

**2010.**

**4**

# **EKONOMSKE TEME**

**Niš, 2010.**



**godina XLVIII**

**YU ISSN 0353-8648**

**EKONOMSKE TEMA 4/2010**

## **EKONOMSKE TEME**

**Izdaje:** Ekonomski fakultet u Nišu

**Za izdavača:**

Prof. dr Evica Petrović, dekan

**Uređivački odbor:**

Dr Dejan Spasić, Ekonomski fakultet Niš

Dr Blagoje Novičević, Ekonomski fakultet Niš

Dr Sreten Čuzović, 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 Gökdeniz, 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/>

**Tekući 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 4**

**Niš, 2010.**

\*\*\*\*\*

**FACULTY OF ECONOMICS NIŠ**

**ECONOMIC THEMES  
YEAR XLVIII  
No. 4**

**Niš, 2010**



## SADRŽAJ

1. **Borko Krstić, Srdan Marinković, Mirjana Jemović**  
AKTUELNE KONTRAVERZE O NADLEŽNOSTIMA CENTRALNE  
BANKE U ODNOSU NA NJENE TRADICIONALNE FUNKCIJE ..... 481
2. **Ljilja Antić, Mila Georgijevski**  
OBRAČUN TROŠKOVA PO AKTIVNOSTIMA  
ZASNOVAN NA VREMENU..... 499
3. **Slavica Cvetković, Jorda Radosavljević**  
PLANIRANJE ZALIHA REPRODUKTIVNOG MATERIJALA S CILJEM  
DA SE OBEZEBEDI KONTINUITET PROCESA PROIZVODNJE..... 515
4. **Aleksandar Grubor**  
MARKETING I USLUŽNA EKONOMIJA..... 531
5. **Vesna Janjić, Mirjana Todorović, Dejan Jovanović**  
CVP ANALIZA UTICAJA TROŠKOVNE STRUKTURE NA  
DOBITAK PREDUZEĆA ..... 547
6. **Vesna Stojanović Aleksić, Jelena Erić, Srdan Šapić**  
DEFINISANJE STRATEGIJSKE ORIJENTACIJE NOVIH  
PODUHVATA U OBLASTI VISOKIH TEHNOLOGIJA..... 563
7. **Marija Petrović-Randelović, Snežana Radukić**  
UTICAJ EKOLOŠKE POLITIKE NA OBLIKOVANJE EKOLOŠKIH  
PERFORMANSI STRANIH DIREKTNIH INVESTICIJA ..... 575
8. **Snežana Vujović**  
UTICAJ EMOCIONALNOG RUKOVOĐENJA  
NA STAVOVE ZAPOSLENIH..... 591
9. **Branislav Mitrović**  
PERSPEKTIVE ZAKASNELE EKONOMSKE  
TRANZICIJE U SRBIJI ..... 607
10. **Biljana Đorđević**  
OBUKA U FUNKCIJI KULTUROLOŠKOG PRILAGOĐAVANJA  
ZAPOSLENIH RADU U INOSTRANSTVU..... 615
11. **Sanja Vučković**  
BIHEVIORISTIČKE FINANSIJE I FINANSIJSKI MENADŽMENT..... 629

12. <b>Nikola Milović</b> KONKURENTNOST I INSTITUCIONALNI OKVIR ZA PRIMJENU POLITIKE KONKURENCIJE U CRNOJ GORI.....	641
13. <b>Jelena Andrašić, Renata Amidžić</b> UPRAVLJANJE VREDNOŠĆU U FUNKCIJI POBOLJŠANJA KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA .....	655
14. <b>Ivan Stefanović</b> DIZAJNIRANJE ORGANIZACIONE STRUKTURE: INTEGRALNI PRISTUP .....	669





UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis "EKONOMSKE TEME"  
Godina izlaza XLVIII, br. 4, 2010., str. 481-498  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

## AKTUELNE KONTRAVERZE O NADLEŽNOSTIMA CENTRALNE BANKE U ODNOSU NA NJENE TRADICIONALNE FUNKCIJE

**Prof. dr Borko Krstić\***  
**Prof. dr Srđan Marinković\***  
**Mirjana Jemović\***

***Rezime:** Rad predstavlja teorijsko-empirijsku analizu međusobne uslovljenosti tri osnovne funkcije centralnih banaka: funkcije monetarne regulacije, nadzora i poslednjeg utočišta banaka. Nakon pregleda osnovnih institucionalnih dilema, argumenata za i protiv institucionalne separacije i integracije funkcija, analiziramo slučaj nedavnog poremećaja likvidnosti u bankarskom sektoru Srbije. Razvijene su matrice korelacije za petogodišnje vremenske serije mesečnih podataka, kao i za podperiode: pre krize, u krizi i nakon krize. Utvrđeno je da je nedostatak likvidnosti rešavan gotovo isključivo politikom obaveznih rezervi, koja je prilagođavana prirodni šoka. Aranžmani poslednjeg utočišta banaka su igrali u najboljem slučaju drugorazrednu ulogu.*

***Ključne reči:** monetarna politika, funkcija poslednjeg utočišta, kriza likvidnosti, bankarski sektor Srbije, korelacija kod vremenskih serija*

### Uvod

Tradicionalno koncipirana centralna banka (u daljem tekstu CB), ima trostruki mandat, s obzirom na njenu istovremenu nadležnost za monetarnu regulaciju, nadzor i garantovanje likvidnosti bankarskog sektora. Ove tri funkcije nije uvek lako uskladiti, zbog čega se povremeno aktuelizuju rasprave o potrebi izmeštanja izvesnih funkcija iz nadležnosti CB u nadležnost nekog drugog regulatornog tela. U ovom radu pokušaćemo da ukažemo na značaj koji, u ambijentu krize, ima zadržavanje monetarne

---

\* Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, E-pošta: [srdjan.marinkovic@eknfak.ni.ac.rs](mailto:srdjan.marinkovic@eknfak.ni.ac.rs)  
UDK 336.711, Pregledni rad  
Primljeno: 17.11.2010. Prihvaćeno: 09.12.2010.

regulacije, nadzora i funkcije poslednjeg utočišta banaka u nadležnosti CB, kako bi se istovremeno delovalo na očuvanje monetarne stabilnosti, kao cilja funkcije monetarne regulacije, i finansijske stabilnosti, kao cilja funkcije nadzora i poslednjeg utočišta.

Nedavna finansijska kriza pokazala je da očuvanje finansijske stabilnosti predstavlja jednako težak zadatak, kao i očuvanje stabilnosti cena. Kako finansijska stabilnost ne retko ostaje jedan od osnovnih ciljeva CB, postavlja se pitanje da li se može uspostaviti odgovarajući optimum između finansijske stabilnosti i stabilnosti cena. U skladu sa Tinbergenovim (1952) pravilom „istovremno postizanje cenovne i finansijske stabilnosti zahteva razvoj dodatnih instrumenata monetarne i politike regulacije boniteta“ (navedeno prema Geraats, 2010, str. 60). Veza između ove tri funkcije koje su tradicionalno dodeljene centralnim bankarskim ustanovama vrlo je kompleksna. Ovaj problem ima i svoj organizacioni aspekt, zbog čega ćemo u daljem tekstu više pažnje pokloniti analizi brojnih argumenata za i protiv njihove institucionalne separacije *versus* integracije. U poslednjem delu rada pokušaćemo da ovu dilemu osmotrimo i iz ugla nedavnih dešavanja u Republici Srbiji.

#### **Argumenti za i protiv institucionalne separacije funkcija CB**

Tradicionalno se smatralo da centralna banka treba biti istovremno nadležna za monetarnu regulaciju, nadzor nad bankama i garantovanje likvidnosti bankarskog sektora. Međutim, dinamične karakteristike savremenog bankarstva doprinele su sve većoj institucionalnoj separaciji navedenih funkcija. Pritom se kao najčešći argumenti za institucionalnu separaciju navode (više o tome u Goodhart, 2000, str. 8-23): homogenizacija i internacionalizacija finansijskog posredovanja, kao i konflikt ciljeva.

Kako se institucije sve više razlikuju po liniji finansijskih usluga koje pružaju, a ne po nazivu, javila se potreba za formiranjem regulatornih tela koja će vršiti jedinstvenu kontrolu nad svim institucijama koje pružaju regulisane linije finansijskih usluga. Međutim, kako CB najčešće nije nadležna za nebankarske finansijske institucije, ukoliko bi u konačnom efikasnost regulacije zahtevala formiranje jedinstvenog regulatornog tela, takvu ulogu bi, s obzirom na iznete argumente, trebalo dati nekom drugom telu.

U savremenim demokratskim političkim sistemima insistira se na institucionalnoj nezavisnosti centralne banke. Kada ovakvi napori daju efekte, centralne banke postaju moćne organizacije nad kojima nije moguće izvršiti politički uticaj. Izdvajanje dela nadležnosti iz delokruga rada centralne banke se onda vidi kao način da se ograniči uticaj CB. To se

### **Aktuelne kontraverze o nadležnostima centralne banke u odnosu na njene tradicionalne funkcije**

obično čini izdvajanjem one funkcije za koju postoji najmanje nepobitnih razloga da ostane u okvirima centralne banke, tj. funkcije nadzora. Tome pogoduju i neki drugi argumenti. Naime, internacionalizacija finansijskog poslovanja nužno nameće visok stepen nadnacionalne unifikacije procedura i mehanizama nadzora nad davaocima finansijskih usluga, čime su centralne banke, kao nacionalne ustanove, prinuđene da ograniče svoju suverenost u oblasti nadzora i prihvate međunarodnu koordinaciju kao rešenje. Međutim, iz sličnih razloga brojne centralne banke su prinuđene da ograniče svoju suverenost i u oblasti monetarne regulacije. Programi monetarne stabilizacije na bazi rigidnih režima deviznog kursa (monetarna unija, valutni odbor ili fiksni kurs) primeri su radikalno suženog instrumentarija centralne banke u monetarnoj regulaciji. Na taj način, nacionalnoj monetarnoj ustanovi ostaje jedino funkcija poslednjeg utočišta.

Poslednji argument u korist institucionalne separacije pomenutih funkcija, predstavlja *konflikt* koji se može pojaviti u ciljevima monetarne regulacije, s jedne strane i funkcija nadzora i poslednjeg utočišta, s druge strane. Centralna banka, istovremeno odgovorna za monetarnu i finansijsku stabilnost, u situacijama kada su oba cilja ugrožena autonomno donosi odluku o prioritetu. Kako restriktivna monetarna politika u uslovima systemske finansijske krize može samo produbiti probleme, najverovatnija opcija će biti napuštanje monetarnog okvira i žrtvovanje monetarne stabilnosti. Na taj način će monetarna politika biti opstruirana brigom za profitabilnost i likvidnost bankarskog sektora (vidi Copelovitch and Singer, 2008). Kao dodatni argument u korist institucionalne separacije ovih funkcija izdvaja se vremenski faktor (Goodhart and Schoenmaker, 1995). Naime, u ambijentu ugrožene finansijske stabilnosti, potrebna je što hitnija akcija regulatornih organa. Kada su obe funkcije integrisane u istoj instituciji, zbog činjenice da je ta institucija sada odgovorna za prevenciju, identifikaciju i rešavanje problema može dovesti do oklevanja da se problem identifikuje i okvalifikuje u pravoj razmeri. Zbog toga se preporučuje izdvajanje funkcije kojom se problem identifikuje i funkcija kojom se taj problem treba rešavati. Ali i tada se preporučuje tesna saradnja i kontinuirana razmena informacija između organa nadležnog za nadzor i CB.

U međusobnoj povezanosti monetarne regulacije i funkcije nadzora ne mora se uvek naglasiti *konflikt*. Peek *et alia* (2009) naglašavaju *sinergijski efekat* koji nastaje integracijom ovih funkcija, u cilju istovremenog dejstva na ciljeve monetarne i finansijske stabilnosti. Iz tih razloga u daljem tekstu dajemo kratak pregled osnovnih argumenata protiv institucionalne separacije datih funkcija.

Depozitno-kreditne organizacije čine infrastrukturu koju vodeća monetarna ustanova koristi u prenosu monetarnih impulsa, pa je briga za njihovu finansijsku stabilnost, ključan uslov efikasnog sprovođenja monetarne politike (Abrams and Taylor, 2000). Da li će funkcija nadzora nad finansijskim institucijama ostati u nadležnosti CB, ili će biti prenetu u nadležnost nekog drugog regulatornog tela, pitanje je organizacionog karaktera. Ipak u sistemima, u kojima je funkcija nadzora izdvojena iz delokruga poslova dodeljenih centralnoj banci (slučaj Velike Britanije) nastaje problem koordinacije između ustanova zaduženih za različite funkcije.

Poseban argument za integraciju funkcija predstavlja tzv. *informaciona sinergija* (Di Noia and Di Giorgio, 1999). Veza između funkcije nadzora i efekata funkcije poslednjeg utočišta je više nego relevantna. Može se reći da funkcija nadzora predstavlja „oči i uši“ funkcije poslednjeg utočišta, jer će identifikovati stepen ugroženosti finansijskog sektora i organizacija pojedinačno. Informacije koje generiše funkcija nadzora mogu biti od neprocenjive važnosti i za funkciju monetarne regulacije. Posebno u situacijama sistematske krize, procena nivoa ugroženosti finansijskih posrednika može pomoći u predviđanju budućih inflacionih pritisaka ili problema nezaposlenosti (Peek *et alia*, 1999).

Centralna banka, kao javna ustanova, treba sagledavati svoje ciljeve u skladu sa konceptom društvene odgovornosti. U slučaju većih finansijskih poremećaja održanje finansijske stabilnosti postaje cilj višeg prioriteta, kome je potrebno fleksibilno prilagoditi (relaksirati) standarde funkcije poslednjeg utočišta. Izdvajanjem funkcije nadzora iz nadležnosti centralne banke, uspostavlja se telo koje može ugroziti ostvarivanje konačnog cilja. Kako ovakvo telo može biti odgovorno isključivo za pravovremeno signaliziranje poremećaja, ali ne i za reaktivnu antikriznu politiku, stepen njegove odgovornosti za postizanje cilja je vrlo ograničen, zbog čega može pokazivati sa aspekta interesa društva neopravdanu rigidnost.

Naglašavanjem društvene *odgovornosti* uspostavlja se kontrateža pomenutim pokušajima da se ograniči (nezavisnost) moć centralne banke. Problem izbora institucionalnog rešenja može se sumirati na sledeći način. Ukoliko se deluje u okviru mandata, i u skladu sa neophodnom koordinacijom u ostvarenju jedinstveno sagledanog društvenog interesa, način organizovanja datih funkcija postaje irelevantan. Opređenje za separaciju dobija opravdanje jedino ukoliko se (jasnom) podelom odgovornosti između institucija uspostavlja uzajamna kontrola, koja može dati efekte jedino ukoliko su sve institucije saglasne u vezi sa ciljem, ali je verovatno da neka od njih neće delovati u skladu sa mandatom.

**Aktuelne kontraverze o nadležnostima centralne banke  
u odnosu na njene tradicionalne funkcije**

---

**Funkcija poslednjeg utočišta i funkcija monetarne regulacije**

Da bi funkcija poslednjeg utočišta ostala bez uticaja na funkciju monetarne regulacije, potrebno je da se vodi u skladu sa nekoliko tzv. klasičnih kriterijuma. Prva dva kriterijuma definisao je Bagehot (1873) i oni glase „slobodno pozajmljuj uz a) visoku kamatnu stopu, i b) dobar kolateral“ (vidi Goodhart, 1999, str. 2). Kasnije su ove smernice proširene dodavanjem još dva uslova: c) na kratak rok i d) isključivo solventnim institucijama.

Prva preporuka označava da vrhovna monetarna vlast ne treba da ograničava ponudu novca koja nastaje kroz aranžmane poslednjeg utočišta banaka. Ograničenje obima intervencija uređuje se insistiranjem na destimulativnoj kamatnoj stopi i dobrom kolateralu. Na ovaj način se preko tražnje kontroliše obim intervencija. Novac pozajmljen na kratak rok, ma kako bila masivna intervencija, biće poništen u vrlo kratkom vremenskom periodu, pa će uticaj na inflaciju kao krajnji cilj monetarne politike biti beznačajan.

Kada bi centralna banka dosledno insistirala na ova tri uslova, poslednji uslov ne bi bio neophodan. Međutim, u poslednjoj krizi, vodeće centralne banke u svetu nisu se odlučivale da svoju podršku uslove visokim kamatnim stopama. Takođe, lista prihvatljivog kolaterala je proširivana, uključivan je i manje siguran kolateral, iako je naglo pogoršanje ekonomskog ambijenta do tada siguran kolateral učinilo manje sigurnim. Relaksacija kriterijuma funkcije poslednjeg utočišta može se opravdati jedino pretpostavkom da je tržište načinilo grešku, kada je blokiralo određene institucije ili odbacilo kao prihvatljivu određenu finansijsku aktivu u ulozi kolaterala. Ipak, nadmena je odluka regulatora da zanemari stav ostalih učesnika i prihvati kolateral, koji tržište odbija da prihvati. Ne samo što ovako vođenom politikom poslednjeg utočišta nije moguće zadržati rast novčane mase u ranije projektovanim granicama, već ovakva odluka konačno može da dovede do subvencioniranja onih učesnika čiji su neodgovorni poslovni potezi i ugrozili tržište, odnosno izvlačenja aktive sumnjivog kvaliteta iz privatnog u javni sektor (bilans intervenijenta). Ipak, intervencije ogromnih razmera su bile pravilo. U nastavku ćemo objasniti izvesne terminološke nedoumice u vezi sa kreiranjem likvidnosti, koje doprinose konfuziji, što se često koristi kao opravdanje političkih pritisaka na ključne intervenijente da način reakcije udalje od teorijskih fundamenata i prilagode ga potrebama ključnih interesnih grupa.

**Tri vrste nelikvidnosti**

Pomenuti sinergijski efekat bar se jednim delom može objasniti činjenicom da reakcija monetarnih vlasti u cilju podrške likvidnosti utiče na

makroekonomsku likvidnost i obratno. Ubrizgana likvidnost se ne može zadržati kod institucije ili u sektoru u kome je i ubrizgana, prelivaće se u manjoj ili većoj meri i na sve ostale segmente ekonomije. Nepostojanje jedinstvene definicije usložava problem adekvatne reakcije na ugroženu likvidnost. Od toga koliko je ozbiljan problem nelikvidnosti, odnosno šta su generatori nelikvidnosti, zavisi na koji način je potrebno reagovati. Problem nelikvidnosti može imati vrlo različitu prirodu. Po Cecchetti and Disyatat (2009) postoje tri tipa likvidnosti: likvidnost koju kreira centralna banka (engl. central bank liquidity), likvidnost aktive (engl. market liquidity) i likvidnost pasive (engl. funding liquidity). Prvi tip likvidnosti predstavlja monetarni fenomen i najjednostavnije se može sagledati kroz nivo primarnih rezervi likvidnosti bankarskog sektora, pre svega odnos između primarnih rezervi i obaveznih rezervi. Kako su ova sredstva osnova za međubankarske pozajmice za likvidnost, uslovi pod kojima se ove pozajmice daju mogu ukazivati na raspoloživost ove likvidnosti. Ponudu ovih sredstava, za sistem kao celinu, apsolutno kontroliše centralna banka, pa otuda i naziv "likvidnost koju kreira centralna banka". Međutim, uslovi pozajmljivanja mogu ukazivati i na tražnju koja narasta, a koja može biti vođena sasvim drugačijim razlozima. Nelikvidnost aktive označava da na izvesnim segmentima finansijskog tržišta nedostaje likvidnost, pa je razmena date finansijske aktive otežana, odnosno ne može se obaviti u prihvatljivom roku i uz ekonomski prihvatljiv uticaj na cenu realizacije. Organizacije koje ulažu na takvim tržištima takođe mogu biti ugrožene, jer im je aktiva nedovoljno likvidna. Nelikvidnost pasive označava nesposobnost izvesnih organizacija da obezbede normalno obnavljanje izvora finansiranja, da sredstva obezbede dodatnim pozajmljivanjem ili prodajom aktive. Jasno je da likvidnost aktive i likvidnost pasive bar delom mogu biti uzrokovane istim poremećajem.

Nedostatak likvidnosti za koju je zadužena centralna banka je najmanje kritičan problem. Ovaj problem može biti posledica neadekvatne raspodele sredstava rezervi, ili neadekvatne ponude rezervnog novca od strane centralne banke. U ovakvim situacijama međubankarsko tržište i dalje funkcioniše, ali kamatna stopa beleži rast. Drugi po značaju je hroničan nedostatak likvidnosti pasive određenih organizacija. Veoma često, ovakva nelikvidnost je samo manifestacija nesolventnosti koja se nalazi u samom korenu problema. Uprkos očajničkoj potrebi za likvidnošću, ugroženoj organizaciji nije dopušteno da novac prikupi na tržištu. Najteže posledice ima sistemski nedostatak likvidnosti pasive i aktive. Poverenje tržišta je ozbiljno uzdrmano. Učesnici na tržištu ne uspevaju da usklade svoje ponašanje, verovatno zbog toga što su istovremeno pogođeni odlivom sredstava. Ova vrsta nedostatka likvidnosti ugrožava stabilnost finansijskog sistema, i može imati dugotrajne negativne implikacije na čitavu ekonomiju.

### **Aktuelne kontraverze o nadležnostima centralne banke u odnosu na njene tradicionalne funkcije**

---

Sistemske krize likvidnosti su poremećaji u kojima se lako poseže za argumentom „neophodnosti intervencije“. Ovo je jedan od razloga zbog čega se kategorizacija konkretne krizne epizode često izmešta iz akademskih u politički motivisane debate.

Centralna banka može reagovati na nekoliko načina da bi ublažila problem nelikvidnosti. Prvi, aranžirati bilateralnu podršku, direktno kreditirajući ugrožene organizacije, ili drugi, ubrizgati likvidnost preko operacija na otvorenom tržištu, kreditirajući kroz redovnu transparentnu proceduru (obično repo operacije). Veoma retko centralne banke intervenišu otkupljujući specifičnu aktivu na otvorenom tržištu. Kada se to čini obično se otkupljuju državne obveznice. Na ovaj način centralne banke uvećavaju ne samo likvidnost tržišta, već i likvidnost centralne banke, a verovatno i likvidnost pasive. Ma kako bila vođena intervencija centralne banke, ona će uvek uticati na sve tri vrste likvidnosti.

Posmatrajmo u kakvoj se vezi nalaze ova tri koncepta likvidnosti. O nedovoljnoj likvidnosti aktive možemo govoriti kao strukturnom obeležju segmenta na kome se trguje tom aktivom. Međutim, kada u kratkom vremenu dolazi do značajnog opadanja likvidnosti tržišta, ekonomisti to obično određuju kao krizu. Nelikvidnost aktive i nelikvidnost pasive (određenih organizacija) je teško razlikovati. Najpre, jer pad likvidnosti izvesnog tržišnog materijala, ukoliko se koristi kao oblik sekundarne rezerve likvidnosti, može primorati investitore da smanjenje likvidnosti na strani aktive nadoknade povećanjem svoje pasive, odnosno dodatnim zaduženjem. O pravoj prirodi poremećaja likvidnosti možemo suditi jedino ukoliko pouzdano utvrdimo poreklo šoka. Ako je šok nastao na tržištu aktive, pre nego što se pojavio kod institucija koje predstavljaju dominantne investitore, radi se o ugroženoj likvidnosti tržišta. Ako se problem najpre pojavio kod investitora, a onda preneo na određeni segment tržišta, krivac će biti na suprotnoj strani.

Vrlo interesantan osvrt na vezu između likvidnosti finansijskih institucija i likvidnosti aktive srećemo kod Keynesa (1936, p. 155). Autor novodi: „Od svih maksima ortodoksnih finansija, nijedna, svakako, nije više u konfliktu sa društvenom realnošću of fetiša likvidnosti, doktrine koja zagovara kao vrlinu držanje dela resursa svake investicione institucije u 'likvidne hartije od vrednosti'. Zaboravlja se da za društvo kao celinu likvidnost investicija ne postoji“. Ovaj stav bi mogli reinterpretirati tako da ga dovedemo u vezu sa konceptom likvidnosti dominantnim u teoriji mikrostrukture tržišta. Naime, sklad između ponude i tražnje za nekom aktivom koji dovodi do normalnog funkcionisanja tržišta (likvidnosti) zavisi od toga koliko učesnici na tržištu veruju da je takav sklad moguć ishod. Na

osnovu onoga što je do sada rečeno, postaje prilično jasno da je likvidnost tržišta (aktive) pitanje od velike važnosti i za problem održanja stabilnosti finansijskog sistema. Pad aktivnosti (i likvidnosti) na određenom segmentu tržišta može biti posledica gubitka poverenja kod učesnika na tržištu u nearbitrarnost funkcije utvrđivanja cene. Može zvučati kao tautologija da prestanak funkcionisanja endogene funkcije utvrđivanja cene zavisi od toga da li učesnici na tržištu koji pokušavaju da izbegnu rizik prestanka trgovanja predstavljaju većinu ili ne. Međutim, tipološki ovaj problem pripada poznatom problemu koordinacije, gde individualno racionalna odluka *en masse* može generisati ishod neracionalan za čitav kolektivitet.

Dalje razmatranje prirode nelikvidnosti na tržištu zahteva i analizu uloge centralne banke. Ukoliko je ugrožena likvidnost finansijskog tržišta i organizacija posledica nedovoljnog nivoa bankarskih rezervi, onda možemo reći i da je likvidnost za koju je zadužena centralna banka bila faktor koji je doprineo zaoštavanju stanja. Dilema bi se mogla banalizovati na sledeći način: da li „nedostaje novac, ili nedostaje spremnost da se taj novac uloži“. Izvesne pojave mogu ukazivati na prirodu problema. Na krivicu finansijskih organizacija ukazaće visok agregatni nivo primarnih rezervi, praćen malim prometom na međubankarskom tržištu likvidnosti. Takođe, kada je problem ugrožene likvidnosti finansijskih organizacija praćen povećanjem učešća gotovog novca u odnosu na depozite, to je jasan indikator da centralna banka nije načinila grešku, jer pritisak dolazi od deponenata.

U nastavku ćemo analizirati konkretnu kriznu epizodu. Rezultati analize potvrđuju prednost koordinacije onih funkcija koje se mogu ostvarivati identičnim instrumentarijumom.

### **Odgovor na krizu likvidnosti iz jeseni 2008. godine**

Bankarska sektor Srbije bio je pogođen vrlo oštrom krizom likvidnosti. Problemi sa likvidnošću pojavljuju se već u drugom kvartalu 2008. godine, kada sledi i prva reakcija NBS. Najpre zbog kontrakcije priliva kreditnih sredstava iz inostranstva, a od septembra iste godine i zbog ubrzanog povlačenja deviznih depozita, bankarski sektor Srbije dolazi u poziciju izrazito ugrožene devizne likvidnosti. Svoju kulminaciju kriza je doživela u poslednjem kvartalu 2008. godine. Ova kriza je stišana adekvatnom reakcijom Narodne banke Srbije, kojom je usmeravano ponašanje samog bankarskog sektora. Nakon kraćeg pregleda instrumentarijuma, reakciju bankarskog sektora na oticanje devizne likvidnosti analiziraćemo metodom korelacije u vremenskim serijama odabranih varijabli, koje ukazuju na instrument odbrane likvidnosti.

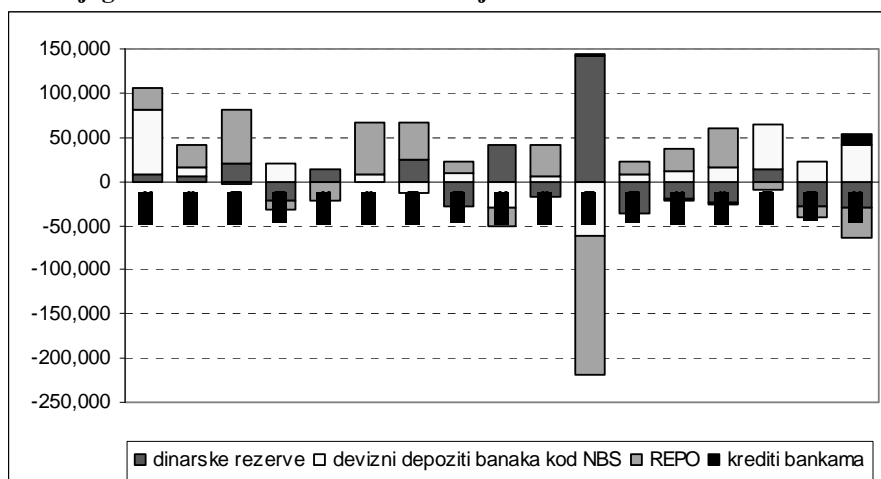


### Aktuelne kontraverze o nadležnostima centralne banke u odnosu na njene tradicionalne funkcije

Naredni pregled pokazaće nam na koji način je dodatna likvidnost dospela u bankarski sistem. Kao osnovni izvor podataka poslužio nam je izveštaj NBS, koji se godinama objavljuje u formi vrlo detaljnog mesečnog biltena. U delu ovog izveštaja prikazuje se struktura bilansa stanja NBS. Pratili smo kvartalne promene u stanju odabranih kategorija, jer jedino promene ukazuju na tokove kreiranja novca. Takođe, pregled koji dajemo ne prikazuje isključivo strukturu pasive niti aktive NBS, jer na taj način nije moguće obuhvatiti sve tokove kojima se novac kreira ili povlači u sistemu. Bila je potrebna izvesna prerada, odnosno integracija podataka. Na taj način, ukoliko u datom periodu (kvartalu) dolazi do smanjenja pozicije obaveze (NBS) po repo transakcijama, to realno predstavlja tok kreiranja novca. Isto važi i za pozicije dinarske rezerve banaka i devizni depoziti banaka kod NBS, jer sve pozicije predstavljaju obaveze NBS prema bankarskom sektoru.

Narodna banka Srbije, u poslednjoj deceniji kao eksplicitne tokove kreiranja novca koristi isključivo devizne operacije. Međutim, ove operacije predstavljaju autonomni tok kreiranja novca pa ćemo ih u ovoj analizi zanemariti, jer svrha analize zahteva da se ograničimo isključivo na one tokove likvidnosti koji se nalaze pod kontrolom NBS i bankarskog sektora.

**Dijagram 1: Odabrani tokovi kreiranja likvidnosti – kvartalna analiza**



Poređenjem relativnog značaja pomenutih tokova uočavamo da su instrumenti monetarne kontrole bili daleko značajniji kod kreiranja dodatne likvidnosti. Iako je NBS reagovala izvesnim relaksacijama politike poslednjeg utočišta, ovaj tok (kredit bankama) je imao zanemarljivo učešće

u kreiranju likvidnosti. Značajniji rast direktnih kredita bankama evidentan je tek u drugom kvartalu 2010. godine.

Dakle, zaključujemo da je zavisnost funkcije poslednjeg utočišta i monetarne regulacije obostrana. Aktivnost primarno usmerena na funkciju poslednjeg utočišta može kreirati likvidnost dovoljno značajnu da se ne sme zanemariti u monetarnoj regulaciji. Istovremeno, instrumenti monetarne regulacije mogu pomoći kod obavljanja zadatka podrške likvidnosti bankarskog sektora. U nastavku dajemo hronoški prikaz akcija koje je NBS preduzela u okviru politike obaveznih rezervi.

Politika obaveznih rezervi je jedan od najefikasnijih instrumenata monetarne kontrole, a koji najdirektnije pogađa upravo primarnu likvidnost bankarskog sektora. Istovremeno, to je instrument koji se u različitim periodima usmeravao na postizanje različitih nemonetarnih ciljeva: stimulacija štednje (oslobađanja u nedelji štednje), alokacija portfelja (stimulacije za preferencijalne plasmane), i kontrola deviznog rizika (dinarske obaveze indeksirane u stanju valuti tretman kao kod devizne osnovice).

**Tabela 1: Politika obaveznih rezervi – hronologija**

Početak primene	Stope	Promena osnovice	Valuta rezervi	Ostalo
10.01.2007.	10 % na dinarsku osnovicu, 45 % na deviznu osnovicu, 40 % na deviznu štednju, 20 % na subordinirane obaveze		Devizna obavezna rezerva i u USD	U obračun ulaze samo radni dani.
10.11.2007.	5% na dinarske depozite oročene na rok preko mesec dana, 45 % na dinarske obaveze po osnovu depozita i kredita iz inostranstva			
17.05.2008.			10 % devizne reserve se izdvaja u dinarima	U obračun ulaze svi dani u obračunskom periodu, a obračunski period je 18. u mesecu do 17. u narednom mesecu.

**Aktuelne kontradikcije o nadležnostima centralne banke  
u odnosu na njene tradicionalne funkcije**

17.10.2008.		Deo dinarske i devizne osnovice po osnovu kredita i depozita primljenih iz inostranstva određuje se prema stanju iz septembra 2008. ukoliko je stanje iz septembra niže. Deo osnovice po deviznoj štednji određuje se po stanju od 15. oktobra.	20 % devizne rezerve se izdvaja u dinarima	
31.10.2008.		Deo osnovice po deviznoj štednji određuje se po stanju od 30. oktobra, ako je to za banku povoljnije.		
18.11.2008.		Deo osnovice po deviznoj štednji određuje se po stanju od 14. novembra, ako je to za banku povoljnije.		
1.12.2008.		Deo osnovice po deviznoj štednji određuje se po stanju od 14. novembra, ili 30. oktobra, ako je to za banku povoljnije.		
17.12.2008.		Deo dinarske i devizne osnovice po osnovu obaveza po primljenim depozitima i kreditima iz inostranstva utvrđivače se po osnovu stanja tih obaveza iz septembra 2008, ako je manje od trenutnog stanja.	40 % devizne rezerve se izdvaja u dinarima	
17.03.2009.				U odbitnu stavku uključeni potrošački krediti iz programa vlade.
17.06.2009.				U odbitnu stavku uključeni krediti za likvidnost i finansiranje trajnih obrtnih sredstava iz programa vlade.
25.03.2010.	5 % na dinarsku osnovicu, i 25% na deviznu osnovicu i dinarske obaveze indeksirane deviznom klauzulom.			

Kao što vidimo, politika obaveznih rezervi je neposredno pre, u jeku krize, i u mesecima koji su usledili, uglavnom vođena tako da relaksira pritisak na poslovne banke. Značajnijih promena u politici stopa obaveznih rezervi nije bilo sve do marta 2010. godine, kada je kriza nelikvidnosti bila već okončana. Glavne promene politike u toku krize odnosile su se na dva aspekta ove politike.

Prvo, stimulisan je kanal pozajmljivanja iz inostranstva. Na stanje depozita i kredita iz inostranstva, veće od stanja neposredno pred krizu (septembar 2008), NBS je ukinula obavezu izdvajanja rezervi, i zadržala je sve do donošenja nove odluke.

Drugo, promene pravila u vezi sa valutnom strukturom obaveznih rezervi bile su glavni odgovor na tip poremećaja. Glavni problem bankarskog sektora Srbije u jesen 2008. godine bilo je oticanje devizne likvidnosti. Zbog toga, pored stimulisanja priliva deviznih sredstava dolazi i do smanjenja imobilizovanog dela devizne aktive banaka. Bankama je dopušteno da najpre 10 procenata (u maju), zatim 20 procenata (u oktobru) i konačno 40 procenata (u decembru) obavezne rezerve na devizne obaveze izdvoje u dinarima. Devizna likvidnost banaka je ovakvom reakcijom transformisana u dinarsku nelikvidnost, koja se lakše mogla rešiti jednostavnim redukovanjem pozicije banaka u repo operacijama.

Na ovaj način ublažen je uticaj odbrane devizne likvidnosti na depresijaciju domaće valute. Da NBS nije na ovaj način reagovala, visoka dinarska likvidnost banaka bi i dalje morala biti osnovni izvor za odbranu devizne nelikvidnosti. Smanjenjem repo potraživanja banke bi došle do dinarske likvidnosti, ali bi to pratilo ogroman pritisak na usko devizno tržište, i sugurno ozbiljnu depresijaciju domaće valute.

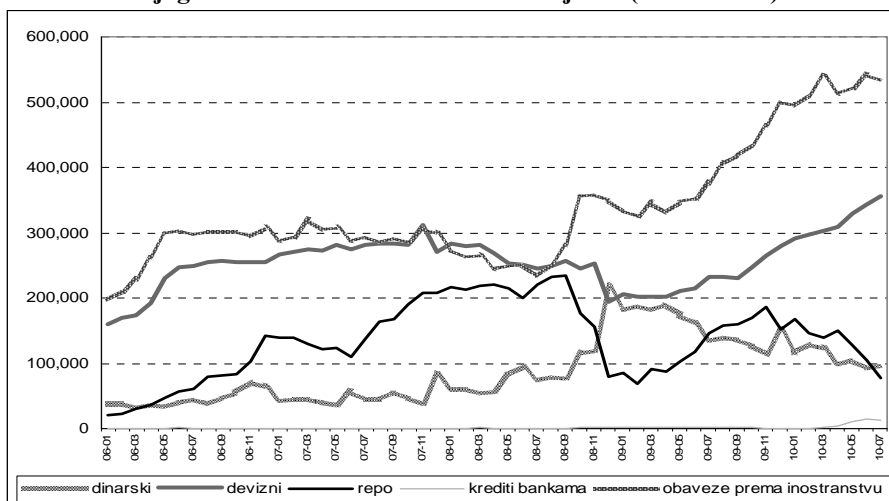
### **Izbor podataka i metodologija**

Statističkom analizom su obuhvaćena kretanja: dinarske rezerve banaka (**DIN\_REZ**), deviznih depozita banaka kod NBS (**DEV\_DEP**), repo potraživanja bankarskog sektora od NBS (**REPO\_PT**), kreditne obaveze banaka prema NBS (**KRED\_LK**) i obaveze banaka prema inostranstvu (**INOS\_OB**). Dinarske rezerve banaka predstavljaju osnovni izvor dinarskih primarnih rezervi likvidnosti u domaćem bankarskom sektoru. Čine ih dinarska obavezna rezerva, stanje na žiro računu, gotovina u blagajni i depozitni viškovi položeni kod NBS u okviru aranžmana depozitnih olakšica NBS. Devizne depozite banaka kod NBS čini devizna obavezna rezerva banaka. Repo potraživanja ukazuju na stanje glavnog oblika sekundarnih rezervi likvidnosti bankarskog sektora, kreditne obaveze banka prema NBS predstavljaju stanje obaveza banaka po osnovu korišćenih kredita za

**Aktuelne kontraverze o nadležnostima centralne banke  
u odnosu na njene tradicionalne funkcije**

likvidnost, dok obaveze banaka prema inostranstvu uglavnom odražavaju stanje duga domaćih banaka prema svojim matičnim društvima u inostranstvu. Kretanja ovih varijabli prikazana su na narednom dijagramu (2).

**Dijagram 2: Dinamika odabranih varijabli (u mln. RSD)**



Zbog prisustva komponente trenda niti jedna obuhvaćena vremenska serija ne pokazuje obeležja normalne raspodele, pa čak ni približno normalne raspodele (vidi tabela 2).

**Tabela 2: Deskriptivna statistika vremenskih serija**

Vremenska serija	Mesečna promena stanja					
	srednja vrednost	standardna devijacija	simetričnost	splošnost	maksimum	minimum
<b>Dinarske rezerve banaka</b>	1.092	20.934	1,94	10,33	99.427 (12-08)	-37.359 (01-09)
<b>Devizni depoziti banaka kod NBS</b>	3.653	14.385	-1,64	9,27	37.176 (06-06)	-58.634 (12-08)
<b>Repo potraživanja</b>	1.048	20.386	-1,44	6,37	38.975 (12-06)	-77.779 (12-08)
<b>Kreditne obaveze prema NBS</b>	212	1.195	2,54	10,85	5.346 (05-10)	-2.194 (07-10)
<b>Obaveze banaka prema inostranstvu</b>	6.181	19.182	0,81	4,61	76.503 (10-08)	-27.646 (01-08)

Raspodela je izuzetno asimetrična, kod svih vremenskih serija osim kod serije obaveze banaka prema inostranstvu, gde je koeficijent asimetričnosti (0,81) relativno blizu prihvatljive granice ( $\pm 0,5$ ). Takođe, raspodela svih promenljivih je izuzetno izdužena. I po ovom parametru serija obaveze banaka prema inostranstvu (4,61) je blizu granične vrednosti za normalnu raspodelu (3). U zagradama je naveden mesec u kome se beleže ekstremna kretanja.

### Analiza korelacije

Analiza korelacije između vremenskih serija mesečnih promena vrednosti izvršena je na bazi pretpostavke postojanja linearnog tipa korelacije. U pregledima koji slede (3–6) uporedo su dati koeficijenti korelacije između analiziranih varijabli, sa realizovanom vrednošću statistike testa (u zagradama). Za serije sa brojem podataka manjim od 30, dobijene vrednosti statistike testa upoređivane su sa kritičnim vrednostima studentovog  $t$ -rasporeda, dok su za vrednosti  $N > 30$ , korišćene kritične vrednosti normalne raspodele. Visoke vrednosti koeficijenata korelacije praćene su i visokom vrednošću statistike testa, zbog čega zaključujemo da sa 99 procenata ( $\alpha = 0,005$ ) pouzdanosti možemo odbaciti nultu hipotezu da ne postoji povezanost između analiziranih varijabli. Koeficijenti korelacije koji zadovoljavaju definisan uslov značajnosti podebljani su u tabelarnim pregledima.

U tabeli koja sledi (3) analizirana je korelacija za čitav period od januara 2006. do jula 2010. godine, koji sadrži 54 podatka po svakoj seriji. Na ekonomskom tumačenju dobijenih vrednosti korelacije nećemo se zadržavati, jer su oni samo posledica integracije tri podperioda u kojima se mehanizam povezanosti značajno razlikuje. Zato ćemo ekonomsko objašnjenje dobijenih vrednosti dati za svaki podperiod posebno.

Tabela 3: Matrica korelacije za period januar 2006 – juli 2010

$N = 54$	DIN_REZ	DEV_DEP	REPO_PT	KRED_LK	INOS_OB
<b>DIN_REZ</b>	1,0000	<b>-0,6769</b> (6,6323)	<b>-0,7076</b> (7,2215)	-0,0054 (0,0395)	0,1470 (1,0717)
<b>DEV_DEP</b>		1,0000	<b>0,3994</b> (3,1423)	0,1442 (1,0510)	0,2601 (1,9425)
<b>REPO_PT</b>			1,0000	-0,1554 (1,1344)	-0,1356 (0,9872)
<b>KRED_LK</b>				1,0000	0,0968 (0,7018)
<b>INOS_OB</b>					1,0000

**Aktuelne kontraverze o nadležnostima centralne banke  
u odnosu na njene tradicionalne funkcije**

Kada period izdvojimo u tri podperioda, pre krize likvidnosti, tokom krize likvidnosti i nakon krize likvidnosti, uočavamo značajnu razliku u dobijenim vrednostima korelacije. Za period u kome se najintenzivnije ispoljila kriza likvidnosti (maj 2008 – mart 2009), izuzetno visoke negativne vrednosti korelacije pojavljuju se između serija dinarske rezerve banaka i deviznih depozita banaka (–0,9091), između dinarskih rezervi banaka i repo potraživanja (–0,8737), dok između deviznih depozita i repo potraživanja (0,7437), kao i između kredita za likvidnost i inostranih obaveza banaka (0,7573), postoji visoka i pozitivna korelacija. Visoka pozitivna vrednost poslednjeg koeficijenta rezultat je činjenice da je od trećeg kvartala 2008. u podršci bankama istovremeno sa funkcijom poslednjeg utočišta aktivirana i kreditna podrška od matičnih društava iz inostranstva. Kod ostalih promenljivih koeficijenti korelacije nisu visoki niti statistički značajni (vidi tabela 4).

**Tabela 4: Matrica korelacije za period maj 2008 – mart 2009.**

<i>N</i> = 11	DIN_REZ	DEV_DEP	REPO_PT	KRED_LK	INOS_OB
<b>DIN_REZ</b>	1,0000	<b>–0,9091</b> (6,5459)	<b>–0,8737</b> (5,3881)	–0,0015 0,0045	0,1972 (0,6036)
<b>DEV_DEP</b>		1,0000	<b>0,7437</b> (3,3378)	0,1763 (0,5372)	0,0984 (0,2966)
<b>REPO_PT</b>			1,0000	–0,2245 (0,6912)	–0,2788 (0,8710)
<b>KRED_LK</b>				1,0000	<b>0,7573</b> (3,4793)
<b>INOS_OB</b>					1,0000

Analiza izvršena za period *pre* krize likvidnosti (januar 2006 – april 2008) pokazuje nižu, ali još uvek statistički značajnu vrednost korelacije između dinarskih rezervi i deviznih depozita banaka (–0,6009). Ovakvu vrednost može objasniti promena u valutnoj strukturi obaveza bankarskog sektora. Ukoliko je ova promena sistematska, onda će i promene u valutnoj strukturi rezervi likvidnosti imati sistematski karakter. Očigledno da je u periodu pre izbivanja krize dolazilo do pojačavanja valutne supstitucije, odnosno evrizacije bilansa stanja bankarskog sektora. Pažnju zaslužuje i koeficijent korelacije između deviznih depozita i inostranih obaveza banaka. Vrednost ovog koeficijenta je vrlo blizu propisanoj stopi obavezne rezerve za ove izvore sredstava. U narednim periodima, zbog promena politike obavezne rezerve, ova pravilnost nestaje.

**Tabela 5: Matrica korelacije za period januar 2006 – april 2008.**

<i>N</i> = 27	DIN_REZ	DEV_DEP	REPO_PT	KRED_LK	INOS_OB
DIN_REZ	1,0000	<b>-0,6009</b> (3,7588)	-0,2986 (1,5645)	-0,0026 (0,0131)	0,0121 (0,0604)
DEV_DEP		1,0000	0,1911 (0,9738)	0,2138 (1,0944)	<b>0,4746*</b> (2,6962)
REPO_PT			1,0000	0,0908 (0,4560)	0,2132 (1,0911)
KRED_LK				1,0000	0,1901 (0,9683)
INOS_OB					1,0000

*Napomena:* \* 98 procenata značajnosti

Pravilnost uočena u jeku krize gotovo potpuno nestaje u periodu nakon smirivanja krize (april 2009 – juli 2010). Ostaje značajna jedino očekivana veza između dinarskih primarnih rezervi i dinarskih sekundarnih rezervi likvidnosti (tabela 6). Ovo je najviše posledica postepenog obnavljanja repo stoka, na teret dinarskih primarnih rezervi, koji počinje već od februara 2009. godine.

**Tabela 6: Matrica korelacije za period april 2009 – juli 2010.**

<i>N</i> = 16	DIN_REZ	DEV_DEP	REPO_PT	KRED_LK	INOS_OB
DIN_REZ	1,0000	-0,0925 (0,3476)	<b>-0,7644</b> (4,4366)	-0,0114 (0,0426)	0,2971 (1,1643)
DEV_DEP		1,0000	-0,1400 (0,5292)	0,1617 (0,6132)	0,2309 (0,8883)
REPO_PT			1,0000	-0,1976 (0,7544)	-0,0432 (0,1621)
KRED_LK				1,0000	-0,2341 (0,9011)
INOS_OB					1,0000

### Zaključak

Bez obzira na organizacionu strukturu funkcije supervizije, CB treba u svakom trenutku nastojati da obezbedi kako cenovnu tako i finansijsku stabilnost, čak i u onim finansijskim sistemima gde nije nadležna za superviziju. Brojne institucionalne promene nisu bitno izmenile centralno bankarstvo. CB ostaje vrhovna monetarna ustanova, koja je u krajnjem jedina sposobna da istovremeno osigura monetarnu i finansijsku stabilnost.



### **Aktuelne kontraverze o nadležnostima centralne banke u odnosu na njene tradicionalne funkcije**

---

Analiza slučaja bankarskog sektora Srbije pokazala je da su visoke vrednosti korelacije u periodu krize likvidnosti posledica načina na koji je bankarski sektor reagovao na problem nelikvidnosti. Način reakcije bio je usmeravan odlukama Narodne banke Srbije, koja je ispravno uočila karakter problema. Problem s kojim su se banke suočile već od polovine 2008. godine imao je obeležja devizne nelikvidnosti banaka. Neophodne rezerve devizne gotovine obezbeđene su oslobađanjem devizne obavezne rezerve. Međutim, kako su devizne rezerve banaka predstavljaju samo deo (oko 40 %) deviznih obaveza banaka, iz ovih izvora nije bilo moguće obezbediti sva sredstva potrebna za pokriće deficita. Promenom politike obaveznih rezervi, NBS je omogućila bankama da deo devizne obavezne rezerve izdvaja u dinarima (vidi tabela 1). Izuzetno visok negativan koeficijent korelacije između dinarskih rezervi banaka i deviznih depozita banaka kod NBS (tabela 4) posledica je konverzije deviznih u dinarske obavezne rezerve. Uvećanje dinarskih rezervi obezbeđeno je konverzijom sekundarnih dinarskih rezervi likvidnosti u dinarske obavezne rezerve. Ovo objašnjava vrlo visoku negativnu korelaciju između dinarskih rezervi banaka i repo potraživanja, koja čine osnovni oblik sekundarnih rezervi banaka. Zbog opisanog mehanizma reakcije, smanjenje repo potraživanja je visoko koincidiralo sa smanjenjem devizne obavezne rezerve. Internacionalizovanost domaćeg bankarskog sektora, pored nepovoljnog inicijalnog efekta, imala je povoljan efekat na likvidnost bankarskog sektora kada se kriza likvidnosti oštrije izrazila.

### **Literatura**

1. Abrams, R. and M. Taylor (2000) "Issues in the unification of financial sector supervision", IMF *Working Paper* No. 213
2. Bagehot, W. (1873) *Lombard Street: A description of the money market*, H.S. King, London (UK).
3. Cecchetti, S.G. and P. Disyatat (2009) „Central bank tool and liquidity shortages“, *Economic Policy Review*, Federal Reserve Bank of New York, August, 29–42.
4. Copelovitch, M. and D. Singer (2008) "Financial regulation, monetary policy, and inflation in the industrialized world", *Journal of Politics*, 70: 663–680.
5. Di Noia, C. and G. Di Giorgio (1999) "Should banking supervision and monetary policy tasks be given to different agencies?" *International Finance*, 2(3): 361–78.
6. Geraats, M. P. (2010), "Price and financial stability: dual or dueling mandates?" *38th Economics Conference of the Oesterreichische Nationalbank*, 56–63.
7. Goodhart, C, P. Hartmann, D. Llewellyn, L. Rojas-Suárez and S. Weisbrod (2001) *Financial regulation: why, how and where now?* Routledge, London (UK).

8. Goodhart, C. (1999) „Myths about lender of last resort“, *Special paper* 120, Financial Market Group, London School of Economics, London (UK).
9. Goodhart, C. (2000) “The organisational structure of banking supervision”, FSI *Occasional Papers*, No. 1.
10. Goodhart, C. and D. Schoenmaker (1995) “Should the functions of monetary policy and banking supervision be separated?” *Oxford Economic Papers* 47: 539–560.
11. Keynes, J. M. (1936) 1973, *The general theory of employment interest and money*, The collected writings of John Maynard Keynes (Vol. VII), The Royal Economic Society, London (UK).
12. Odluka o obaveznoj rezervi banaka kod Narodne banke Srbije, *Službeni glasnik* RS, br. 12/2010.
13. Odluka o obaveznoj rezervi banaka kod Narodne banke Srbije, *Službeni glasnik* RS, br. 116/2006, 3/2007, 31/2007, 93/2007, 35/2008, 94/2008, 100/2008, 107/2008, 110/2008, 112/2008, 12/2009, 39/2009, 44/2009, 47/2009 i 111/2009.
14. Peek, J., Rosengren, E. and G. Tootell (1999), “Is bank supervision central to central banking”, *Quarterly Journal of Economics*, 114: 629–653.
15. Peek, J., Rosengren, E. and G. Tootell (2009) „Is financial stability central to central banking?“ in *Reevaluating Supervisory, Regulatory, and Monetary Policy*, 54th Economic Conference of the Federal Reserve Bank of Boston, Chatham.

### **CURRENT CONTROVERSIES OF THE CENTRAL BANK ‘S COMPETENCES WITH REGARD TO ITS TRADITIONAL FUNCTIONS**

**Abstract:** The paper represents both theoretical and empirical analysis of mutual dependence of three basic roles of central banks: monetary regulation, supervision and lender of last resort. After reviewing the main institutional dilemmas *pro et contra* institutional separation and unification, we proceed with analyzing the case of recent Serbian liquidity disturbance. Correlation matrix is delivered for the time series of five-year monthly data and for subsections: prior the crisis, crisis period itself, and after the crisis. It has been found that liquidity shortage is solved almost solely by required reserves policy, which is accommodated to the nature of the shock. Lender of last resort arrangements played a secondary role at most.

**Keywords:** monetary policy, lender of last resort, liquidity squeeze, Serbian banking industry, time series correlation.



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET

Časopis "EKONOMSKE TEME"

Godina izlaza XLVIII, br. 4, 2010., str. 499-513  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

## OBRAČUN TROŠKOVA PO AKTIVNOSTIMA ZASNOVAN NA VREMENU

Dr Ljilja Antić\*  
Mila Georgijevski\*

**Rezime:** *Obračun troškova po aktivnostima je metod obračuna troškova nastao kao odgovor na nedostatke tradicionalnih sistema obračuna troškova. Visoki troškovi uvođenja i održavanja ABC sistema i druge poteškoće u njegovoj primeni, doveli su do niske stope prihvatanja ovog modela. U radu se analizira obračun troškova po aktivnostima zasnovan na vremenu, model koji je nastao kako bi se otklonili nedostaci izvornog koncepta obračuna troškova po aktivnostima.*

**Ključne reči:** *aktivnosti, troškovi, uzročnici aktivnosti, vremenske jednačine*

### Uvod

Obračun troškova po aktivnostima (Activity-Based Costing – ABC) je nastao 80-ih godina dvadesetog veka kao rezultat napora računovodstvene teorije i prakse da odgovori informacionim zahtevima menadžmenta u savremenim uslovima poslovanja. Promene u savremenim uslovima poslovanja u vidu globalizacije, povećanja konkurencije, primene novih informacionih i proizvodnih tehnologija, skraćenja životnog veka proizvoda i sve sofisticiranijih zahteva potrošača, dovele su do promena u preduzeću. Promene u organizacionoj strukturi, načinu proizvodnje proizvoda, dužini trajanja životnog ciklusa proizvoda, strukturi i karakteru pojedinih vrsta troškova proizvodnje, učinile su da tradicionalni metodi obračuna troškova ne obezbeđuju pouzdane informacije o troškovima i ceni koštanja objekata

---

\* Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, E-pošta: ljilja.antic@eknfak.ni.ac.rs

\* Student doktorskih studija na Ekonomskom fakultetu u Nišu

UDC 657.47, Pregledni rad

Primljeno: 19.11.2010. Prihvaćeno: 09.12.2010.

troškova. Naime, tradicionalni metodi obračuna troškova pokazivali su nedostatke vezane za alokaciju opštih troškova na objekte trošenja.

Obračun troškova po aktivnostima obezbeđuje informacije o troškovima koje predstavljaju osnov za donošenje dugoročnih i kratkoročnih odluka. U radu su opisane konceptualne osnove ovog metoda obračuna troškova. Kroz faze u razvoju obračuna troškova po aktivnostima ilustrovano je prilagođavanje metoda promenama u okruženju i zahtevima korisnika. Drugi deo rada posvećen je novoj fazi razvoja metoda, obračunu troškova po aktivnostima zasnovanom na vremenu (Time-Driven Activity-Based Costing – TD ABC). Ovaj metod obračuna troškova pruža ažurne, tačne i detaljne informacije o troškovima koje se mogu koristiti i za ocenu efektivnosti upravljanja aktivnostima, resursima i procesima u preduzeću. Na kraju, data je i komparacija ABC i TD ABC metoda na primeru odeljenja za pružanje usluga kupcima hipotetičkog preduzeća.

### **1. Obračun troškova po aktivnostima – metod obračuna primeren izmenjenim uslovima poslovanja**

Obračun troškova po aktivnostima razvijen je 80-ih godina dvadesetog veka, a razvili su ga američki profesori Robert Kaplan i Robin Cooper. Međutim, prvobitni koncepti obračuna troškova po aktivnostima pojavili su se ranije u kompanijama Siemen AG (primena je počela 1975. godine) i Schlafhorst (početkom 80-ih godina). Ovaj metod obračuna troškova može se definisati kao “metod merenja troškova i performansi aktivnosti i objekata trošenja” [1, str. 47]. U njegovoj osnovi stoji pripisivanje troškova aktivnostima na osnovu njihovog korišćenja resursa i vezivanje troškova za objekte trošenja na osnovu njihovog trošenja aktivnosti. Obračun troškova po aktivnostima prepoznaje uzročnu vezu između uzročnika potrošnje i aktivnosti.

Obračun troškova po aktivnostima je, pre svega, imao za cilj prevazilaženje slabosti tradicionalnih metoda obračuna troškova u pogledu alokacije opštih troškova. Tradicionalni metodi obračuna troškova previše pažnje poklanjaju direktnim troškovima, koji u savremenim uslovima poslovanja čine mali procenat ukupnih troškova. U uslovima kada su 50% ukupnih troškova proizvodnje predstavljali troškovi direktnog rada, 35% troškovi direktnog materijala i 15% opšti troškovi proizvodnje, tradicionalni metodi obračuna troškova produkovali su tačne informacije o troškovima proizvoda. Međutim, promene u savremenim uslovima poslovanja neminovno su uticale na izmenu u strukturi troškova proizvodnje, tako da 60% ukupnih troškova proizvodnje čine opšti troškovi, 30% troškovi direktnog materijala, a svega 10% troškovi direktnog rada. U ovakvim

## **Obračun troškova po aktivnostima zasnovan na vremenu**

---

okolnostima, adekvatna alokacija opštih troškova na objekte trošenja primenom tradicionalnih metoda obračuna troškova nije bila moguća. Alokacija narasle mase opštih troškova na objekte trošenja vrši se primenom ključeva vezanih za obim proizvodnje, iako mnogi od njih nisu uzrokovani brojem proizvedenih jedinica [2].

Obračun troškova po aktivnostima se bazira na sledećim pretpostavkama:

- da bi se proizveo proizvod ili pružila usluga, neophodno je obaviti odgovarajuće aktivnosti,
- za obavljanje aktivnosti neophodno je utrošiti određene resurse,
- aktivnosti su osnov alokacije troškova, i
- uzročnici troškova (uzročnici potrošnje resursa i uzročnici aktivnosti) ne moraju biti vezani za obim proizvodnje.

Za razliku od tradicionalnih metoda obračuna troškova koji za konceptualni osnov imaju uže organizacione delove, konceptualni osnov obračuna troškova po aktivnostima čine aktivnosti koje se obavljaju u preduzeću [3]. Alokacija troškova se, slično tradicionalnim metodama obračuna, vrši u dve faze. Opšti troškovi se alociraju najpre na aktivnosti (kod tradicionalnih metoda na uže organizacione delove) primenom uzročnika potrošnje resursa, a zatim sa aktivnosti na objekte trošenja primenom uzročnika potrošnje aktivnosti. Za razliku od tradicionalnih metoda obračuna troškova gde se najčešće koriste ključevi za alokaciju vezani za fizički obim proizvodnje, kod ABC metoda se pored njih koristi mnoštvo osnova koji nemaju veze sa fizičkim obimom proizvodnje [4].

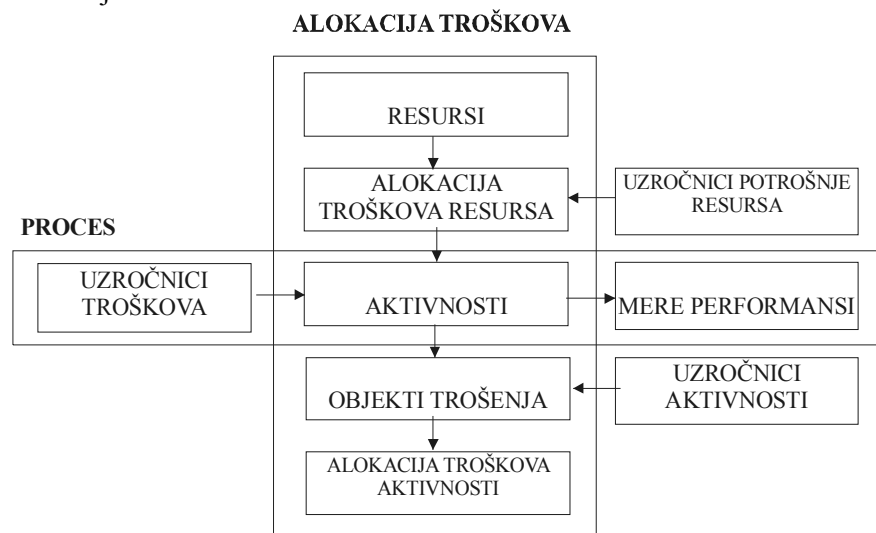
### **1.1. Faze u razvoju obračuna troškova po aktivnostima**

Obračun troškova po aktivnostima prošao je kroz dve faze razvoja. U prvoj fazi, obračun troškova po aktivnostima težio je da prevaziđe nedostatke klasičnih metoda obračuna troškova produkujući informacije o pouzdanijoj ceni koštanja proizvoda i usluga. Kasnije se njegova primena širi na utvrđivanje informacija o troškovima, ali i nefinansijskih informacija o aktivnostima koje se obavljaju u preduzeću sa ciljem pružanja bolje informacione osnove za poslovanje i obavljanje odgovarajućih aktivnosti menadžmenta [5, str. 133].

Prvobitni model alokacije troškova koji se zasniva na obračunu troškova po aktivnostima nazvan je modelom dekompozicije. Ovaj model ima u fokusu alokaciju troškova. Troškovi resursa se, primenom odgovarajućih ključeva, vezuju za aktivnosti, a zatim sa sa aktivnosti alociraju na objekte trošenja. Model dekompozicije produkuje preciznije

informacije za utvrđivanje troškova proizvoda, ali i druge informacije koje se koriste za ispitivanje profitabilnosti proizvoda, kupaca, tržišta, odlučivanje o asortimanu proizvoda, cenama i sl. Međutim, ovaj model ne pruža informacije koje bi se mogle iskoristiti za interna poboljšanja. Informacije nisu bile sistematizovane na takav način koji bi omogućio njihovo korišćenje za analizu troškova i performansi aktivnosti.

Druga generacija modela obračuna troškova po aktivnostima, poznata pod nazivom dvodimenzionalni ABC model ili ABC krst omogućava povezivanje procesa alokacije troškova sa procesima koji se odvijaju u preduzeću, uspostavljanje veze između obračuna troškova po aktivnostima i menadžmenta zasnovanog na aktivnostima, kao i instrumenata koji su neophodni za analizu i realizaciju unapređenja u preduzeću. U modelu ABC krsta mogu se uočiti vertikalna dimenzija, koja prikazuje alokaciju troškova i horizontalna dimenzija koja prikazuje proces, kao što je ilustrovano na Slici 1.



**Slika 1. Dvodimenzionalni model obračuna troškova po aktivnostima**

Izvor: prilagođeno prema P.Tourney, Activity based costing: The Performance Breakthrough, Kogan Page Limited, London, 2007, str. 96.

Vertikalna dimenzija modela omogućava dobijanje informacija o visini troškova pojedinih aktivnosti, mogućnostima za smanjenje troškova aktivnosti, kao i informacija o profitabilnosti proizvoda i usluga. Pogled na procesnu dimenziju pruža informacije o osnovama za alokaciju troškova i merama performansi svake aktivnosti ili serije aktivnosti u okviru procesa [6, str. 4].

### **1.2. Problemi prihvatanja i implementacije obračuna troškova po aktivnostima**

Empirijski podaci o stepenu prihvatanja i implementacije obračuna troškova po aktivnostima pokazali su da mali procenat kompanija širom sveta koristi ovu metodu obračuna troškova. Istraživanja sprovedena u uslužnom sektoru su pokazala da se ovaj model primenjuje u [7, str. 51]:

- 10-20% kompanija u SAD, Velikoj Britaniji i drugim zemljama zapadne Evrope,
- oko 7% kompanija u Japanu,
- u svega nekoliko kompanija u Poljskoj.

Niska stopa prihvatanja obračuna troškova po aktivnostima je iznenađujuća, s obzirom na to da ovaj metod pruža podatke o troškovima i profitabilnosti proizvoda, kupaca, usluga i procesa jedne kompanije, kao i da obezbeđuje znatno pouzdanije informacije o visini troškova. Takođe, uočeno je da je u nekim kompanijama posle implementacije ubrzo došlo do napuštanja obračuna troškova po aktivnostima.

U nekim kompanijama implementacija obračuna troškova po aktivnostima nije uspela ili je došlo do njegovog odbacivanja po implementaciji, zbog bihejvioralnog i organizacionog otpora koji prati sve nove ideje, naročito one koje izgledaju radikalne u svom tretmanu većine organizacionih troškova kao varijabilnih i potvrđuju mogućnost postojanja neprofitabilnih kupaca [8, str. 85-105]. Implementacija ovog modela bila je dugotrajna i skupa, održavanje sistema složeno, a sam model bio je rigidan. Tačnost alokacije troškova na aktivnosti i proizvode bila je dovedena u pitanje, s obzirom na to da se zasnivala na subjektivnim procenama zaposlenih o procentu vremena koje potroše na vršenje različitih aktivnosti i operacija. Menadžeri su stoga svoje vreme trošili na eliminisanje subjektivnosti iz procena i na korigovanje kalkulacija, umesto na pronalaženje načina za povećanje efektivnosti procesa, profitabilnosti proizvoda, kupaca i iskorišćavanje kapaciteta.

Jedan od nedostataka ABC metoda odnosi se na korišćenje jedinstvenih osnova za alokaciju troškova za svaku aktivnost, dok se u praksi dešava da aktivnosti mogu imati više osnova za alokaciju troškova. Na primer, troškovi prijema porudžbina kupaca ne zavise samo od broja primljenih porudžbina, već i od vrste kupaca (postojeći i novi). Korišćenje prosečnih troškova po primljenoj porudžbini za izračunavanje troškova ne obezbeđuje tačne podatke. Rešenje problema se može naći u podeli aktivnost prijema porudžbina na dve aktivnosti (prijem porudžbina postojećih kupaca i prijem porudžbina novih kupaca). Međutim, takav postupak dovodi do

povećanja broja aktivnosti u modelu i njegovog uslozljavanja. Dodatnu kompleksnost izaziva proširenje modela dodavanjem novih aktivnosti zbog izmenjenih okolnosti u poslovanju. Ovo povlači potrebu za ponovnim intervjuisanjem zaposlenih o njihovoj proceni procenta vremena koje troše na vršenje novih aktivnosti, pa obračun troškova po aktivnostima postaje još subjektivniji, kompleksniji i neažurniji.

Obračun troškova po aktivnostima često nije mogao biti primenjivan u poslovanju celokupne kompanije. Za pojedine organizacione jedinice, odeljenja i fabrike izrađivani su individualni, izolovani modeli, zbog čega kompanija nije mogla da stekne holistički uvid u troškove i profitabilnost.

Na osnovu prethodno izloženog, mogu se sumirati sledeći problemi u implementaciji ABC metoda [9, str. 8]:

- sprovođenje intervjua i ispitivanja zaposlenih, u cilju dobijanja informacija neophodnih za funkcionisanje modela zahtevalo je dosta vremena i izazivalo visoke troškove,
- podaci sadržani u ABC modelu bili su subjektivni i teški za procenu,
- bilo je skupo čuvati, obrađivati i izveštavati o podacima,
- većina ABC modela bila je primenjiva lokalno i nije pružala mogućnost za sagledavanje integralne profitabilnosti poslovanja,
- ABC modeli nisu se mogli lako ažurirati i prilagoditi izmenjenim okolnostima (promene u upotrebljenim resursima i procesima koji se vrše, dodavanje novih aktivnosti, povećavanje diverzifikacije i složenosti pojedinačnih porudžbina, kanala i kupaca i sl.),
- model je bio teoretski netačan zbog ignorisanja potencijalnog postojanja neiskorišćenog kapaciteta.

## **2. TD ABC – unapređeni model obračuna troškova po aktivnostima**

TD ABC metod je nastao da bi se prevazišli uočeni nedostaci ABC metoda. On je “jednostavniji, jeftiniji, brže se implementira i omogućava da stope za alokaciju troškova budu zasnovane na praktičnom kapacitetu obezbeđenih resursa” [11, str. 5].

Proces izračunavanja troškova objekata trošenja u okviru TDABC-a podrazumeva nešto drugačiju metodologiju u odnosu na ABC metod [12], a podrazumeva sledeće faze [13, str. 11]:

- 1) identifikovanje resursa neophodnih za vršenje aktivnosti,
- 2) izračunavanje ukupnih troškova svih resursa,
- 3) izračunavanje praktičnog kapaciteta svakog resursa izraženog brojem časova rada,



### **Obračun troškova po aktivnostima zasnovan na vremenu**

---

- 4) kalkulacija troškova resursa po jedinici vremena (ukupni troškovi odgovarajućih resursa dele se praktičnim kapacitetom izraženim u časovima rada),
- 5) izračunavanje vremena trajanja za svaku aktivnost, na osnovu jednačina vremena i karakteristika te aktivnosti,
- 6) izračunavanje troškova aktivnosti množenjem troškova resursa po jedinici vremena iznosom vremena neophodnog za izvršenje posla.

Dakle, novi pristup obračuna troškova po aktivnostima ne podrazumeva subjektivno, dugotrajno i skupo ispitivanje i intervjuisanje zaposlenih kako bi se dobili podaci o aktivnostima. Prva faza podrazumeva identifikovanje različitih grupa resursa i njihovih količina, neophodnih za vršenje aktivnosti. Zatim se utvrđuju ukupni troškovi tih resursa. Praktični kapacitet se često izračunava kao procenat, u rasponu od 80% do 85% teoretskog kapaciteta. Tako, na primer, ukoliko zaposleni i mašina uobičajeno može da radi 40 časova nedeljno, praktični kapacitet treba da bude procenjen na 32 časa nedeljno. Ovaj proračun dozvoljava da 20% radnog vremena bude iskorišćeno za pauze, dolazak i odlazak sa posla, komunikaciju i čitanje literature koja nije povezana sa obavljanjem posla, odnosno, da 20% mašinskih časova bude iskorišćeno za održavanje, popravke i fluktuacije u rasporedu [11, str. 6]. Izračunavanje troškova resursa po jedinici vremena vrši se na osnovu sledeće jednačine (praktični kapacitet resursa izražen je brojem časova rada):

$$\frac{\text{Troškovi resursa po jedinici vremena}}{=} = \frac{\text{troškovi raspoloživog kapaciteta}}{\text{praktični kapacitet raspoloživih resursa}}$$

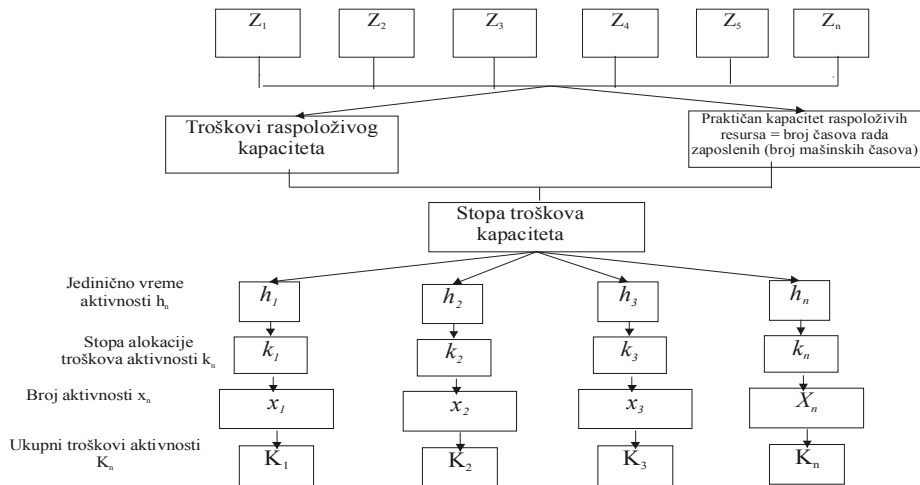
Vreme potrebno za obavljanje svake od aktivnosti u okviru ABC metoda smatrano je istim za svaki uzročnik vršenja aktivnosti, kao što je broj priprema mašina, broj porudžbina itd. TD ABC zahteva izračunavanje vremena potrebnog za vršenje svake od aktivnosti i to direktnim posmatranjem ili sprovođenjem intervjua.

Poslednja faza obračuna troškova po aktivnostima obuhvata izračunavanje troškova aktivnosti na osnovu sledeće jednačine:

$$\frac{\text{Troškovi vršenja aktivnosti}}{=} = \frac{\text{Troškovi resursa po jedinici vremena}}{=} \times \frac{\text{Broj vremenskih jedinica neophodnih za vršenje aktivnosti}}{=}$$

Postupak kalkulacije troškova aktivnosti na osnovu TD ABC metode može biti prikazan na način kako je ilustrovano na Slici 2.

Slika 2: Kalkulacija troškova aktivnosti na osnovu TD ABC-a



Izvor: Prilagođeno prema: Szychta A., Time-Driven Activity-Based Costing in Service Industries, Social Sciences, Nr. 1, 2010, str. 54

$Z_n$  – ekonomski resursi: zaposleni, fiksna sredstva, materijali i usluge,  
 $h_n$  – jedinično vreme vršenja aktivnosti koje se izvode u preduzeću,  
 $k_n$  – stopa alokacije troškova aktivnosti,  
 $x_n$  – broj aktivnosti,  
 $K_n$  – ukupni troškovi aktivnosti.

Kako je prikazano na Slici 2, prvo treba odrediti troškove raspoloživog kapaciteta, a zatim i praktični kapacitet raspoloživih resursa. Stopa alokacije troškova dobija se deljenjem troškova raspoloživog, teoretskog kapaciteta resursa dobijenim praktičnim kapacitetom resursa. Posmatranjem ili putem intervjua dobijaju se informacije o jediničnom vremenu potrebnom za vršenje svake od aktivnosti u preduzeću  $h_n$ . Zatim se množenjem ovog vremena i stope troškova kapaciteta dobija stopa alokacije troškova na aktivnosti  $k_n$ . Stopa alokacije troškova na aktivnosti koristi se, uz pomoć podataka o broju izvršenih aktivnosti za posmatrani vremenski period za dobijanje ukupnih troškova aktivnosti  $K_n$ .

Izvorni koncept obračuna troškova po aktivnostima polazi od pojednostavljene pretpostavke da je za vršenje jedne vrste aktivnosti potrebno utrošiti istu količinu vremena. Međutim, kod najvećeg broja aktivnosti to nije slučaj. Tako, na primer, sve porudžbine koje dobijemo od kupaca nisu iste i ne zahtevaju istu količinu vremena za njihovu obradu. TD ABC uključuje u obračun troškova varijacije u tražnji za vremenom u

### **Obračun troškova po aktivnostima zasnovan na vremenu**

---

zavisnosti od karakteristika same aktivnosti, prijema porudžbine u konkretnom slučaju.

Preduzeća često mogu da utvrde koje će od aktivnosti biti jednostavnije, a koje složenije za izvršenje, kao i koje će zahtevati više vremena. Na primer, prijem porudžbina se može vršiti preko web sajta preduzeća, telefonom ili u ličnom kontaktu sa kupcem. Ukoliko se porudžbina prime on-line, preko web sajta firme, za prijem porudžbina može biti potrebno svega 10 minuta. Ukoliko porudžbinu dobijamo putem telefona, potrebno je uneti sve podatke, pa će za aktivnost prijema porudžbina biti potrebno dodatnih 10 minuta. Prijem porudžbina u neposrednom kontaktu sa kupcem zahtevaće najviše vremena, dodatnih 20 minuta. Kako preduzeće ne bi definisalo nove aktivnosti za sve mogućnosti za izvršenje aktivnosti prijema porudžbina, TD ABC uvodi izradu jednačina vremena za svaku vrstu aktivnosti.

Jednačine vremena su jednostavne linearne jednačine koje uključuju vreme neophodno za vršenje standardne varijante aktivnosti, ali i dodatne iznose vremena, u zavisnosti od karakteristika same aktivnosti. U opštem obliku, jednačina vremena date aktivnosti je funkcija  $n$  potencijalnih faktora ove aktivnosti i izražena je na sledeći način [15, str. 31]:

$$T = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_n X_n,$$

gde su:

$T$  – vreme neophodno za izvršenje aktivnosti,

$\beta_0$  – standardno vreme potrebno za izvršenje aktivnosti,

$\beta_i$  – procenjeno dodatno vreme za vršenje aktivnosti  $i$ , ( $i = 1, \dots, n$ ),

$X_n$  – iznos inkrementalnih aktivnosti  $i$ , ( $i = 1, \dots, n$ ).

Izračunavanje vremena neophodnog za izvršenje određene aktivnosti pretpostavlja definisanje vremena izvršenja standardne aktivnosti, vremena za njene moguće varijante, kao i faktora koji utiču na nju. Ukupno vreme potrebno za izvršenje aktivnosti dobija se sabiranjem standardnog vremena sa vremenima potrebnim za izvršenje neophodnih dodatnih aktivnosti.

Ukoliko u preduzeću postoji ERP sistem<sup>1</sup>, korišćenjem podataka o porudžbinama, kupcima i drugih neophodnih za primenu TD ABC-a, izračunavanje vremena neophodnog za izvršenje različitih aktivnosti može biti jednostavno. Takođe, jednačine vremena se konstantno menjaju u

---

<sup>1</sup> ERP (Enterprise Resource Planning System) je integrisan sistem zasnovan na računarskom sistemu kompanije. ERP se koristi za upravljanje internim i eksternim resursima, uključujući materijalna i novčana sredstva i ljudske resurse. Njegov cilj je olakšanje protoka informacija između poslovnih funkcija u okviru kompanije i komunikacije sa eksternim stejkholderima.

zavisnosti od novih karakteristika aktivnosti, što utiče i na ažurnost samog TD ABC-a.

Jednačine vremena u okviru TD ABC modela menadžerima omogućavaju da izvrše simulaciju budućnosti. Jednačine obuhvataju bazične faktore koji izazivaju tražnju za kapacitetom procesa, uključujući i promene u efikasnosti procesa, obimu i miksu proizvodnje, kupcima i obrascima poručivanja i miksu kanala [14, str. 3]. Izmenom parametara u jednačinama, može se vršiti šta-ako analiza buduće tražnje i njenog uticaja na troškove i količinu resursa koju treba obezbediti za izvršenje neophodnog nivoa aktivnosti.

Prednosti TD ABC metoda se ogledaju u sledećem [9, str. 14-15]:

- model se brzo i lako implementira i ažurira,
- dobro je integrisan sa podacima koji su već dostupni u okviru ERP sistema i sistema upravljanja odnosima sa kupcima (ovo sistem čini dinamičnijim i manje radno-intenzivnim),
- troškovi se alociraju na porudžbine na osnovu specifičnih karakteristika porudžbina, procesa, dobavljača i kupaca,
- može se sprovoditi na mesečnom nivou,
- omogućava sagledavanje efikasnosti procesa i iskorišćenja kapaciteta,
- može se upotrebljavati za prognoziranje tražnje, omogućavajući kompanijama da vrše budžetiranje kapaciteta resursa na osnovu predviđanja obima i složenosti prodaje,
- može se izraditi softverska aplikacija i tehnologija baze podataka koja pokriva celokupno poslovanje,
- omogućava brzo i jeftino održavanje modela,
- obezbeđuje detaljne informacije koje korisnicima omogućavaju da identifikuju uzroke problema,
- može se koristiti u okviru industrijskih grana i u kompanijama koje imaju veliki broj različitih kupaca, proizvoda, kanala prodaje, segmenata i procesa i visoke troškove kapitala i zarada.

TD ABC model koristi već postojeće podatke u ERP sistemu preduzeća, lako i brzo dodaje nove aktivnosti i uključuje promene nastale usled izmenjenih uslova poslovanja – povećanje cena resursa, povećanje efektivnosti u vršenju aktivnosti koje je rezultat reinženjeringa poslovnog procesa, uvođenja nove proizvodne tehnologije i sl. Takođe, uključujući različite karakteristike porudžbina, procesa, dobavljača i kupaca kao faktore parametara jednačina vremena, TD ABC omogućava tačniju alokaciju troškova. Kako model koristi dva parametra, troškove vršenja aktivnosti i

### **Obračun troškova po aktivnostima zasnovan na vremenu**

---

vreme potrebno za obavljanje aktivnosti, lako i brzo se ažurira, moguće je na osnovu njega dobijati mesečne izveštaje o visini troškova i efikasnosti procesa. Na osnovu informacija koje model produkuje može se ustanoviti procenat iskorišćenja kapaciteta, kao i eventualno postojanje uskih grla. Izmenom parametara u modelu, u okviru jednačina vremena, mogu se vršiti prognoze na osnovu kojih se vrši budžetiranje resursa, ali i vršiti analiza šansi i opasnosti za preduzeće. TD ABC model se može jednostavno prilagoditi i primeniti u različitim postrojenjima jednog preduzeća i različitim preduzećima iz iste industrijske grane. Ovo u mnogome doprinosi smanjenju troškova implementacije TD ABC-a. Informacije o troškovima koje produkuje ovaj model su ažurnije i tačnije u odnosu na one koje pruža tradicionalni model ABC-a. Iznosi troškova dobijeni na osnovu TD ABC-a su objektivni, dobijeni na osnovu stvarnog vremena obavljanja aktivnosti, a ne na osnovu subjektivnih procena zaposlenih o procentu vremena koji troše na njihovo izvršenje. Takođe, dobijene informacije mogu se koristiti za određivanje profitabilnosti kupaca i identifikaciju procesa u okviru kojih može doći do poboljšanja.

Model TD ABC ima i određene slabosti koje se ogledaju u sledećem [15, str. 42-44]:

- 1) raspoloživost pouzdanih osnova za alokaciju vremena,
- 2) razumevanje razlika u varijansama osnova za alokaciju vremena,
- 3) prikupljanje podataka,
- 4) količina podataka.

Tačnost informacija koje TD ABC model produkuje neposredno zavisi od raspoloživosti, pouzdanosti i ažurnosti podataka. Podaci o vremenu neophodnom za izvršenje aktivnosti moraju biti tačni jer i mala odstupanja, od svega nekoliko sekundi po izvršenoj aktivnosti obrade porudžbine na primer, u situaciji kada se u preduzeću izvrši 100 000 obrada porudžbina kupaca može da izazove značajna odstupanja u tačnosti dobijenih troškova.

U okviru TD ABC modela moraju se utvrditi jasni uzroci zbog kojih je za vršenje nekih aktivnosti potrebno više vremena u odnosu na druge aktivnosti. U jednačinama vremena može doći do grešaka ukoliko se utvrdi da je za izvršenje aktivnost obrade žalbi novih kupaca, na primer, potrebno duplo više vremena u odnosu na obradu žalbi već postojećih, poznatih kupaca ukoliko je obradu prve vrste žalbe vršio zaposleni bez iskustva. Ovo može izazvati značajne greške u jednačinama vremena i samom modelu. Preciznost i opreznost pri generisanju parametara modela je jako značajna.

Iako TD ABC model redukuje vreme neophodno za dobijanje informacija o vremenu potrebnom za vršenje aktivnosti, koje su se u

tradicionalnom ABC modelu dobijale na osnovu dugotrajnih i skupih intervjua zaposlenih, ipak je potrebno vreme za ažuriranje modela. Neophodno je u model stalno uključivati promenjene uslove, izmene u trajanju aktivnosti, ponovo izračunavati jednačine vremena. Ukoliko se podaci ne dobijaju uz pomoć nekog automatskog sistema potrebno je vršiti intervjuisanje menadžmenta, zaposlenih kao i drugih učesnika što može biti dugotrajan proces.

Za čuvanje velike količine podataka koji produkuje TD ABC, naročito ukoliko se primenjuje na mesečnoj bazi, potrebne su velike baze podataka i moćni softverski alati za proizvodnju neophodnih izveštaja. Iako TD ABC omogućava dobijanje detaljnih podataka o svakom proizvodu, kupcu ili procesu, kako ne bi došlo do rasipanja organizacionih resursa, potrebno je odrediti informacione prioritete i utvrditi koji su podaci ključni za donošenje strategijskih i operativnih odluka menadžmenta, kao i za buduće prognoze poslovanja.

### 3. Komparacija metoda ABC i TD ABC

Razliku između ABC i TD ABC metoda prilikom utvrđivanja stope alokacije troškova aktivnosti ilustrovaćemo na primeru odeljenja za pružanje usluga kupcima hipotetičkog preduzeća "A" koje obavlja sledeće aktivnosti [primer prilagođen prema 11]:

- obradu porudžbina,
- obradu žalbi kupaca,
- izmenu porudžbina kupaca.

Pretpostavimo da troškovi resursa neophodnih za obavljanje ovih aktivnosti iznose 200.000 din. po kvartalu. Alokacija ukupnih troškova na navedene aktivnosti se, prema proceni zaposlenih, vrši u sledećim procentima – 70% na aktivnost obrade porudžbina, 20% na aktivnost obrade žalbi kupaca i 10% na aktivnost izmene porudžbina kupaca. U toku analiziranog perioda identifikovano je:

- 4 000 porudžbina kupaca,
- 200 žalbi kupaca,
- 160 izmena porudžbina.

U Tabeli 1. ilustrovano je utvrđivanje stope alokacije troškova aktivnosti primenom obračuna troškova po aktivnostima.

## Obračun troškova po aktivnostima zasnovan na vremenu

**Tabela 1. Utvrđivanje stope alokacije troškova aktivnosti primenom ABC metode**

Aktivnosti	Uzročnici potrošnje aktivnosti	Procenat ukupnih troškova	Troškovi (u din.)	Stopa alokacije troškova aktivnosti
Obrada porudžbina	4 000	70 %	140 000	35 din./porudžbina
Obrada žalbi kupaca	200	20 %	40 000	200 din./žalba
Izmene porudžbina	160	10 %	20 000	125 din./izmena porudžbine
<b>Ukupno</b>		100 %	200 000	

Kao što se iz Tabele 1. vidi za utvrđivanje koliko se troškova resursa odnosi na obavljanje pojedinih aktivnosti koristi se procena zaposlenih.

Za alokaciju troškova prema novom pristupu obračuna troškova po aktivnostima, moramo uzeti u obzir dodatne pretpostavke. Pretpostavimo da od 40 radnika u odeljenju za pružanje usluga kupcima koji rade 8 časova dnevno, svaki mesečno ima na raspolaganju 9.600 minuta, koliko iznosi teoretski kapacitet. Praktični kapacitet iznosi 80% teoretskog kapaciteta, odnosno 7.680 minuta po zaposlenom mesečno, to jest 307.200 minuta za svih 40 zaposlenih u odeljenju. Procenjeno vreme za vršenje aktivnosti je 40 minuta za vršenje aktivnosti obrade jedne porudžbine, 240 minuta za obradu žalbe kupca i 170 minuta za izmenu porudžbine kupca.

Potrebno je izračunati i iznos troškova po minuti, koji se dobija deljenjem ukupnih troškova vremenom potrebnim za obavljanje svih aktivnosti (200.000 din. / 307.200 min.  $\approx$  0,65din./min.).

Na osnovu ovih podataka može se izračunati stopa alokacije troškova aktivnosti prema TD ABC metodu, kao što je ilustrovano u Tabeli 2.

**Tabela 2. Utvrđivanje stope alokacije troškova aktivnosti primenom TD ABC metode**

Aktivnosti	Uzročnici potrošnje aktivnosti	Jedinično vreme trajanja aktivnosti (u min.)	Ukupno vreme (u min.)	Troškovi po minutu (u din.)	Troškovi (u din.)	Stopa alokacije troškova na aktivnosti
Obrada porudžbina	4 000	40	160.000	0.65	104.000	26 din./porudžbina
Obrada žalbi kupaca	200	240	48.000	0.65	31.200	156 din./žalba
Izmene porudžbina	160	170	27.200	0.65	17.680	110,5 din./izmena porudžbine
<b>Ukupno</b>			<b>235.200</b>		<b>152.880</b>	

Analiza otkriva da je iskorišćeno samo 77% praktičnog kapaciteta, odnosno 235.200 minuta od 307.200 minuta koliko su radnici imali na raspolaganju. Takođe, samo 76% ukupnih troškova, odnosno 152.880 din. od 200.000 din., alocirano je na aktivnosti u ovom periodu. Prema ABC metodu precenjeni su troškovi za izvršenje svih aktivnosti, jer uključuju i troškove neiskorišćenog kapaciteta. Troškovi i efikasnost vršenja aktivnosti mogu se bolje sagledati preko novog metoda obračuna troškova po aktivnostima, jer zahvaljujući njemu možemo uočiti postojanje neiskorišćenog vremena, 72.000 minuta, u odnosu na obezbeđeni praktični kapacitet radnog vremena i njegove troškove koji iznose 47.120 din.

Obračun troškova po aktivnostima polazi od pojednostavljene pretpostavke da je za vršenje jedne vrste aktivnosti uvek potrebna ista količina vremena. Da bi smo mogli da izvršimo komparaciju ova dva metoda, u primeru smo zadržali tu pretpostavku.

### **Zaključak**

Obračun troškova po aktivnostima se od pojave 80-ih godina dvadesetog veka koristio za dobijanje informacija o troškovima, profitabilnosti proizvoda, kupaca, tržišta, odlučivanje o asortimanu proizvoda, cenama i sl. Međutim, nedostaci koje je on pokazao prilikom implementacije i korišćenja u mnogim kompanijama širom sveta, a naročito velikim proizvodnim i uslužnim preduzećima, doveli su do pojave novog modela obračuna troškova. Rešenje se javilo u vidu obračuna troškova po aktivnostima zasnovanog na vremenu.

TD ABC metod omogućava prevazilaženje poteškoća koje postoje kod ABC metoda. On koristi vreme kao primarni osnov za alokaciju troškova na proizvode, porudžbine, kupce, čime se značajno pojednostavljuje i ubrzava dobijanje informacija o troškovima. Novitet koji TD ABC uvodi su i vremenske jednačine koje modelu omogućavaju još veću fleksibilnost i ažurnost, te u tom smislu ne čudi podatak da je u preko 200 kompanija uspešno sprovedena njegova implementacija.

### **Literatura**

1. Tourney, P.B., Stratton, A.J., Using ABC to Support Continuous Improvement, Management Accounting, 1992.
2. Više o nedostacima klasičnih metoda obračuna troškova videti: Antić, Lj., Uzroci i simptomi nefunkcionalnosti klasičnih metoda obračuna troškova u savremenim uslovima poslovanja, Teme br. 4, 2009.



### **Obračun troškova po aktivnostima zasnovan na vremenu**

---

3. O aktivnostima kao konceptualnom osnovu obračuna troškova videti: Antić, Lj., Aktivnosti - novi konceptualni osnov obračuna troškova, Računovodstvo br. 9-10/2004.
4. Više o tome videti: Antić, Lj., Komparativna analiza obračuna troškova po aktivnostima i klasičnih metoda obračuna troškova, Ekonomske teme br. 1-2, Niš 2004.
5. Dr Ljilja Antić, Upravljanje preduzećem zasnovano na aktivnostima, XXXVI simpozijum SRRS „Računovodstvo i poslovne finansije u savremenim uslovima poslovanja – stanje i perspektive”, 2005.
6. Yilmaz, R., Creating The Profit Focused Organization Using Time-Driven Activity Based Costing, EABR & TLC Conferences Proceedings, 2008.
7. Szyhta, A., Time-Driven Activity-Based Costing in Service Industries, Social Science Nr. 1, 2010.
8. Cooper R., Kaplan R. S., Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance, Harvard Business Press, 1998.
9. Kaplan R.S., Anderson S.R., Time –driven Activity-based costing: A Simplier and More Powreful Path to Higher Profits, Harvard Business School Press, 2007.
10. Everaert P., Bruggeman W., Sarens G., Anderson S., Levant Y., Cost modeling in logistics using time-driven ABC, Experiences from a wholesaler, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 38 No. 3, 2008.
11. Kaplan R., Anderson S., Time-Driven Activity-Based Costing, <http://hbswk.hbs.edu>, 2003.
12. Više o metodologiji obračuna troškova po aktivnostima videti: Antić, Lj., Obračun troškova po aktivnostima, XXXIV Simpozijum SRRS na temu "Računovodstvo i menadžment u novom poslovnom okruženju", Zlatibor 2003.
13. Dumitru, M., Calu D.A., Contabilitatea de gestuine si calculata costurilor, Editura Contaplus, 2008.
14. Barrett R., Activity-Based Costing: Innovative methods to decrease costs and increase profitability, Journal of Insurance Operations, Volume 1, Number 2, Perr & Knight, 2007.
15. Gilbert S. J., Adding Time to Activity-Based Costing, HBS Working Knowledge, 2007.

### **TIME-DRIVEN ACTIVITY BASED COSTING**

**Abstract:** Activity-based costing is a costing method that emerged as a response to the shortcomings of traditional costing systems. High costs of introducing and maintaining the ABC system and other difficulties in its implementation have led to low rates of acceptance of this model. The paper analyzes the time-driven activity-based costing, a model that was created to eliminate the disadvantages of activity based costing.

**Keywords:** activities, costs, activity driver rates, time equations





UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET

Časopis "EKONOMSKE TEME"

Godina izlaza XLVIII, br. 4, 2010., str. 515-529

Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš

Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

## PLANIRANJE ZALIH REPRODUKTIVNOG MATERIJALA S CILJEM DA SE OBEZBEDI KONTINUITET PROCESA PROIZVODNJE

**Prof. dr Slavica Cvetković\***  
**Dr Jorda Radosavljević\***

***Rezime:** U ovom radu je predstavljen model upravljanja zalihama u okviru konkretnog proizvodnog sistema. Date su teoretske osnove modela razvijene sa aspekta različitih uslova realnog menadžmenta zaliha u okviru lanca snabdevanja. Definisan je  $G_a$  i primer određivanja zaliha na realne proizvodne uslove u jednom poslovno proizvodnom sistemu (PPS)[1].*

***Ključne reči:** upravljanje zalihama, lanci snabdevanja, planiranje proizvodnje, genetički algoritam.*

### Uvod

Zalihe predstavljaju sirovine, polugotove robe – koje se nazivaju nezavršena proizvodnja, i gotove robe koje jedna organizacija čuva za svoje operativne potrebe. Kao takve, zalihe predstavljaju značajnu investiciju i potencijalni izvor otpada koji treba pažljivo kontrolisati [1]. Proces društvene reprodukcije, posmatran sa makro aspekta, u većini slučajeva ne odvija se kao homogen, neprekidan tok, već u nekim fazama ima nepodudarnosti. Te nepodudarnosti mogu biti:

- Vremenske (intertemporalna),
- Prostorne (interlokalna),
- Kvalitativne,
- Kvantitativne.

---

\* Fakultet tehničkih nauka, Kosovska Mitrovica, E-pošta: smijoc@yahoo.com

UDK 005.932, Pregledni rad

Primljeno: 19.01.2010. Prihvaćeno: 15.11.2010.

Zalihe kao ekonomska kategorija javljaju se na različitim mestima u procesu reprodukcije, u različito vreme, različitim oblicima i u različitoj strukturi. Svaki ovaj pojavni oblik zaliha ima za cilj da pomogne u prebrođavanju navedenih nepodudarnosti. Taj zadatak zalihe u većini slučajeva uspevaju ostvariti, međutim, uspevaju sa dosta oscilacija u efektima. Naime, one su nekada kočnica daljem odvijanju procesa reprodukcije, dok su u većini slučajeva zamajac tom procesu.

Zbog gore navedenih konstatacija, zalihe se mogu definisati na sledeći način: količinu sirovina, rezervnih delova, alata, pribora, uređaja, poluproizvoda i gotovih proizvoda, možemo u opštem slučaju smatrati zalihama [2].

Funkcija i osnovni cilj zaliha jeste da omoguće kontinuirano i racionalno odvijanje ukupnog procesa društvene reprodukcije. Zalihe navedeni cilj ne mogu ostvariti jedino u slučaju da ih na skladištu nema u dovoljnoj meri i potrebnom kvalitetu. Međutim, one postavljene cilj ostvaruju i kada su na skladištu u optimalnim količinama, i kada ih na skladištu ima iznad optimuma.

Zadatak nabavne službe je da nivo zaliha obezbedi u optimalnim količinama sa zadovoljavajućim kvalitetom. Prema tome, nivo zaliha iznad optimuma, kao i nivo zaliha ispod optimuma, neposredno se odražava na kvalitet poslovanja preduzeća.

Sa aspekta marketinga, optimalni nivo zaliha je lakše programirati kod zaliha koje služe kao repromaterijal, nego kod zaliha gotovih proizvoda namenjenih direktno konzumnoj zrelosti. Različiti pristupi programiranju navedenih zaliha radi problema planiranja potreba. U procesu proizvodnje sa manje rizika se programiraju potrebe za zalihama, nego te iste potrebe definisati na tržištu. Pored mnoštva faktora koji otežavaju programiranje zaliha gotovih proizvoda, navode se neki od njih: konkurencija, cena, transport, istraživanje tržišta, marketing komunikacije i dr. U trgovinskom preduzeću koje se bavi samo prometom i nema dodatnu delatnost (pakovanje, dorada, obeležavanje itd.), njegove zalihe robe mogu se smatrati kao zalihe gotovih proizvoda.

Na optimalni nivo zaliha, između ostalih, bitno utiču: vrsta proizvodnje i veličina proizvodne serije. Ukoliko je serija veća, tada je cena proizvoda po jedinici manja, ali su troškovi zaliha veći. Svi napred navedeni problemi, i drugi koji nisu navedeni, zahtevaju da se programiranju zaliha priđe kako sa stručne, tako i sa naučne strane. U tom smislu razvijeni su mnogi modeli i metode koji tretiraju ovaj problem.

## **Planiranje zaliha reproduktivnog materijala s ciljem da se obezbedi kontinuitet procesa proizvodnje**

---

Cilj našeg interesovanja za rešavanje ovog problema je i prikazivanje jednog kvalitativno – kvantitativnog modela pomoću kojeg možemo dosta elegantno doći do optimalnog rešenja. Za kriterijum optimalnosti uzeli smo minimalne ukupne troškove nabavke u unapred definisanom vremenskom intervalu.

### **2. Upravljanje lancima snabdevanja**

Lanac snabdevanja se sastoji od svih faza uključenih, direktno ili indirektno, u ispunjenje zahteva kupca. Lanac snabdevanja ne uključuje samo proizvođače i dobavljače, već i transport, skladišta, prodaju i same kupce. U okviru svake organizacije, kao što je proizvodna, lanac snabdevanja uključuje sve funkcije uključene u ispunjavanju zahteva kupca. Ove funkcije uključuju, ali nisu i ograničene na, razvoj novih proizvoda, marketing, operacije, distribuciju, finansije i usluge kupcima [3,4,7].

Lanac snabdevanja je dinamičan i obuhvata stalne tokove informacija, proizvoda i sredstava između različitih faza. Svaka faza u lancu snabdevanja izvodi različite procese i interaguje sa ostalim fazama lanca snabdevanja.

Tipični lanac snabdevanja može obuhvatati različite faze. Ove faze u lancu snabdevanja uključuju:

- Kupce,
- Maloprodaju,
- Veleprodaju/distribuciju,
- Proizvođače i
- Dobavljače komponenti/sirovog materijala.

Cilj svakog lanca snabdevanja jeste da maksimizira ukupnu generisanu vrednost. Za većinu komercijalnih lanaca snabdevanja, vrednost je u strogoj korelaciji sa *profitabilnošću lanca snabdevanja*, razlikom između prihoda generisanog od strane kupca i ukupnih troškova duž lanca snabdevanja. Za lanac snabdevanja, jedini izvor prihoda je kupac. Uspeh lanca snabdevanja trebalo bi da se meri profitabilnošću lanca snabdevanja, a ne u smislu profita individualnih faza.

#### **2.1 Faze odlučivanja u lancu snabdevanja**

Uspešan lanac snabdevanja zahteva više odluka vezanih za tok informacija, proizvoda i sredstava. Ove odluke spadaju u tri kategorije ili faze, u zavisnosti od frekvencije svake odluke i vremenskog okvira na koji odluke imaju uticaja.

## 2.2 Strategija ili dizajn lanca snabdevanja

Tokom ove faze, preduzeće odlučuje o strukturi lanca snabdevanja. Ono odlučuje kakva će biti konfiguracija lanca snabdevanja i koje procese će izvoditi svaka faza. Odluke donete u ovoj fazi nazivaju se takođe i strateške odluke u lancu snabdevanja. Strateške odluke uključuju lokaciju i kapacitete proizvodnih i skladišnih pogona, proizvode koji će se proizvoditi ili skladištiti na različitim lokacijama, vid transporta koji će se koristiti i vrstu informacionog sistema koji će se koristiti. Preduzeće mora osigurati da konfiguracija lanca snabdevanja podržava strateške ciljeve tokom ove faze.

## 2.3 Planiranje lanca snabdevanja

Kao rezultat faze planiranja, preduzeća definišu skup operacionih smernica koje upravljaju kratkoročnim operacijama. Konfiguracija lanca snabdevanja, određena u prethodnoj fazi, postavlja ograničenja u okviru kojih planiranje mora da se odvija. Preduzeća počinju planiranje sa predviđanjem za dolazeću godinu tražnje na različitim tržištima. Planiranje obuhvata odluke u pogledu na to koja tržišta će biti snabdevana sa kojih lokacija, ugovore sa proizvođačima, politiku popunjavanja zaliha, politiku koja će biti doneta u pogledu na pomoćne lokacije u slučaju nedostatka zaliha i vreme i obim marketinške promocije. U okviru ove faze, preduzeća moraju uključiti neizvesnu tražnju, kursne stope za razmenu i konkurenciju tokom ovog vremenskog horizonta.

## 2.4 Operacija lanca snabdevanja

Vremenski horizont je ovde nedeljni ili dnevni, i tokom ove faze preduzeća donose odluke koje se tiču individualnih narudžbina kupaca. Na operacionom nivou, konfiguracija lanca snabdevanja se smatra fiksnom, a smernice planiranja već definisane. Cilj operacija lanca snabdevanja je da se smernice operacija implementiraju na najbolji mogući način. Tokom ove faze, preduzeća raspoređuju individualne narudžbine za proizvodnju ili skladišta, postavljaju rokove za izvršenje narudžbina, generišu listu za preuzimanje u skladištima, raspoređuju narudžbinu za određeni vid transporta, uspostavljaju vremenski raspored rada kamiona i postavljaju narudžbine za popunjavanje. Iz razloga što se operacione odluke donose kratkoročno (minuti, sati ili dani), postoji manja neizvesnost u informacijama o tražnji. Cilj ove faze je da iskoristi smanjenje neizvesnosti i optimizuje performanse u okviru ograničenja uspostavljenih politikama konfiguracije i planiranja.

*Konkurentna strategija* preduzeća definiše skup potreba kupca koje teži da zadovolji kroz svoje proizvode i usluge. *Strategija lanca snabdevanja*

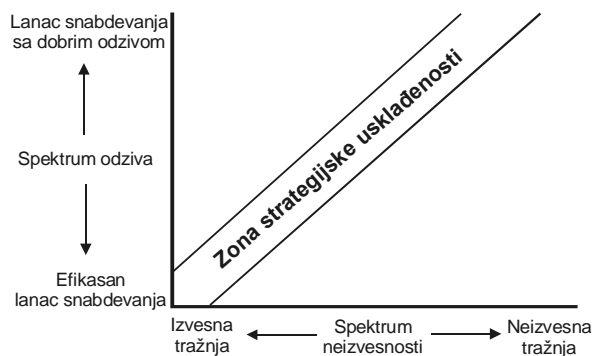
### Planiranje zaliha reproduktivnog materijala s ciljem da se obezbedi kontinuitet procesa proizvodnje

određuje prirodu pribavljanja sirovih materijala, transporta materijala do i od preduzeća, proizvodnju proizvoda ili operacije za pružanje usluga i distribuciju proizvoda do kupca, zajedno sa svim pratećim servisima. Odluke u pogledu zaliha, transporta, lokacija i toka informacija u lancu snabdevanja su deo jedinstvene strategije lanca snabdevanja.

Strateška usklađenost znači da konkurentna strategija i strategija lanca snabdevanja imaju isti cilj. To se odnosi na konzistentnost između prioriteta kupaca za koje je konkurentna strategija dizajnirana da zadovolji i mogućnosti lanca snabdevanja koje strategija lanca snabdevanja teži da izgradi. Postoje tri osnovna koraka za postizanje strateške usklađenosti:

1. **Razumevanje kupca.** Prvo, preduzeće mora da razume potrebe kupaca za svaki ciljni segment. Ove potrebe pomažu kompaniji da definiše željene troškove i zahteve za uslugama.
2. **Razumevanje lanca snabdevanja.** Postoji mnogo vrsta lanca snabdevanja, od kojih je svaki dizajniran da izvršava određene zadatke efikasno. Preduzeće mora da razume za šta je najbolje dizajniran svoj lanac snabdevanja.
3. **Postizanje strategijske usklađenosti.** Ako postoje bilo kakve nepodudarnosti između toga šta lanac snabdevanja radi dobro i željenih potreba kupaca, preduzeće će morati ili da restrukturira lanac snabdevanja kako bi podržavao konkurentnu strategiju ili da izmeni svoju strategiju.

Na slici 1, prikazana je zona strategijske usklađenosti.



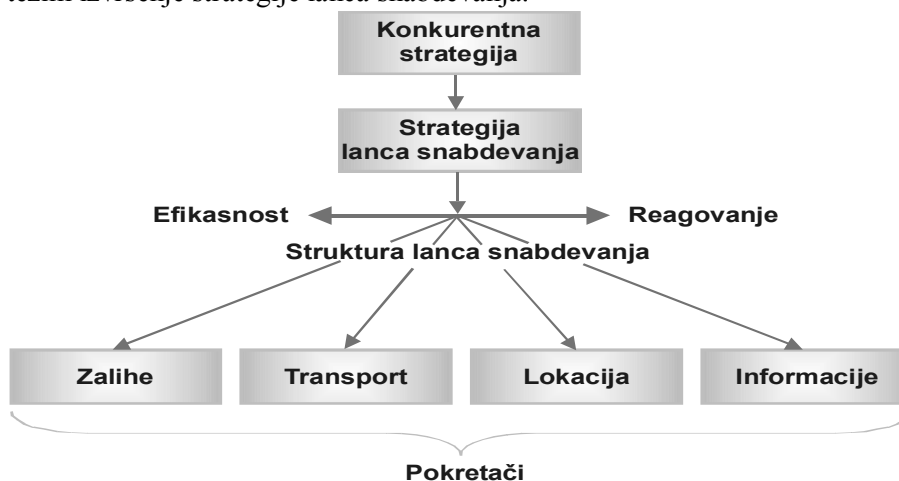
Slika 1 Zona strategijske usklađenosti

Domen strategijske usklađenosti odnosi se na funkcije i faze u okviru lanca snabdevanja koji koordiniraju strategiju i odnose se na zajednički cilj. Kada je domen uzan, individualne funkcije se fokusiraju na optimizaciju sopstvenih performansi zasnovanih na svojim ciljevima.

Ovakva praksa često rezultira konfliktnim akcijama duž lanca snabdevanja, koje smanjuju ukupan doprinos lanca snabdevanja. Kako je domen strateške usklađenosti proširen na čitav lanac snabdevanja, akcije su zasnovane na njihovom uticaju na performanse ukupnog lanca snabdevanja, što pomaže maksimiziranju ukupnog efekta lanca snabdevanja.

Preduzeće koje je dostiglo stratešku usklađenost pronašlo je pravi balans između reagovanja i efikasnosti (slika 2). Svaki od pokretača utiče na ravnotežu. Držanje višeg nivoa zaliha povećava reagovanje lanca snabdevanja, dok držanja niskog nivoa zaliha povećava efikasnost lanca snabdevanja. Veći broj pogona, u opštem slučaju, doprinosi boljem reagovanju lanca snabdevanja, dok samo nekoliko, centralnih pogona stvara veću efikasnost. Investiranje u informacije, odnosno informacioni sistem, može značajno da unapredi lanac snabdevanja u oba pravca. Međutim, u nekom trenutku menadžeri lanca snabdevanja trebalo bi da odluče da li poboljšanje odziva koji informacije donose lancu snabdevanja opravdavaju povećane troškove informacija.

Povećanje raznolikosti proizvoda, smanjenje životnog ciklusa proizvoda, kupci sa sve većim zahtevima i globalna konkurencija čine kreiranje strategije lanca snabdevanja još težim, jer ovi faktori mogu umanjiti performanse lanca snabdevanja. Povećana globalizacija u lancima snabdevanja i fragmentacija vlasništva u lancima snabdevanja, takođe čine težim izvršenje strategije lanca snabdevanja.



Slika 2. Okvir za donošenje odluka u lancu snabdevanja



**Planiranje zaliha reproduktivnog materijala s ciljem da se obezbedi  
kontinuitet procesa proizvodnje**

---

**3. Model zaliha**

Teorijski model kontrole zaliha je definisan u sistemu gde proizvođač naručuje sirovine, potom, kroz proizvodni proces, prevodi sirovinu u gotov proizvod, i na kraju isporučuje gotov proizvod kupcu. Promenljiva koja je posmatrana i na osnovu čije optimizacije su proračunati minimalni troškovi posmatranog modela jeste veličina  $Q$ , koja predstavlja količinu koju kupac naručuje po jednoj porudžbini (odnosno količina koja se u jednom navratu distribuira na stovarište gotovog materijala u prodajnom centru). Cilj modela jeste da se dobije optimalna vrednost veličine  $Q$ , za koju je veličina ukupnih troškova posmatranog lanca snabdevanja ( $TC$ ) minimalna.

Ograničenja modela su:  $D = \text{const}$ ;  $P = \text{const}$ ;  $P > D$ ;  $(G) \neq f(Q)$ .

Oznake korišćene u modelu su:

$D$  – godišnja količina gotovih proizvoda koja je potrebna kupcu, (t/godišnje),

$P$  – količina koju proizvođač može da proizvede za godinu dana, (t/godišnje),

$D_r$  – godišnje potrebna količina sirovina za proizvodnju, (t/godišnje),

$f$  – faktor konverzije sirovine u gotove proizvode,  $f = D/D_r \leq 1$ ,

$A$  – troškovi naručivanja kupca (odnosno, troškovi isporuke do distributivnog centra), din/porudžbini,

$S$  – troškovi pripreme proizvodnje proizvođača, din/kvartalu

$G$  – troškovi naručivanja sirovina po narudžbini, (din/kvartalu),

$C_q$  – troškovi držanja na zalihama kupca jedinice gotovog proizvoda, din/t,

$C_v$  – troškovi držanja na zalihama proizvođača jedinice gotovog proizvoda, din/t,

$C_R$  – troškovi držanja na zalihama proizvođača jedinice sirovine, din/t,

$r$  – godišnja kapitalna ulaganja po din uloženom u zalihe

$Q$  – količina koju kupac naručuje po jednoj porudžbini, t/narudžbini,

$Q_M$  – količina proizvedena po proizvodnom ciklusu, t/ciklusu

$Q_R$  – količina naručenih sirovina, t/narudžbini,

$T_C$  – ukupni troškovi posmatranog lanca snabdevanja, din/godišnje [6].

Samo veličina  $Q$  je posmatrana kao promenljiva odluke, dok su veličine  $Q_M$  i  $Q_R$  vezane za  $Q$ , prema relacijama:  $Q_M = (n+1)Q$ ;  $Q_R = kQ_M/f = k(n+1)Q/f$ . Gde su:  $n$  – odnos količine naručenih proizvoda od strane kupca i količine proizvoda koju proizvođač proizvodi ( $\forall n = 0$ , radi se o *just-in-time* proizvodnji;  $\forall n > 1$ , proizvođač proizvodi više gotovih proizvoda od naručene količine te deo drži na zalihama).  $k$  – odnos naručene količine sirovina prema količini koju proizvođač troši u proizvodnom

ciklusu, pri čemu je  $k = (1, 2, 3, \dots, m) \cup (1, 1/2, 1/3, \dots, 1/m)$  i  $m$  je celi broj, ( $\forall k = 1$ , količina naručenog materijala je jednaka količini potrebnoj za jedan ciklus proizvodnje;  $\forall k > 1$ , količina naručenog materijala je veća od količine potrebne za proizvodni ciklus te se deo sirovina drži na zalihama;  $\forall k < 1$ , količina naručenog materijala je manja od potrebne količine za proizvodni ciklus, te se u toku samog ciklusa mora vršiti dodatno naručivanje robe, po modelu hitnih nabavki). Na ovaj način može se razmotriti fleksibilnost samog lanca snabdevanja, jer samo kod fleksibilnih lanaca snabdevanja moguće su promene veličina  $n$  i  $m$ , prema zahtevima tržišta. Na osnovu definisanih ograničenja, razvijene su sledeće jednačine modela za različite realne uslove poslovanja:

Slučaj 1: ( $k \geq 1$ ;  $k \in (1, 2, 3, 4, \dots, m)$ )

$$TC(m, n, Q) = \frac{D}{Q} \left( A + \frac{1}{(n+1)} S + \frac{Gf}{m(n+1)} \right) + \frac{Q}{2} r \left( C_Q + C_V \left[ n \left( 1 - \frac{D}{P} \right) + \frac{D}{P} \right] + C_R \frac{(n+1)}{f} \left[ \frac{D}{P} + (m-1) \left( 1 - \frac{D}{P} \right) \right] \right)$$

Slučaj 2: (a) ( $k \leq 1$ ;  $k \in (1, 1/2, 1/3, 1/4, \dots, 1/m)$ )

Ukoliko se usvoji da je cena snabdevanja po modelu hitnih nabavki ista kao i u redovnom snabdevanju, tada važi izraz za ukupne godišnje troškove u posmatranom lancu snabdevanja:

$$TC(m, n, Q) = \frac{D}{Q} \left( A + \frac{1}{(n+1)} S + \frac{f}{(n+1)} Gm + \frac{Q}{2} r \left( C_Q + C_V \left[ n \left( 1 - \frac{D}{P} \right) + \frac{D}{P} \right] + C_R \frac{(n+1)}{mf} \left[ \frac{D}{P} \right] \right) \right)$$

b) Ukoliko se u obzir uzme realniji slučaj, gde je cena snabdevanja po modelu sa hitnim nabavkama viša u odnosu na redovno snabdevanje ( $G_1 > G$ ), ukupni godišnji troškovi posmatranog lanca snabdevanja su:

$$TC(m, n, Q) = \frac{D}{Q} \left( A + \frac{1}{(n+1)} S + \frac{f}{(n+1)} (G + (m-1)G_1) + \frac{Q}{2} r \left( C_Q + C_V \left[ n \left( 1 - \frac{D}{P} \right) + \frac{D}{P} \right] + C_R \frac{(n+1)}{mf} \left[ \frac{D}{P} \right] \right) \right)$$

#### 4. Zalihe u savremenim tržišnim i tehnološkim uslovima

Planiranje zaliha reprodukcionog materijala se vrši da bi se ustanovile i uspostavile kvantitativne proporcije između tih sredstava i planova proizvodnje, s jedne strane, kao i da se vide način i vreme obezbeđenja kontinuiteta proizvodnje, s druge strane. Samim tim, utvrđivanje takvih proporcija ne svodi se samo na uspostavljanje pravilnih odnosa između zaliha i datog zadatka, već i na svesno otklanjanje slučajnosti i stihije u poslovanju preduzeća.

### **Planiranje zaliha reproduktivnog materijala s ciljem da se obezbedi kontinuitet procesa proizvodnje**

---

Da bi planiranje zaliha reproduktionog materijala bilo realno i u skladu s ciljevima i zadacima preduzeća, neophodno je stalno ispitivanje i proučavanje tržišta nabavke reproduktionih materijala. Na taj način, preduzeće ublažava rizik od pogrešne orijentacije u zalihe reproduktionog materijala, kao i planiranje onih reproduktionih materijala čiji se izvori ne mogu blagovremeno obezbediti. Osim toga, istraživanjem tržišta pronalaze se nove vrste reproduktionog materijala, pa je nabavna služba u mogućnosti da planira one reproduktione materijale koji su najracionalniji sa aspekta zahteva proizvodnje i ekonomičnosti poslovanja. U tom cilju, planiranje zaliha reproduktionog materijala bazira se na više elemenata (godišnjoj potrebi u planskom periodu, mesečnoj potrošnji, troškovima koje zalihe prouzrokuju i dr.). Kada se svi ti elementi sagledaju i odrede kriterijumi na osnovu kojih se utvrđuje nivo zaliha, matematičkim i drugim metodama, tada postaje pokazatelj koga se preduzeće treba pridržavati u datom periodu.

Planiranje zaliha reproduktionog materijala ima i drugi značaj. Ono omogućuje planiranje finansijskih sredstava za nabavku potrebnih reproduktionih materijala. Samim tim pospešuje racionalno i ekonomično trošenje novčanih sredstava. A što je još važno, omogućuje da reproduktioni materijal bude prisutan u preduzeću, u pravo vreme i na pravom mestu. Na taj način se dovodi u sklad kvantitativno i vremensko izvršavanje proizvodnih planova preduzeća.

Zadatak ovog rada je da na savremeni način definiše kolike količine reproduktionog materijala treba držati na zalihama, da bi se proizveo proizvod sa minimalnim angažovanjem obrtnih sredstava, odnosno da bi zalihe bile minimalne.

Tehnologiju koju treba primeniti da bi preslikala ponašanje i strukturu poslovnih sistema i jedno omogućila izračunavanje zaliha u svakom momentu je GA, pomoću koga sagledavamo i modeliramo realni sistem.

#### **5. Metodologija za rešavanje optimizacionog problema**

Jedna od evolutivnih metoda koja je vrlo efikasna za rešavanje ovakvih kombinatornih optimizacionih problema je genetički algoritam (GA). Prednosti GA u odnosu na klasične optimizacione metode su [8, 9]:

- Objektivna funkcija koju treba optimizirati je potpuno proizvoljna, tj. nema posebnih zahteva kao što su neprekidnost, diferencijabilnost i sl.;
- Primenljiv je na veliki broj problema različite prirode;

- Struktura algoritma nudi velike mogućnosti nadogradnje i povećanja efikasnosti algoritma;
- Pouzdanost rezultata se može povećati jednostavnim ponavljanjem postupka;
- Rezultat je skup rešenja, a ne jedno rešenje. Ako već ne nađe globalni optimum, daje neko rešenje koje se može prihvatiti kao dobro;
- Rešava sve probleme koji se mogu predstaviti kao optimizacioni, bez obzira da li su promenljive stanja realni brojevi, bitovi ili znakovi;
- Jednostavno se primenjuje na višedimenzionalne probleme;
- Dostupnost programske podrške. Postoje gotovi programski paketi koji se mogu primeniti za rešavanje konkretnih problema. U ovom radu je korišćena programska realizacija GA u okviru programskog paketa MATLAB.

Slabije strane GA su:

- Potrebno ga je prilagoditi datim ograničenjima;
- Često je potrebno problem prilagoditi algoritmu;
- Veliki uticaj parametara na efikasnost. Ne postoji univerzalno pravilo za podešavanje parametara;
- Konvergencija je sporija od ostalih numeričkih metoda. Zbog izvođenja velikog broja operacija, GA je spor;
- Ne može se postići 100 % pouzdanost rešenja.

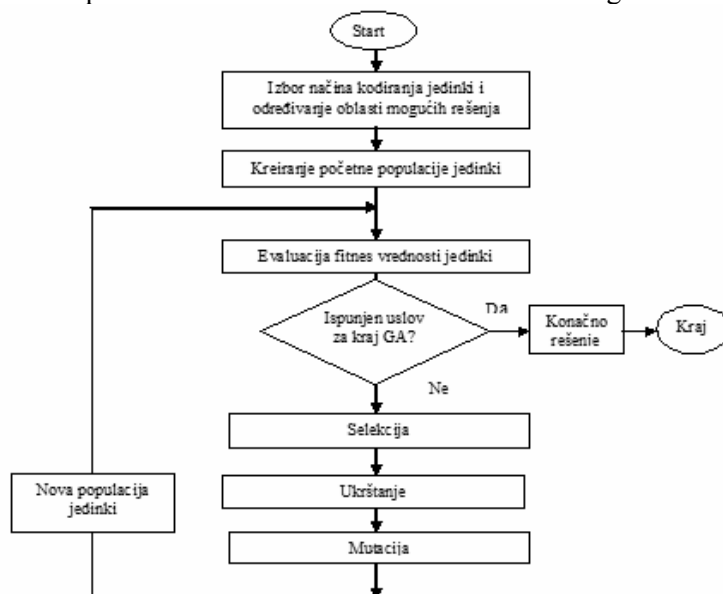
Genetički algoritam radi sa populacijom jedinki. Svaka jedinka je potencijalno rešenje datog optimizacionog problema. Jedinka se može opisati kao skup promenljivih stanja čije vrednosti se optimiziraju. Kvalitet jedinke se kvantifikuje preko vrednosti fitnes funkcije ili funkcije dobrote. Populacija jedinki je skup rešenja datog optimizacionog problema. Jedna generacija ima populaciju sa određenim brojem jedinki koje imaju bolje ili lošije vrednosti fitnes funkcije. Genetički algoritam je proces koji se odvija sekvencijalno po iteracijama, primenom tri osnovna operatora: selekcije, ukrštanja i mutacije. Na kraju svake iteracije GA dobija se nova generacija populacije jedinki (rešenja). Nakon nekog broja generacija, postupak GA se zaustavlja kada se zadovolji unapred određeni uslov zaustavljanja. Najbolja jedinka iz poslednje generacije predstavlja rešenje optimizacionog problema, koje je obično sasvim blizu globalnog optimuma.

Jedna iteracija GA se obično može podeliti u dve faze. Na početku procesa ima se tekuća populacija. Selekcija omogućava eliminaciju loših

**Planiranje zaliha reproduktivnog materijala s ciljem da se obezbedi kontinuitet procesa proizvodnje**

jedinki (rešenja) i preživljavanje boljih jedinki (sa boljim fitness vrednostima). Time se kreira jedna među-populacija (parovi roditelja). Selekcija se može shvatiti kao formiranje parova – roditelja. Sledeću fazu čine operacije ukrštaja i mutacije. Ukrštanje je proces u kome rezmenom svojstava (gena) roditelja nastaju nove dve jedinke – deca. Nakon toga sledi mutacija, kojom se menjaju svojstva novonastalih jedinki slučajnom promenom gena. Na taj način se postiže da jedinke iz generacije u generaciju budu sve bolje, što znači da se vrednosti promenljivih stanja približavaju optimalnim vrednostima. Struktura GA je prikazana na slici 3.

U ovom radu je korišćena programska realizacija GA u programskom paketu MATLAB R2008b u okviru toolbox/gads modula.



**Slika 3. Struktura genetičkog algoritma.**

### 6. Test primer

Opisana metodologija je primenjena na dva karakteristična primera, za koje su dati sledeći parametri:

$D=1000$  (t/godišnje);  $P=1200$  (t/godišnje);  $D_r=1100$  (t/godišnje);  $f=0.91$ ;

$A=50000$  (din/porudžbini);  $S=520000$  (din/kvartalu);  $G=780000$  (din/kvartalu);

$C_q=130000$  (din/t);  $C_v=130000$  (din/t);  $C_R=130000$  (din/t);  $r=1$ ;

**1. Slučaj:** Opsezi mogućih vrednosti upravljačkih promenljivih za koje treba odrediti optimalne vrednosti su:

$$k=[1\div 5]; \quad n=[1\div 2]; \quad Q=[1\div 1500] \text{ ( t/narudžbini);}$$

U ovom primeru je odnos naručene količine sirovina prema količini koju proizvođač troši u proizvodnom ciklusu veći od jedan ili je jednak jedinici što znači da je količina naručenih sirovina veća od količine koja se troši u proizvodnom ciklusu ( $k>1$ ).

Primenom opisane metodologije dobijeni optimalne vrednosti upravljačkih promenljivih za koje se imaju minimalni ukupni troškovi:

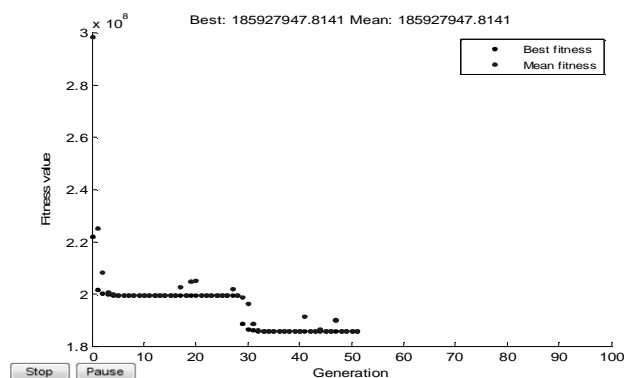
$$k=2.9; \quad n=2; \quad Q=28 \text{ ( t/narudžbini);}$$

$$TC= 21733000 \text{ din/godišnje}$$

Sa dobijenim optimalnim vrednostima upravljačkih promenljivih ( $m,n,Q$ ), za količinu proizvoda po proizvodnom ciklusu  $Q_M$  i količinu naručenih sirovina  $Q_R$  se dobija:

$$Q_M = 84 \text{ (t/ciklusu);} \quad Q_R=258 \text{ (t/narudžbini)}$$

Na slici 4. je data promena najbolje i srednje vrednosti fitness funkcije tokom izvršavanja genetičkog algoritma u postupku dobijanja optimalnog rešenja.



Slika 4. Tok GA u postupku dobijanja optimalnog rešenja za slučaj 1.

Prvi slučaj je da je količina sirovog materijala za proizvodnju veća od količine potrebne za jedan proizvodni ciklus. Na taj način, određena količina sirovina se nalazi na zalihama proizvođača. Ovaj način proizvodnje dovodi do nešto većih troškova skladištenja, ali ne postoje dodatni troškovi izazvani hitnim nabavkama u toku samog ciklusa proizvodnje.

### Planiranje zaliha reproduktivnog materijala s ciljem da se obezbedi kontinuitet procesa proizvodnje

**2. Slučaj:** U ovom primeru je odnos naručene količine sirovina prema količini koju proizvođač troši u proizvodnom ciklusu manji od jedan ili je jednak jedinici, što znači da je količina naručenih sirovina manja od količine koja se troši u proizvodnom ciklusu ( $k < 1$ ).

$$k = [0.1 \div 1]; \quad n = [1 \div 2]; \quad Q = [1 \div 1500] \text{ ( t/narudžbini);}$$

Sada se dobijaju sledeći rezultati:

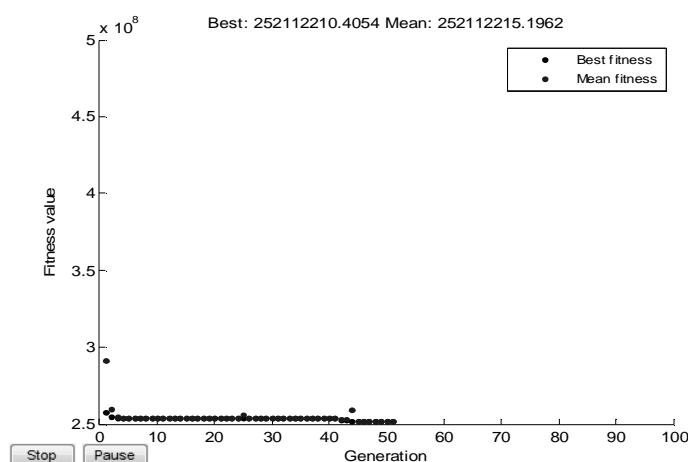
$$k = 1; \quad n = 1; \quad Q = 1500 \text{ ( t/narudžbini);}$$

$$TC = 249490000 \text{ din/godišnje}$$

Sa dobijenim optimalnim vrednostima upravljačkih promenljivih ( $m, n, Q$ ), za količinu proizvoda po proizvodnom ciklusu  $Q_M$  i količinu naručenih sirovina  $Q_R$  se dobija:

$$Q_M = 3000 \text{ (t/ciklusu);} \quad Q_R = 3296 \text{ (t/narudžbini)}$$

Na slici 5 je data promena najbolje i srednje vrednosti fitness funkcije tokom izvršavanja genetičkog algoritma u postupku dobijanja optimalnog rešenja za Primer 2.



Slika 5. Tok GA u postupku dobijanja optimalnog rešenja za slučaj 2.

Drugi slučaj odnosi se na model sa hitnim nabavkama, ali pri ceni sirovine jednakoj kao pri redovnom snabdevanju. U uslovima definisanim realnim parametrima, dobijenim na osnovu dosadašnjeg poslovanja posmatranog PPS-a, dobijena je optimalna veličina finalnog proizvoda i sa minimalnim ukupnim troškovima posmatranog proizvodnog procesa.

## 7. Zaključak

Pojava zaliha reprodukcionog materijala je neizbežna. Na jednoj strani su zahtevi za kontinuitetom proizvodnog procesa, koji je jako osetljiv na nestašice u reprodukcionom materijalu, dok na drugoj strani stoji činjenica da je praktično nemoguće vremenski podesiti poklapanje pristizanja nabavljenog reprodukcionog materijala s njegovim angažovanjem u proizvodnom procesu.

U ovom radu je prikazan pristup strategijskom upravljanju zalihama i naručivanju u okviru jednog realnog PPS-a.

Na osnovu ranije formiranog modela, koji objedinjuje troškove pripreme proizvodnje, troškove naručivanja sirovina za proizvodnju, troškove njihovog držanja na zalihama proizvođača, potražena su moguća rešenja posmatranog problema optimizacije veličine proizvodne serije sa aspekta dva potencijalna slučaja u proizvodnoj praksi fabrike. Prvi razmatrani slučaj je bio da je količina naručenog sirovog materijala za proizvodnju veća od količine potrebne za jedan proizvodni ciklus. Na taj način, određena količina sirovina se nalazi na zalihama proizvođača. Ovaj način proizvodnje dovodi do nešto većih troškova skladištenja ali ne postoje dodatni troškovi izazvani hitnim nabavkama u toku samog ciklusa proizvodnje. Drugi se slučaj odnosio na model sa hitnim nabavkama, ali pri ceni sirovine jednakoj kao pri redovnom snabdevanju. U uslovima definisanim realnim parametrima, dobijenim na osnovu dosadašnjeg poslovanja posmatranog PPS-a, dobijena je optimalna veličina proizvedene količine materijala i na taj način minimalni ukupni troškovi posmatranog integrisanog proizvodnog procesa.

## Literatura

1. Džejms A.F. Stoner i dr., Menadžment, Zelind, Beograd, 1997, str. 548.
2. Radoslav Penezić, Komercijalno poslovanje, Alef, Novi Sad, 1997, str. 39.
3. V. Vulanović, D. Stanivuković, B. Kamberović, N. Radaković, R. Maksimović, V. Radlovački, M. Šilobad, Metode i tehnike unapređenja procesa rada, IIS-Istraživački i tehnološki centar, Novi Sad, 2003, str. 27.
4. Dragutin Zelenović, Ilija Ćosić, Rado Maksimović Aleksandar Maksimović, Priručnik za projektovanje proizvodnih sistema, FTN, Novi Sad, 2003, str. 18 i 19.
5. Stijepo Andrijić, Matematičke metode programiranja, Svjetlost, Sarajevo, 1979, str. 79.
6. Živković Ž., Mihajlović I., Šurić I., Primena modela strategijskog upravljanja zalihama u poslovanju fabrike kreće“Zagrade“, Majska konferencija o strateškom menadžmentu, 2005 Bor, 247-253



**Planiranje zaliha reproduktivnog materijala s ciljem da se obezbedi  
kontinuitet procesa proizvodnje**

7. Cvetković S., " *Razvoj savremenih proizvodnih strategija u industriji*", Monografija, Zadužbina Andrejević, Beograd 2002 god. ISBN 86-7244-335-7
8. K.Y. Lee, M.A. El-Sharkawi, " *Tutorial on Modern Heuristic Optimization Techniques with Applications to Power Systems*", IEEE Power Engineering Society, 2002, IEEE Catalog Number 02TP160.
9. D. Beasley, D.R. Bull, R.R. Martin, " *An Overview of Genetic Algorithms: Part 1. Fundamentals*", Compexity Intelligence, Charles Sturt University, <http://www.csu.edu.au/ci> .

**THE PLANNING OF THE RESERVES OF THE REPRODUCTIVE  
MATERIAL IN ORDER TO PROVIDE THE CONTINUITY OF THE  
PRODUCTION PROCESS**

**Abstract:** This paper shows the model of supply management within a concrete manufacturing chain. It gives some theoretical basis for the model developed by the aspect of different real supply management conditions within the supply chain. It also defines the basic concept of the objectively oriented approach and the example of the supplies determination in real manufacturing conditions in a Business Manufacturing System (BMS).

**Keywords:** Inventory control, supply chains, production planning, genetic algorithm.





UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET

Časopis "EKONOMSKE TEME"

Godina izlaza XLVIII, br. 4, 2010., str. 531-545  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

## MARKETING I USLUŽNA EKONOMIJA

**Prof. dr Aleksandar Grubor\***

***Rezime:** Savremene privrede, a pogotovo ekonomije tržišno razvijenih zemalja, sve više postaju uslužne ekonomije. Prelazak iz industrijskog u postindustrijsko društvo, u značajnoj meri, je promenio prirodu i strukturu agregatne ponude, u kojoj sve više mesta zauzimaju usluge u odnosu na nekada dominantnu ponudu fizički opipljivih, odnosno materijalnih proizvoda. Osim toga, i ponuda velikog broja materijalnih proizvoda predstavlja integraciju proizvoda i usluga u jedinstvenu i originalnu ponudu, kojom se zadovoljavaju potrebe drugih ponuđača, ali i krajnjih potrošača. Uslužna ekonomija je prepoznatljiva po odnosima koji se uspostavljaju i izgrađuju između proizvođača i potrošača usluga, za razliku od industrijske ekonomije u kojoj dominira orijentacija na proizvodnju proizvoda i ostvarivanje rezultata po tom osnovu. U industrijskoj ekonomiji, standard potrošača se meri količinom proizvoda koji su njima dostupni, dok se u uslužnoj ekonomiji naglasak stavlja na kvalitet života potrošača, odnosno na promene u stanju ličnosti ili stvari.*

***Ključne reči:** marketing, usluge, uslužna ekonomija.*

### 1. Uvod

Savremeni potrošači svakodnevno se suočavaju sa potrebama potrošnje usluga. Potrošnja usluga ispoljava se kao individualna ili B2C (business to consumer) potrošnja, odnosno kao poslovna ili B2B (business to business) potrošnja usluga. Poslovna potrošnja usluga karakteristična je za uslužne kompanije i neprofitne organizacije, u zavisnosti od njihove misije i ciljeva koje teže da ostvare, a po obimu je višestruko veća u odnosu na individualnu potrošnju (koja uključuje i potrošnju usluga na nivou domaćinstva). Porast poslovne potrošnje usluga rezultat je i širenja

---

\* Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, E-pošta: agrubor@ef.uns.ac.rs  
UDC 658.8, 658.64, Pregledni rad  
Priljeno: 22.07.2010. Prihvaćeno: 13.11.2010.

outsourcinga u poslovnoj praksi, što podrazumeva plaćanje usluga koje su nekada poslovni sistemi sami pružali (kao što su usluge obezbeđenja, vođenja poslovnih knjiga, održavanja čistoće, i sl.).

Protekle decenije obeležile su brzi i svestrani razvoj uslužne ekonomije, koji ipak nije tekao ravnomerno.<sup>1</sup> Naime, 90 – ih godina prošlog veka mnoge velike uslužne kompanije u SAD (kao što su IBM i American Airlines) i Evropskoj uniji prolazile su kroz težak period u svom poslovanju. Opšte snižavanje cena postalo je značajan element strategija konkurisanja širom razvijenog sveta. Neprofitne organizacije uslužne ekonomije takođe su se suočavale sa teškoćama u opstanku i razvoju. Navedene okolnosti zahtevale su promene u pristupu uslužnom poslovanju, a pre svega u razradi i unapređenju kocepta marketinga usluga. Kompanije u tržišno razvijenim ekonomijama fokusirale su se na osnovne aktivnosti u svom poslovanju, što je omogućilo paralelan razvoj outsourcinga i offshoringa, kao tipičnih uslužnih aktivnosti. Offshoring predstavlja savremeni fenomen uslužne ekonomije, a odnosi se na izvoz uslužnog poslovanja, što je ujedno i jedan od trendova u razvoju uslužne ekonomije, koji ide u korak sa razvojem uslužnih marketing strategija i promenama u makrookruženju.

Razvoj uslužne ekonomije neizbežno se odrazio na promene u poslovnom pristupu uslužnih kompanija, pri čemu nisu sve uslužne kompanije u istoj meri i na identičan način reagovala na promene u funkcionisanju savremenih privreda. Najuspešnije uslužne kompanije su ujedno one koje su prve počele sa primenom koncepta marketinga usluga u svom poslovanju, odgovarajući na taj način izazovima savremenog razvoja uslužne ekonomije. Kreiranje strategija marketinga usluga i razvoj novih usluga jesu, dakle, značajne karakteristike savremene uslužne ekonomije.

## **2. Razvoj uslužne ekonomije**

Trendovi u razvoju uslužne ekonomije i odgovarajuće adaptacije u konceptu marketinga usluga prevashodno se odnose na:<sup>2</sup>

- internacionalizaciju uslužnog poslovanja,
- porast komercijalnih principa, koji odgovaraju novim trendovima u vidu koristi od samo zadovoljavanja, privatizacije i nepovezanosti usluga,

---

<sup>1</sup> Prema: H, Kasper, P van Helsdingen and M. Gabbott: Service Marketing Management, A Strategic Perspective, second edition, John Wiley & Sons, Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, England, 2006, str. 18.

<sup>2</sup> Isto, str. 18.

## Marketing i uslužna ekonomija

---

- implikacije fokusiranja na osnovne aktivnosti poslovanja kompanija, outsourcinga, offshoringa i specijalizacije u pružanju usluga,
- povećanje osnovnih aktivnosti kompanija, uključujući merđere, akvizicije, kooperaciju i franšizing,
- smanjenje razlika u ponudama proizvoda i usluga,
- promene u strukturi i načinu isporuke usluga, uključujući pružanje usluga pomoću tehnologije, intermedijaciju i samousluživanje.

Specifičnost uslužne ekonomije određena je i strukturom aktivnosti koje se u njenom okviru realizuju. Radi se o velikom broju aktivnosti profesionalnih usluga, usluga logistike, kao i o brojnim uslužnim aktivnostima koje nisu uvek vidljive u smislu pružanja usluga krajnjim korisnicima.<sup>3</sup> Osim toga, pojedine uslužne aktivnosti ne mogu se uvek precizno računovodstveno, odnosno troškovno iskazati, pri čemu ovakve prikrivene aktivnosti mogu biti značajan izvor konkurentske prednosti. Pravilno razumevanje potencijalno vidljivih i nevidljivih uslužnih aktivnosti zahteva od marketing menadžera prelazak na uslužnu perspektivu u realizaciji poslovanja.

Povećanje broja zaposlenih radnika u uslužnoj ekonomiji u odnosu na ostale privredne sektore više je nego uočljivo. U razvijenom tržišnim ekonomijama uslugama se bavi 50% - 70% ukupno zaposlenih radnika, pri čemu treba imati u vidu da povećanje broja zaposlenih ne dovodi do proporcionalnog povećanja outputa u uslužnoj ekonomiji. Takođe, treba imati u vidu i da je produktivnost u uslužnoj ekonomiji značajno manja nego u industrijskom sektoru.

Dinamičan i svestrani razvoj uslužne ekonomije rezultat je uticaja većeg broja faktora iz makroekonomskog okruženja. Na rast i razvoj uslužne ekonomije najviše su uticali:<sup>4</sup>

- sporiji rast produktivnosti uslužne ekonomije u odnosu na druge sektore privrede,
- porast tražnje za uslugama kako od strane pojedinačnih, tako i od strane poslovnih potrošača,
- odvojenost uslužnih dobavljača, i
- standardizacija procesa isporuke usluga.

---

<sup>3</sup> Prema: Ch. Gronroos: Service Management and Marketing, A Customer Relationship Management Approach, second edition, John Wiley & Sons, Ltd, Atrium, Southern Gate, Chichester, England, 2006, str. 44.

<sup>4</sup> Prema: Č. Ljubojević: Marketing usluga, Stylos, Novi Sad, 2002, str. 16.

Generalno gledano, rast i razvoj uslužne ekonomije pratili su promene u životnim stilovima potrošača, promene u funkcionisanju savremenog sveta i promene u proizvodnim i komunikacionim tehnologijama. Rast i razvoj uslužne ekonomije doveo je do porasta tražnje za uslugama, podele rada i specijalizacije u uslužnoj ekonomiji, značajnog povećanja broja uslužnih kompanija, intenziviranja konkurencije, kao i do povećanja učešća usluga u stvaranju DBP.

U uslužnoj ekonomiji kvalitet i vrednost pruženih ili isporučenih usluga sve više dolaze do izražaja.<sup>5</sup> Ponuda usluga individualnim i poslovnim potrošačima podrazumeva davanje određenih obećanja, koja ne moraju uvek da budu ispunjena. Za ostvarivanje pune satisfakcije potrošača, uslužni ponuđači treba da pruže više od obećanog. Pridobijanje uslužnih potrošača moguće je ostvariti jedino isporukom kvalitetnih i potrošačima vrednih usluga, čija ponuda podrazumeva izgrađivanje dugoročnih i obostrano prihvatljivih odnosa.

Visok intenzitet konkurencije u uslužnoj ekonomiji suočava uslužne kompanije sa veoma različitim tržišnim zahtevima i izazovima. Održavanje cenovne konkurentnosti i profitabilnosti u uslužnom poslovanju nije ni malo jednostavan zadatak uslužnih marketing menadžera, imajući u vidu da se broj konkurenata u pružanju mnogih usluga gotovo svakodnevno povećava. Osim toga, pronalaženje dobro obučениh i osposobljenih radnika, njihovo neprestano motivisanje i usavršavanje u marketing komuniciranju sa potrošačima i drugim faktorima marketing okruženja, kao i ostvarivanje satisfakcije sve probirljivijih i sofisticiranijih uslužnih potrošača dovodi do potrebe prilagođavanja marketing koncepta specifičnostima uslužne ekonomije.

Može se zaključiti, da uslužna ekonomija<sup>6</sup> uključuje „meke“ delove ekonomije, a sastoji se od devet uslužnih industrijskih supersektora:

1. obrazovne i zdravstvene usluge,
2. finansijske uslužne aktivnosti,
3. usluge vladinog sektora,
4. usluge bazirane na pružanju informacija,
5. usluge razonode i gostoprimstva,
6. profesionalne i poslovne usluge,
7. usluge transporta i servisiranja,

---

<sup>5</sup> Prema: Ch. Lovelock and J. Wirtz: *Services Marketing, People, Technology, Strategy*, sixth edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2007, str. 5.

<sup>6</sup> Prema: K. D. Hofman and J. Bateson: *Services Marketing, Concepts, Strategies, & Cases*, third edition, Thomson, South – Western, 2006, str. 59.

8. veleprodaja i maloprodaja, i
9. ostale usluge.

Istorijski posmatrano, ekonomski razvoj označio je transformaciju nacionalnih ekonomija iz poljoprivrednih u industrijske, a potom iz industrijskih u uslužne ekonomije. Prva nacionalna ekonomija koja je uspešno prošla navedeni put transformacije jeste privreda Velike Britanije. Ubrzo posle toga, ekonomije SAD, Japana, Nemačke i Francuske svrstale su se u red uslužnih ekonomija. Savremene «nadolazeće» ekonomije nalaze se na putu između tradicionalnih industrijskih i uslužnih ekonomija.

Iako je uslužna ekonomija dominantan deo strukture privreda razvijenih zemalja, još uvek se u teoriji i praksi marketinga najviše govori o marketingu materijalnih, odnosno fizički opipljivih proizvoda. U najvećem broju knjiga i stručnih radova iz oblasti marketinga koncept, funkcije, instrumenti i aktivnosti marketinga izučavaju se sa aspekta proizvoda široke potrošnje. Izučavanje marketinga usluga je novijeg datuma, tačnije 80 – ih godina prošlog veka počelo je koncepcijsko uobličavanje teorije marketinga usluga, koja se naslanja na bogatu praksu uslužnog poslovanja. Marketing usluga je počeo da se razvija kao posebno područje primene teorije marketinga, da bi nakon tri decenije intenzivnog i dinamičnog razvoja aktivnosti marketinga usluga u tržišno razvijenim ekonomijama preuzele primat u odnosu na marketing materijalnih, odnosno fizički opipljivih proizvoda.

### 3. Marketing koncept i uslužna ekonomija

Teorija marketinga fizički opipljivih proizvoda dugo godina je bila znatno privlačnija autorima u odnosu na marketing usluga<sup>7</sup>. Rast i razvoj uslužnog sektora u ekonomijama razvijenih zemalja rezultirao je povećanim interesom stručne i praktične javnosti za marketing usluga. Imajući u vidu specifičnost usluga u odnosu na fizički opipljive proizvode, jasno je da se principi marketinga ne mogu dosledno i potpuno primeniti na usluge, jer je neophodno sagledati uticaj relevantnih faktora u uslužnom poslovanju, odnosno uvažiti specifične karakteristike usluga.

Afirmacija marketinga usluga usledila je u protekle dve decenije, hvatajući korak sa razvojem uslužne ekonomije, odnosno transformacijom savremenih privreda, povećanim prihodima potrošača, povećanjem slobodnog vremena, kao i rastom složenosti fizički opipljivih proizvoda, čija

---

<sup>7</sup> Prema: A. Grubor: Services marketing performance management, Strategic Management, The Faculty of Economics, Subotica, Vol. 14., No. 3, 2009, str. 37.

upotreba i održavanje zahteva pružanje odeđenih usluga<sup>8</sup>. Osim toga, savremeno diferenciranje proizvoda u velikoj meri se oslanja na diferenciranje usluga, budući da potrošači preferiraju ponude u koje su uključene različite usluge.

Marketing usluga ne primenjuje se samo u uslužnim delatnostima, već, u izvesnoj meri, i u industrijskom poslovanju, u vidu pružanja različitih savetodavnih, konsultantskih, usluga inženjeringa, zdravstvenih usluga, obrazovnih i sl. Radi se o porastu tražnje za potrošačkim i industrijskim uslugama, usled dejstva nekoliko faktora.

Pre svega, povećanje prihoda potrošača rezultiralo je porastom tražnje za pružanjem usluga svakodnevnih kućnih poslova. Zatim, povećanje prihoda i slobodnog vremena doveli su do porasta tražnje za turističkim, sportskim i rekreativnim uslugama. Dalje, povećanje složenosti, odnosno sve veća sofisticiranost proizvoda u domaćinstvima (kao što su računari, aparati za domaćinstvo, kućni bioskopi, alarmi i dr.) rezultirala je tražnjom za specifičnim uslugama postavljanja i održavanja ovakvih proizvoda. Složenost proizvoda naročito dolazi do izražaja kod industrijskih potrošača, koji se sve više fokusiraju prema sofisticiranim tehnologijama, čije održavanje zahteva pružanje specifičnih intelektualnih usluga. Osim toga, imperativ ekonomičnosti u savremenom poslovanju podrazumeva stalnu težnju ka smanjenju fiksnih troškova, što je omogućilo kupovinu određenih usluga na tržištu, jer ih specijalizovane uslužne agencije obavljaju ekonomičnije. Konačno, uspešne i tržišno afirmisane kompanije usmeravaju svoje marketing napore na glavne kompetencije, dok za ostale kompetencije sve češće angažuju specijalizovane uslužne kompanije.

Marketing usluga dominantno je usmeren na uslužne delatnosti. Uslužne delatnosti u savremenim ekonomijama uključuju javni (državni) sektor, privatni neprofitni sektor i profitno orijentisani sektor. Profitno orijentisani sektor predstavlja pravi domen marketinga usluga, dok se u javnom (državnom) sektoru i privatnom neprofitnom sektoru radi o specifičnoj primeni marketinga usluga. Evolutivno posmatrano, marketing usluga se razvio upravo zbog specifičnih problema u prodaji usluga koji su zahtevali pronalaženje odgovarajućih marketing rešenja.

#### **4. Dinamičan razvoj marketinga usluga**

Nastanak i razvoj marketinga usluga treba posmatrati u kontekstu razvoja ukupne teorije marketinga. Početak izdvajanja i uobličavanja teorije

---

<sup>8</sup> Prema: A. Grubor: Poslovna etika u marketingu usluga, Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, Ekonomski fakultet, Subotica, Vol. 45., br. 22., 2009, str. 140.



## Marketing i uslužna ekonomija

---

marketinga vezuje se za početak XX veka, odnosno 1902. godinu, kada su studenti na University of Michigan po prvi puta slušali predmet koji se bavio izučavanjem određenih marketing problema. Marketing je ušao u nastavni plan visoko školskih institucija 1905. godine i to na University of Pennsylvania, kada su počela predavanja na predmetu Marketing proizvoda. Od tada pa do 1920. godine marketing je u koncepcijskom smislu integrisan u jednu celinu.

Razvoj marketing teorije u velikoj meri je podržan implementacijom marketing koncepta u poslovnoj praksi. Evolutivni put široke implementacije marketing koncepta imao je decenijski karakter, koji se u najkraćem može sistematizovati na sledeći način:<sup>9</sup>

1. potrošački marketing, 1950 – te,
2. industrijski marketing, 1960 – te,
3. neprofitni i socijalni marketing, 1970 – te,
4. uslužni marketing, 1980 – te,
5. relationship marketing, 1990 – te.

Početak široke implementacije marketing koncepta u poslovnoj praksi obeležila je afirmacija potrošačkog, odnosno tradicionalnog marketinga, u okviru kojeg su se istraživala, razumevala, zadovoljavala i stimulisala odabrana ciljna tržišta, odnosno tržišni segmenti, usmeravanjem raspoloživih poslovnih resursa na zadovoljavanje identifikovanih potreba potrošača. Marketing aktivnosti obuhvatale su odlučivanje o marketing miksu, analiziranje tržišnih mogućnosti i kreiranje odgovarajućeg poslovnog procesa.

Potrošački marketing poprimio je karakteristike masovnog marketinga, a najširu primenu doživeo je kod potrošnih dobara. Međutim, karakteristike tržišta potrošnih dobara ipak su drugačije u odnosu na karakteristike tržišta industrijske potrošnje, odnosno uslužnog tržišta. Pored toga, promene u poslovnoj ekonomiji dovele su do preplitanja i povezivanja potrošačkih i industrijskih tržišta, što je marketing teoriju usmerilo u pravcu razvoja industrijskog marketinga, dok je nešto kasnije društveni razvoj teoriju marketinga obogatio neprofitnim i socijalnim marketingom.

Interesovanje teoretičara marketinga podstaknuto naglim rastom i razvojem uslužnog sektora u privredama razvijenih zemalja u 1980 – tim godinama dovelo je do pojave i uobličavanja uslužnog marketinga. U to vreme, marketing usluga predstavljao je područje širenja teorije marketinga,

---

<sup>9</sup> Prema: Č. Ljubojević: Marketing usluga, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica, 2004, str. 53.

budući da je u svetskim okvirima uslužna ekonomija još uvek doživljavana kao rezidualni deo privrede.

U narednim godinama, na sve većem boju visokoškolskih ustanova, marketing usluga se počeo izučavati kao posebna naučna disciplina, koja se suočava sa izazovima satisfakcije uslužnih potrošača i njihovog prevođenja u lojalne potrošače uslužne kompanije. Radi se o tome, da samo lojalni potrošači predstavljaju stabilan i predvidiv izvor prihoda uslužne kompanije, jer je u pitanju najprofitabilnija grupa uslužnih potrošača.

Implementacija marketinga usluga je realno složenija u odnosu na primenu marketinga fizički opipljivih proizvoda, jer ovde proizvoda u fizičkom (opipljivom) smislu nema. Pored razlika u proizvodnji proizvoda i pružanju usluga, evidentne su i razlike u potrošnji usluga u odnosu na potrošnju fizički opipljivih proizvoda. Potrošnja usluga je u osnovi procesnog karaktera, jer su usluge po definiciji procesi, za razliku od potrošnje materijalnih proizvoda, koja predstavlja potrošnju rezultata.

Marketing usluga ističe u prvi plan interakcije, budući da se radi o specifičnoj proizvodnji, isporuci i potrošnji usluga. Interakcije između uslužne organizacije, osoblja za kontakt i potrošača predstavljaju lične odnose čiji se kvalitet direktno odražava na uspeh u uslužnom poslovanju. Odnosi u marketingu usluga uključuju:

- unutrašnje odnose imanentne uslužnim kompanijama, i
- spoljne odnose između uslužne organizacije, odnosno osoblja za kontakt i uslužnih potrošača.

U marketingu usluga specifična je i uloga uslužnih potrošača, jer su oni u većoj ili manjoj meri uključeni u proces pružanja usluga, odnosno učestvuju u uslužnoj proizvodnji. Specifičnost položaja i uloge uslužnih potrošača dolazi do izražaja i u uslužnim susretima, kojih u marketingu fizički opipljivih proizvoda nema. Uspeh u uslužnom poslovanju u velikoj meri je određen upravo uspešnom realizacijom uslužnih susreta.

Treba imati u vidu, da se proizvodnja, prodaja i potrošnja usluga jednim delom ostvaruje u okviru interakcija između uslužne kompanije i uslužnih potrošača. Marketing usluga je, prema tome, u značajnoj meri fokusiran na odnose između uslužnih kompanija i uslužnih potrošača, a briga o uspostavljanju, održavanju i unapređenju ovih odnosa u domenu je odgovornosti top menadžmenta uslužnih kompanija, dok se o njihovoj realizaciji stara osoblje za kontakt.

Interaktivni karakter marketinga usluga doveo je i do razdvajanja dve osnovne funkcije u implementaciji ovog koncepta:

## Marketing i uslužna ekonomija

---

- tradicionalna marketing funkcija uslužnih kompanija, i
- interaktivna marketing funkcija uslužnih organizacija.

Razdvajanje marketing funkcija u okviru koncepta uslužnog marketinga u skladu je sa shvatanjem sistema uslužnog poslovanja u kojem postoji „vidljivi“ i „nevidljivi“ deo, slično kao što postoje „vidljivi“ i „nevidljivi“ elementi proizvoda, koji su objedinjeni na sinergetski način.<sup>10</sup> „Nevidljivi“ deo uslužnog sistema nije primetan uslužnim potrošačima, a obuhvata internu organizaciju uslužnih kompanija, koja je u funkciji podrške uslužnom osoblju, zaduženom za ostvarivanje direktnog, odnosno indirektnog kontakta sa uslužnim potrošačima.

„Vidljivi“ deo uslužnog sistema čine fizičko okruženje koje uslužnoj kompaniji stoji na raspolaganju u procesu proizvodnje, prodaje i isporuke usluge, zatim, osoblje za kontakt sa uslužnim potrošačima, kao i uslužni potrošači koji preuzimaju aktivnu ulogu u procesu proizvodnje i isporuke usluga.

Odnosi u marketingu usluga se sve više posmatraju kao dugoročni odnosi između uslužne kompanije i njenih potrošača. Ovakvo posmatranje uslužnih odnosa podržano je konceptom relationship marketinga, koji se razvio u poslednjoj deceniji prošlog veka, a primenjuje se i u marketingu fizički opipljivih proizvoda, pa čak i kod ponuda koje se sastoje od materijalnih proizvoda i odgovarajućih usluga. Konceptom relationship marketinga olakšava se uspostavljanje, održavanje i unapređenje odnosa između uslužne kompanije sa jedne strane i uslužnih potrošača, odnosno ostalih partnera u uslužnom poslovanju sa druge strane, a u cilju ostvarenja obostrane koristi.<sup>11</sup>

Razvoj marketinga usluga doveo je i do proširenog shvatanja koncepta marketing miksa. Marketing miks predstavlja sistem odabranih instrumenata, kojima uslužna kompanija upravlja sa težnjom ostvarenja definisanih ciljeva uslužnog marketinga. Uslužni marketing miks je ujedno i suštinski koncept marketinga usluga, jer se smatra da je ključna marketing aktivnost u uslužnom poslovanju upravljanje marketing miksom uslužnih kompanija.<sup>12</sup> U marketingu fizički opipljivih proizvoda najčešće se koristi klasifikacija marketing miksa koja obuhvata četiri instrumenta: proizvod,

---

<sup>10</sup> Prema: A. Grubor: Proizvod i brend u međunarodnom marketingu, Ekonomske teme, Ekonomske teme, Ekonomski fakultet, Niš, br. 2, 2008, str. 40.

<sup>11</sup> Prema: C. Gronroos: From Marketing Mix to Relationship Marketing – Towards a Paradigm Shift in Marketing, Management Decision, Vol. 35, No. 4, 1997, str. 322-339.

<sup>12</sup> Prema: D. Jobber i J. Fahy: Osnovi Marketinga, drugo izdanje, Data Status, Beograd, 2006, str. 183.

cenu, kanale distribucije i promociju. Navedena četiri instrumenta odnose se na četiri ključne oblasti donošenja odluka i označavaju najvažniji aspekt implementacije marketing koncepta.

Termin marketing miks prvi je upotrebio profesor Neil Borden u predsedničkom obraćanju Američkom udruženju za marketing (American Marketing Association) 1953. godine<sup>13</sup>. On je pod marketing miksom podrazumevao raspodelu napora, odnosno kombinaciju, oblikovanje i integraciju elemenata marketinga u program ili miks, kojim se na osnovu procene tržišnih snaga, najbolje ostvaruju ciljevi marketinga u datom vremenu.<sup>14</sup> Klasifikacija marketing miksa koja je u savremenoj stručnoj i praktičnoj javnosti najviše korišćena potiče od profesora J. McCarthy-ja, prema kojoj instrumenti marketing miksa čine tzv. „4 P“.

McCarthy-jeva klasifikacija marketing miksa je u uslužnom poslovanju neminovno morala biti proširena, imajući u vidu specifične karakteristike usluga. Uvažavajući zahteve specifične prakse marketinga usluga, u teoriji je proširena i modifikovana klasifikacija marketing miksa usluga, tako da se govori o sedam instrumenata uslužnog marketing miksa:<sup>15</sup>

1. proizvod,
2. cena,
3. kanali distribucije,
4. promocija,
5. ljudi,
6. javni oblici i
7. proces.

U ovako proširenom i modifikovanom marketing miksusu usluga pojavljuju se tri nova instrumenta: ljudi, javni oblici i proces. Navedena tri instrumenta nisu bila zatupljena ni u originalnoj Bordenovoj klasifikaciji, a ni u današnje vreme najčešće korišćenoj McCarthy-jevoj klasifikaciji marketing miksa. Kreiranje marketing misa usluga zahteva od uslužnih marketara dobro poznavanje suštine uslužne ponude i sposobnost, odnosno mogućnost njenog dekomponovanja na sastavne elemente, tj. delove.

---

<sup>13</sup> Prema: A. Grubor: Marketing Channel Design, Economic Themes, The Faculty of Economics, Niš, No. 4, 2008, str. 52.

<sup>14</sup> Prema: D. Abel and J. Hammond: Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches, Prentice Hall International, Ltd., London, 1979.

<sup>15</sup> Prema: Č. Ljubojević: Marketing usluga, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica, 2004, str. 65., preuzeto iz: B.H. Booms and J.M. Bitner: Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firm, AMA, 1981.

Uslužne kompanije teže da ostvare optimalnu kombinaciju instrumenata marketing miksa usluga, omogućujući time efikasno upravljanje tražnjom za uslugama. Odlučivanje o pojedinim instrumentima marketing miksa usluga realizuje se uvažavanjem međusobnog uticaja svih instrumenata u integralnom konceptu uslužnog marketing miksa. Relativna uloga i značaj pojedinih instrumenata u kreiranoj kombinaciji marketing miksa usluga menja se u zavisnosti od promena u okruženju, odnosno sa protokom vremena.

Tokom razvoja marketinga usluga sve više je dolazila do izražaja razlika između usluga i fizički opipljivih proizvoda, što je rezultiralo i izdvajanjem specifičnih funkcija uslužnog marketinga, koje nisu bile posebno izučavane u originalnoj teoriji marketinga materijalnih proizvoda.

### 6. Holistički marketing u uslužnom poslovanju

Uslužne kompanije posluju na složenim uslužnim tržištima, na kojima sve više dolaze do izražaja različite interakcije. U cilju ostvarenja uspeha u uslužnom poslovanju, uslužne kompanije teže uspostavljanju, održavanju i unapređenju uspešnih odnosa. Odnosi na ciljnim tržišnim segmentima podrazumevaju izgrađivanje kratkoročnih, ali i dugoročnih odnosa, kojima uslužne kompanije pridobijaju poverenje tržišta, odnosno uslužnog marketing okruženja.

Najznačajniji odnosi koje uslužne kompanije uspostavljaju, održavaju i unapređuju u odabranom uslužnom marketing okruženju odnose se prevashodno na odnose između:<sup>16</sup>

- uslužne kompanije i tržišta,
- uslužne kompanije i osoblja za kontakt sa potrošačima,
- osoblja za kontakt sa potrošačima i tržišta, odnosno samih potrošača.

Odnosi između uslužne kompanije i tržišta odgovaraju odnosima koje top menadžment ovih kompanija gradi u vidu davanja obećanja o načinu uslužnog poslovanja na odabranom uslužnom tržišnom segmentu. Navedeni odnosi svedoče o odgovornosti uslužne kompanije u realizaciji tradicionalnog marketinga.

Odnosi između uslužne kompanije i osoblja za kontakt sa potrošačima jesu odnosi koji se nalaze u direktnoj funkciji izgrađivanja odnosa između uslužne kompanije i tržišta, jer se njima omogućuje davanje obećanja o načinu poslovanja određene uslužne kompanije na odabranom

---

<sup>16</sup> Prema: Č. Ljubojević: Marketing usluga, Stylos, Novi Sad, 2002, str. 8.

uslužnom tržišnom segmentu. Ovi odnosi odgovaraju izgrađenoj internoj kulturi po kojoj se uslužne kompanije prepoznaju.

Odnosi između osoblja za kontakt sa potrošačima i tržišta, odnosno samih potrošača predstavljaju odnose kojima se realizuje isporuka prethodno datih obećanja o načinu poslovanja određene uslužne kompanije na odabranom uslužnom tržišnom segmentu. Pomenutim odnosima implementira se interaktivni marketing u savremenom poslovanju uslužnih kompanija.

Analiziranjem najznačajnijih odnosa koje uslužne kompanije uspostavljaju, održavaju i unapređuju u odabranom uslužnom marketing okruženju može se izvesti nekoliko zaključaka. Prvo, interna kultura uslužne organizacije u velikoj meri je određena karakteristikama marketing okruženja, jer poslovna praksa pokazuje da postoji značajan uticaj tzv. eksterne kulture na internu kulturu uslužne kompanije.

Drugo, uspešno uspostavljanje, održavanje i unapređenje odnosa zahteva odgovarajuću kvalifikovanost uslužne kompanije u smislu posedovanja odgovarajućih znanja, veština i organizacionih sposobnosti kojima se može ostvariti satisfakcija uslužnih potrošača.

Treće, interaktivni karakter uslužnog poslovanja nalaže uslužnim kompanijama i odgovarajuću decentralizaciju u uspostavljanju, održavanju i unapređenju ukupnih odnosa svojstvenih marketingu usluga. Decentralizacija povlači za sobom davanje većih ovlašćenja, ali i delegiranje odgovornosti pojedincima zaduženim za ostvarivanje navedenih odnosa.

Konačno, odnosi u marketingu usluga dovode do afirmacije liderstva u uslužnom poslovanju. Treba imati u vidu, da liderstvo u uslužnom poslovanju omogućuje kreiranje i pružanje gotovo savršenih usluga potrošačima. Liderstvo predstavlja direktnu podršku orijentaciji uslužnih kompanija prema potrošačima.

Budući da uslužno poslovanje podrazumeva složene interakcije koje se nalaze pod uticajem brojnih faktora, usvajanje pristupa holističkog marketinga od naročitog je značaja.<sup>17</sup> Holistički marketing u uslužnom poslovanju korespondira sa trouglom uslužnog marketinga, na osnovu čega je moguće izdvojiti tri specifična tipa marketinga u uslužnom poslovanju, koji su neophodni za ostvarivanje uspeha na specifičnim uslužnim tržištima. Specifični tipovi marketinga usluga odnose se na:

---

<sup>17</sup> Prema: Ph. Kotler i K.L. Keller: Marketing menadžment, dvanaesto izdanje, Data Status, Beograd, 2006, str. 410.

## Marketing i uslužna ekonomija

---

- tradicionalni marketing,
- interni marketing i
- interaktivni marketing.

Implementacijom tradicionalnog, internog i interaktivnog marketinga uslužne kompanije postavljaju, omogućuju i realizuju obećanja o načinu poslovanja određene uslužne kompanije na odabranom uslužnom tržišnom segmentu. Realizovanje specifičnih tipova marketinga u uslužnom poslovanju predstavlja pravi izazov za uslužne marketare i marketing menadžere.

Nesumnjivo je da su ljudski resursi uslužnih kompanija najznačajniji faktor u realizaciji holističkog marketinga usluga, ali ne treba zaboraviti da je i u uslužnom poslovanju ostvaren određeni uticaj savremenih tehnologija. Dodavanjem savremenih tehnologija trouglu uslužnog marketinga dolazi se do piramide marketinga usluga.

Razvijanje piramide marketinga usluga dovodi do promena u realizaciji interaktivnog marketinga, jer se u odnose između osoblja za kontakt sa potrošačima i samih potrošača ugrađuje i odgovarajuća tehnološka podrška. To podrazumeva da se u isporuku usluga pored kvalifikovanog osoblja uključuje i isporuka usluga podržana odgovarajućim tehnološkim rešenjima, što potrošačima omogućuje činjenje izbora u načinu isporuke određenih usluga. Uključivanje tehnologije u kreiranje i isporučivanje uslužnih ponuda predstavlja značajan iskorak u tržišnom fokusiranju savremenih uslužnih kompanija.

### 5. Zaključak

U poslednje dve decenije primetne su značajne promene u implementaciji marketing koncepta u uslužnoj ekonomiji. U vremenu velike tražnje, odnosno slabe konkurencije, uslužna ekonomija nije bila prepoznatljiva po marketing praksama, imajući u vidu veličinu i marketing kvalifikovanost uslužnih kompanija.

Praksa uspešnih uslužnih kompanija pokazuje da primena marketinga u uslužnoj ekonomiji zahteva etapni pristup. Iako je početak isti kao i u marketingu proizvoda široke potrošnje, dakle, polazi se od poznavanja potreba i očekivanja potrošača, specifičnost se ogleda u razvijanju uslužne ponude, dizajniranju uslužnog paketa, kreiranju uslužnih marketing programa, afirmaciji internog marketinga, ostvarivanju satisfakcije potrošača, stalnom unapređenju lanca vrednosti i dugoročnom održavanju odnosa sa uslužnim potrošačima.

Primena marketinga u uslužnoj ekonomiji treba da omogućí isporuku odgovarajuće vrednosti potrošačima i partnerima u uslužnom poslovanju, uvažavanjem kvaliteta usluge kao bitnog faktora savremene marketing konkurentnosti. U uslužnoj ekonomiji, zaposleni i potrošači su zajednički angažovani u proizvodnji i potrošnji usluga, što osim tradicionalnog, eksternog marketinga zahteva i implementaciju internog i interaktivnog marketinga<sup>18</sup>. Drugačije rečeno, primena marketinga u uslužnoj ekonomiji predstavlja pravu investiciju u razvijanju i pružanju superiornih usluga na savremenom, visoko konkurentnom tržištu usluga.

### **Literatura**

1. A. Grubor: Marketing Channel Design, Economic Themes, The Faculty of Economics, Niš, No. 4, 2008.
2. A. Grubor: Poslovna etika u marketingu usluga, Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, Ekonomski fakultet, Subotica, Vol. 45., br. 22., 2009.
3. A. Grubor: Proizvod i brend u međunarodnom marketingu, Ekonomske teme, Ekonomski fakultet, Niš, br. 2, 2008.
4. A. Grubor: Services marketing performance management, Strategic Management, The Faculty of Economics, Subotica, Vol. 14., No. 3., 2009.
5. A. Grubor: Stvaranje vrednosti u marketingu usluga, Ekonomske teme, Ekonomski fakultet, Niš, br. 3., 2009.
6. C. Gronroos: From Marketing Mix to Relationship Marketing – Towards a Paradigm Shift in Marketing, Management Decision, Vol. 35, No. 4, 1997.
7. Č. Ljubojević: Marketing usluga, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica, 2004.
8. Č. Ljubojević: Marketing usluga, Stylos, Novi Sad, 2002.
9. Ch. Gronroos: Service Management and Marketing, A Customer Relationship Management Approach, second edition, John Wiley & Sons, Ltd, Atrium, Southern Gate, Chichester, England, 2006.
10. Ch. Lovelock and J. Wirtz: Services Marketing, People, Technology, Strategy, sixth edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2007.
11. D. Abel and J. Hammond: Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches, Prentice Hall International, Ltd., London, 1979.
12. D. Jobber i J. Fahy: Osnovi Marketinga, drugo izdanje, Data Status, Beograd, 2006.
13. H. Kasper, P van Helsdingen and M. Gabbott: Service Marketing Management, A Strategic Perspective, second edition, John Wiley & Sons, Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, England, 2006.
14. K. D. Hofman and J. Bateson: Services Marketing, Concepts, Strategies, & Cases, third edition, Thomson, South – Western, 2006.
15. Ph. Kotler i K.L. Keller: Marketing menadžment, dvanaesto izdanje, Data Status, Beograd, 2006.

---

<sup>18</sup> Prema: A. Grubor: Stvaranje vrednosti u marketingu usluga, Ekonomske teme, Ekonomski fakultet Niš, br. 3., 2009, str. 46.



**MARKETING AND SERVICE ECONOMY**

**Abstract:** Contemporary economies, especially those of countries with well-developed markets, are increasingly becoming service economies. The transition from industrial to post-industrial society has significantly altered the nature and structure of aggregate supply, where a growing share is taken up by services, at the expense of once dominant supply of physically tangible, i.e. material products. Furthermore, the supply of a multitude of tangible products represents the integration of products and services into a unified and original offer, meeting the needs of other suppliers as well as final consumers. Service economy is recognisable by the relationships established and developed between service providers and consumers, unlike industrial economy, predominantly oriented on manufacturing products and achieving results on that basis. In industrial economy, consumers' standard is measured by the amount of products available, whereas in the service economy the emphasis is placed on the consumers' quality of life, i.e. on changes in their state of mind or state of affairs.

**Keywords:** Marketing, services, service economy





UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis "EKONOMSKE TEME"  
Godina izlaženja XLVIII, br. 4, 2010., str. 547-562  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

## CVP ANALIZA UTICAJA TROŠKOVNE STRUKTURE NA DOBITAK PREDUZEĆA

**Dr Vesna Janjić\***  
**Mr Mirjana Todorović\***  
**Dejan Jovanović\***

***Rezime:** Analiza troškovi-obim-rezultat predstavlja dragoceno oruđe i nezamenljiv upravljački instrument u realizaciji jednog od osnovnih ciljeva – maksimiziranje dobitka preduzeća. CVP analiza, i u okviru nje analiza prelomne tačke, svojom jasnošću i jednostavnošću i svojom računskom i grafičkom (vizuelnom) metodologijom pruža mogućnost planiranja, kontrole i ostvarenja rezultata preduzeća. Opravdana popularnost daje nam za pravo da još jednom potenciramo njen značaj i široku primenu u praksi savremenih preduzeća. Pored toga, u radu će biti objašnjen uticaj troškovne strukture na stabilnost dobitka oslanjajući se na analizu troškovi-obim-rezultat.*

***Gljučne reči:** CVP analiza, prelomna tačka, cash flow prelomna tačka, troškovi, operativni leveridž.*

### Uvod

Postoje brojni instrumenti koji čine sistem informisanja preduzeća jednostavnim, bržim i efikasnijim. Jedno od najvažnijih analitičkih sredstava koje koriste mnoge menadžerske strukture jeste «analiza trošak-obim-rezultat» poznata kao CVP (cost-volume-profit) analiza, koja pomaže jednostavnijem sagledavanju reakcije troškova i rezultata na promene u obimu poslovne aktivnosti. Razumevanje ovih relacija je od velike važnosti za razvoj uspešnih poslovnih strategija i planiranje budućih poslovnih aktivnosti. Radi se o instrumentu koji analizom odnosa troškovi-prihodi od

---

\* Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet, E-pošta: mtodorovic@kg.ac.rs  
UDC 657.47, Pregledni rad  
Prilmljeno: 22.07.2010. Prihvaćeno: 13.11.2010.

prodaje-poslovni rezultat ispituje ponašanje troškova, prihoda i rezultata u zavisnosti od promene jednog ili više utičućih faktora.

CVP analiza se široko koristi u pripremi finansijskih izveštaja za menadžment s obzirom na to da se radi o jednostavnoj tehnici koja se može koristiti za planiranje dobitka i donošenje odluka o najboljem pravcu akcije. Njena primena se zasniva na pretpostavkama o linearnim funkcijama troškova i prihoda, čime se rešava problem jednostavnosti i ažurnosti analize, a istovremeno je dovoljno pouzdana za kratkoročno praćenje tokova rentabiliteta, pa je našla široku primenu i popularnost u praksi preduzeća. CVP analiza se primenjuje pri proceni ciljnog dobitka, izračunavanju prelomne tačke, analizi planirane marže sigurnosti, izračunavanju obima prodaje potrebnog za ostvarivanje ciljnog dobitka i odlučivanju o prodajnoj ceni za određeni proizvod.

Ova analiza se ponekada jednostavno poistovećuje sa analizom prelomne tačke što nije ispravno s obzirom na to da ona čini samo jedan važan element CVP analize kojoj će se u ovom radu pokloniti značajna pažnja. Nema sumnje da je kvantificiranje i analiza prelomne tačke veoma značajna za menadžment preduzeća, ali za realizaciju maksimiziranja poslovnog periodičnog rezultata, potrebno je sagledati njegove elemente u intervalima poslovnih aktivnosti preduzeća pre i posle prelomne tačke. Adekvatno organizovan računovodstveni sistem i podaci koje pruža interni obračun, pre svega obračun po varijabilnim troškovima, bez ikakvih naknadnih preračunavanja, daju mogućnost izračunavanja prelomne tačke, grafičkog predstavljanja i razmatranja efekata promene relevantnih faktora na nivo prelomne tačke i rezultat.

### **1. Prelomna tačka i različiti pristupi utvrđivanja prelomne tačke**

Tokom svog poslovanja, u svakom obračunskom periodu (mesecu, kvartalu i godini), preduzeće teži i želi da izbegne gubitak, pa utoliko pre menadžeri su zainteresovani da saznaju koji je to obim prodaje potrebno ostvariti kako bi rezultat bio pozitivan. Analiza prelomne tačke (tačke pokrića) je veoma pogodan instrument koji je dostupan menadžerskoj strukturi preduzeća za upravljanje poslovnim rezultatom. Prevedhodno je usmerena na kratkoročno, fleksibilno planiranje i kontrolu međusobnih odnosa troškovi-prihodi-rezultat za alternativne obime proizvodnje i prodaje. Ova tačka pokrića, „mrtva tačka“ ili donja granica rentabilnosti se može definisati kao obim aktivnosti kod koje je poslovni dobitak jednak nuli, odnosno prihod je upravo jednak zbiru varijabilnih i fiksnih troškova. Otuda jedna od osnovnih pretpostavki za utvrđivanje, grafičko predstavljanje, interpretaciju i analizu prelomne tačke čini zadovoljavajuća tačnost u

### CVP analiza uticaja troškovne strukture na dobitak preduzeća

razdvajanju ukupnih troškova na fiksnu i varijabilnu komponentu. Imajući u vidu činjenicu da obračun po varijabilnim troškovima obezbeđuje podatke o troškovima koji su razdvojeni na fiksnu i varijabilnu komponentu, moguće je neposredno iz računovodstva troškova, bez dodatno uloženog napora, dobiti potrebne podatke za utvrđivanje i analizu planirane i ostvarene prelomne tačke. Koristeći raspoložive podatke iz obračuna po varijabilnim troškovima, ispitaćemo tri metode za utvrđivanje prelomne tačke: metod jednačine, metod kontribucionog (graničnog) dobitka i metod grafičkog prikaza. Bilans uspeha u kontribucionoj formi, može da se transformiše u *formu jednačine* na sledeći način:<sup>1</sup>

$$\text{Poslovni dobitak}^1 = \left[ \begin{array}{c} \text{Prihodi od} \\ \text{prodaje} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Varijabilni} \\ \text{troškovi} \end{array} \right] - \text{Fiksni troškovi}$$

$$\text{odnosno, } PD = (PP - VT) - FT.$$

Daljim, neznatnim sređivanjem ove jednačine može se doći do sledeće jednakosti, koja se široko koristi u CVP analizi  $PP = VT + FT + PD$ , odnosno,  $Pc \cdot Q = Vt \cdot Q + FT + PD$  ( $Pc$  – prodajna cena,  $Q$  – količina).

Pošto se prelomna tačka definiše kao najniži obim prodaje iz kojeg se mogu pokriti ukupni fiksni troškovi i varijabilni troškovi za dati obim proizvodnje, pri čemu se ne javlja ni dobitak ni gubitak, sledi da je poslovni rezultat jednak nuli. Stoga, prelomna tačka može da se izračuna pronalaženjem te tačke gde je prodaja jednaka zbiru varijabilnih i fiksnih troškova. Sledi da prelomna tačka količinski izražena može da se izračuna iz sledeće jednačine rešavanjem po  $Q$ :  $Pc \cdot Q = Vt \cdot Q + FT$

Dakle,  $Q$  označava obim proizvodnje i prodaje na nivou prelomne tačke, što znači da su na tom obimu aktivnosti pokriveni svi fiksni troškovi obračunskog perioda i varijabilni troškovi za taj obim proizvodnje. Ukoliko preduzeće proizvede i proda manje od ove količine, ostvariće gubitak, ukoliko proizvede i proda tačno toliko ostvariće tačku pokrića, a ako uspe da proizvede i proda više od toga ostvariće poslovni dobitak. Prelomna tačka može se iskazati i vrednosno množenjem količine proizvodnje i prodaje na nivou prelomne tačke prodajnom cenom po jedinici proizvoda.

Do prelomne tačke može se doći korišćenjem *metoda kontribucionog dobitka*, koji je samo skraćena verzija prethodnog metoda.

---

<sup>1</sup> U analizi troškovi-prihodi-rezultat zanemaren je uticaj poreza na dobit, odnosno rezultat se izražava poslovnim dobitkom iz razloga što troškovi poreza i dobiti i gubici iz neredovnih aktivnosti nisu ni fiksni ni varijabilni troškovi.

Pristup se fokusira na ideji da svaka prodana jedinica proizvoda obezbeđuje određeni iznos kontribucione dobiti koja je namenjena za pokriće fiksnih troškova. Polazeći od date jednačine  $PD = (Pc - Vt) \cdot Q - FT$  i stava da na nivou prelomne tačke poslovni rezultat je jednak nuli, dobija se sledeća jednačina (gde je  $Kd$  – kontribicioni dobitak):

$$Kd \cdot Q = FT, \text{ odnosno } Q = \frac{FT}{Kd}.$$

Poznavanje kontribucionog dobitka po jedinici proizvoda postaje važan pokazatelj koji meri priraštaj dobitka od prodaje još jedne dodatne jedinice proizvoda. Ukoliko je poznat kontribicioni dobitak po jedinici, koji označava koliko svaka jedinica proizvoda stvara kontribucionu dobit kao razliku između prodajne cene i varijabilnih troškova po jedinici, i ukoliko su poznati fiksni troškovi, lako se može izračunati prelomna tačka (tačka pokrića) izražena u jedinicama proizvoda.

Druga varijanta ovog metoda koristi stopu (racio) kontribucionog dobitka umesto kontribucionog dobitka po jedinici, a kao rezultat dobijamo vrednosno izraženu prelomnu tačku ( $Pt(v)$ ). Matematičkim putem vrednosnu prelomnu tačku možemo dobiti ako jednačinu  $Q = \frac{FT}{Kd}$  pomnožimo sa prodajnom cenom po jedinici, te nakon toga dobijamo:

$$Pt(v) = Pc \cdot Q = \frac{FT \cdot Pc}{Kd}. \text{ Deljenjem brojioca i imenioca sa } Pc, \text{ dobijamo:}$$

$$Pt(v) = \frac{\frac{FT \cdot Pc}{Kd}}{Pc}, \text{ odnosno, } Pt(v) = \frac{FT}{\frac{Kd}{Pc}}.$$

S obzirom na to da je stopa kontribucionog dobitka ( $\%Kd$ ) izražena odnosom kontribucionog dobitka i prodajne cene po jedinici, tačka pokrića vrednosno izražena izračunava se na sledeći način:

$$Pt(v) = \frac{FT}{\%Kd}$$

Koncept kontribucionog dobitka, odnosno koncept doprinosa pokriću daje mogućnost brzog utvrđivanja jediničnog obima proizvodnje i

## **CVP analiza uticaja troškovne strukture na dobitak preduzeća**

---

prodaje<sup>2</sup> koji je potreban preduzeću za pokriće troškova i za ostvarenje željenog poslovnog dobitka. Kada se dostigne nivo prelomne tačke, poslovni dobitak će se povećati za iznos jedinične kontribucione dobiti za svaku dodatnu proizvedenu, odnosno prodatu jedinicu. Na primer, ako je prelomna tačka na mesečnom nivou 100 jedinica proizvoda, odnosno vrednosno izražena 1000 din, a u toku meseca je prodato 101 jedinica proizvoda, tada možemo da očekujemo da će poslovni dobitak za taj mesec da iznosi 10 din, s obzirom na to da će preduzeće da proda 1 proizvod više u odnosu na broj koji je potreban za ostvarenje prelomne tačke. Utvrđivanje obima proizvodnje/prodaje koji je potreban za pokriće troškova može biti od velike važnosti za preduzeća koja donose odluke o uvođenju novih proizvoda, izgradnji novog pogona, nastavku ili zatvaranju proizvodne linije i sl.

Pristup zasnovan na stopi kontribucionog dobitka (% Kd) je naročito koristan kada preduzeće poseduje kombinaciju više proizvoda (proizvodni miks) i želi da izračuna prelomnu tačku za preduzeće kao celinu, pri čemu ovaj metod treba da bude dopunjen grafičkim predstavljanjem prelomne tačke, koje zbog svog praktičnog značaja zahteva da bude posebno prezentirano.

### **2. Metod grafičkog predstavljanja prelomne tačke**

#### **2.1. Konvencionalni grafikon prelomne tačke**

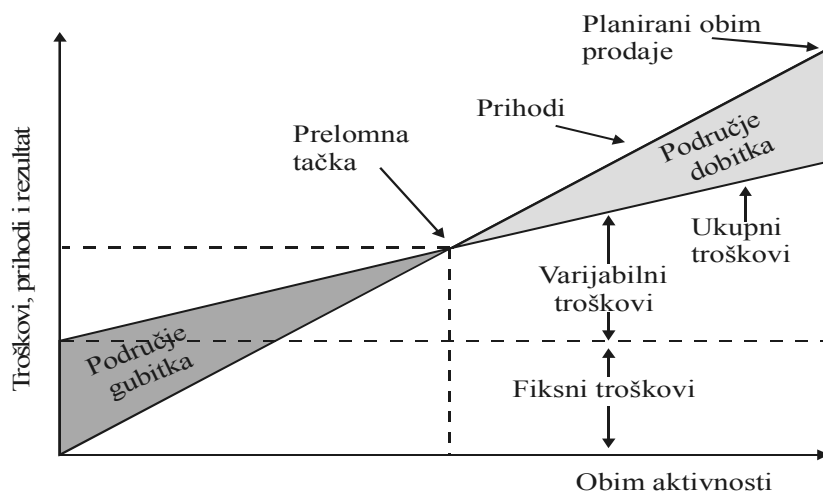
Odnosi između prihoda, troškova, dobitka i obima aktivnosti mogu da se prikažu vizuelno pripremanjem i prezentacijom grafikona prelomne tačke. Grafikon prelomne tačke ističe CVP odnose kroz analizu odnosa „troškovi-obim-rezultat“ i obezbeđuje perspektivu menadžerima za projektovanje troškova, prihoda, kontribucionog i neto rezultata za nedostignute obime aktivnosti u preostalom vremenu obračunskog perioda. Grafikon prelomne tačke, uz pretpostavku o pravolinijskom kretanju troškova i prihoda, se vrlo lako i jednostavno prikazuje (Slika. br. 1). Prikazivanjem prihoda, troškova, obima aktivnosti i rezultata i sagledavanjem njihovih međusobnih odnosa, čini grafikon prelomne tačke važnim instrumentom za upravljanje poslovnim rezultatom i njegovim elementima na različitim nivoima poslovne aktivnosti preduzeća [6, str. 1086-1088.].

Na predstavljenom grafikonu prelomne tačke, lako je uočljivo da predviđeni dobitak ili gubitak pri bilo kom datom nivou aktivnosti se meri vertikalnom razlikom između linije ukupnog prihoda i linije ukupnih

---

<sup>2</sup> Kod utvrđivanja prelomne tačke polazi se od pretpostavke da se obim proizvodnje poklapa sa obimom prodaje.

troškova (varijabilni troškovi plus fiksni troškovi). Takođe, uočava se da se prelomna tačka nalazi na ukrštanju linija ukupnih prihoda i ukupnih troškova. Kao što je napred već ukazano, kada je obim aktivnosti ispod prelomne tačke, preduzeće ostvaruje gubitak. Isto tako, zapaža se da se negativan rezultat preduzeća pogoršava kako obim aktivnosti opada.



Slika br. 1. Grafikon prelomne tačke

Suprotno tome, kada je obim aktivnosti iznad prelomne tačke, preduzeće stiče dobitak i veličina dobitka, koji je predstavljen vertikalnom razlikom između linije ukupnih prihoda i linije ukupnih troškova, se povećava kada se obim aktivnosti povećava. Zapravo, sa grafikona prelomne tačke može se pročitati poslovni rezultat preduzeća, dobitak ili gubitak koji se očekuje od svakog datog obima aktivnosti. Bez obzira na to što postoji više varijanti grafikona prelomne tačke, svi dijagrami (grafikoni) ilustruju vezu između troškova, prihoda i rezultata i koriste se za:

- 1) Poređenje profitabilnosti proizvoda,
- 2) Poređenje profitabilnosti u različitim vremenskim periodima,
- 3) Poređenje stvarnih i planiranih prihoda, troškova i rezultata,
- 4) Prikazivanje uticaja različitih faktora (varijabilnih troškova, fiksnih troškova, prodajne cene, obima aktivnosti i proizvodnog miksa) na planirane veličine.

Pored konvencionalnog grafikona prelomne tačke, preduzeća sve češće koriste prelomnu tačku kontribucione dobiti i cash flow prelomnu tačku, te naznačena problematika u okviru analize prelomne tačke zaslužuje posebnu pažnju.



## CVP analiza uticaja troškovne strukture na dobitak preduzeća

### 2.2. Prelomna tačka kontribucione dobiti i cash flow prelomna tačka

Pored obračuna prelomne tačke na nivou ukupnih troškova moguće je utvrditi i *prelomnu tačku kontribucione dobiti* kao i tzv. *cash flow prelomnu tačku*, odnosno najniži iznos prihoda za pokriće svih novčanih izdavanja. Osnovni uslov za utvrđivanje prelomne tačke kontribucione dobiti, a pre svega za sagledavanje cash flow prelomne tačke jeste razvoj obračuna po varijabilnim troškovima u formi višestepenog obračuna kontribucione dobiti i utvrđivanja međurezultata na osnovu njega. Razvijeni, višestepeni obračun kontribucione dobiti zahteva raščlanjavanje ukupnih fiksnih troškova na pojedine odnosno veličine kao uzročnike njihovog nastanka, poput proizvoda, grupe proizvoda, organizacionog segmenta ili preduzeća u celini, pa bi obračun višestepene kontribucione dobiti izgledao ovako:

Prihodi od prodaje  
- Varijabilni troškovi proizvodnje i prodaje  
= **Kontribuciona dobit I**  
- Fiksni troškovi proizvodnje  
= **Kontribuciona dobit II**  
- Fiksni troškovi serije  
= **Kontribuciona dobit III**  
- Fiksni troškovi pogona  
= **Kontribuciona dobit IV**  
- Fiksni troškovi neproizvodnog područja  
= **Neto dobitak**

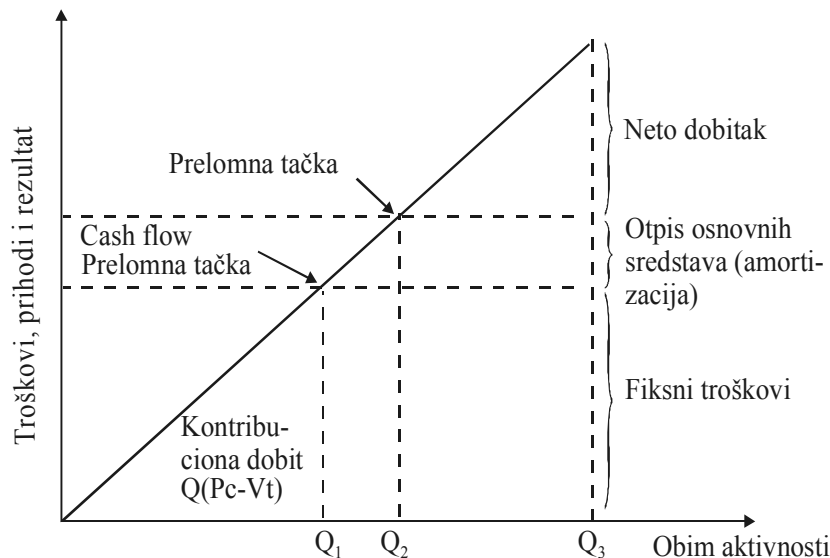
Sada se, pored prikazane na prethodnom grafiku, do prelomne tačke može doći na osnovu podataka o fiksnim troškovima i kontribucionoju dobiti [4, str. 66-68]:

$$PD = (Pc \cdot Q - Vt \cdot Q) - FT \text{ odnosno, } PD = KD - FT$$

Na osnovu pretpostavke o neostvarivanju dobitka na nivou prelomne tačke može se iz prethodnog zaključiti sledeće:

$$KD = FT$$

Iz ove relacije, proizilazi da se prelomna tačka nalazi u preseku kontribucione dobiti i fiksnih troškova, što se može grafički predstaviti na sledeći način [4, str. 285-289.]:



**Slika br. 2. Prelomna tačka na osnovu kontribucione dobiti i cash flow analize**

Prikazan grafikon prelomne tačke pruža značajne informacije, do kojih se nije moglo ili se nije moglo doći na direktan način u prethodnom prikazu. Dati grafički prikaz jasno ističe koji je to obim aktivnosti potreban da bi preduzeće zadovoljilo cilj pokrića troškova. Svi troškovi preduzeća su pokriveni ako je kontribuciona dobitka viši od iznosa fiksnih troškova, a to je obim aktivnosti u tački  $Q_2$ . Dalje, ovaj prikazani dijagram prelomne tačke pruža informacije o potrebnoj aktivnosti za pokriće svih novčanih izdataka, odnosno o prilivima i odlivima novca i novčanih ekvivalenata čime se dopunjavaju pokazatelji iz računa dobitka i gubitka i obezbeđuje potpunija slika uspešnosti preduzeća, pa je od ključne važnosti za identifikovanje rezultata poslovanja. Cash flow prelomna tačka ( $Q_1$ ) pokazuje najmanji broj jedinica proizvoda koji treba prodati kako bi se pokrila sva novčana izdavanja. Ako pođemo od jednostavne pretpostavke da cash flow obuhvata samo prilive po osnovu dobitka i otpisivanja osnovnih sredstava, sledi da kontribuciona dobitka treba da pokrije sve fiksne troškove umanjene za iznos amortizacije (A) [4, str. 285-300.]:

$$Q_1(Pc - Vt) = FT - A, \text{ odnosno, } Q_1 = \frac{FT - A}{Pc - Vt} = \frac{FT - A}{Kd}.$$

### **CVP analiza uticaja troškovne strukture na dobitak preduzeća**

---

Pošto se preduzeće ne zadovoljava samo ostvarenjem obima aktivnosti na nivou prelomne tačke, postavlja se zahtev za ostvarenje minimalnog obima aktivnosti radi dostizanja ciljnog iznosa dobiti:

$$PD = Q_3(Pc - Vt) - FT, \text{ следи}$$

$$Q_3 = \frac{FT + PD}{Pc - Vt} = \frac{FT + PD}{Kd}.$$

Takođe, važno je da menadžment preduzeća raspolaže informacijom koliko se može sniziti obim aktivnosti a da i dalje preduzeće ostvaruje pozitivan rezultat, pri čemu se koristi marža (granica) sigurnosti (MS) i izražava se na sledeći način:

$$MS = \frac{Q_3 - Q_2}{Q_3} \cdot 100$$

I na kraju, može se utvrditi stepen iskorišćenosti kapaciteta (K) kao relacija između ukupne kontribucione dobiti (KD), realizovane pri određenom obimu aktivnosti, i ukupnih fiksnih troškova:

$$K = \frac{KD}{FT}$$

i pokazuje vezu između raspoloživog kapaciteta i tržišne situacije. Ovaj koeficijent pokazuje koliko puta su pokriveni fiksni troškovi na nivou proizvodnje  $Q_3$ , pri datim tržišnim okolnostima. Ukoliko je njegova vrednost 1, to znači da se pri obimu prodaje  $Q_3$ , u datoj tržišnoj situaciji, preduzeće nalazi na granici rentabiliteta. Koeficijent se vrlo lako utvrđuje i može da ukaže menadžmentu preduzeća na potrebu za preduzimanjem određenih korektivnih mera u slučaju nepovoljnih trendova, što naročito može da bude izraženo kod preduzeća koja imaju veliko procentualno učešće fiksnih troškova u strukturi ukupnih troškova.

### **3. Utvrđivanje ciljnog dobitka**

Analiza „troškovi-obim-rezultat“, odnosno CVP analiza, se takođe može koristiti za izračunavanje obima poslovne aktivnosti koji je neophodan za ostvarivanje ciljnog (targetiranog) nivoa dobitka, s obzirom na činjenicu da je jedan od glavnih ciljeva menadžerske strukture preduzeća uvećanje poslovnog rezultata a ne ostvarivanje obima aktivnosti na nivou prelomne tačke. Za ostvarivanje ciljnog dobitka, preduzeće mora da ostvari dovoljan

kontribicioni dobitak kako bi pokrilo sve fiksne troškove i potom ostvarilo željeni iznos dobitka [2, str. 74-77.]:

$$\text{Ciljni KD} = \text{FT} + \text{ciljni PD}$$

Zapravo, osnova ove naše analize se može sažeti u sledećoj formuli:

$$Q = \frac{\text{FT} + \text{ciljni PD}}{\text{Kd}}$$

Na osnovu ove formule može se izračunati ne samo obim aktivnosti na nivou prelomne tačke (kod koje je dobitak jednak nuli), već i obim aktivnosti koji je potreban da bi se ostvario bilo koji željeni (ciljni) dobitak. Za izračunavanje potrebnog nivoa aktivnosti vrednosno izraženog za ostvarenje određenog nivoa dobitka, najpre se mora izračunati potreban broj jedinica proizvoda, a zatim taj rezultat pomnožiti sa jediničnom prodajnom cenom. U direktnijem pristupu, do istog rezultata dolazimo na osnovu sledeće formule:

$$\text{PP} = \frac{\text{FT} + \text{ciljni PD}}{\% \text{ Kd}}$$

Iznos prihoda od prodaje za koji je stvarni obim aktivnosti veći od obima aktivnosti na nivou prelomne tačke poznat kao marža sigurnosti odražava iznos za koji bi obim aktivnosti mogao da se smanji bez ostvarivanja gubitka u poslovanju. Marža sigurnosti (*MS*), kao informaciono vrlo značajan pokazatelj, daje mogućnost brze procene dobitka preduzeća za bilo koji obim aktivnosti iznad prelomne tačke, odnosno:

$$\text{PD} = \text{MS} \times \% \text{ Kd}$$

Osnova ove formule leži u činjenici da marža sigurnosti predstavlja prihod od prodaje iznad prelomne tačke, te da su ukupni fiksni troškovi već pokriveni tako da ukupan kontribicioni dobitak povećava poslovni dobitak preduzeća. Koliko iznosi povećanje ili eventualno smanjenje dobitka može se utvrditi na osnovu stope kontribucione dobiti koja označava koliko od svakog dinara prihoda otpada na pokriće fiksnih troškova. To znači, ukoliko je stopa kontribucione dobiti 60%, svaki dodatni dinar prihoda povećava dobitak za 0,6 din. i obrnuto, svaki pad prihoda za jedan dinar smanjuje dobitak za 0,6 din. Iz ovoga proističe sledeća jednakost:

$$\frac{\text{Promena poslovnog dobitka}}{\text{dobitka}} = \frac{\text{Promena prihoda od prodaje}}{\text{od prodaje}} \times \frac{\text{Stopa kontribucionog dobitka}}{\text{dobitka}}$$

### **CVP analiza uticaja troškovne strukture na dobitak preduzeća**

---

Pri dosadašnjoj CVP analizi zanemarivan je uticaj poreza na dobitak, međutim, menadžerske strukture preduzeća su zainteresovane za efekte njihovih odluka na dobitak posle oporezivanja, odnosno na neto dobitak. Zapravo, menadžerima je neophodna informacija koliko jedinica proizvoda treba proizvesti, odnosno prodati, da bi ostvarili ciljani, odnosno željeni neto dobitak [7, str. 40-43.].

Ako se pođe od poznate relacije:

$$\text{Ciljni ND} = \text{Ciljni PD} - (\text{Ciljni PD} \times \% \text{ poreza na dobitak})^3$$

odnosno,

$$\text{Ciljni PD} = \text{Ciljni ND} / (1 - \% \text{ poreza na dobitak})$$

i ako izvršimo zamenu u jednačini

$$Q = (\text{FT} + \text{PD}) / K_d, \text{ dobiće se}$$

$$Q = \frac{\text{FT} + \frac{\text{ciljni ND}}{1 - \% \text{ poreza}}}{K_d}$$

Fokusirajući se na analizu ciljnog neto dobitka umesto ciljnog poslovnog dobitka, treba konstatovati da se prelomna tačka neće promeniti jer je po definiciji poslovni dobitak na nivou prelomne tačke jednak nuli, pa se stoga porez na dobitak neće pojaviti, odnosno neće uticati na nivo prelomne tačke. Pored interesovanja menadžera za ostvarenje što veće razlike između ukupnih prihoda i ukupnih troškova, takođe su zainteresovani da, sagledavanjem odnosa između pojedinih kategorija troškova u strukturi ukupnih troškova, ostvare stabilnost neto rezultata, te je otuda potrebno ukazati kako različite strukture troškova utiču na rezultat preduzeća.

#### **4. Uticaj strukture troškova na rezultat preduzeća**

Na osnovu planiranog i ostvarenog bilansa uspeha i odgovarajućeg grafikona prelomne tačke, sastavljenih u skladu sa principima varijabilnog obračuna, dobija se niz značajnih pokazatelja poput stope kontribucionog rezultata, marže sigurnosti, prelomne tačke, neto rezultata, kao i apsolutnog iznosa fiksnih i varijabilnih troškova. Dobijeni pokazatelji pomažu menadžerskom timu u sagledavanju i analizi međusobne povezanosti troškova, prihoda i rezultata preduzeća i njegovih organizacionih segmenata i donošenje racionalnih poslovnih odluka o tome koje proizvode proizvoditi,

---

<sup>3</sup> Gde PD označava poslovni dobitak, a ND - neto dobitak.

po kojim cenama prodavati proizvode, koja marketing strategija treba da se primeni, kao i koja struktura troškova je najpovoljnija za konkretno preduzeće.

Kada se govori o strukturi troškova misli se na proporciju fiksnih i varijabilnih troškova u odnosu na ukupne troškove. Svako preduzeće u svom poslovanju ima određeni odnos fiksnih i varijabilnih troškova, a CVP analiza može pomoći menadžmentu preduzeća da proceni uticaj strukture troškova na stabilnost rezultata, pri čemu operativni leveridž igra ključnu ulogu. Ono što menadžment preduzeća najviše interesuje, kada je u pitanju struktura troškova, jeste koja struktura troškova je povoljnija, da li visoki varijabilni troškovi i niski fiksni troškovi, ili obrnuto. S obzirom na to da svaki pristup ima svojih prednosti i slabosti, ovo pitanje nema jedinstven odgovor. Kao drugo pitanje, na koje menadžeri traže odgovor, jeste koje preduzeće ima povoljniju strukturu troškova. Odgovor na ovo pitanje zavisi od više faktora pre svega od dugoročnog trenda u prodaji, od fluktuacije u nivou prodaje iz godine u godinu, od sklonosti prema riziku i td.

Svaka konkretno data struktura troškova može imati određenih prednosti, ali i nedostataka. Preduzeće, koje u svojoj strukturi troškova ima veće učešće fiksnih troškova i manje učešće varijabilnih troškova, suočiće se sa većom oscilacijom u neto dobitku kada prodaja fluktuiira, sa većim neto dobitcima u godinama sa većom prodajom i većim gubicima u godinama sa smanjenom prodajom. Preduzeće, koje u svojoj strukturi troškova ima manje učešće fiksnih i veće učešće varijabilnih troškova, poslovaće sa većom stabilnošću u neto dobitku i biće više zaštićeno od gubitaka tokom manje uspešnih godina, ali na račun nižeg neto dobitka u godinama uspešnijeg poslovanja [1, str. 244-250].

Osetljivost neto dobitka na procentualne promene u prodaji izražava se operativnim leveridžom koji predstavlja racio fiksnih troškova prema ukupnim troškovima i opisuje efekte koje fiksni troškovi imaju na promene u neto dobitku kako se dešavaju promene u prodaji a samim tim i na promene u kontribucionoj marži. Sledi da (uz pretpostavku sa početka ovoga rada o nepostojanju kamata i poreza na dobitak) se nivo operativnog leveridža pri datom nivou prodaje izračunava na sledeći način [1, str. 245-248]:

$$\text{Nivo operativnog leverige} = \frac{\text{Kontribicioni dobitak}}{\text{Neto dobitak}} = \frac{KD}{ND}$$

Konkretno, nivo operativnog leveridža 3 pokazuje da 1% promene obima prodaje izaziva 3% promene neto dobitka ili da su promene neto dobitka 3 puta veće od promena obima prodaje. Ukoliko dva preduzeća

### CVP analiza uticaja troškovne strukture na dobitak preduzeća

imaju isti ukupan prihod i iste ukupne troškove, ali različitu strukturu troškova, onda će preduzeće sa većim učešćem fiksnih troškova u strukturi troškova imati veći operativni leveridž. Nivo operativnog leveridža nije konstantan, najveći je pri nivoima prodaje blizu prelomne tačke i opada sa udaljavanjem od prelomne tačke, odnosno kada prodaja i dobitak rastu, ali i kada opadaju. Nivo operativnog leveridža nastaviće da opada kako se preduzeće više udaljava od svoje prelomne tačke, a na prelomnoj tački nivo operativnog leveridža je beskonačno veliki (kontribuciona marža / nula dinara neto dobitka =  $\infty$ ).

Kako operativni leveridž utiče na visinu neto rezultata može se prikazati na jednom jednostavnom hipotetičkom primeru [7, str. 45-47]. Dva preduzeća, „X“ i „Y“, ostvaruju prodaju od 10.000 jedinica identičnog proizvoda po prodajnoj ceni od 8 din. po jedinici. Pri datom nivou proizvodnje oba preduzeća imaju identične ukupne troškove u iznosu od 70.000 din. i ostvaruju 10.000 din. neto dobitka. Preduzeća se razlikuju po strukturi troškova. Preduzeće „X“ ima 40.000 varijabilnih i 30.000 fiksnih troškova, a preduzeće „Y“ 20.000 varijabilnih i 50.000 fiksnih troškova (Tabela br. 1), pri čemu prvo preduzeće ima operativni leveridž 4, a drugo 6.

R.br.	Elementi	Preduzeće „X“	Preduzeće „Y“
1.	Prihodi od prodaje	10.000 x 8 = 80.000	10.000 x 8 = 80.000
2.	Varijabilni troškovi	10.000 x 4 = 40.000	10.000 x 2 = 20.000
3.	Kontribucioni dobitak	40.000	60.000
4.	Fiksni troškovi	30.000	50.000
5.	<b>Neto dobitak</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>

Tabela br. 1. Obračun neto rezultata

Pretpostavimo da obim prodaje kod oba preduzeća opada za 25%. Kako pad prihoda utiče na neto rezultat kod ova dva preduzeća prikazano je u Tabeli br. 2.

R.br.	Elementi	Preduzeće „X“	Preduzeće „Y“
1.	Prihodi od prodaje	7.500 x 8 = 60.000	7.500 x 8 = 60.000
2.	Varijabilni troškovi	7.500 x 4 = 30.000	7.500 x 2 = 15.000
3.	Kontribucioni dobitak	30.000	45.000
4.	Fiksni troškovi	30.000	50.000
5.	<b>Neto dobitak (gubitak)</b>	<b>0</b>	<b>(5000)</b>

Tabela br. 2. Uticaj operativnog leveridža na neto rezultat pri smanjenju prihoda

Tabela br. 3 pokazuje šta će se desiti sa neto rezultatom kod preduzeća „X“ i „Y“ ako se prodaja poveća za 25%. Preduzeće „Y“, koje u strukturi troškova ima veće učešće fiksnih i niže učešće varijabilnih troškova, ostvaruje veći rast neto rezultata u odnosu na preduzeće „X“, što potvrđuje napred izrečenu konstataciju da operativni leveridž pojačava uticaj na neto rezultat sa povećanjem obima prodaje, odnosno smanjuje uticaj na neto rezultat sa padom obima prodaje u odnosu na nivo prelomne tačke.

<i>R.br.</i>	<i>Elementi</i>	<i>Preduzeće „X“</i>	<i>Preduzeće „Y“</i>
1.	Prihodi od prodaje	$12.500 \times 8 = 100.000$	$12.500 \times 8 = 100.000$
2.	Varijabilni troškovi	$12.500 \times 4 = 50.000$	$12.500 \times 2 = 25.000$
3.	Kontribucionni dobitak	50.000	75.000
4.	Fiksni troškovi	30.000	50.000
5.	Neto dobitak	20.000	25.000

**Tabela br. 3. Uticaj operativnog leveridža na neto rezultata pri povećanju prihoda**

Preduzeća sa nižim varijabilnim troškovima po jedinici lakše mogu da izdrže, ukoliko je to potrebno, veće kratkoročno smanjenje cena svojih proizvoda kada se suoče sa povećanom konkurencijom, u odnosu na preduzeća sa višim varijabilnim troškovima.

S toga, poznavanje troškovne strukture konkurenata je vredna strategijska informacija upućena menadžmentu za kreiranje marketing kampanje kao i za procenjivanje rizičnosti poslovanja preduzeća, u čemu veliku informacionu podršku može da pruži CVP analiza.

### **Zaključak**

Na kraju, kao što ustaljena praksa nalaže, pokušaćemo da na osnovu prethodno navedenog izdvojimo nekoliko bitnih zaključaka kada je u pitanju CVP analiza i analiza prelomne tačke kao njen sastavni deo. Razmatranjima još jednom se potvrđuje značaj poznavanja ove analize kao pogodnog i jednostavnog instrumenta za sagledavanje odnosa troškovi-obim-rezultat. Na osnovu podataka iz sistema obračuna po varijabilnim troškovima, ispitana su tri metoda za utvrđivanje prelomne tačke, metod jednačine, metod kontribucionnog dobitka i metod grafičkog prikaza, pri čemu je pored konvencionalnog grafikona prelomne tačke prikazan grafikon prelomne tačke kontribucione dobiti i cash flow prelomna tačka. Na osnovu prikaza prelomne tačke kontribucione dobiti i cash flow prelomne tačke, dopunjena je informaciona izdašnost ovog instrumenta, kroz pružanje informacija o



### **CVP analiza uticaja troškovne strukture na dobitak preduzeća**

---

tome koji je to obim aktivnosti potrebno ostvariti da bi kontribucioni dobitak bio viši od iznosa fiksnih troškova i da bi se pokrili svi novčani izdaci.

Analiza troškovi-obim-rezultat se pored ostalog može koristiti za utvrđivanje obima aktivnosti koji je neophodan za ostvarivanje ciljnog nivoa dobitka s obzirom na to da cilj preduzeća nije dostizanje prelomne tačke, već maksimiziranje periodičnog rezultata, pri čemu analiza prelomne tačke dobija epitet nezamenljivog upravljačkog instrumenta. Pored ostalog, CVP analiza može pomoći menadžmentu preduzeća da proceni uticaj strukture troškova na stabilnost poslovnog rezultata, pri čemu operativni leveridž izražava osetljivost neto dobitka na procentualne promene u prodaji. Operativni leveridž se ponaša kao multiplikator, ako je operativni leveridž visok, mala procentualna promena prodaje može da prouzrokuje mnogo veću procentualnu promenu neto dobitka, s tim da nivo operativnog leveridža nije konstantan već zavisi od trenutnog nivoa prodaje preduzeća. Sagledani odnosi fiksnih i varijabilnih troškova u strukturi ukupnih troškova daju jasnu potvrdu o značaju poznavanja troškovne strukture preduzeća i informacione podrške CVP analize.

#### **Literatura**

1. Garrison H. Ray, Noreen W. Eric, Brewer C. Peter, Managerial Accounting, Mc Graw-Hill International edition, New York, 2006.
2. Horngren T. Charles, Foster George, Datar M. Srikant, Osnove troškovnog računovodstva, upravljački aspekt, prevod, Udruženje računovođa i revizora Federacije Bosne i Hercegovine, Sarajevo, 2002.
3. Jones Michael, Management Accounting, John Willy & Sons, Chichester, England, 2006.
4. Kralick Peter, Grundlagen der Kalkulation 2 aktualisierte und erweiterte Auflage. Redline Wirtschaft bei Ueberreiter Verlag. Frankfurt/Wien, 2003.
5. Malinić Slobodan, Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2008.
6. Meigs F. Robert, Meigs B. Walter, Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja, prevod, MATE, Zagreb, 1993.
7. Zimmerman L. Jerold, Accounting for Decision Making and Control, McGraw-Hill International edition, New York, 2009.

**CVP ANALYSIS -THE IMPACT OF COST STRUCTURE ON THE  
RESULT OF THE COMPANY**

**Abstract:** Cost-volume-profit analysis represents valuable tool and irreplaceable management instrument in realization of one of the main goals – profit maximization of the company. CVP analysis, and brake-even point analysis *within it*, with its clarity and simplicity and with its arithmetic and graphic (visual) methodology provides possibility of planning, control and company's financial result accomplishment. Justified popularity permits us to emphasize once more its relevance and wide implementation in practice of the contemporary companies. In addition to previous, the article will explain the impact of cost structure on profit stability on the basis of the cost-volume-profit analysis.

**Keywords:** CVP analysis, break-even point, cash flow break-even point, costs, operating leverage.



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET

Časopis "EKONOMSKE TEME"

Godina izlaženja XLVIII, br. 4, 2010., str. 563-574  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

## DEFINISANJE STRATEGIJSKE ORIJENTACIJE NOVIH PODUHVATA U OBLASTI VISOKIH TEHNOLOGIJA

**Doc. dr Vesna Stojanović Aleksić\***

**Mr Jelena Erić\***

**Mr Srđan Šapić\***

***Rezime:** Naučne i tehnološke promene u poslednjoj deceniji dovele su do pojave velikog broja novih poduhvata u oblasti visokih tehnologija. Ovi poduhvati su izloženi visokom riziku i neizvesnosti jer nastupaju u delatnostima koje odlikuje ekstremno visok nivo turbulentnosti ili se nalaze u fazi nastajanja, što onemogućava odvijanje procesa strategijskog menadžmenta kako se tradicionalno shvata. U radu je ukazano na neophodnost definisanja strategijske orijentacije i napravljena distinkcija u strategijskom pristupu koje visokotehnološki poduhvati treba da slede zavisno od prirode delatnosti i vremenskog okvira za implementaciju strategije.*

***Ključne reči:** novi poduhvat, visoke tehnologije, strategija, turbulentne delatnosti, industrije budućnosti*

### Uvod

Tehnološke promene daju ključni doprinos ubrzanju ekonomskog rasta. Kraj dvadesetog veka je obeležila intenziviranje informatičke ere, rast uslužnog sektora, zaoštavanje konkurencije i pojava novih izvora finansiranja. Početkom novog milenijuma dolazi do ekspanzije ekonomije znanja, globalizacije konkurencije i jačanja očekivanja od komercijalne upotrebe Interneta. Ipak, početna "dot com" groznica je ubrzo splasnula i došlo je do naglog povećanja interesovanja investitora za oblasti tzv. visokih tehnologija.

---

\* Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet, E-pošta: jelena\_eric@kg.ac.rs  
UDC 005.591.6, Pregledni rad  
Primljeno: 12.01.2010. Prihvaćeno: 13.11.2010.

Još krajem 90-ih istraživači po prvi put uočavaju male novoosnovane poduhvate uglavnom u oblasti visokih tehnologija koji se dosta rano odlučuju za internacionalizaciju poslovanja. Investitori su shvatili da je mnogo pouzdanije ulagati u delatnosti u kojima je moguće zaštititi prava intelektualne svojine, tako da se poslednjih desetak godina govori o preduzetničkom stanju duha i visokotehnološkim poduhvatima. Nove industrije nastale na bazi novih tehnologija proizvode nove poslovne šanse za buduće preduzetnike.

### 1. Pojam novog visokotehnološkog poduhvata

Prvu definiciju novog poduhvata je dao Šumpeter 1934. godine, kada je zapazio da “preduzetnike odlikuje potreba da se nadmeću i obuzetost aktivnostima koje im daju podsticaj za predstavljanje inovacija koje dovode do preokreta na tržištu i promene njegove strukture [3, str: 183-185]”. *Preduzetnički poduhvat kreira novu vrednost stvarajući nešto novo, bilo da je to proizvod, usluga, tržište, novi način proizvodnje, distribucije ili strategije poslovanja* [1, str: 9]. Tempo naučnih i tehnoloških otkrića u savremenom svetu je tako intenzivan da se nove poslovne šanse pojavljuju svakodnevno [7, str: 14].

Novi poduhvati mogu biti osnovani u formi nezavisnog preduzeća ili organizacione jedinice u već postojećoj kompaniji. *Nezavisni preduzetnici* kreiraju nove poduhvate u formi potpuno novih preduzeća. Ovo je veliki izazov, posebno za preduzetnike kojima nedostaju menadžerske veštine, resursi i znanja kako da ih pribave, ili nedovoljno poznaju tržište. Njihove ideje su često nerealne i zahtevaju značajna prilagođavanja da bi bila realizovana u praksi. *Korporativni preduzetnici* se nalaze u kompanijama i pokušavaju da u okviru njih implementiraju svoje inovativne ideje. Oni nemaju problem sa nedostatkom menadžerskih znanja, resursa, ili tržišta, ali imaju sa prevazilaženjem birokratske strukture i organizacione hijerarhije. Orijehtacija preduzeća na profit u kratkom roku ne doprinosi izgradnji i negovanju preduzetničkog duha. Neka istraživanja su pokazala da zato kompanije sa rastom gube na inovativnosti [4, str: 311-329]. Poslednjih godina intenzitet konkurencije primorava kompanije da se intenzivnije posvete razvijanju korporativnog preduzetništva.

Novi poduhvati se značajno razlikuju prema potencijalu rasta. Oni sa najvišim potencijalom rasta nalaze se u visokotehnološkim delatnostima i investitorima donose višestruke prinose na uloženi kapital, bilo prodajom poduhvata ili njegovim izlaskom na berzu. Najuspešniji primeri novih poduhvata su iz oblasti visokih tehnologija (*Microsoft, Yahoo, eBay, Cisco, Google, Apple, Oracle, Genetech itd.*). Zato one predstavljaju magnet za

### **Definisanje strategijske orijentacije novih poduhvata u oblasti visokih tehnologija**

preduzetnike, ali i investitore, posebno poslednjih deset godina. Brze promene su posebno karakteristične za delatnosti kao što su *telekomunikacije, energetika, medicinska oprema,, hardver, umrežavanje, elektronika, finansijske usluge, softveri, mediji i zabava, konsalting, usluge, biotehnologije, maloprodaja, zdravstvene usluge itd.* U poslednje dve godine se daleko najviše ulaže u razvoj softvera, energetske sektor, naročito obnovljive izvore energije, biotehnoška dostignuća, medicinske uređaje i dijanostiku, kao i u medije i nove tipove masovnih oblika zabave [13].

Nove visokotehnološke poslovne poduhvate odlikuju tri ključne karakteristike [1, str: 9-12]:

- Visoka inovativnost,
- Orijentisanost na rast i
- Kreiranje nove vrednosti.

Neka novija istraživanja su pokazala da postoji pozitivna korelacija između rasta poduhvata i primene tehnologije. Najveća stopa rasta se predviđa onim poduhvatima koji pionirski predstavljaju nove proizvode/tehnologije, dok mnogo nižu stopu rasta imaju poduhvati koji slede odbrambene strategije u visokotehnološkim delatnostima [8, str: 507-527]. Dokazano je da postoji pozitivna korelacija između intenziteta preduzetničke orijentacije, stepena inovativnosti novih proizvoda/tehnologija i stope rasta poduhvata.

Najuspešniji novi poduhvati su započeti uglavnom u formi malog preduzeća. Inovativnost, proaktivnost i sklonost riziku su parametri koji pokazuju dominantnost preduzetničke orijentacije u malom preduzeću i čine ga novim poduhvatom [11, str: 567-588]. Postoji sličnost, ali i razlika između preduzetnika i inovatora. Inovator je visoko motivisani pojedinac sa težnjom da uprošćava kompleksne probleme i traga za mogućim rešenjima, tako da je glavni parametar uspešnosti za njega broj novih ideja, bez obzira na njihovu komercijalnu upotrebljivost. Preduzetnika odlikuje posvećenost ideji, ali, pre svega, u smislu njene komercijalizacije i kreiranja novih potreba. Dakle, inovator je više zainteresovan za invenciju, a preduzetnik za implementaciju ideja.

Još uvek nije razjašnjeno kako izgleda proces *evolucije proizvoda*, odnosno kako se inovacija razvija i komercijalizuje kroz preduzetničku aktivnost [6, str: 13-17]. Evolucija započinje razvojem fundamentalnih nauka (npr. termodinamike, mehanike fluida, elektronike) i platformskih tehnologija (npr. lasera), a završava se sa novim proizvodom na tržištu. Kritična tačka za pokretanje preduzetničkog procesa i razvoj novog

proizvoda je susretanje novih tehnoloških i naučnih saznanja sa jedne i društvenih potreba sa druge strane. Ova aktivnost, tzv. *iterativna sinteza*, najčešće ne uspeva da proizvede komercijalnu inovaciju, što predstavlja ključni problem implementacije novih tehnologija. Uprkos poteškoćama, nezavisno i korporativno preduzetništvo su najefikasniji mehanizmi za komercijalizaciju novih tehnoloških rešenja.

*Komercijalizacija tehnoloških inovacija* predstavlja neprekidni krug. U ranim fazama pojave tehnologije, samo nekolicina preduzetnika počinje aktivnosti u određenoj industriji sa ciljem da se u njoj pozicioniraju kao lideri koji definišu standarde. Vremenom, konkurencija se pojačava, tako da industrija raste, ali postaje sve više fragmentirana. U jednom trenutku veliki konkurenti počinju da preuzimaju manje, sprovodeći konsolidaciju. Industrija dostiže stabilnost. Kada izgleda da više nema potencijala za promene, iznenada se pojavljuju konkurenti sa radikalnim inovacijama koje vrše kreativnu destrukciju i proces prilagođavanja ostalih novim industrijskim standardima počinje iz početka. Odgovor na pitanje zašto se u datoj industriji pojavljuje veći broj konkurenata nego što ona ima kapaciteta da podrži leži u neizvesnosti oko toga koji konkurenti će uspeti da se nametnu kao novi tehnološki lideri. Kada se radi o manjim inovacijama, prednost imaju postojeći konkurenti, ali ako su u pitanju diskontinualne tehnologije koje promovišu visokotehnološki poduhvati, svi imaju priliku da pokušaju i zato industrija postaje prebukirana.

## 2. Značaj definisanja strategije novog poduhvata

Proces definisanja strategijske orijentacije novog poduhvata ne sme biti rigidan, odnosno strategijsku orijentaciju mora odlikovati adaptibilnost, jer je to preduslov za kreiranje konkurentske prednosti u dužem roku. To ne znači da doslednost u implementaciji definisane strategije nije bitna, iako poduhvat mora imati određeni stepen strukturiranosti, već da on mora posedovati fleksibilnost u reaganju na promene. Velika preduzeća imaju jasno definisane standarde i procedure za upravljanje operacijama velikog obima. Kod kreiranja novog poslovnog poduhvata ova pravila ne postoje. Filozofija upravljanja se drastično razlikuje, jer je akcenat na inovativnosti, kreativnosti i originalnosti preduzetnika, a ne na strogoj hijerarhiji i subordinaciji.

Neki autori [10, str: 55] smatraju da, iako preduzeća unapređuju dizajn i performanse proizvoda, vremenom modifikacije postaju sve manje komercijalne, tako da menadžmentu ne preostaje ništa drugo nego da napravi radikalni pomak, usvajajući novu tehnologiju ili proizvod, ulazeći na novo tržište i sprovodeći organizacione promene. Odlukom da kreiraju novi

### **Definisanje strategijske orijentacije novih poduhvata u oblasti visokih tehnologija**

poduhvat preduzeća preduzimaju sve ove tri aktivnosti simultano, što nosi veliki rizik i predstavlja izazov za strategijski menadžment.

Prilikom definisanja strategijske orijentacije visokotehnoloških poduhvata glavni problem predstavlja činjenica da je tržište potpuno nepoznato, a u nekim slučajevima, kada se lansiraju radikalno novi proizvodi ili usluge, neizvesno je da li uopšte postoji. Konkurenti još nisu jasno prepoznatljivi i nema bilo kakve kvantitativne analize tržišnih pokazatelja na koju bi se preduzetnik mogao osloniti. Čak i kada bi ona postojala, verovatno ne bi bilo dovoljno vremena za njihovu analizu i blagovremeno definisanje strategije, imajući u vidu turbulentnost ovih delatnosti.

Strategijska orijentacija novog poduhvata se mora definisati tako da podržava njegov rast i korespondira sa industrijom u kojoj se poduhvat nalazi [5, str: 265-270]. Prilikom definisanja strategije neophodno je analizirati konkurentsko okruženje, kao i raspoložive resurse. Nedostatak informacija, neizvesnost u pogledu razvoja proizvoda i nepoznavanje tržišta su faktori koji onemogućavaju odvijanje procesa strategijskog menadžmenta onako kako se on tradicionalno shvata. To ne znači da novom poduhvatu nije potrebna strategija, naprotiv. Nedostatak jasne strategijske orijentacije je glavni razlog propasti mnogih poduhvata. Menadžment treba da odredi pravac razvoja i da preduzima aktivnosti koje korespondiraju sa širom vizijom poduhvata. Strategijski proces kod novih visokotehnoloških poduhvata se u visokom stepenu zasniva na veštinama i intuiciji preduzetnika i osnivačkog tima.

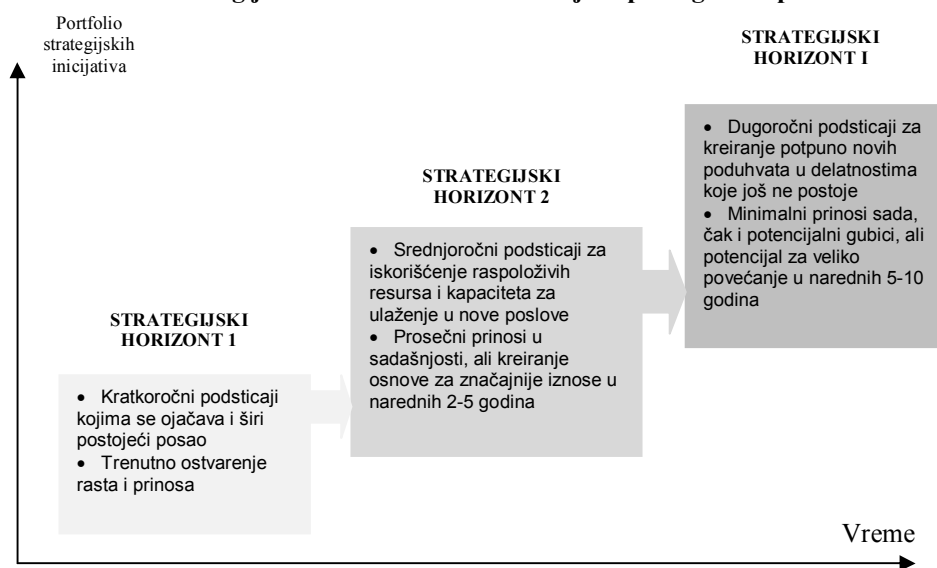
### **3. Definisanje strategijske orijentacije poduhvata**

Preduzetnici fokusirani na ostvarivanje visoke stope rasta poduhvata moraju, prilikom definisanja strategijske orijentacije da imaju u vidu strategijske podsticaje na tri tzv. *strategijska horizonta*[12, str: 263-265]:

- Strategijske podsticaje koji mogu da ojačaju i unaprede njihovu poziciju *u postojećem poslu*. Ovo se odnosi na širenje proizvodnog programa, nastup na novim tržištima, preduzimanje ofanzivnih aktivnosti prema konkurentima, itd.
- Strategijske podsticaje za *ulaženje u nove poslove sa velikim potencijalom rasta*. Osnovu za preduzimanje ovih srednjoročnih aktivnosti čine organizacioni potencijali, know-how i tehnološke kompetencije.
- Strategijske podsticaje za *kreiranje potpuno novih poduhvata u tzv. industrijama budućnosti*. To su dugoročni projekti vezani za IR aktivnosti ili kreiranje internog fonda venture kapitala za ulaganje

sredstava u tuđe perspektivne poduhvate, koji eksperimentišu sa novim tehnologijama ili proizvodima za koje još uvek tržište nije formirano.

Sl. 1: Tri stratejska horizonta za obezbeđenje rapidnog rasta poduhvata



Izvor: Eric D. Beinhocker, Robust Adaptive Strategies, Sloan Management Review Vol. 40, 3, 1999, str. 101.

Preduzetnik mora da razvije široku lepezu strategija od kratkoročnih, usmerenih na rast sadašnjih aktivnosti, pa do dugoročnih, koje imaju za cilj da definišu put razvoja u narednih 5-10 godina. Kreiranje ovakvog portfolija strategija povećava verovatnoću uspeha kroz minimiziranje rizika neočekivanih promena.

Upravljanje portfoliom stratejskih podsticaja nije jednostavno. Većina preduzetnika se usmerava na prvi, dok se samo sporadično okreće drugom i trećem horizontu. Skorašnje istraživanje sprovedeno od strane McKinsey&Company otkriva da 30 svetskih kompanija koje najbrže rastu ima ujednačenu usredsređenost na sva tri horizonta.

Postoji određeni rizik koji nosi definisanje portfolija strategija za poduhvat. Koliko će se, kada i na koji način "isplatiti" definisana stratejska orijentacija nije izvesno. Srednjoročne i dugoročne strategije mogu biti definisane tako da su suviše odmaknute od jezgra kompetentnosti poduhvata, tako da se može desiti da on vremenom uđe u delatnosti u kojima nema konkurentsku prednost. Može se desiti da je čak te strategije toliko teško



### **Definisanje strategijske orijentacije novih poduhvata u oblasti visokih tehnologija**

implementirati jer podrazumevaju korišćenje resursa i kapaciteta koje poduhvat nema. Mnogi novi poduhvati u koje se ulažu resursi će propasti, samo će pojedini biti sposobni da povrate uloženo. Čak i tada koristi mogu biti nedovoljne da kompenziraju uloženo vreme, napore i resurse, što za rezultat može imati veliko razočarenje.

U nastavku će biti razmotrena dva alternativna strategijska pravca za visokotehnološke poduhvate, u zavisnosti od toga da li konkurišu u *veoma turbulentnim industrijama* ili u tzv. *industrijama budućnosti*.

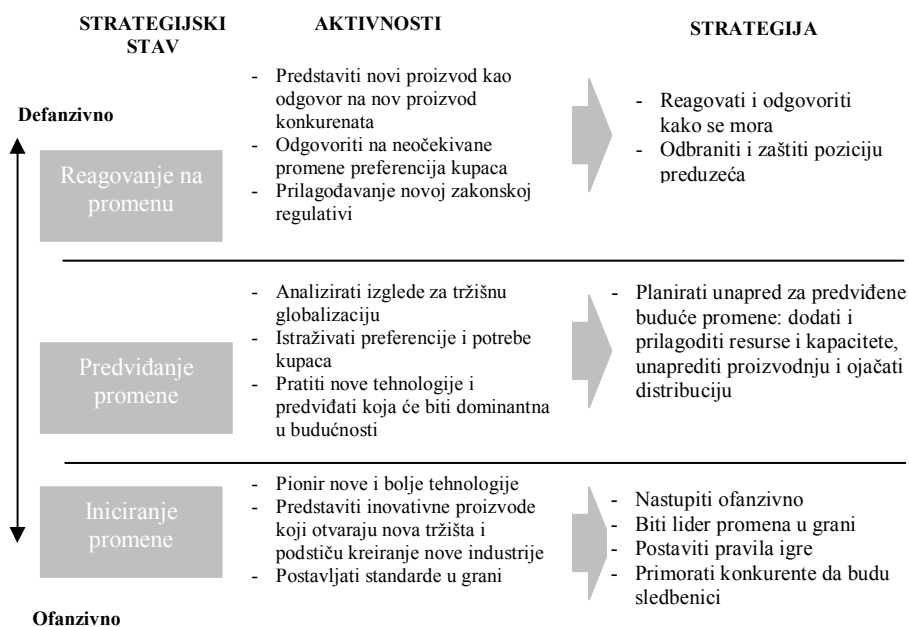
#### **4. Strategije za poduhvate u veoma turbulentnim delatnostima**

Sve veći broj poduhvata posluje u *veoma turbulentnim delatnostima*, koje odlikuju rapidne tehnološke promene, kratak životni ciklus proizvoda, ulazak novih konkurenata na tržište, njihove agresivne akcije u vidu merdžera i akvizicija, ekstremno promenljive preferencije itd. Centralno strategijsko pitanje u ovakvim tržišnim okolnostima je upravljanje promenama. Preduzetnik može da zauzme jedan od tri moguća stava [12, str: 252-256]:

- *da reaguje na promenu* – ovo je odbrambena strategija, bez dovoljnog potencijala da kreira nove šanse, ali je nekada neophodna;
- *da predvidi promenu* - i ovaj pristup je u suštini duboko defanzivan jer polazi od pretpostavke da su podsticaji promena u okruženju neizbežni i da im se mora prilagođavati. Ipak, on otvara i za neke mogućnosti što ga čini poželjnijim;
- *da inicira promenu* - podrazumeva proaktivno angažovanje i kreiranje pravila za sve aktere na tržištu. To je ofanzivan stav usmeren na to da poduhvat promoviše u glavnog protagonistu promena na tržištu. To znači biti npr. tehnološki lider, odnosno ponuditi proizvode i usluge koji postavljaju nove standarde u delatnosti.

Idealan pristup upravljanju promenama bi obuhvatio sve tri navedene strategije. Kompanije sa najvišim performansama koje posluje u turbulentnim industrijama pokazuju stalnu težnju da iniciraju promene sprovođenjem proaktivnih strategija. Okruženje i neprestane promene u njemu nameću obavezu da predviđanja i pripreme za budućnost i blagovremeno reagovanje na nepredviđene okolnosti.

Sl. 2 : Upravljanje promenama na turbulentnim tržištima



**Izvor:** Brown, S., L., & Eisenhardt, K.,M., *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos* (Boston: Harvard Business School press, 1998), str. 5.

Ostvarenje poslovnog uspeha kod preduzetnika može stvoriti aroganciju uspeha, koja umanjuje njegovu sposobnost da improvizuje i prilagođava se kako se tržište nepredvidivo menja. On mora stalno da prilagođava svoju strategiju i jezgro aktivnosti na kojima zasniva konkurentsku prednost [9, deveti deo]. Iako proces stalnog prilagođavanja i menjanja pristupa od defanzivnog do ofanzivnog svakih par meseci ili čak nedelja, kao i neprekidno usklađivanje strategije, može biti neefikasno, mnogo je gora alternativa držati se slepo zastarele i neadekvatne strategije. Dva strategijska pravca se u praksi često pokazuju kao najbolja:

a) *Agresivno investirati u istraživačko – razvojne (IR) aktivnosti da bi se sačuvala pozicija tehnološkog lidera.* Ova strategija podrazumeva prevođenje tehnoloških prednosti u inovativne proizvode i pomno praćenje aktivnosti konkurenata. Poželjno je fokusirati se na IR napore u nekoliko ključnih područja poslovanja sa ciljem da se produbi razumevanje čitavog poslovnog procesa, unapredi tehnologija i u potpunosti iskoristi kriva iskustva. Kada velike promene na tržištu nametnu brojne tehnološke

### **Definisanje strategijske orijentacije novih poduhvata u oblasti visokih tehnologija**

alternative i verzije proizvoda, ključno je usmeriti se dostizanje leaderske pozicije samo u pojedinim aktivnostima lanca vrednosti.

b) *Razvijati i unapređivati organizacione kapacitete radi lakšeg prilagođavanja neočekivanim događajima i potezima konkurenata.* Sprovodi se interna preraspodela resursa, prilagođavanje postojećih veština i kapaciteta, kao i kreiranje nove baze za dostizanje konkurentske prednosti. U tom smislu moguće je opredeliti se za strategiju odgovarajućeg opsega, u zavisnosti od tržišnog segmenta i razuđenosti proizvodnog programa. Iako je za novi poduhvat važno da tržištu ponudi nešto što je novo, retko i teško za imitiranje, to i dalje ne znači da ne postoje poslovni segmenti u kojima je moguće koristiti tuđa pozitivna iskustva, bilo da se radi o konkurentima iz povezanih ili nepovezanih delatnosti.

### **5. Strategije za poduhvate u industrijama budućnosti**

*Industrije budućnosti* se nalaze u fazi nastajanja i one su skoro isključivo zasnovane ne primeni tzv. *visokih tehnologija*. Poduhvati koji se nalaze u ovim industrijama su u ranim fazama osnivanja. Poslovne strategije koje se preporučuju za ova preduzeća nisu verifikovane u praksi, zasnovane su na pretpostavkama o tome kako će budućnost izgledati, što znači da je njihova primena skopčana sa veoma visokim rizikom. Tržište je u fazi formiranja i brojne su nedoumice o tome kako će se ono razvijati. Suviše malo istorijskih podataka čini svaku projekciju nepouzdanom.

Konkurentska prednost poduhvata je bazirana na patentima, jedinstvenim tehnološkim kompetencijama i specifičnom know-how, koje preduzetnici teže da zaštite. Međutim, poduhvati koji ne raspolažu dovoljnim sredstvima za IR čekaju godinama dok se proizvod ne dokaže na tržištu, uglavnom završavaju kreiranjem merdžera sa konkurentima ili kao žrtva akvizicije finansijski jačih preduzeća koja tragaju za investicionim alternativama na rastućim tržištima.

Ne postoji konsenzus oko toga koja će tehnologija prevladati na tržištu. Prisutne su velike varijacije kako u proizvodima koji se nude, tako i u njihovom kvalitetu i performansama. Konkurentska borba se svodi na težnju svakog preduzeća da na tržištu verifikuje svoju tehnologiju, dizajn, proizvod ili marketing nastup, i tako nametne standard ostalim konkurentima[2, str: 228-230]. Pošto kupci uglavnom prvi put koriste ove proizvode, zadatak marketinga je da ih podstakne na tu inicijalnu kupovinu i da im otkloni zebnju u vezi sa performansama i njegovom superiornošću. Mnogi kupci očekuju veliki napredak proizvoda prve generacije, pa često odlažu kupovinu dok ti proizvodi ili tehnologije ne dostignu tržišnu zrelost.

Postoje dva ključna strategijska pitanja sa kojima se poduhvati susreću:

*a) kako finansirati inicijalne aktivnosti, dok proizvod ili tehnologija ne počne da donosi značajniji prihod?*

*b) na koje se tržišne segmente usmeriti i koji konkurentski pristup zauzeti ne bi li se dostigla liderska pozicija u grani?*

Da bi bili uspešni u industrijama budućnosti, novi poduhvati po pravilu moraju da se orijentišu na primenu sledećih strategija [12, str: 250-256]:

- Rano preuzimanje liderske pozicije izuzetno kreativnom i rizičnom strategijom. Najčešće se primenjuje strategija široke ili fokusirane diferencijacije [5, str. 218-220], povezana sa tehnološkom ili proizvodnom superiornošću poduhvata. Fokusiranje ima smisla kada su resursi i kapaciteti izuzetno ograničeni, a može se identifikovati više atraktivnih tržišnih segmenata, inovirane mogućnosti korišćenja proizvoda ili nova geografska područja.
- Usmeravanje na usavršavanje tehnologije, unapređenje kvaliteta proizvoda i razvijanje njegovih atraktivnih performansi. Iskoristiti prednosti pionirskog ulaska u granu kroz rano iskorišćenje tehnoloških potencijala, putem širenja proizvodnog asortimana, unapređenja dizajna, iskorišćenja efekata krive iskustva i pozicioniranjem u novim kanalima distribucije. Onoga trenutka kada se tehnološka "magla" raščisti i prevlada jedna tehnologija, treba je usvojiti što pre. Preduzetnik treba da ima na umu da su troškovi IR veoma visoki i da na tržištu promena dominantne tehnologije može da bude veoma brza i skupa.
- Formirati strategijsku alijansu ili zajedničko ulaganje sa ključnim dobavljačima da bi se obezbedio pristup specifičnim resursima [2, str: 258-259] i komplementarnim tehnologijama.
- Omogućiti kupcima da prvu generaciju proizvoda koriste lako i kupe jeftino. Kada proizvod postane prepoznatljiv širim segmentima tržišta, marketing aktivnosti treba preorijentisati na što veću učestalost korišćenja proizvoda i izgradnju lojalnosti brendu.

### **Zaključak**

Preduzetnici moraju napraviti balans između težnje ka ostvarivanju profita u kratkom roku i dugoročne potrebe da se izgradi održiva konkurentska prednost. Konkurentska borba se intenzivira najviše u oblasti visokih tehnologija u kojoj se svakodnevno pojavljuje veliki broj poduhvata

### **Definisanje strategijske orijentacije novih poduhvata u oblasti visokih tehnologija**

zasnovanih na najnovijim naučnim i tehnološkim dostignućima. Pred teorijom i praksom menadžmenta se postavlja značajan zadatak, da kreiraju okvir za definisanje njihove strategijske orijentacije u uslovima koji onemogućavaju odvijanje tradicionalnog procesa strategijskog menadžmenta. U radu su autori dali preporuke u kontekstu mogućih pravaca akcije, svesni da su ograničenja u ovoj oblasti velika, pre svega zbog visokog rizika i neizvesnosti sa kojima se preduzetnici suočavaju, ali sa željom da se ukaže na kompleksnost ove teme i definisanja fokusa budućih istraživačkih napora.

#### **Literatura**

1. Allen, K.A., [2009], *Launching New Ventures*, Houghton Mifflin Company, Boston, USA.
2. Baron, A.R. & Shane, A.S., [2005], *Entrepreneurship: a Process Perspective*, South-Western, Thomson Corporation.
3. Busenitz, L. W., [2007], 'Progress in Understanding Entrepreneurial Behavior', *Strategic Entrepreneurship Journal*, Бр. 1.
4. Casson, M., Yeung, B., Basu, A. & Wadeson, N., [2006], *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*, Oxford University Press.
5. Grant, M.R., [2009], *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, Oxford, UK.
6. Hisrich, R.D., Peters, M.P. & Shepherd, D.A., [2008], *Entrepreneurship*, McGraw-Hill, Singapore.
7. Longenecker, J.G., Moore, C.W. & Petty, J.W., [2003], *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*, South-Western, Thomson Learning, Mason.
8. Moreno, A. M. & Casillas, J. C., [2008], 'Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Бр. 32(3).
9. Morrison, R., & Ericsson, C., [2003], *Developing Effective Engineering Leadership*, The Institution of Electrical Engineers, London, United Kingdom, девети део.
10. Rasila, T., [2004], *Venture-to-Capital Framework for Growth Venturing and Professional Ownership*, University of Technology, Tampere.
11. Runyan, R., Droge, C. & Swinney, J., [2008], 'Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What are their Relationships to Firm Performance', *Journal of Small Business Management*, Бр. 46(4).
12. Thompson & Strickland, [2001], *Strategic Management*, McGraw-Hill Companies, Inc., Њујорк.
13. Извор са Интернета: <https://www.pwcmoneytree.com/MTPublic/ns/index.jsp> (Pricewaterhouse/Thomson Venture Economics/National Venture Capital Association Money Tree™ Survey 2008)

### STRATEGIC ORIENTATION OF NEW HIGH-TECH VENTURES

**Abstract:** The latest scientific and technological achievements in the last decade have led to appearance of numerous start-up ventures in the field of high technology. Those ventures are exposed to high levels of risk and uncertainty since they are located in the industries characterized by either extreme turbulence or initial stage in process of arising, which make traditional strategic management process unfeasible. In this paper, the authors pointed out the significance of defining strategic orientation and making distinctions in strategic approach depending on industry characteristic and time framework for strategy implementation.

**Keywords:** new ventures, high technologies, strategy, turbulent industries, emerging industries



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET

Časopis "EKONOMSKE TEME"

Godina izlaza XLVIII, br. 4, 2010., str. 575-590  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

## UTICAJ EKOLOŠKE POLITIKE NA OBLIKOVANJE EKOLOŠKIH PERFORMANSI STRANIH DIREKTNIH INVESTICIJA

**Doc. dr Marija Petrović-Randelović**  
**Doc. dr Snežana Radukić\***

**Rezime:** Ovaj rad ima za cilj da, na osnovu komparativne analize karakteristika instrumenata ekološke politike, ukaže na prednosti i nedostatke u njihovoj primeni u rešavanju ekoloških problema. Praksa je pokazala da u većini slučajeva primena kombinovanog sistema (komandno-kontrolni instrumenti plus ekonomski instrumenti) predstavlja ekonomski opravdan način za ostvarivanje postavljenih ekoloških ciljeva. Takva analiza poslužiće kao osnova za utvrđivanje efikasnosti primene ovih instrumenata na poboljšanje ekoloških efekata stranih direktnih investicija na zemlju domaćina.

**Ključne reči:** ekološka politika, strane direktne investicije, kontrola zagađenja, komandno-kontrolni, tržišno zasnovani instrumenti.

### Uvod

U vremenu kompleksnih promena, tehnološke inovacije predstavljaju vodeći pokretač privrednog rasta i razvoja privreda svih zemalja. Difuzija savremenih tehnologija se nalazi u centru procesa ubrzanog razvoja zemalja u razvoju i zemalja u tranziciji, i njihovog približavanja razvijenim zemljama. Međutim, savremene nove tehnologije ne predstavljaju samo instrument za pružanje podrške u dinamiziranju stope privrednog rasta i ubrzanju privrednog razvoja. One takođe predstavljaju osnovni instrument za poboljšanje stanja u životnoj sredini i ekoloških performansi zemalja u razvoju i zemalja u tranziciji. Novi proizvodni procesi i proizvodi, u zavisnosti od stepena njihove ekološke podobnosti, mogu

---

\* Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, E-pošta: marija.petrovic@eknfak.ni.ac.rs  
UDC 502.14:339.727.22, Pregledni rad  
Priljeno: 23.06.2010. Prihvaćeno: 12.11.2010.

doprineti minimiziranju *trade-offa* između privrednog rasta i pritiska na životnu sredinu smanjivanjem intenziteta zagađenja privrednih aktivnosti.

Poboljšanje tehnološke osnove proizvodnje, kao bazični uslov za povećanje međunarodne konkurentnosti i ubrzanje privrednog razvoja, pruža mogućnost zemljama u razvoju i zemljama u tranziciji da istovremeno ostvaruju napredak u proizvodnoj efikasnosti i bolje ekološke performanse. Međutim, visok stepen međusobne zavisnosti između stope privrednog rasta i tempa tehničkog progresa indikativno sugerise da je tempo tehničkog progresa određen dinamikom rasta privrede, ali i stopom rasta investicija u modernu i profitabilniju tehnologiju. Imajući u vidu da se sve zemlje ne nalaze u istoj fazi razvoja, i da se pri tom odlikuju različitim privrednom dinamikom, moglo bi se zaključiti da one neće biti u stanju da prihvataju ekološki čistiju tehnologiju i proizvodne procese u istom stepenu. Domaća akumulacija (odnosno, veća stopa štednje) predstavlja glavni finansijski izvor investicija u reprodukciju i povećanje produktivnih i ekološki opravdanih kapaciteta u razvijenim zemljama. Međutim, usled niskog nivoa dohotka per capita i niske stope štednje, zemlje u razvoju i zemlje u tranziciji nisu u mogućnosti da obezbede sredstva za finansiranje investicija iz domaće štednje, što deluje kao glavna prepreka ubrzanom privrednom rastu i poboljšanju stanja u životnoj sredini. Transferom neophodnih materijalnih i nematerijalnih resursa, strane direktne investicije danas dobijaju ulogu faktora od suštinskog značaja za ubrzanje razvoja i promociju ekološki održivih modela proizvodnje i potrošnje u zemljama u razvoju i zemljama u tranziciji.

Poboljšanje tehnološke osnove proizvodnje u velikom broju zemalja u tranziciji se zasniva na direktnom transferu savremene tehnologije preko stranih direktnih investicija razvijenih zemalja. Međutim, osnovno je pitanje da li zemlje domaćini stranih direktnih investicija mogu ostvariti ekološki održiv rast poboljšanjem ekološke efikasnosti proizvodnje i potrošnje. Povećanje ekološke efikasnosti pruža mogućnost da zemlje domaćini ostvaruju održive ekološke koristi, i da usled toga spreče potencijalne negativne efekte obima od SDI indukovanog privrednog rasta.

Kao nosioci savremene tehnologije u svetu, multinacionalne korporacije igraju vodeću ulogu u prekograničnom transferu i difuziji ekološki čiste tehnologije preko stranih direktnih investicija. Multinacionalne korporacije uvode savremenu ekološki opravdanu tehnologiju u zemlju domaćina direktno, investiranjem u osnivanje afilijacija ili prodajom tehnologije domaćim proizvođačima i potrošačima. Strane direktne investicije mogu generisati i ekološki korisne tehnološke spillover efekte, ali i doprineti povećanju ekološke efikasnosti, dinamiziranjem



### Uticaj ekološke politike na oblikovanje ekoloških performansi stranih direktnih investicija

konkurencije na tržištu zemlje domaćina. Osim toga, multinacionalne korporacije nameću stroge ekološke zahteve svojim dobavljačima u zemlji domaćina, što ih podstiče na usvajanje dobrih ekoloških propisa, standarda i menadžment prakse pri realizaciji njihovih aktivnosti. Međutim, ekološki uticaj ulaznih stranih direktnih investicija nije isti na sve sektore jedne ekonomije. Investicije u ekološki osetljive sektore ostvaruju daleko veći uticaj na nivo ekološke efikasnosti zemlje domaćina, nego one koje se ostvaruju u relativno nezagađujućim (čistijim) ekonomskim sektorima.

Danas dominira shvatanje među ekonomistima da ekološka politika zemlje domaćina predstavlja važnu determinantu SDI indukovanih tehnoloških promena. Na primer, "emisije kiselih kiša, posebno SO<sub>2</sub> emisije, su značajno redukovane u zemljama OECD-a, delom zahvaljujući uvođenju novih tehnologija za ublažavanje zagađenja, u sektorima koji su direktno odgovorni za takve emisije. Takva tehnologija je počela da se eksploatiše usled strožijih zahteva ekološke politike za obezbeđivanjem lokalnog kvaliteta vazduha" [3, str. 7].

Usled toga, postavlja se pitanje: Da li i na koji način i preko kojih instrumenata, ekološka politika zemlje domaćina može stimulisati transfer ekološki čiste tehnologije preko stranih direktnih investicija multinacionalnih korporacija, i pri tom doprineti ostvarivanju ne samo ekoloških, već i širih ciljeva održivog razvoja? U daljim razmatranjima daće se odgovor na ovo pitanje.

#### Instrumenti za postizanje ciljeva smanjenja zagađenja

Zavisno od karakteristika konkretnog zagađenja, postavljaju se efikasni ciljevi i biraju se adekvatni instrumenti kontrole zagađenja. Izbor adekvatnog instrumenta smanjenja zagađenja se može vršiti na osnovu različitih kriterijuma. Za potrebe ove analize razmotren je samo kriterijum troškovne efektivnosti i efikasnosti, odnosno isplativosti. U ovom delu, opisani su i objašnjeni instrumenti koji su dostupni za kontrolu zagađenja. Najčešće korišćeni instrumenti su navedeni u Tabeli 1. Naglasak je na metodu delovanja svakog instrumenta i da li je on troškovno-efikasan.

**Tabela 1. Klasifikacija instrumenata kontrole zagađenja**

Instrument	Opis	Primeri
<b>Institucionalni pristupi koji olakšavaju internalizaciju eksternalija</b>		
Sposobnost pregovaranja	Trošak ili smetnje pregovaranju su smanjene	Informacija zagađivača je smeštena u javni domen
Specifikacija odgovornosti	Kodifikacija odgovornosti za ekološku štetu	Respiratorna šteta u Japanu
Razvoj društvene odgovornosti	Programi obrazovanja i socijalizacije građanstva	Medijske kampanje održanja energije Ekološko obeležavanje

**Marija Petrović-Randelović, Snežana Radukić**

<b>Komandni i kontrolni instrumenti</b>		
Kvantitativne kontrole inputa i/ili kombinacije inputa	Zahtevi za korišćenje posebnih inputa ili zabrane/restrikcije korišćenja drugih	Zabrane korišćenja toksičnih sredstava
Tehnološke kontrole	Zahtevi za korišćenje posebnih metoda ili standarda	Zahtev za instaliranje katalitičkih konvertora u auspuhe automobila. BATNEEC
Kontrole outputa: Output kvote ili zabrane	Neprenosiv maksimum proizvedenog outputa	Zabrana korišćenja DDT Singapur: kvote vozila Licence za otpadne vode
Emisione licence	Neprenosiv maksimum emisioh kvota	
Lokacione kontrole (zoniranje-raspoređivanje na zone, planske kontrole, relociranje)	Regulacije koje su u vezi sa dozvoljenim lociranjem aktivnosti	Regulacije za zoniranje teške industrije
<b>Ekonomsko-podsticajni (tržišno-bazirani) instrumenti</b>		
Emisioni troškovi/takse	Direktni troškovi bazirani na kvantitetu i/ili kvalitetu zagađivača	Troškovi zagađenja vazduha (npr. troškovi NO <sub>x</sub> u Francuskoj i Švedskoj; troškovi SO <sub>2</sub> u Francuskoj i Japanu) Ugljenik/energetske takse Troškovi otpadnih voda (dokaz o efektivnosti u Nemačkoj, Holandiji i Maleziji) Troškovi buke (Belgija, Francuska, Nemačka, Japan, Holandija, Norveška, Švajcarska) Takse na đubriva i pesticide (Austrija, Belgija, skandinavske zemlje)
Korisnički troškovi/nadoknade/takse prirodnih resursa	Plaćanje troška kolektivnih usluga ili za korišćenje prirodnog resursa (nadoknade ili takse na resurse)	Korisnički troškovi opštinskog prikupljanja otpada, tretmana ili odlaganja Troškovi hazardnog otpada, korisnika otpadnih voda i avionske buke Troškovi vadenja vode (misli se na efektivnost u nekoliko azijskih zemalja) Cena zastoja u saobraćaju (Francuska, Norveška, Singapur, SAD)
Proizvodni troškovi/takse	Primenjuju se na proizvode koji zagađuju	Mađarska: automobilske gume Finska: nuklearni otpad Italija: plastične kese Belgija: taksa na proizvode koji se bacaju posle upotrebe
Subvencije za smanjenje emisija i upravljanje resursima	Finansijske isplate učinjene za smanjenje štetnih emisija ili očuvanje retkih resursa	Kvebek: subvencija za energiju koja se stvara iz otpada Norveška: nagrade za ekološku poljoprivredu
Tržišne (prenosive) emisione dozvole	Dva sistema: oni su bazirani na kreditima smanjenja emisija (ERC) ili <i>cap-and-trade</i>	Danska: CO <sub>2</sub> emisije iz elektrana

**Uticaj ekološke politike na oblikovanje ekoloških performansi stranih  
direktnih investicija**

Sistemi refundiranja depozita	Potpuno ili parcijalno nadoknađena isplata pri kupovini proizvoda	Austrija: ponovo punjive plastične flaše Kvebek: jednosmerne flaše za pivo i bezalkoholna pića Takođe korišćeno u Koreji, Grčkoj, Norveškoj i Švedskoj
Nadoknade za ne-izvršenje	Plaćanja od strane zagađivača ili korisnika resursa za ne-izvršenje, obično proporcionalna šteti ili stečenom profitu	Grčka: emisije automobila Švedska: istovarivanje nafte u more iz brodova
Izvršenje obaveza	Plaćen depozit, povratak novca za postizanje saglasnosti	Australija: rudnici SAD: otvorene jame
Obavezne isplate	Isplate u vidu kompenzacije štete	Japan: otpad – obnavljanje mesta zagađenih ilegalnim deponijama

Izvor: [6, str, 207]

Politika zaštite životne sredine obuhvata ne samo instrumente za kontrolu zagađenja kao takve, nego i institucije koje mogu sprečiti korišćenje instrumenata kontrole zagađenja. Svaki od njih ima karakteristike potencijalne prevencije pojave eksternalija ili internalizacije postojećih eksternalija. Prema tome, moguće je da decentralizovano ponašanje od strane potrošača i proizvođača može generisati efikasne ishode i tako otklanja potrebu za regulatornom intervencijom, ukoliko su ciljevi postavljeni na osnovu kriterijuma efikasnosti. Rešenja koja spadaju u institucionalni pristup internalizacije eksternalija su: pregovaranje, poštovanje principa pojedinačne odgovornosti i razvoj društvene odgovornosti.

Razlikuju se dve osnovne vrste instrumenata smanjenja zagađenja, i to su: instrumenti komandovanja i kontrole i ekonomsko-podsticajni (kvazi-tržišni) instrumenti. Upotreba ekonomskih instrumenata za postizanje ekoloških ciljeva se značajno povećava od 1970-ih godina. Povećao se broj primena, kao i vrste primenjenih instrumenata. Prihodi od ekoloških taksi 2000. godine su činili oko 7% ukupnog poreskog prihoda zemalja OECD-a i ta cifra se stalno povećava, što se i ubrzalo krajem 1990-ih.

Korisnički troškovi i subvencije su primenjeni 1970-ih godina. Od tada, emisioni troškovi i takse postaju rasprostranjeniji, subvencije podstiču instaliranje ili korišćenje ekološke kapitalne opreme koja postaje opšta i pojavilo se nekoliko drugih podsticajnih instrumenata u prvo vreme, uključujući sisteme refundiranja depozita i izvršenja obaveza. Došlo je do primene tržišnih dozvola, mada nije još uvek široko rasprostranjena. Tabela 2. prikazuje listu glavnih kategorija ekonomskih instrumenata i njihovu primenu u zemljama OECD-a.

Tabela 2. Ekonomski instrumenti korišćeni u zemljama OECD-a

Zemlja	Nadoknade, troškovi i takse	Trgovinske dozvole	Sistemi refundiranja depozita	Nadoknade za ne-izvršenje	Izvršenje obaveza	Obavezne isplate	Subvencije
Australija	•	•	•		•		•
Austrija	•		•				•
Belgija	•						
Kanada	•	•	•	•	•	•	•
Češka republika	•		•	•			•
Danska	•	•	•			•	•
Finska	•		•			•	•
Francuska	•	•					•
Nemačka	•					•	
Grčka	•			•			•
Mađarska	•		•	•			
Island	•		•				
Irska	•						
Italija	•		•				
Japan	•					•	•
Koreja	•		•	•			
Meksiko	•		•				
Holandija	•		•				•
Novi Zeland	•						
Norveška	•		•	•			•
Poljska	•	•	•	•			•
Portugal	•						
Španija	•						
Švedska	•		•	•		•	•
Švajcarska	•	•					•
Turska	•		•	•		•	•
V. Britanija	•						
SAD	•	•	•		•	•	•

Izvor: [4]; Oznaka • znači da je naveden instrument korišćen u datoj zemlji prema pregledu baziranom na anketi svih (29) zemalja OECD-a 1999. godine. 24 zemlje su odgovorile na anketu, a za one koje nisu odgovorile nema unosa u svim kolonama tabele, osim u koloni "Nadoknade, troškovi i takse". Pri tome, "Troškovi" se odnose na povratne emisione troškove, korisničke troškove i proizvodne troškove.

Ekonomski instrumenti su takođe široko primenjeni za upravljanje prirodnim resursima. Opšta primena je kod upravljanja količinom vode (tipično apstrahovanje troškova ili taksi), ribolova (takse, nadoknade i prenosive kvote), šumarstva (troškovi i subvencije) i vlažnih zemljišta (finansijska pomoć vlasnicima). Ekonomski instrumenti se takođe koriste za

## **Uticaj ekološke politike na oblikovanje ekoloških performansi stranih direktnih investicija**

očuvanje kvaliteta zemljišta i za očuvanje vrsta i divljih životinja (obično nadoknade i dozvole).

### **Instrumenti komandovanja i kontrole**

Dominantan metod za smanjenje zagađenja u većini zemalja je bio korišćenje direktne kontrole zagađivača. Ovaj skup kontrola se često naziva instrumentima komande i kontrole. Osnovne vrste ovih instrumenata su: standardi, neprenosive licence za emisije, minimalni tehnološki zahtevi i prostorno planiranje.

Tradicionalni način promene pravca zagađenja je bio postavljanje maksimalno dozvoljenih nivoa emisija ili korišćenja resursa, ili minimalno prihvatljivih nivoa kvaliteta životne sredine, i onda kažnjavanje firmi koje prekoračuju ove limite. Mere ovog tipa su poznate kao komandni i kontrolni (CAC) sistemi. Preciznije, oni obuhvataju inspektore koji kontrolišu količinu zagađenja i kazne koje su dovoljno velike za odvracanje firmi od prelaženja limita.

Praktično sve zemlje imaju ekološke regulacije jedne ili druge vrste. Na primer, EU ima preko 200 stavki u zakonodavstvu koje pokrivaju oblasti kao što su zagađenje vazduha i vode, buka, marketing i upotreba opasnih hemikalija, upravljanje otpadom, ekološki uticaji novih projekata (kao što su elektrane, putevi i kamenolomi), recikliranje, trošenje ozonskog omotača i globalno zagrevanje.

Obično, postoje tri pristupa za uspostavljanje CAC sistema:

- Tehnološki zasnovani standardi. Fokus bi trebao da bude na količini stvorenog zagađenja, bez obzira na njegov ekološki uticaj. Kako se tehnologija za smanjenje zagađivača unapređuje, tako treba određivati snažnije standarde, bazirane na “najboljoj raspoloživoj tehnologiji” (sve dok troškovi nisu prekomerni). Dakle, od proizvođača automobila bi se moglo zahtevati da obezbede da motori novih automobila zadovoljavaju niže nivoe emisije CO<sub>2</sub> kada im tehnologija to omogućava.
- Ambijentalno bazirani standardi. Ovde je fokus na ekološkom uticaju. Na primer, trebalo bi postaviti standarde za čistoću vazduha ili vode. Zavisno od lokacije i broja zagađivača u toj oblasti, dati standard bi se mogao postići sa različitim nivoima troška. Ako je cilj čistija životna sredina, taj pristup je efikasniji nego tehnološki bazirani standardi.
- Standardi društvenog uticaja. Ovde je fokus na efektu na ljude. Dakle snažnije standarde bi trebalo nametnuti u gušće naseljenim

područjima. Da li je pristup efikasniji od onog o ambijentalno baziranim standardima zavisi od pristupa održivosti. Ako je cilj postizanje društvene efikasnosti, standardi uticaja na ljude su preferisaniji. Ako je cilj zaštita životne sredine u njenu sopstvenu korist (dublji zeleni pristup), ambijentalni standardi bi bili preferisaniji.

Ukoliko postoji neizvesnost ekološkog uticaja zagađivača, posebno u dugom roku, često je bolje igrati na sigurno nego postaviti snažne emisione ili ambijentalne standarde. Oni bi mogli uvek biti oslabljeni u kasnijoj fazi ako efekti ne bi bili tako štetni, ali bi moglo biti suviše kasno za sprečavanje štete ako bi ti efekti bili ozbiljniji. Takse bi mogle biti sofisticiranije sredstvo postizanja društveno efikasnog autputa, ali CAC metodi su obično osmišljeni za lakše razumevanje u firmama i lakšu primenu. Takođe, postavljanje standarda je više u skladu sa pro-ekološkom etikom mnogih ekoloških grupa koje vrše pritisak, kao što su *Greenpeace* i *Friends of the Earth*. Korišćenje taksi, u suprotnom, fokusira se na efekte na ljude više nego na samu životnu sredinu.

#### **Ekonomsko-podsticajni (kvazi-tržišni) instrumenti**

Instrumenti komande i kontrole deluju nametanjem obaveza ili ograničenja na ponašanje firmi i pojedinaca. Instrumenti na bazi podsticaja deluju kreiranjem podsticaja za pojedince ili firme da dobrovoljno promene svoje ponašanje. Ovi instrumenti menjaju strukturu isplata sa kojom se suočavaju subjekti.

Korišćenje podsticaja da bi se ponašanje učinilo manje zagađivačkim može se posmatrati u smislu cena i tržišta. Takvo dejstvo imaju: takse, subvencije i prenosive dozvole koje stvaraju tržišta (ili kvazi-tržišta) za eksternalije zagađenja.<sup>1</sup> Na ovim tržištima, postoje cene koje stvaraju oportunitetne troškove koje će firme koje maksimiziraju profit uzeti u obzir u svom poslovanju.

Rešavanje postojećih problema u oblasti zaštite životne sredine zahteva da se među utvrđenim ekološkim problemima odrede prioriteti i da se utvrde ekonomski efikasne strategije za njihovo rešavanje. U tom procesu važnu ulogu igraju adekvatno utvrđivanje cena i primena ekonomskih instrumenata. Ekonomskim instrumentima se utiče na efikasnu alokaciju resursa i podstiče racionalno ponašanje u skladu sa konceptom održivog razvoja i na taj način omogućava ekonomski efikasno ostvarivanje ciljeva politike zaštite životne sredine.

---

<sup>1</sup> Na odgovornost se takođe može gledati kao na instrument baziran na podsticaju.

### **Uticaj ekološke politike na oblikovanje ekoloških performansi stranih direktnih investicija**

---

Ekonomski instrumenti predstavljaju jednu suštinski bitnu grupu u okviru širokog spektra instrumenata politike u oblasti životne sredine. "Cilj njihove primene je podsticanje promena u strukturi podsticajnih mera za ponašanje ekonomskih činilaca kroz internalizaciju ekoloških ili troškova koji proističu iz trošenja resursa" [7, str. 178]. Obrazloženje za primenu ekonomskih instrumenata zasniva se na uključivanju ekoloških eksternih efekata u kalkulaciju odgovornih za stvaranje neželjenih efekata procesa proizvodnje i potrošnje na životnu sredinu. Ekonomska teorija smatra da su neželjeni efekti eksternalija trošak za društvo. Ti eksterni troškovi mogu se u celini ili delimično internalizovati uvođenjem poreza ili takse na neželjene efekte ili na proizvode ili procese koji proizvode eksterne efekte. Takvi nameti će povećati cenu proizvoda i podstaći kako proizvođače, tako i potrošače da pređu na alternativne proizvode i procese koji ne nose obavezu plaćanja.<sup>2</sup>

Jedna od glavnih osobina koja izdvaja ekonomske instrumente od tradicionalnih regulatornih komandno-kontrolnih instrumenata je u tome što u ostvarivanju ciljeva politike o životnoj sredini ekonomski instrumenti podstiču tržišni pristup. Dve osnovne funkcije ekonomskih instrumenata su:

- stimulisanje ekološki prihvatljivog ponašanja ekonomskih činilaca, i
- generisanje prihoda radi koncentracije finansijskih sredstava za investicije koje poboljšavaju kvalitet životne sredine (programi sanacije, tehnologije za uklanjanje zagađenja, obrazovanje itd.).

"Osnovni zadatak ekonomskih instrumenata je da obezbedi adekvatno valorizovanje ekoloških resursa sa ciljem da se promoviše njihova efikasna upotreba i alokacija. Ako su cene ekoloških proizvoda i usluga pravilno odmerene, onda se stvaraju uslovi njihove ravnopravnosti sa ostalim faktorima na tržištu i njihova pravilna – održiva alokacije je osigurana. Korektna primena cena – npr. u slučaju zagađenja – osigurava optimalno korišćenje životne sredine jer se marginalni troškovi za smanjenje zagađivanja izjednačavaju sa marginalnim troškovima ekoloških šteta. Ekološki proizvodi i usluge ne predstavljaju tržišne proizvode iako je razvijeno dosta metoda kojima se pokušava ostvariti pristup utvrđivanju ekoloških cena"[2, str. 15].

---

<sup>2</sup> Tipičan primer je cena koja se plaća za tretman otpadne ambalaže. Proizvođač uključuje troškove pakovanja u cenu proizvoda, ali troškove tretmana otpadne ambalaže (prikupljanje, odlaganje na deponije ili spaljivanje) snosi neko drugi. Postoji shvatanje da troškovi korišćenja i odlaganja proizvoda takođe treba da budu uključeni u njegovu cenu i da ih snosi onaj ko ga proizvodi i troši. Cena proizvoda treba da odražava stvarne ukupne troškove.

Ovi instrumenti predstavljaju ujedno i vrlo značajne mehanizme preko kojih ekološka politika ne obezbeđuje samo resurse za finansiranje investicija u životnu sredinu, već i podstiče ekološki prihvatljivo ponašanje ekonomskih subjekata. S obzirom da ostvaruju veliku efikasnost u primeni, s pravom se može reći da ekonomski instrumenti u ekološkoj politici igraju značajnu ulogu u regulisanju ekoloških efekata stranih direktnih investicija u zemlji domaćina.

### **Komparativna analiza instrumenata ekološke politike**

Ekološka politika, putem ograničavanja emisija zagađujućih materija kroz zakonodavstvo, uvođenjem ekoloških poreza, subvencija ili dozvola kojima se trguje, predstavlja veoma značajan faktor koji podstiče preduzeća na razvoj i usvajanje nove ekološki podobne opreme ili tehnologije. Različiti instrumenti ekološke politike ostvaruju različite efekte na intenzitet i pravac tehnoloških promena. Danas dominira shvatanje da tržišno zasnovani instrumenti pružaju veći podstrek u odnosu na komandno-kontrolne za usvajanje efikasnije i bolje tehnologije za kontrolu zagađenja. Osnovni argument kojim se pravda takvo uverenje je da ekološke politike koje su zasnovane na komandno-kontrolnom pristupu, kao što je propisivanje limita emisija za instalacije, ne predviđaju nagrade ili neke druge mere stimulacije ukoliko je preduzeće smanjilo nivo emisija ispod zahtevanog nivoa. Međutim, u uslovima kada ekološka politika primenjuje tržišno zasnovane instrumente, preduzeća koja ostvaruju bolje ekološke performanse od propisanih, biće stimulisana na njihovo dalje poboljšanje kako zbog smanjivanja poreskih obaveza, tako i usled mogućnosti trgovine dozvolama za zagađenje. Komandno-kontrolni pristup deluje u pravcu ograničavanja inovativnih napora preduzeća i identifikacije onih alternativa koje su troškovno efektivnije u dugom roku.

”Komandno kontrolni pristup podrazumeva direktnu regulaciju, primenu sistema monitoringa, primarnu upotrebu regulatornih mehanizama, kao što su standardi, dozvole, odobrenja i povlastice posebno u kontroli korišćenja voda i zemljišta. Kada je u pitanju smanjenje nivoa zagađivanja, ovaj pristup podrazumeva veliku regulativnu moć države u domenu prognostičkih elemenata za pojedine grane, tehnologije i kapacitete. Ovaj pristup je relativno težak za primenu i koristi se uglavnom u zemljama gde je regulatorna nepropustljivost deo načina življenja” [8, str. 68]. Ovaj pristup u ekološkoj politici primenjuje se u SAD, Kini i nekim zemljama Evropske unije, kao što je Nemačka.

Komandno-kontrolni pristup se sastoji u primeni legalno ustanovljenih standarda, koji imaju za cilj ostvarivanje poboljšanja u



### **Uticaj ekološke politike na oblikovanje ekoloških performansi stranih direktnih investicija**

ekološkom kvalitetu. Takav regulatorni pristup zaštiti životne sredine odlikuje se izvesnim prednostima u njegovoj primeni. Prva prednost se odnosi na postojanje dugoročnog iskustva u sprovođenju u drugim oblastima od javnog značaja kao što su zdravlje i bezbednost. Druga prednost je u tome što propisi predstavljaju efektivan način za sprečavanje nanošenja nezamenjive štete životnoj sredini. Treća prednost se odnosi na to što se primenom propisa garantuje ostvarivanje željenih ciljeva.

S druge strane, komandno-kontrolni pristup se odlikuje brojnim *nedostacima*:

- "vrlo je teško obezbediti efektivno sprovođenje ovih propisa, uglavnom usled potrebe za većom kontrolom, postojanja velikog broja administrativnih zahteva, potrebe za obučanim osobljem koje će vršiti inspeksijski nadzor nad njihovom primenom, komplikovanih zakonodavnih postupaka za rešavanje problema neusaglašenosti sa definisanim zahtevima, itd;
- drugi nedostatak se odnosi na to što je propisima lako manipulirati u smislu da oni mogu vrlo lako postati predmet pregovaranja i sporazumnog usaglašavanja između nadležnih organa i privatnog sektora, i usled toga mogu postati izvor korupcije. To zahteva adekvatno objašnjenje. Ukoliko neki investitor traži dozvolu za rad, uslovi izdavanja ove dozvole su vrlo često predmet pregovora. U stvari, investitori preferiraju direktnu regulaciju u odnosu na poreze i namete, iz razloga što se njima lakše manipuliše, a time i izbegava plaćanje poreskih nameta;
- osnovno ograničenje regulacije proizilazi iz njenog statičkog karaktera i pružanja manjeg podstreka tehnološkim poboljšanjima. U stvari, tehnički progres se ugrađuje u novim propisima i standardima tek nakon protoka dužeg perioda vremena. Od velikog je značaja da se razvije neka vrsta ugrađenog "feedback" sistema koji će podsticati razvoj propisa;
- najzad, propisi su troškovno neefektivni, ne samo usled komplikovane procedure njihovog sprovođenja, već i iz razloga što oni nisu efikasni u ekonomskom pogledu. To je jedan od razloga zašto raste interesovanje za efikasnijom implementacijom ekonomskih instrumenata (naročito poreza, naknada i dozvola kojima se trguje) regulacije kvaliteta životne sredine" [1, str. 8].

Postoji čitav niz ekonomskih instrumenata za implementaciju ekonomskog pristupa u upravljanju prirodnim resursima i realizaciji politike zaštite životne sredine. Svaki instrument koji ima za cilj da indukuje

promenu u ponašanju ekonomskih subjekata, internalizacijom ekoloških troškova ili troškova iscrpljivanja prirodnih resursa, kvalifikuje se kao ekonomski instrument. Ekonomski instrumenti putem tržišnog mehanizma usmeravaju ponašanje ekonomskih aktera u pravcu ostvarivanja poželjne situacije u životnoj sredini. Primena ekonomskih instrumenta u ostvarivanju ciljeva ekološke politike se može vršiti samostalno, kada se javljaju u ulozi supstituta za druge instrumente ekološke politike ili komplementarno sa drugim instrumentima. Na primer, uvođenje tržišnih faktora u komandno-kontrolnom pristupu može podstaći ekonomske aktere na preduzimanje mera veće zaštite od zagađenja i dovesti do razvoja efikasnijih ekonomskih rešenja datog problema. Nasuprot komandno-kontrolnom pristupu, tržišno zasnovan pristup u politici zaštite životne sredine je fleksibilniji i pruža mogućnost da, u skladu sa tržišnim signalima, ekonomski subjekti vrše slobodan izbor mera za kontrolu zagađenja, koje su najefektivnije za rešavanje datog problema. Ekonomski instrumenti u politici zaštite životne sredine poseduju niz suštinskih *prednosti* u odnosu na regulatorne instrumente komandno-kontrolnog pristupa:

- ekonomski instrumenti predstavljaju ključne instrumente za ostvarivanje ekološki održivog razvoja. Ovo iz razloga što integracijom ekoloških pitanja u probleme ekonomskog izbora ekonomski instrumenti promovisu pomeranja u alokaciji resursa ka onim aktivnostima koje su ekološki čiste i ekonomski atraktivne;
- ekonomski instrumenti pružaju mogućnost zatvaranja jaza između privatnih i socijalnih troškova, internalizacijom svih eksternih troškova ka njihovim izvorima, proizvođačima i potrošačima resursno iscrpljujućih i proizvoda koji zagađuju životnu sredinu, tako što se stvarni troškovi zagađenja odražavaju u ceni proizvoda i usluga. "Značaj internalizacije ekoloških troškova u održivom razvoju i ključna uloga ekonomskih instrumenata u tom procesu jasno je naglašena na Konferenciji UN o životnoj sredini razvoju u Riju de Žaneiru, juna 1992. godine. U Rio Deklaraciji princip 16. jasno naglašava da bi nacionalni nadležni organi trebalo da promovisu internalizaciju ekoloških troškova i primenu ekonomskih instrumenata, uzimajući u obzir pristup da bi zagađivač trebalo u principu da snosi troškove zagađenja, uvažavajući nacionalne prioritete i bez narušavanja međunarodnih trgovinskih tokova i investicija" [5, str. 5]. Zapravo, primena ekonomskih instrumenata na principu "zagađivač plaća", implicira uvažavanje ekoloških troškova u proizvodnji i potrošnji, integracijom ovih troškova u proces donošenja odluka;

### Uticaj ekološke politike na oblikovanje ekoloških performansi stranih direktnih investicija

---

- ekonomski instrumenti doprinose ostvarivanju značajnih ekonomskih ušteda, odnosno oni podstiču smanjenje zagađenja i doprinose ostvarivanju ekoloških ciljeva po najnižim troškovima. Prednost ekonomskih instrumenta se ogleda u tome što oni podstiču proizvođače i potrošače da uzimaju ekološke probleme pri donošenju odluka i minimiziraju upotrebu resursa i nivo otpada koliko je to moguće;
- ekonomski instrumenti nisu samo troškovno efektivni (*statička efikasnost*), već i pružaju permanentne podsticaje za ekološki prihvatljivo ponašanje ekonomskih aktera. To je takozvana *dinamička efikasnost* ekonomskih instrumenata koja se ogleda u stimulanju tehnoloških promena kroz istraživanje i razvoj efikasnije tehnologije za kontrolu i ublažavanje zagađenja, razvoj ekološki čistih proizvodnih procesa i proizvodnju proizvoda koji ne zagađuju životnu sredinu. Podsticanjem primene ekološki efikasnije tehnologije pruža se ekonomskim akterima mogućnost za ostvarivanje ne samo ušteda u troškovima ekološkog prilagođavanja, već i ušteda u iznosu poreskih obaveza;
- ekonomski instrumenti pružaju fleksibilnost ne samo nadležnim organima, u smislu njihove lakše modifikacije i prilagođavanja u odnosu na promene propisa, već i privrednim subjektima, u smislu slobode izbora metoda za najefikasniju kontrolu zagađenja;
- ekonomski instrumenti predstavljaju značajan izvor sredstava za finansiranje investicija u zaštitu životne sredine budući da generišu prihode koji se namenski alociraju u pravcu zaštite životne sredine ili u državni budžet, ili ekološke fondove;
- ekonomski instrumenti doprinose očuvanju resursa i njihovoj transmisiji.

Imajući u vidu navedene prednosti, moglo bi se zaključiti da bi uključivanje tržišno zasnovanog pristupa u ekološkoj politici doprinelo poboljšanju efektivnosti ove politike. Sasvim je izvesno da nijedan pristup u ekološkoj politici ne daje optimalne rezultate u svakoj situaciji. Ekološka politika zasnovana na tržišnom mehanizmu i primeni ekonomskih instrumenta, kao što se može videti, pokazuje kako prednosti, tako i nedostatke. Međutim, prednosti ekonomskih instrumenta su u toj meri velike da podstiču sve veće oslanjanje na primenu ovih instrumenata u rešavanju praktičnih problema zagađenja i ekološke degradacije u mnogim situacijama.

Međutim, postoje neki ekološki problemi koji se ne mogu rešiti isključivim oslanjanjem na ekonomske instrumente, i usled toga zahtevaju kombinovani pristup u ekološkoj politici. Praksa je pokazala da u većini

slučajeva primena kombinovanog sistema (komandno-kontrolni instrumenti plus ekonomski instrumenti) predstavlja ekonomski opravdan način za ostvarivanje postavljenih ekoloških ciljeva. Ovo naročito iz razloga što primena komandno-kontrolnih instrumenata obezbeđuje smanjivanje stepena i troškova neizvesnosti, dok primena ekonomskih instrumenata nudi fleksibilnost u rešavanju ekoloških problema. Međutim, značajno je istaći da stepen i uspešnost primene ekonomskih instrumenata u ostvarivanju ciljeva ekološke politike u najvećoj meri zavisi od stepena izgrađenosti tržišnih institucija i mehanizama tržišta, ekonomskih i političkih struktura, i dr.

### **Zaključak**

Zemlje u razvoju i zemlje u tranziciji mogu da ostvare izvesna ekološka poboljšanja primenom ekonomskih instrumenata, ukoliko ovi instrumenti počinju da se uvode u ranijim etapama procesa razvoja ekološke politike. Zapravo, ekonomske reforme i strukturalna prilagođavanja pružaju jedinstvenu šansu za implementaciju ekonomski opravdanih i ekološki efikasnih instrumenata zaštite životne sredine.

Postoje brojni problemi koje bi trebalo rešiti i preduslovi koje bi trebalo ispuniti kako bi se omogućila efikasna primena ekonomskih instrumenata ekološke politike u zemljama u razvoju i zemljama u tranziciji, i, shodno tome, stimulisalo ekološki odgovorno ponašanje inostranih investitora. Po svom značaju se ističu sledeći:

- 1) neutralisanje nedostataka u državnoj intervenciji;
- 2) ustanovljenje efikasne ekonomske strukture, što uključuje: funkcionisanje tržišta, kontrolu inflacije, efikasan i transparentan protok informacija do ekonomskih subjekata, i uklanjanje monopola;
- 3) razvoj institucionalne strukture i administrativnih veština, što uključuje:
  - jasno definisanje vlasničkih prava,
  - jasno definisan i stabilan regulatorni sistem,
  - razvoj odgovarajućih institucija, posebno fiskalnih struktura i administrativnih veština,
  - prihvatanje i primena principa zagađivač plaća;
- 4) efikasna kombinacija podsticajne i redistributivne funkcije ekonomskih instrumenata;
- 5) preduzimanje mera u oblasti poreske reforme, usmeravanjem pažnje na uklanjanje ekološki štetnih i troškovno skupih subvencija, identifikaciju i uklanjanje ekološki štetnih poreza ili

### **Uticaj ekološke politike na oblikovanje ekoloških performansi stranih direktnih investicija**

---

poreskih olakšica, prilagođavanje postojećih poreza rešavanju ekoloških problema i razvoj novih eko-poreza.

Uloga stranih direktnih investicija u poboljšanju ekoloških performansi od nesumnjivo velikog je značaja za zemlje u razvoju i zemlje u tranziciji, budući da se preko njih vrši najefikasniji i najpovoljniji transfer ekološki čiste tehnologije, i ekoloških know-how, koji bi trebalo da podrže ciljeve održivog razvoja. Uloga države je da stvori takav ekonomski i zakonodavni sistem u kome će praktični sistem ekoloških propisa, uz podršku ekonomskih i fiskalnih mera, olakšati akceleraciju i povećati tražnju za transferom ekološki čiste tehnologije. Uprkos tome što će se uticaj politike i dalje odražavati kroz primenu ekoloških propisa i standarda, potrebno je učiniti postepene korake ka razvoju takvih regulatornih režima koji će sa kombinovanom primenom ekonomskih instrumenata i dobrovoljnih pristupa pružiti veću fleksibilnost u ostvarivanju ekonomskih rezultata, i stimulisati ekološku odgovornost u proizvodnji i ostvarivanju operacija na tržištu od strane multinacionalnih korporacija.

#### **Literatura**

1. Bard, Jean-Philippe, Economic instruments in environmental policy: Lessons from the OECD experience and their relevance to developing economies, OECD Development Centre Working Paper No. 92, January, 1994.
2. Njegovan, Z., Ekonomski instrumenti kao element održive politike zaštite životne sredine, Industrija, br. 3, 2004.
3. OECD, Environmental Directorate (Centre for Tax Policy and Administration), Impact of environmental policy instruments on technological change, (Joint Meetings of Tax and Environmental Experts), COM/ENV/EPOC/CTPA/CFA(2006)36/FINAL, 2007.
4. OECD, Voluntary Approaches for Environmental Policy, Paris, OECD, 1999.
5. Panayotou, T., Economic instruments for environmental management and sustainable development”, United Nations Environment Programme (UNEP) and Environment and Economics Unit (EEU), Environmental Economics Series, Paper No. 16, December, 1994.
6. Perman R., Ma Y., McGilvray J., Common M., Natural Resource and Environmental Economics, Pearson, Addison Wesley, 2003.
7. UNDP, Vodič za dobro upravljanje u oblasti životne sredine, Regionalna kancelarija za Evropu i Zajednicu nezavisnih država UNDP-a, Beograd, 2003.
8. Zeković, Slavka, Ekonomski i tržišni instrumenti u politici održivog razvoja u Srbiji, Industrija 1-4, 2002.

**Marija Petrović-Randelović, Snežana Radukić**

---

**THE IMPACT OF ENVIRONMENTAL POLICY ON SHAPING THE ENVIRONMENTAL PERFORMANCES OF FOREIGN DIRECT INVESTMENT**

**Abstract:** On the basis of a comparative analysis of the characteristics of the environmental policy instruments, the aim of this paper is to point to the advantages and disadvantages in their application in solving environmental problems. Practice has shown that in most cases, the application of mixed systems (command and control instruments plus economic instruments) is an economically reasonable way of achieving the defined environmental goals. Such analysis will serve as the basis for determining the effectiveness of the implementation of these instruments to improve the environmental effects of FDI on host countries.

**Keywords:** environmental policy, foreign direct investment, pollution control, command and control, market-based instruments.



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET

Časopis "EKONOMSKE TEME"

Godina izlaza XLVIII, br. 4, 2010., str. 591-605  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

## UTICAJ EMOCIONALNOG RUKOVOĐENJA NA STAVOVE ZAPOSLENIH

**Dr Snežana Vujović\***

***Rezime:** Teorija emocionalnih događaja polazi od jedinstvene ideje da se rukovodiocu pripisuje značajna uloga u kreiranju organizacionog okruženja. Ponašanjem koje demonstrira u interakciji sa onima kojima rukovodi, rukovodilac prouzrokuje pozitivne i negativne emocionalne događaje u organizaciji, utičući neposredno na formiranje stava zaposlenih prema poslu i organizaciji kojoj pripadaju. Polazeći od ovih shvatanja, u radu se pokazuje da primena transformacionog modela rukovođenja (idealizovan uticaj, inspirativna motivacija, inetelektualna stimulacija i individualizacija obzira) i inteligentna upotreba pozitivnih emocija u poslovanju, omogućuje podsticanje pozitivnog raspoloženja među zaposlenima i u skladu sa tim ispoljavanje pozitivnih emocionalnih reakcija prema poslu i organizaciji u celini. Zadovoljstvo poslom i organizaciona posvećenost, kao pozitivne promene u stavovima zaposlenih, smatraju se zato ključnim indikatorima uspešnosti transformacionog stila rukovođenja.*

***Ključne reči:** transformaciono rukovođenje, pozitivne emocije, stavovi zaposlenih, zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost.*

### Uvod

Transformaciono rukovođenje kao najdominantniji pravac istraživanja međusobnog odnosa rukovodioca i njegovih zaposlenih, zasnovan je na moći i vrednostima koje između sebe dele, stremeći stvarnim promenama što odražavaju njihove zajedničke svrhe i ciljeve. Pristup na kome se zasniva teorija transformacionog rukovođenja u naučnim krugovima se uglavnom definiše kao potpuno nov i drugačiji u odnosu na ranija

---

\* Visoka poslovna škola strukovnih studija, Blace, E-pošta: sneznavujovic@hotmail.com  
UDK 005.32:331.101.32, Pregledni rad  
Priljeno: 04.11.2009. Prihvaćeno: 25.10.2010.

proučavanja ovog fenomena. Prvo, nova paradigma u rukovođenju prepoznaje važnost emocija u poslu kao pokretača svake ljudske aktivnosti. Pokazalo se da je rukovođenje jedan emocionalni proces, da je uspeh rukovodioca uveliko određen njegovim emocionalnim sposobnostima od kojih će zavisiti kako će se nositi sa frustracijama, kako će kontrolisati loša raspoloženja i kakav će biti u interakciji sa drugima. Drugo, transformacioni pristup rukovođenju prepoznaje važnost uloge koja se dodeljuje rukovodiocu u stvaranju rezultata (transformacija) značajnih kako za same zaposlene, tako i organizacije u celini. Sopstvenim intelektom, specifičnim znanjima i sposobnostima koje poseduju, rukovodioci mogu organizaciji osigurati dodatnu vrednost, a time i specifičnu poziciju na tržištu, jer se pretpostavlja da će kao uzori svojim zaposlenima podstaći u njima želju za delovanjem i stalnim usavršavanjem. Uvažavanjem i uključivanjem emocija u poslovanje, a ne samo racionalnosti, zatim naglašavanjem mesta i uloge rukovodioca u kreiranju pozitivne emocionalne klime, koja će omogućiti ostvarivanje organizacionih ciljeva i postizanje očekivanih rezultata, transformaciono rukovođenje predstavlja sinonim za uspešno poslovanje.

Iz potrebe da se definiše i objasni skoro svaki tip efikasnog rukovođenja, pojam „transformaciono“ je upotrebljavano sa namerom da ukaže na transformaciju zaposlenih kao pojedinaca, odnosno samih organizacija, jer postići promene je ključan segment ovog modela rukovođenja. Iako se iz postojeće literature može izvući zaključak da teoretičari transformacionog rukovođenja stoje na različitim pozicijama kada je ostvarivanje konkretnih promena u pitanju (vrednosti, stavovi i ponašanja zaposlenih i/ili institucionalne promene), najveći broj modela ipak je konceptualizovan na nivou odnosa rukovodilac – zaposleni. Njihov glavni interes je u objašnjenju direktnog uticaja koji rukovodilac ostvaruje na zaposlene kao pojedince, bez ispitivanja neposrednog delovanja na grupu, odnosno ostvarivanje organizacionih promena. Zbog toga, svaka promena stava zaposlenih u smislu zadovoljstva i posvećenosti poslu koji obavlja i timu kome pripada, pored njihovog prosocijalnog ponašanja i ostvarivanja visokih performansi, smatra se prioritarnim zadatkom i važnim indikatorom uspešnosti rukovođenja.

Satisfakcija zaposlenih i njihova posvećenost ciljevima i rezultatima organizacije, odnosno nezadovoljstvo zaposlenih poslom koji obavljaju ili organizacijom kojoj pripadaju, determinisani su u velikoj meri ponašanjem rukovodioca. Njegovom mentalnom sposobnošću da gradi pozitivan organizacioni duh, podstiče optimizam i samopouzdanje, izražava poverenje u svoje saradnike, uvažava njihovo mišljenje i ideje, ili pak njegovom zaslepljenošću egocentričnim ciljevima, čime postaje moćna i autoritativna



### **Uticaj emocionalnog rukovođenja na stavove zaposlenih**

---

figura koja stavlja naglasak na poslušnost, hijerarhiju, disciplinu, čvrstinu, komandu i kontrolu.

Uloga rukovodioca u determinisanju stavova zaposlenih, zauzima dominantno mesto u teoriji emocionalnih događaja. Polazeći od ideje da određeni postupci rukovodioca direktno podstiču doživljenje različitih emocija među zaposlenima, oni istovremeno i neposredno oblikuju njihove stavove prema poslu i organizaciji. Pozitivne emocije i osećanja podstiču zadovoljstvo i organizacionu posvećenost, dok negativno raspoloženje kroz naglašeno nezadovoljstvo i negativan stav prema rukovodiocu i poslu, dugoročno može uticati na odluke zaposlenih da napuste organizaciju.

Širok je spektar ponašanja koji transformacioni rukovodilac ispoljava u interakciji sa zaposlenima: inspirativno motiviše, intelektualno stimuliše, prepoznaje pojedinačne potrebe svakog člana poslovne zajednice. I ne samo to; poslednje, ali ne manje bitno, vršenjem idealizovanog uticaja na one kojima rukovodi omogućuje identifikaciju istih sa organizacijom kojoj pripadaju. Da li su onda različita ponašanja transformacionog rukovodioca posledica talenta ili unutrašnjeg potencijala da emocije, pre svega pozitivne svesno uključuje u poslovanje? One negativne potiskuje ili kontroliše, stvarajući pozitivnu organizacionu klimu i bliske socijalne interakcije. Drugačije rečeno, da li sposobnost rukovodioca da na inteligentan način izražava, upotrebljava i podstiče pozitivne emocije i uspešno upravlja njima utiče na oblikovanje pozitivnog stava zaposlenih.

Ideja da pozitivne emocije igraju važnu ulogu u rukovođenju potvrđuje se opsežnom literaturom u kojoj se ove emocije povezuju sa onim istim konačnim rezultatima postignutim unutar procesa transformacionog rukovođenja. Brojna su istraživanja koja pokazuju na koji način emocije utiču na motivaciju, kreativnost i performanse, interpersonalnu komunikaciju, izostajanje sa posla, pregovaranje. Tako je Ajsen [1] dokazao uticaj pozitivnih osećanja na povećanje rešavanja problema i odlučivanje, odnosno povećanje kognitivnog procesiranja informacija koje nije samo fleksibilno, inovativno i kreativno, već temeljno i efikasno. Levisova [2] u svojim nalazima potvrđuje percepciju rukovodioca kao manje efikasnog, ukoliko ispoljava negativne emocije. Barseid [3] tvrdi da širenje pozitivnih emocija može povećati grupnu kooperativnost i smanjiti grupne konflikte. Pozitivne emocije doprinose ocenjivanju rukovođenja efikasnim, odnosno sposobnosti rukovodioca u pozitivnom emocionalnom izražavanju ostvaruju značajne efekte na percepciju rukovođenja kao efikasnog. Teoretičari rukovođenja uglavnom naglašavaju opšte prihvaćen stav po kome izražavanje pozitivnih emocija, pre svega entuzijazma i satisfakcije, za razliku od izražavanja neutralnih ili negativnih emocija, utiče na precepciju

transformacionog rukovodioca kao efikasnog. Rezultati većeg broja proučavanja transformacionog rukovođenja i pozitivnih emocija, potvrđuju prethodno iznete konstatacije: rukovodilac se percipira i ocenjuje efikasnijim u situacijama izražavanja pozitivnih emocija [4].

Transformacioni rukovodioci imaju sposobnost primene pozitivnih emocija u poslovanju. Zahvaljujući svom unutrašnjem potencijalu za ispoljavanjem emocija, utiču na stvaranje osećaja zadovoljstva i posvećenosti među zaposlenima u izvršenju radnih zadataka. Neminovnost je da moderni menadžeri, transformacioni rukovodioci uključuju pozitivne emocije u rukovođenje i upravljanje u organizacijama. Demonstracijom onih ponašanja kojima se izražava međusobno poverenje, uvažavanje tuđih mišljenja i ideja, prepoznaju druga osećanja, omogućuje se samostalnost i kreativnost u radu.

### **1. Komponente transformacionog modela rukovođenja**

Model transformacionog rukovođenja čine četiri komponente ili skupine različitih ponašanja rukovodilaca: idealizovan uticaj, inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija i individualizacija obzira [31].

Prva od četiri komponente, ili bolje rečeno skupa različitih ponašanja rukovodioca, jeste idealizovan uticaj. Samouveren rukovodilac svestan sopstvenog rukovođenja i ponašanja ima visok stepen odanosti u postizanju organizacionih ciljeva. Njegovi poslovni, ali i moralni standardi su visoki, jer nose sa sobom veliku odgovornost za vlastite postupke. Za sve to vreme transformacioni rukovodilac uvažava dostignuća saradnika. Posledica takvog ponašanja je u sticanju poverenja i poštovanja svojih zaposlenih. Vremenom postaju njihov uzor, podstičući snažan osećaj ponosa zbog pripadnosti organizaciji.

Inspirativna motivacija, kao druga komponenta transformacionog modela rukovođenja, za svrhu sadrži sposobnost rukovodilaca u motivisanju i inspiraciji zaposlenih. Komunikacijom pozitivnih i podsticajnih poruka kojima širi entuzijazam i optimizam u mogućnost ispunjenja ciljeva organizacije, rukovodilac izražava snažno poverenje u znanje i sposobnosti svojih zaposlenih, čime utiče na njihovu samopercepciju (samopouzdanje, samovrednovanje) [5] i samoefikasnost (svest o važnosti ostvarenja vizije utiče na spremnost u postavljanju ličnih, konkretnijih ciljeva [6]. Osim sposobnosti formulisanja strateškog pravca i demonstriranja privrženosti zajedničkoj viziji, rukovodilac stvara osećaj kolektivnog identiteta među zaposlenima. Interesi, vrednosti i uverenja zaposlenih, sa jedne strane i aktivnosti, ciljevi i ideologija rukovodioca, sa druge, postaju podudarni i komplementarni [5]. A to je glavni cilj rukovodioca da uključi zaposlene u

## **Uticaj emocionalnog rukovođenja na stavove zaposlenih**

---

predviđanje zajedničke budućnosti. Kreiranje i oslikavanje pozitivnog, optimističnog pogleda u budućnost predstavlja osnovnu tehniku rukovodioca u inspiraciji i motivaciji svojih zaposlenih [7].

Podsticanje zaposlenih da se uključe u proces kreativnog mišljenja i kreativnog rešavanja problema predstavlja fundamentalnu ideju intelektualne stimulacije transformacionog rukovođenja. To je ujedno i treća komponenta transformacionog modela rukovođenja. Obezbeđenjem kompleksnih, izazovnih radnih zadataka i omogućavanjem autonomnosti u njihovom izvršavanju, bez kontrole i dodatnih pritisaka, zaposleni se stimulišu ka stvaranju i implementaciji novih ideja i uče da starim problemima pristupe na potpuno nov i drugačiji način.

Poslednja, četvrta komponenta je individualizacija obzira koja se zasniva na sposobnostima rukovodioca u prepoznavanju individualnih potreba zaposlenih i razvijanju njihovog potencijala za ostvarivanje viših nivoa performansi. Pristupajući nepristrasno svakom zaposlenom pojedinačno, rukovodilac je u mogućnosti da dijagnostikuje razvojne potrebe svakog od njih i u skladu sa tim uspostavi odgovarajući interpersonalni mentorski odnos. Individualizacijom obzira koju ispoljava, rukovodilac zapravo znatno češće pruža opštu podršku naporima zaposlenih, podstičući njihovu autonomnost i osposobljavajući ih da preuzmu odgovornost u skladu sa većim stručnim znanjem i interesima. Stvaranje kompetentnih saradnika kroz iskrenu emocionalnu povezanost sa njima predstavlja glavno obeležje ove komponente modela.

### **2. Teorija emocionalnih događaja**

Teorija emocionalnih događaja [8] polazi od osnovne ideje da određeni faktori u organizacionom okruženju determinišu ponašanje i stavove zaposlenih prema poslu i što je još važnije produkuju izvesne pozitivne i negativne emocionalne događaje. Emocionalni događaji zauzvrat podstiču među zaposlenima doživljenje različitih emocija, čime posredno utiču na formiranje njihovog stava (zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost i lojalnost), ali i ispoljavanje onih ponašanja koja su pod uticajem emocija (impulsivni postupci, spontano pomaganje drugima ili pružanje trenutnog dodatnog napora). Stavovi prema poslu imaju dugoročne efekte budući da utiču na donošenje odluka o napuštanju posla, angažovanja u posocijalnom ponašanju, odnosno doprinose manjoj ili većoj produktivnosti u radu.

U skladu sa teorijom emocionalnih događaja, rukovodilac se percipira kao ključna komponenta organizacionog okruženja. Ponašanjem i načinom interakcije sa onima kojima rukovodi postaje kreator pozitivnih i

negativnih emocionalnih događaja u organizaciji. Podstaknuti njegovim konkretnim postupcima, zaposleni konstantno doživljavaju pozitivne ili negativne emocije, koje neposredno mogu uticati na determinisanje njihovog stava prema poslu i organizaciji u celini. Takođe, karakteristike samog posla mogu direktno oblikovati stavove zaposlenih: zadovoljniji su ukoliko obavljaju poslove koji su mentalno izazovniji, pre nego jednostavni i rutinski, pri čemu izazovnost posla treba tumačiti kao sposobnost rukovodioca da omogući slobodu delovanja i izvršavanje raznovrsnih zadataka.

Važnost teorije emocionalnih događaja ogleda se u tome da se emocionalna stanja zaposlenih smatraju ključnim u formiranju njihovog stava prema poslu i ispoljavanju ponašanja u organizaciji. Iz tih razloga se emocije u organizacionim uslovima i događaji njima prouzrokovani ne smeju ignorisati, čak i ako na prvi pogled mogu izgledati relativno minorni.

Polazeći od mišljenja da su stavovi zaposlenih prema poslu i organizaciji u celini produkt pozitivno doživljenih emocija, teorija emocionalnih događaja stoji na stanovištu da ove vrste emocija jesu podstaknute (izazvane) ponašanjem koja rukovodilac demonstrira u interakciji sa zaposlenima. U spektru empirijskih ispitivanja neposrednog uticaja ponašanja rukovodioca na doživljenje pozitivnih emocija zaposlenih, rezultati uglavnom ukazuju na sledeće [9]: postupci rukovodioca usmereni ka doživljenju osećanja ohrabrenja, spokojstva, sreće i zadovoljstva, najčešće su uključivala svest o značaju uloge zaposlenih u organizaciji i uvažavanju njihovih ideja i mišljenja. Inspiracija i motivacija zaposlenih, takođe u značajnoj meri doprinose podsticanju pozitivnih emocija (divljenje, uzbuđenost i entuzijizam). Obezbeđujući autonomnost u izvršavanju radnih zadataka, bez kontrole rukovodioca i ostvarivanje kvalitetne interpersonalne komunikacije, u nešto manjem stepenu od očekivanog, ocenjeni su kao uzročnici pozitivnih osećanja. Upravo podstaknuta odgovarajućim postupcima rukovodilaca (svesnost i uvažavanje, inspiracija, motivacija, autonomnost, efikasna komunikacija), ponašanja zaposlenih su odražavala poštovanje prema rukovodiocu, njegovo percipiranje kao uzora sa željom za identifikacijom, veću motivisanost u radu, angažovanje u prosocijalnom ponašanju [10]. Zadovoljstvo poslom, pozitivno mišljenje o rukovodiocu i organizaciona posvećenost, interpretirani kao pozitivni stavovi zaposlenih prema rukovodiocu, poslu ili organizaciji kojoj pripadaju, takođe su posledica navedenih ponašanja rukovodioca.

Iako u pomenutoj studiji, decidirano nisu apostrofirana ponašanja transformacionih rukovodilaca, ipak postupci poput „svesnost i uvažavanje“, „autonomnost“, „motivisanost i inspiracija“, „efikasna komunikacija“

## **Uticaj emocionalnog rukovođenja na stavove zaposlenih**

---

nesumljivo upućuju na njih. Pomenuta ponašanja rukovodioca zapravo su inkorporirana u osnovnim komponentama transformacionog modela rukovođenja (idealizovan uticaj, inspirativna komunikacija, intelektualna stimulacija, individualni razvoj) i predstavljaju njene suštinske ideje. U skladu sa tim, nužno je pretpostaviti da ispoljavanjem transformacionih ponašanja, rukovodioci podstiču doživljenje pozitivnih emocija među zaposlenima (ohrabrenje, spokojstvo, sreća, zadovoljstvo, entuzijizam) i pozitivne emocionalne reakcije (poštovanje rukovodioca, zadovoljstvo poslom i emocionalna posvećenost organizaciji).

Rezultati dosadašnjih teorijskih i empirijskih istraživanja zapravo nedvosmisleno podržavaju stav po kome izražavanje pozitivnih emocija rukovodioca i podsticanje pozitivnih reakcija zaposlenih predstavlja jedan od osnovnih psiholoških procesa povezanosti transformacionog rukovođenja sa konačnim rezultatima njegove efikasnosti, poput zadovoljstva, motivacije, inspiracije, poverenja i organizacione posvećenosti. Drugačije rečeno, uspešnost ovog modela rukovođenja treba posmatrati kao sposobnost rukovodioca da kreiranjem pozitivne emocionalne klime omogući emocionalnu povezanost zaposlenih sa organizacijom kojoj pripadaju.

### **3. Ponašanja transformacionih rukovodioca i stavovi zaposlenih**

#### **3.1. Zadovoljstvo poslom i organizaciona posvećenost zaposlenih**

Zadovoljstvo poslom, iako definisano na različite načine, najčešće se smatra emocionalnim stanjem pojedinca koje proističe iz evaluacije ili procene sopstvenog doživljenja posla [11], odnosno kao psihološko stanje izraženo istovremeno kognitivnim i emocionalnim indikatorima [12]. Zadovoljstvo poslom je složen stav koji obuhvata određene pretpostavke i verovanja o poslu (kognitivna komponenta), osećanja prema poslu (emocionalna komponenta) i ocenu posla (evalutivna komponenta).

Definisanje organizacione posvećenosti sugerise na pozitivno emocionalno stanje pojedinca - osećaj deljenja sopstvenih uverenja i vrednosti sa organizacionim [13]. Organizaciona posvećenost predstavlja pozitivne stavove koje zaposleni oseća prema svome poslu, kao što je to slučaj kada je njime zadovoljan, već prema organizaciji kao celini ili prema nekim njenim članovima. Pri tome, sam termin posvećenost ukazuje na znatno veći stepen emocija koje zaposleni osećaju prema organizaciji, nego kada je reč o zadovoljstvu poslom. Organizaciona posvećenost indicira duboku privrženost i spremnost zaposlenih da se žrtvuju za svoju organizaciju. Suštinski, pretpostavlja pozitivnu emocionalnu vezu zaposlenih sa organizacijom, identifikaciju sa njom i zaokupljenost njome [13]. Emocionalna dimenzija povezanosti zaposlenih sa organizacijom, bez

uključivanja kognitivne osnove ili obaveze zaposlenih da u njoj moraju ili treba da ostanu, upućuje na emocionalnu (afektivnu) posvećenost organizaciji.

Uprkos konceptualnim i empirijskim razlikama koje postoje među navedenim stavovima zaposlenih [14],<sup>1</sup> zadovoljstvo poslom i emocionalna organizaciona posvećenost imaju u teorijskom i empirijskom smislu zajedničkih osobenosti. Pokazalo se čak da je korelacija između emocionalne posvećenosti i zadovoljstva poslom snažnija od međusobnih veza različitih oblika organizacione posvećenosti (afektivne, normativne i neprekidne) [15], i odnosa među indikatorima drugih opštih konstrukata. Stavovi zaposlenih prema poslu i organizaciji ne smatraju se propisanim postupcima i drugo, zadovoljstvo poslom i organizaciona posvećenost jesu produkt pozitivnih emocija koje zaposleni doživljavaju. Analize međusobnog odnosa različitih emocionalnih stanja i zadovoljstva (posvećenosti) upućuju na činjenicu da je pozitivan stav zaposlenih prouzrokovan pozitivnim emocijama [16], te bi zadovoljstvo i organizacionu posvećenost trebalo posmatrati kao pozitivne emocionalne reakcije zaposlenih.

### **3.2. Idealizovan uticaj i organizaciona posvećenost**

Komponenta transformacionog modela rukovođenja koja eksplicitno upućuje na kvalitet međusobnih interakcija rukovodioca sa zaposlenima zasnovanih na međusobno poverljivom odnosu jeste idealizovan uticaj. Prosocijalna i altruistična ponašanja rukovodioca kao rezultat doživljenja pozitivnih emocija utiču na slične emocionalne reakcije zaposlenih i njihovu spremnost za dalje kontinuirano uključivanje vremena i emocija u održavanje bliskih interpersonalnih odnosa sa rukovodiocem i emocionalne organizacione povezanosti.

Dokazan je značaj iskrenog komuniciranja ličnih emocionalnih stanja za proces uspostavljanja saradnje, upravo zbog toga što otkriva želje i namere pojedinca, ali istovremeno utiče na odluke drugih da li će i dalje saradivati ili ne [17]. Kako emocije u interpersonalnim odnosima prenose tu vrstu informacije [18; 19] verbalno i/ili neverbalno izražavanje pozitivnih emocija može biti indikator iskrenih namera za ostvarivanje saradnje, pružanja pomoći drugima i velikodušnosti [20]. Uprkos tome što idealizovan uticaj transformacionog rukovođenja, za razliku od inspirativne komunikacije, nije zasnovan na verbalnom izražavanju osećanja, spoljašnja

---

<sup>1</sup> Hulin ističe konceptualni cilj kao jedinu razliku među njima. Cilj zadovoljstva poslom je sopstvena pozicija ili uloga u poslu, cilj afektivne posvećenosti jeste cela organizacija (Hulin, 1991: 489)

### **Uticaj emocionalnog rukovođenja na stavove zaposlenih**

---

manifestacija pozitivnih emocija svojstvena ovim rukovodiocima ipak dobija na značaju u onim socijalnim interakcijama koje su zasnovane na poverenju. Posebno zbog toga što neverbalni emocionalni indikatori rukovodioca mogu generisati percepciju njegovih iskrenih namera i motiva u ostvarivanju organizacionih ciljeva, orijentaciju ka potrebama zaposlenih, ali i kvalitet njihovog međusobnog odnosa.

Komunikacija poverljivosti kao primarno emocionalni proces koji se ocenjuje delom saopštavanjem emocija i osećanja [17] omogućuje da se izražavanje emocija tumači kao produkt njihovog iskrenog doživljenja. Sposobnost izražavanja iskrenih emocija se, dakle, u potpunosti ostvaruje u onim interpersonalnim odnosima u kojima se poverenje smatra najvažnijom determinantom uspešnosti i bliskosti. Poverenje kao opšta karakteristika međusobnih odnosa transformacionih rukovodilaca i zaposlenih, ali i primarna ideja idealizovanog uticaja u rukovođenju, može nedvosmisleno upućivati na to da su samovoljna ponašanja rukovodioca kojim demonstrira interpersonalnu brižljivost, pre nego sopstveni interes, ključna za razvoj emocionalno zasnovanog poverenja [21]. Dokazano je da oni postupci koji su dosledni vrednostima koje rukovodilac zastupa motivisani upravo pozitivnim emocijama usmerenim ka drugima (osećanja poštovanja, zahvalnosti, zainteresovanosti) [22].

Osim što prosocijalna i altruistična ponašanja rukovodioca potvrđuju njihovu sposobnost izražavanja iskreno doživljenih pozitivnih emocija, ona istovremeno i direktno podstiču slična emocionalna stanja među zaposlenima, ispoljavanje poštovanja, poverenja i izražavanje pozitivnog stava prema poslu i organizaciji čiji su član. Želja za identifikacijom sa rukovodiocem ili imitiranjem njegovog ponašanja predstavlja odgovor zaposlenih na svesno izražene pozitivne emocije rukovodioca. Identifikacija sa postupcima rukovodioca uz odanost visoko postavljenim organizacionim ciljevima stimuliše među zaposlenima osećaj ponosa zbog pripadnosti organizacije, usmerava njihove odluke ka ostanku, dok izraženo poverenje u interpersonalnim odnosima želju i htenje da se organizacioni ciljevi zajedničkim snagama, umećem i veštinama ostvare.

### **3.3. Inspirativna motivacija i organizaciona posvećenost**

Sposobnost transformacionih rukovodioca da inspiriše i motiviše svoje zaposlene izražava se njegovim unutrašnjim potencijalom da budućnost organizacije, bez obzira na percepciju zaposlenih obojenu strahom, zabrinutošću, nesigurnošću, neizvesnošću, predstavi na optimističan i afirmativan način. Komunikacija podsticajnih i pozitivnih poruka, izražavanje poverenja u znanje, veštine i sposobnosti zaposlenih i

emocionalno povezivanje sa njima, efikasna su sredstva rukovodioca za ostvarivanje organizacione vizije. Zapravo, upotreba emocionalno vođenih poruka o optimističnoj orijentaciji ka budućnosti i komunikaciji poverenja u ostvarivanju zajedničke vizije sugerišu na sposobnosti rukovodilaca u efikasnoj upotrebi pozitivnih emocionalnih informacija. Pozitivne emocije - optimizam, entuzijizam i njihovo podsticanje među zaposlenima, pretpostavlja poverenje u sopstvene sposobnosti ostvarivanja organizacionih ciljeva.

Naglašavanje upotrebe emocionalno-pozitivnog vokabulara u poslovanju, posledica je jednog od fundamentalnih teorijskih i empirijskih nalaza: spontana i često nesvesna podudarnost raspoloženja i mišljenja (mood-congruent-judgement) [23]. Na pitanje zbog čega pozitivna osećanja vode do pozitivnog mišljenja, a negativne misli jesu produkt neprijatnog raspoloženja, odgovor se u teorijskim proučavanjima uglavnom zasniva na informativnoj ulozi emocija. Negativno raspoloženje podstiče negativne misli i ideje, što vodi do opreznijeg, pesimističnog ponašanja, utiče snažnije na fokusiranost ka mogućim negativnim događajima i lošim rezultatima [24]. Pozitivno raspoloženi pojedinci pretežno pamte srećne doživljaje i postupaju na optimističan, pouzdan i afirmisan način, odnosno događaje i okolnosti percipiraju i interpretiraju na pozitivniji način za razliku od negativno raspoloženi pojedina. Fokusiranost na pozitivnim rezultatima i osetljivost na pozitivne, pre nego negativne događaje, takođe je rezultat pozitivnog raspoloženja. U tom kontekstu, okruženje se percipira kao set povoljnih prilika i izazova, sopstvene šanse za buduće uspehe se ocenjuju povoljno, a prethodni uspesi pripisuju sebi, pre nego eksternim faktorima.

Pozitivno raspoloženje rukovodioca i komunikacija optimističnih poruka, osim što prenose informaciju da radno okruženje nije problematično, da se organizacija ne suočava sa neizvesnošću, odnosno da se buduće okolnosti mogu percipirati kao povoljne prilike, podstiče slična emocionalna stanja među zaposlenima. Pozitivno raspoloženje se odražava vrednovanjem sopstvenog napora, podsticanjem samopouzdanja i spremnošću u postavljanju ličnih, konkretnijih ciljeva. Saglasnost organizacionih i ciljeva zaposlenih pretpostavlja osnovu za njihovu posvećenost organizaciji, upravo zbog toga što zaposleni deli njene ciljeve i interese i što u ostvarivanju ciljeva organizacije vidi najbolji način za ostvarivanje ličnih. Zaposleni ostaju u organizaciji i žrtvuju se za nju, jer su saglasni sa njenim pravcem delovanja.



### **3.4. Inteliktualna stimulacija i stavovi zaposlenih**

Inteliktualno stimulisanje zaposlenih kroz podsticanje njihovog kreativnog mišljenja i kreativnog rešavanja problema ostvaruje se sposobnošću rukovodioca da kreira takav organizacioni ambijent u kome zaposleni uz poptunu autonomnost izvršavaju kompleksne i izazovne radne zadatke. Iako karakteristike posla - izazovnost, autonomnost i raznolikost jesu važni organizacioni preduslovi za stimulisanje kreativnosti i inovativnosti među zaposlenima, smatraju se u isto vreme i najznačajnijim uzročnicima zadovoljstva [25], tim pre što potpuna sloboda u izvršavanju radnih zadataka podstiče doživljenje pozitivnih emocija među zaposlenima, entuzijazma i visokog nivoa motivisanosti.

Svesno i namerno podsticanje pozitivnog raspoloženja među zaposlenima dominira naročito u uslovima kada se zahteva inovativnost i kreativno ponašanje, ponovno formulisanje problema i pristupanje starim situacijama na potpuno nov način. Spoznaja da pozitivne emocije proširuju repertoar misli i ponašanja, pa samim tim podstiču kreativnost i inovativnost, omogućuje rukovodiocima da podržavajući samostalnost i izražavajući poverenje u sposobnosti zaposlenih da će se radni zadaci uspešno izvršiti, šire pozitivno raspoloženje u organizaciji.

Podrškom, rukovodioci zapravo pokušavaju uticati na zaposlene da dožive pozitivne emocije i izražavaju ih na način koji će doprineti ispoljavanju kreativnih sposobnosti. Unutar intelektualne stimulacije podrška rukovodioca se reflektuje stvaranjem uslova u kojima zaposleni samostalno kontroliše i utiče na izvršenje radnog zadatka, posedujući pri tom duboko unutrašnje znanje o načinima njihovog izvršavanja i stvarajući osećaj sopstvenog ulaganja u obavljanje radnog zadatka. Samostalnost u radu, bez pritisaka i kontrole rukovodioca, doprinosi doživljenju i izražavanju pozitivnih emocija među zaposlenima i posredno na ispoljavanje kreativnih sposobnosti. Prisustvo negativnih emocija, najčešće frustracije, konsekvencija je nedostatka autonomnosti u izvršavanju radnih zadataka i sprovođenja kontrole rukovodioca i vršenja pritisaka, što potvrđuju rezultati konkretnih istraživanja [9].

Sa druge strane, autonomnost u izboru načina izvršavanja radnih zadataka ili tzv. «psihološko vlasništvo» [26] doprinosi zadovoljenju osnovnih psiholoških potreba zaposlenih: pripadanja, kontrole, uticaja i samoidentiteta [27]. Posesivna osećanja zaposlenih u smislu «radni zadatak je moj», kao rezultat mogućnosti samostalnog kontrolisanja i uticaja na izvršenje radnog zadatka, neposredno doprinose većem zadovoljstvu prema poslu. Takođe, posesivna osećanja zaposlenih prema organizaciji

zadovoljavaju njihovu osnovnu potrebu za pripadanjem. Po rečima Begena [28], generalno posmatrano pojedinci postaju privrženiji stvarima koje poseduju, za razliku od onih prema kojima osećanja posesivnosti nisu evidentna. Doživljaj organizacije kao sopstvene (psihološko vlasništvo) preduslov je za stvaranje pozitivne emocionalne veze zaposlenih sa njom, što proizvodi emocionalnu organizacionu posvećenost.

### 3.5. Individualizacija obzira i stavovi zaposlenih

Razvojna i psihosocijalna podrška transformacionih rukovodilaca sadržana u komponenti modela rukovođenja - individualizaciji obzira usmerene su ka ličnom razvoju zaposlenih. Iako se razvojno rukovođenje orijentisano ka ostvarivanju „transformacije“ zaposlenih zasniva na altruističnim namerama rukovodioca, a psihosocijalna podrška utemeljena na njegovim empatijskim odgovorima prema zaposlenima, ipak obe podstiču doživljenje pozitivnih emocija. Podstaknute ne samo neposredno povećanjem znanja, veština i sposobnosti, već i uspostavljanjem međusobne bliskosti sa rukovodiocem i uzajamnog poverenja, pozitivne emocije zaposlenih izražavaju se zadovoljstvom poslom i karijerom, lično-profesionalnim balansom i većim očekivanjima u pogledu ostvarivanja uspeha u karijeri. Pružanjem celokupnog opsega razvojnih i psihosocijalnih podsticaja rukovodilac zapravo može ostvarivati viši nivo međusobne privrženosti koja se smatra ključnom za lični razvoj zaposlenih.

Napredovanje i nagrađivanje zaposlenih kao objektivno merljivi pokazatelji i emocionalni (subjektivni) indikatori uspeha zaposlenih (posvećenost organizaciji, zadovoljstvo poslom), predstavljaju konačne efekte individualizacije obzira. Realno je očekivati da se razvojno orijentisano i psihosocijalno rukovođenje razlikuju po snazi njihovog odnosa sa različitim rezultatima zaposlenih. Naime, stručna podrška rukovodioca doprinosi povećanju onih aspekata posla koji obuhvataju objektivni uspeh u karijeri zaposlenih, a funkcije psihosocijalne podrške predstavljaju dublji, emocionalniji aspekt odnosa i oslanjaju se mnogo više na kvalitet međusobnih odnosa [29], te su povezane sa emocionalnim (afektivnim) rezultatima uspešnosti, kao što su zadovoljstvo poslom i posvećenost organizaciji. Međutim, rezultati određenih studija [30] ukazuju da se i razvojni aspekti rukovođenja pojavljuju kao važan stvaralac pozitivnih stavova zaposlenih u odnosu na posao i karijeru. Kao moguće objašnjenje, navodi se informaciona i instrumentalna socijalna podrška rukovodioca usmerena ka povećanju pouzdanja zaposlenih pri donošenju odluka u vezi sa ličnom karijerom i porastom njihove efikasnosti u izazovnim poslovima koji su im dodeljeni.

### **Zaključak**

Uprkos razlikama koje se uočavaju među komponentama transformacionog modela rukovođenja, po ulogama koje rukovodilac preuzima u svakoj od njih, njegov pozitivan uticaj na promene u stavovima i ponašanjima zaposlenih jeste zajedničko obeležje. Zapravo, inspirativnim saopštavanjem atraktivne vizije budućnosti, obezbeđivanjem modela rukovođenja konzistentnog sa vizijom, stimulisanjem zaposlenih u prihvatanju definisanih ciljeva i individualnim razvojem svakog od njih, uspešan transformacioni rukovodilac menja osnovne vrednosti, uverenja i stavove zaposlenih u pravcu spremnosti i volje pružanja dodatnog napora preko minimalno potrebnog.

Uspešno rukovođenje je više emotivan, nego kognitivni proces, jer je dokazano da se bolji rezultati u motivisanju i inspirisanju zaposlenih ostvaruju pre njihovim emocionalnim angažovanjem, nego logičkim i kognitivnim mehanizmima. Zbog toga je konačno uverenje da transformacioni stil rukovođenja, koji u suštini predstavlja "emocionalno rukovođenje", dugoročno postiže mnogo bolje rezultate značajne za organizaciju. U teorijskom smislu, uspešnost transformacionog rukovođenja zasnovana na nesebičnom uključivanju emocija u razmišljanje, donošenje važnih poslovnih odluka i ostvarivanje konačnih organizacionih ciljeva, naglašavajući pri tom neophodno potrebno razmišljanje o emocijama i njihovoj inteligentnoj upotrebi, potvrđuje da se kvalitetni odnosi između rukovodioca i njegovih zaposlenih i pozitivni organizacioni duh stvaraju i razvijaju na emocionalnim sposobnostima rukovodioca. Upotreba pozitivnih emocija u rukovođenje i poslovanje, uočljiva iskrenim namerama i ponašanjima rukovodioca, utiče na stvaranje osećaja zadovoljstva poslom i organizacione posvećenosti. U tom smislu, oblikovati pozitivne stavove zaposlenih nedvosmisleno pred rukovodiocem stavlja zadatak uspešne primene transformacionog modela ponašanja u kome pozitivne emocije, njihovo izražavanje, upotreba i efikasno upravljanje njima zauzimaju dominantno mesto.

### **Literatura**

1. Isen, A. M. (2001), "An influence of positive affect on decision making in complex situations: Theoretical issues with practical implications", *Journal of Consumer Psychology*, 11(2), 75-85.
2. Lewis, K. (2000), "When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 221-234.
3. Barsade, S. (1997). The ripple effect: Emotional contagion in groups. Manuscript submitted for publication. Yale University.

4. Newcombe, M. J., Ashkanasy, N. M. (2002), "The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: An experimental study", *Leadership Quarterly*, 13, 601-614.
5. Shamir, B., House, R. J., Arthur, M. B. (1993). "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept theory." *Organization Science*, 4, 577—593.
6. Conger, A. J. (1999). „Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider’s perspective on these developing streams of research“, *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
7. Awamleh, R., Gardner, L. W. (1999), "Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance“, *Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373.
8. Weiss, H. M., Cropanzano, R. (1996), „Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work“, *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-24.
9. Dasborough, M. T., Ashkanasy, N. M. (2002), "Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationship", *Leader Quarterly*, 13, 615-634.
10. Johnson, S. K. (2008), "I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes", *Leadership Quarterly*, 19, 1-19.
11. Locke, E. A., Schweiger, D. M. (1979), "Participation in decision-making: One more look". In B. M. Staw (ED.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI press.
12. Brief, A. P., Weiss, H. (2002), „Organizational behavior: Affect in the workplace“. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
13. Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991), „A three component conceptualization of organizational commitment“, *Human Resource Management Review*, vol. 1: 61-89.
14. Tett, R.P., Meyer, J. P. (1993), „Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention: Path analyses based on meta-analytic findings“, *Personnel Psychology*, 4, 259-293.
15. Allen, J. N., Meyer, P. J. (1996). „Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity“, *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
16. Fisher, C. D. (2000), „Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction?“, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 185-202.
17. Boone, R. T., Buck, R. (2003), Emotional expressivity and trustworthiness: The role of nonverbal behavior in the evolution of cooperation“, *Journal of Nonverbal Behavior*, 27, 163-182.
18. Keltner, D., Kring, A. M. (1998), "Emotion, social function and psychopathology", *Review of General Psychology*, 2(3), 320-342.
19. Parkinson, B. (1996), "Emotions are social", *British Journal of Psychology*, 87, 663-683.
20. Isen, A. M. (1987). "Positive affect facilitates creative problem solving", *Journal of Personality and Social Psychology* 52: 1122-1131.
21. McAllister, J. D. (1995), "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations," *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
22. Oakley, J. (1992). *Morality and the emotions*. London: Routledge.
23. Mayer, J. D. (2001), „Emotional intelligence“. In J. P. Forgas (Ed.), *The handbook of affect and social cognition*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

### Uticaj emocionalnog rukovođenja na stavove zaposlenih

---

24. Elfenbein, H. A. (2007), "Emotions in organizations: A review in stages", *Annals of the Academy of Management*, forthcoming.
25. Saari, L. M., Judge, T. A. (2004), "Employee attitudes and job satisfaction", *Human Resource Management*, 43( 4), 395–407.
26. Shalley, C. E. (1995), „Effects of coercion, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity”. *Academy of Management Journal*, 38, 483-503.
27. Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., Popper, M. (1998), „Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates’ attitudes, unit characteristics, and superiors’ appraisals of leader performance“, *Academy of Management Journal*, 41, 387–409.
28. Beggan, J. K. (1992), „On the social nature of nonsocial perception: The mere ownership effect”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 229–237.
29. Kram, K. E. (1985). *Mentoring at Work: Development Relationships in Organizational Life*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
30. Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976), "Motivation through the design of work: Test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 39, 250-279.
31. Bass, M. B. (1995). "Theory of transformational leadership redux", *Leadership Quarterly*, 6(4), p.465; Bass, B. M., Steidlmeier, P. (1999). „Ethics, character, and the authentic transformational leadership behavior“, *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.

### INFLUENCE OF EMOTIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE ATTITUDES

**Abstract:** The theory of emotional events is based on unique ideas that attribute a leader a significant role in creating organizational environments. Through behavior demonstrated in the interaction with those who are managed, a leader influences the positive and negative emotional events in the organization, directly impacting on the formation of attitudes of employees towards work and the organization they belong to. Proceeding from this insight, the paper shows that the application of transformational leadership model (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individual matter) and the intelligent use of positive emotions in business provide the encouragement of positive mood among employees and in accordance with it, the demonstration of positive emotional reactions towards the job and the organization as a whole. Job satisfaction and organizational commitment as well as positive changes in the attitudes of employees are considered as key performance indicators of a transformational style of leadership.

**Keywords:** transformational leadership, positive emotions, attitudes of employees, job satisfaction, organizational commitment.





UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET

Časopis "EKONOMSKE TEME"

Godina izlaza XLVIII, br. 4, 2010., str. 607-614  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

## PERSPEKTIVE ZAKASNELE EKONOMSKE TRANZICIJE U SRBIJI

**Prof. dr Branislav Mitrović\***

**Rezime:** *Ekonomska tranzicija u Srbiji je u velikom zakašnjenju kako u odnosu na najuspešnije zemlje u tranziciji, tako i u odnosu na zemlje u okruženju. Nezavršena ekonomska tranzicija i njeni dosadašnji nepovoljni tokovi glavni su razlog loših performansi privrede. U radu se ukazuje na ključne probleme tranzicije privrede Srbije i afirmiše stanovište o potrebi napuštanja postulata "Vašingtonskog konsenzusa" i formulisanja nacionalnog programa i algoritma tranzicije.*

**Ključne reči:** *ekonomska tranzicija, privreda, privatizacija, institucije, nacionalni program, algoritam tranzicije*

### Uvod

Posle pada Berlinskog zida 1989. godine i urušavanja socijalizma kao sistema u Sovjetskom Savezu i zemljama Istočne, Centralne i Jugoistočne Evrope, sve objektivne analize toga vremena ukazivale su da najbolje izgleda u vezi prelaska na tržišnu privredu ima jugoslovenska privreda, a u okviru nje i privreda Srbije. Za razliku od drugih socijalističkih zemalja sa izrazito centralizovanim državnim privredama, samoupravni model operacionalizovan u Jugoslaviji bio je manje centralizovan, a samoupravno preduzeće i njegovi direktori imali su značajna iskustva u poslovanju sa multinacionalnim i nacionalnim kompanijama na svetskom tržištu, jer se radilo o izvozu domaćih proizvoda i uvozu tehnologija,

---

\* Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, E-pošta: [branislav.mitrovic@eknfak.ni.ac.rs](mailto:branislav.mitrovic@eknfak.ni.ac.rs)  
Ovaj rad je deo istraživačkog projekta "Razvijanje konkurentne prednosti preduzeća u Srbiji u uslovima evropskih integracija", br. 149052, koji finansira Ministarstvo nauke Republike Srbije  
UDC 338.246.025.88(497.11), 330.342(497.11), Pregledni rad  
Priljeno: 01.12.2010. Prihvaćeno: 09.12.2010.

repromaterijala i potrošnih dobara. Kriterijumi svetskog tržišta su tako, bez obzira na visoku carinsku zaštitu pojedinih grana privrede, bili prisutni kod razmenjivih proizvoda i usluga. Međutim, komparativna prednost naše startne pozicije veoma se brzo istopila zbog događaja nastalih u vezi sa raspadom i posle raspada Jugoslavije. Izazvana geopolitička kataklizma ekonomsku tranziciju je učinila sporom i nedorečenom. Ubrzanje je usledilo posle političkih promena 2000. godine. Mada se tada činilo da su stvorene sve pretpostavke da ekonomska tranzicija dobije snagu udarnog talasa, to se ipak nije dogodilo. Među zemljama u tranziciji Srbija se našla na samom začelju i slovi kao zemlja zakasnele tranzicije.

Nezavršena ekonomska tranzicija i njeni dosadašnji nepovoljni rezultati osnovni su razlog krajnje ozbiljnog stanja u kome se privreda Srbije nalazi. U Srbiji su, naime, i dalje prisutni efekti tranzicione stagflacije, anatomija i fiziologija privrede nisu kompatibilne sa EU. Održavanje makroekonomske stabilnosti je veoma skupo, a industrijske politike i regulative nekompletne i kontradiktorne. [1, s. 2]. Stanje u privredi Srbije je, dakle, nezadovoljavajuć i ono se ne može popraviti spontanom delovanjem tržišta. Cilj ovog rada je da ukaže na prisutne probleme u ekonomskoj tranziciji i da istovremeno definiše preporuke za njihovo prevazilaženje.

### **1. Rezultati ekonomske tranzicije**

Srbija je danas jedna od najnerazvijenijih postsocijalističkih privreda. Osnovni uzrok njene pozicije je, bez sumnje, dugotrajna, nedorečena i sa puno grešaka vođena ekonomska tranzicija. Iako su nasleđeni uslovi na početku tranzicije davali priliku za relativno brzo i uspešno transformisanje u tržišnu privredu, oni nisu iskorišćeni početkom devedesetih godina. Veliki pad ekonomske aktivnosti koji nije bio uslovljen niti praćen odgovarajućim reformama doveo je privredu Srbije u poziciju da u periodu posle 2000. godine nema mnogo raspoloživih alternativa. U tom pogledu opredeljenje za brzo pokretanje ekonomske tranzicije predstavljalo je jedino moguće rešenje, s obzirom da se samo tako može obezbediti priliv stranih direktnih investicija i prilagođavanje njene strukture tržišnoj privredi. [2, s. 371]. Međutim, umesto definisanja nacionalnog programa i algoritma tranzicije, koji bi bili prilagođeni njenom društveno-ekonomskom genotipu i novoj, znatno pogoršanoj startnoj poziciji, kreatori tranzicije se opredeljuju za "Vašingtonski konsenzus". Umesto da se akcenat stavi na izgradnju adekvatne institucionalne infrastrukture primerene tržišnoj privredi, uspostavljanju vladavine prava i stvaranju uslova za razvitak konkurencije, akcenat je stavljen na makroekonomsku stabilizaciju, liberalizaciju i privatizaciju, što su i osnovni postulati "Vašingtonskog konsenzusa".



### Perspektive zakasnele ekonomske tranzicije u Srbiji

Makroekonomska stabilizacija je, uglavnom, svedena na stabilan kurs dinara, tačnije na politiku precenjenog kursa dinara, koji destimuliše izvoz a podstiče uvoz. U takvoj situaciji izvoz postaje nerentabilan, a uvoz veoma atraktivan, što dovodi do rasta spoljnotrgovinskog deficita i "gušenja" domaće proizvodnje. Kontrola inflacije je krajnji domet modela "jaka valuta u slaboj privredi" koji se u Srbiji primenjuje od 2001. godine do danas. Suštinski nedostatak ovog modela je nedovoljan rast, a poseban problem je da i u pogledu stabilnosti cena nije previše efikasan. [3, s. 81].

Radikalna liberalizacija, koja je sprovedena odmah posle 2000. godine, stvorila je dodatne probleme domaćoj proizvodnji, pošto je uvozna carinska stopa svedena na jednocifrenu, a ukinuta su i sva vancarinska ograničenja. Tako je domaća privreda, prethodno upropašćena ekonomskim sankcijama, izložena nemilosrdnoj konkurenciji, bez obzira što čak i Svetska trgovinska organizacija koja propagira liberalizam svetske trgovine, insistira na postepenom smanjenju carinske zaštite, posebno kada se radi o privredama kao što je naša.

Makroekonomska stabilizacija i liberalizacija, onako kako su sprovedene u Srbiji, doveli su do "gušenja" domaće proizvodnje i istovremeno do obaranja vrednosti domaćih preduzeća koja su u uslovima masovne privatizacije prešla u ruke novih vlasnika po izuzetno niskim cenama. Ovakvo opredeljenje kreatora tranzicije bitno je uticalo na performanse privrede Srbije. U narednoj tabeli dati su indikatori viteliteta privrede Srbije za period 2005 - 2009. godine.

**Tabela br. 1. Osnovni makroekonomski pokazatelji u Srbiji (2005-2009.)**

	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
BDP, mlrd. evr	20,41	23,61	28,80	33,40	30,90
BDP, realni rast, %	6,0	5,6	6,9	5,5	-3,0
Inflacija, %	17,7	6,6	10,1	6,8	6,6
Stopa nezaposlenosti	21,08	21,6	18,8	-	-
Deficit tekućeg računa u BDP	-10,5	-14,8	-15,6	-17,1	-5,7
Devizne rezerve					
NBS, mlrd. evr	5,52	9,59	9,64	8,16	10,6
Javni dug, % BDP	50,2	36,2	29,4	25,6	31,3
Spoljni dug, % BDP	64,0	63,0	60,2	64,5	74,1
Kurs rsd/evr prosek perioda	85,5	79,0	79,98	81,44	93,96

Izvor: D. Đuričin, Uočavanje i upravljanje rizicima u uslovima globalne ekonomske krize, Ekonomika preduzeća, januar-februar, 1009, str. 6, Transition Report Uptade, EBRD, 2007, str. 63, Pregled, Republika Srbija, 2/2010, str. 39.

U tabeli su dati ostvareni makroekonomski pokazatelji za pet godina. Apsolutne performanse beleže spori rast, a relativne upozoravaju na strukturne probleme. Sa niskim BDP per capita, povećanim učešćem duga u BDP i značajnim deficitom tekućeg računa platnog bilansa, jasno je da Srbija ne predstavlja atraktivno mesto za investiranje.

Bitna karakteristika ekonomske tranzicije u Srbiji je veoma izražen pad ekonomske aktivnosti, koji je najizraženiji bio 1993. godine, kada je BDP iznosio svega oko 40% od nivoa 1989. godine. Oporavak je tekao sporo, tako da je u 2008. godini Srbija dostigla tek 72% BDP predtranzicionog nivoa, dok su ostale zemlje iz bližeg okruženja odavno prevazišle taj nivo (Mađarska 138%, Slovenija 156%, Hrvatska 111%, Rumunija 128%, Bugarska 114%). Stope inflacije koje ukazuju na nivo makroekonomske stabilnosti, značajno su niže u zemljama u okruženju u odnosu na Srbiju. Tako, dok je u Srbiji 2009. godine, inflacija iznosila 6,6%, u Mađarskoj je bila 4,5%, Sloveniji 1,8%, Hrvatskoj 2,5%, Rumuniji 5,3%, Bugarskoj 2,8%. [4, s. 40]. Ovakav rast je više nego skroman, ako se imaju u vidu niska statistička osnova sa koje se startovalo devedesetih godina posle velikog pada BDP, veliki devizni priliv ostvaren privatizacijom i nova zaduženja posle ukidanja ekonomskih sankcija i normalizacije odnosa sa svetom. Osim toga, poseban problem predstavlja i sama struktura BDP u kome sa oko 80% u rastu učestvuju trgovina, saobraćaj i finansijsko posredovanje. Navedeni sektori, zbog svoje prirode, ne mogu biti generatori rasta, pa samim tim ne mogu obezbediti njegovu dugoročnost i održivost.

Poznato je da tranzicija ima destruktivan uticaj na privrednu strukturu u kratkom vremenskom periodu i ona se sprovodi zbog dugoročnih efekata. Negativne posledice tranzicije u kratkom roku su: inflacija, usporavanje privrednog rasta, pad proizvodnje (ukupne i naročito industrijske), porat nezaposlenosti i socijalne nesigurnosti. Ali, posle transformacione recesije, svojinskog i poslovnog restrukturiranja industrijski sektor se stabilizuje i u njemu se čak i povećava broj radnika. Situacija u privredi Srbije je bitno drugačija i karakteriše je veoma spori oporavak industrije. Broj radnika je značajno smanjen, a njene performanse su ograničavajući faktor izvoza industrijskih proizvoda. Zbog strukturne neusklađenosti, zastarele tehnologije, visokih troškova proizvodnje, niskih ekoloških standarda, značajnog dela industrije, u strukturi izvoza dominantno mesto imaju primarni i radno i resursno intenzivni proizvodi. Kumulativni rast industrije Srbije u periodu 2000-2007. godine iznosio je svega 16%, što je u poređenju sa drugim tranzicionim privredama (Poljska 84%, Slovačka 61%, Mađarska 55%, Hrvatska 40%) izrazito mali rast. [5, s. 203]. S obzirom da je rast industrijskog sektora u postsocijalističkim

## **Perspektive zakasnele ekonomske tranzicije u Srbiji**

---

privredama Istočne i Centralne Evrope značajno uticao na rast BDP i poboljšanje konkurentnosti, reindustrijalizacija Srbije se nameće kao prioritetan zadatak.

Konkurentnost privrede Srbije je na relativno niskom nivou. To za posledicu ima nedovoljnu uključenost u svetsku trgovinu i neadekvatnu zastupljenost na tržištu EU. Prema indeksu globalne konkurentnosti Global Economic Forum za 2008. godinu, Srbija se nalazila na 85. mestu među 140 zemalja, što je u poređenju sa 2007. godinom, kada je bila na 91. mestu, pomak napred. [6, s. 294]. Međutim, 2009. godine, Srbija je ponovo pogoršala svoju poziciju našavši se na 93. mestu među 133 zemlje, što je svrstalo među najnekonkurentnije evropske zemlje. [7, s. 41].

Primarni proizvodi i reprodukcioni materijali dominantni su u razmeni sa zemljama EU. Vidljivo je, takođe, zaostajanje i za drugim zemljama koje nastupaju na tržištu EU, kako u pogledu kvaliteta, tako i u pogledu konkurentnosti, zbog zastarele opreme i tehnologije.

Nekonkurentnost domaćih proizvoda i usluga na svetskom tržištu vidljiva je kroz stepen pokrivenosti uvoza izvozom proizvoda koji su više ili manje intenzivni. Domaći proizvodi nemaju konkurentan tehnološki sadržaj, savremene funkcije, potreban kvalitet, što dovodi do malog izvoza i malih prihoda od izvoza tehnologije. To je najbolji pokazatelj tehnološkog zaostajanja Srbije u odnosu na razvijene zemlje i njene zavisnosti od inostranstva, sa negativnim bilansom tehnoloških plaćanja.

Ostvareni rezultati ekonomske tranzicije ukazuju da privreda Srbije još uvek nije tržišna. Mereno indikatorima Evropske banke za obnovu i razvoj ona se nalazi na polovini puta ostvarivanja reformi za koje se smatra da će je dovesti u sistem sličan uređenju savremene tržišne privrede.

### **2. Ključni problemi ekonomske tranzicije**

U trenutku započinjanja zakasnele ekonomske tranzicije, ne samo zbog lošeg iskustva sa "Vašingtonskim konsenzusom", već i zbog onoga što se dešavalo u prethodnoj deceniji, Srbija je morala da definiše nacionalni program i algoritam tranzicije koji bi uvažavao sve njene specifičnosti i značajno pogoršanu startnu poziciju, uslovljenu sankcijama u ratnim razaranjima. Umesto formulisanja strategije društvenog i ekonomskog razvoja, kako bi ekonomska tranzicija bila u funkciji ostvarenja te strategije, kreatori tranzicije se opredeljuju za "Vašingtonski konsenzus". Time ne samo da nije uvažen nobelovac Stiglica o potrebi formulisanja nacionalnog programa i algoritma tranzicije, već se ne koristi ni "pozitivna heuristika"

tranzicije Slovenije i Kine. Kina je sprovodila ekonomsku tranziciju uz stalnu depresijaciju juana, ostvarujući visoke stope rasta i postala zemlja sa najvećim izvozom na svetu. Slovenija je jedna od najuspešnijih zemalja u tranziciji, zahvaljujući dobro osmišljenom i uspešno realizovanom nacionalnom programu tranzicije.

Donošenjem Zakona o privatizaciji 2001. godine Srbija je ponovo krenula u proces ekonomske tranzicije. Međutim, drugi potrebni zakoni tada nisu doneti, a neki nisu doneti ni do današnjeg dana. Tako, na primer, Zakon o restituciji još uvek nije donet. Bez ovog Zakona potencijalni investitori ne mogu biti sigurni da se privatizacija stvarno želi i da će svojinska prava biti garantovana. Zakon o privrednim društvima donet je 2004. godine, a Zakon o likvidaciji i stečaju, tek 2005. godine.

Rezultati privatizacije su skromni i obeshrabrujući. Naime, privatizovano je 1.805 preduzeća (putem tendera 107 i putem aukcija 1.708), na rate je prodato 1.336 a ugovori o privatizaciji su raskinuti u 435 preduzeća. Prihodi od privatizacije su, takođe, skromni i iznose 2,3 milijarde evra. [5, s. 199]. Slabi rezultati privatizacije uzrokovani su netransparentnošću propisanih postupaka procedura. To je, bez sumnje, pogodovalo pojavi korupcije, mada model prodaje spada u postupke privatizacije kojom se može izbeći veća korupcija. Uslov za to je transparentnost procedure prodaje i njeno kraće trajanje. U preduzećima čija je privatizacija trajala više godina, postojali su uslovi za "spontanu privatizaciju" koja nije ništa drugo nego sinonim za korupciju.

Privatizacija u Srbiji odvija se u uslovima sukoba interesa. Agencija za privatizaciju vrši pripremu preduzeća za privatizaciju, prodaje ih i kontroliše postupak prodaje. Tako Agencija samu sebe kontroliše, umesto da to čini neka stručna i neutralna institucija.

Nastavak privatizacije komplikovaće činjenica da su preostala preduzeća za privatizaciju poslovno neuspešna, pa samim tim nisu ni atraktivna za prodaju. Osim toga, kod većeg broja preduzeća postoje i drugi problemi kao što su: odsustvo uredne dokumentacije o imovini i obavezama, sporna svojinska struktura, težnja rukovodstva da se prolongira ili izbegne privatizacija itd.

Poznato je da u zemljama u tranziciji dolazi do zamene starih institucija i pravila ponašanja novim institucijama i pravilima ponašanja. Ako se u ovom kontekstu posmatra privreda Srbije, može se konstatovati da još uvek nije ostvaren zadovoljavajući institucionalni kvalitet. Uočava se da uprkos zvanične retorike konkurencija još uvek nije zaživela, a uočava se i svojevrсни institucionalni vakum koji doprinosi održavanju netržišnog

### **Perspektive zakasnele ekonomske tranzicije u Srbiji**

---

sistema koji ima malu razvojnu sposobnost. Deformisanost konkurencije nije ograničena samo na javni sektor, već i na delove transformisanih preduzeća. Slab razvoj konkurentne strukture tržišta, odnosno neadekvatne politike koja podstiče konkurenciju uticali su da se ne oseti bitan efekat tranzicionih promena, tj. povećanje konkurentnosti lokalnih preduzeća radi uključenja u globalno tržište. Sve to dovodi do stvaranja jednog haotičnog "nesistema", koji značajno utiče na podrivanje makroekonomske stabilnosti.

Takođe, prisutne su i ocene da je konkurencija u privredi Srbije svedena na veoma primitivne tržišne strukture, da su prisutni razni tržišni supstituti i mutantne pseudotržišne strukture, koje ne mogu biti garancija veće ekonomske efikasnosti. Radi se o tome da su uspostavljeni mnogi oblici kvazi-institucionalizacije tržišnih odnosa, koji se ogledaju u paternalizmu, monopopolizmu, rentno orijentisanom ponašanju i dr. Čak se smatra da postoje nomenklaturno-lobističke grupe koje nastoje da kreiraju "nadinstitute" i da svojom razgranatom mrežom neformalnih veza i odnosa monopolišu dalje tokove institucionalne izgradnje. [8, s. 390].

Ovako posmatrana naša privreda se očigledno nalazi na ekonomski neefikasnoj putanji institucionalne evolucije. Razloge treba tražiti u postojećem kulturnom obrascu koji ne favorizuje ponašanje saglasno tržišnim načelima. Zato se sa punim uvažavanjem treba odnositi prema zatečenoj neformalnoj institucionalnoj strukturi. Od posebnog je značaja uvažavanje rigidnosti koje ona proizvodi u procesu tranzicije, ali isto tako treba stvarati one institucionalne aranžmane kroz koje će njihove prednosti maksimalno biti iskorišćene.

Usko povezano pitanje, ili bolje rečeno, jedan aspekt izgradnje institucija i podizanja njihovog kvaliteta, jeste i dalji rad na redefinisaju uloge države. Država treba da bude jaka i autoritativna kako bi osigurala delovanje institucija, u prvom redu slobodnog tržišta, ali se mora potpuno distancirati od intervencija u privredi, posebno od davanja subvencije preduzećima, bez obzira na političke pritiske ili sopstvene političke motive. Država treba da se okrene obezbeđenju usluga koje su od značaja za funkcionisanje tržišta, kao što su delovanje zakona, infrastruktura, sigurnost svojinskih prava, transparentnost poreskih regulatornih struktura kao i makroekonomska stabilnost.

Na kraju, čini nam se, da je potrebno da ukažemo na postojanje i nekih operativnih mera kojima država treba da utiče na evoluiranje postojećih institucija i formiranje tržišnog mentaliteta ekonomskih aktera. To mogu da budu permanentne aktivnosti na boljoj i potpunijoj zaštiti svojinskih prava, stvaranju okruženja stimulativnog za preduzetništvo, olakšavanju uslova za nastanak novih, naročito malih i srednjih preduzeća.

### Zaključak

Privreda Srbije je bila i ostala pogodno mesto za sprovođenje ekonomske tranzicije. Ona u praksi nije sprovedena na poželjan način, niti je bila praćena nacionalnim programom i algoritmom tranzicije, a isto tako nije sprovedena na način da uvažava ekonomski logičan redosled njenih ključnih faza. U tom smislu, može se zaključiti da je privreda Srbije u zakašnjenju i da bi dalje odlaganje njene institucionalne izgradnje, restrukturiranja preduzeća, uključujući javni sektor, moglo da dovede do njene još nepovoljnije pozicije u odnosu na sadašnje stanje. Čini nam se da bi definisanjem nacionalnog programa i algoritma tranzicije, koji bi uvažio sve specifičnosti Srbije kao zemlje i njene privrede, bio pravi odgovor na probleme sa kojima se Srbija danas suočava. Iskustva Kine i Slovenije mogu biti poučan primer u tom pogledu.

### Literatura

1. D. Đurićin, Izlaz iz tranzicionizma, Ekonomika preduzeća, januar-februar, 2008.
2. B. Cerović, Napredak u tranziciji, inicijalni uslovi i privreda Srbije, Teme, 2/2009.
3. D. Đurićin, Uočavanje i upravljanje rizicima u uslovima globalne ekonomske krize, Ekonomika preduzeća, januar-februar, 2009.
4. EBRD, Transition Report, Uptade, EBRD, 2009.
5. Lj. Maksimović, Jačanje konkurentnosti privrede Srbije u uslovima tranzicije, Ekonomsko-finansijski odnosi Srbije sa inostranstvom - nužnost nove strategije, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.
6. World Economic Forum, The Global Competitiveness Report, 2008-2009, Geneva, 2008.
7. Pregled, Republika Srbija, 2/2010.
8. B. Mitrović, Z. Stefanović, Institucionalna evolucija kao faktor tranzicije postsocijalističkih privreda, Institucionalne promene kao determinanta privrednog razvoja Srbije, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2005.

### PERSPECTIVES OF BELATED ECONOMIC TRANSITION IN SERBIA

**Abstract:** Economic transition in Serbia is in great delay, comparing both to most successful and surrounding transition countries. Unfinished economic transition and its unfavorable trends are the main source of unsatisfactory macroeconomic performance. The paper points out key problems of economic transition in Serbia and affirms the need to abandon the principles of "Washington Consensus" and formulate national program and algorithm of transition.

**Keywords:** economic transition, privatization, institutions, national program, algorithm of transition.



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis "EKONOMSKE TEME"  
Godina izlaza XLVIII, br. 4, 2010., str. 615-628  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

## OBUKA U FUNKCIJI KULTUROLOŠKOG PRILAGODAVANJA ZAPOSLENIH RADU U INOSTRANSTVU

**Doc. dr Biljana Đorđević\***

***Rezime:** Obavljanje radnih zadataka u inostranom radnom okruženju je veoma kompleksno, jer se najčešće realizuje u drugačijem kulturnom, političkom, ekonomskom i pravnom ambijentu u odnosu na matičnu zemlju. To zahteva od zaposlenih da prođu kroz svojevrsni period prilagođavanja na novu sredinu. Najveći izazov u tom procesu vezan je za prihvatanje normi i pravila ponašanja koja su opšteprihvaćena u novoj sredini. Eventualni neuspeh u tom procesu može da dovede ili do preranog povratka zaposlenog u matičnu kompaniju ili do njegovog nezadovoljavajućeg učinka. Cilj ovog rada je da ukaže, najpre, na kompleksnost tog procesa. Potom će biti analizirani faktori koji utiču na njegovu efektivnost. Konačno, biće prezentirani i konkretni metodi obuke koji su u funkciji uspešnog prilagođavanja zaposlenih inostranom radnom okruženju.*

***Ključne reči:** kulturološko prilagođavanje, modeli, faktori, obuka, zaposleni.*

### Uvod

Jedna od osnovnih karakteristika današnjeg poslovnog ambijenta je visok stepen globalizacije poslovanja. Ova činjenica neminovno implicira potrebu da organizacije šalju svoje zaposlene da radne zadatke obavljaju i izvan matične zemlje. Takva vrsta angažovanja je vrlo kompleksna, jer se najčešće realizuje u drugačijem kulturnom, političkom, ekonomskom i pravnom ambijentu u odnosu na matičnu zemlju. Zbog toga, gotovo svi zaposleni koji imaju ovakvu vrstu radnih zadataka prolaze kroz svojevrsni period prilagođavanja na novu sredinu. U inostranoj literaturi koja se bavi

---

\* Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, E-pošta: biljana.djordjevic@eknfak.ni.ac.rs  
UDK 314.745.3-054.7, 005.96, Pregledni rad  
Primljeno: 19.11.2010. Prihvaćeno: 09.12.2010.

ovom problematikom, uobičajeno je da se zaposleni koji radne zadatke obavljaju izvan matične zemlje nazivaju *ekspatrijatima (expatriates)*, a čitav proces koji se odnosi na njihov odlazak i boravak u inostranstvu - *ekspatrijacija*.

Dosadašnja istraživanja iz ove oblasti pokazala su da je najveći izazov u tom procesu vezan za kulturološko prilagođavanje zaposlenih, odnosno za prihvatanje normi i pravila ponašanja koja su dominantna u novoj sredini. Taj proces u literaturi je poznat pod nazivom kros-kulturno prilagođavanje (*cross-cultural adjustment*). Brojne studije su pokazale da eventualne teškoće u tom procesu ili teškoće u prilagođavanju porodice zaposlenog, ukoliko i ona odlazi u inostranstvo, mogu da dovedu ili do preranog povratka zaposlenog u matičnu kompaniju, tj. do odustajanja od zadatka [1, str. 109], ili do njegovog nezadovoljavajućeg učinka [2, str. 109]. I u jednom i u drugom slučaju, za organizacije nastaju visoki i nepotrebni troškovi koji, prema nekim istraživanjima, mogu da iznose i do milion dolara po zaposlenom [3, str. 38].

Budući da se kao poseban problem u procesu prilagođavanja zaposlenih inostranom radnom okruženju izdvojila kulturološka adaptacija, kao veoma važna aktivnost u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa, nametnula se adekvatna *priprema* zaposlenih za susret sa drugačijim kulturnim vrednostima i zahtevima nove radne sredine. S tim u vezi, od sektora za ljudske resurse se očekuje da ponudi takve programe obuke koji će zaposlenima omogućiti da se što uspešnije izbore sa svim izazovima koje donosi rad u inostranstvu. Samu obuku mogu realizovati stručnjaci iz sektora za ljudske resurse, ali se mogu angažovati i specijalizovane organizacije.

Cilj ovog rada je da ukaže, najpre, na kompleksnost procesa kulturološkog prilagođavanja zaposlenih inostranom radnom okruženju, zatim, na značaj njihove pripreme, tj. obuke za potrebe uspešnijeg prilagođavanja, kao i da prezentira konkretne metode obuke koje se mogu primeniti u tu svrhu.

### **1. Sadržaj kulturološkog prilagođavanja zaposlenih koji radne aktivnosti obavljaju u inostranstvu**

Kulturološko prilagođavanje zaposlenih koji radne aktivnosti obavljaju u inostranstvu podrazumeva adaptaciju životu i radu u stranoj kulturi [4, str. 39]. Pri tom se ova vrsta prilagođavanja može posmatrati dvojako: i kao proces, i kao stanje. Ukoliko se kulturološko prilagođavanje posmatra kao proces, pod ovim izrazom se podrazumeva proces akulturalizacije pojedinca tokom koga dolazi do konvergencije njegovog ponašanja, vrednosti, normi i pretpostavki ka onome što dominira u novom



### Obuka u funkciji kulturološkog prilagođavanja zaposlenih radu u inostranstvu

radnom okruženju. Ukoliko se ova vrsta prilagođavanja posmatra kao stanje, akcentat je na postignutom stepenu usklađenosti između pojedinca i novog radnog okruženja [5, str. 160].

Kulturološko prilagođavanje zaposlenih može se posmatrati i kao interakcija dve različite forme prilagođavanja. To su: psihološko prilagođavanje i socio-kulturološko prilagođavanje [6, str. 170]. Psihološko prilagođavanje usmereno je na promenu *stavova*, tj. načina razmišljanja zaposlenih u novoj sredini, dok sociokulturološko prilagođavanje tangira njihovo socijalno (društveno) ponašanje u svakodnevnim interakcijama sa pripadnicima zemlje domaćina. Ova druga vrsta prilagođavanja, u suštini, valorizuje njihovu kulturološku kompetenciju [6, str. 170].

Na osnovu referentne literature iz ove oblasti može se zaključiti da je tokom vremena došlo do promene u shvatanju samog *sadržaja* procesa kulturološkog prilagođavanja zaposlenih. Tako je u početku prilagođavanje zaposlenih posmatrano kao unidimenzionalni fenomen, odnosno posmatrano je jedinstveno, dok se u novije vreme kulturološko prilagođavanje posmatra diverzifikovano, u smislu da obuhvata nekoliko različitih dimenzija prilagođavanja, i to: prilagođavanje radu, interakciono prilagođavanje i opšte prilagođavanje [4, str. 39].

**Tabela 1. Varijable kojima ekspatrijate treba da se prilagode**

Varijable iz makro-okruženja	Varijable iz mikro-okruženja
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kultura</li><li>• Poslovne prakse</li><li>• Politički sistem</li><li>• Sistem zdravstvene zaštite</li><li>• Nivo društveno-ekonomskog razvoja</li><li>• Klima, itd.</li></ul>	<p><b>Radno okruženje</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ciljevi koje treba ostvariti</li><li>• Zahtevani nivo performansi</li><li>• Odnos sa supervizorima/saradnicima</li><li>• Odnos sa mentorom ili trenerom, itd.</li></ul> <p><b>Privatni život</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Prijatelji</li><li>• Socijalne mreže</li><li>• Način kupovine</li><li>• Radno vreme institucija, prodavnica i sl.</li></ul>

Izvor: Haslberger, A., "Expatriate adjustment", International Human Resource Management – A European perspective, urednici: Dickmann, M., Brewster, Ch., Sparrow, P., Routledge, New York, 2008, str. 135.

*Prilagođavanje radu* podrazumeva prilagođavanje zaposlenog novim radnim zadacima i ulogama koje je dobio u novom radnom okruženju. U okviru tog procesa zaposleni se upoznaju sa standardima performansi i drugim očekivanjima koja postoje u odnosu na njih. Pokazalo se da ukoliko je sličnost u procedurama i radnim zadacima između matične kompanije i njenih podružnica veća, prilagođavanje radu u inostranstvu je

mnogo lakše, i obrnuto. *Interakciono prilagođavanje* se odnosi na prilagođavanje zaposlenog svakodnevim interakcijama sa osobama iz zemlje domaćina, kako sa onima u okviru radne sredine, tako i sa osobama izvan nje. Smatra se da je ova vrsta prilagođavanja najteža. Treći aspekt prilagođavanja je *opšte prilagođavanje*, koje podrazumeva ukupnu adaptaciju načinu života u stranoj zemlji. Ova vrsta prilagođavanja uključuje prilagođavanje političkom sistemu, zdravstvenom sistemu, nivou društveno-ekonomskog razvoja, klimi koja vlada u zemlji domaćinu itd.

## **2. Modeli kulturološkog prilagođavanja zaposlenih inostranom radnom okruženju**

U literaturi se mogu identifikovati brojni modeli kojima se proces kulturološkog prilagođavanja zaposlenih inostranom radnom okruženju objašnjava. Najpoznatiji među njima su: *model „U” krive*, *model upravljanja zabrinutošću/neizvesnošću*, *tranzicioni model*, *model stres-prilagođavanje-rast*, itd. [7, str. 539-540].

Model „U” *krive* kreiran je najranije od svih nabrojanih modela. Ovaj model baziran je na studiji koju je tokom 1955.godine realizovao *Lysgaard* među Norvežanima koji su izvesno vreme boravili u Sjedinjenim Američkim Državama. U okviru ove studije sva lica su bila podeljena u tri grupe: lica koja su boravila u inostranstvu do šest meseci, lica koja su u inostranstvu boravila između šest i osamnaest meseci i lica koja su u inostranstvu boravila preko osamnaest meseci. Pomenuti autor je zaključio da su najveće teškoće u prilagođavanju imala lica koja su u inostranstvu boravila između šest i osamnaest meseci. Ta lica su nakon perioda uzbuđenja i entuzijazma zbog boravka u stranoj zemlji zapala u krizni period, jer su počeli da se osećaju izolovano i depresivno [5, str. 161]. Ova faza u njihovom boravku kasnije je nazvana „*kulturni šok*” (Slika 1) i pod tim nazivom ostala opšteprihvaćena u literaturi koja se bavi ovom problematikom.

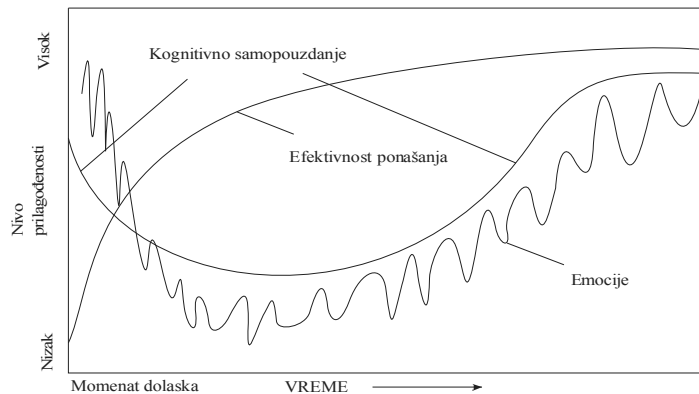
Međutim, pojedini autori upozoravaju da kako su ljudi po prirodi različite ličnosti, sa različitim kognitivnim modelima i psihološkim profilima, ne moraju svi po definiciji da prolaze kroz period prilagođavanja koji obavezno uključuje „*kulturni šok*” [8, str. 139]. S tim u vezi, Slika 2 pokazuje kako izgleda kriva prilagođavanja zaposlenih koja ne uključuje „*kulturni šok*”.

Iako se modelu „U” *krive* pripisuju određeni nedostaci, u smislu da previše simplifikuje proces prilagođavanja, kao i da ne ostavlja mogućnost jedinstvenosti pojedinačnih iskustava, ovaj model po mišljenju većine

## Obuka u funkciji kulturološkog prilagođavanja zaposlenih radu u inostranstvu

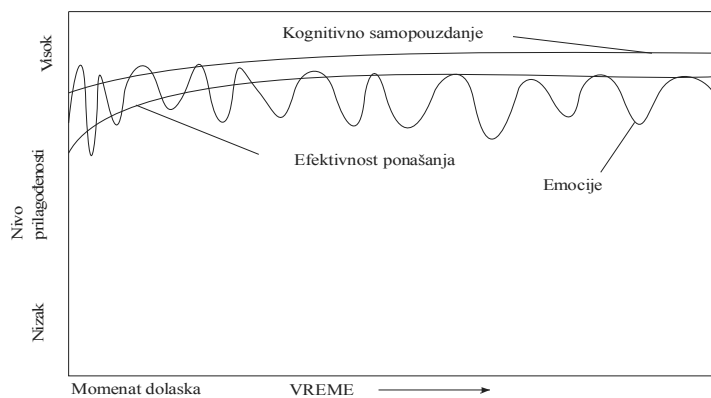
autora, ipak, pruža dobru polaznu osnovu za razumevanje emotivnih reakcija koje zaposleni doživljavaju tokom njihovog boravka u inostranstvu.

**Slika 1. Kriva prilagođavanja zaposlenih koja uključuje „kulturni šok”**



Izvor: Haslberger A., „Expatriate adjustment“, International Human Resource Management – A European perspective, urednici: Dickmann M., Brewster C., Sparrow P., Rutledge, New York, 2008, str. 138.

**Slika 2. Kriva prilagođavanja zaposlenih koja ne uključuje „kulturni šok”**

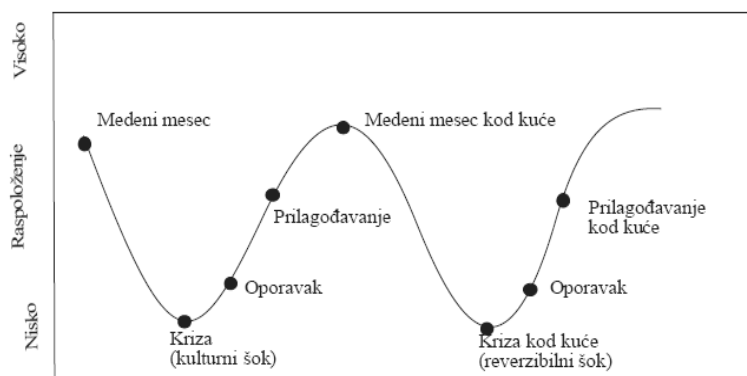


Izvor: Haslberger A., „Expatriate adjustment“, International Human Resource Management – A European perspective, urednici: Dickmann M., Brewster C., Sparrow P., Rutledge, New York, 2008, str. 139.

Izvorni model „U” krive kasnije je proširen, pa je nastao novi model prilagođavanja zaposlenih - model „W” krive [9]. Ovaj drugi model uključuje još jednu vrstu kulturnog šoka. To je tzv. „reverzibilni kulturni šok” (Slika 3). Njega zaposleni doživljavaju nakon povratka u matičnu kompaniju i to iz više razloga: ukoliko se kultura kompanije u međuvremenu

bitno promenila, ukoliko su mogućnosti za dalji razvoj karijere u toj kompaniji postale neizvesne i nejasne i sl. [10, str. 103].

Slika 3. „Reverzibilni kulturni šok“



Izvor: prema Gullahorn J.T., Gullahorn J. E., An extension of the U-curve hypothesis, *Journal of Social Issues*, 1963, 9 (3), preuzeto sa sajta [www.soros.org/initiatives/scholarship/huts-bolts](http://www.soros.org/initiatives/scholarship/huts-bolts)

Iako između „kulturnog” i „reverzibilnog kulturnog šoka” postoje određene sličnosti, jer zaposleni i u jednom i drugom slučaju doživljavaju šok, između njih postoje i razlike. Osnovna razlika ogleda se u *očekivanjima* zaposlenih [11, str. 86]. Naime, kada zaposleni odlaze na rad u inostranstvo, uglavnom, očekuju da postoje kulturološke razlike između njihove matične zemlje, odnosno kompanije i kulture koja je dominantna u novoj sredini. To očekivanje, odnosno spremnost da se suoče sa novim kulturnim vrednostima i normama ponašanja, donekle ublažava efekte „kulturnog šoka”. S druge strane, kada se zaposleni vrate u matičnu kompaniju, po pravilu, ne očekuju nikakve promene u svom radnom okruženju, pa posledice suočavanja sa novim kulturnim vrednostima mogu biti podjednako dramatične. Tako se dešava da zaposleni koji nakon povratka u matičnu kompaniju ne mogu da se prilagode novom kulturološkom miljeu, tu kompaniju ubrzo i napuste.

*Model upravljanja zabrinutošću/neizvesnošću* bazira se na stavu da zaposleni imaju problema u prilagođavanju na novu radnu sredinu zato što imaju osećaj nedostatka kontrole [12, str. 277]. Zbog toga što ne mogu da predvide ili objasne ponašanje pripadnika zemlje domaćina oni, posledično, postaju zabrinuti. U ovom modelu sugerise se da zaposleni u cilju adaptacije i smanjenja nesigurnosti treba da prikupe što više informacija o zemlji domaćinu. *Sobre-Denton i Hart* ističu da je dobra strana ovog modela što se neizvesnost i zabrinutost vide neophodnim za uspešnu akulturalizaciju. Oni naglašavaju činjenicu, slično kao i *Adler*, da „kulturni šok” ne mora

### **Obuka u funkciji kulturološkog prilagođavanja zaposlenih radu u inostranstvu**

obavezno da bude konceptualizovan kao problem, već kao neophodan korak u pravcu sticanja kulturološke kompetencije. *Adler*, naime, „*kulturni šok*” ne vidi isključivo u negativnom svetlu, već kao vrstu učenja, odnosno sticanja iskustva [13, str. 29].

*Tranzicioni model kulturološke adaptacije* promovise ideju da je prilagođavanje zaposlenih inostranom radnom okruženju prirodan proces kroz koji prolaze svi zaposleni [14, str. 215]. Međutim, sa kojom će lakoćom ili teškoćama zaposleni prolaziti kroz taj proces, prema autorima ovog modela to u mnogome zavisi od psiholoških osobina zaposlenih. Dalje, ovaj model se karakteriše i time što zastupa tezu da pojedinci u procesu kulturološke adaptacije mogu imati različita iskustva i reakcije, te da ne moraju svi da prolaze kroz iste faze. Zbog toga se predlaže da se za svakog pojedinca kreira specifičan program obuke. To, s druge strane, predstavlja i ograničenje ovog modela, jer suviše personalizovani programi obuke nisu pogodni za istovremenu obuku većeg broja polaznika.

U modelu „*stres-adaptacija-prilagođavanje*” kao ključni stav ističe se da se adaptacija lica koja borave u inostranstvu odvija kroz komunikaciju i izgradnju socijalnih mreža u novoj sredini [15, str. 554]. Preduslov za to je dobro poznavanje jezika zemlje domaćina. Specifičnost ovog modela je u tome što se smatra da se adaptacija zaposlenih ne odvija linearno, već spiralno, i to kroz sledeće faze: stres, adaptacija i rast. Poslednja faza završava se onda kada se pojedinac u potpunosti uklopi u novu sredinu.

Gotovo svi napred opisani modeli kulturološkog prilagođavanja zaposlenih, u manjoj ili većoj meri, govore o teškoćama sa kojima se mogu suočiti tokom njihovog boravka u inostranstvu, što ukazuje da je ovaj proces veoma kompleksan i da je za ovakvu vrstu radnog angažovanja potrebna adekvatna priprema.

### **3. Faktori efektivnog kulturološkog prilagođavanja zaposlenih radu u inostranstvu**

Kompleksnost procesa kulturološkog prilagođavanja zaposlenih radu u inostranstvu potiče otuda što na ovaj proces utiče veliki broj faktora. Shodno *Black*-ovoj podeli dimenzija prilagođavanja, svi ti faktori mogu se sistematizovati u tri grupe, i to kao: individualni faktori, faktori vezani za posao ili organizacioni faktori i faktori izvan radnog okruženja [3, str. 40].

*Individualni faktori* koji utiču na uspešnost prilagođavanja zaposlenih vezani su za same zaposlene, tj. za njihove psihološke osobine, stavove vezane za život i rad u inostranstvu, orijentaciju ka učenju, prethodno međunarodno iskustvo itd. Kada su u pitanju psihološke osobine

zaposlenih utvrđeno je da tolerancija na neizvesnost i rizik pozitivno utiče na efektivnost njihove adaptacije. Takođe, želja da se živi i radi u stranom okruženju bitno doprinosi da se zaposleni uspješnije prilagode tom okruženju. Dalje, prethodno međunarodno iskustvo zaposlenih, takođe, je pozitivno korelirano sa efektivnošću kulturološkog prilagođavanja. Konačno, utvrđeno je da su zaposleni koji imaju visoku orijentaciju ka učenju, mnogo otvoreniji za nove informacije i iskustva, te da im to pomaže u procesu prilagođavanja [16, str. 351].

*Organizacioni faktori* uglavnom su vezani za radne zadatke zaposlenih. Tu se ubrajaju faktori kao što su jasnoća uloge, diskrecija uloge i konflikt uloge [4, str. 41]. Jasnoća uloge odnosi se na nivo sigurnosti koju zaposleni percipira u vezi toga koje su njegove obaveze, odgovornosti, zahtevani nivo performansi i sl. Ukoliko postoji visok nivo jasnoće uloge, smanjuje se nivo nesigurnosti vezane za rad, te je vjerovatnoća uspjeha prilagođavanja radnim zadacima veća.

Diskrecija uloge podrazumeva mogućnost zaposlenih da menjaju sadržaj uloge koju su dobili kako bi im novi sadržaj te uloge više odgovarao. Istraživanja su potvrdila da ukoliko zaposleni imaju mogućnost da modifikuju svoju ulogu u novom okruženju, to doprinosi njihovoj uspješnijoj adaptaciji. Konflikt uloge, kao treća varijabla koja determiniše uspjeh prilagođavanja radu, odnosi se na inkompatibilnost zahteva uloge, kao i konfliktna očekivanja koja se mogu javiti u odnosu na tu ulogu. Istraživanja su potvrdila da ukoliko postoji konfliktnost uloge, to onemogućava uspjeh prilagođavanje radu, a time i ukupnu adaptaciju zaposlenog.

Kao ključni faktori izvan radnog okruženja koji utiču na uspjeh prilagođavanja zaposlenih izdvajaju se stepen kulturološke sličnosti između matične zemlje i zemlje domaćina, kao i uspjeh prilagođavanja porodice zaposlenog. Utvrđeno je da ukoliko je kulturološka sličnost veća, da to redukuje osećanje nesigurnosti zaposlenog u njegovim interakcijama sa pripadnicima zemlje domaćina i da pozitivno utiče na proces njegovog prilagođavanja. Ukoliko sa zaposlenim u inostranstvo odlazi i njegova porodica, za ukupno prilagođavanje zaposlenog važna je i prilagođenost njegove porodice. Istraživanja su pokazala da su teškoće u prilagođavanju porodice zaposlenog upravo jedan od ključnih razloga njegovog preranog povratka u matičnu zemlju [16, str. 351].

Poznavanje napred navedenih faktora, koji utiču na stepen uspjeha kulturološkog prilagođavanja zaposlenih inostranom radnom okruženju, je veoma značajno, jer pruža osnovu da se dizajniraju adekvatni programi pripreme zaposlenih koji će radne zadatke obavljati u inostranstvu.

#### **4. Metodi kulturološke obuke zaposlenih za potrebe međunarodnog angažovanja**

Imajući u vidu značaj kulturološkog prilagođavanja zaposlenih inostranom radnom okruženju za ukupnu uspešnost njihovog međunarodnog angažovanja, od organizacija koje šalju svoje zaposlene na takve radne zadatke, a pre svega od sektora za ljudske resurse, očekuje se da organizuje adekvatnu pripremu, tj. obuku za takve zaposlene.

Organizovanje obuke zaposlenih spada u tradicionalne aktivnosti sektora za ljudske resurse. Međutim, u slučaju međunarodnog angažovanja zaposlenih, postoje određene specifičnosti, i to iz više razloga [17, str. 89]:

- *Prvo*, zaposleni koji odlaze na rad u inostranstvo moraju da se prilagode ne samo novom poslu i novoj radnoj ulozi, već i novoj kulturi,
- *Drugo*, mnoge kulturne norme i običaji ne mogu unapred da se predvide, pa je zaposlenima često potrebna dodatna pomoć,
- *Treće*, ukoliko u inostranstvo odlazi i porodica zaposlenog, poželjno je da se i ona uključi u obuku,
- *Četvrto*, često se javlja problem prilagođavanja zaposlenih nakon povratka iz inostranstva, pa im je potrebna priprema za povratak u matičnu zemlju.

Specifičnost obuke zaposlenih koji radne aktivnosti obavljaju izvan matične zemlje ogleda se i u tome što njen konačan cilj nije da ova lica usavrše svoje tehničke veštine i znanja<sup>1</sup>. Obuka kao svoj primarni cilj ima upoznavanje zaposlenog sa kulturnim vrednostima koje dominiraju u novom okruženju kako bi se što brže i lakše uklopili u novu sredinu i posvetili radnim zadacima.

Teorija i praksa nude brojne metode kulturološke obuke zaposlenih za potrebe međunarodnog angažovanja koji se mogu posmatrati iz različitih uglova i klasifikovati prema različitim kriterijumima. Jedna od klasifikacija programa obuke izvršena je prema tome da li su metodi obuke usmereni na promenu načina razmišljanja, ponašanja ili osećanja lica koja će radne zadatke obavljati u inostranstvu. U skladu sa tim, svi metodi obuke mogu se podeliti na kognitivne, afektivne i biheviorističke metode [18]. *Kognitivni* metodi su usmereni na mentalne procese u svesti pojedinca, i kao svoj konačan cilj imaju što bolje upoznavanje i razumevanje kulture zemlje domaćina. Po pravilu, takvi metodi ne podrazumevaju aktivno učešće

---

<sup>1</sup> To ipak nije u potpunosti isključeno jer sadržaj posla u inostranstvu može biti vrlo sličan, ali i vrlo različit u odnosu na prethodni posao koji je zaposleni obavljao.

polaznika obuke. *Afektivni* metodi obuke imaju za cilj da izazovu emotivne reakcije kod polaznika kako bi naučili kako da se „nose” sa kritičnim kulturološkim incidentima, do kojih može doći u novoj sredini. *Bihevioristički* metodi se fokusiraju na poboljšanje sposobnosti polaznika obuke da se prilagode komunikacionom stilu zemlje domaćina, odnosno da uspostavljaju efektivne relacije sa članovima druge kulture.

Prema klasifikaciji koju navodi *Tung* razlikuje se pet osnovnih programa obuke za lica koja će radne aktivnosti obavljati izvan matične zemlje. To su: didaktička obuka, približavanje kulture, jezička obuka, obuka senzitivnosti i sticanje iskustva [19].

Često pominjana podela metoda obuke je i podela na tradicionalne i eksperimentalne metode [20]. *Tradicionalni* metodi su takvi metodi gde se informacije kreću u jednom smeru. To praktično znači da su polaznici obuke samo pasivni primaoci informacija koje im se prezentiraju. Kao metodi obuke iz ove grupe, ubrajaju se: predavanja na fakultetima, predavanja koja drže konsultanti ili drugi stručnjaci, itd. *Eksperimentalni* metodi su takvi metodi gde polaznici aktivno učestvuju u obuci tako što se simuliraju realne životne situacije u kojima se mogu naći u novoj sredini.

Jedna od podela metoda obuke zaposlenih (koju ćemo kasnije detaljno i objasniti) jeste podela metoda obuke po fazama njihovog boravka u inostranstvu. S tim u vezi, svi metodi obuke mogu se sistematizovati u tri grupe, i to kao metodi koje se primenjuju u fazi *pripreme za odlazak u inostranstvo*, metodi koje se primenjuju *tokom boravka u inostranstvu* i metodi koje se primenjuju u okviru *priprema za povratak*. Ovakvo posmatranje i organizovanje obuke zaposlenih smatramo vrlo korisnim, jer je zasnovano na prirodnom toku njihovog boravka u inostranstvu i doprinosi da se proces učenja i prilagođavanja novoj sredini odvija kontinuirano i planski.

U fazi *pripreme za odlazak u inostranstvo* cilj obuke je da zaposleni steknu osnovna jezička znanja, kao i da se upoznaju sa kulturom i običajima zemlje domaćina. Ukoliko sa zaposlenim u drugu zemlju odlazi i njegova porodica, poželjno je da u proces pripreme bude uključena i ona. U ovoj fazi mogu se primenjivati sledeći metodi obuke [21, str. 118-120]:

- a) *neformalno informisanje*. Ova metoda se smatra najjeftinijim načinom pripreme zaposlenih za susret sa novom kulturom. Praktično, radi se o razgovoru sa licem koje dobro poznaje zemlju domaćina. To mogu da budu zaposleni koji su se vratili iz inostranstva ili lica iz kompanije koja potiču iz zemlje domaćina. Na ovaj način, zaposleni mogu doći do mnogih korisnih informacija i praktičnih saveta.



### **Obuka u funkciji kulturološkog prilagođavanja zaposlenih radu u inostranstvu**

- b) *poseta stranoj zemlji*. Mnoge multinacionalne kompanije primenjuju ovaj vid pripreme zaposlenih, iako je on skuplji u odnosu na prethodni. Radi se o tome da zaposleni (i njihove porodice) kraće vreme borave u zemlji u kojoj će kasnije obavljati radne zadatke, da bi se bliže upoznali sa njenom kulturom, načinom života i sl. Na ovaj način oni stiču lična iskustva i formiraju sopstvenu sliku o zemlji u koju će kasnije otići. Ipak, autori upozoravaju da zaposleni na ovaj način mogu da steknu previše pozitivnu sliku o datoj zemlji, jer za vreme boravka obično sreću ljude koji žele da se predstave u najboljem svetlu, odsedaju u najboljim hotelima i sl. Sve to može uticati da kada se kasnije upoznaju sa stvarnošću, dožive pravi šok.
- c) *kompjuterska obuka*. Reč je o takvoj obuci gde se zaposleni sami obučavaju i pripremaju za boravak u inostranstvu, tako što pristupaju raznim programima i informacijama, koje je kreiralo preduzeće. Dobra strana ovog metoda je što su troškovi nakon što je sistem kreiran kasnije veoma niski. Međutim, loša strana ovog metoda je što su zaposleni izolovani u sticanju saznanja i nemaju mogućnost za otklanjanje eventualnih nedoumica u vezi uloge koju će obavljati ili u vezi sredine u kojoj će boraviti.

U fazi *boravka u inostranstvu*, obuka zaposlenih sprovodi se u inostranom okruženju. Metodi obuke koji se mogu primeniti u ovoj fazi su [21, str. 119-120]:

- a) *Preklapanje*. Radi se o takvoj vrsti obuke gde zaposleni koji se vraćaju u matičnu kompaniju prenose svoja iskustva onim zaposlenima koji su tek došli. Dakle, izvesno vreme postoji *preklapanje* u njihovom boravku. Pozitivna strana ovog metoda je što se „novi“ *ekspatrijati* upoznaju sa ličnim iskustvom prethodnika, upoznaju se sa važnim klijentima i sl. Loša strana preklapanja je što je ovaj metod skup, teško ga je organizovati, a može dovesti i do konfuzije kod lokalnog osoblja u vezi toga ko je nadležan.
- b) *Kulturološko savetovanje*. Cilj kulturološkog savetovanja je da se kod zaposlenih otklone dileme sa kojima se tokom boravka u inostranstvu mogu eventualno suočiti, kao i da bolje razumeju nepoznate kulturološke situacije. Dobra strana ovog metoda obuke je što im savetodavci mogu pomoći da takve situacije razumeju i da se što bolje uklope u novu sredinu, dok je loša strana ovog metoda vezana za mogućnost obezbeđenja adekvatnih savetnika.
- c) *Kulturološko mentorstvo*. Kulturološko mentorstvo može u velikoj meri da doprinese uspešnijoj socijalizaciji i prilagođavanju zaposlenih koji borave u inostranstvu. Mentori svojim štićenicima

mogu još obezbeđivati pomoć i u vezi izvršavanja zadataka, pružati podršku i savetovanje u vezi razvoja karijere i sl. Idealno bi bilo da su i sami mentori bili suočeni sa izazovima sa kojima se suočavaju sadašnje *ekspatrijate*. Mentori mogu biti menadžeri srednjeg nivoa, menadžeri iz zemlje domaćina ili lica koja su i sama izvesno vreme obavljala radne zadatke u inostranstvu.

U fazi *pripreme za povratak*, obuka ima za cilj da kod povratnika iz inostranstva spreči nastanak „reverzibilnog kulturnog šoka“, kao i da omogući što bolje uklapanje njegove karijere sa potrebama organizacije. U tu svrhu smatra se vrlo korisnim organizovanje sastanaka sa ovakvim licima dok se još uvek nalaze u inostranstvu. Prema nekim procenama, sa takvom vrstom pripreme treba započeti šest meseci pre konačnog povratka u matičnu kompaniju [16, str. 361]. Na tim sastanicima treba objasniti sve važne aspekte povratka, kao i precizirati načine na koje će se njihova znanja iskoristiti. Ovakav oblik podrške u poslednje vreme dobija na značaju, jer su organizacije uvidele da eventualni odlazak zaposlenog koji se vratio u matičnu kompaniju dovodi do mnogih negativnih posledica, kao što su: gubitak znanja, iskustva, ekspertize i globalnog načina razmišljanja. Zbog toga se pokušava da se adekvatnom pripremom zaposlenih za povratak obezbedi njihova uspešna reintegracija.

*Opisani algoritam kulturološke obuke* zaposlenih koji će radne zadatke obavljati u inostranstvu treba shvatiti uslovno, jer ne postoji standardni program obuke koji bi bio podjednako efektivan u svim situacijama. Osnovni princip kojeg se treba pridržavati kod organizovanja programa obuke jeste da metod obuke treba da bude odabran u skladu sa vrstom njihovog međunarodnog angažovanja, kao i stepenom interpersonalne interakcije između njih i pripadnika zemlje domaćina [18]. Ovome bismo dodali da programi obuke treba u što većoj meri da uvažavaju i personalne attribute zaposlenih, kao i njihove afinitete prema određenim metodima obuke, jer se pokazalo da su i oni važan faktor uspešne pripreme za rad u inostranstvu.

### **Zaključak**

Sve veća uključenost organizacija u međunarodne tokove poslovanja i potreba slanja zaposlenih da radne zadatke obavljaju izvan matične kompanije, aktuelizovala je brojna pitanja iz domena međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa. Izazov sa kojim se sektor za ljudske resurse danas posebno suočava, a koji je obrađen u ovom radu, vezan je za pripremu zaposlenih za rad u inostranstvu. Cilj te pripreme, odnosno obuke, jeste da omogući zaposlenima što uspešnju kulturološku adaptaciju, koja se

## **Obuka u funkciji kulturološkog prilagođavanja zaposlenih radu u inostranstvu**

pokazala kao važan faktor koji utiče na ukupan ishod njihovog međunarodnog angažovanja. U radu je ukazano da je proces kulturološkog prilagođavanja zaposlenih radu u inostranstvu veoma kompleksan, na šta su ukazali i određeni modeli koji su analizirani u radu. U radu su, takođe, analizirani i faktori od kojih zavisi uspešnost tog procesa. U cilju dizajniranja efektivnog programa obuke analizirani su i brojni metodi obuke koji se mogu implementirati za potrebe pripreme zaposlenih za rad u inostranstvu.

### **Literatura:**

1. Kim K., Slocum J. W., "Individual differences and expatriate adjustment effectiveness: The case of U.S. based Korean expatriates", *Journal of World Business*, 43, 2008.
2. Shaffer M. A., Harrison D. A., Gregersen H., Black J. S., & Ferrandi L. A., "You can take it with you: Individual differences and expatriate efficiencies", *Journal of Applied Psychology*, 91, 2006.
3. Pathle J., "The relative importance of antecedents to cross-cultural adjustment: implication for managing a global workforce", *International Journal of Intercultural Relations*, 28, 2004.
4. Black J. S., "Locus of control, social support, stress, and adjustment in international affairs", *Asia Pacific Journal of Management*, 7, 1990, cit. u Pathle J., "The relative importance of antecedents to cross-cultural adjustment: implication for managing a global workforce", *International Journal of Intercultural Relations*, 28, 2004.
5. Haslberger A., "The complexities of expatriate adaptation", *Human Resource Management Review*, 15, 2005.
6. Selmer J., "Coping and adjustment of Western expatriate managers in Hong Kong", *Scandinavian Journal of Management*, 17, 2001.
7. Sobre-Denton M., Hart D., "Mind the gap: Application-based analysis of cultural adjustment models", *International Journal of Intercultural Relations*, 32, 2008.
8. Haslberger A., "Expatriate adjustment", *International Human Resource Management – A European perspective*, urednici: Dickmann M., Brewster C., Sparrow P., Rutledge, New York, 2008.
9. Gullahorn J. T., Gullahorn J. E., "An extension of the U-curve hypotheses", *Journal of Social Issues*, 19 (3), 1963, cit. u Gaw F. K., "Reverse culture shock in students returning from overseas", *International Journal of Intercultural Relations*, 24, 2000.
10. Ivancevic M. J., *Human Resource Management*, McGraw - Hill, International Edition, New York, 2010.
11. Gaw F. K., "Reverse culture shock in students returning from overseas", *International Journal of Intercultural Relations*, 24, 2000.
12. Gudykunst W. B., "Applying anxiety/uncertainty management (AUM) theory to intercultural adjustment training", *International Journal of Intercultural Relations*, 22 (2), 1998. cit. u Sobre-Denton M., Hart D., "Mind the gap: Application-based analysis of cultural adjustment models", *International Journal of Intercultural Relations*, 32, 2008.
13. Adler P. S., "The transitional experience: An alternative view of culture shock", *Journal of Humanistic Psychology*, 15, 1975, cit. u Haslberger A., "The

- complexities of expatriate adaptation”, *Human Resource Management Review*, 15, 2005.
14. Bennett J. M., (ed.), *Basic concepts of intercultural communication, Selected readings*, Yarmouth, Maine, Intercultural Press, 1998, cit. u Sobre-Denton M., Hart D., “Mind the gap: Application-based analysis of cultural adjustment models”, *International Journal of Intercultural Relations*, 32, 2008.
  15. Kim Y.Y., “Inquiry of intercultural and development communication”, *Journal of Communications*, 55(3), 2005.
  16. Desler G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007.
  17. Collings G. D., Scullion H., „Resourcing international assignees“, u *International Human Resource Management – A European perspective*, urednici: Dickmann M., Brewster C., Sparrow P., Rutledge, 2008.
  18. Brislin R. W., “Orientation programs for cross-cultural preparations”, 1979, cit. u Okpara O. J., Kabongo D. J., “Cross-cultural training and expatriate adjustment: A study of Western expatriates in Nigeria”, *Journal of World Business*, doi: 10.1016/j.jwb.2010.05.014, 2010.
  19. Tung R. L., „Selection and training of personnel for overseas assignments“, *Columbia Journal of World Business*, 16 (1), 1981, cit. u Okpara O. J., Kabongo D. J., “Cross-cultural training and expatriate adjustment: A study of Western expatriates in Nigeria”, *Journal of World Business*, doi: 10.1016/j.jwb.2010.05.014, 2010.
  20. Gertsen M., “Intercultural competencies and expatriates”, *Human Resource Management*, 1 (3) 1990, cit. u Okpara O. J., Kabongo D. J., “Cross-cultural training and expatriate adjustment: A study of Western expatriates in Nigeria”, *Journal of World Business*, doi: 10.1016/j.jwb.2010.05.014, 2010.
  21. Ehnert I., Brewster C., “*An integrative framework for expatriate preparation and training*”, u *International Human Resource Management – A European perspective*”, urednici: Dickmann M., Brewster C., Sparrow P., Rutledge, 2008.

### **CULTURAL ADJUSTMENT TRAINING OF EMPLOYEES FOR WORKING ABROAD**

**Abstract:** Realizing the work assignment in the foreign work environment is very complex task since it is usually realized in different cultural, political, economical and legal ambience in contrast to the parent country. This requires that employees have to pass through the period of adaptation to the new environment. The biggest challenge in that process is employees’ cultural adjusting, i.e., accepting the norms and behavior rules which are dominant in the new environment. If that process is unsuccessful, it could cause the expatriates’ premature return to the parent country, or their unsatisfactory performances. The aim of this paper is to emphasize the complexity of that process. In addition, the factors which influence the effectiveness of adjusting process will be analyzed. Finally, concrete training methods for the employees’ effective cross-cultural adjustment will also be presented.

**Keywords:** cultural adjustment, employees, models, factors, training.



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET

Časopis "EKONOMSKE TEME"

Godina izlazenja XLVIII, br. 4, 2010., str. 629-640

Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš

Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

## BIHEVIORISTIČKE FINANSIJE I FINANSIJSKI MENADŽMENT

**Dr Sanja Vučković\***

***Rezime:** Tradicionalna finansijska teorija se zasniva na normativnom odlučivanju i nerealnim pretpostavkama o ponašanju finansijskih menadžera i učesnika na finansijskom tržištu. Biheviorističke finansijske teorije, zasnovane na sagledavanju uticaja psiholoških faktora na odlučivanje, daju veliki doprinos analizi finansijske teorije i prakse. Odluke o finansijskoj strukturi preduzeća, investiranju i dividendama treba posmatrati u svetlu različitih racionalnih i iracionalnih podsticaja sa kojim se susreću finansijski menadžeri.*

***Ključne reči:** biheviorističke finansijske teorije, finansijski menadžment, finansiranje, investiranje, politika dividendi, psihologija*

### 1. Uvod

Cilj svake ekonomske teorije je da uproščeno, ali verno, opiše neku važnu pojavu iz prakse. Ukoliko teorijske implikacije ne odgovaraju realnim događajima, onda teorija gubi kredibilitet, a nastaju pokušaji da se ekonomski mehanizmi sagledaju iz drugog ugla. Finansijsku teoriju u drugoj polovini 20. veka obeležio je prodor matematičkih i statističkih alata, koji su doneli revoluciju u shvatanju i analizi pojava na finansijskom tržištu. Da bi se složeni mehanizmi na tržištu prikazali matematičkim relacijama, neophodno je uvesti više restriktivnih pretpostavki. Standardna pretpostavka u takvoj analizi jeste da su svi tržišni učesnici racionalni. To znači da je svaki pojedinac vođen principima normativnog odlučivanja: on je logički konzistentan, poznaje pravila verovatnoće i na njima gradi odluke, uvek primat daje ličnim interesima, obrađuje informacije na isti način kao i svi

---

\* Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd,

E-pošta: svuckovic@megatrend.edu.rs

UDK 005.915, Pregledni rad

Primljeno: 17.04.2010. Prihvaćeno: 09.12.2010.

ostali, razum je jedini bitan za opredeljivanje, a emocije i psihološki faktori nemaju nikakav uticaj.

Krunu finansijske teorije u kojoj racionalno ponašanje ima ključnu ulogu predstavlja hipoteza o efikasnosti tržišta. Prema ovoj hipotezi, ekonomski akteri svaku novu informaciju obrađuju brzo i tačno, u skladu sa njenim objektivnim značajem. Nakon toga, preduzimanje radnje se odvija u skladu sa kriterijumom maksimizacije korisnosti. Posledice pretpostavljene efikasnosti tržišta su višestruke: cene finansijske aktive uvek odražavaju fundamentalnu vrednost, ponašanje cena je nemoguće predvideti (jer se kreću po principu nasumičnog hoda), ne postoji mogućnost da se anticipiranjem budućnosti ostvari natprosečan profit.

Pokazalo se, međutim, da je realnost u mnogim aspektima drugačija i finansijska teorija zasnovana na racionalnim akterima trpi sve jače udarce. Paradigma te borbe jeste odbrana i rušenje hipoteze o efikasnosti tržišta. Jedna grupa istraživanja se gradi na činjenici da nisu sve informacije jednako dostupne svim akterima, iz čega proističe informaciona asimetrija na tržištu. Nešto mlađi pristup, koncipiran u biheviorističkim finansirama u poslednjih dvadesetak godina, ukazuje na različite psihološke faktore odlučivanja. Biheviorističke finansije prožimaju sve aspekte finansijskog odlučivanja, bilo da se ono obavlja na tržištu ili u preduzeću. Zbog toga je bitno proučiti karakteristike ovog savremenog koncepta.

Biheviorističke finansije se temelje na kognitivnoj ili saznoj psihologiji. Napušta se uprosečavanje ekonomskih pojava i razumevanje raznih fenomena se izvodi iz detaljnog opisa ponašanja subjekata. Psihologija investitora je nezaobilazan element u takvom pristupu. Ključno pitanje je na koji način subjekti na finansijskom tržištu formiraju stavove i očekivanja, odnosno na osnovu kojih podsticaja preduzimaju radnje. Nova finansijska teorija nudi objašnjenje za mnoge ekonomske fenomene.

## **2. Značaj psihologije za finansijsko odlučivanje**

Tradicionalno se smatra da, pri odlučivanju u uslovima neizvesnosti, ljudi formiraju stavove u skladu sa zakonima verovatnoće i da se pri tome vode isključivo maksimizacijom ličnih interesa. Međutim, pored ovog zaključivanja (koje se naziva rezonovanjem), ne može se poreći značaj intuicije. Intuitivno zaključivanje i odlučivanje dolazi spontano, bez iscrpnog razmišljanja, računanja i najčešće bez posebnog napora. Ipak, intuiciju ne treba povezivati sa lakomislenim i lenjim ljudima. Istraživanja su pokazala da je ona prisutna i među inteligentnim i razboritim ljudima, stručnjacima i pojedincima koji znaju da primene i matematičke alate pri odlučivanju.

### **Biheviorističke finansije i finansijski menadžment**

---

Naučne discipline koje proučavaju ljudsko ponašanje (medicina, psihologija, sociologija i antropologija) mogu, prema tome, mnogo da pomognu u proučavanju deskriptivnog procesa odlučivanja.

Značajan proboj psihologije u ekonomiji nastaje šezdesetih i sedamdesetih godina 20. veka, kada Danijel Kaneman (*Daniel Kahneman*) i Ejmos Tverski (*Amos Tversky*) sprovede različite eksperimente sa ciljem da provere deskriptivni karakter racionalnog ponašanja ljudi. Ovi autori ukazuju na mnogo heuristika i preferencija u ljudskom ponašanju i njihov rad ubrzo postaje okosnica teorije odlučivanja. Ekonomisti vrlo brzo prihvataju ideje Kanemana i Tverskog, pa se na temeljima njihove analize u poslednjih dvadesetak godina razvija nova oblast finansijske teorije – biheviorističke finansije.<sup>1</sup> Biheviorističke finansije ukazuju na značaj psiholoških faktora za ponašanje pojedinaca koji donose odluke iz oblasti finansijskog poslovanja (bilo da je reč o poslovima na finansijskom tržištu ili u preduzeću).

### **3. Finansijske i investicione odluke preduzeća**

Jedna od pretpostavki na kojima je građena čuvena i uticajna Milerova i Modiljanijeva teorija strukture kapitala jeste efikasnost tržišta. Neposredni zaključak njihove analize jeste da je finansijska politika (odnos duga i sopstvenog kapitala) nebitna za vrednost preduzeća, a još jedna od implikacija je irelevantnost u pogledu trenutka promene (povećanja) udela akcijskog kapitala. Ipak, ukoliko su na tržištu prisutni iracionalni investitori, onda čak ni racionalnim finansijskim menadžerima u preduzeću neće biti svejedno kada se emituju nove akcije. Pošto znaju da tržište vrednuje akcije različito od njihove fundamentalne vrednosti, racionalni menadžeri vode računa o visini i trenutku promene akcijskog kapitala: kada su akcije potcenjene oni će izbegavati novu emisiju i povećavaće učešće duga, a kada su cene akcija visoke onda će rasti vrednost novoemitovanog akcijskog kapitala.

Hipoteza o podešavanju strukture kapitala prema tržištu dokazana je u različitim istraživanjima, iz kojih se može sistematizovati nekoliko zaključaka. Prvo, kompanije se opredeljuju za akcijski kapital kada je tržišna cena akcija visoka (u poređenju sa knjigovodstvenom vrednošću ili u poređenju sa ranijom tržišnom vrednošću) i vrše otkup svojih akcija kada je njihova cena niska. Drugo, analiza dugoročnih serija pokazuje da je taktika vremenskog prilagođavanja strukture kapitala uspešna: godinu dana nakon emisije akcijskog kapitala prinosi su tipično niski, što znači da su odluke o

---

<sup>1</sup> Kaneman 2002. godine dobija Nobelovu nagradu za ekonomske nauke (Tverski je preminuo 1996. godine).

promeni strukture kapitala donete u pravo vreme – kada su cene akcija bile na visokom nivou, nakon čega je usledio njihov pad. Na taj način se pokazalo da su periodi natprosečnog učešća akcijskog kapitala dobri predskazatelji budućih prinosa: u godinama nakon ekspanzije javnih ponuda akcija slede niski, a ponekad i negativni, tržišni prinosi. Na primer, u periodu od sedamdesetak godina na američkom finansijskom tržištu (1926-1990) prosečno učešće akcija u eksternom finansiranju iznosi 21%. Nakon godina u kojima je učešće akcija bilo nisko (manje od 14%) beležen je prinos na tržišni indeks (vrednosno ponderisan) od 14%. Kada je emitovanje akcija bilo dinamično (iznad 27% novih emisija), onda je u sledećoj godini prosečni prinos iznosio –6% [3]. Na njujorškoj berzi je utvrđeno da u periodu od 1926. do 1962. prosečni prinos akcija u godini pre kotiranja na berzi iznosi 23%, a u godini nakon listinga 6% [9]. Treće, u anonimnim anketama finansijski menadžeri izjavljuju da u praksi vode računa o trenutku i načinu pribavljanja kapitala u zavisnosti od stanja na finansijskom tržištu. Prema jednom opsežnom istraživanju, čak dve trećine menadžera prilikom određivanja izvora finansiranja ima u vidu precenjenost ili potcenjenost akcija i isti toliki broj smatra da ako je cena akcije porasla, onda se ona može prodati povoljno [7].

Dokazi da preduzeća emituju kapital prema stavu tržišta doveli su do novih pokušaja u razjašnjavanju nedoumica oko formiranja strukture kapitala u preduzeću. Novi naponi polaze od činjenice da struktura kapitala odražava kumulativne finansijske odluke u određenom vremenu. Drugim rečima, ukoliko preduzeće sistematski osluškuje tržište pri emitovanju akcija, onda će i struktura kapitala trajno biti opredeljena stavovima tržišta. Optimalne strukture kapitala, prema tome, nema, već je aktuelni odnos sopstvenog i uzajmljenog kapitala određen tržišnom vrednošću preduzeća u proteklom periodu. Tako, ako su dva preduzeća približno jednaka u svemu (veličini, profitabilnosti, tekućoj tržišnoj i knjigovodstvenoj vrednosti), osim u odnosu tržišne i knjigovodstvene vrednosti u prošlosti, onda se može pretpostaviti da će preduzeće sa iskocima u navedenom odnosu imati veće učešće akcija u ukupnom kapitalu (jer je ono više emitovalo akcije u periodima kada je tržište izuzetno cenilo preduzeće). Navedenu hipotezu su potvrdili Bejker i Vurgler, pokazujući da je finansijski leveridž jako negativno korelisan sa tržišnom vrednošću preduzeća: preduzeća sa visokim učešćem duga prikupljala su eksterna sredstva kada je tržišna vrednost preduzeća bila niska i, obrnuto, preduzeća sa niskim leveridžom pronalazila su eksterna sredstva u periodima visoke tržišne vrednosti preduzeća [1].

Uticaji oscilacija u tržišnoj vrednosti na strukturu kapitala se protežu na period duži od 10 godina, pa će, na primer, struktura kapitala u



2010. godini zavisiti od tržišne i knjigovodstvene vrednosti (odnosno, od finansijskih odluka) preduzeća tokom devedesetih godina dvadesetog veka.

Još jedno pitanje je da li značaj tržišta za formiranje strukture kapitala ima uticaj i na investicione odluke preduzeća. Drugim rečima, da li finansijske promene, nastale usled oscilacija tržišne vrednosti preduzeća, dovode i do investicionog prilagođavanja? U opštem slučaju, kada su cene akcija visoke, preduzeće emituje više akcija, ali to ne bi trebalo da utiče na investicije – racionalni menadžeri znaju da su investicione mogućnosti atraktivne samo u očima optimističnih iracionalnih investitora, a da objektivna neto sadašnja vrednost projekata ipak nije pozitivna. Prikupljena sredstva, prema tome, ne bi trebalo da budu investirana već zadržana. Kada su, sa druge strane, akcije potcenjene, onda je racionalno otkupljivati svoje akcije, bez umanjavanja investicija [15]. Ipak, prethodna analiza je utemeljena samo u slučaju preduzeća koja imaju dovoljno sopstvenih (internih) izvora i jake kapacitete za uzajmljivanje, tj. za preduzeća čije finansiranje ne zavisi od akcijskog kapitala (*non-equity dependent firms*). Ukoliko to nije slučaj, onda će stavovi investitora imati jak uticaj i na investiranje preduzeća: kada su oni pesimistični i akcije potcenjene, onda će preduzeće propustiti povoljne investicione mogućnosti – biće preskupo da ih finansira prodajom malo vrednih akcija. Prema tome, može se postaviti hipoteza: investiranje kompanija zavisnih od akcijskog kapitala će biti osetljivije na nefundamentalne oscilacije u berzanskim cenama nego što je to slučaj za druge kompanije.

Stavovi isuviše optimistički nastrojenih investitora mogu takođe da utiču na investiranje preduzeća. Iako je menadžer zainteresovan da maksimizira vrednost preduzeća, on će često biti primoran da prihvati projekte za koje investitori smatraju da su profitabilni (zbog čega, uostalom, i vrednuju preduzeće više nego što je to realno), iako oni to nisu. U suprotnom, ako odbije projekat, postoji opasnost da će optimizam investitora splasnuti, cene akcija opasti, konkurenti preuzeti preduzeće, a on biti otpušten. Dakle, preduzeća čija tržišna vrednost prevazilazi fundamentalnu vrednost imaju podsticaj da investiraju više nego što bi objektivno trebalo.

Empirijska istraživanja, prema tome, treba da istraže da li stavovi investitora imaju uticaj na investicije preduzeća čije se akcije kotiraju na berzi. U jednom novijem istraživanju dokazane su tri hipoteze: preduzeća koja su zavisna od eksternog finansiranja<sup>2</sup> (petina preduzeća sa najvećom zavisnošću) imaju tri puta veća kolebanja u obimu investiranja od preduzeća

---

<sup>2</sup> Preduzeća se mogu smatrati zavisnim od akcijskog kapitala kada imaju male tokove gotovine, nisku moć zaduživanja i izražene razvojne mogućnosti.

koja ne zavise od prodaje akcija, investicije zavisnih firmi su osjetljivije na očekivane buduće prinose i zavisna preduzeća emituju više akcija kada su tekuće cene na višem nivou a manje akcija kada se očekuju veći budući prinosi (odnosno, rast cena) [2]. Može se, ipak, očekivati da stavovi investitora utiču i na investiranje preduzeća koja se ne oslanjaju na finansiranje putem akcija. Čirinko posmatra razlike u investiranju između preduzeća glamura i preduzeća vrednosti; pošto akcije vrednosti odbacuju veći prinos od akcija glamura jasno je da je vrednost preduzeća glamura prenaduvana. Rezultati su očekivani: nerealno vrednovana preduzeća glamura investiraju znatno više od preduzeća vrednosti [6]. Do sličnog rezultata dolaze i Polk i Sapienca, koji ipak naglašavaju da osnovni kanal uticaja na investicije nije zavisnost od finansiranja putem akcija [12]. Naime, kao što je rečeno, kada je vrednost preduzeća prenaduvana, onda racionalni investitori mogu ulagati u projekat sa negativnom neto sadašnjom vrednošću i kada se kao izvor finansiranja ne koriste akcije. Trudeći se da pronađu najbolje moguće aproksimacije za preduzeća sa nerealno visokom vrednošću, autori izdvajaju ona koja imaju veliku razliku između knjigovodstvenih profita i faktičkog priliva gotovine, koja su u prethodnih pet godina imala pozitivnu neto emisiju akcija i čije cene akcija iskazuju inerciju. I njihovi rezultati potvrđuju hipotezu da su preduzeća sa nerealno visokom tržišnom vrednošću sklona preteranom investiranju.

#### 4. Politika dividendi

Kada su dividende koje preduzeća isplaćuju u pitanju, nepoznati su odgovori na dva pitanja: zašto preduzeća uopšte plaćaju dividende akcionarima i na koji način se određuje visina dividende. Šefrin i Statman su ponudili nekoliko psiholoških objašnjenja za preferenciju dividendi [14]. Prvo se zasniva na samokontroli koju ljudi ispoljavaju. Da bi kontrolisali sebe i trošili manje para (do kojih bi došli u slučaju prodaje akcija i trenutnog većeg prihoda), akcionari ograničavaju svoje rashode na manju dividendu. Drugo, dividende omogućavaju da se izbegne potencijalno kajanje. Kada, naime, preduzeće ne isplati dividendu, a akcionar proda akcije da bi finansirao potrošnju, kasnije može doći do porasta cene akcija. Vlasnici koji su prodali akcije će tada osećati kajanje, jer su pogrešili i prodali akcije čija je cena kasnije porasla; da je dividenda isplaćena oni to ne bi učinili. Bolje je, dakle, isplatom dividendi na vreme sprečiti prodaju akcija i eventualno žaljenje.

Kada je iznos koji će se odvojiti od dela profita za isplatu dividendi u pitanju, ankete među direktorima pokazuju da preduzeća žele da zadrže pošten odnos prema akcionarima, što znači da učešće dividendi u profitu bude stabilno, ali i da isplaćeni apsolutni iznos ne oscilira preterano iz

godine u godinu. Tako će, kada dođe do porasta dobiti preduzeća, dividende rasti samo kada su rukovodioci sigurni da one neće morati da osetno opadnu u bliskoj budućnosti [5].

Različiti stavovi investitora prema preduzećima koja isplaćuju i koja ne isplaćuju dividendu takođe su bitni. Investitori različito percipiraju ove dve vrste preduzeća i svrstavaju ih u različite kategorije. Prema tome, tražnja za akcijama može da oscilira tokom vremena u zavisnosti od toga da li su atraktivnija preduzeća koja isplaćuju ili koja ne isplaćuju dividende. Na primer, investitori koji imaju rastuću odbojnost prema riziku preferiraju preduzeća koja isplaćuju dividendu, dok u periodima rasta i stabilnosti tržišta interesantnija postaju preduzeća koja reinvestiraju ukupan profit u razvoj (i ne isplaćuju dividende). Osećajući promene u stavovima i tražnji investitora, finansijski menadžeri, u cilju podizanja cene akcija, prilagođavaju politiku dividendi: isplaćuju veće iznose kada to investitori na tržištu priželjkuju, odnosno umanjuju dividende kada to odgovara investitorima. Dakle, iracionalni investitori na tržištu će imati presudan uticaj na politiku dividendi u preduzećima. Izuzetno popularna u biheviorističkim finansijama, opisana teorija je, zbog toga što se zasniva na zadovoljavanju preferencija investitora (a ne akcionara ili menadžmenta), nazvana uslužnom teorijom dividendi (catering theory of dividends) [4]. Da bi testirali teoriju, Bejker i Vurgler su prvo razvrstali preduzeća na ona koja isplaćuju i na ona koja ne isplaćuju dividende, pa su zatim izračunali prosečne odnose između tržišne i knjigovodstvene vrednosti preduzeća u obe grupe. Konačno su od odnosa tržišne i knjigovodstvene vrednosti prve grupe preduzeća oduzeli isti odnos druge grupe preduzeća. Kada su uporedili izračunate razlike i trendove u isplati dividendi kroz vreme dobili su zanimljiv rezultat: visoka razlika u jednoj godini nagoveštava da će u sledećoj godini veći broj preduzeća iz druge grupe, kao i novoosnovana preduzeća, da isplati dividendu [4]. Dakle, jednostavnije rečeno, rast cena akcija i tržišne vrednosti preduzeća koja isplaćuju dividende podstiče i druga preduzeća da uvažavaju stanje na tržištu i krenu istim putem.

### **5. Iracionalnost finansijskih menadžera**

U dosadašnjoj analizi uticaja psiholoških faktora na poslovne finansije sagledavan je uticaj iracionalnih investitora na odlučivanje racionalnih finansijskih menadžera. Međutim, i ljudi koji donose finansijske odluke u samom preduzeću podležu različitim psihološkim uticajima. U savremenim preduzećima su razvijeni brojni načini za rešavanje potencijalnih problema i za usmeravanje menadžera da rade za dobrobit firme i akcionara. Do problema, ipak, može da dođe jer menadžeri često smatraju da svojim aktivnostima maksimiziraju vrednost preduzeća, iako,

podložni psihološkim zamkama, to u stvari ne čine. Oni, dakle, nesvesno preduzimaju radnje koje štete preduzeću. Kada se ima u vidu da se u preduzećima, preko korporativne kulture, često formalno i neformalno podstiču takmičenja između zaposlenih, jasno je da psihološki elementi pri odlučivanju mogu da nadjačaju racionalno rasuđivanje.

U jednom od prvih radova iz ove oblasti na specifičan način su osvetljene aktivnosti preuzimanja (merdžera) i spajanja (akvizicija) [13]. Iako pojedine analize svedoče i o uspesima i o neuspesima preuzimanja i spajanja, opšti zaključak u finansijskoj profesiji je da ne postoje uverljivi dokazi o koristima (porastu vrednosti) za umešana preduzeća. Pri tome, češće koristi imaju akcionari ciljanih preduzeća, nego vlasnici preduzeća koje je inicijator integracije (tj. kupac u preuzimanju) [videti, na primer, 16]. To znači da se za preduzeće koje se preuzima plaća nerealno mnogo i da premija koja se plaća iznad tržišne cene akcije odražava i druge faktore osim objektivne vrednosti. Objašnjenje se nalazi u stavu menadžera prema ciljanom preduzeću. Kada menadžeri razmatraju kupovinu drugog preduzeća, u cenu koja se nudi za otkup akcija uračunat je i budući efekat koji će se ostvariti po osnovu sinergije dva preduzeća. Ako su menadžeri oduševljeni novom idejom i preterano samouvereni u tačnost svojih analiza, oni će (prebrzo) ponuditi otkup u trenutku kada se tržišna vrednost ciljane kompanije nađe ispod vrednosti koju menadžeri imaju u glavi. Ova mogućnost je naročito prisutna u vreme velikog broja preuzimanja preduzeća (što je slučaj u poslednjih dvadesetak godina), kada menadžeri, ugroženi konkurencijom i gigantima u okruženju, neoprezno i prebrzo ulaze u integrativne procese. U suštini, kao što preterano samopuzdanje vodi prekomernoj trgovini hartijama od vrednosti, tako će samouverenost menadžera voditi prevelikim aktivnostima preuzimanja i spajanja. Efekti ovih aktivnosti će biti neznatni ili čak negativni, jer će se vrlo brzo videti da su menadžeri precenili svoje sposobnosti da uspešno procene rezultate budućih projekata.

Preveliki optimizam finansijskih direktora ima presudan uticaj i na odluke o finansiranju i na odluke o investiranju. Oba pravca uticaja su povezana sa slobodnim tokovima gotovine, tj. sredstvima koja nisu predviđena i već rezervisana za projekte sa pozitivnom neto sadašnjom vrednošću [8]. Prvo, optimistični menadžeri pridaju veću verovatnoću dobrim ishodima određenog ulaganja i manju verovatnoću lošim ishodima, pa smatraju da investitori na tržištu nerealno nisko cene buduće performanse i, samim tim, vrednost preduzeća. Pošto smatraju da je tržište neopravdano previše rezervisano prema preduzeću, menadžeri će izbegavati eksterno finansiranje – u takvoj situaciji akcije bi se, iz njihovog ugla, prodavale po

niskoj ceni, a zaduživanje (uzimanjem kredita ili prodajom obveznica) bilo bi skupo. Ovo će prouzrokovati posledice predviđene poznatom teorijom hijerarhije (pecking order) strukture kapitala: preduzeće će prilikom finansiranja novih projekata koristiti interne fondove (akumulirani dobitak i slobodni tok gotovine), a samo ukoliko je preko potrebno i eksterna sredstva. Kada se koriste eksterna sredstva preferiraće se dug, jer su akcije rizičnije i, samim tim, podložne većem potcenjivanju. Drugo, optimizam pri ulaganju stvara očekivanja da će stopa prinosa i budući tokovi gotovine biti natprosečno veliki. Zato će raspoloživi novac biti uložen u projekat, iako je njegova objektivna neto sadašnja vrednost mala ili negativna. Kada preduzeće ne bi imalo slobodna sredstva na raspolaganju, ono bi, usled nevoljnog oslanjanja na eksterne izvore, oklevalo da uzajmi sredstva i ulaganje bi bilo propušteno. Iz ugla preduzeća propuštena je povoljna mogućnost, ali je sa strane (objektivno) gledajući samo izbegnuta loša investicija. Proizlazi da je u uslovima preoptimističnih ulagača ponekad dobro da ne postoje interna sredstva predviđena za investiranje. Slobodni tokovi gotovine mogu da budu štetni! To ne znači da se u nedostatku raspoloživih sredstava donose uvek dobre odluke. Tada se dešava da menadžeri odbiju projekat sa pozitivnom i zadovoljavajućom neto sadašnjom vrednošću, samo zato što su isuviše optimistični i gordi da pribave eksterna sredstva.

Iz opisanih uticaja optimizma finansijskih menadžera na finansiranje i investiranje proizlaze neke zanimljive implikacije.<sup>3</sup> Jedna je da treba očekivati visoku korelaciju između investicija i tokova gotovine: kada je dotok gotovine mali, menadžeri odbijaju da emituju akcije ili obveznice, pa će veliki broj projekata biti propušten i investiciona aktivnost ostati niska; veća novčana sredstva, sa druge strane, omogućavaju ispoljavanje preteranog optimizma i natprosečnu investicionu aktivnost. Navedena hipoteza je potvrđena u praksi [10]. Pošto je optimizam menadžera nemoguće direktno izmeriti, kao aproksimacija je korišćena svakodnevna pojava u praksi razvijenih privreda – mogućnost da menadžeri iskoriste opcije za kupovinu akcija (svog) preduzeća. Opcijama se postižu dva cilja: prvo, one su uobičajeni način za nagrađivanje direktora i, drugo, njima se zarade menadžera vezuju za performanse preduzeća (pa se izbegava potencijalni konflikt interesa menadžera i akcionara). Zadržavanje opcije predstavlja dobar pokazatelj optimizma menadžera u pogledu budućih rezultata i cena akcija preduzeća. Ukoliko menadžeri konstantno kasne sa

---

<sup>3</sup> Preveliki optimizam se u suštini poistovećuje sa preteranim samopuzdanjem. Razlika između ove dve pojave bi se u kontekstu investiranja mogla definisati na sledeći način: optimistični menadžeri precenjuju buduće prinose, dok samouvereni potcenjuju rizik ulaganja.

iskorišćavanjem opcija (u odnosu na standard određen normativnim principima odlučivanja), to znači da oni veruju da će buduća cena akcija biti na još višem nivou i da će opcija biti vrednija. Uz to, menadžeri su optimistični ako opciju drže do isteka perioda važenja (tipično 10 godina). Konačno, menadžeri koji ne koriste opcije i, pored toga, kupuju akcije svog preduzeća mogu da se svrstaju u grupu optimističnih. Na uzorku od 477 velikih američkih kompanija za period od 1980. do 1994. godine pokazalo se da samouvereni menadžeri zaista nivo investiranja povezuju sa tokovima gotovine (više nego menadžeri koji to nisu). Dalje, menadžeri obrazovani u oblasti finansija manje su podložni ovom efektu, a menadžeri sa diplomom iz prirodnih nauka više; ukoliko menadžer obavlja više funkcija u preduzeću (ako je i član ili predsednik upravnog odbora) efekat je jači. To znači da su neuki i sigurniji (u hijerarhiji preduzeća) menadžeri veći optimisti. Na istom uzorku, utvrđeno je da se menadžeri sa više samopouzdanja lakše upuštaju u poslove preuzimanja i spajanja [11]. Pri tome, povezivanju sa drugim preduzećima su više skloni menadžeri koji upravljaju internim fondovima; oprezniji su kada za integraciju treba obezbediti eksterna sredstva. S obzirom na loše rezultate novih preduzeća, očigledno je da je reč o neutemeljenom optimizmu.

## 6. Zaključak

Učesnici na finansijskom tržištu i finansijski menadžeri retko odlučuju na osnovu principa normativne teorije. Podložni su, kao svi ljudi, različitim psihološkim uticajima. Samim tim, mnoge tradicionalne teorije, zasnovane na principu racionalnog odlučivanja, u praksi ne važe. Tako, istraživanja iz oblasti biheviorističkih finansija pokazuju da teorija o irelevantnosti finansijske strukture kapitala nema svoje utemeljenje u praksi. Finansijski menadžeri povećavaju učešće akcijskog kapitala kada smatraju da su akcije precenjene, a dugovnog kapitala kada je berza na silaznom trendu. Suprotno teoriji Milera i Modiljanija, ne postoji optimalna struktura kapitala, već je aktuelni odnos sopstvenog i uzajmljenog kapitala određen tržišnom vrednošću preduzeća u proteklom periodu.

Kao što finansiranje zavisi od sentimenta tržišta, tako je i investiranje kompanija osetljivo na nefundamentalne oscilacije u berzanskim cenama – preduzeća čije su akcije precenjene imaju podsticaj da investiraju više nego što bi objektivno trebalo. Ovo je novost, pošto prema dosadašnjim teorijskim saznanjima, sklonost ka investiranju ne bi trebalo da zavisi od oscilacija cena izvora finansiranja, već od procenjene profitabilnosti projekta. Osećajući promene u stavovima i tražnji investitora, finansijski menadžeri, u cilju podizanja cene akcija, prilagođavaju i politiku dividendi: isplaćuju veće iznose kada to investitori na tržištu priželjkuju, odnosno

umanjuju dividende kada to odgovara investitorima. Dakle, iracionalni investitori na tržištu će imati presudan uticaj na politiku dividendi u preduzećima, što je potpuno zanemareno tradicionalnim teorijama.

Kada menadžeri razmatraju kupovinu drugog preduzeća, u cenu koja se nudi za otkup akcija uračunat je i budući efekat koji će se ostvariti po osnovu sinergije dva preduzeća. Oni će kupiti preduzeće u trenutku kada se tržišna vrednost ciljane kompanije nađe ispod vrednosti koju su menadžeri optimistički procenili. Pošto smatraju da tržište potcenjuje nove poduhvate, izbegavaće eksterno finansiranje i koristiće interne fondove, a samo izuzetno eksterna sredstva. Optimizam pri ulaganju stvara očekivanja da će stopa prinosa i budući tokovi gotovine biti natprosečno veliki. Zato će biti investirano u projekat, iako je njegova objektivna neto sadašnja vrednost mala ili negativna. Sklonost ka preteranom samopouzdanju i optimizmu primećena je kod manje obrazovanih menadžera i kod menadžera na visokim položajima u hijerarhiji preduzeća.

#### **Literatura**

1. Baker, M. and Wurgler, J. (2001), "Market Timing and Capital Structure", *Journal of Finance*, 57(1), 1-32.
2. Baker, M, Stein, J. and Wurgler, J. (2003), "When Does the Market Matter? Stock Prices and the Investment of Equity-Dependent Firms", *Quarterly Journal of Economics*, 118(3), 969-1005.
3. Baker, M. and Wurgler, J. (2000), "The Equity Share in New Issues and Aggregate Stock Returns", *Journal of Finance*, 55(5), 2219-2257.
4. Baker, M. and Wurgler, J. (2004), "A Catering Theory of Dividends", *Journal of Finance*, 59(3), 1125-1166.
5. Barberis, N. and Thaler, R. (2003), "A Survey of Behavioral Finance", u *Handbook of the Economics of Finance*, Constantinides, G, Harris, M. and Stulz, R. (eds.), Elsevier Science, 1051-1121.
6. Chirinko, R. (2004), "Glamour vs. Value: The Real Story", Emori University Working Paper.
7. Graham, J. and Harvey, C. (2005), "How the CFOs Make Budgeting and Capital Structure Decisions?", *Journal of Applied Corporate Finance*, 15(1), 8-23.
8. Heaton, J. (2002), "Managerial Optimism and Corporate Finance", *Financial Management*, Summer, 33-45.
9. Loughran, T. and Marietta-Westberg, J. (2005), "The Timing Ability of Newly Listed NYSE Firms, 1926-1962", *Journal of Behavioral Finance*, 6(2), 44-56.
10. Malmendier, U. and Tate, G. (2005), "CEO Overconfidence and Corporate Investment", *Journal of Finance*, 60(6), 2661-2700.
11. Malmendier, U. and Tate, G. (2008), "Who Make Acquisitions? CEO Overconfidence and the Market's Reaction", *Journal of Financial Economics*, 89(1), 20-43.

12. Polk, C. and Sapienza, P. (2004), "The Real Effects of Investor Sentiment", NBER Working Paper No. 10563.
13. Roll, R. (1986), "A Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers", *Journal of Business*, 59(2), 197-216.
14. Shefrin, H. and Statman, M. (1984), "Explaining Investor Preference for Cash Dividends", *Journal of Financial Economics*, 13(2), 253-282.
15. Stein, J. (1996), "Rational Budgeting in an Irrational World", *Journal of Business*, 69(4), 429-455.
16. Van Horne, J. (2002), *Financial Management and Policy*, Prentice Hall.

### **BEHAVIORAL FINANCE AND FINANCIAL MANAGEMENT**

**Abstract:** Traditional financial theory is based on normative decision-making and unrealistic assumptions about the behavior of financial managers and financial market participants. Behavioral finance, based on the analysis of the impact of psychological factors on the decisioning, gives a great contribution to the analysis of financial theory and practice. Decisions on financial structure of enterprises, investment and dividends should be considered in light of various rational and irrational incentives that financial managers are facing.

**Keywords:** behavioral finance, financial management, financing, investing, dividend policy, psychology





UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET

Časopis "EKONOMSKE TEME"

Godina izlaza XLVIII, br. 4, 2010., str. 641-654  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

## KONKURENTNOST I INSTITUCIONALNI OKVIR ZA PRIMJENU POLITIKE KONKURENCIJE U CRNOJ GORI

Mr Nikola Milović\*

**Rezime:** *Tranzicija privrede Crne Gore je u početnim fazama dovela do gubitka velikog regionalnog tržišta za plasman proizvoda, konkurentnost domaćih proizvoda umnogome je smanjena. S druge strane, uslovi na evropskom tržištu sve su strožiji, a standardi sve viši. U navedenim okolnostima, teško se može govoriti o organizovanoj spoljnotrgovinskoj politici, koja bi mogla u kraćem vremenskom periodu da značajno smanji spoljnotrgovinski deficit i podstakne domaće proizvođače na veći izvoz. Reforma ove politike i institucionalni okvir za primjenu politike konkurencije mogli bi da unaprede ekonomski položaj Crne Gore i da doprinesu njenom boljem integrisanju na regionalnom evropskom tržištu. Crna Gora je u proteklom periodu, od 2000. godine pokrenula značajne institucionalne reforme, koje se razvijaju ubrzanim tempom. One treba da slijede i podrže promjene koje se dešavaju u ekonomiji Crne Gore, poput procesa podizanja nivoa konkurentnosti, prestrukturiranja preduzeća i jačanja njihove konkurentne pozicije.*

**Ključne riječi:** *konkurentnost, politika konkurencije, ekonomska politika, Evropska unija, Crna Gora.*

### Uvod

Podizanje nivoa konkurentnosti je neophodan preduslov povećanja stopa privrednog rasta i razvoja. Za savremeni pristup razvoju karakteristična je orijentacija ka postizanju održivog razvoja. Primjena ove nove razvojne koncepcije podrazumjeva podizanje kvaliteta života svih građana, ovo podrazumjeva sigurnost, dostupnost ekonomskih dobara, zaštitu socijalno ugroženih i dr.

Razvojni koncept privrede Crne Gore treba da riješi veliki broj problema izazvanih tranzicionom recesijom. Ispunjavanjem osnovnih

---

\* Univerzitet Crne Gore, Ekonomski fakultet u Podgorici, e-mail: nmilovic@t-com.me  
UDC 338(497.16) , Pregledni rad  
Primljeno: 01.12.2010. Prihvaćeno: 09.12.2010.

kritrijuma koje propisuje EU, Crna Gora bi mogla da poboljša ukupni privredni ambijent, koji treba da se temelji na izgradnji konkurentne, otvorene, izvozno orijentisane privrede sa fleksibilnim tržištem rada, efikasnijim sistemom socijalne zaštite, uz istovremenu izgradnju transparentnog tržišnog i institucionalnog okvira, zadržavanje stabilnih makroekonomskih uslova i jačanje onih elemenata koji stvaraju preduzetničku klimu i pospešuju rast konkurentnosti na međunarodnom tržištu.

Značaj rada i težnja Crne Gore ka pristupanju «porodici evropskih naroda», nameću potrebu proučavanja konkurentnosti u cilju primjene novih strateških opredjeljenja u crnogorskoj privredi.

Polazeći od činjenice da je konkurentnost, u svim svojim oblicima, imperativ u razvoju privrede i da je nauka u Crnoj Gori u proteklom periodu veoma kratko izučavala, daje posebnu draž istraživanju, predmetu i cilju ovog naučnog rada.

### **Teorije konkurentnosti**

Osnovno obilježje savremene svjetske ekonomije jeste sve veća povezanost među različitim ekonomijama, ne samo u razmjeni dobara i usluga, već i na području kretanja tokova kapitala. Liberalizacija međunarodne razmjene i finansijskih tokova, jednako kao i savremeniji i cijenovno pristupačniji kanali distribucije dobara, usluga i informacija, značajno mijenjaju definiciju komparativnih prednosti i konkurentnosti. Konkurentnost u posljednjih tridesetak godina postaje jedan od najčešće analiziranih ekonomskih pojmova. Na mikronivou uglavnom je usaglašena metodologija mjerenja konkurentnosti, a ona se odnosi na analizu određenih pokazatelja vezanih uz pojedini tržišni segment na kojem je pojedino preduzeće aktivno i na tržišnu poziciju analiziranoga preduzeća. Najčešće se koristila pokazateljima konkurentnosti preduzeća koji se odnose na tržišni udio u određenome trenutku i na promjenu tržišnoga udjela. Od ostalih pokazatelja značajni su pokazatelji profitabilnosti, kretanje prodaje na domaćem i na međunarodnom tržištu i ocjena sposobnosti preduzeća da se dugoročno održi i razvija u uslovima rastuće međunarodne konkurencije. Sa druge strane, postoje različiti stavovi o mjerenju konkurentnosti među pojedinim zemaljama. Pojedini analitičari (Krugman 1996., 1994.) čak zastupaju ekstremni stav da pojam konkurentnosti nije primjenjiv na nivou zemalja, već samo na nivou preduzeća. Međutim, značajne razlike u privrednim kretanjima u pojedinim zemljama koje su u sličnoj fazi privrednog razvoja jasno upućuju na postojanje uspješnijih i manje uspješnih zemalja. Na makronivou nacionalna se konkurentnost ili konkurentnost

### **Konkurentnost i institucionalni okvir za primjenu politike konkurencije u Crnoj Gori**

zemalja definiše kao sposobnost zemlje da ostvari privredni rast brži od ostalih zemalja i da poveća blagostanje tako da se njena privredna struktura mijenja i što efikasnije prilagođava kretanju međunarodne razmjene (Bienkowski, 2006.) [1, str. 83-129].

Koncept konkurentnosti doživio je tokom vremena značajne promjene. Razvoj pojma počinje s klasičnim ekonomistima Smitom i Rikardom koji su kao osnovne odrednice komparativnih prednosti identifikovali faktore proizvodnje poput zemlje, kapitala, prirodnih resursa i rada. Veber razlike u ekonomskim rezultatima pojedinih zemalja dodatno objašnjava pojedinim socioekonomskim faktorima poput sistema vrijednosti i religije, što definiše kao sociokulturni kapital. Šumpeter posebno naglašava ulogu preduzetništva, inovacija i tehnologije. Druker razvija koncept menadžmenta kao osnovnog faktora konkurentnosti. Solov ističe ulogu obrazovanja i tehnoloških inovacija za dugoročan privredni rast. Porter sve te ideje zaokružuje u model poznat pod nazivom "Porterov dijamant konkurentnosti". U definisanju konkurentnosti na mikronivou, ili na nivou zemalja, često se polazi od istraživanja koje sublimira dotadašnje teorijske stavove o konkurentnosti, a koje se u načelu nisu značajno promijenile ni do danas. Trabold (1995.) produbljujući stavove navedenih, ali i drugih autora, analizira četiri značajna aspekta konkurentnosti: mogućnost prodaje na svjetskom tržištu (izvoz), mogućnost privlačenja investicija, mogućnost prilagođavanja ekonomije i mogućnost stvaranja i povećanja raspoloživog dohotka. Trabold zaključuje da ti različiti aspekti čine određenu hijerarhiju. Tako je mogućnost ostvarenja i povećanja raspoloživog dohotka koja se najčešće mjeri rastom BDP najopštiji pokazatelj konkurentnosti zemalja. Taj pokazatelj direktno zavisi od ostala tri pokazatelja od kojih je svaki za sebe nezavistan aspekt konkurentnosti.

Tradicionalno, međunarodna konkurentnost država objašnjavala se teorijama međunarodne razmjene koje potiču od Adama Smita. Današnju globalnu ekonomiju je teško objasniti tradicionalnim teorijama. Kao rezultat toga, harvardski profesor Michael Porter napisao je knjigu «Konkurentska prednost nacija» [2], u kojoj je predložio novu teoriju konkurentnosti, prema kojoj nacionalno blagostanje nije naslijeđeno, već stvoreno strateškim izborima. Dok se u prošlosti razvoj zemlje zasnivao na komparativnim prednostima, poput jeftine radne snage i prirodnih resursa, danas se osnovom ekonomskog razvoja smatraju napredni faktorski uslovi zasnovani na znanju i razvijenoj infrastrukturi, visokoj tehnologiji te inovacijama. Za Portera nije važno koje proizvode proizvodite, već kako ih proizvodite.

Iako su po svojim osnovnim ulogama različiti, javni i privatni sektor međusobno su povezani u stvaranju produktivne i konkurentske privrede.

Koliko god su dobre fiskalna i monetarna politika, efikasni pravni sistem te stabilne demokratske institucije, oni nisu dovoljni. Na kraju, bogatstvo nastaje na mikroekonomskom nivou privrede, koje je utemeljeno na kvalitetu mikroekonomskog poslovnog okruženja te operativnim praksama i strategijama na nivou preduzeća. Konkurentnost je višedimenzionalni fenomen – nužno prisutan na nivou preduzeća, sektora i države u cjelini.

### Definicije konkurentnosti

Razne institucije i organizacije definišu i usvajaju prihvatljive definicije konkurentnosti. Tako se među institucijama ističu definicije Evropske Komisije, OECD-a Svjetskog ekonomskog foruma, Instituta za menadžment i razvoj itd.

Prema Evropskoj komisiji [3] konkurentnost predstavlja visok i rastući životni standard država sa niskim nivoima nezaposlenosti na održivoj osnovi. Takođe, konkurencija stavlja privrednu djelatnost pod konstantan pritisak da ponudi najbolji mogući asortiman proizvoda kao i najpovoljnije cijene jer ako to ne uradi potrošači mogu kupovati i na drugom mjestu. Na slobodnom tržištu, aktivnost privrede treba da bude konkurentna igra u kojoj su krajnji dobitnici potrošači. Neke kompanije pokušavaju da ograniče konkurenciju na tržištu. Da bi se očuvalo dobro funkcionisanje tržišta, vlasti kao što su Komisija mora sprečavati ili ispravljati ne-konkurentsko ponašanje privrednih subjekata. Komisija prati: sporazume između preduzeća koje ograničavaju konkurenciju, zloupotrebu dominantnog položaja, određene oblike spajanja preduzeća i uzajamne kupovine kao i određene oblike državne pomoći.

Prema definiciji OECD [4], konkurentnost je mjera sposobnosti zemlje da u slobodnim i ravnopravnim tržišnim uslovima proizvede robe i usluge koje prolaze test međunarodnog tržišta, uz istovremeno zadržavanje i dugoročno povećanje realnog dohotka stanovništva.

Od 2005. godine World Economic Forum [5] je bazirao svoje istraživanje konkurentnosti na Indeksu globalne konkurentnosti (GCI)<sup>1</sup>, sveobuhvatnom indeksu koji mjeri mikroekonomske i makroekonomske temelje nacionalne konkurentnosti. Prema WEF, konkurentnost se definiše kao skup institucija, politika i faktora koji određuju nivo produktivnosti jedne zemlje [6]. Nivo produktivnosti, nasuprot tome, postavlja održiv nivo prosperiteta koji može biti stvoren od strane privrede. Drugim riječima, više konkurentna privreda ima tendenciju da može da proizvede viši nivo prihoda za svoje građane. Nivo produktivnosti takođe određuje i stope prinosa na

---

<sup>1</sup> Global Competitiveness Index (GCI)

### **Konkurentnost i institucionalni okvir za primjenu politike konkurencije u Crnoj Gori**

---

investicije u samu privredu. Stope prinosa na investicije, kao i povrat samih investicija su komplementarne ostavarivanju stopa privrednog rasta same ekonomije, više konkurentne ekonomije su one koje brže rastu na srednji u odnosu na dugi rok. Koncept konkurentnosti na taj način podrazumjeva statičke i dinamičke komponente. Iako produktivnost zemlje jasno određuje njenu sposobnost da održi svoj nivo prihoda, ona je takođe jedno od centralnih determinanti povrata na investicije, koji je jedan od ključnih faktora kada objašnjavamo potencijal rasta privrede.

Postoji veliki broj determinanti konkurentnosti i veoma su složene. Ekonomisti su dugo pokušavali da shvate šta određuje bogastvo naroda. Ovi pokušaji datiraju još od Adama Smita i fokusa na specijalizaciji i podjeli rada neoklasičnih ekonomista koji su naglašavali investicije i ulaganja u fizički kapital i infrastrukturu, kao i u skorije vrijeme interesovanja u drugim oblastima kao što su obrazovanje, obuka, tehnološki razvoj, bilo da je stvoren u zemlji ili uvezen iz inostranstva, makroekonomska stabilnost, dobro upravljanje, vladavina prava, transparentnost i dobro funkcionisanje institucija, sofisticiranost preduzeća, uslovi tražnje, veličina tržišta, i mnogim drugim. Svaka od ovih pretpostavki počiva na čvrstim teorijskim osnovama. Veoma važno je naglasiti da nijedna od ovih pretpostavki nije međusobno isključiva, dvije ili više od nabrojanih mogu u isto vrijeme da budu tačne. Ovo se takođe može objasniti, da uprkos globalnoj krizi nije došlo do velikih pomjeranja na listi konkurentnosti, naročito među zemljama koje su dostigle ove pretpostavke i postigle rastuću produktivnost. GCI pruža ponderisani prosjek ovih različitih komponenti od kojih svaka odražava jedan aspekt složenog koncepta koji nazivamo konkurentnost. Sve ove komponente su grupisane u 12 stubova koji pojedinačno mjere nivoe konkurentnosti.

Prema IMD<sup>2</sup>, konkurentnost predstavlja način na koji zemlje i kompanije upravljaju svim svojim nadležnostima sa ciljem postizanja većeg napretka. Konkurentnost ne predstavlja samo rast ekonomskih performansi već treba uzeti u obzir i meke faktore konkurentnosti kao što su životna sredina, kvalitet života, tehnologija, obrazovanje itd. Ovo pomaže da razumijemo zašto su neke ekonomije u stanju da održe svoju visoku poziciju na listi najkonkurentnijih uprkos krakoročnim poremećajima koji se mogu javiti. Takođe, IMD, prati razvoj zemalja kroz kriterijume konkurentnosti još od 1989. godine čime se daje jasan pregled napretka za vremenski period preko 20. godina. Krajnja lista zemalja sa njihovom pozicijom i rezultatom računa se na osnovu kombinacije četiri faktora konkurentnosti: ekonomska

---

<sup>2</sup> International Institute for Management Development

performansa, efikasnost upravljanja, efikasnost biznisa i infrastruktura. IMD prati razvoj za 2009. godinu u odnosu na 57 zemalja.

Naravno sem autora i organizacija i institucija bliske su i druge definicije konkurentnosti. U daljem pregledu daje se osvrt šta znači biti konkurentan za preduzeće, industriju ili cijelu privredu.

Za kompanije, konkurentnost je sposobnost da se proizvedu proizvodi i usluge efikasnije i efektivnije nego što to rade konkurenti [7]. U trgovinskom sektoru, ovo znači održiv uspjeh na internacionalnim tržištima bez zaštite i pomoći. Konkurentnost se obično definiše kroz dio koji se tiče same proizvodnje. Mjerenje konkurentnosti u trgovinskom sektoru uključuje profitabilnost firme, regionalno i globalno tržište. U trgovinskom sektoru učešće firme na internacionalnim tržištima predstavlja mjeru konkurenske prednosti.

U sektoru usluga, konkurentnost je sposobnost da dostignemo ili pobedimo svjetske najbolje kompanije u troškovima i kvalitetu pružanja usluga. Mjerenje u ovoj oblasti je teško ali se vrši pomoću ukupnih prodaja na stranim tržištima podjeljeno sa ukupnim prodajama ili udjelom na regionalnim ili globalnim tržištima.

Na industrijskom nivou konkurentnost je sposobnost domaćih kompanija da dostignu održivi uspjeh protiv ili u poređenju sa inostranim konkurentima, bez zaštite i pomoći. Mjerenje konkurentnosti na industrijskom nivou sadrži profitabilnost domaćih firmi u sektoru industrije, unutrašnja trgovinska ravnoteža u industriji, ravnoteža u spoljnom i unutrašnjem kretanju investicija, i mjerenje troškova i kvaliteta na industrijskom nivou. Konkurentnost na industrijskom nivou je često bolji indikator ekonomskog stanja nacionalne ekonomije nego konkurentnost pojedinačnih preduzeća.

Za državu, konkurentnost znači sposobnost građana da dostignu visoke životne standarde. U većini država životni standard je određen produktivnošću u korišćenju resursa, ukupnom outputu ekonomije po zaposlenom ili uposlenom kapitalu. Visoki životni standard može biti jedino održiv sa stalnim poboljšanjem produktivnosti, postizanjem veće produktivnosti u postojećim poslovima ili uspješnom ulasku u visoko profitabilne poslove. Konkurentnost na nacionalnom nivou je mjerena stopom rasta životnog standarda, povećanjem ukupne produktivnosti i mogućnošću domaćih firmi da povećaju sopstveno učešće na svjetskom tržištu kroz izvoz ili strane direktne investicije. Komparativne prednosti govore da će neke države biti konkurentne u nekim industrijama, a nekonkurentne u drugim. Pozitivan bilans spoljne trgovine može dosta

### **Konkurentnost i institucionalni okvir za primjenu politike konkurencije u Crnoj Gori**

---

pomoći u dijelu nastanka veće štednje samim tim i investiranja i bolje pozicije preduzeća.

#### **Konkurentnost kao imperativ ekonomske politike**

Životni standard stanovništva u velikoj je vezi sa konkurentnošću domaćih preduzeća. Konkurentnost domaćih preduzeća je veoma važna ukoliko one preduzmu aktivnosti koje su vezane za šanse na internacionalnom tržištu. Svjetska trgovina i SDI rastu brže u posljednjih nekoliko decenija nego svjetski output. Konkurentnost na industrijskom nivou, međunarodna trgovina i SDI su preduslovi ekonomskog rasta. Ovo je posebno važno za male države, gdje konkurentnost može dozvoliti preduzećima da prevaziđu ograničenja njihovog domaćeg tržišta kako bi postigli maksimalan potencijal sa kojim raspolažu.

Konkurentnost je takođe važna za domaća preduzeća kao odgovor na sve veće prijetnje koje se nalaze u svjetskoj ekonomiji. Međunarodni konkurenti su postali žešći i jači nego ranije. Niže cijene transporta i komunikacija, smanjenje trgovinske barijere i povezanost tehnologije je zajedno uticala na povećanje konkurentnosti. Ovakva konkurencija je postavila ogroman pritisak na sve državne ekonomske subjekte, uključujući menadžment, zaposlene i vladu. Konkurentnost u sektoru usluga je takođe bitna za ekonomiju. Sektor usluga ima veliki udio u svakoj ekonomiji. Konkurentnost u pružanju usluga ima veliki uticaj i na dio koje je vezan za konkurentnost roba i proizvoda.

Stav da ekonomije ne mogu izbjeći rigoroznost svjetskih konkurenta je sve prihvaćeniji u javnosti. Ni jedna ekonomija nije sama sebi dovoljna. Države su povezane sa svjetskom ekonomijom kroz trgovinu robama i uslugama, kretanjima kapitala i kroz svjetske cijene roba. Svaka zatvorenost vodi ka neuspješnosti i neefikasnosti privrede. U savremenom svijetu privrede se mogu pokrenuti uz svjetsku ekonomiju, ali se ne smiju zatvarati. Koncept otvorenosti je imperativ modernih ekonomskih odnosa.

Konkurentnost sama po sebi ne predstavlja siguran put u prosperitet zemlje. Moramo dati i precizirati odgovor na pitanje: Šta nije konkurentnost, odnosno šta ona ne predstavlja?

Dosljedno subvencionisan izvoz nije dokaz da je preduzeće ili industrija konkurentna. Iako postoje argumenti da mlade industrije treba subvencionisati, izvoz koji zavisi od državne pomoći više pokazuje spremnost i volju države da pomogne, nego što je stvarno dokaz konkurentnosti. Subvencionisan izvoz poljoprivrednih dobara u zemljama u

razvoju ne pružaju dokaz o konkurentnosti. Osim ako je kompanija samoodrživa i može pobjediti samostalno bez subvencija.

Konkurentnost za državu ne znači uspjeh u izvozu u svakoj industriji, ili za više industrija. Najčešće je uspjeh vezan za jedan ili dva sektora industrije, dok ostale imaju manje uspjeha u svjetskoj konkurentnosti. Najčešće konkurentnost u nekim industrijama dozvoljava državama da poboljšaju uslove, produktivnost i sl. ali i da se specijalizuju za one oblasti u kojima imaju konkurentske prednosti. Dok je uvoz industrija vezan za one oblasti u kojima zemlja nema komparativnih i konkurentskih prednosti. Znači bolje uvoziti za one oblasti u kojima su naši konkurenti bolji i sa cijenom i sa kvalitetom.

Sve države, čak i one koje su najnaprednije i ekonomski najjače, imaju oblasti u kojima nijesu konkurentne. Konkurentnost za državu ne zahtjeva da ona čuva sve svoje industrije. Veoma je pogubno ukoliko jedna ekonomija štiti i subvencionise industrije u kojima ona baš nema konkurentskih prednosti. Takva situacija može uticati na smanjenje stopa privrednog rasta i razvoja, znači svaka vlada koja po svaku cijenu štiti neke segmente industrije rizikuje da se na dugom roku može pojaviti stagnacija i negativan trend u privredi. Umjesto borbe da se očuvaju neproduktivne oblasti industrije, države treba da pronađu mnogo bolja rješenja za upotrebu svojih resursa.

Zemlja nije konkurentna ukoliko ima niske troškove radne snage, povoljnju spoljnu razmjenu ili pozajmljuje svoj životni standard, kroz povećanje javnog duga. Niske plate mogu pomoći preduzećima da dođu do međunarodnog tržišta, međutim privredni cilj je ipak produktivnost podržana visokim platama zaposlenih. Konkurentnost bazirana isključivo na niskim platama biće limitirana ukoliko produktivnost nije vezana za razvoj i veće nivoe vještina zaposlenih, boljim tehnologijama, ili boljim menadžmentom. Slično tome privredni cilj treba da bude produktivnost koju podržava jaka valuta. Devalviranje sa ciljem dobijanja izvozne konkurentnosti predviđa prednosti ali su one samo vezane za kratki rok. Konkurentske privrede su one čija preduzeća se suočavaju na međunarodnim tržištima sa jakim nacionalnim valutama. Konačno konkurentnost odgovara performansama privrede koja je zarađena a ne pozajmljena. Performanse privrede koje su nastale na osnovu deficita i potrošnje najčešće su vezane za pozitivne efekte u kratkom roku. Naravno dugovi se moraju vraćati, i kao takvi nijesu poželjni u velikim iznosima. Javni dug koji je nastao sa svrhom investiranja i koji rezultira u velikom povratu na samu investiciju, koja je veća nego kamatna stopa, je dobar za samu ekonomiju i ima veliki uticaj na životni standard.



## **Konkurentnost i institucionalni okvir za primjenu politike konkurencije u Crnoj Gori**

---

Većina država nijesu konkurentne ni po jednoj definiciji. Naravno ovo ih ne sprečava da se takmiče na svjetskim tržištima, mada može ograničiti njihov uspjeh. Poenta je u tome da preduzeća i industrije znaju šta ih čini konkurentnim i na taj način unaprijede postojeće stanje. Izazovi povećanja produktivnosti industrija je cilj svih država, stim što neke države su jednostavno uspješnije od ostalih.

### **Institucionalni okvir za primjenu politike konkurencije u Crnoj Gori**

Politika konkurencije u ukupnom dijelu pojedinačnih ekonomskih politika je od velike važnosti za dalje ekonomske integracije privrede Crne Gore. Građenjem regionalnih integracija i širih oblika ekonomskih integracija sa Evropskom unijom, postavlja i pitanje uređenosti zakonske regulative. Funkcionisanje privrednog sistema i povećanje ekonomske aktivnosti kao svoj preduslov imaju kvalitetnu zakonsku regulativu, odnosno institucionalni okvir. Efikasna primjena pravila konkurencije će obezbijediti transparentan, korisnicima pristupačan pravni okvir koji će predstavljati osnovu izgradnje moderne ekonomije Crne Gore.

U okviru politike konkurencije Crne Gore, osnovu zakonodavnog okvira predstavlja Zakon o zaštiti konkurencije<sup>3</sup>, koji je stupio na snagu 1. januara 2006. godine. Ovo je inače, prvi zakon iz ove oblasti u Crnoj Gori, kojim se utvrđuju i uređuju osnovni instituti prava konkurencije i institucionalni okvir za njihovu primjenu. Zakon je usaglašen sa pravom Evropske zajednice, standardima prava konkurencije koji su utvrđeni u članovima 81, 82. i 86. Ugovora o osnivanju Evropske zajednice<sup>4</sup>, kao i ključnim uredbama i direktivama EU iz ove oblasti. Zakon je izmijenjen u maju 2007. godine<sup>5</sup>.

Sem pomenutog Zakona, u zakonodavstvu Crne Gore postoje politike koje posebno definišu pitanje konkurencije, kao što su:

- Zakon o elektronskim komunikacijama<sup>6</sup>,
- Zakon o energetici<sup>7</sup>,
- Zakon o bankama<sup>8</sup>,
- Zakon o radio difuziji<sup>9</sup>.

---

<sup>3</sup> Sl. list RCG br. 69/05.

<sup>4</sup> Prema Konsolidovani Ugovor o Evropskoj Uniji i ugovor o funkcionisanju Evropske Unije (2008/C 115/01) to su članovi 101,102,106.

<sup>5</sup> Sl. list RCG br. 37/07.

<sup>6</sup> Sl. list CG, br. 50/08 i 53/09.

<sup>7</sup> Sl. list RCG br. 39/03, i Sl. list CG br. 53/09.

<sup>8</sup> Sl. list CG br. 17/08.

Najvažnija podzakonska akta donesena na osnovu Zakona o zaštiti konkurencije<sup>10</sup> tokom 2006. i 2007. godine su:

- Uredba o bližim uslovima za izuzeća sporazuma po vrstama i određivanje vrsta sporazuma koji mogu biti izuzeti od zakona<sup>11</sup>, uredba je, takođe, usklađena sa ključnim odredbama koje se primjenjuju u evropskom pravnom poretku;
- Pravilnik o sadržaju zahtjeva za pojedinačna izuzeća<sup>12</sup>;
- Pravilnik o sadržini prijave sporazuma i načinu vođenja evidencije<sup>13</sup>;
- Pravilnik o obliku i sadržini prijave za registraciju odobrenih koncentracija i obrascu registra i načinu vođenja<sup>14</sup>;
- Pravilnik o obliku i sadržini zahtjeva za pokretanje postupka<sup>15</sup>;
- Uputstvo o obliku i sadržini zahtjeva za izdavanje odobrenja za sprovođenje koncentracije<sup>16</sup>;
- Uputstvo o kriterijima za utvrđivanje relevantnog tržišta<sup>17</sup>.

Zakonom o zaštiti konkurencije i izmjenama i dopunama zakona o zaštiti konkurencije propisano je nekoliko institucionalnih subjekata koji su nosioci njegove primjene.

Prvo, Ministarstvo ekonomije, koje kao nadležni organ, obavlja poslove predlaganja politike zaštite i razvoja konkurencije, prati sprovođenje politike zaštite i razvoja konkurencije, donosi propise za sprovođenje zakona i utvrđuje metode istraživanja konkurencije.

Drugo, Uprava za zaštitu konkurencije koja predstavlja operativno nezavisno tijelo za zaštitu konkurencije koja je sastavljena od tri unutrašnje organizacione jedinice: Sektora za praćenje koncentracija, zabranjenih sporazuma, zloupotrebe dominantnog položaja i međunarodnu saradnju, Sektora za vođenje prekršajnog postupka i Službe za opšte poslove.

Nadležnosti Uprave za zaštitu konkurencije su sledeće: prati konkurenciju na tržištu uopšte i tržištima pojedinih privrednih sektora, odobrava izuzeća od zabrane pojedinih sporazuma i odobrava koncentracije učesnika pod propisanim uslovima i rješava u drugim pitanjima za koje je po

---

<sup>9</sup> Sl. list RCG br. 51/02, 62/02, 46/04, 56/04 i 77/06. i Sl. list CG br. 50/08, 79/08 i 53/09.

<sup>10</sup> skr. ZZK.

<sup>11</sup> Sl. list RCG br. 10/07.

<sup>12</sup> Sl. list RCG br. 36/06.

<sup>13</sup> Sl. list RCG br. 54/06.

<sup>14</sup> Sl. list RCG br. 36/06.

<sup>15</sup> Sl. list RCG br. 36/06.

<sup>16</sup> Sl. list RCG br. 77/05

<sup>17</sup> Sl. list RCG br. 77/05.

### **Konkurentnost i institucionalni okvir za primjenu politike konkurencije u Crnoj Gori**

zakonu nadležna, rješava u postupku utvrđivanja povreda konkurencije propisanih zakonom, preduzima mjere prema učesnicima i udruženjima učesnika za učinjene povrede konkurencije ili radi njihovog sprječavanja, prestanka već nastale povrede i otklanjanja štetnih posljedica po učesnike i potrošače, analizira stanje na tržištu sa stanovišta slobodne i efikasne konkurencije i o utvrđenom stanju podnosi izvještaj Ministarstvu, priprema stručne osnove za izradu podzakonskih akata, primjene evropskih i drugih međunarodnih standarda i instrumenata iz oblasti zaštite konkurencije, uspostavlja međunarodnu saradnju sa ovlašćenim organima drugih zemalja i međunarodnim organizacijama, objavljuje zahtjeve za odobrenje koncentracija (naziv, prirodu koncentracije i privredni sektor u okviru koga se koncentracija vrši) u Službenom listu Crne Gore, kao i druge poslove u skladu sa zakonom.

U okviru navedene zakonske regulative i institucionalnog okvira, u junu 2008. godine u okviru Ministarstva ekonomije sačinjena je Strategija politike konkurencije koja je definisala stanje u oblasti konkurencije, ciljeve i prioritete i način njihovog postizanja, kao i potrebne resurse za efikasno sprovođenje pravila o konkurenciji. Krajnji cilj ove strategije je potpuna harmonizacija konkurencije i pravnih odredbi sa Aquis-om i efikasna implementacija pravila kroz funkcionalnost nezavisnih nadležnih organa.

Strategija predstavlja osnov za buduće faze u razvoju politike konkurencije u Crnoj Gori, posebno u oblasti analize napretka u primjeni pravila konkurencije i formiranja profesionalne i nezavisne institucije. To je strateški plan za period od početka 2008. godine do kraja 2009. godine. Strategija razvoja konkurencije ima za cilj da osigura transparentan, jasan i koristan Zakon o zaštiti konkurencije usaglašen sa zakonskim okvirom EU u oblasti konkurencije.

Kako je navedeno u samoj Strategiji zadatak organa Uprave nadležnog za zaštitu konkurencije je: "Obezbijediti da konkurencija funkcionise u korist potrošača, opšteg dobra i konkurentnosti privrede"[8]. Takođe, obavljanje djelatnosti konkurencije u korist potrošača znači obezbjeđvanje takvih uslova na tržištu, kojim će se povećati sigurnost potrošača i mogućnost većeg izbora, efikasnijim određivanjem cijena, kroz inovacije, kao i bolji kvalitet i raznovrsnost proizvoda. S obzirom da su privrednici u isto vrijeme i potrošači, obezbjeđvanje funkcionisanja konkurencije na dobrobit potrošača podrazumijeva i funkcionisanje na dobrobit privrede a kao rezultat toga i na opšte dobro i konkurentnost. Suštinski cilj je interes krajnjih potrošača, a ne zaštita bilo kojeg učesnika na tržištu. Prema ovom dokumentu, politika konkurencije predstavlja jasnu filozofiju usmjeravanja u procesu ispravnog donošenja odluka Organa

nadležnog za zaštitu konkurencije i ima nekoliko važnih uloga. Prvo, predstavlja put kroz fundamentalne principe sa ciljem obezbjeđivanja efikasne primjene. Drugo, obezbjeđivanje zakonitosti kroz jasnu filozofiju u radu Organa Uprave nadležnog za zaštitu konkurencije, i kao rezultat toga i mjerila na osnovu kojeg će se ocjenjivati rad organizacije. Treće, dodatna motivacija i prostiranje van okvira zakonitosti fokusirajući se na rad Organa Uprave nadležnog za zaštitu konkurencije.

Najvažniji ciljevi definisani Strategijom politike konkurencije odnose se na: obezbjeđenje usaglašenosti sa Zakonom o zaštiti konkurencije, promovisanje konkurenciju gdje ona nije prisutna, gdje je ograničena ili se ne primjenjuje, podizanje nivoa svijesti i razumijevanja pozitivnih efekata konkurencije između zakonodavnih organa, učesnika na tržištu i krajnjih potrošača, obezbjeđivanju efikasnog i pravovremenog servisiranja prema učesnicima na tržištu kako na unutrašnjem, tako i na spoljnjem tržištu, ispunjavanje međunarodnih obaveza kao i doprinošenje u razvoju i približavanje međunarodnoj praksi u sprovođenju politike konkurencije i njenoj primjeni.

Trogodišnja iskustva u funkcionisanju Uprave za zaštitu konkurencije ispostavila su sljedeće ograničavajuće faktore njezinog razvoja: (i) nedovoljan broj kvalifikovanog kadra, koji bi garantovao nesmetano funkcionisanje Uprave, što je u velikoj mjeri otežano nemogućnošću planiranja povećanja broja zaposlenih i osipanja već postojećeg kadra; (ii) pored unapređenja zakonske regulative, potrebno je i kadrovsko jačanje u dijelu specifičnih oblasti primjene zakona, kao što su telekomunikacije, mediji, finansijske usluge i dr.; (iii) nedostatak finansijskih sredstava namijenjenih za funkcionisanje Uprave za zaštitu konkurencije. Međutim, potvrda da je Zakon o zaštiti konkurencije zaživio je broj podnesenih zahtjeva za izdavanje odobrenja za sprovođenje koncentracije kojih je bilo 46, od kojih je u 90% slučajeva podnosilac zahtjeva bio strani investitor. Ovo nas upućuje da je ambijent u Crnoj Gori povoljan za strane investitore, i da oni imaju isti tretman kao i domaći investitori na našem tržištu.

Sem navedenog, dalji plan jačanja institucionalnih kapaciteta, kao i zakonske regulative neophodne za integraciju u zajedničko tržište EU u oblasti politike konkurencije, odnosi se na: (i) donošenje novog ZZK, koji će biti usaglašen sa uredbama EK 32003R0001, 32004R0139, 31965R0019, 31999R1215, 31999R2790 i 32002R1400. Programom rada Vlade Crne Gore planirana je izrada ovog Zakona za IV kvartal 2010. godine; (ii) ukidanje Uprave za zaštitu konkurencije i osnivanje Agencije za zaštitu konkurencije, predlogom novog ZZK predviđeno je formiranje ovog nezavisnog tijela u skladu sa evropskom praksom. Ovakav model vršenja

### **Konkurentnost i institucionalni okvir za primjenu politike konkurencije u Crnoj Gori**

poslova zaštite konkurencije pretpostavlja funkcionalnu i finasijsku nezavisnost organa, jer bi se tijelo finansiralo iz naknada za poslove djelokruga Agencije, koje će biti posebno predviđene Tarifnikom, i dijelom Budžeta Crne Gore; (iii) obezbjeđenje tehničke pomoći u okviru IPA programa za područje konkurencije; (iv) specijalizovana obuka službenika koja će biti namijenjena upoznavanju i sprovođenju istražnih radnji, upotrebi ekonomskih analiza i donošenju ispravnih odluka u postupcima; (v) otkrivanju povreda pravila konkurencije, naročito prećutnih dogovora i zloupotrebe dominantnog položaja, za šta će se obezbijediti uslovi uvođenjem “Leniency programa” (utvrđivanje povrede prava konkurencije – nadležnost EK), a na području “Competition Advocacy” (podizanje nivoa kulture konkurencije – seminari, obuke, okrugli stolovi) najviše pažnje će biti usmjereno na obuku sudija i zaposlenih u sektorskim regulatorima.

### **Zaključak**

Strategija otvorene privrede je okosnica rasta konkurentnosti, jer zemlju kontinuirano suočava sa svjetskim standardima troškova, kvaliteta, cijena, sa strukturom ponude i tažnje u znatno širem kontekstu, koju najvećim dijelom diktiraju najuspješniji svjetski proizvođači. Internacionalizacija ekonomske aktivnosti u tijesnoj je vezi sa dinamikom privrednog razvoja male zemlje, ona predstavlja neophodan, mada ne i dovoljan uslov za uspješan privredni razvoj.

Uspješna tržišna ekonomija uslov je pristupanja Evropskoj uniji, što se direktno podudara sa ciljem tranzicije sistema kakvi su bili na sceni u zemljama zapadnog Balkana. Zato se u slučaju svih zemalja zapadnog Balkana, pa i Crne Gore, proces integracije u Evropsku uniju preklapa sa procesom tranzicije ili predstavlja njen logički nastavak. U slučaju zemalja koje zaostaju u tranziciji, integracija u Evropsku uniju ima dodatnu vrijednost jer podstiče političku i javnu podršku privrednim reformama. Privredne reforme, koje se dešavaju, treba da donesu koristi kao što su povećana liberalizacija tržišta, veća strana ulaganja, jačanje makroekonomske stabilnosti i dr.

Osnovna usmjerenja strategije razvoja Crne Gore su reforme i institucionalno jačanje, koje se ogleda u dostizanju globalnih strateških ciljeva, kao što su: ekonomski sistem baziran na ubrzanom privrednom razvoju, koji se temelji na jačanu privatnog sektora, uz postepeno smanjenje zavisnosti od inostrane pomoći; izgradnja pravnog okvira koji je sposoban da usvaja i implementira zakone EU i ostale međunarodne standarde i regulativu; i društveni sistem u cjelini koji treba da odražava postupan rast životnog standarda građana Crne Gore.

Usaglašavanje sa standardima EU u oblasti konkurencije, nova zakonska regulativa, obuka administracije, podizanje svijesti o značaju konkurencije za privredni ambijent samo su neke od karakteristika institucionalnog ambijenta za primjenu politike konkurencije u Crnoj Gori.

**Literatura:**

1. Lovrinčević Ž., Mikulić D., Rajh E., Usporedba pokazatelja konkurentnosti hrvatskog gospodarstva - objektivni statistički pokazatelji i subjektivne percepcije, Mate d.o.o. , Zagreb 2007.
2. Porter E. M., The Competitive Advantage of Nations, The free press a Division of Macmillan, Inc. New York, 1990.
3. <http://ec.europa.eu/>
4. <http://www.oecd.org/>
5. <http://www.weforum.org/>
6. World Economic Forum, The Global Competitiveness Report, 2009.
7. Enright J. M., Frances A., Scott-Saavedra E., The Challenge of Competitiveness in the Modern World Economy", Chapter 3, The Challenge of Competitiveness, St. Martin's Press, Venezuela 1996.
8. Ministarstvo za ekonomski razvoj, Strategija politike konkurencije, Vlada Crne Gore, Podgorica, 2008.

**COMPETITIVENESS AND INSTITUTIONAL FRAMEWORK FOR  
IMPLEMENTATION OF COMPETITION POLICY IN  
MONTENEGRO**

**Abstract:** The transition of the economy of Montenegro is in the initial stages led to the loss of a large regional market for the sale of products, competitiveness of domestic products is greatly reduced. On the other hand, the conditions on the European market are increasingly stringent, and standards are becoming higher. In these circumstances, it is difficult to speak of organized foreign trade policy, which could in a short period to significantly reduce the foreign trade deficit and encourage domestic producers to export more. Policy reform and institutional framework for the application of competition policy could be to improve the economic situation in Montenegro and contribute to their better integration into the regional European market. Montenegro has in recent years, since 2000. initiated important institutional reforms, which develop accelerated pace. They should follow and support the changes that are happening in the economy of Montenegro, as the process of raising competitiveness, enterprise restructuring and strengthening their competitive position.

**Keywords:** competition, competition policy, economic policy, European Union, Montenegro.



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis "EKONOMSKE TEME"  
Godina izlaza XLVIII, br. 4, 2010., str. 655-667  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

## UPRAVLJANJE VREDNOŠĆU U FUNKCIJI POBOLJŠANJA KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA

**Mr Jelena Andrašić\***

**Mr Renata Amidžić\*\***

***Rezime:** Suočeno sa sve većom tržišnom konkurencijom, preduzeće se nalazi u situaciji traženja odgovora kako poboljšati svoju konkurentnost na tržištu, pri čemu se postavlja pitanje uloge menadžera u tome. Jedan od mogućih načina za poboljšanje konkurentnosti preduzeća nalazi se u primeni filozofije upravljanja zasnovane na vrednosti. U radu je ukazano na pet tokova radnji koje menadžment timovi moraju preduzeti kako bi se u potpunosti iskoristile prednosti ove tehnologije upravljanja. U cilju ostvarenja uspeha menadžmenta zasnovanog na vrednosti, predloženo je i petnaest ključnih faktora.*

***Ključne reči:** konkurentnost, upravljanje, vrednost, menadžment zasnovan na vrednosti.*

### 1. Uvod

Tokom poslednjeg veka poslovno okruženje je doživelo drastične promene. Organizacije se suočavaju sa sasvim novim izazovima. Promene definišu "status quo". U celom svetu, kompanije su suočene sa sporijim rastom, kao i sa domaćim i globalnim konkurentima. Ono što je organizacijama potrebno jeste proces navođenja kroz bujicu kontinuiranih i postojanih promena, održavajući pri tome svoju ravnotežu i sigurnost. Put "opstanka" nalazi se u primeni nove filozofije menadžmenta zasnovane na vrednosti.

Menadžment teorije i prakse koje su se razvile tokom dvadesetog veka, i suviše često, su imale jednostavan, nedimenzionalni i neintegriran

---

\* Ekonomski fakultet u Subotici, e-mail: [andrasic.jelena@ef.uns.ac.rs](mailto:andrasic.jelena@ef.uns.ac.rs)

\*\* Republički zavod za zdravstveno osiguranje, e-mail: [renata.amidzic@gmail.com](mailto:renata.amidzic@gmail.com)

UDK 005.22, Pregledni rad

Primljeno: 26.07.2010. Prihvaćeno: 12.11.2010.

pristup sofisticiranim, multidimenzionalnim i kompleksnim problemima. Nekolicina pristupa je bila delotvorna, dok se većina pokazala kao prilično neuspešna u unapređenju organizacionih performansi preduzeća. Često je uzrok neuspeha zadatih ciljeva bilo njihovo nejasno definisanje ili usklađivanje sa krajnjim ciljem stvaranja vrednosti. Konkurentska prednost, u suštini, nastaje iz vrednosti koje je kompanija sposobna da stori za svoje kupce [1, str. 22]. Menadžment zasnovan na vrednosti (engl. Value Based Management – VBM) je opsežna, višestrana filozofija menadžmenta koja se bavi ovim problemom u celini [2, str. 3]. Ono pruža precizne i nedvosmislene metrike – vrednosti – na kojima se celokupna organizacija može zasnivati.

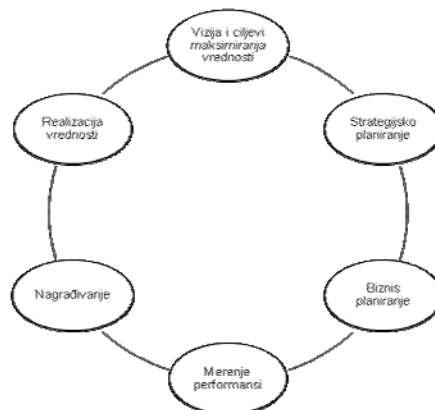
## **2. Menadžment vrednosti**

Menadžment zasnovan na vrednosti se najbolje može razumeti kao veza između dva elementa: ideje o stvaranju vrednosti i menadžmenta procesa i sistema koji je neophodan za prevođenje ideja o vrednosti u konkretna dela. Nijedan od elemenata ne može funkcionisati zasebno, usko su povezani, te jedino kao celina mogu imati značajan uticaj na filozofiju stvaranja vrednosti.

Jedan od pristupa na kojem se menadžment vrednosti zasniva jeste da organizacije, u osnovi, moraju da urade dve stvari na pravilan način. Prvo, moraju prihvatiti ekonomsku dobit kao ključnu metriku upravljačkih i poslovnih performansi preduzeća. Drugo, podsticajne naknade moraju biti usko povezane sa postizanjem utvrđenih ciljeva, mereno ekonomskom dobiti. Logika ovog pristupa upućuje na sledeće: ukoliko menadžeri prihvate ova načela, uvođenjem ekonomske dobiti kao mere, i nagrađivanjem menadžera na osnovu iste mere, vrednost preduzeća će rasti, a time dolazi i do rasta vrednosti za kupce (kao sekundarne stejkholdere) i do poboljšanja konkurentnosti preduzeća.

Menadžment zasnovan na vrednosti je, dakle, koncept sa jasnom filozofskom osnovom, ali i menadžment metoda i proces koji je kao takav strukturiran po fazama. Nova praksa menadžmenta integriše ciljeve, strategiju i menadžment procese kako bi se stvorila vrednost [3, str. 18-19]. Transparentan okvir integrisanja vrednosti u proces menadžmenta prikazuje slika 1. Menadžment vrednosti je praksa koja akcenat stavlja na strategiju, investiciono i biznis planiranje, kako bi se razumeo i obezbedio proces stvaranja vrednosti. Za stvaranje vrednosti potrebno je uspostaviti konzistentan sistem merila performansi i sistem nagrađivanja zasnovan na ovim merilima, koji treba da obezbede motivaciju menadžera prilikom izbora i primene onih strateških opcija koje maksimiraju vrednost.





**Slika 1. Integrisanje vrednosti u sveobuhvatnu praksu menadžmenta [4, str. 179]**

Prema jednom istraživanju, one kompanije koje su ovaj menadžment pristup sprovodile efektivno i dugoročno, konstatovala su da je ovo holistički menadžment pristup koji redefiniše ciljeve, redizajnira organizacione strukture i sisteme, modernizuje strateške i operativne procese i obnavlja praksu ljudskih resursa u onim kompanijama koje su imale lošu veštinu stvaranja vrednosti. Jednom rečju, menadžment pristup zasnovan na vrednosti indukuje promene u organizacijama koje su bile zahvaćene praksom uništavanja vrednosti.

Za kompanije koje razmišljaju o uvođenju menadžmenta vrednosti, kao i za druge kompanije već angažovane u tom procesu, sugerise se pet tokova radnji koje menadžment timovi moraju preduzeti kako bi se u potpunosti iskoristile prednosti ove tehnologije upravljanja:

- obavezati se na vrednost i slediti taj kurs,
- redefinisati ulogu korporativnih službi kao kreatora vrednosti,
- prepustiti odgovornost poslovnim jedinicama u kreiranju svog vrednosnog potencijala,
- pretvoriti svakog zaposlenog u kreatora vrednosti,
- omogućiti da tehnologija upravljanja zasnovana na vrednosti postane “način života“ preduzeća.

### 2.1. Vrednost i stvaranje vrednosti

Osnovno pitanje koje glavni izvršni direktor kompanije treba da postavi jeste: na koji način postaviti komunikaciju u kompaniji, kako bi zaposlenima dočarao srž posla i preneo fokus na ono što je zaista bitno, a to je stvaranje vrednosti. Mnoge kompanije su definisale svrhu svog poslovanja

sa posebnim fokusom na zadovoljavanje njihovih potrošača ili na postizanje visoko postavljenih ciljeva kao što su: postati najbolji ili najveći u grani, u nadi da će te reči obezbediti neophodnu inspiraciju i fokus cele kompanije. Međutim, tako definisani ciljevi, uglavnom, ne uspevaju da inspirišu one kojima su namenjeni ili, jednostavno, ne obezbeđuju neophodnu „vezu“ sa akcionarskom vrednošću.

Ekonomska vrednost ili vrednost za akcionare nastoji biti prihvaćena mera performansi, ne samo za profitno orijentisane, nego i za državne i neprofitne organizacije, pri čemu je perspektiva ocene vrednosti nešto drugačija. Pristalice ovog koncepta naglašavaju da je zastupanje i promovisanje mehanizma povećanja vrednosti jedini način za uspešno upravljanje poslovnim performansama.

Godinama unazad se vode naučne rasprave oko definisanja termina vrednosti i o tome da li je misija preduzeća da uvećava bogatstvo akcionara kao vlasnika preduzeća, ili je misija preduzeća da zadovoljava interese ostalih stejkholdera. Ovakva dilema imala je za posledicu nastanak dve teorije: teorija o prvenstvu vlasnika, odnosno akcionara nad ostalim stejkholderima (engl. *Shareholder Theory*) i teorija stejkholdera (engl. *Stakeholder Theory*). Osnovna pretpostavka teorije o prvenstvu akcionara nad ostalim stejkholderima jeste da maksimiranje bogatstva vlasnika vodi maksimiranju društvenog, odnosno nacionalnog bogatstva. Teorija o stejkholderima bavi se identifikovanjem odnosa preduzeća i pojedinih interesnih grupa prema kojima preduzeće ima neku odgovornost. Pod stejkholderima se podrazumevaju grupe ili pojedinci koji utiču na poslovne aktivnosti ili su pod uticajem poslovnih aktivnosti preduzeća.

Preduzeće mora pronaći ravnotežu u zadovoljavanju interesa obe grupe. Naime, prema stejkholderima preduzeće ima određenu odgovornost koja može biti finansijska i stratejska. Finansijska odgovornost je prema vlasnicima, dok je stratejska odgovornost ona koju preduzeće ima prema svim ostalim interesnim grupama. Jedna od najvažnijih uloga menadžmenta je da pronađe prihvatljiv balans između finansijskih odgovornosti prema vlasnicima i stratejskih odgovornosti prema ostalim stejkholderima. U cilju pravilnog balansiranja, menadžeri moraju poći od činjenice da je finansijska odgovornost preduslov za kasnije ispunjenje stratejske odgovornosti. Međutim, ovaj odnos ne treba shvatiti kao jednosmeran. Naime, zapostavljanje stratejskih odgovornosti može dovesti preduzeće u nemogućnost ispunjenja finansijske odgovornosti.

Može se zaključiti da je negovanje dobrog odnosa sa stejkholderima, preduslov za bolje finansijske performanse preduzeća, a na kraju i veće vrednosti preduzeća i akcionarskog bogatstva. Dobar primer implementacije

## Upravljanje vrednošću u funkciji poboljšanja konkurentnosti preduzeća

menadžmenta zasnovanog na vrednosti daje svetski lider u industriji bezalkoholnih pića „Coca-Cola“. Coca-Cola poručuje da ona obezbeđuje vrednost za svakog ko je u dodiru sa njom. Ova izjava odražava filozofiju, odnosno stav menadžera ove kompanije. Osnovni zadatak menadžera kompanije Coca-Cola je da stvara vrednost za akcionare, a ovaj zadatak se može izvršiti samo tako što isporučuje vrednost za sve ostale stejkholdere [3, str. 14]. Proističe, da ovo nije igra sa nultom sumom (engl. zero-sum game) u kojoj uvećanje bogatstva vlasnika na neki način umanjuje dobrobit ostalih stejkholdera. Naprotiv, ističe se da su vlasnici, odnosno akcionari jedini stejkholderi koji istovremeno maksimiraju zadovoljenje interesa ostalih stejkholdera u pokušajima da maksimiraju zadovoljenje sopstvenih interesa [5, str. 14].

### **2.2. Redefinisanje uloge menadžera kao kreatora vrednosti**

Pritisak tržišta kapitala i povećanje globalne konkurencije predstavlja izazov za menadžere, u smislu opravdanja logike stvaranja vrednosti u okviru korporativne strategije preduzeća. Razmatrajući pitanje korporativne strategije, uvek se skreće pažnja na lični doprinos menadžera u stvaranju vrednosti.

Menadžment zasnovan na vrednosti redefiniše ulogu menadžera kao osnovnih nosilaca stvaranja vrednosti u kompanijama. Redefinisanu ulogu menadžera karakterišu dve bitne činjenice. Upravljački vrh zauzima aktivnu ulogu u definisanju i izbacivanju aktivnosti koje „uništavaju“ vrednost, te pokreće inicijativu za povećanje vrednosti. U svojoj ranoj fazi, menadžment zasnovan na vrednosti dovodi do nepristrasnog izbacivanja jedinica koje uništavaju vrednost iz korporativnog portfolija. Rukovodioci i menadžeri neizbežno bivaju suočeni sa realnošću svog posla, sa alarmantim pozivom za izlazak iz „kolotečine“. Na taj način, analiza vrednosti često dovodi do otkrivanja postojećeg stanja i izaziva adekvatno delovanje. Dijagnoza na osnovu analize vrednosti je samo polazište za razvoj nove korporativne strategije zasnovane na vrednosti, i način na koji se kompanije bave rezultatima analize, varira od slučaja do slučaja. U nekim kompanijama portfolio dijagnoza aktivirala je niz dezinvesticija. Tako je poznata bankarska grupa Lloyds TSB, pored pomenutih dezinvesticija, prodala i većinu svojih međunarodnih operacija. Obrazloženje tadašnjeg generalnog direktora poznate banke Brian Pitman-a bila je: „Što je veća prodaja naših međunarodnih operacija, cena akcija raste“. Neke druge kompanije primenile su sasvim drugačiji pristup, dajući svojim menadžerima grace period za povratak poslovanja u stanje stvaranja vrednosti. Ovaj pristup primenjen je od strane Juergen Schrempp – a, generalnog direktora Daimler-Benz – a, koji je za cilj postavio pokrivanje 10% troškova kapitala u roku od 18

meseci. Na osnovu toga, može se reći da analiza vrednosti, pored podsticaja za dezinvestiranje u određene jedinice i aktivnosti, daje i određene pozitivne impulse poslovanju radi uviđanja svojih vrednosnih potencijala.

Iako je ukidanje aktivnosti koje uništavaju vrednost i vraćanje na put ka stvaranju vrednosti, neophodno za preorijentaciju kompanija, to, ponekad, nije dovoljno za pobjedu u globalnoj ekonomiji današnjice. Osnovni cilj poslovanja u globalnoj ekonomiji, ne zasniva se samo na stvaranju vrednosti, nego na postizanju što bolje održive pozicije među stvaraocima vrednosti, tj. biti prvi među jednakima. Ovaj težak i relativno uspješan standard performansi, nametnut od strane institucionalnih investitora je isti onaj koje kompanije sada zahtevaju. Neumorna konkurencija tako stalno podiže visinu prepone za stvaranje vrednosti, stvarajući je pokretnim ciljem. Svaki put visina prepreke je na sve većem nivou, te je dostizanje vrednosti sve teže.

Jedno od rešenja koje kompanije zasnovane na vrednosti treba da primene, jeste menadžersko preuzimanje inicijative u identifikovanju i generisanju mogućnosti stvaranja vrednosti, što neminovno dovodi i do promene strategije. Jednom kada je prekinuto „curenje“ vrednosti iz kompanije, disciplina stvaranja vrednosti je, u potpunosti, otvorena za pronalaženje novih akvizicija, mogućnosti ulaska na nova tržišta i promovisanja kapitalnog brenda kompanije. S obzirom na usmeravanje pažnje kompanije prema ubrzanom rastu, ove aktivnosti predstavljaju nove strateške prioritete.

### **2.3. Odgovornost poslovnih jedinica u kreiranju vrednosnog potencijala**

Iako korporativni menadžeri imaju aktivnu ulogu u stvaranju vrednosti, putem dezinvesticija, akvizicija i novih tržišnih mogućnosti, glavni pokretači stvaranja vrednosti su, i dalje, pojedinačna preduzeća. Ključni izazov upravljanja vrednošću leži u podsticanju kreativnosti menadžera pojedinih preduzeća, promovisanju njihovog preduzetničkog instinkta i preuzimanju vodeće uloge u identifikovanju i iskorišćavanju mogućnosti kreiranja vrednosti. I dok su poslovni menadžeri ključni akteri u ovom izazovu, korporativna uprava ima drugu ulogu, ovog puta kao partner i pomagač u biznisu. Izazov sa kojim se suočava korporacija jeste kako razviti odgovarajuću ravnotežu donošenja odluka između preduzeća i korporativne uprave, a u cilju optimiziranja ukupnih napora stvaranja vrednosti. S jedne strane, jača se preduzetništvo i rast, a s druge strane, profitabilnost i optimizacija alokacije resursa.

Menadžment zasnovan na vrednosti, ako ne rešava u potpunosti, onda bar ublažava ovu dilemu. Menadžment zasnovan na vrednosti pomaže poslovnim menadžerima u izoštravanju sposobnosti strateškog razmišljanja i

## **Upravljanje vrednošću u funkciji poboljšanja konkurentnosti preduzeća**

smanjenju ili eliminisanju prethodnih mana decentralizovane strategije razvoja. To, u krajnjem slučaju, pomaže korporativnim menadžerima da razviju poverenje u poslovne menadžere i njihove strategije. Na taj način, stvara se zatvoreni krug poverenja između korporativnih i poslovnih menadžera. Takođe, menadžment vrednosti primorava korporativne i poslovne menadžere na ponovno redefinisavanje prirode njihovog odnosa prema zajedničkom cilju maksimizacije vrednosti, dodeljivanjem pratećih zadataka i odgovornosti svakoj grupi. Ovaj odnos, zauzvrat, omogućava korporaciji da reorganizuje svoju praksu strateškog planiranja i alokacije resursa u prilog novog vida korporativnog-biznis partnerstva.

Praksa menadžmenta vrednosti kreirana je na osnovu filozofije decentralizacije upravljanja. Kao primer, može se navesti slučaj poznate hemijske kompanije „Dow Chemical“ [<http://www.dow.com/about/>] koja je primenom menadžmenta vrednosti svoju kompaniju podelila u 15 jedinica, podeljenih u preko 100 centara vrednosti. Svaki centar vrednosti dužan je da primeni sveobuhvatnu analizu osnovne atraktivnosti svojih poslovnih segmenata i relativne konkurentske pozicije, na osnovu koje se može izvesti nekoliko strateških opcija. Pri tome, tim poslovnih menadžera, tj. generalni menadžer i ključni funkcionalni menadžeri, zajedničkim radom, moraju vrednovati svaku stratešku opciju i njene ekonomske prinose tokom planiranog vremena.

### **2.4. Zaposleni kao kreatori vrednosti**

Cilj menadžmenta zasnovanog na vrednosti je dopiranje do svakog zaposlenog u kompaniji. Sam izazov usmeravanja zaposlenih da postanu kreatori vrednosti, nije za potcenjivanje, jer one kompanije koje ga uspešno primene mogu očekivati višestruke pozitivne rezultate i povećanje konkurentnosti preduzeća. Menadžment zasnovan na vrednosti predstavlja sredstvo usklađivanja strategije i operacija kompanije, na taj način što pomaže razumevanju uzročno posledičnog odnosa aktivnosti zaposlenih i ekonomske vrednosti. Na onim organizacionom nivoima gde se ne može direktno utvrditi ekonomska dobit, menadžment vrednosti olakšava zaposlenima da identifikuju i procene operacione faktore koji imaju najveći uticaj na stvaranje vrednosti. U tom smislu, bitan deo koncepta menadžmenta zasnovanog na vrednosti jeste razumevanje varijabli kreiranja vrednosti preduzeća – ključnih pokretača vrednosti. Razumevanje samih pokretača vrednosti je neophodno, jer organizacija ne može direktno da deluje na vrednost. Pokretač vrednosti je bilo koja promenljiva koja utiče na vrednost kompanije. Da bi bili korisni, pokretači vrednosti treba da budu organizovani tako da menadžeri mogu identifikovati koji imaju najveći uticaj na vrednost, te dodeliti odgovornost pojedincima za pojedine pokretače, a

radi ispunjenja ciljeva organizacije. Nova praksa menadžmenta, takođe, pruža korisna uputstva u razvijanju i vrednovanju mogućnosti, te izboru najbolje, a na osnovu principa stvaranja vrednosti. Određivanje pokretača vrednosti otvara sasvim novi pristup strategiji poslovnog procesa. Identifikovanje ključnih pokretača vrednosti poslovanja ili određenih aktivnosti, zahteva pregovor poslovnih timova oko toga šta pokreće biznis, šta potrošači žele, šta radi konkurencija, kao i druga značajna strateška i operaciona pitanja o tome šta utiče na vrednost. Rezultat identifikovanja ključnih faktora je jasna slika o tome ko i šta stvara vrednost u različitim delovima kompanije kako u dugoročnom, tako i kratkoročnom periodu, i ko je u organizaciji odgovoran da utiče na koje pokretače.

Pored toga što nova praksa menadžmenta identifikuje ključne pokretače vrednosti, ona podstiče pozitivne promene ponašanja zaposlenih kao što su: rast lične odgovornosti i morala, preuzimanje inicijative i unapređenje veština. Ovakvo ponašanje zaposlenih donosi korist kompaniji u vidu uvećanja vrednosti na svim nivoima organizacije. Da bi se svest o stvaranju vrednosti duboko ukorenila u kompaniji, potrebno je uspostaviti neprekidnu komunikaciju o tome šta, zapravo, predstavlja menadžment vrednosti, zbog čega se uvodi i celokupnu logiku pretvaranja kompanije u kompaniju zasnovanu na vrednosti. Sledeći kritični, a ujedno i poslednji korak stvaranja vrednosti u kompaniji je povezivanje naknada sa akcionarskom vrednošću. Upravo veza između naknada zaposlenih i ekonomske vrednosti, razlikuje kompanije zasnovane na vrednosti i one koje ne primenjuju ovaj menadžment pristup. Veliku ulogu u procesu kreiranja vrednosti predstavljaju bonusi koji se daju radnicima za postizanje željenih ciljeva. Interesantno je da veličina bonusa ne igra veliku ulogu prilikom uspeha ili neuspeha implementacije menadžmenta vrednosti. Značaj se pridaje dodeli konstantnih, a ne obimnih stimulacija. Iako, na nižim organizacionim nivoima, oni iznose skromnih 10-20% od godišnjeg iznosa zarade, i dalje predstavljaju snažne motivatore za veliki broj radnika koji ranije nisu učestvovali u bonus programima i koji moraju uvideti vezu između svakodnevnih aktivnosti i nagrada kako finansijskih, tako i psihičkih.

### **2.5. Menadžment vrednosti kao „način života“ preduzeća**

Era robotike, naprednih informacionih sistema, globalizacije proizvodnje, marketinga i distribucije, uspostavila je novi način sagledavanja uloge radnika i prirode radnog mesta. Na osnovu globalnih i tehnoloških promena, kompanije su prepoznale da je za njihov dalji opstanak i uspeh neophodna promena načina na koji obavljaju posao. Sve više, traže se novi, fleksibilniji načini nagrađivanja i motivisanja radnika, kontrole troškova i pružanja većeg nivoa vrednosti svojim korisnicima (klijentima). Ono što je

### Upravljanje vrednošću u funkciji poboljšanja konkurentnosti preduzeća

zaista neophodno kompanijama radi prevazilaženja svih tih prepreka jeste novi način mišljenja. Ovaj nov način mišljenja ne odbacuje ključnu ulogu sistema, nego ga redizajnira kako bi čovek bio na prvom mestu. Nov menadžment pristup rehumanizuje radno mesto uspostavljajući snagu, odgovornost i kontrolu nad modernim alatima i unapređenim organizacionim sistemima za sve osobe uključene u proces. Novi sistem kombinuje principe jednakosti (pravde i vlasništva) sa principima efikasnosti, radi povećanja performansi kako preduzeća, tako i samih pojedinaca na najviši nivo, a u cilju pružanja kvalitetnijeg proizvoda ili usluge potrošačima i ostalim stejkolderima (interesnim grupama). Umesto naglašavanja mudrosti, znanja i kreativnosti pojedinaca, novi sistem prepoznaje prednosti isticanja i kombinovanja mudrosti, znanja i kreativnosti svakog radnika. Razvoj novog menadžment procesa i sistema nije samo po sebi dovoljno, ukoliko zaposleni ne usvajaju ideju o stvaranju vrednosti u organizaciji. Jednostavno rečeno, zaposleni moraju biti otvoreni za prihvatanje ideje o stvaranju vrednosti, kao novom načinu života preduzeća.

### **3. Zaključci**

U cilju postizanja uspeha menadžmenta vrednosti, definisano je sledećih petnaest ključnih faktora:

1. Menadžer kompanije postavlja jasna saopštenja zaposlenim u cilju uspešnog upravljanja. Da bi se odredilo da li određena kompanija uspešno primenjuje menadžment pristup zasnovan na vrednosti, može se postaviti sledeće pitanje: kojoj grupi stejkholdera (vlasnicima-akcionarima, potrošačima, zaposlenima ili nekoj drugoj grupi) menadžment kompanije pridaje veću važnost prilikom donošenja odluka? Kompanije koje prednost daju rastućoj vrednosti i interesu vlasnika-akcionara, su orijentisane na savremeni pristup donošenja odluka, tj. menadžment zasnovan na vrednosti. Takođe, može se reći da one kompanije u kojima preovlađuje jasna usmena i pismena komunikacija sa zaposlenima predstavljaju tip kompanija sa savremenim menadžment pristupom.
2. Odgovarajuće eksterne kontrole (mehanizmi) su bitni za pravilno donošenje odluka unutar kompanije. Za sagledavanje prave slike primene eksternih mehanizama, potrebno je uzeti u obzir koliki je nivo provere koji se obavlja u kompanijama i koji uticaj ovi mehanizmi imaju na povećanje korporativne vrednosti.
3. Unapređenje odnosa sa investitorima (ulagačima). U okviru ove tačke postavlja se pitanje: koji se pristupi koriste radi povećanja odgovornosti kompanije prema investitorima? Za kompanije koje svoj menadžment zasnivaju na vrednosti, može se reći da imaju više specijalizovanih jedinica i

osoblja odgovorno za odnose sa investitorima, imaju veću učestalost prikazivanja i širenja informacija o kompaniji, u odnosu na kompanije koje ne primenjuju koncept upravljanja zasnovan na vrednosti. Može se reći da sam broj sprovedenih istraživačko-razvojnih aktivnosti ukazuje na razliku u pristupu između kompanija koje menadžment zasnivaju na vrednosti i onih koje taj koncept upravljanja ne primenjuju.

4. Pravilno funkcionisanje internih mehanizama. Jedan od ključnih internih mehanizama korporativnog upravljanja, putem kojeg vlasnici-akcionari utiču na ponašanje menadžera jesu odbori. Ključni je zahtev da bi trebala postojati odgovarajuća uključenost nezavisnih, neizvršnih direktora u ispitivanju procesa finansijskog izveštavanja, internih kontrola i upravljanja rizicima. Dakle, može se zaključiti da je pravilno funkcionisanje internih mehanizama (kontrola) važno za stabilno povećanje vrednosti kompanije.

5. Pravilno funkcionisanje najvišeg organa odlučivanja kao dogovornog (savetodavnog) foruma. U okviru ove tačke postavlja se pitanje: kako se odvija donošenje odluka u okviru odbora direktora i drugim organima sa visokim nivoom odlučivanja (organizovanjem konferencija, sazivanjem sastanaka direktora ili drugim forumima)? Odlučivanje se uglavnom sprovodi na osnovu otvorene debate između inicijatora predloga. Ovakav način donošenja odluka u većoj meri preovlađuje u kompanijama zasnovane na menadžmentu vrednosti. Ove činjenice ukazuje da je pravilno funkcionisanje foruma donošenja bitnih odluka od suštinske važnosti za samo donošenje odluka i povećanje korporativne vrednosti preduzeća.

6. Uspostavljanje preciznih standarda za donošenje odluka. U preduzećima koja primenjuju menadžment pristup zasnovan na vrednosti, u većoj meri se primenjuju i postoje jasna uputstva za donošenje odluka, u odnosu na preduzeća koja ne primenjuju menadžment koncept zasnovan na vrednosti.

7. U donošenju investicionih odluka koristiti kriterije blisko vezane za korporativnu vrednost. U okviru ove tačke postavlja se pitanje: koji se ključni indikatori koriste kao kriterij donošenja investicione odluke u preduzeću? Neki od ključnih indikatora su: neto sadašnja vrednost (engl. *net present value* – NPV), interna stopa prinosa (engl. *internal rate of return* – IRR), prinos na investiciju (engl. *return on investment* – ROI), period povrata investicije (engl. *investment recovery period*) i drugi. Razlika između vrednosno orijentisanih preduzeća i onih koja ne primenjuju koncept vrednosti jesu u neto sadašnjoj vrednosti. Neto sadašnja vrednost je zbir godišnjih neto pozitivnih efekata aktueliziranih na sadašnju vrednost, diskontnom kamatnom stopom. Da bi investicija bila prihvatljiva neto sadašnja vrednost mora biti veća od nule, što znači da pozitivni efekti investicije nadmašuju troškove ulaganja. Na osnovu toga se smatra da



### Upravljanje vrednošću u funkciji poboljšanja konkurentnosti preduzeća

upotreba jasnih indikatora u donošenju investicionih odluka ima važnu ulogu u realizaciji upravljačke prakse usmerene ka povećanju korporativnih vrednosti.

8. Definirati indikatore efikasne upotrebe kapitala, kao finansijske pokazatelje u srednjoročnom planiranju. Indikatori koji se koriste prilikom izrade srednjoročnih planova i investicionih predloga su: dodata ekonomska vrednost (engl. *economic value added* – EVA), prinos na imovinu (engl. *return on assets* – ROA), prinos na angažovan kapital (engl. *return on capital employed* – ROCE), prinos na akcijski kapital (engl. *return on equity* – ROE), kao i drugi indikatori efikasnosti kapitala. Dakle, da bi se primenjivao koncept zasnovan na vrednosti, prvi korak u povećanju korporativne vrednosti jeste postavljanje indikatora za utvrđivanje efikasnosti kapitala u srednjoročnom planiranju.

9. Kompleksna veza između mera, utvrđenih u planovima za tekuću fiskalnu godinu, i budžeta. Postavlja se pitanje: koji je nivo usklađenosti ciljeva sa mogućnostima, tj. do kog nivoa su mere navedene u planovima za tekuću godinu, usklađene sa budžetom, kao finansijskim instrumentom za izvršenje tih mera. Veza između mera i budžeta je izuzetno važna za uspešan menadžment zasnovan na vrednosti, a na kompanijama je da ovu vezu učvršćuju u budućnosti.

10. Usklađivanje ciljeva organizacije sa ciljevima rukovodilaca odeljenja. Pored usklađivanja organizacionih ciljeva sa ciljevima rukovodilaca, kao vrlo važnog faktora uspeha koncepcije, potrebno je razmotriti i kakvi su organizacioni ciljevi postavljeni radi povećanja korporativne vrednosti. Postavljanje samo finansijskih ciljeva nije dovoljno za održivo povećanje korporativne vrednosti. Nefinansijski ciljevi (stopa poboljšanja performansi, usvajanje stope za potrebne veštine i drugi), takođe, moraju biti deo organizacionih ciljeva, pa je prema pretpostavci, evaluacija istih odrednica razlike između kompanija zasnovanih na vrednosti i onih koje ne primenjuju ovaj koncept.

11. Sprovođenje povremenih kontrola radi sagledavanja napretka organizacionih ciljeva i metoda za postizanje tih ciljeva. U okviru ove tačke postavlja se pitanje: koliko često i na koji način se sprovodi interna kontrola postavljenih organizacionih ciljeva. U kompanijama zasnovanim na vrednosti, rukovodioci odeljenja i njihovi nadređeni u većoj meri treba da diskutuju o mogućem unapređenju organizacionih ciljeva i metodama njihovog ostvarenja u zadatim rokovima.

12. Omogućiti pregled rezultata u tekućem periodu, što će poslužiti kao osnova za formulisanja planova u narednom periodu. Za većinu kompanija

zasnovanih na vrednosti uobičajeno je da planove za naredni period formulišu na osnovu rezultata ostvarenih u prošlom periodu. Pri tome je neizbežno da se formulisanje planova za naredni period obavi pre, a ne nakon sastavljanja izveštaja o ostvarenim rezultatima u tekućem periodu. Može se zaključiti da formulisanje planova na osnovu rezultata ostvarenih u prethodnom periodu poboljšava kvalitet korporativne strategije, a samim tim povećava i korporativnu vrednost kompanije.

13. Primena sistema zarade zasnovane na performansama. U okviru ove tačke postavlja se pitanje: koji procenat zarade menadžera je, u stvari, zasnovan na performansama? U kompanijama zasnovanim na vrednosti sve veći procenat zarade bi trebao biti zasnovan na učincima tj. efektima menadžera koji će doprineti povećanju korporativne vrednosti kompanije. Na osnovu toga, dobro koncipiran motivacioni aspekt značajno utiče na efekte menadžera, te na povećanje korporativne vrednosti kompanije.

14. Definisane jasne standarde procene performansi u okviru sistema zarade zasnovanog na performansama. U kompanijama zasnovanim na vrednosti moraju postojati standardi za procenu performansi i oni moraju biti jasno definisani.

15. Širiti razumevanje menadžmenta zasnovanog na vrednosti. Postavlja se pitanje do kog nivoa su zaposleni, u potpunosti razumeli odgovarajući način obavljanja svojih poslova radi povećanja korporativne vrednosti kompanije. Od ključne važnosti je da se korporativna vrednost može povećati jedino ako svaki zaposleni u kompaniji u potpunosti razume koje su njegove dužnosti i odgovornosti. Ono što je bitno učiniti, a to je zapitati se na koji način je to ostvarivo. Potrebno je kreirati mehanizam koji će svakom zaposlenom radniku omogućiti bolje razumevanje shvatanje kako su njegovi individualni zadaci i ciljevi pozicionirani unutar kompanije i da na taj način doprinosi povećanju korporativne vrednosti.

### **Literatura**

1. Porter, E. Majkl, Konkurentna prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata, Asee books, Novi Sad, 2007.
2. Pohlman, A. Randolph, Gardiner, S. Gareth, Heffes, M. Ellen, Value Driven Management: How to Create and Maximise Value Over Time, AMACOM – American Management Association, New York, 2000.
3. Young, S. David, O'Byrne, F. Stephen, EVA and Value-Based Management: A Practical Guide to Implementation, McGraw Hill Companies, New York, 2001.
4. Kaličanin, Đ. (2005). Menadžment zasnovan na vrednosti: Teorijska osnova, akcionarski zahtevi i koncept. *Ekonomski Anali*, vol 50., br. 165, str. 165-184.
5. Copeland, T., Koller, T., Murrin, J., Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, John Wiley&Sons, New York, 2000.
6. <http://www.dow.com/about/> (date of website visit: 28.06.2010).

**VALUE BASED MANAGEMENT IN THE FUNCTION OF  
ENHANCING ENTERPRISE COMPETITIVENESS**

**Abstract:** Faced with increasing market competitiveness, a company finds itself in a situation where it searches for an answer how to improve its competitiveness in the market, considering the role of a manager in this. One way of improving company's competitiveness is the application of the value-based management philosophy. The paper presents five flows of activities which must be performed by management teams to ensure full utilisation of advantages of this management technology. For purpose of achieving value-based management, fifteen key factors have been recommended.

**Keywords:** competitiveness, management, value, value-based management.





UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET

Časopis "EKONOMSKE TEME"

Godina izlazenja XLVIII, br. 4, 2010., str. 669-681  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

## DIZAJNIRANJE ORGANIZACIONE STRUKTURE: INTEGRALNI PRISTUP

**Mr Ivan Stefanović\***

***Rezime:** Brojni pokazatelji ukazuju da će se trend povećanja turbulentnosti okruženja nastaviti i u budućnosti, što znači da će organizacije biti prinuđene da češće menjaju svoje strategije, procese i strukture, usled čega će proces organizacionog dizajna sve više dobijati na značaju. U ovom radu je predstavljen proces organizacionog dizajna koji se bazira na integralnom pristupu organizaciji. To znači da se dizajniranju organizacije istovremeno pristupa iz dva smera: odozgo na dole i odozdo na gore. Na ovaj način se prilikom dizajniranja strukture uvažavaju zahtevi strategije, ali i potrebe procesa unutar organizacije.*

***Ključne reči:** Organizacioni dizajn, organizacija, strategija, proces, okruženje.*

### Uvod

Jedna od tema koje su se vremenom pokazale kao ključne za pitanje uspešnog funkcionisanja organizacija u savremenom okruženju, odnosi se na organizacioni dizajn. Organizaciono dizajniranje je analitičko – kreativni proces koji već duži niz decenija pobuđuje pažnju naučne i stručne javnosti u oblasti menadžmenta i organizacije. U pitanju je sistematičan i krajnje pragmatičan proces kojim se sve komponente organizacije (strategija, procesi, struktura, organizaciona kultura, sistemi nagrađivanja itd.) međusobno usklađuju, dok se istovremeno ove iste komponente usaglašavaju sa svim relevantnim faktorima spoljašnjeg okruženja.

---

\* Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd,  
E-pošta: stefanovic@sbb.rs  
UDK 005.72, Pregledni rad  
Primljeno: 12.11.2009. Prihvaćeno: 12.11.2010.

Interesovanje za organizaciono dizajniranje datira još od prve polovine dvadesetog veka, kada su se pojavili i prvi radovi koji su, na više ili manje eksplicitan način, obrađivali ovu složenu problematiku. Među autorima koji su se u ovom periodu bavili ovim pitanjem, mogu se istaći Oliver Šeldon [21], Anri Fajol [6] i Luter Galik [11].

Međutim, značajniji pomak u teoriji organizacionog dizajna se može vezati za delo Henrija Mincberga "Strukturiranje organizacija" (The Structuring of Organizations) kojim on kreira okvire organizacionog dizajna putem sinteze brojnih dotadašnjih istraživanja u koherentnu celinu [16]. Jedan od osnovnih rezultata ove teoretsko – empirijske sinteze su tri osnovne hipoteze efektivnog organizacionog strukturiranja, koje ukazuju na neophodnost međusobnog usklađivanja svih osnovnih (ključnih) komponenti unutar organizacije, ali i njihovog usaglašavanja sa svim faktorima u okruženju koji su relevantni za funkcionisanje posmatrane organizacije. Drugim rečima, potrebno je međusobno uskladiti pre svega strategiju, strukturu, procese, sistem nagrađivanja i postojeće ljudske resurse, ali i njih kao celinu usaglasiti sa svim relevantnim faktorima opšteg okruženja (političko-zakonski, tehničko-tehnološki, socio-kulturološki, ekonomski i prirodni faktori), kao i specifičnog okruženja (konkurencija, dobavljači, kupci, sindikati itd.).

Iskustvo je pokazalo da organizacije ostvaruju najveći stepen efektivnosti kada postoji visok nivo usklađenosti organizacije sa svojim okruženjem i kada postoji usklađenost unutar organizacije, između njenih komponenti [17].

Priloge međusobnom usklađivanju ključnih organizacionih komponenti su kasnije dali brojni autori. Jedan od istaknutijih doprinosa pružio je Džej Galbrajt, svojim modelom koji je nazvao "Model zvezde" [9]. Ovaj model ukazuje na neophodnost međusobnog usklađivanja svih ključnih komponenti unutar organizacije, pri čemu je svaka od prikazanih komponenti povezana sa svim ostalim komponentama. To znači da će promene u bilo kojoj od ovih komponenti vrlo verovatno rezultirati odgovarajućim promenama ostalih komponenti, što u potpunosti podržava prethodno iznete Mincbergove stavove.

Galbrajt smatra da strategija treba da predstavlja polaznu osnovu prilikom organizacionog dizajna i s tim u vezi ističe [10]:

"Strategija je osnova definisanje organizacionog dizajna čiji su sastavni elementi povezani na logičan način. Strategijom se definiše okvir u kome će sve naredne odluke u vezi sa organizacionim dizajnom biti donošene... Strategija dozvoljava organizaciji da projektuje sliku budućnosti:

### **Dizajniranje organizacione strukture: integralni pristup**

---

gde ide i šta joj je potrebno da tamo stigne. Komplement slici organizacije u budućnosti je potpuno razumevanje načina na koji organizacija deluje u trenutnoj situaciji, odnosno poznavanje svega što funkcioniše dobro i što treba sačuvati, kao i poznavanje problema, odnosno onoga što treba promeniti.”

Dizajniranje organizacije se može posmatrati i kao dugoročan i sveobuhvatan proces svesnog, namernog i kontrolisanog razvoja i promene organizacije sa ciljem da se poboljša njena efektivnost i efikasnost, ali i kvalitet života i humanost uslova rada u njoj. Pod dizajniranjem organizacije se misli na aktivne i kreativne promene; nikako na pasivno i reaktivno prilagođavanje organizacije [4].

S obzirom da je problematika organizacionog dizajna veoma obimna i kompleksna, mi ćemo problem kojim se bavimo u ovom radu suziti na dizajniranje organizacione strukture, ali sa aspekta integralnog pristupa, koji istovremeno uvažava oba smera u samom postupku dizajna strukture: odozgo na dole i odozdo na gore. Drugim rečima, integralni pristup organizacionom dizajnu započinje istovremeno sa nivoa top menadžmenta i operativnog nivoa. Polaznu osnovu ovog pristupa čini strategija, ali i procesi. To, između ostalog, znači da strategija i procesi treba da budu odraz realnosti u kome se organizacija nalazi i da odražavaju put, kao i način kojim organizacija želi da ostvari svoje dugoročne i kratkoročne ciljeve.

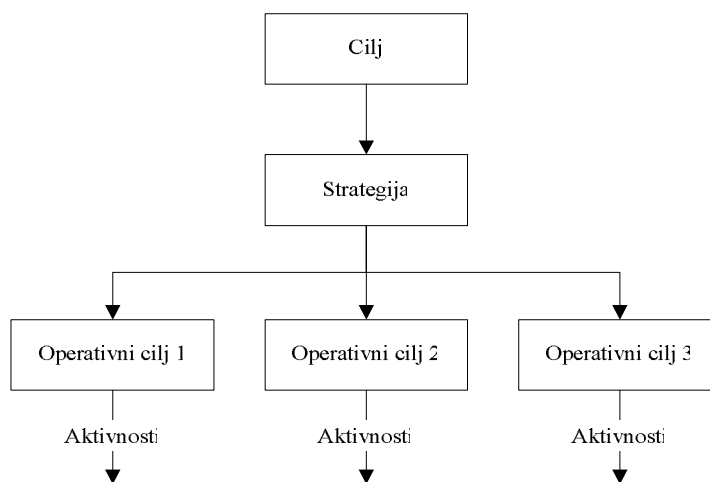
#### **1. Strategija kao osnov organizacionog dizajna**

U savremenom okruženju, koje je podložno čestim promenama, organizacija mora da razvije sistem organizacionog odgovora na sve relevantne promene u okruženju u realnom vremenu [2]. Drugim rečima, organizacija mora da razvije set sposobnosti koje će joj omogućiti da bude spremna na sva moguća dešavanja u okruženju koja su relevantna po njeno funkcionisanje. Ove sposobnosti se vremenom povećavaju usled organizacione evolucije koja se odvija u kontinuitetu, kako bi se organizacija permanentno adaptirala promenama relevantnih uslova u okruženju [8].

Organizacija se prilagođava promenama u svom okruženju pre svega putem strategije, koja predstavlja odraz njenog delovanja u okruženju. Strategija zapravo čini svojevrsnu sponu između organizacije i njenog okruženja. Primenom adekvatne strategije, organizacija se prilagođava okruženju ili prilagođava okruženje sebi [3]. Izbor optimalne strategije zavisi od top menadžmenta organizacije, odnosno od njegove percepcije ukupnih uslova u okruženju, kao i načina na koji bi organizacija trebalo da funkcioniše kako bi se permanentno adaptirala promenama uslova u okruženju na efektivan i efikasan način [15]. Sama realizacija strategije se

odnosi na izvođenje aktivnosti u skladu sa ograničenjima koja nameće organizaciono okruženje, zatim definisana strategija, kao i raspoloživi resursi [5].

Polaznu osnovu kod formiranja strategije čini osnovni (strategijski) cilj ili ciljevi, koji treba da budu formulisani u skladu sa višim instancama strategijskih odrednica, tj. treba da budu u funkciji realizacije organizacione vizije i misije, kao i da budu u okvirima poslovne politike i programa rada [22]. Sledeći korak se odnosi na precizno utvrđivanje optimalnog načina na koji će se taj cilj realizovati. Ovde je reč o formulisanoj strategije, koja će se vremenom, tokom realizacije, u manjoj ili većoj meri menjati i prilagođavati novonastalim okolnostima. Zatim sledi razlaganje strategije na više pojedinačnih ciljeva koje treba ostvariti, kako bi se strategija u celosti realizovala, odnosno kako bi se ostvario osnovni cilj organizacije. Nakon ovoga se utvrđuju konkretne aktivnosti, odnosno zadaci za realizaciju ovih operativnih ciljeva. Ovaj proces razlaganja ciljeva na ciljeve nižeg nivoa i utvrđivanje aktivnosti za njihovu realizaciju treba sprovoditi do zadovoljavajućeg nivoa detaljizacije, odnosno do nivoa na kome su svi ciljevi i aktivnosti za njihovu realizaciju prilično jednostavni i razumljivi. Na slici 1 je prikazan proces razlaganja osnovnog cilja, kao i međusobni odnos ciljeva i strategije.



Slika 1: Odnos ciljeva i strategije

Na bazi utvrđene strategije, kao i aktivnosti koje predstavljaju njene sastavne segmente, pristupa se dizajniranju organizacije koja će biti u funkciji njene realizacije. Naravno, prethodno je potrebno uvažiti i procesnu perspektivu, o čemu se govori u narednom delu ovog rada.



## **2. Procesni pristup kao osnov organizacionog dizajna**

Povećanje nivoa konkurentnosti na globalnom tržištu u velikom broju industrija je uslovalo brojne promene u preovlađujućoj menadžerskoj paradigmi koncepta organizacionog funkcionisanja. Težište ovih promena se stavlja na korisnike organizacionih outputa (proizvoda/usluga) i procese koji dovode do realizacije outputa. Drugim rečima, organizacije se u sve većoj meri fokusiraju na zadovoljenje svesnih i nesvesnih potreba i želja kako postojećih, tako i potencijalnih potrošača, što predstavlja samu suštinu marketing koncepta. Međutim, uspešno zadovoljenje ovih potreba i želja iziskuje prethodno poznavanje svih procesa i aktivnosti koje su u funkciji realizacije outputa organizacije. Poznavanje svih procesa unutar organizacije (što podrazumeva poznavanje njihove strukture, granica, konkretne tehnologije, inputa, outputa, protočnih vremena itd.) značajno olakšava njihovo praćenje, kao i upravljanje njima. Ovde je reč o procesnom pristupu u organizacijama, odnosno o procesnoj orijentaciji organizacija.

Procesni pristup, odnosno organizaciona orijentacija prema procesima, zapravo znači da se pažnja u organizaciji pomera od gotovih rezultata (proizvoda i usluga) na onaj lanac aktivnosti koji oblikuje ove rezultate. Osnovna zamisao je da, s obzirom da je proces taj koji (uz aktivno učestvovanje ljudi) stvara rezultate, procesima u organizaciji treba upravljati i treba ih neprekidno poboljšavati [20]. Procesni pristup se može posmatrati i kao usmeravanje pažnje unutar organizacije na procese nasuprot hijerarhiji, sa posebnim naglaskom na outpute i zadovoljstvo korisnika outputima [14]. Usmerenost na procese dovodi do skraćivanja ukupnih protočnih vremena procesa, kao i do povećane fleksibilnosti koja omogućuje brz odgovor na varijacije u potrebama tržišta [12]. Sa druge strane, uvođenjem procesnog pristupa kao baznog koncepta strategijskog menadžmenta, odnosno kao osnova za upravljanje celokupnom organizacijom, u velikoj meri se olakšava uvođenje BSC koncepta, kao i merenje, odnosno praćenje različitih pokazatelja performansi organizacije, zbog čega je upravo velika pažnja i posvećena ovom menadžment konceptu u poslednje vreme [18].

Međutim, procesni pristup u organizacijama treba razlikovati od procesnih organizacija (organizacija čija je struktura bazirana na procesima), koje se u literaturi nazivaju i "horizontalnim organizacijama" ili "organizacijama ravnih linija". Procesni pristup se odnosi na razumevanje aktivnosti i procesa koji se odvijaju unutar organizacije i predstavlja samo prvu fazu prema izgradnji procesnih organizacija. Procesni pristup se može posmatrati i kao širi pojam u odnosu na procesne organizacije jer organizacija može da dostigne izvesni nivo procesne orijentacije (u smislu poznavanja svojih procesa i upravljanja njima), a da ne bude formalno

organizovana oko svojih procesa [13]. Sa druge strane, procesne organizacije su one organizacije kod kojih je celokupno funkcionisanje postavljeno tako da se može posmatrati kao proces ili deo procesa. Procesnim organizacijama se upravlja posredstvom njihovih baznih procesa. Drugim rečima, promene procesa utiču na promene celokupne organizacije. Ove organizacije imaju minimalan broj hijerarhijskih nivoa, što povećava nivo njihove fleksibilnosti. Na ovaj način, one uspevaju da reaguju brzo i da se prilagođavaju različitim situacijama u savremenom okruženju, pri čemu se centralno težište ovako strukturiranih organizacija stavlja na potpuno razumevanje i praćenje svih procesa u organizaciji, odnosno na procesni pristup.

Iako proučavanje procesa nije novijeg datuma, njemu se danas posvećuje više pažnje nego ikada. Razlog ovome leži u činjenici da narastajuća globalna konkurencija primorava većinu profitno orijentisanih organizacija da permanentno unapređuju nivo sopstvene efektivnosti i efikasnosti, menjajući sve brže programe rada i konstantno se prilagođavajući promenama u okruženju, kako bi uspele da održe izgrađenu poziciju na tržištu. Da bi u ovome imale uspeha, ove organizacije moraju da posvete veliku pažnju sopstvenom načinu funkcionisanja, odnosno izgledu i dinamici sopstvenih procesa.

Poznavanje procesa u organizaciji započinje njihovim mapiranjem, odnosno njihovom identifikacijom. Ovaj korak postavlja pre svega pitanje principa i pravila za njihovu identifikaciju, a onda i pitanje načina njihovog prikazivanja.

Adekvatna identifikacija procesa treba da uvažava sledeće principe i pravila [19] :

- Prosesi se mogu precizno i potpuno identifikovati samo na osnovu identifikovanog, klasifikovanog i specifikovanog predmeta rada organizacionog sistema čiji se procesi identifikuju.
- Prvo treba identifikovati najkrupnije, osnovne (bazne) procese sledeći logiku koja se može prepoznati u logičkom stablu ili katalogu predmeta rada.
- Pri identifikaciji procesa treba maksimalno koristiti univerzalnost kao veoma važno svojstvo procesa. To znači da treba prepoznati sve mogućnosti da se za više predmeta rada, čija je tehnologija stvaranja veoma slična, identifikuju isti univerzalni procesi.
- Usitnjavanje, odnosno hijerarhijsko dekomponovanje procesa treba vršiti sve dotle dok se ne prepoznaju mogućnosti i način specifikacije procesa (slika 2).

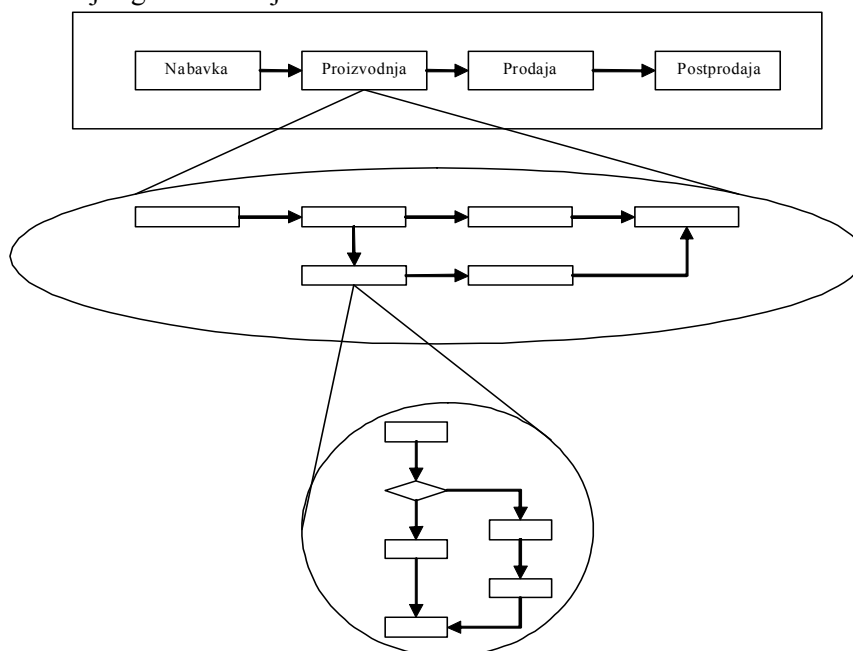
### Dizajniranje organizacione strukture: integralni pristup

- Identifikovane procese treba klasifikovati bar sa stanovišta učešća rutinskog i kreativnog načina realizacije procesa.

Po završetku identifikacije procesa, prirodno se nameće pitanje načina njihovog prikazivanja. Proces se mogu prikazati na razne načine. Najvažnije je videti šta proces sadrži, gde počinje, a gde se završava, odnosno odrediti granice procesa, iz kojih aktivnosti ili podprocesa (procesa nižeg hijerarhijskog nivoa) se sastoji, ko izvršava aktivnosti itd. Zbog ovih zahteva, najčešće se koriste šema za prikaz procese (karta procesa) i dijagram toka procesa [19].

Jasna i precizna identifikacija procesa olakšava upravljanje njima. Drugim rečima, poznavanje procesa omogućava organizacijama da lakše vrše sve potrebne izmene na njima, što utiče na povećanje fleksibilnosti, koja predstavlja jednu od osnovnih karakteristika organizacija koje deluju u uslovima turbulentnog okruženja.

Sa druge strane, identifikacija procesa predstavlja korak koji prethodi projektovanju adekvatne organizacione strukture. Ovaj princip je jasan: organizaciona struktura treba da u svakom trenutku bude u funkciji realizacije procesa; nikako se ne sme proces prilagođavati prethodno definisanoj organizacionoj strukturi.



Slika 2: Primer grafičkog prikaza dekompozicije jednog procesa u organizaciji

### 3. Integralno dizajniranje strukture

Integralno dizajniranje organizacione strukture znači da se organizacionom strukturiranju simultano pristupa u dva smera: odozgo na dole i odozdo na gore. Drugim rečima, postoje dva smera dizajna koji se odvijaju istovremeno i međusobno su povezani. Smer koji započinje od vrha organizacije i bazira se na njenoj strategiji, treba primenjivati samo na najviše organizacione nivoe (u visoko hijerarhijskim organizacijama na najviša tri do četiri nivoa). Sa druge strane, smer koji započinje na operativnom nivou i kao polazište ima osnovne aktivnosti unutar procesa, treba penjati dok se ne susretne sa najnižim nivoom koji je projektovan iz suprotnog smera. Ovde ćemo radi jednostavnosti prvo objasniti proces dizajna koji je usmeren od vrha organizacije i kreće se ka njenom dnu, a tek onda proces koji je suprotno orijentisan, iako su oni u praksi neraskidivo povezani i obično se istovremeno projektuju.

Kada je strategija formulisana (barem okvirno), može se pristupiti dizajnu makroorganizacione strukture, odnosno najviših hijerarhijskih nivoa u organizaciji. Dizajn u ovoj fazi započinje prethodnim definisanjem osnovnih (baznih), podržavajućih i pratećih procesa. Drugim rečima, utvrđuje se koji procesi neposredno stvaraju finalni proizvod ili uslugu, a koji procesi im u tome pomažu. Na bazi dobijene šeme makroprocessa se, pomoću dubljih analiza, donosi odluka da li određene procese treba izdvojiti "van kuće", odnosno ići na outsorsing, ili treba samostalno realizovati sve procese. U daljem radu fokus se stavlja na bazne procese.

Rad na organizacionom dizajnu se nastavlja definisanjem parametra podele rada, da bi se zatim prešlo na parametar departmentalizacije. Tek onda sledi definisanje koordinacionih mehanizama (parametar koordinacije) i definisanje stepena centralizacije odlučivanja (parametar decentralizacije).

Podela rada predstavlja direktan odraz definisane strategije. Poznato je da postoje svega tri osnovna kriterijuma na osnovu kojih može da se vrši podela rada u organizacijama: na osnovu inputa (funkcionalna podela), na osnovu outputa (podela na bazi proizvoda/usluga) i na osnovu korisnika (podela na bazi teritorija/tržišta) [1]. Kod funkcionalne podele rada, podela ukupnog posla se vrši prema prirodi aktivnosti koje ulaze u sastav posla, a zatim se srodne aktivnosti grupišu u iste komponente organizacione strukture. Kod podele na bazi proizvoda/usluga, aktivnosti se dele u odnosu na outpute, a zatim se grupišu one koje su u funkciji istog outputa. Kod podele rada koja se zasniva teritoriji/tržištu, aktivnosti se dele i grupišu u odnosu na korisnike outputa [17]. Izbor kriterijuma za podelu rada se zasniva na prirodi same strategije. U slučaju da se organizacija odluči za strategiju minimizacije

### **Dizajniranje organizacione strukture: integralni pristup**

---

troškova, kako bi ostvarila cenovnu prednost na tržištu, osnovni kriterijum podele rada bi bio funkcionalni, jer se njime maksimizira efikasnost sistema usled visokog nivoa specijalizacije zaposlenih i eliminisanja dupliranja posla. U situaciji kada organizacija izabere strategiju značajnije diferencijacije ili čak diverzifikacije svojih autputa, primarni kriterijum podele rada je na osnovu autputa, jer se njime povećava responzivnost sistema na potrebe svakog pojedinačnog autputa, čime se povećava stepen efektivnosti celokupne organizacije. Podeli rada baziranoj na korisnicima kao prvenstvenom kriterijumu treba pristupiti onda kada je strategija zasnovana na marketinškom fokusu, jer se tada takođe povećava efektivnost sistema usled povećanja responzivnosti organizacije na konkretne potrebe svakog marketinškog segmenta.

Prilikom izbora kriterijuma podele rada, potrebno je biti veoma pažljiv, jer se njime utiče na model organizacije, a ovaj izbor utiče na brojne odlike organizacije kao sistema. Pre svega, organizaciona struktura utiče na vrstu informacija koje će se prikupljati iz okruženja, kao i kako i kuda će se prostirati tok informacija kroz strukturu. Ona takođe utiče na način na koji će te informacije biti procesuirane i implementirane u nova strategijska rešenja. Drugim rečima, kao što strategija utiče na strukturu, tako i struktura utiče na strategiju. U pitanju je dvosmerno kauzalni odnos.

Izbor primarnog kriterijuma podele rada ne znači da se ovim završava proces definisanja parametra specijalizacije. Potrebno je ovaj postupak primeniti na nižim nivoima organizacione strukture, u okviru organizacionih komponenti koje su dobijene primarnom podelom rada. Na nižim nivoima mogu biti zastupljeni drugi kriterijumi podele rada, što je i najčešći slučaj u praksi. Međutim, na jednom nivou se obično primenjuje jedan kriterijum podele rada; u suprotnom dobijamo multidimenzionalne modele organizacione strukture, odnosno matrice ukrštanja prava i odgovornosti. Ovi modeli su dosta teži za projektovanje i implementaciju, i ovde se njima nećemo baviti.

Po završetku oblikovanja osnovnih linija organizacije, pristupa se povezivanju dobijenih organizacionih jedinica u svrsishodnu celinu i dodeljuje im se adekvatan stepen autoriteta i odgovornosti. Izborom koordinacionih mehanizama kako horizontalnih (lateralnih), tako i vertikalnih, se uspostavljaju funkcionalne veze među organizacionim jedinicama. Vertikalne veze se uspostavljaju putem raščlanjivanja strategije i ciljeva, odnosno putem upravljanja pomoću ciljeva, kao i putem mehanizma formalnog autoriteta koji se zasniva na sistemu nagrađivanja. Horizontalne veze u organizaciji se mogu uspostaviti putem tri osnovna mehanizma: neformalnih grupa, formalnih grupa i povezivanja posredstvom integratora

[7]. Uspostavljanjem koordinacionih mehanizama, organizaciji se daje život; time se u velikoj meri utiče na način i dinamiku njenog funkcionisanja.

Decentralizacijom, odnosno prenošenjem prava i odgovornosti za donošenje određenih odluka u okviru istog nivoa organizacione strukture ili njihovim spuštanjem na niže nivoe hijerarhije, utvrđuje se blizina mesta odlučivanja mestu izvršenja zadataka (što bi bio operativan nivo). Time se direktno utiče na stepen krutosti, odnosno responzivnosti organizacije. Ovaj parametar veoma zavisi od kriterijuma podele rada: kod kriterijuma funkcionalne podele rada, kojim se želi povećati efikasnost sistema, opšta preporuka je da se ide na viši nivo centralizacije, dok je kod preostala dva kriterijuma, kod kojih se povećava efektivnost sistema, potrebno ići na viši nivo decentralizacije odlučivanja.

Ovim je, u kratkim crtama, objašnjen pristup dizajniranja najviših nivoa organizacione strukture. Pogledajmo šta se istovremeno dešava sa procesom dizajna koji teče odozdo na gore, a baziran je na procesima u operativnom delu organizacije.

U prethodnom delu smo objasnili kako se od krupnijih, odnosno osnovnih procesa, putem raščlanjivanja dolazi do nivoa pojedinačnih aktivnosti. Na ovom nivou sada započinjemo proces organizacionog dizajna. Ovde dizajniranje organizacije takođe započinje podelom rada, ali na mikro nivou (polazi se od osnovnih aktivnosti) i dodeljivanju zadataka koji proizilaze iz aktivnosti jednom radnom mestu prema kriterijumima njihove povezanosti u procesu rada i njihove srodnosti u tehnologiji realizacije. Broj različitih aktivnosti koji je dodeljen jednom radnom mestu, kao i učestalost kojom se te aktivnosti ponavljaju predstavljaju obim posla. Posle ovoga se određuje potrebna dubina posla za svako radno mesto, odnosno vrši se vertikalna podela rada (u kojoj meri se izvršiocu dozvoljava da planira svoj rad i kontroliše njegove rezultate). Ovde je sada moguće utvrditi i složenost posla (potrebna znanja, iskustvo, sposobnost, spretnost, stručna sprema i menadžerske veštine), odgovornost (za proces, bezbednost, sredstva i informacije), napore (mentalne i fizičke) i radne uslove (okruženje i radno vreme). Na bazi ove analize se sastavlja dokument sistematizacije radnih mesta, koji dalje predstavlja osnovu za primenu sistema nagrađivanja na konkretno radno mesto.

Po definisanju poslova (radnih mesta), pristupa se povezivanju dobijenih poslova u jedinstven proces, odnosno definišu se mehanizmi koordinacije među dobijenim poslovima. Ovo se radi putem analize sledećih zahteva: kretanja tokova informacija, odnosno pravicima rasprostiranja procesa komunikacije, interakcije između različitih poslova (radnih mesta) i njihove komplementarnosti.

### **Dizajniranje organizacione strukture: integralni pristup**

---

U narednom koraku se vrši departmentalizacija. Ona se realizuje tako što se prethodno utvrdi optimalan broj članova tima koji će biti zaduženi za jedan celokupan proces (u domenu njegovih granica). Potrebno je težiti samoupravljujućim timovima, pri čemu ovo zavisi od mnogih faktora (obrazovanje izvršilaca, stepen njihove motivacije, odnos prema liberalnom stilu menadžmenta, kulturološka sredina, itd). Samoupravljujući timovi nemaju direktne supervizore, čime se smanjuje jedan nivo hijerarhije. Ovi timovi treba da budu multidisciplinarni, odnosno formirani od izvršilaca koji bi inače radili u različitim funkcijama. Ovde je potrebno paziti da ne dođe do nepotrebnog dupliranja poslova. Određeni izvršiocci mogu raditi u više timova, ako im to opterećenje posla dozvoljava.

Po definisanju ključnih parametara prve linije hijerarhije, proces dizajniranja organizacione strukture se penje na naredni nivo. Ovde se proces dizajna ponavlja, s tim što se sada pažnja posvećuje povezivanju dobijenih timova u jednu celinu koja će da realizuje ukupan posao organizacije. Postupak se nastavlja dok se ne dođe do onih nivoa koji su definisani od strane suprotno orijentisanog procesa dizajna.

Kada dođe do sudaranja dva suprotno orijentisana procesa, postupak dizajna strukture je pri samom kraju. Potrebno je izvršiti provere u smislu usklađenosti svih dobijenih komponentata. Preporuka je da provera započne od vrha organizacije, pa da se isprati raščlanjivanje ukupnog posla i povezivanje dobijenih delova sve do operativnog nivoa, a onda da se postupak ponovi, samo u suprotnom smeru (od dna ka vrhu) i da se sada prati postupak agregacije, odnosno povezivanja aktivnosti u celovite procese.

### **Zaključna razmatranja**

Proces dizajniranja organizacija je veoma kompleksan. Ne možemo reći da ga čini niz logičnih koraka koji vodi do unapred određenog cilja, koji će uvek biti isti ukoliko se ovi koraci preduzmu. Organizacioni dizajn je više od toga. U procesu organizacionog dizajna postoji logičan sled odluka i akcija koje treba slediti. Međutim, ovaj proces uključuje i intuiciju, zatim uzimanje u obzir dinamičnog okruženja koje determiniše uslove i ograničenja u kojima se rešenje može tražiti, kao i analiziranje internih faktora koji su specifični za svaku organizaciju. Ono što dodatno komplikuje ovaj proces je činjenica da u organizacionom dizajnu ne postoje idealna rešenja, već ovaj proces zahteva stalno odmeravanje pozitivnih i negativnih karakteristika svakog izbora i pravljenje kompromisa u tom smislu. Cilj je ostvariti aproksimaciju optimalnog dizajna za postojeće uslove u datom vremenu. Problem je u tome što efekti ovog procesa obično imaju odloženo dejstvo, tako da se rezultati mogu vrednovati tek po protoku nekog perioda.

Takođe treba istaći da na rezultate ovog procesa ne utiče samo faza dizajna, već i faza implementacije dobijenih rešenja. Praksa je pokazala da čak i najbolja rešenja organizacionog dizajna mogu da rezultuju negativnim posledicama po celokupan sistem, u slučaju loše sprovedene implementacije onoga što je zamišljeno.

Opstanak u savremenom okruženju nikome nije zagarantovan. Razvoj organizacija u diskontinualnim uslovima direktno zavisi od sposobnosti njihovih lidera da, između ostalog, razumeju koncept organizacionog dizajna i steknu znanja koja će im omogućiti da dizajniraju efektivne strukture, sa ciljem maksimalnog iskorišćenja sopstvenih jezgara kompetencija i sticanja što boljih konkurentskih pozicija na tržištima koja opslužuju. Lideri u ovim organizacijama moraju da shvate da je organizacioni dizajn neprekidan proces, jer dinamika okruženja nameće česte promene u strategijama i procesima, što implicitno uslovljava i prateće promene u organizacionoj strukturi.

Ovde treba obratiti pažnju na još jednu stvar. S obzirom da permanentni redizajn organizacije postaje neophodnost usled uslova u okruženju koji imaju odliku postojanog povećanja turbulentnosti, izgradnja fleksibilnih organizacionih struktura, koje su u stanju da se efektivno i efikasno prilagođavaju svim relevantnim promenama u okruženju [23, 24], postaje osnovni cilj organizacionih arhitekata. Ovakve strukture će postati osnovno konkurentsko oružje u vremenima koja dolaze. Zbog toga će organizacione arhitekate u budućnosti morati sve veću pažnju da posvećuju fleksibilnosti kao osnovnoj karakteristici organizacionih struktura sutrašnjice.

### Literatura

1. Ackoff, R., Magidson, J., Addison, H., (2006), *Idealized Design: Creating an Organization's Future*, Wharton School Publishing, Pennsylvania.
2. Ansoff, I., Antoniou, P. (2005), *The Secrets of Strategic Management: The Ansoffian Approach*, The Ansoff Institute
3. Child, J. (1975), Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance – Part II. A Contingency Analysis, *Journal of Management Studies*, 12: 12-27
4. Cvijanović, J. (1992), *Projektovanje organizacije*, Ekonomski institut, Beograd.
5. Drejer, A. (2006), Strategic Innovation: A New Perspective on Strategic Management, *Handbook of Business Strategy*, Vol. 7, Issue 1: 143-147
6. Fayol, H. (1930), *General and Industrial Administration*, Pitman, New York.
7. Galbraith, J.R. (1993), *Competing with Flexible Lateral Organizations*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
8. Galbraith, J.R. (1973), *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
9. Galbraith, J.R. (1995), *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process*, Jossey Bass, San Francisco.



### **Dizajniranje organizacione strukture: integralni pristup**

---

10. Galbraith J.R., Downey D., Kates A. (2002), *Designing Dynamic Organizations: A Hands-On Guide for Leaders at All Levels*, AMACOM, New York.
11. Gulick, L., Urwick, L., eds. (1937), *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, New York.
12. Helmrich, K., Janbrink, S., Edenback., B. (1997), *Nova švedska organizaciona filozofija: GTO*, Prometej, Novi Sad.
13. Kai, S. A. (1999), *Organizational Change and Information Technology*, Doctoral dissertation, Göteborg University, Göteborg.
14. McCormack, K. P., Johnson, W. C. (2001), *Business Process Orientation – Gaining the E-business Competitive Advantage*, St. Lucie Press, Florida.
15. Miles, R., Snow, C. (2003), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, Stanford University Press, California.
16. Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
17. Oliver Wyman – Delta Organization & Leadership (1998), *Strategic Organization Design: An Integrated Approach*, Delta Organization & Leadership LLC, New York.
18. Radojević, Z., Stefanović, I., Velimirović, D. (2009), Procesni pristup kao osnov implementacije BSC-a i poboljšanja organizacionih performansi, *Management*, vol. 14, br. 52, str. 41-48.
19. Radović, M., Karapandžić, S. (2005), *Inženjering procesa*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
20. Rentzhog, O. (2000), *Temelji preduzeća sutrašnjice: procesima usmerena poslovna filozofija*, Prometej, Novi Sad.
21. Sheldon, O. (1926), *The Philosophy of Management*, Routledge, New York.
22. Stefanović, I. (2007), *Fleksibilne organizacione strukture*, Magistarska teza, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
23. Stefanović, I. (2006), *Organizovanje za izazove turbulentnog okruženja: fleksibilne organizacione strukture*, Promene u organizaciji i menadžmentu – izazovi evropskih integracija: zbornik apstrakata, X Međunarodni simpozijum SymOrg 2006, Zlatibor, 7-10. jun 2006.
24. Stefanović, I. (2008), *Osnovne karakteristike fleksibilnih organizacionih struktura*, Zbornik apstrakata, IV Majska konferencija o stratejskom menadžmentu, Zaječar, 7-8. jun 2008.

### **DESIGNING ORGANIZATIONAL STRUCTURE: AN INTEGRATED APPROACH**

**Abstract:** Numerous indicators imply that environmental turbulence will continue to increase, which means that organizations will be forced to alter their strategies, processes and structures even more frequently. This is why the process of organizational design will become more important than ever before. This paper presents the process of organizational design, which is based on integrated approach to the organization. This means that we approach the organizational design in two opposite directions simultaneously: top-down and bottom-up. In this way, the process of organizational design takes strategy demands and the requirements of processes within the organization. in consideration.

**Key words:** Organizational design, organization, strategy, process, environment.

### Uputstvo za pisanje radova za časopis EKONOMSKE TEME

1. Obim referata: najmanje jedan autorski tabak (30000 karaktera); 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 at least one author's sheet (30000 characters); **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.**