanija deluje odgovorno prema životnoj sredini i zajednici.
- Odnosi prema tržištu/potrošačima: proizvodi su bezbedni; postupci nadmetanja su pošteni.
- Odnosi prema investitorima: informacije koje se pružaju investitorima su tačne, pravovremene i potpune.

Kompanija koja je dobra, u svakoj od ovih oblasti deluje etički, uz poštovanje i pošteno u svim svojim poslovima i sa svim zainteresovanim stranama – kako unutrašnjim, tako i spoljašnjim. Ako su zaposleni upoznati sa ovim stavkama, počinjemo da dobijamo odgovor na pitanje:

- Da li moralni problem postoji.
- Koliko je ozbiljan i štetan po kompaniju i javnost.
- Gde je lociran unutar kompanije.
- Na koji način pristupiti njegovom rešavanju.

Kompanije koje su sposobne da odgovore na ova pitanja i da preduzmu odgovarajuće mere, mogu da spreče pojavu etičke krize i nemoralnog korporativnog ponašanja i predstavljaju temelj moralno i društveno odgovornog sprovođenja poslovnih aktivnosti prema potencijalnim potrošačima, javnosti, zaposlenima, društvu i državi. Odnosno, kao takve one mogu da štite i promovišu najvažniji **moralni standard** - „dobro“ lokalne zajednici i šire društvene zajednice u kojoj kompanije posluju.

Literatura:

1. American Management Association, A Global Study of Business Ethics 2005 – 2015, Copyright AMA/HRI, 2005.
2. Alvin Day, L. ,Etika u Medijima, Medija Centar, Beograd, 2004.
3. Balj, B.; Čučković, A., Prilozi za uvod u filozofiju, IP Beograd, Zrenjanin, 2006.
4. Balj, B. , Prilozi za uvod u filozofiju, IP Beograd, Zrenjanin, 2006.
5. De George, R., Poslovna etika – Bussines Ethics, Filip Višnjić, Beograd, 2003.
6. DesJardins, J., An Introduction to Business Ethics, McGraw-Hill, New York, 2006.
7. Donaldson, T., Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach, Prentice-Hall, Nju Džersi, 1983.
8. Forcade, W.J., The Ethical Enterprise, Doing the right things in the right ways, today and tomorrow, The American Management Association, USA, 2005.
9. Grdelj, S., Profesija i korupcija, Centar za monitoring i evaluaciju, Beograd, 2005.
10. Koller, P., Pravo, moral i vrlina, Analji pravnog fakulteta u Beogradu – br.2., Beograd, 2005.
11. Lancaster, G.; Massingham, L., Menadžment u marketingu, Grmeč, Beograd, 1997.
12. Legatić, B., Menadžment u zdravstvu, <http://www.izzsns.org.yu/>, 2006.
13. Miletić, S.D., Ekonomска globalizacija kroz prizmu sociologa i ekonomista, Univerzitet „Braća Karić“, Beograd, 2007.
14. Nesh, L., Otkud sad poslovna etika, Zbornik radova: Poslovna etika, Clio, Beograd, 2001.
15. Plavšić, M., Moralni razvoj čoveka, <http://www.see-ran.org/>, 2002
16. Rosenthal B.S.; Buchholz A.R., Rethinking Business Ethics: A Pragmatic Approach, Oxford University Press, Oxford, 2000.
17. Schramm, M., Unternehmens etic immerzeitafterder globalizirung, Erfurt, 2000.
18. Subotić, D., Korporativna poslovna etika, IPS Beograd, Beograd, 2009.
19. Vučković, Ž., Biznisi i Moral – osnovi poslovne etike, Cekom books, Novi Sad, 2005.
20. www.arhi.com.au/scripts - Human Resources Institute.
21. <http://search.amanet.org> - American Management Association.
22. www.preduzetnik.com

Moralni standardi kao ključna performansa korporativnog poslovanja

MORAL STANDARDS AS BASIS PERFORMANCE OF CORPORATIVE BUSINESS OPERATIONS

Abstract: In order to successfully realize their business goals, modern companies need to possess the most important standards of corporative business operations, such as the modern technological manufacturing processes, modern information systems, well developed distributive and sales network, acceptance of novel technological and information changes, successful management, satisfied employees. On the other hand, the main carriers of the given performances, are the standards within the framework of moral values, which are the base and the beginning of any business activity. To understand the nature of corporative business operations and the attitude of companies towards the customers and the broader public, it is necessary to analyze the core business operations from the companies' viewpoint, to gain insight into the nature of realization of business activities, and into the resulting obligations and responsibilities, which are based on observation of basic moral standards in relationships with the employees, customers, public, society and the state.

Keywords: Moral standards, ethics, corporative business operation, morally responsible behavior.



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaženja XLVIII, br. 3, 2010., str. 453-465
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

KVALITET UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA KAO KLJUČNI FAKTOR USPEŠNOSTI TURISTIČKE ORGANIZACIJE

Mr Jelena Vemić Đurković*
MA Gajić Tamara**

Rezime: Svako turističko preduzeće izloženo je izazovima globalizacije i konstantnim promenama na tržištu. Kao jedan od najuspešnijih zahteva za savladavanje svih problema i promena u okruženju jeste postizanje visokog stepena kvaliteta pruženih usluga. Turistički potrošači žele visokokvalitetne usluge, isporučene po odgovarajućoj ceni, u odgovarajuće vreme. Ljudski resursi se u razvoju turističke industrije moraju staviti u centar vrednovanja, odnosno smatrati kapitalnom investicijom za svako turističko društvo. Fokus rada je na ključnoj ulozi ljudskih resursa u području menadžmenta u turističkoj delatnosti. Osposobljenost i kvalitet menadžmenta, udružena sa kvalitetom usluga i stručnosti radne snage na svim nivoima, može dati izvanredne rezultate. U radu će biti navedeni faktori uspešnosti turističkog poslovanja u zavisnosti od sposobnosti menadžmenta da upravlja ljudskim potencijalima, te da ga koristi kao razvojni resurs.

Ključne reči: turizam, kvalitet turističke usluge, menadžment ljudskih resursa

Uvod

Danas organizacije posluju u izuzetno složenim uslovima, koje karakterišu intenzivne promene, stalno zaoštravanje konkurenčije, probirljivost korisnika/klijenata i globalizacija. Takve poslovne okolnosti

* Fakultet Poslovne ekonomije, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica. E-mail: djurkovic.jelena@yahoo.com

** Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad. E-mail: gajic_tamara@yahoo.com
UDK 005.96:338.48, Pregledni rad
Primljeno: 09.04.2010. Prihvaćeno: 08.09.2010.

utiču na potrebu preispitivanja svih faktora koji utiču na poslovanje organizacije i stalno preispitivanje upravljačkih metoda.

Turizam kao privredna delatnost danas je u izuzetnoj ekspanziji. Konkurenca se javlja iz svih delova sveta. Klijenti postaju sve izbirljiviji i zahtevniji. Organizacije koje se bave turizmom kao privrednom delatnošću suočene su sa potrebom da posluju što racionalnije, s jedne strane, i što originalnije da koncipiraju svoju uslugu, s druge strane. Postizanjem kvaliteta usluga znači da je turističko preduzeće sposobno da ispunи sve zahteve i očekivanja turista. Kvalitet kao učinak koji je potrebno postići u svim nivoima poslovanja postaje strateški zadatak menadžmenta. Od 1980. godine u velikom broju industrijskih grana i tržišta, kvalitet postaje ono što kupci smatraju da treba da bude, te uzimanje u obzir zahteva svih potrošača u pogledu kvaliteta preduzimaju se aktivnosti kvalitetnog izvršavanja svih funkcija u preduzećima. [6, str.100] Deo procesa stvaranja kvaliteta je i način na koji se ljudi ponašaju kao članovi tima ili kako se brinu o svojim posetiocima ili kupcima. Kvalitet je rezultat tretmana od strane zaposlenih, njihove obuke, načina rada preduzeća, te rezultat strukture, sistema i strategije preduzeća.

U uslovima otvorenosti svetskog tržišta i velike konkurenčije, konkurentnost i profitabilnost turizma znatno će zavisiti od znanja i sposobnosti turističkih menadžera, ali i kvalitetne, kreativne i stručne radne snage. Od njihovog kvaliteta zavisi će i zadovoljstvo gosta, a od toga i ukupan turistički prihod. U vrlo dinamičnom i kompleksnom okruženju upravljanje ljudskim resursima dobija nove dimenzije i postaje sve značajnije strateško pitanje uspeha u turizmu. Osnovno polazište ovog rada je u stavu da je u centru turističkog poslovanja gost/klijent, njegove želje i potrebe, a tom zahtevu može udovoljiti samo zadovoljan, motivisan i kreativan turistički radnik. Kvalitet ponudene usluge zavisi od kvaliteta zaposlenog osoblja, a time i konkurentska prednost turističke organizacije koja pruža uslugu. Dakle, ako se podje od toga da je gost najveća imovina, onda je imperativ obezbediti adekvatno upravljanje zaposlenima koji će tu imovinu zadržati i uvećati.

Pitanje značaja ljudskih resursa za turističku organizaciju nije sporno i proizlazi iz same prirode ove specifične usluge. Mnogo složenije je, međutim, pitanje na koji način ovaj izuzetan i složen resurs, koji se bitno razlikuje od svih drugih resursa, postaviti u funkciju organizacione uspešnosti u pružanju turističke usluge? Odgovor na ovo pitanje možemo potražiti u analizi faktora koji utiču na ponašanje ljudi u organizaciji i savremenih upravljačkih (menadžment) metoda, koje čine sadržaj koncepta menadžmenta ljudskih resursa kao teorije i prakse. Od načina na koji se

Kvalitet upravljanja ljudskim resursima kao ključni faktor uspešnosti turističke organizacije

identifikuju, aktiviraju i razvijaju ljudski potencijali u procesu realizacije preduzetničkih ciljeva bitno zavisi i ukupan kvalitet ponude i usluge u turizmu. Kako je u turizmu primaran odnos između davaoca i primaoca, način na koji organizacija postupa sa ljudima neposredno se reflektuje na te odnose. Stoga je posebna pažnja u radu usmerena na to kako metode i tehnike upravljanja ljudskim resursima oblikovati da bi se u turističkoj organizaciji obezbedila uspešnost pomoću ljudi.

Osnovne postavke kvaliteta poslovanja turističke organizacije

Osnovni uslov za obezbeđenje vitalnosti turističkog preduzeća i sposobnosti da odgovori na sve sofisticirane zahteve potrošača je njegova sposobljenost da kreira i održava konkurenčku prednost zasnovanu na kvalitetu. Kako bi se to postiglo, za turističku organizaciju je neophodno da razvije uslužno orijentisani pristup u poslovanju, što podrazumeva sledeće [13, str.64]:

- razumevanje vrednosti koju potrošači dobijaju konzumiranjem ili korišćenjem ponude organizacije i spoznajom kako usluge same, ili zajedno sa informacijama, fizičkim dobrima ili drugim vrstama opipljivih atributa, doprinose ovoj vrednosti; razumevanje kako se opaža ukupni kvalitet u odnosima sa potrošačima, kako se ova vrednost postiže i kako se menja tokom vremena;
- razumevanje kako organizacija (ljudi, tehnologija i fizička dobra, sistemi i potrošači) može da proizvede i isporuči ovaj opaženi kvalitet i vrednost;
- razumevanje kako organizacija treba da bude razvijena i kako njome upravljati, kako bi se postigao željeni opaženi kvalitet;
- stvaranje funkcije organizacije na taj način da se njen opaženi kvalitet i vrednosti postižu, kao i ciljevi svih uključenih strana (organizacija, potrošači, ostale strane..)

Navedene činjenice znače da organizacija mora razumeti sledeće: opaženi kvalitet i vrednosti koje potrošači traže u uslužnoj konkurenciji; kako da stvore vrednost za potrošača; kako da upravljaju raspoloživim resursima da bi se stvorila ova vrednost.

Kvalitet usluge se definiše kao ukupnost svojstava i karakteristika usluge koji utiču na njihovu sposobnost da zadovolje iskazane ili implicitne potrebe. To je definicija kvaliteta koja je jasno usmerena ka kupcima. Ona sugerise da preduzeće nudi kvalitet kad god njegova usluga podmiruje ili nadmašuje potrebe, zahteve i očekivanja kupaca. Preduzeće koje

zadovoljava većinu potreba svojih kupaca u većini slučajeva je preduzeće kvaliteta [18, str.125]

Osnovno kod shvatanja kvaliteta u uslužnom kontekstu jeste da se pri njegovom definisanju i utvrđivanju polazi od potrošača, odnosno od njegovog shvatanja i poimanja kvaliteta. Iz toga proizilazi da je kvalitet sve ono što potrošač, odnosno ciljni tržišni segment smatra da jeste. Kvalitet je prema ovome sposobnost usluge da se ispune ili nadmaše potrošačeva očekivanja.

Kako bi se obezbedio kvalitet usluge turističke organizacije, neophodno je uspostavljanje efikasnog sistema upravljanja ljudskim resursima. Upravljanje ljudskim resursima bavi se setom odluka i politika putem kojih organizacija privlači, nagrađuje i usavršava svoje zaposlene. Uspešno upravljanje ljudskim resursima je vitalno za uslužnu organizaciju. Neodvojivost proizvodnje i potrošnje za mnoge usluge znači da su kupci aktivno uključeni u proces pružanja usluge i često izloženi akcijama i stavovima zaposlenih. Priroda usluga traži različite vrste upravljanja ljudskim resursima od onih koje su potrebne u proizvodnji fizičkih proizvoda [24, str.10]. Na to se posebno ukazuje u literaturi iz oblasti menadžmenta usluga, kao i na to da je imperativ imati pravo osoblje na mestu pružanja usluge, zbog njihovog uticaja na percepciju kvaliteta pružanja usluge, kao i činjenice da akcije samog osoblja predstavljaju deo proizvoda koje kupac kupuje.

Ljudski resursi, a posebno kvalifikovano osoblje, najvažniji su za obezbeđivanje kvaliteta usluga turističkog preduzeća. Kao ključno obeležje turističke usluge može se identifikovati kompleksnost, koju determiniše povezivanje čitavog niza privrednih i neprivrednih delatnosti sa različitim tehničkim, tehnološkim i organizacionim svojstvima. Tako turistički proizvod predstavlja svojevrsni «amalgam», u čijem stvaranju učestvuju istovremeno i proizvođači i korisnici [3, str.34]. Oni u to unose svoje karakteristike, konцепције i stil ponašanja, što stvara spoj materijalnih i nematerijalnih elemenata. S obzirom na to da se kvalitet usluge zasniva na percepciji ispunjenosti očekivanja i zadovoljavanja potreba od strane korisnika, uslužni susret u turizmu bitno determiniše kvalitet pružene usluge [1, str.14]. To znači da subjektivno doživljeni proces u interakciji davaoca i primaoca usluge igra presudnu ulogu u opažanju i doživljaju usluge.

Karakteristike ljudskih resursa u turizmu

Analiza faktora uspešnosti u uslugama, a posebno u turizmu kao specifičnoj i kompleksnoj uslužnoj delatnosti, pokazala je da je značaj ljudskih resursa za uspešnost turističke organizacije neosporan. Ne radi se

Kvalitet upravljanja ljudskim resursima kao ključni faktor uspešnosti turističke organizacije

ipak samo o ljudima na prvoj liniji usluživanja, nego i o kreatorima turističke usluge, kao i menadžmentu turističke organizacije. Upravo se u rukama menadžmenta nalazi ona pokretačka poluga, koja stvara i pokreće preduzetničku energiju, povezuje i objedinjava potencijale i snage svih zaposlenih. Uspeh turističke organizacije zavisi, dakle, od svih zaposlenih i stepena do kojeg se oni međusobno podržavaju u procesu pružanja usluge i stvaraju takozvanu «mrežu usluge» u kojoj svaki zaposleni pruža uslugu nekom drugom, kako bi usluga krajnjem korisniku bila što kvalitetnija [7, str.207]. U takvoj organizaciji piramida (kao izraz organizacione strukture) je obrnuta i u njenom temelju su menadžeri, koji daju viziju i šire svest o misiji, a kupci/korisnici su u vrhu obrnute piramide, kao krajnja svrha i cilj. Komunikacije su dvosmerne i informacije o korisnicima sa «prve linije usluživanja» predstavljaju osnovu za stalno poboljšanje kvaliteta usluge. Zaposleni na «prvoj liniji» oblikuju iskustvo korisnika i neposredno utiču na imidž organizacije [21, str.49] Sve to potvrđuje visok stepen zavisnosti kvaliteta turističke usluge od ljudskog faktora, odnosno od načina povezivanja, prezentovanja i pružanja turističke usluge. Čak i ostali elementi u osnovi zavise od ljudskog faktora, pa se može reći da turizam kao specifična uslužna delatnost predstavlja izraz kreativne čovekove energije.

Kada je reč o ljudskim resursima, sektor turizma ima neke posebne odlike u odnosu na ostala uslužna preduzeća. Većina osoblja koje radi u turističkim preduzećima kod nas, ali i u svetu, nisu dovoljno obrazovani. Drugo, kratkoročni kontakti i honorarni poslovi su veoma uobičajeni, zbog često sezonskog karaktera posla. Plate su u najvećem broju slučajeva male, a radno vreme nije uvek najpovoljnije. Zbog svega ovoga, protok radne snage je ovde mnogo veći nego što je uobičajeno u drugim sektorima. Osiguravanje stalne zaposlenosti u turizmu je vrlo problematično, zbog postojanja izrazite sezonalnosti poslovnih aktivnosti s čime je u vezi i sezonsko zapošljavanje. Treće, i poslednje, u turizmu je teško graditi karijeru u tradicionalnom smislu reči. Sve gore navedeno utiče na nivo novina, pošto je malo verovatno da će neko ko nije dugoročno posvećen nekom preduzeću imati motivaciju, znanje ili iskustvo da doprinese razvojnom procesu datog preduzeća u turizmu. S druge strane, ovo može biti i prednost. Veliki promet radne snage vodi do razmene osoblja između firmi na nekom području što može povećati prenos znanja. Ovo, naravno, zahteva da rukovodioci u kompanijama spremno prime nove ideje koje im njihovo osoblje može predložiti [17, str.32].

Nije dovoljno samo konstatovati da ljudski faktor predstavlja ključnu determinantu uspešnosti turističke organizacije, te odrediti njegove specifičnosti. Takva spoznaja ne donosi rezultate i nije dovoljna da se

obezbedi kvalitet i tržišna uspešnost. To je samo polazni osnov za sagledavanje mogućnosti i puteva da se ljudski potencijal, kao mogućnost i pretpostavka, pretvori u snagu i prednost neke organizacije i da se tako ostvari ekonomska vrednost. Zato se i govori o resursu kao o potencijalu, koji odgovarajućom alokacijom i upravljačkim odlukama može da postane izuzetna vrednost za organizaciju. U zavisnosti od načina na koji se upravlja ovim resursima zavisi i to da li će ljudski resursi biti pokretač ili limitirajući faktor rasta i razvoja turističke organizacije.

Menadžment ljudskih resursa u funkciji unapređenja kvaliteta turističke usluge

Sama konstatacija ili shvatanje da su ljudski resursi ključni faktor uspešnosti u turizmu nije dovoljna da se ostvare poslovni rezultati. Zato je veoma važno postaviti pitanja: na koji način ljudski potencijal u turističkoj organizaciji može da se pretvoriti u snagu i konkurenčku prednost, odnosno kako može da se ostvari ekonomska vrednost pomoću ovog resursa? Koje su to metode i upravljačke alatke, koje generišu poželjne rezultate? U odgovoru na ova pitanja, neophodno je poći od činjenice da se ljudski resursi bitno razlikuju od drugih organizacionih resursa po mnogim osobinama i specifičnostima, a posebno zato što imaju sopstvene interese, ciljeve, karakter i ugao posmatranja stvarnosti. Zaposleni su spremni da se zalažu za organizacione ciljeve kada su isti u skladu sa njihovim potrebama i ciljevima i kada se postave kao instrument za ostvarivanje individualnih ciljeva. Upravo savremeni pristup upravljanju ljudskim resursima nudi okvir za uspešno zadovoljenje potreba i ciljeva zaposlenih i usklađivanje sa organizacionim ciljevima.

Dakle, ljudski resursi nisu sami po sebi ključni faktor uspešnosti turističke organizacije, nego je potrebno da menadžment određenim metodama i instrumentima stvori takve uslove da se razviju potencijali zaposlenih, podstakne motivacija i identifikacija da bi se pozitivno uticalo na uspešnost organizacije. Takve metode i instrumente nam nudi savremeni koncept menadžmenta ljudskih resursa. Radi se o jednom relativno novijem shvatanju, koje čoveka u organizaciji posmatra kao mogućnost ili potencijal (resurs), kao osnovnu snagu i konkurenčku prednost organizacije. Takvo shvatanje podrazumeva dinamički pristup i obavezu menadžera da ljudski potencijal identificuje i stalno razvija, usklađujući pri tome individualne potrebe i interes sa interesima i potrebama organizacije. Menadžment ljudskih resursa se može definisati kao strateški i koherentan pristup upravljanju najvrednijim faktorom u vlasništvu organizacije: ljudima koji tu rade i daju lični i kolektivni doprinos ostvarivanju njenih ciljeva. [1, str.4].

Kvalitet upravljanja ljudskim resursima kao ključni faktor uspešnosti turističke organizacije

Savremeni pristup menadžmentu ljudskih resursa sadrži poluge koje neposredno utiču na performanse pojedinaca i organizacije. Performantnost savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa proizlazi iz sledećih karakteristika [8, str.65]:

- Strategijskog karaktera koji podrazumeva povezanost poslovne strategije i upravljanja ljudskim resursima;
- Posmatranja zaposlenih iz menadžment perspektive i odgovornosti menadžera svih nivoa uz savetodavnu i koordinacionu ulogu stručnjaka za ljudske resurse;
- Povezivanja i instrumentalnosti ciljeva pojedinaca i organizacionih ciljeva, odnosno posvećenosti zaposlenih;
- Pristupa zaposlenim kao ljudskom kapitalu;
- Dinamičkom i razvojnom karakteru;
- Međupovezanost svih procesa u upravljanju ljudskim resursima.

Za poslovanje turističke organizacije od presudne važnosti je identifikovanje veze između performansi zaposlenih i performansi preduzeća, odnosno kvaliteta upravljanja performansama zaposlenih i kvaliteta turističke usluge [4, str.24]. Važno je istaći da ne postoji jedan najbolji način rada ili skup praksi, koje kada se realizuju na odgovarajući način mogu uvećati performanse turističkog preduzeća. Ukoliko bi ovo moglo da se uradi, sistemi menadžmenta ljudskih resursa bi bili jednostavno kopirani i imitirani i time bi se izgubio njihov strateški karakter. Ova fleksibilna percepcija značaja menadžmenta ljudskih resursa za unapređenje performansi turističkog preduzeća prepoznaje da ono što odgovara i daje rezultate u jednom preduzeću, neće obavezno odgovarati i drugoj organizaciji. Ono što je važno jeste na koji način se povezuje strategija zaposlenih sa strategijom preduzeća. Svako turističko preduzeće bi trebalo da razvije sopstveni model koji opisuje uticaj njegovih ljudi. Preduzeća moraju da razumeju njihove resurse, da ih uposle na pravi način, povežu sa poslovnom strategijom i da ulažu u njihov razvoj. Ovo je od presudnog značaja, jer nedovoljno motivisano i ospozobljeno osoblje neće biti u mogućnosti da pruži turističku uslugu visokog kvaliteta i time ostvari potreban nivo satisfakcije potrošača. Cilj turističkog poslovanja je isti: zadovoljan gost, ali načini na koji se taj cilj ostvaruje su različiti i proizilaze upravo iz pristupa upravljanju ljudskim resursima.

Generičke funkcije menadžmenta ljudskih resursa

Ljudske sposobnosti, motivacija i angažman ne dolaze do izražaja same po sebi, pa je važno da menadžeri nađu pravu formulu za otkrivanje i

korišćenje ovog dragocenog potencijala. U tom smislu posebno su značajne generičke funkcije menadžmenta ljudskih resursa u uslužno orijentisanoj turističkoj organizaciji [9, str.130]. Zato je neophodno sagledati koje su to glavne funkcije i na koji način one utiču na uspešnost turističke organizacije? Način na koji su oblikovani procesi menadžmenta ljudskih resursa u turističkoj organizaciji bitno determiniše odnos zaposlenih prema poslu, organizaciji i njenim ciljevima, a time i ukupnu organizacionu efikasnost.

Pregledom relevantne literature iz ove oblasti, kao generičke funkcije, koje neposredno utiču na rezultate turističke organizacije, identifikovane su: planiranje, selekcija, razvoj, ocena performansi i nagrađivanje. Da bi ljudski resursi bili faktor uspešnosti turističke organizacije, neophodno je ove funkcije modelovati tako da se zasnivaju na strategijskim kriterijumima, da imaju motivaciono i razvojno dejstvo i da budu usmereni na generisanje poslovnih rezultata. Pri oblikovanju ovih procesa treba poći od sledećih principa [10, str.76]:

- Svi procesi treba da budu međusobno povezani i da čine jedinstveni koncept upravljanja ljudskim resursima,
- Svi procesi treba da se zasnivaju na jedinstvenim strategijskim kriterijumima,
- Način i procesi upravljanja ljudskim resursima treba da izražavaju ključne vrednosti organizacije i šalju zaposlenim određene poruke,
- Procesima treba da upravljuju menadžeri uz stručnu pomoć profesionalnih lica za menadžment ljudskih resursa.

Interaktivna priroda turističke usluge, zaoštrevanje konkurenčije, nivo standarda i probirljivost korisnika, kao i sekundarna priroda potreba u ovoj delatnosti, ukazuju na potrebu da svaka organizacija posveti punu pažnju planiranju ljudskih resursa. Planiranje je kompleksan proces predviđanja budućih potreba za ljudskim resursima i aktivnosti kojim mogu da se zadovolje te potrebe. Od ovog procesa zavisi da li će turistička organizacija u nekom budućem vremenu da se suoči sa nedostatkom ljudi i znanja za realizaciju strategijskih ciljeva, ili će imati problem viškova zaposlenih, što je u svakom slučaju mučna situacija sa negativnim energetskim nabojem. Za poslovanje turističke organizacije, veoma je važno da se obezbedi odgovarajući ljudski potencijal, koji ima neophodne pretpostavke za dalji razvoj. Zato se mora posvetiti puna pažnja pronalaženju (regrutovanju) odgovarajućeg osoblja i izboru kandidata koji najbolje odgovaraju zahtevima poslova u turizmu. Međutim, obezbeđenje odgovarajućeg osoblja je samo prvi korak, koji ostaje nedovršen ukoliko ne posvetimo dovoljnu pažnju stalnom razvoju i faktorima motivacije.

Kvalitet upravljanja ljudskim resursima kao ključni faktor uspešnosti turističke organizacije

Ključna generička funkcija menadžmenta ljudskih resursa je razvoj zaposlenih. Turizam je vrlo specifična delatnost koja sama određuje broj poslova i njihovu održivost, te u potpunosti zavisi od radnog intenziteta zaposlenih. Njihova pak sposobnost i efikasnost rada zavisi od dobrog profesionalnog treninga, uključujući i doživotno učenje [19, str.45]. Veoma je važno da se maksimalna pažnja posveti obrazovanju koje unapređuje sposobnost ljudi da budu fleksibilni, profesionalni, komunikativni i spremni da zadovolje različite potrebe korisnika usluga u turizmu. Dakle, budućnost turističke industrije nalazi se u rukama obrazovanja.

Razvoj ljudskih resursa u turističkoj organizaciji predstavlja jednu od ključnih funkcija menadžmenta ljudskih resursa zbog specifičnosti ove delatnosti. S obzirom da je turistička delatnost je podložna brzim promenama prouzrokovanim tehnološkim dostignućima, promenom ukusa korisnika i konkurenčijom iz svih krajeva sveta, to od zaposlenih u ovoj oblasti zahteva visok stepen fleksibilnosti i profesionalne mobilnosti, koja može da se obezbedi jedino uz pomoć kontinuiranog i dobro osmišljenog koncepta razvoja. Razvoj može da obuhvata čitav spektar osmišljenih i planskih aktivnosti usmerenih na nove veštine i sposobnosti neophodne za buduće poslove. Radi se prvenstveno o obrazovanju u funkciji razvoja novih znanja, sposobnosti i veština. Zbog kompleksnosti sadržaja rada u turističkoj organizaciji i korišćenja novih informatičkih i komunikacionih tehnologija, zaposleni treba da planski i kontinuirano pohađaju seminare za unapređenje znanja. Poslovi u turizmu imaju sezonski karakter i podložni su stalnim promenama. Zato je neophodna fleksibilnost i mobilnost zaposlenih. To je moguće obezbediti rotacijom ili planiranim promenom posla kojom se omogućava identifikovanje potencijala i sticanje novih znanja i veština [14, str.145]. U tom kontekstu treba obratiti pažnju i na dizajniranje posla tako da omogućava produbljivanje i proširivanje poslova u skladu sa potrebama i ocenom menadžera.

Motivaciono dejstvo se obezbeđuje sistemom nagrađivanja i vrednovanja performansi, kao osnovom povratne informacije o rezultatima i osloncem za dalje napredovanje, obuku i raspored na nove poslove. Svaka turistička organizacija treba da utvrđuje elemente ocene koji su bitni za vrstu posla kojim se bavi i njene strategijske ciljeve. Pored ocene rezultata učinka i poznavanja posla, veoma su značajne ocene ponašanja zaposlenih u turističkoj organizaciji, jer ponašanje i stavovi zaposlenih bitno utiču na kvalitet pružene usluge. S toga turistička organizacija posebno treba da vrednuje sledeće elemente: stavovi prema radu, rukovodiocima, kolegama, klijentima, pouzdanost (potreban nadzor, odsustvo s posla, dolazak na vreme i sl.), odgovornost (rokovi, savladavanje prepreka i sl.), ponašanje i

sposobnosti relevantne za uspešno obavljanje posla. Turistička organizacija treba posebno da ocenjuje odnos prema korisnicima njenih usluga. Ti elementi treba da budu predmet ocenjivanja i istovremeno da imaju uporište u zahtevima posla, pošto bitno utiču na uspešno obavljanje posla u turističkoj organizaciji.

Dobro osmišljen sistem nagrađivanja može kao motivacioni faktor uticati na povećanje radne efikasnosti i kvaliteta izvršavanja radnih zadataka. Loša politika nagrađivanja i zarada, koju zaposleni smatraju nedostatnom ili nepravednom, često je uzrok izostanka motiva za rad i loše klime u organizaciji [5, str.14]. Sve se to odražava na nivo usluge, jer nezadovoljan i egzistencijalno nesiguran radnik ne može da se skoncentriše na posao i pruži zadovoljavajuću uslugu klijentu. Ako se sagledaju specifičnosti turističke organizacije, koje se mogu izraziti kao kompleksnost, multifunkcionalnost, snažna interakcija sa korisnicima usluga (u procesu pružanja, ali i kreiranja usluge), visok stepen konkurenциje i probirljivosti zahteva korisnika, može se doći do zaključka da sistem zarada u turističkoj organizaciji treba da zadovoljava sledeće zahteve: da osnovna plata izražava vrednost posla prema sledećim elementima: složenost posla (multifunkcionalnost), odgovornost (u odnosu na ukupne ciljeve organizacije, u odnosu na rizike, na zadovoljavanje potreba korisnika, odgovornosot za resurse i sl.), potrebna znanja i stepen obrazovanja, zatim radno iskustvo (uvežbanost, rutina, poznavanje tržišta i sl.) i uslove rada, da se na osnovnu platu nadograđuje vrednost individualnih performansi (sposobnosti, ekspertnost, vrednost na eksternom tržištu), da se na vrednost posla i individualne performanse nadograđuju merljivi radni rezultati u odnosu na standarde ili verifikovane ciljeve, da se stimulacija daje grupno, kako bi se podstakla saradnja na poslovima koji su međusobno povezani i zdraviji međuljudski odnosi [16, str.187]. Na taj način bi turistička organizacija sistemom nagrađivanja mogla da podrži svoje strategijske kriterijume i poveže zaradu i zalaganje, što bi se pozitivno odrazilo na ukupne poslovne rezultate. To od menadžmenta turističke organizacije zahteva veći angažman kod kreiranja sistema nagrađivanja, kao i praćenja pojedinačnih radnih rezultata.

Zaključak

Turističkom proizvodu se pristupa kao lancu usluga nastalom radi zadovoljenja potreba sve zahtevnijih posetilaca. Usluge se pružaju na određenom prostoru, u određenom vremenu, okruženju, i drugim uslovima. Da bi usluga ponela epitet kvaliteta, potrebno je da u svim svojim segmentima ispunи очekivanja turista, ali i da ih prevaziđe, a ponuditi tržištu proizvode definisanog kvaliteta, danas se smatra uslovom opstanka.

Kvalitet upravljanja ljudskim resursima kao ključni faktor uspešnosti turističke organizacije

Pojam kvaliteta sam po sebi postoji u smislu da proizvod ili usluga udovolje potrošačevim potrebama i očekivanjima. Stoga se sve strategije zasnovane na standardima kvaliteta temelje na dobrom poznavanju potrošača. Međutim, što se tiče turista, zadovoljstvo turističkom destinacijom i uslugama ne zavisi samo o neposrednim pružaocima usluga, već i o mnogo opširnijim faktorima kao što su: gostoljubivost, sigurnost, zdravstvena zaštita, promet, odnos prema gostima itd.

U radu je iznet stav da kvalitet turističke usluge pre svega zavisi od sposobnosti menadžmenta da upravlja ljudskim potencijalima, te da ga koristi kao razvojni resurs. Svi menadžerski nivoi moraju biti svesni značaja i obučenosti personala, efekata primene njihovih znanja, te značaja motivisanosti zaposlenih u turističkom sektoru. Opšte je poznato da je čovek pokretač i nosilac svih aktivnosti u privredi i društvu, a uticaj ljudskog sektora na globalni privredni i ekonomski razvoj postaje sve kompleksniji. Ljudski resursi su temeljni faktor svakog preduzeća. Smanjuje se važnost „tvrdih“ varijabili u preduzećima (finansije, procesi, tehnologija, struktura), dok „neopipljivi“ resursi postaju najvažniji izvor dodatne i novostvorene vrednosti preduzeća (učesnici, intelektualni kapital, kreativnost).

Suština ovog rada je u stavu da je ljudski faktor ključni za uspeh u turizmu. Međutim, ljudski resursi nisu po sebi ključni faktor uspešnosti turističke organizacije, nego je potrebno da menadžment određenim metodama i instrumentima stvori takve uslove da se razviju potencijali zaposlenih, podstakne motivacija i identifikacija da bi se pozitivno uticalo na uspešnost organizacije. Takve metode i instrumente nam nudi savremeni koncept menadžmenta ljudskih resursa. U tom cilju je neophodno u turističkoj organizaciji na odgovarajući način delovati na sve faktore koji imaju uticaja na ponašanje zaposlenih u organizaciji. Analiza faktora uspešnosti u uslugama, a posebno u turizmu kao specifičnoj i kompleksnoj uslužnoj delatnosti, pokazala je da je značaj ljudskih resursa za uspešnost turističke organizacije nesporan.

Dugoročan uspeh u turizmu ograničen je brzinom uvođenja standardnih radnih procesa i procedura kontrole kvaliteta usluga, kako bi se svim učesnicima u stvaranju turističkog proizvoda „nametali“ isti standardi, a gostima garantovala kvalitetna i efikasna usluga. Davno smo shvatili da samo zadovoljan radnik može dati najbolje rezultate, bez obzira koji posao radi. Stoga govoriti o kvalitetu jeste važno, ali doneti odluku o implementaciji i to zaista učiniti, jeste odgovorno i izuzetno.

Literatura

1. Armstrong,M., Human Resource Management Practice, 8-th edition, Kogan Page 2001;
2. Bakić,O., Strategijsko planiranje turističkog proizvoda, Narodna knjiga, Beograd 1988;
3. Bartunek, J., First, Second and Third Order Change and Organizational Development, Journal of Applied Behavioral Science, vol. 23, no.4, p.23-29 1997;
4. Baum, T., Human Resources in Tourism. Human Resources in International Tourism, Butterworth Heinemann, Oxford, pp.3-21. 1993;
5. Baum, T., Managing Human Resources in the European Hospitality. Tourism Management, p. 91-111. 1998;
6. Baum, T., Unskilled work in the hospitality industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 15(3), p.207-209. 1998;
7. Cascio, W., Managing Human Resources. McGraw Hill. 2003;
8. Choy, D., The Quality of Tourism Employment. Tourism Management, 16(2), p.129-137. 1995;
9. DeCenzo/Robbins, Human Resource Management. John Wiley & Sons. 1999;
10. Dessler, G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa. Data Status, Beograd. 2007;
11. Gajić, T., Upravljanje razvojem turizma Južnobačkog okruga. PMF, Novi Sad, str.118-129. 2009;
12. Gustafsson, A., Johnson, D., M., Natjecanje u uslužnoj ekonomiji. Mate, Zagreb. 2006;
13. Lucas, R., Social policy in tourism. The Hospitality Industry, Tourism and Europe, Cassell, London, p. 135-165. 1999;
14. Miner, J., Crane, D., Human Resource Management – The Strategic Perspective. Harper Collins College Publishers, p.65-73. 1995;
15. Noe, R., A., Hollenbeck, J., R., Gerhart, B., Wright, P., M., Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb. 2006;
16. Nordin, S., (2003) Tourism Clustering & Innovatin. ETOUR, Ostersund.
17. Pfau, B., Measuring The Link Between Human Capital and Shareholder Value. Journal of Cost Management, January/February, p. 123-135.. 2003;
18. Price, L., Poor personnel practice in tourism industry, does it matter? Human Resource Management Journal, 4(4), 44-62. 1996;
19. Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa. Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd. 2002;
20. Riley, M., Labour markets and vocational education. Human Resources in International Tourism, Qxford, p.47-59. 1999;
21. Stone, Th./Meltz H., Human Resource Management in Canada. Rinerhart and Winston of Canada, Toronto. 1988;

Kvalitet upravljanja ljudskim resursima kao ključni faktor uspešnosti turističke organizacije

QUALITY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A KEY FACTOR IN THE SUCCESS OF A TOURIST ORGANIZATION

Abstract: Every tourist company is exposed to the challenges of globalization and constant changes in the market. As one of the most successful requests for overcoming all problems and changes in the environment is the achievement of a high level of quality of customer services. Tourist consumers want high quality services, delivered with an appropriate price, at the appropriate time. Human resources in the development of the tourist industry must be viewed as the center of value, and considered as a capital investment for each tourist society. The focus of this paper is on the key role of human resources in the area of management in the tourism industry. The capability and quality of management, together with the quality of service and expertise manpower at all levels, can give excellent results. This paper will show the success factors of tourist business in the dependence of the ability of management to manage human potential and use it as a development resource.

Keywords: tourism, quality of tourist service, human resource management



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaženja XLVIII, br. 3, 2010., str. 467-479
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

PREDUZETNIČKO PONAŠANJE KOD MLADIH – REZULTATI ISTRAŽIVANJA U SRBIJI

Prof. dr Dejan Đorđević*

Doc. dr Dragan Ćoćkalo*

Dr Srđan Bogetić**

Rezime: Prema iskustvima razvijenih zemalja, mladi koji prvi put počinju sopstveni biznis predstavljaju veoma značajnu kategoriju za razvoj klime preduzetništva na nivou nacionalne ekonomije. U Srbiji nije dovoljno razvijen ambijent u kojem mladi mogu biti podstaknuti za pokretanje sopstvenog biznisa. Kao jedno od rešenja nameće se ohrabrvanje i edukacija mladih za pokretanje i vođenje sopstvenog biznisa. Stimulisanje preduzetničkog ponašanja kod mladih posebno dobija na značaju u zemljama u tranziciji, koje se susreću sa tranzitornom recesijom. Autori u ovom radu analiziraju neophodnost primene savremenog koncepta preduzetništva na tržištu Srbije, sa posebni osvrtom na ulogu mladih i mogućnost njihovog uključivanja u preduzetničke aktivnosti. Iznose se, takođe, i kompariraju rezultati dva istraživanja sprovedena 2008. i 2009. godine u Srbiji među studentima. Tema je bila: preduzetništvo i preduzetničko ponašanje mladih.

Ključne reči: preduzetništvo, mladi preduzetnici, mala i srednja preduzeća, konkurentnost, znanje

1. Uvod

Preduzetništvo je u savremenom smislu kontinualni kreativni proces implementiranja inovacija u organizaciju [12] u funkciji uspešnog poslovanja i rešavanja problema potrošača i društva. Savremena organizacija mora svoje poslovanje da bazira na preduzetničkom konceptu ponašanja. Da bi postojeće preduzeće bilo sposobno da sistemski preduzima inovacije, ono

* Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", E-mail:djole@rocketmail.com, cole@tfzr.uns.ac.rs

** Beogradска poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, E-mail: sbogetic@yahoo.com

UDK 005.961:005.914.3, Pregledni rad

Primljeno: 09.04.2010. Prihvaćeno: 08.09.2010.

mora da stvori odgovarajuću organizacionu strukturu koja zaposlenima dozvoljava da se preduzetnički ponašaju, odnosno da uspostavi takav sistem veza i odnosa koji će omogućiti fokusiranje na preduzetničko ponašanje.

Preduzetničko ponašanje u savremenoj organizaciji se ne povezuje isključivo za jedno lice i njegove sposobnosti i iskustvo, već se sve više oslanja na timski rad. U tom smislu razvijen je model korporativnog preduzetništva [8, 24, 25], koji potencira timski rad, čiji su članovi motivisani da rade na postizanju uspeha i prihvatanju rizika. Velika preduzeća moraju da podstiču preduzetništvo, da bi prebrodila teškoće sa kojima se suočavaju dok uče kako da rade sa partnerima ili saveznicima.

Draker [13, str. 82] smatra da svaka velika kompanija mora da bude u stanju da istovremeno radi tri bitne stvari – da unapređuje, da proširuje i da inovira. Draker naglašava da on još uvek ne poznaje takvu kompaniju, ali da postoji veliki broj kompanija koji radi na tome.

Za većinu razvijenih zemalja u svetu karakteristični su sledeći principi po kojima funkcioniše tržiste rada, posebno kada su u pitanju mladi i njihovo zapošljavanje: nezaposlenost mladih je veća nego nezaposlenost odraslih, a stope su najmanje dvostruko veće; povećanje stepena formalnog obrazovanja mladih je sve značajnije, a ovaj trend će se nastaviti i u budućnosti; mladi ljudi se pribavljaju braka, zbog pitanja socijalne sigurnosti, pa se odlučuju da stupe u brak u kasnijim godinama života; učešće žena u zapošljavanju je sve izrazitije; programi tržista rada za mlade generalno imaju malu stopu povraćaja.[3, str. 1]

Državne administracije razvijenih zemalja pokušavaju da iznađu nova rešenja u vezi sa zapošljavanjem mladih, pri čemu se posebno ističe razvijanje preduzetničkih sposobnosti kod mladih i samozapošljavanje kao mogućnost za pojedinca da definiše sopstveni model poslovanja i razvoja. Vlade razvijenih zemalja na samozapošljavanje gledaju kao na meru koja omogućava rešavanje pitanja siromaštva i zapošljavanja mladih, pa u tom smislu pomažu razvoj malog biznisa. Potvrda za ove akcije je obično zasnovana na većem broju potencijalnih koristi, od kojih se ističu: preduzetništvo promoviše inovativnost i kreiranje novih radnih mesta; preduzetništvo i pokretanje sopstvenog biznisa ima direktni uticaj na povećanje zapošljavanja po osnovu kreiranja novih radnih mesta u samom startu ili u bliskoj budućnosti; nove male firme povećavaju stepen konkurenčnosti na nivou nacionalne privrede, čime stvaraju dobrobit za potrošače; mladi preduzetnici mogu fleksibilno da odgovaraju na zahteve tržista, posebno sa stanovišta primene novih tehnologija i praćenja trendova

Preduzetničko ponašanje kod mladih – rezultati istraživanja u Srbiji

na tržištu; veći obim samozapošljavanja mladih ljudi omogućava veće samopouzdanje mladih, kao i socijalnu dobrobit. [3, str. 5]

Veći je broj studija koje se bave problematikom motivacije [21], namera [9] – elemenata koji na različite načine utiču na preduzetničko ponašanje i započinjanje biznisa [14, 16, 22], odnosno preduzetnštva kod mladih i studenata [6, 16] i samozapošljavanje [18]. Ovaj dijapazon još se širi, uzimajući u obzir vremensku (istorijsku), ali i prostornu (geografsku) [7] dimenziju. Istraživanja čiji se rezultati prezentuju u ovom radu, oslanja se na jedan deo njih (studija).

2. Analiza konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća

Konkurentska pozicija srpskih preduzeća po osnovu renomea na svetskom tržištu je izuzetno nepovoljna. Domaća preduzeća uglavnom nisu ulagala adekvatne poslovne napore u formulisanje renomea, kao elementa koji utiče na tržišnu poziciju preduzeća i njegovu konkurentsку sposobnost. Prema globalnom indeksu konkurenčnosti Svetskog ekonomskog foruma [23], Srbija je 2009. godinu završila na 93 mestu od ukupno 133 zemlje za koje se indeks prati (**Tabela 1**). Ispred Srbije su Slovenija, Crna Gora, Hrvatska, Makedonija, Mađarska, Rumunija, Bugarska, pa i države poput Paname i Kazahstana. U regionu je samo BiH iza Srbije, na 109 mestu.

Tabela 1: Rangiranje zemalja zapadnog Balkana prema konkurenčnosti u 2009. godini [23]

Zemlja	Mesto
Slovenija	37
Crna Gora	62
Hrvatska	72
Makedonija	84
Srbija	93
BiH	109

Zastarela tehnologija, slab kvalitet, neatraktivno pakovanje i visoke cene glavni su razlozi zbog kojih srpski proizvodi ne mogu da pariraju čak ni onima u okruženju. Najmanje je konkurenčna preradivačka industrija, metalska proizvodnja i elektronika, gde godinama nema tehnološke obnove. Poslovni ljudi smatraju da su za povećanje konkurenčnosti neophodne carinske i poreske olakšice, smanjenje državnih nameta, kao i cene električne energije, gasa i goriva. Neophodno je podizanje nivoa tehnološke opremljenosti, jer je prosečna starost mašina u Srbiji 30 godina. U odnosu na region, to je kašnjenje od 12 godina. Privreda Srbije tehnološki zaostaje za Evropskom Unijom 29,5 godina. Ovo je utvrđeno na reprezentativnom uzorku od 154 malih, srednjih i velikih preduzeća u okviru šest privrednih

grana sa sličnim proizvodnim programima [1]. Poređenje je rađeno sa tekstilnom, prehrambenom, farmaceutskom, mašinskom i hemijskom industrijom, kao i industrijom građevinskog materijala. Za kriterijum je uzeta Austrija, jer je sa približno sličnim prirodnim, društvenim i populacionim karakteristikama u odnosu na Srbiju. Najviše zaostaju preduzeća iz oblasti tekstila (35 godina), zatim preduzeća iz mašinske industrije (34,5 godina). Najmanje zaostaju farmaceutska preduzeća sa kašnjenjem od 21 godinu. Regionalno posmatrano, oprema, alati i druga proizvodna sredstava najviše zaostaju u regionu južne Srbije (41 godinu), a najbolje stanje je u Bačkoj (zaostajanje od 18,5 godina). U Beogradu zaostajanje iznosi 20,5 godina.

Prema podacima Svetske banke, tržište Republike Srbije je takođe loše ocenjeno. Naime, Svetska banka je po sedmi put za redom objavila izveštaj *Doing Business*, čiji je cilj rangiranje zemalja po kvalitetu poslovnog okruženja. Za razliku od slični izveštaja koji ocenjuju propise, *Doing Business* ocenjuje poslovnu praksu (**Tabela 2**).

Tabela 2: Rangiranje zemalja zapadnog Balkana prema izveštaju Svetske banke za 2009. /19/

Država	BiH	CRO	MK	MNE	SRB	SLO
Ukupan indeks	116	103	32	71	88	53
Započinjanje posla	160	101	6	85	73	26
Gradevinska dozvola	136	144	137	160	174	59
Zapošljavanje	111	163	58	46	94	162
Registracija imovine	139	109	63	130	105	108
Dobijanje kredita	61	61	43	43	4	87
Zaštita investitora	93	132	20	27	73	20
Plaćanje poreza	128	39	26	145	137	84
Trgovina preko granice	63	96	62	47	69	84
Sprovodenje ugovora	124	45	64	138	97	60
Zatvaranje posla	63	82	115	44	102	40

U poslednjih pet godina, 80% rasta srpske privrede je zasnovano na poslovanju tri sektora – finansijama, trgovini i telekomunikacijama, a kako se radi o uslugama, nema direktnog izvoza iz ovih sektora. Sličan trend se beleži i u drugim zemljama u razvoju. Da bi se podstakao izvoz, neophodne su direktnе investicije u proizvodni sektor. U odnosu na zemlje Centralne i Istočne Evrope, Srbija je zemlja sa najmanjim učešćem stranih direktnih investicija. Srbija se nalazi daleko iza Rumunije, Poljske i Bugarske, koje spadaju u deset najprivlačnijih lokacija za investicije.

Preduzetničko ponašanje kod mladih – rezultati istraživanja u Srbiji

Prema podacima međunarodne organizacije za standardizaciju, u 2008. godini u Republici Srbiji je bila 2091 organizacija koja je uvela sistem upravljanja kvalitetom prema zahtevima međunarodnih standarda ISO 9000 (prema izveštaju ISO organizacije za 2008. godinu [15]). Bez obzira na trend rasta broja organizacija koje imaju uveden sistem kvaliteta i razvoja pokreta za kvalitet u domaćoj privredi, opšti rezultati su još uvek nezadovoljavajući. Rezultati jednog istraživanja, koje se bavilo analizom konkurenčnosti domaćih preduzeća (maj-jun 2007. godine, tržište Republike Srbije), ukazuju na sledeće:

- Kao glavne prepreke u razvoju konkurenčnosti domaćih preduzeća analizirani ispitanici su naveli: nedostatak znanja – 24,8%, zastarela oprema i tehnologija – 24,1%, neadekvatna upotreba savremenih metoda i tehnika menadžmenta – 16,54%, nedovoljno podsticajni poslovni ambijent – 8,27%, nedostatak finansijskog kapitala – 8,27%. internacionalizacija poslovanja domaćih preduzeća – 2,34%.
- Kao neophodne elemente za razvoj konkurenčne sposobnosti domaćih preduzeća, analizirani ispitanici uočavaju: permanentno usavršavanje znanja rukovodstava i zaposlenih – 20,74%, standardizacija kvaliteta poslovanja – 20%, razvoj preduzetničke kulture u poslovnom okruženju – 17%, ulaganje u razvoj nacionalnih brendova – 14,8%, razvoj koncepta korporativnog preduzetništva organizacije – 8,88%. [20]

3. Analiza uslova za razvoj preduzetništva u Republici Srbiji

Za uspešnu transformaciju privrede od planske ka tržišnoj posebno je bitno jačanje privatnog sektora i njegov budući razvoj. Razvoj sektora malih i srednjih preduzeća (MSP) je veoma bitan za privatizaciju, jer omogućava ubrzavanje privatizacije – MSP predstavljaju autohtonii privatni sektor, pa samim tim omogućavaju razvoj domaćeg privatnog kapitala.[10]

Razvoj sektora MSP predstavlja jedan od bitnih prioriteta domaće ekonomije. Vlada Republike Srbije je usvojila Strategiju razvoja konkurenčnosti i inovativnosti MSP za period 2008. – 2013. godine. Pomenuta strategija treba da doprinese daljem jačanju i efikasnom korišćenju razvojnih potencijala sektora MSP, što će se pozitivno odraziti na ekonomski rast Republike Srbije. Takvo usmerenje treba da doprinese povećanju konkurenčnosti i izvoza, daljem jačanju inovacionih kapaciteta preduzeća, dinamičnom razvoju zaposlenosti i ravnomernijem regionalnom razvoju.

U Republici Srbiji mala i srednja preduzeća učestvuju u ukupnom broju preduzeća sa 99,8%, sa 65,5% u zaposlenosti, sa 67,6% u prometu, a

Dejan Đorđević, Dragan Čoćkalo, Srđan Bogetić

sa oko 36% u bruto domaćem proizvodu. U ukupnom izvozu sektor MSP učestvuje sa 50,2%, u uvoz sa 64% i sa 51,2% u investicijama u nefinansijskom sektoru. Mikro preduzeća dominiraju u sektoru MSP sa učešćem od 95,6% ukupnog broja i zapošljavaju skoro 50% ukupnog broja zaposlenih.[2]

Prema podacima iz prošle godine (2009.), u Republici Srbiji je od daljeg poslovanja odustalo skoro 40.000 malih privrednika, od toga 3.455 privrednih društava i 34.909 preduzetničkih radnji. Razlog za povlačenje iz biznisa preduzetnici nalaze u mnogobrojnim opterećenjima države, sporoj naplati potraživanja, nedostatku povoljnih kredita i visokim kamatama. Prema anketi Nacionalne agencije za regionalni razvoj, za preduzetnike glavni problem predstavlja na prvom mestu nedostatak sredstava, a zatim administrativne prepreke. U praksi dolazi do situacije da domaći preduzetnici imaju problem sa likvidnošću i nemogućnosti naplate svojih potraživanja, a obaveze prema državi, sa druge strane, moraju biti ispunjene u određenom roku. Kao rezultat dolazi do njihove prezaduženost kod banaka i kasnjem propadanju.

U funkciji podrške pokretanju sopstvenog biznisa Vlada Republike Srbije je usvojila Program za povoljno kreditiranje početnika. Planirani iznos za start-up kreditiranje je 2,2 milijarde dinara. U periodu od 2007. do 2009. godine preko konkursa Ministarstva za ekonomiju i regionalni razvoj, Nacionalnog službe za zapošljavanje i Fonda za razvoj otvoreno je 6625 novih preduzeća i zaposleno 21121 radnika, što ukazuje na opravdanost finansiranja ovog programa. Takođe, preduzetnici preko Fonda za razvoj mogu konkurisati za start up kredite u iznosu od 500 hiljada do 1,3 miliona dinara, sa kamatnom stopom od 2,5% na godišnjem nivou i rokom otplate od 3 do 5 godina sa periodom počeka od godinu dana.

Prema podacima Nacionalne službe za zapošljavanje (NSZ) u februaru je registrovano 767.418 nezaposlenih lica, što predstavlja porast za 16.000 lica odnosu na januar ove godine. Podaci NSZ iz 2009. godine ukazuju da mladi čine 26,7% od ukupnog broja prijavljenih na evidenciju, od toga najveću grupu čine mladi od 25 do 29 godina, njih 94.380, a zatim oni od 20 do 24 godine, kojih je 78.640. Ovi podaci o nezaposlenosti ukazuju na činjenicu da finansijska sredstva koja nudi Vlada Republike Srbije nisu dovoljna da obuhvate sva lica kojima su neophodna. Ovo se posebno odnosi na mlade koji predstavljaju najznačajniji resurs društva.

Nažalost, mladi nemaju dovoljno poslovnog iskustva i domaća preduzeća ih teško zapošljavaju. Zato je Vlada Republike Srbije rešila da finansijski potpomognе bespovratnim sredstvima ona preduzeća koja zaposle određeni broj nezaposlena lica, kao i da pokrene program zapošljavanja

Preduzetničko ponašanje kod mladih – rezultati istraživanja u Srbiji

mladih "Prva šansa 2010". Naime, ovaj program ima cilj da omogući mladim nezaposlenim licima volontersku praksu od tri meseca u preduzeću, kao i mogućnost zapošljavanja radi stručnog osposobljavanja pripravnika u trajanju od narednih 12 meseci.

4. Istraživanje stavova mladih ispitanika o pokretanju sopstvenog biznisa

Istraživanje "Analiza stavova i mišljenja mladih u vezi sa pokretanjem sopstvenog biznisa" izvršeno je u periodu od 15. septembra do 24. decembra 2009. godine, na uzorku od 520 studenata koji su se profilisali ka menadžmentu. Slično istraživanje rađeno je i godinu dana ranije (2008. godine) sa sličnim obimom (506) i struktukom uzorka ispitanika. Njegovi rezultati ovde se koriste kao relevantni za kompariranje i kompletiranje slike o istraživanoj problematici.

Rezultati istraživanja iz 2009. ukazuju na činjenicu da najveći broj studenata 80,73% ima želju za pokretanjem sopstvenog biznisa. Kao razlog za nepokretanje sopstvenog biznisa anketirani studenti navode da nemaju pravu ideju (78,42%), što ukazuje da je u sklopu promovisanja razvoja koncepta preduzetništva na fakultetima i visokim školama neophodno insistirati kod studenta na razvijanju preduzetničkih veština.

Anketirani studenti su u najvećoj meri (60,38%) okrenuti sopstvenim sredstvima u funkciji pokretanje sopstvenog biznisa. Razlog ovakvom stavu studenta može se posmatrati kao posledica nedovoljnog poverenja u banke i druge institucije koje nude finansijska sredstva za pokretanje biznisa. U prilog ovoj konstataciji ide i stav anketiranih studenta (53,74%) da start-up krediti poslovnih banaka nisu povoljni. Naime, studenti smatraju da su start-up krediti poslovnih banka opterećeni visokim kamatnim stopama (80,38%) i dugim procesom za dobijanje sredstava (14,42%). Podaci koji su dobijeni u istraživanju rađenom 2008. godine pokazuju da studenti (54,03%) nisu zadovoljni uslovima start-up kredita, a kao najznačajniji razlog navode visoke kamatne stope (33,79%).

Istraživanje rađeno 2009. godine pokazalo je da više od pola anketiranih studenata (53,18%) nije informisano o postojanju podsticajnih sredstava za pokretanje sopstvenog biznisa. Međutim, prema podacima istraživanja, čak 54,44% ispitanih studenata je zainteresovano da postanu korisnici ovih sredstava. Zato se kao imperativ javlja potreba za stalnim informisanjem mladih putem medija, kao i javnim prezentacijama na fakultetima i visokim školama o ovoj problematici, kako bi dobili sve neophodne informacije o kreditima i potrebnim uslovima. U ove promotivne aktivnosti neophodno je da se uključi Privredna komora Srbije, Privredna

komora Beograda, Nacionalna agencija za regionalni razvoja, Ministarstvo za sport i omladinu i druge institucije koje za cilj imaju podršku zapošljavanju mlađih i njihovo osposobljavanje za pokretanje sopstvenog biznisa.

Ispitivani studenti su naveli da im od znanja najviše nedostaju: strani jezici (21,62%), osnove preduzetništva i malog biznisa (20,66%) i osnove menadžmenta (17,37%). Podaci, takođe, pokazuju da mlađi shvataju da im je za uspešno vođenje biznisa osim bazičnih znanja, neophodno i poznavanje poslovnog komuniciranja (13,32%). Naime, za uspešnog poslovnog čoveka od presudnog je značaja umeće komuniciranja unutar preduzeća, ali i sa poslovnim partnerima.

Prema mišljenju studenata (88,08%) u Republici Srbiji trenutno ne postoji odgovarajući ambijent koji stimuliše mlađe za pokretanje sopstvenog biznisa. Kao razloge za ovaj stav, studenti su naveli sledeća ograničenja: preveliki porezi, nestabilna politička i privredna situacija i duga i komplikovana procedura registracije. Studenti su u istraživanju rađenom 2008. godine izrazili nezadovoljstvo (78,70%) ambijentom za podsticanje mlađih za pokretanje sopstvenog biznisa. Najznačajniji faktori koji ih sputavaju u pokretanju sopstvenog biznisa su isti kao i novom (ponovljenom) istraživanju, samo je redosled zamenjen (**Tabela 3**). Na osnovu podataka dobijenih iz ova dva istraživanja može se videti da kao preduslov za unapređenje sektora MSP jeste stvaranje adekvatnog ambijenta koji će stimulisati kreiranje novih i razvoj postojećih MSP. Međutim, za kreiranje adekvatnog ambijenta su neophodna tri elementa: zakoni/propisi, institucije i udruženja preduzetnika. U tom smislu, neophodan je konsenzus između države i njenih institucija i samih udruženja u cilju stvaranja adekvatnog ambijenta.

Tabela 3: Ograničenja koja sputavaju mlađe kod pokretanja sopstvenog biznisa (sastavni su deo ambijenta)

Ograničenja	Istraživanje iz 2009. (u %)	Istraživanje iz 2008. (u %)
Preveliki porezi	35,52	10,02
Nestabilna politička i privredna situacija	29,92	36,54
Duga i komplikovana procedura registracije	21,62	13,75

Najveći broj anketiranih u istraživanju 2009. godine, čak 88,08%, smatra da država treba da ima ključnu ulogu u stimulisanju mlađih za pokretanjem sopstvenog biznisa. Ispitanici kao ključne načine podrške države izdvajaju: promovisanje koncepta mlađih kao preduzetnika i povoljne kredite. Ovakav stav podržava i 90,78% ispitanih studenta u istraživanju

Preduzetničko ponašanje kod mladih – rezultati istraživanja u Srbiji

rađenom 2008. godine – načini podrške su isti, samo je prioritet drugačiji (**Tabela 4**).

Tabela 4: Načini podrške države kod pokretanja sopstvenog biznisa

Način	Istraživanje iz 2009. (u %)	Istraživanje iz 2008. (u %)
Promovisanje koncepta mladih kao preduzetnika	25,38	26,86
Povoljni krediti	23,08	13,14
Regulisanje tržišta	16,15	14,71
Zakoni/propisi vezani za mlađe kao preduzetnike	14,42	11,76
Edukacija i razvoj novih poslovnih centara	10,38	15,10

Razvijene zemlje, pa i Evropska unija imaju posebne programe za stimulisanje koncepta mladih kao preduzetnika. U sklopu tih programa postoji saradnja između više institucija, a rezultat je praktična osposobljenost mladih za upravljanje preduzećem. Ovo za naše mlađe koji nemaju to iskustvo predstavlja otežavajući momenat i u tom pravcu se mora raditi.

5. Pravci razvoja preduzetničkog ponašanja na tržištu Republike Srbije

Nada globalne ekonomije sadržana je u tome da omogući regijama da donesu bogatstvo iz ostatka sveta. Ovo od regija zahteva da budu opremljene visoko obrazovanim i disciplinovanim ljudima koje vodi vizionarski lider, sposoban da komunicira sa ostatkom sveta.[17, str. 256] Neke od tih regija su ostrvo Hainan (jug Kine, provincija Guandong), Vankuver i Britanska Kolumbija (Kanada), Estonija, Ho Ši Min Siti (Vijetnam), Primorska i ostrvo Sahalin (Rusija), Sao Paolo (Brazil), Kjušu (Japan).

Američki profesor marketinga indijskog porekla, Mahajan, autor svetskog marketing bestselera “Rešenje za 86%” kaže: “Država ne stvara poslovne prilike. Preduzetnici stvaraju prilike. Šta god da država radi, mora da stimuliše preduzetništvo. Na ovom izuzetno konkurentnom tržištu, važno je koji preduzetnik ima bolju ideju, ko zna da je bolje realizuje. Preduzetništvo nije monopol Francuza, Nemaca, Amerikanaca, Kineza i Indijaca. Regija zapadnog Balkana je puna preduzetnika. Problem je u tome što su države zapadnog Balkana male države. Pred njima je izazov kako dalje rasti. Za dalji rast moraju da imaju globalnu viziju, moraju da se osvrnu na čitav svet i da potraže prilike na globalnom nivou.”.[4]

Srbija ima sve preduslove da u bliskoj budućnosti postane jedna od takvih regija, pod uslovom da domaći privrednici najhitnije izmene poslovnu filozofiju. Vlasnici kapitala i izvršno rukovodstvo su ti koji treba da

uspostave nove elemente konkurenčnosti u domaćim preduzećima. Neophodno je da se prevaziđene politike i tehnike upravljanja napuste i da se prihvate moderne upravljačke tehnike, kao i da se uči iz iskustava kako globalnih lidera, tako i preduzeća koja dolaze iz novoindustrijalizovanih zemalja, a koja su izuzetno uspešna na globalnom tržištu.

Prema nekim shvatanjima [11], konkurenčnost na duže staze se ne povećava subvencijama industriji, ni povoljnim deviznim kursem, ni pozitivnim trgovinskim bilansom, ni niskom stopom inflacije. Konkurenčnost se unapređuje po osnovu unapređivanja produktivnosti poslovanja. Uloga države u svemu tome jeste da stvori jednakе uslove za sve igrače na tržištu, da zaštiti ideje, inovacije, imovinu, da pomogne tamo gde je to u interesu cele grupacije, a ne pojedinačne firme, kao i da unapred ne određuje dobitnike i gubitnike. Pitanje stalnog povećanja produktivnosti poslovanja domaćih preduzeća i stvaranja jednakih uslova za sve poslovne subjekte jesu suštinski i dugoročni pokazatelji za izlazak iz krize, prevashodno iz tranzitorne recesije.

U procesu razvoja preduzetničkog ponašanja u Republici Srbiji neophodno je da se ide u nekoliko pravca unapređenja poslovnog ambijenta u cilju lakšeg poslovanja postojećih i budućih preduzetnika. Ovo obuhvata nekoliko elemenata:

- kreiranje zakonskog okvira za brži i lakši proces poslovanja preduzetnika, kao i za mlade preduzetnike,
- postojanje strategije za razvoj koncepta preduzetništva kod mlađih,
- kreditnu podršku mlađima za pokretanje sopstvenog biznisa,
- stimulativne mere za implementaciju sistema upravljanja kvalitetom (pojedinačno i grupno), integrisanih menadžment sistema, u cilju razvoja konkurenčnosti domaćih MSP,
- aktivniju ulogu Univerziteta u pomoći preduzetnicima,
- pokretanje više poslovnih inkubatora i poslovnih centara,
- veće angažovanje udruženja preduzetnika u cilju promovisanja koncepta preduzetništva kod mlađih,
- promovisanje preduzetničkog koncepta kao načina prevazilaženja problema u tranzicionoj recesiji.

Važno je istaći da se pitanjem razvoja preduzetničkog ponašanja moraju baviti više interesnih grupa kao što su: država kroz njene institucije i ministarstva, zatim Univerziteti, udruženja preduzetnika, kao i mediji koji na svoj način mogu da pozitivno utiču na stvaranje odgovarajućeg ambijenta za pokretanje malog biznisa.

6. Zaključak

Ekonomija preduzetništva predstavlja realnost u globalnoj privredi, gde se broj konkurenata svakim danom povećava. Globalna ekonomija pretpostavlja nesigurnost. Takođe pruža ogromne mogućnosti organizacijama i pojedincima koji su dovoljno hrabri i dovoljno agilni da se prilagode. Adižes [5, str. 187] dobro uočava činjenicu da uspeh dolazi iznutra. Ako smo jaki iznutra, možemo rešavati svaki spoljni problem i prihvati ga kao zgodnu priliku. Ako smo iznutra slabii, onda će svaka spoljašnja prilika biti shvaćena kao problem. Nacionalna privreda, koja podržava preduzetnički duh, stvara uslove za povećanje produktivnosti kroz investiranje u individualnu sposobnost pojedinca u društvu, kao i svake firme, bez obzira na oblik organizacije i karakter vlasništva. Interesovanje kod mladih za pokretanje sopstvenog biznisa raste svuda u svetu.

Domaća preduzeća su tokom poslednjih desetak godina bila nedovoljno konkurentna na međunarodnom tržištu, a efekti svetske ekonomske krize su samo pojačali pitanje loše konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća. Domaća preduzeća kao konkurente nemaju samo preduzeća iz razvijenih zemalja, prevashodno iz zemalja EU, već i iz novoindustrijalizovanih zemalja, poput Kine, Indije, Brazila, Meksika, Turske, itd. Domaća preduzeća moraju da jasnije osmislite sopstvenu strategiju razvoja, pogotovo u skladu sa evropskim i globalnim integracionim tokovima, a primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta, poput integrisanih menadžment sistema, marketinga odnosa i korporativne društvene odgovornosti, predstavlja osnovnu prepostavku uspešnog tržišnog razvoja.

Rezultati navedenog istraživanja ukazuju na činjenicu da država mora da ima ključnu ulogu u ovoj oblasti na domaćem tržištu kroz donošenje određenih dokumenta koji imaju za cilj promovisanje koncepta mladih kao preduzetnika. U te projekte je neophodno uključiti Univerzitete, Privrednu komoru Srbije i njene Regionalne komore, resorna Ministarstva i udruženja preduzetnika.

Literatura

1. ***, Privreda Srbije tehnološki zaostala 29,5% godina, Poslovni Magazin, 15. Jul 2009., dostupno na adresi: <http://www.poslovnimagazin.biz/magazin/privreda-srbije-tehnoloski-zaostala-295-godina-30-1970> (poslednji put posećeno 23.02.2010.).
2. ***, Strategija razvoja konkurenčnosti i inovativnosti MSP za period 2008-2013. godine, Službeni glasnik RS, br.55/05, 71/05-ispravka, 101/07 i 65/08, Beograd, 2008.

3. ***, Youth Unemployment: The Policy Agenda, Promotional Activities, ILO, <http://www.ilo.org/public/english/region/ampro/cinterfor/temas/youth/news/youth1.htm> (poslednji put posećeno 15.03. 2010.)
4. ***, Zemlje u razvoju novi marketinški eldorado, Novac, Ringier, Beograd, 11. 07.2009. str. 8-9.
5. Adižes I., Upravljanje promenama, Adižes, Novi Sad, 2006.
6. Berglund H., Wennberg K., Creativity among entrepreneurship students: comparing engineering and business education, Int. J. Cont. Engineering Education and Lifelong Learning, Vol. 16, No. 5, 2006.
7. Bhandari N.C., Intention for Entrepreneurship among Students in India, Journal of Entrepreneurship, vol 15, 2006. pp. 169-179.
8. Block Z., MacMillan I.C., Corporate Venturing, Harvard Business School Press, Boston, MA. 1993.
9. Crant M.J., The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions, Journal of Small Business Management, 34, 1996. pp. 42–49.
10. Đorđević D., Andelković M., Bogetic S., Proces tranzicije i domaća privreda, KAS, Beograd, 2002.
11. Đorđević D., Andelković M., Bogetic S., Unapređivanje konkurentnosti domaće privrede, KAS, Beograd, 2003.
12. Drucker P., Inovacije i preduzetništvo – Praksa i principi, Grmeč, Beograd, 1996.
13. Drucker P., Upravljanje u novom društvu, Adižes, Novi Sad, 2005.
14. Gartner W.B., Who is an entrepreneur? Is the Wrong Question, American Journal of Small Business, 12, 1988. pp.11–22.
15. ISO (ed.) The ISO Survey 2008, http://www.onac.org.co/portal/images/stories/ISO_Survey2008.pdf (poslednji put posećeno 15.03.2010.).
16. Johannesson B., Landström H., Rosenberg J., University training for entrepreneurship – an action frame of reference, European Journal of Engineering Education, Vol. 23, 1998. pp.477–496.
17. Kenichi O., Nova globalna pozornica, Mate, Zagreb, 2007.
18. Kolvereid L., Organizational employment versus self-employment: Reasons for career choice intentions, Entrepreneurship Theory and Practice, 20, 1996. pp. 23–31.
19. Paunović M., Poslovanje u Srbiji, Fokus – kvartalni izveštaj o institucionalnim reformama, Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd, oktobar 2009.
20. Sajfert Z., Bešić C., Petrović N., Uloga korporativnog preduzetništva u procesu unapređenja kvaliteta poslovanja domaćih preduzeća, JUSK Međunarodna konvencija o kvalitetu/YUSQ 2008, “Kvalitetom ka evropskim i svetskim integracijama”, Beograd, 27. -29.05.2008., International journal “Total Quality Management & Excellence” no.1-2, vol. 36 2008. str. 259-260.
21. Scheinberg S., MacMillan I., An eleven country study of the motivations to start a business, Frontiers of Entrepreneurship Research, 1988.
22. Scherer R.F., Brodzinski J.D., Entrepreneur career selection and gender: A socialization approach, Journal of Small Business Management, 28, 1990. pp. 37–44.

Preduzetničko ponašanje kod mladih – rezultati istraživanja u Srbiji

23. Schwab, K. (ed.), The Global Competitiveness Report 2009-2010, World Economic Forum, 08.09.2009. dostupno na adresi: <http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010fullreport.pdf> (poslednji put posećeno 23.02. 2010.)
24. Zahra S.A., Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship, Journal of Business Venturing, Vol. 6, 1991. pp. 259-85.
25. Zahra S.S., Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomy approach, Journal of Business Venturing, Vol. 8, 1993. pp. 319-40.

THE YOUTH'S ENTERPRISING BEHAVIOUR –THE RESEARCH RESULTS FROM SERBIA

Abstract: According to some experiences of developed countries, the young who start their own business for the first time, represent a very important category for development of enterprise climate on national economy level. The ambience where young people can be stimulated to start their own business is not developed enough in Serbia. Possible solutions can be education and encouragement of the young to start and perform their own business. Stimulating enterprising behaviour of the young is especially important in transitional countries which are faced with recession. The authors of this paper are analysing the necessity of implementing a modern enterprise concept on the territory of the Republic of Serbia with a special attention to the role of young people and the opportunities of their involvement in enterprise activities. The results of two researches, carried out in 2008 and 2009 among Serbian students are compared and shown here. The theme has been: enterprise and enterprising behaviour of the young.

Keywords: enterprise, young entrepreneurs, small and medium size enterprises, competitiveness, knowledge.

Uputstvo za pisanje radova za časopis EKONOMSKE TEME

1. Obim referata: najmanje jedan autorski tabak; Margine: *File - Page Setup - Margins* - Top, Bottom: 5.5 cm, left, right - 4.5 cm, header, footer - 4.8 cm; *Paper size*: A4; *Font*: Times New Roman - 11 pt. Prored: *Format - Paragraph - Indents and spacing*: Indentation: Left, Right 0; Special: First line 1.27; Spacing: Before 6pt, After 0pt; Line spacing: Single. Tabele raditi u programu *Word for Windows*, slike u *Corel Draw*.
2. Forma rada: *Naslov rada na srpskom*: Bold, velika slova, 12pt, centrirano; *Naučno zvanje, ime i prezime*: Bold, mala slova, 12pt, centrirano; *Fusnota*: institucija (10pt); *Rezime i ključne reči na srpskom*: Italic, 10pt; *Podnaslovi*: Bold, mala slova, 11pt, centrirano; *Uvod, razrada i zaključak*: 11pt; *Tekst rada*: 11pt; *Literatura*: 10pt (npr. Rayport J. F., Jaworski B. J., Introduction to E-commerce, McGraw-Hill, International Edition, 2003.; u radu poziv na broj iz literature, uz korišćenje uglastih zagrada (npr. [1, str. x])); *Naslov rada, abstract i ključne reči na engleskom*: 10pt.
3. Za pisanje koristiti program Word for Windows.

SVI RADOVI SE RECENZIRAJU. RADOVI ĆE BITI KATEGORIZOVANI PREMA PRAVILNIKU MINISTARSTVA ZA NAUKU I TEHNOLOŠKI RAZVOJ REPUBLIKE SRBIJE. SAMO RADOVI KOJI DOBIJU DVE POZITIVNE RECENZIJE BIĆE OBJAVLJENI.

Guideline for writing papers for ECONOMIC THEMES:

1. The paper should be introduced at least one author's sheet. **Page format:** *File - Page Setup - Margins* - Top, Bottom: 5.5 cm, left, right - 4.5 cm, header, footer - 4.8 cm; **Paper size:** A4; **Font:** Times New Roman - 11 pt. **Spacing:** *Format - Paragraph - Indents and spacing*: Indentation: Left, Right 0; Special: First line 1.27; Spacing: Before 6pt, After 0pt; Line spacing: Single; **Tables** and **formulas** write in program Word for Windows, and for **pictures** use Corel Draw.
2. Paper should have: Title in English (bold, all caps, 12pt, center); Scientific degree, author's name (bold, small caps, 12pt, center); Footnote: institution (10pt); Abstract and key words in English (italic, 10pt); Subtitles (bold, small caps, 11 pt, center); Introduction, elaboration and conclusion (11pt); Literature (10pt, example: Rayport J. F., Jaworski B. J., Introduction to E-commerce, McGraw-Hill, International Edition, 2003.; in paper use number from literature, example: [1, page x]); Title, abstract and key words in Serbian (10pt).
3. Use program **Word for Windows**.

ALL PAPERS WILL BE REVIEWED. ONLY PAPERS WHICH HAVE TWO POSITIVE REVIEWS WILL BE PUBLISHED.