

**DRUŠTVO
EKONOMISTA
BEOGRADA
osnovano 1932**

**EKONOMSKI
VIDICI**

**ISSN 0354-9135
UDK-33
COBISS.SR-ID 116154887**

**Godina XXI, Broj 1
Beograd, mart, 2016.**



EKONOMSKI VIDICI

Časopis Društva ekonomista Beograda (Osnovano 1932.g.)

Godina XXI

Beograd, mart 2016.

Broj 1 str. 1 - 100

Izdavač:

Društvo ekonomista Beograda,
Beograd, Kneza Miloša 12
Tel/faks: 011/2642-026
Tekući račun: 180-100121001142034
E-mail: debeograd@gmail.com

**Predsednik Društva
ekonomista Beograda:**

dr Gojko Rikalović

Glavni i odgovorni urednik
dr Jelica Petrović - Vujačić

Redakcija, Board of Editors

Редакционная коллегия

dr Jelica Petrović - Vujačić, dr Zorka Zakić,
dr Vesna Milićević, dr Petar Đukić, dr Ljubinka Joksimović, dr Gojko Rikalović, dr
Ivica Stojanović, dr Darko Marinković,
dr Milan Šojić, dr Jugoslav Mijatović, dr
Sreten Vuković, dr Sida Subotić, dr Nataša
Cvetković, dr Ljiljana Jeremić, dr Radmila
Grozdanić, dr Snežana Grk, dr Bojan Ilić,
dr Gordana Kokeza, dr Dejan Molnar

Tehnički urednik:

Slavomir Mirković

Štampa:

ALKAGRAF, Beograd

Časopis izlazi četiri puta godišnje

Publisher:

Economists Association of Belgrade
(Founded in 1932),
Beograd, Kneza Miloša 12
Tel/fax: 011/2642-026

**President of Economists Association of
Belgrade:**

dr Gojko Rikalović

Editor-in-Chief:

dr Jelica Petrović - Vujačić

Technical Editor:

Slavomir Mirković

Издательство:

Сојуз економиста Белграда,
Београд, Кнеза Милоша 12
Тел/факс: 011/642 026

**Председатель Союза экономистов
Белграда:**

др Гојко Рикаловић

Главный ответственный григорий редактор:

др Јелица Петровић - Вујачић

Технический редактор:

Славомир Мирковић

Ekonomski vidici, godina XXI, Br. 1, 2016.

Urednik broja dr Gojko Rikalović

SADRŽAJ

Ljiljana Rajnović

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U FUNKCIJI POBOLJŠANJA PRIVREDNOG AMBIJENTA U REPUBLICI SRBIJI.....	1
--	---

Nikola Radivojević, Dragana Milojković, Živorad Mladenović

MHS MODEL VREDNOSTI PRI RIZIKU	15
--------------------------------------	----

Sanja Jakovljević, Svetozar Krstić

SEOSKI TURIZAM KAO ČINILAC RURALNOG RAZVOJA	25
---	----

Nemanja Backović, Vesna Miličević, Bojan Ilić

ZNAČAJ EFEKTIVNIH STRATEGIJA ZA POSLOVNI USPEH SAVREMENIH PREDUZEĆA	41
--	----

Stevan Obradović, Dragoljub Stefanović

INTERMODALNI TRANSPORT KAO POTENCIJAL RAZVOJA PRIVREDE SRBIJE.....	51
---	----

Sladana Borić, Sanja Stanisavljev, Mila Zakin

UPRAVLJANJE REINŽENJERINGOM POSLOVNIH PROCESA U VРЕME TURBULENCIJA I MOMENTIMA KRIZE.....	67
--	----

Maja Gazdić

ANALIZA BERZE ELEKTRIČNE ENERGIJE SEEPEX.....	81
---	----

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U FUNKCIJI POBOLJŠANJA PRIVREDNOG AMBIJENTA U REPUBLICI SRBIJI

Ljiljana Rajnović*

ljrajnovic@yahoo.co.uk

Rezime

Pitanje društvene odgovornosti kompanija prvi put je pravno utemeljeno u pravu Nemačke 1937. godine, usvajanjem Zakona o akcionarskim društvima, kojim je inkorporisan interes države u akcionarskim društvima. Teme je prvi put formalno država nominovana kao jedan od konstituenata zainteresovanih za poslovanje kompanije. Sve do tada, pitanje društvene odgovornosti kompanija, pre svega sa stanovišta teorije a kasnije institucionalno, počelo se raspravljati tek sa pojmom krize berze i berzanskih skandala, kao jednim od segmenata korporativnog upravljanja, kada se priznalo da kompanija ipak ima uticaj na državu u raznim oblicima delovanja.

Stepen do koga se kompanije pridržavaju prepoznatljivih pravila društveno odgovornog poslovanja je sve značajniji faktor za odluke o investiranju. Ukoliko zemlje žele u punoj meri da iskoriste globalno tržišta kapitala i da privuku dugoročni kapital, poštovanje pravila društvene odgovornosti mora da bude uverljivo i da poštuje međunarodno priznate principe i dobre prakse. Da bi ostale konkurentne u svetu koji se menja, kompanije moraju unositi novine u svje poslovanje i prilagoditi ga tako da zadovolji nove zahteve i iskoristi nove mogućnosti. Paralelno tome, vlade zemalja imaju veliku odgovornost za oblikovanje delotvornog okvira koji pruža dovoljnu fleksibilnost da omogući efikasno funkcionisanje tržišta i odgovori na očekivanja privrednih subjekata.

Iako normativni okvir Srbije, ne zaostaje mnogo u oblasti društveno odgovornog poslovanja za savremenim trendovima ove regulative u okruženju, ipak se svakodnevno susreće sa nerazvijenom poslovnom sudskom praksom a posebno kada se radi o odgovornosti kontrolnog akcionara, uprave društava, revizora itd.

* Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, Rad pripremljen u okviru projekta III 46006

Ključne reči: društveno odgovorno poslovanje, korporativno upravljanje, meka regulativa, većinski vlasnik kapitala, fiducijarna dužnost prema društvu, lica zainteresovana za poslovanje privrednog društva, nadzor, pristup informacijama, odgovornost organa upravljanja.

UVOD

Predmet ovog rada je prikaz poštovanja dobre prakse društveno odgovornog poslovanja, njegove efekte na unapređenje ekonomске efikasnosti kompanija u Republici Srbiji i privrednog ambijenta uopšte.

Na poslovanje kompanije, sa internog aspekta utiče odnos između učesnika u sistemu upravljanja, akcionara, poverioca i zaposlenih, a eksterni aspekt korporativnog upravljanja usmeren je na odnose između kompanije i spoljnih nosilaca interesa, a to su vlade zemalja, državni organi i lokalna zajednica u kojoj kompanija posluje. Uloga svih navedenih učesnika u njihovo međusobno delovanje, dosta varira među zemljama, ali postoji opšta saglasnost da savremena privredna društva ne mogu delotvorno da obavljaju svoju delatnost, a da istovremeno ignoriraju interes interesnih grupa. Ovi odnosi podležu delom zakonima i propisima, a delom dobrovoljnom pilagodavanju. Opšte zastupljeno gledište je, da je neophodno svim grupama pridavati važnost i sugerisati respektovanje i njihovih interesa.

Krajem prošlog veka, društveno odgovorno poslovanje postaje interesntna tema i u Republici Srbiji, ali izgleda da je mali broj privrednih društava shvatio značaj i prednosti primene pravila društveno odgovornog poslovanja, koja se često uvode površno i u najvećem broju slučajeva samo kao promotivna aktivnost a ne kao sredstvo koje omogućava društvu da stekne poverenje konstituenata, poveća investicionu privlačnost i obezbedi lakši i povoljniji pristup kapitalu.

1. DRUŠTVENA ODGOVORNOST KOMPANIJA

Ideja o društvenoj odgovornosti kompanija prvi put je našla svoje mesto u pravu Nemačke 1937. godine, usvajanjem Zakona o akcionarskim društvima. Ako se ima u vidu da je Nemačka tvorac pravne države i načela savesnosti

i poštenja, kao opšte prihvaćenog načela ne samo u poslovanju u privredi, obligacionim, imovinskim i drugim odnosima, već i u pravnom životu uopšte, a koje je inkorporisano u sve ustave sveta i međunarodne ugovore, razumljivo je da se ovaj koncept našao pre svih, upravo u pravu Nemačke. Tim aktom inkorporisan je interes države u akcionarskim društvima, na osnovu koncepta „posebnog interesa kompanije kao pravnog lica.“. Tim zakonom je formiran dvodomni model uprave u Nemačkoj, koji uvodi nadzorni odbor sa zadatkom da se stara o posebnim interesima kompanije („interes društva“).

Ovim putem je prvi put formalno država nominovana kao jedan od konstituenata zainteresovanih za poslovanje kompanije. Inače sve do tada, a u mnogim zemljama sveta i danas, pitanje društvene odgovornosti kompanija, pre svega sa stanovišta teorija a tek kasnije, po negde institucionalno, počelo se raspravljati¹ tek sa pojavom krize berze i velikih berzanskih skandala, kao jednim od segmenata korporativnog upravljanja,² kada se priznalo da kompanija ipak ima uticaj na državu u raznim oblicima delovanja, kroz uticaj na životnu sredinu, javne prihode države, ekonomiju države, politiku države, potrošače itd.

Time se prvi put postavilo pitanje ispravnosti američkog stava o isključivosti interesa vlasnika kapitala u društvu kapitala. Suočavajući se sa velikim sistemskim krizama, postavlja se pitanje da li je kompanija ustanova samo privatnog prava ili je sve više pored toga i ustanova koja ima opšte društvenu funkciju (koja pored privatnopravne funkcije ima i svojevrsne javnopravne funkcije zadovoljavanja i drugih interesa, od kojih su neki i privatni interesi, a neki i javni interesi)?³

¹ Mnogi pojam društvene odgovornosti kompanija „izjednačavaju sa filantropijom. Takođe, i termini „društveni“, i „odgovornost“, su krivo interpretirani. „Društveno“, ne znači ono što je domen vlade, već korporacije u vezi sa društvom, uključujući i životnu sredinu. „Odgovornost“, je za jedne polaganje računa prema društvu, a za treće dobro pro-sudjivanje.., Vid. Antonio Vives, „Corporate Social Responsibility: The Role of Law and Markets and the Case of Developing Countries,, Chicago – Kent Law Review, 83:1/2008. Neki teoretičari smatraju da je pojам društvene odgovornosti sam po sebi *contradictio in adjecto*. Vid. Svetislav Taboroši, „Društvena odgovornost kompanija,, PŽ 11/2005, 41.

² Hamers Jos, Schwarz Kid, Bisschop Bas Steins (16/2005) 299 „Corporate Social Responsibility Trends in the Netherlands and Europe,, Stellenbosch Law Review; Gill Amiram (26/2008) str. 461-465 i 473-474 „Corporate Governance as Social Responsibility: A Research Agenda,, Berkeley Journal of International Law.

³ Vid. Douglas Branson, „Corporate Governance Reform and the 'New' Corporate Social Responsibility“, University of Pittsburgh Law Review 62,2000-2001, 611 i 635-636.

Traženje odgovora na ovo pitanje postavilo je i fenomen društvene odgovornosti kompanije. Početak novog veka postao je vek pune afirmacije sistema društvene odgovornosti kompanija.

2. PRAVNO REGULISANJE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

Koncept društvene odgovornosti, nastao je pre svega na osnovama dobrovoljnosti da bi kasnije donekle prerastao u polje pravne obaveznosti. U slučaju sukoba interesa između maksimiranja profita i društvene odgovornosti kompanije, teorija društvene odgovornosti daje argumente koji idu u prilog društvenoj odgovornosti a to su: pravni argumenti; ekonomski; kadrovski i etički - kompanije imaju opštu odgovornost prema društvu u kom funkcionišu.⁴

Evropska komisija je u 2001. godini, izdala prvi akt o fenomenu društvene odgovornosti. SAD ne poznaju univerzalno prihvaćen sistem društvene odgovornosti korporacije,⁵ gde je i dalje, sve podređeno samo maksimizaciji profita vlasnika. Društvena odgovornost kompanija definisana je u sledećim aktima Evropske komisije: 1) u tzv. Zelenoj knjizi, koja je doneta kao „*koncept prema kojem kompanije na dobrovoljnoj osnovi integrišu brigu o društvenim i ekološkim pitanjima u svoje poslovne aktivnosti i odnose sa svojim stejkholderima*,“ Ova definicija postala je referentna za definisanja tzv. društvene odgovornosti kompanija za dokumente koji će kasnije uslediti; 2) u toku 2002. godine, Evropska komisija objavljuje Saopštenje 347, kao sastavni deo Zelene knjige.⁶ 3) Novo Saopštenje 136, Evropske komisije objavljeno 2006. godine, razmatra pitanje partnerstva vlada i poslodavaca u procesu ostvarivanja ekonomskog rasta i zaposlenosti, kao jedno od primarnih pitanja sistema društvene odgovornosti kompanija.⁷ 4) Zatim, Evropska komisija, 2010. godine

⁴ Vid. Marina Nehme, Claudia Koon Ghee Wee, „Tracing the Historical Development of Corporate Social Responsibility and Corporate Social Reporting“, James Cook U. L. Rev. 15/2008, 134-135.

⁵ COM (2001), 366 final, GREEN PAPER: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility (CSR).

⁶ COM (2002), 347 final: Communication from the Commision concerning CSR: A business contribution to sustainable development.

⁷ COM (2006), 136 final: Communication from the Commision concerning CSR: Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a pole of excellence on CSR.

u EU Strategiji – Evropa 2020.⁸, definiše sistem tzv. održivog razvoja, pravce mera i očekivanja za bolji život Evropljana bez ugrožavanja budućnosti i planete i predstavlja odgovor Evropske komisije na poljuljano poverenje javnog mnjenja u poslovni sektor; 5) OECD Vodič za multinacionalna preduzeća,⁹ i drugi vodići nevladinih organizacija, RIO Declaration on Environment and Development,¹⁰ UN Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprisses With Regard to Human Rights.¹¹

Fenomen društveno odgovornog poslovanja kompanija srpskom tržištu u skladu sa strategijom približavanja EU, regulisan je pravilima: Forum poslovnih lidera Srbija (BLF Serbia, 2007); Globalni dogovor Srbija (UN Global Compact Serbia, 2007) i realizacija projekta u okviru Privredne komore Srbije „Uspostavljanje društvene odgovornosti u jugoistočnoj Evropi,“ Strategijom razvoja i promocije društveno odgovornog poslovanja u Srbiji za period od 2010. do 2015. godine,¹² koja, po ugledu na model EU, sadrži tri suštinske stvari: poštovanje zakonskih obaveza, umanjenje i eliminisanje negativnih efekata poslovanja i upravljanja rizikom i uvećanje pozitivnih efekata poslovanja kompanija na celokupno društvo na teritoriji Srbije. Vlada Srbije donela je u maju 2008. godine i Akcioni plan za period od 2009. do 2017. godine,¹³ kojom se promoviše princip razvoja privrede na znanju i veštinama, društveno (socijalnom) ekonomskom razvoju i zaštiti životne sredine ali, ostaje da se vidi, koliko će se stvarno primenjivati u praksi i doneti očekivane efekte.

Usvajanje posebnog standarda u vezi sa društveno odgovornim poslovanjem – ISO 26000, uputstvo za primenu sistema društveno odgovornog poslovanja kompanija.¹⁴ od strane Međunarodne organizacije za standardizaciju, podstaklo je Srbiju da ovaj standard proglaši za SRPS – ISO 26000.¹⁵

⁸ Europe 2020 (2010): A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth

⁹ OECD Guidelines for MNE, 19, OECD Doc. /GD (97) 40 (2000), <http://www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922.428.pdf>, 17.

¹⁰ UN Conference on Environment and Development, Annex I, Agenda Item 21, at 8-11, UN Doc. A/Conf. 151/26 (Vol I) (Aug.12,1992)

¹¹ UN ESCOR, 55th Sessin, Agenda item UN. Doc E/CN.4/Sub.2/2003/38/Rev.2.

¹² <http://www.srbija.gov.rs>.

¹³ Službeni glasnik RS, br. 57/2008.

¹⁴ ISO 26000, Guidance on Social Responsibility. www.iso.org.

¹⁵ Službeni glasnik RS, br. 30/2011.

3. OSNOV DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI KOMPANIJA

Zemlje članice Evropske Unije imaju različit pristup zakonskoj regulativi koncepta društvene odgovornosti kompanija. Univerzalni trend regulative u EU i drugde je, da se i ovaj institut zasniva pre svega na zakonskim osnovama, naročito u oblasti obaveznog dela koji se odnosi na sledeće: korporacijsko izveštavanje i dužnosti direktora/uprave i to fiducijarne dužnosti rada u interesu privrednog društva, što gotovo svi zakoni evropskih zemalja uređuju na imperativnoj osnovi.

Društveno odgovorno poslovanje kompanija bazira se na tri osnova: uspešno, dugo i profitabilno poslovati, biti etičan i društveno odgovoran.

Takođe, Velika Britanija je prva zemlja u okviru Evropske Unije koja je uvela funkciju ministra za društveno odgovorno poslovanje. Danska vlada je razvila društveni indeks za merenje stepena posvećenosti kompanije društvenoj odgovornosti. Evropski parlament se zalaže za ustanovljenje evropskih mehanizama izvršenja pravila društvene odgovornosti kompanija i preporučuje Komisiji EU da razmotri prednosti zakonski obavezujućih standarda na dobrovoljnim principima primene društveno odgovornog poslovanja.¹⁶

Republika Srbija na formalnom planu ne zaostaje mnogo. Vlada Srbije donela je Akcioni plan za period od 2011. do 2013. godine, kojim planom je utvrdila mere i aktivnosti za sprovođenje donete Strategije razvoja i promocije društvenog odgovornog poslovanja u Srbiji. Njime se predviđa da nadležna ministarstva ustanove zajedničko telo za ove aktivnosti, na čelu sa Ministarstvom rada i socijalne politike u svakom slučaju uz odgovarajuću ulogu i ministarstva privrede, ministarstva nadležnog za regionalni razvoj, privrednih komora i drugih ministarstava. Doprinos ovom cilju očekuje se i od Nacionalne strategije održivog razvoja Republike Srbije za period 2009 - 2017. godina,¹⁷ koja je pripremljena sa namerom sprovođenja u predviđenom periodu.

Sistem društvene odgovornosti u Evropske Unije danas je integriran na sledeće: zaštita životne sredine i održivog razvoja; zaštite prava rada, eliminisanje svih formi prinudnog rada, ukidanje rada dece, podsticanje obrazovanja za rad, eliminisanje diskriminacije pri zapošljavanju, poštovanje propisa zaštite zdravlja i sigurnosti; zaštite potrošača; društvenih pitanja i zapošljavanja; javnih nabavki;

¹⁶ Davidsson Pall (8/2002) 541-542 „Legal Enforcement of Corporate Social Responsibility within the EU“, Columbia Law Journal of European Law.

¹⁷ Službeni glasnik RS, br. 57/2008.

politiku ljudskih prava, gde je posebno otvoreno pitanje da li zavisno društvo osnovano u drugoj zemlji treba da poštuje standarde koji postoje u državi svog sedišta ili standarde države kontrolnog društva.

4. PREDNOSTI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

U prilog primene fenomena društvene odgovornosti ukazuju i razlozi etike i razlozi marketinga, ali zbog toga što oba imaju svoj ekonomski izraz u povećanju profita.¹⁸ Smatra se da je reč o svojevrsnoj investiciji, tzv. društveno odgovornom investiranju, a ne trošku¹⁹ tako da se ima utisak da i kao takvi oni nisu dovoljni. Radi se, o stvarnom uslovu bez koga nema održivog razvoja kompanija na dugi rok, kao ni razvoja i stabilnosti društva i svake pojedinačne države u celini.

Evropski koncept društveno odgovornog poslovanja kompanija, kao dobar primer bazira se na nekoliko principa: samostalno odlučivanje kompanija o prihvatanju ili neprihvatanju sistema društveno odgovornog poslovanja, aktivna uloga države u promovisanju sistema društvene odgovornosti kompanija koji ima pozitivne ekonomske efekte, implementacija ključnih načela sistema društvene odgovornosti kompanija utvrđenih u prihvaćenim međunarodnim dokumentima i primena načela supsidijarnosti – u razvoju sistema društvene odgovornosti kompanija imaju određene uloge i države članice, i kompanije, i organi evropskih integracija.

Pored navedenog, Evropska komisija smatra da je za sistem društvene odgovornosti kompanije posebno važno²⁰: afirmatisati saznanja o pozitivnom uticaju društveno odgovornog poslovanja na kompanije i društvo u celini, kako u Evropskoj Uniji, tako i u svetu, posebno u zemljama u razvoju; omogućavanje razmene iskustava i dobre prakse između kompanija; promovisanje razvoja menadžerskih veština; jačanje primene društveno odgovornog poslovanja među malim i srednjim kompanijama; promovisanje transparentnosti društveno odgovornog poslovanja; pokretanje multistakeholder foruma na nivo EU itd.

¹⁸ Savković Vladimir (2009) str. 430, PŽ „Društvena odgovornost kompanija – od moralne do pravne obaveze“.

¹⁹ Besmer Veronica 2/2006, str. 290-292, „The Legal Character of Private Codes of Conduct: More than Just a Pseudo-Formal Gloss on Corporate Social Responsibility“, Hasting Business Law Journal.

²⁰ COM (2002) 347 final, 8.

Društveno odgovorno poslovanje obezbeđuje više povoljnijih efekata: 1) dovodi do poboljšanja ekonomske efikasnosti kompanije; omogućava pristup tržištima kapitala; dovodi do stabilnijih izvora finansiranja i niže cene kapitala; obezbeđuje reputaciju kompaniji, njenoj upravi i rukovodiocima itd.; 2) društveno odgovorno poslovanje je usmereno i na pronalaženje načina da nosioci interesa ulaze u ljudski i fizički kapital na socijalno efikasnom nivou, što je interes i države i lokalne zajednic; 3) društveno odgovorno poslovanje doprinosi poštovanju zakonitih interesa svih učesnika u korporativnim aktivnostima, poverenje između svih grupa uključenih u korporativne aktivnosti, koje mogu da poboljšaju kvalitete poslovanja kompanije, putem povećanja vrednosti kompanije, rasta kompanije, otvaranja novih radnih mesta, sposobnosti kompanije da privuče investicije i povećanja finansijske stabilnosti i profitabilnosti kompanije; 4) bitna prednost društveno odgovornog poslovanja je obezbeđenje priliva novog kapitala, što dugoročno posmatrano doprinosi većoj konkurentnosti kompanija. Primena visokih standarda društveno odgovornog polovanja smanjuje rizike vezane za ulaganja u kompaniju; 5) kompanije koje poštuju društvenu odgovornost više doprinose privredi zemlje sedišta i široj društvenoj zajednici. Takve kompanije baziraju svoje poslovanje na zdravim osnovama i u mogućnosti su da obezbede veću dobit akcionarima, zaposlenima i spoljnim interesnim grupama.

Društveno odgovorno poslovanje doprinosi boljoj reputaciji kompanije, koja je postala ključni element goodwilla. Takve kompanije stiču poverenje javnosti, što može dovesti do većeg poverenja u kompaniju i njene proizvode i usluge i svakako povećanju profitabilnosti poslovanja.

5. PITANJE PRAVNE PRIRODE POJMA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI KOMPANIJA

Prema shvatanjima nekih teoretičara, društveno odgovorna kompanija je ona, koja poštaje važeće pravo ne samo zemlje sedišta uprave, već mesta gde obavlja delatnost kao i pravno zasnovane zahteve državnih organa.

Liberalni model, smatra da je pravno odgovorna ona kompanija koja poštaje legitiman nacionalni pravni poredak, uključujući i standarde ljudskih prava u zemlji obavljanja delatnosti (bez obzira na više standarde ljudskih prava u zemlji sedišta kompanije). Smatra se da je obaveza postupanja kompanije po

višim standardima ljudskih prava moralna, a ne i pravno obavezujuća. „Lokalno zakonodavstvo određuje otuda donji prag, minimum obaveza kompanije, a njihov realni domet iznad tog praga određen je isključivo moralnim zahtevima.“²¹ Stav ovog modela jeste da je „društvena odgovornost kompanija prevenstveno moralni zahtev, s tim da ovi „socijalni, tj. neprofitni efekti kompanije postaju značajan kriterijum za ocenjivanje njene uspešnosti.“²²

U praksi se postavlja pitanje prinudne izvršivosti tih pravila. Neki autori s pravom zaključuju da ta pravila mogu biti prinudno izvršiva ako se zasnivaju na opšte prihvaćenim normama i vrednostima, radi se o opštim pravnim standardima, kao „savesnosti i poštenja“, „dobre vere.“ Na taj način sistem društvene odgovornosti se tržišnim i socijalnim pritiscima na jednoj strani, kao i indirektnom zakonskom regulativnom čini posredno i obavezujućim za kompanije. Veliki berzanski skandali krajem prošlog i početkom ovog veka pomerili su još više težište sistema društvene odgovornosti kompanija sa terena dobrovoljnosti na teren obaveznosti. Društvena odgovornost kompanija koja je prvo nastala kao politička deklaracija, nakon toga je poprimala sve više moralne izraze a delom i pravne, prerasla je u značajan pravni institut baziran sve više na zakonskom imperijumu, a sve manje na moralu.

U delu u kome društvena odgovornost kompanija ostaje u zoni dobrovoljnosti, sistemom raznih podsticaja društveno odgovornog poslovanja, kreiranim od strane države ili lokalne zajednice, ova zona se pretvara u zonu obaveznosti, moralna osnova primene prerasta u pravnu osnovu, i bez formalne pravne obaveznosti. Kombinacija obaveznosti i dobrovoljnosti u razvoju i primeni standarda društveno odgovornog poslovanja svakako je preporučljiviji put od monopolskog puta formalne i faktičke obaveznosti takvih standarda.

ZAKLJUČAK

U sferi regulative Republike Srbije, potrebno je kontinuirano praćenje dešavanja u razvijenim tržišnim privredama kao i na domaćem tržištu i s tim usklađivanje domaće regulative a pre svega mekog prava i naročito podsticati praktičnu primenu društveno odgovorone poslovanja.

²¹ S. Taboroši, 50.

²² Ibid.

Primena pravila društveno odgovornog poslovanje značajno doprinosi privredi zemlje nacionalnosti i mesta obavljanja delatnosti kompanije i široj društvenoj zajednici. Takve kompanije Društveno odgovorno poslovanje doprinosi boljom reputaciji kompanije, a ona povećanju vrednosti kompanije. Takve kompanije postaju prepoznatljive na tržištu, stiču poverenje okruženja i šire i goodwill, što značajno utiče na poslovne rezultate privrednih društava a time i privrednog ambijenta u zemlji u celini.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN FUNCTION TO IMPROVE AMBIENT OF THE REPUBLIC OF SERBIA

Abstract

The issue of corporate social responsibility has been legitimated for the first time in German Law in 1937, with the adoption of the Law on joint stock companies, that resulted in incorporation of state's interest in share companies. This was the first time that a formal state was nominated as one of the constituents interested in the company's operations. The issue of corporate social responsibility, from the standpoint of theory and institutional later, began to be discussed about with the advent of crisis, stock exchange and the stock market scandals, as one of the segments of corporate governance, when it was admitted that the company still has an impact on the country in various forms operations.

The level to which companies adhere to recognized rules of corporate social responsibility is an increasingly important factor for investment decisions. If countries want to fully take advantage of global capital market and to attract long – term capital, respect of the rules of corporate social responsibility must be credible and it should strive to esteem internationally recognized principles and good practice. In order to remain competitive in a changing world, companies have to bring innovations in its business, practices and adapt it to meet new demands and seize new opportunities. In parallel, the governments of the countries have a great responsibility for shaping an regulatory framework that provides for sufficient flexibility to allow markets to function effectively and respond to the expectation of economic agents.

Although the normative framework of Serbia, is not far behind in the area of corporate social responsibility in modern trends of this regulations in the environment, yet, it is still facing up with undeveloped business and in particular the jurisprudence practice, especially when it comes to responsibilities of the controlling shareholder, management boards, auditors etc.

Keywords: corporate social responsibility, corporate governance, soft regulations, the majority owner of capital, a fiduciary duty to the company, persons interested in operations of the company, monitoring, access to information, the responsibility of management.

LITERATURA

Bantekas Ilias, "CSR in International Law", Boston University International Law Journal 22/2004, 317-326.

Besmer Veronica, „The Legal Character of Private Codes of Conduct: More than Just a Pseudo-Formal Gloss on Corporate Social Responsibility“, Hasting Business Law Journal 2/2006, 290-292.

Corbett Angus , „Corporate Social Responsibility – Do We Have Good Cause to be Sceptical About it“, Griffith Law Review 17: 1/2008, 418-419.

Cheffins R. Brian, Company Law – Theory, Structure and Operation, Oxford 2004, 47-125; J. Hamers, K. Schwarz, B. Steins Bisschop, 300.

COM (2001), 366 final, GREEN PAPER: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility (CSR).

COM (2002), 347 final: Communication from the Commission concerning CSR: A business contribution to sustainable development.

COM (2006), 136 final: Communication from the Commission concerning CSR: Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a pole of excellence on CSR.

Europe 2020 (2010): A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth

COM (2011), 681 final: A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate social Responsibility, 6.

COM (2011) 682/2: Social Business Initiative – Creating a Favourable Climate for Social Enterprises, Key Stakeholders in the Social Economy and Innovation.

Davidsson A. Pall, „Legal Enforcement of Corporate Social Responsibility within the EU“, Columbia Law Journal of European Law 8/2002, 541-542; 542-551;

Douglas Branson, „Corporate Governance Reform and the ‘New’ Corporate Social Responsibility“, University of Pittsburgh Law Review 62,2000-2001, 611 i 635-636.

<http://www.srbija.gov.rs>.

<http://businessweek.com/.../it-s-official-oracle-closes-on-peoplesof>

<http://www.geek.com/news/aracle-finally-takes-over-peoplesoft-554867/>

ISO 26000, Guidance on Social Responsibility. Vid. www.iso.org.

J. Hamers, K. Schwarz, B. Steins Bisschop, 209, 304, 306.

Hamers Jos, Schwarz Kid, Bas Steins Bisschop, „Corporate Social Responsibility Trends in the Netherlands and Europe,, Stellenbosch Law Review 16/2005, 299; Amiram Gill, „Corporate Governance as Social Responsibility: A Research Agenda,, Berkeley Journal of International Law 26/2008, 461-465 i 473-474.

Nehme Marina, Koon Claudia Ghee Wee, „Tracing the Historical Development of Corporate Social Responsibility and Corporate Social Reporting“, James Cook U. L. Rev. 15/2008, 134-135; 141,

OECD Guidelines for Multinational Enterprises, ISO 26000 (CSR Guidance) i UN Guiding Principles on Business and Human Rights.

Rodić Ivana, „Strategija Evropske unije za društveno odgovorno poslovanje“, PiP7-9/2012,619; 623-625;

Službeni glasnik RS, br. 57/2008; 30/2011

Srpski Kodeks korporativnog upravljanja – SKKU, Službeni glasnik RS, br. 99/2012:

Tabaroši Svetislav , Društvena odgovornost kompanija, Beograd

Savković Vladimir , „Društvena odgovornost kompanija – od moralne do pravne obaveze“, PŽ 12/2009, 430, 432,

McInerney F. Thomas, „Putting Regulation Before Responsibility: Towards Binding Norms of Corporate Social Responsibility“, Cornell International Law Journal 40/2007, 183-184.

Vives A., „Corporate Social Responsibility: The Role of Law and Markets and the Case of Developing Countries., 217-221.

Zakon o privrednim društvima, Službeni glasnik RS, br. 125/2004, čl.31-35. Slično i Zakon o privrednim društvima – ZOPD, Službeni glasnik RS, br. 36/2011, čl. 61-63.

MHS MODEL VREDNOSTI PRI RIZIKU

Nikola Radivojević*

radivojevic034@gmail.com

Dragana Milojković**

dragana026@yahoo.com

Živorad Mladenović***

zikamladenovic@gmail.com

Rezime

U radu autori predstavljaju teorijske osnove MHS (Mirrored Historical Simulation) modela i analiziraju njegove performanse na tržištima u nastajanju, u kontekstu unapređenja aplikativnosti standardnog modela istorijske simulacije. Glavni cilj rada jeste da se dobije odgovor na pitanje da li MHS model predstavlja unapređenje standardnog modela istorijske simulacije, u kontekstu zadovoljavanja pravila validnosti internih modela vrednosti pri riziku, koja su definisana pravilama Bazel II standrda za utvrđivanje adekvatnosti kapitala. Kako bi se odgovorilo na ovo pitanje u radu je izvršeno testiranje aplikativnosti komparacija performansi MHS750i HS750 na tržištu kapitala Srbije, Kipra i Portugalije. Metodologija istraživanja podrazumeva primenu odgoVaRajućekvantitativne analize i testa bezuslovnog pokrića. Rezultati istraživanja pokazuju da MHS model ne doprinosi unapređenju aplikativnosti standardnog modela istorijske simulacije na tržištima u nastajanju, kakva su tržišta kapitala Srbije, Kipra i Portugalije.

Ključne reči: vrednost pri riziku, neparametarski modeli, model istorijske simulacije, volatilnost, tržišta u nastajanju.

* Visoka tehnička škola strukovnih studija, Kragujevac

** JKP "Miloš Mitrović", Velika Plana

*** Ekonomска школа, Kragujevac

UVOD

U okviru koncepta vrednosti pri riziku (Value at Risk – VaR) razijeni su brojni modeli za procenu tržištnog rizika u bankama i drugim finansijskim institucijama. Među njima svojom popularnošću posebno ističe se standardni model istorijske simulacije. Reč je o najpoznatijem i s aspekta jednostavnosti primene, najatraktivnijem neparametarskom modelu VaR. Za razliku od parametarskih modela VaR, model ne postavlja pretpostavku o analitičkoj formi distribucije prinosa porfolija, niti o stepenu i smeru korelacije između osnovnih faktora tržišnog rizika. To ovaj model VaR čini veoma prikladnim za tržišta u nastajanju.

Međutim, uprkos brojnim prednostima, kao i svaki drugi model VaR, i ovaj model ima niz značajnih nedostataka. Jedan od ozbiljnih nedostataka standardnog modela istorijske jestenemogućnost pouzdane procene VaR za ekstremno visoke nivoe poverenja za holding periode duže od jednog dana¹. Pored toga, budući da istraživanja Finger-a (2006) pokazuju da postoji značajan obim greške u procena VaR kada je model podešen prema zahtevima Basel II standarda, postavlja se pitanje da li je uzorak od 250 podataka o dnevним prinosima, koji je propisan Basel II standardom, dovoljan da se proceni rep distribucije. U prilog ovome govore i nedavna istraživanja Rossignol-a et al (2012,2013) koja ukazuju da stanrdni model istorijske simulacije konstantno ne zadovoljava kriterijume Basel II standrada u pogledu validnosti modela. Kako bi se rešio ovaj problem, Holton (1998) je predložio da se prikupljeni podaci dupliraju, po principu efekta ogledala. Na taj način, u stvari, promovisao je novi model istorijske simulacije, Mirrored Historical Simulation - MHS. Zikovic i Filer (2009)otkrili su da model postiže superiornije performanse u proceni uslovne vrednosti pri riziku (Expected Shortfall) za tržišta u nastajnju u odnosu na razvijena finansijska tržišta. Međutim, nema istraživanja koja se odnose na analizu performansi modela u kontekstu unapređenja aplikativnosti standardnog modela istorijske simulacije. Otuda, cilj ovog rada jeste da ispita da li MHS model predstavlja unapređenje standardnog modela istorijske simulacije i to u kontekstu zadovoljavanja pravila validnosti internih modela vrednosti pri riziku, koja su definisana pravilama Basel II standrada.

¹ Istraživanje Hendricks-a (1996) najbolje otkriva odnos između dužine holding perioda i validnosti procena VaR za različite modele VaR.

1. TEORIJSKE OSNOVE MHS MODELA

MHS (Mirrored Historical Simulation) model ili kako se još naziva model preslikane istorijske simulacije predstavlja direktnu ekstenziju standardnog modela istorijske simulacije. Već je istaknuto da je jedan od značajnih nedostataka standardnog modela istorijske simulacije da se proceni VaR za ekstremno visoke nivoe poverenja za holding periode duže od jednog dana, usled naglog smanjenja broja podataka. Tako na primer uzorak od 500 dana dnevnih podataka brzo se smanji na uzorak sa 50 opservacija desetodnevnih podataka o prinosu portfolija. U ovom slučaju skoro je nemoguće proceniti VaR za ekstremno visok nivo poverenja. Sa ovakvim uzorkom realna procena VaR moguća je tek za nivo poverenja od 98%, budući da se u tom slučaju procena VaR poklapa sa najvećim istorijskim gubitkom iz uzorka. Stvarna verovatnoća, pri normalnim tržišnim uslovima, da se ponovo zabeleži ekstremni gubitak svakako je manja od (1-nivo poverenja).

Kako bi rešio ovaj problem, Holton (1998) je predložio da se prikupljeni podaci dupliraju, po principu efekta ogledala. Na taj način se udvostručava (povećava) broj scenarija uz smanjenje standardne greške. Ovo se postiže multilikovanjem istorijskih logaritamskih prinosova sa (-1) i uključivanjem ovih preslikanih vrednosti u \bar{N} . Na ovaj način se broj podataka u repu distribucije povećava, što omogućava da se vrši procena VaR za ekstremne nivoe poverenja primenom manjeg broja i novijeg datuma podataka o prinosima portfolija. Ovo je naročito koristan metod kada se procene vreše za duže holding periode od jednog dana. Problem nedostaka podataka o istorijskim prinosima naročito je evidentan za tržišta u nastajanju koja imaju kratku istoriju berzanskog poslovanja.

Nakon ovog koraka procena VaR vrši se na identičan način kao i kod standradnog modela istorijske simulacije. Procena VaR svodi se na jednostavno utvrđivanje vrednosti $(\bar{N}+1)cl$ člana uređenog niza podataka o prinosima portfolija, pri čemu (cl) predstavlja nivo poverenja za koji se vrši procena VaR. Ukoliko $(\bar{N}+1)cl$ nije celobrojna vrednost, primenjuje se pravilo interpolacije između dve susedne opservacije.

VaR dobijena primenom ovog modela istorijske simulacije može se iskazati na sledeći način:

$$VaR_{\hat{N}=l|\hat{N}}^{cl} \equiv r_w((\hat{N}+1)cl)$$

(1)pri čemu je $r_w((\hat{N}+1)cl)$ preuzet iz uređenog niza prinosa $\{r_w(1), r_w(2), \dots, r_w(\hat{N})\}$.

Treba istaći da MHS model vrednosti pri riziku ne otklanja ograničenja standardnog modela istorijske simulacije vezana za izbor adekvatnog istorijskog uzorka. Izbor adekvatnog istorijskog uzorka predstavlja presudnu determinantu validnosti procene VaR primenom modela istorijske simulacije, budući da se zasnivaju na pretpostavci će bliska budućnost biti slična nedavnoj prošlosti. Da bi se ova pretpostavka zadovoljila potrebno je obezbediti dovoljan broj relevantnih podataka (Radivojević et al (2015)). Sa jedne strane, potrebno je izabrati takav period uzorkovanja koji će adekvatno da reprezentuje distribuciju budućih prinosa portfolija, što je ekvivalentno pretpostavci o identičnoj i nezavisnoj distribuciji prinosa portfolija. Sa druge strane, potrebno je obezbediti dovoljan broj podataka da bi se dobila statistički značajna procena kvantila distribucije (VaR), što predstavlja opasnost od kršenja pretpostavke o identičnoj i nezavisnoj distribuciji. Navedena ograničenja, takođe, utiču i na validnost procene VaR primenom MHS modela, mada u manjoj meri.

Kao i u slučaju standradnog modela i kod MHS modela svakom opažaju dodeljuje isti ponder. To znači da se pretpostavlja da svaki opažaj sa istim intenzitetom utiče na procenu VaR. Dodatni problem koji nastaje primenom ovakvog načina ponderisanja jeste i efekat "duha" (*ghost effect*). Reč je o pojavi da ekstremni gubici koji su se dogodili u daljoj prošlosti zbog dugog vremenskog perioda korišćenog u istorijskoj simulaciji kontinuirano utiču na procenu VaR, a zatim naglo nestaju kako ispadaju iz izabranog perioda posmatranja (Radivojević et al (2010)).

ModelMHS ne može sekoristiti kada se primenjuju strategije tehničkog trgovanja (*technical trading strategies*), razvijene na bazi istorijskih podataka. Ove strategije se baziraju na istorijskim podacima i većina velikih gubitaka se *a priori* isključuje. Stoga, podaci koji su već jednom korišćeni za kalibriranje se ne mogu ponovo koristiti i za procenu VaR. Model, takođe ne uvažava sistemske promene u faktorima rizika. Tako na primer, ako postoji promena deviznog kursa, jednokratna devalvacija ili sistemska promena kamatnih stopa, nastavak upotrebe starih faktora rizika za procenu VaR biće beskorisna jer ne postoji razlog da se prihvati pretpostavka da će se slične promene ponovo desiti (Radivojević et al. (2010)).

2. PODACI I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Za testiranje validnosti modela korišćeni su dnevni logaritamski prinosi berzanskih indeksa sa tržišta kapitala Srbije, Kipra i Portugalije. Testirani indeksi su BELEX15 (Srbija), CSE (Kipar) i PSI20 (Portugalija). Podaci su prikupljeni sa Bloombergovog veb sajta za period od 01.01.2011. do 01.01.2015. godine. Logaritamski prinosi su generisani na sledeći način:

$$r_{i,t} = \ln \left(\frac{P_{i,t}}{P_{i,t-1}} \right) (2)$$

pri čemu su:

$r_{i,t}$	- logaritamski prinos za dan (<i>t</i>)
$P_{i,t}$	- vrednost posmatranog indeksa na zatvarenju za tekući dan
$P_{i,t-1}$	- vrednost posmatranog indeksa na zatvarenju prethodnog dana

Dnevne procene VaRnačinjene su za period od 01.01.2014. do 01.01.2015. godine. Da bi se obezbedio isti uzorak za testiranje validnosti modela za svako tržište ovaj period je uzet kao period za testiranje validnosti modela. Ostatak opservacija upotrebljen je za dobijanje inicijalnih procena VaR.

Kao reprezent standardnog modelaistorijske simulacije, korišćen je HS750 model. Procene VaR pimenom ovog modela utvrđene su kao kvantil empirijske distribucije prinosa. Tako je procena VaR za dan 03.01.2014. godine (prvi dan za koji se vršila procena rizika) dobijena primenom prvih 750 opservacija. Za naredni dan, 04.01.2014. godine, procena je dobijena na taj način što je iz uzorka isključena prva, a u uzorak je uključena 751. opservacija. Na taj način dobijena je procena tržišnog rizika za 05.01.2014. godinu. Postupak je tako ponovljen 245 puta. Na taj način dobijene su 245 procene tržišnog rizika, što je ekvivalentno jednoj godini dnevnih podataka o prinosu portfolija, što je inače propisano Basel II standardom.

Kao reprezent MHS modelaistorijske simulacije u radu je korišćen MHS750 model. Procene VaR pimenom ovog modela utvrđene su kao kvantil multiplikovane serije istorijskih prinosova. Drugim rečima, procene VaR utvrđene

su na isti način kako je opisano u slučaju HS750 samo umesto uzorka od 750 koričen je multiplikovan od 1500 podataka istorijskih prinosa.

4. REZULTATI TESTIRANJA VALIDNOSTI MODELA

U ovom delu rada predstavljeni su i analizirani rezultati testiranja validnosti modela. Modeli su procenjeni u pogledu tačnosti njihovih procena VaR tokom poslednjih 245 dana perioda posmatranja. Ovaj period je označen kao period testiranja validnosti modela. Svaki model je testiran na sledeći način: dnevne procene VaR, koje su dobijene za nivoe poverenja od 95% i 99%, poređene su sa stvarnim kretanjima prinosa u periodu od 01.01.2014. do 01.01.2015. godine. U slučaju kada je stvarni gubitak bio veći od procene VaR načinjene za taj dan, evidentirano je da se desilo prekoračenje. Zatim je utvrđen ukupan broj/procenat prekoračenja tokom perioda testiranja validnosti.

Prema Jorion-u (2007) model je validan ukoliko je broj prekoračenja jednak (1-cl). U ovom slučaju, to znači da ukupan broj prekoračenja, tj. dana kada je stvarni gubitak bio veći od procene VaR načinjene za taj dan, ne sme da bude veći od 12 prekoračenja za nivo poverenja od 95%, odnosno od 2 za nivo poverenja od 99%. Drugim rečima, procenat prekoračenja VaR ne sme da pređe 5%, odnosno 1% od ukupnog broja procena VaR.

Broj, odnosno procenat prekoračenja VaR tokom perioda testiranja validnosti modela od 01.01.2014. do 01.01.2015. godine, posebno za svaki model i za svako tržište, prikazani su u tabeli 1.

Tabela 1 - Broj/procenat prekoračenja

Indeksi	HS750 VaR 95%		HS750 VaR 95%		MHS750 VaR 95%		MHS750 VaR 99%	
	Br. prekora- čenja	%	Br. prekora- čenja	%	Br. prekora- čenja	%	Br. prekora- čenja	%
BELEX15	4	1,63	2	0,82	3	1,22	0	-
CSE	3	1,22	1	0,41	3	1,22	0	-
PSI20	22	8,98	2	0,82	21	8,57	8	3,27

Izvor: Autori

Kao što se može videti na osnovu rezultata prikazanih u tabeli 1 samo je HS750 model uspeo da zadovolji Jorion-ov kriterijum na svim tržištima i to samo za nivo poverenja od 99%. Za nivo poverenja od 95% ni jedan model nije zadovoljio ovaj kriterijum. Samo na osnovu ovog kriterijuma teško da je moguće doneti zaključak da li MHS model doprinosi unapređenju aplikativnosti standardnog modela istorijske simulacije na tržištima u nastajanju, budući da je na svim tržišta generisao manji broj prekoračenja u odnosu na HS750 model, ali da, sa druge strane, u većem broju slučajeva nije zadovoljio ovaj kriterijum validnosti internih modela VaR.

Da bi se formalno ispitalo da li se testirani modeli mogu smatrati validnim, odnosno da bi se odgovrilo na pitanje da li MHS model doprinosi unapređenju aplikativnosti standardnog modela istorijske simulacije, neophodno je testirati hipotezu da je procenat prekoračenja jednak teorijskoj vrednosti, naspram alternativne hipoteze koja glasi da se procenat prekoračenja razlikuje od teorijske vrednosti. Za tu svrhu u radu korišćen je Kupiec-ov test bezuslovnog pokrića. Validnost modela testirana je za nivo značajnosti testa od 95%. Ovaj nivo značajnosti testa generiše jasne dokaze o koristi modela i implicira da se model odbaci samo ako za to postoje snažni dokazi.² Rezultati Kupiec-ovog testa bezuslovnog pokrića, za nivo poverenja od 95%, prikazani su u tabeli 2.

Tabela 2. Rezultati Kupiec-ovog testa bezuslovnog pokrića

In-deksi	HS750 VaR 95%		HS750 VaR 95%		MHS750 VaR 95%		MHS750 VaR 99%	
	kritična vred.	p-vred.	kritična vred.	p-vred.	kritična vred.	p-vred.	kritična vred.	p-vred.
BEL-EX15	7,835	0,005	0,089	0,765	10,421	0,001	0	-
CSE	10,421	0,001	1,116	0,291	10,421	0,001	0	-
PSI20	6,677	0,010	0,089	0,765	5,471	0,019	7,962	0,005

Izvor – Autori

Kao što se može videti iz tabele 2, za nivo poverenja od 99%, Kupiec-ov test bezuslovnog pokrića na svim tržištima zadovoljio je samo model HS750 model. Za nivo poverenja od 95% ni jedan model nije prošao ovaj test. Budući da su za nivo poverenja od 95% oba model postigla iste performanse,

² Samanta, G.P. et al. (2010), pp. 2-32.

tj. nisu prošla test, kao i da je za nivo poverenja HS750 na svim tržištima zadovoljio Kupiec-ov test, a da MHS750 model nije prošao test u slučaju tržišnog indeksa PIS20, može se zaključiti da MHS model ne doprinosi unapređenju aplikativnosti standardnog mdoela istorijske simulacije na tržištima u nastajanju.

Jedno od objašnjenja za ovaj interesantan fenomen, koji je u suprotnosti sa teorijskim postavkama modela, može da bude to da su ekstremni gubici, koji su se dogodili pre ili tokom perioda testiranja validnosti modela, uticali da procene VaR budu veoma visoke i na taj način je HS750 ostvareno zadovoljavajuće bezuslovno pokriće, bez uzimanja u obzir stvarnog nivoa rizika. Sa druge strane, multiplikovanje tog ekstrmenog gubitka, čiji se efekat osećao tokom celog perioda uzorkovanja na procene VaR, nije imao uticaj na procenu VaR, zbog magnitute između najvećih susednih gubitaka pre i posle multiplikovanja. U prilog rečemgovor i činjenica je MHS750 na svim tržištima, izuzev u slučaju tržišnog indeksa PSI20, generisao manji broj prekoračenja u odnosu na standardni model istorijske simulacije.

ZAKLJUČAK

Imajući u vidu rezultate istraživanja, može se izvući zaključak da MHS model ne doprinosi unapređenju aplikativnosti standardnog modela istorijske simulacije na tržištima u nastajanju, kakva su tržišta kapitala Srbije, Kipra i Portugalije. Ovakav zaključak iznet je, iako je model generisao manji broj prekoračenja u odnosu na standardni model istorijske simulacije na svim testiranim tržištima, za oba nivo poverenja, izuzev u slučaju tržišnog indeksa PSI20 za nivo povrjenja od 99%. Upravo to što nije zadovoljio test bezuslovnog pokrića na tržištu kapitala Portugalije na nivo poverenja od 99%, koji je u skladu sa propisima Bazel II standarda, naveo je autore na ovakav zaključak. Jedan od razloga za ovakve performanse testiranih modela može se naći u činjenici da su ekstremni gubici, koji su se dogodili pre ili tokom perioda testiranja validnosti modela, uticali da procene VaR budu veoma visoke i na taj način je HS750 ostvareno zadovoljavajuće bezuslovno pokriće, bez uzimanja u obzir stvarnog nivoa rizika. Sa druge strane, multiplikovanje tih ekstrmenog gubitka nije imalo uticaja na procenu VaR, zbog magnitute između najvećih susednih gubitaka pre i posle multiplikovanja. U prilog rečenom govori i prethorno iznet podatak da je MHS750 na svim tržištima,

izuzev u slučaju tržišnog indeksa PSI20, generisao manji broj prekoračenja u odnosu na standrdni model istorijske simulacije.

Dobijeni rezultati su u suprotnosti sa teorijskim postavkama modela, te očekivanjima koja se formiraju na osnovu njih. Budući da nema sličnih istraživanja, dobijene rezultate nije moguće poređiti sa drugim nalazima.

Međutim, prilikom prihvatanja ovog zaključka treba biti oprezen, pre svega, zbog ograničenja samog Kupiec-ovog testa. Ovaj test, iako je u skladu sa pravilima Bazelskog komiteta o validnosti modela, daje samo bezuslovnu procenu jer uzima u obzir sva prekorača tokom celog perioda koji se koristi za procenu validnosti modela. U uslovima vremenski promenljive volatilnost veoma je značajna procena uslovne tačnosti modela, tj. upotreba nekog testa uslovnog pokrića. U radu nije korišćen ni jedan takav test, budući da je cilj rada bio da se ispita validnost modela u kontekstu zadovoljenja pravila validnosti VaR modela kada se koriste za utvrđivanje adekvatnosti kapitala u prema pravilima Bazelskog komiteta.

MHS MODEL OF VALUE AT RISK

Abstract

In the paper the authors present a theoretical background of the MHS model of VaR and analyze its performances at emerging markets, in terms of improvement of applicability of the Historical Simulation model of VaR. The main aim of the paper is to get answer to the question whether the MHS model represents an enhancement of the the Historical Simulation model, in the context of meeting the backtesting rules of Basel Committee. In order to get answer to the question, in the paper was carried out testing applicability of the both models, the MHS750 and the HS750, at capital markets of Serbia, Cyprus and Portugal, and comparation of their performances was done. The research methodology involves use of appropriate quantitative analysis and unconditional coverage test. The results of the research show that the MHS doesn't bring to improving applicability of the Historical Simulation model at emerging markets, such as capital markers in Serbia, Cyprus and Portugal.

LITERATURA:

- Finger, C., (2006), "Testing RiskMetrics volatility forecasts on emergingmarkets data", *RiskMetrics Monitor*, pp. 3-19.
- Hendricks, D., (1996), "Evaluation of value-at-risk models using historical data", *Economic Policy Review*, Federal Reserve Bank of New York, April, pp. 39-69.
- Holton, G. (1998). Simulating value-at-risk. *Risk* 11 (May), 60–63.
- Jorion, P., (2007), *Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk*, 3th edition, McGraw Hill, New York.
- Kupiec, P., (1995), "Techniques for verifying the approach of risk measurement models", *Journal of Derivatives*, Vol. 2, No. 4, pp. 73-84.
- Radivojević, N., et al., (2010), "Aplikativnost istorijske simulacije vrednosti pri riziku na tržištu kapitala Srbije", *Industrija*, Ekonomski institut, vol. 38, br. 3, str. 19-29.
- Radivojevic, N., et al., (2010), "Testing the Applicability of Parametric and Nonparametric Methods of Value at Risk at the Serbian Capital Market", *Banking*, No. 11-12, pp. 46-61.
- Radivojević, N., et al., (2015), "Aplikativnost neparametarskih modela istorijske simulacije na tržištima kapitala u nastajanju", *Poslovna ekonomija*, vol. 9, br. 2. str. 89-106.
- Rossignolo, A., Fethib, M., Shaban, M., (2012), "Value-at-Risk models and Basel capital charges Evidence from Emerging and Frontier stock markets," *Journal of Financial Stability*, No. 8, pp. 303-319.
- Rossignolo, F.Adrian, Meryem Duygun Fethib, Mohamed Shaban (2013), "Market crises and Basel capital requirements: Could Basel III have been different? Evidence from Portugal, Ireland, Greece and Spain (PIGS)," *Journal of Banking & Finance*, Vol. 37, pp. 1323-1339.
- Samanta, G.P. et al. (2010). "Measuring Market Risk – An Application of Value-at-risk to Select Government Bonds in India". *Reserve Bank of India Occasional Papers*, Vol. 31, No. 1, 2-32.
- Zikovic, Sasa, and Randall K. Filer. (2013). "Ranking of VaR and ES models: performance in developed and emerging markets". *Czech Journal of Economics and Finance*, 63(3): 327-359.

SEOSKI TURIZAM KAO ČINILAC RURALNOG RAZVOJA

Sanja Jakovljević*

sanjak@kombeg.org.rs

Svetozar Krstić *

krstics@kombeg.org.rs

Rezime

Jačanje turističke ponude na ruralnim područjima koje je postalo imanentno nakon devedesetih godina prošlog veka je pojačalo rivalitet među destinacijama. Utoliko i kvalitet pružanja usluga je, kako to mnoga istraživanja potvrđuju, jedan od presudnih faktora koje turisti imenuju kada daju ocenu o boravku u nekoj turističkoj destinaciji. Ovo se mora imati u vidu kako bi se ojačala konkurentska pozicija ovih mini destinacija. Upravo u tome leži šansa za punu kreativnost koje imaju stanovnici ovih sredina. Važnu ulogu u unapređenju nekih od pomenutih sadržaja mogao bi da odigra privatni sektor, odnosno mali biznis. Pravljenje parcijalnih turističkih programa zaslužuje podršku, naročito fiskalnu, ali i podršku u plasmanu, jer bi oni mogli da relativno brzo obogate vanpasionsku turističku ponudu i doprinesu naporima da se kroz nju efikasno predstave i tržišno valorizuju resursi kojima raspolažu ova područja. Na ovaj način bi moglo da se obezbede i osnove za dopunsку zaposlenost u privatnom sektoru bez značajnih inicijalnih ulaganja, što je opšti društveni interes, a da ova područja ubrzano počnu da se razvijaju.

Ključne reči: turizam, ruralni razvoj, konkurentnost, ruralno područje

* Privredna komora Beograda

1. TURIZAM I RURALNI TURIZAM

Definicija ruralnog turizma, koju je pre više od petnaest godina odredio EuroGites- Evropska Federacija ruralnog i seoskog turizma, još uvek prikazuje opštu viziju i shvatanja:

“Ruralni turizam se određuje kao sveobuhvatna privreda turizma, kao privredno korišćenje seoskog područja, prirodnih resursa, kulturne baštine, ruralnog načina života, lokalne tradicije i proizvoda pomoći sertifikovanih proizvoda i usluga koje dočaravaju regionalni identitet.

Odgovara potrebama potrošača za smeštajnim, ugostiteljskim, rekreativnim, zabavnim i drugim uslugama. Podupire održivi lokalni razvoj i zadovoljava potrebe za odmor modernog društva pomoći nove povezanosti grada i sela.”

Ova definicija prepoznaje pojedinačna poimanja, ali pogled u stvarnost obično daje bolje i pouzdanije naznake od apstraktnih poimanja. Kada se pretvaramo da imamo profitabilnu aktivnost u kontekstu slobodnog tržišta i konkurentnosti, moramo prihvatići da je u krajnjoj analizi potrošač onaj koji odlučuje šta znači “ruralni turizam”.

Ključna kategorija od koje se polazi u razumevanju ekonomskih efekata turizma je turistička potrošnja, odnosno potrošnja turista u mestima koja posećuju. Postoje direktni i indirektni ekonomski efekti turizma. Kao najznačajniji direktni uticaji na privredu su uticaji na društveni proizvod i nacionalni dohodak, na razvoj privrednih delatnosti turističke privrede - ugostiteljstvo, saobraćaj, trgovina i dr., na zaposlenost stanovništva, na investicije, na platni bilans, uticaj na razvoj nedovoljno razvijenih zemalja i područja. Indirektni efekti se odnose na podsticanje razvoja delatnosti-poljoprivreda, industrija, građevinarstvo i dr. Značaj potrošnje stranih turista i njenih multiplikativnih efekata na ekonomiju zemlje u celini je od izuzetne važnosti.

Pojam konkurentnosti se najčešće spominje kada se vrši ocena položaja jedne zemlje u međunarodnoj podeli rada. Položaj se smatra utoliko povoljnijim ukoliko je jače izražena sposobnost date zemlje da proizvodi i razmenjuje svoje proizvode i usluge na način koji obezbeđuje rast životnog standarda stanovništva te zemlje.

Povremena analiza konkurentnosti i upoznavanje menadžera sa rezultatima ovakve analize bi trebalo da ima višestruke pozitivne efekte. To su:

- na ovaj način se stvara takmičarska atmosfera;
- utiče se na sve oblike racionalizacije u poslovanju;
- postoji mogućnost da se neke greške otklone, dok su još u procesu pripreme;
- na ovaj način veći broj proizvoda je pre faze realizacije na višem stepenu konkurentnosti;
- ujedno i država je na ovaj način u povoljnijoj poziciji u međunarodnoj razmeni proizvoda, odnosno usluga.

Istraživanja konkurentnosti turističke destinacije danas ukazuju da je došlo do velikih promena u faktorima koji opredeljuju njenu strukturu. Posledice promena su da oni koji su odgovorni za menadžment destinacije vrše njegovu operacionalizaciju u skladu sa procesom neprestanog širenja pravila i principa na kojima ona počiva. Upravo današnji trenutak govori da se prešlo sa tzv. koncepta masovnog turizma, na nove vidove turizma, gde ruralni turizam predstavlja samo jedan u širokoj lepezi različitih vidova turizma.

Obzirom na bogatstvo različitih resursa koje Srbija ima na ruralnim područjima, opravdano se očekuje da oni budu stavljeni u funkciju budućeg razvoja turizma. Utoliko je i aktuelno pitanje konkurentnosti ovih potencijalnih turističkih destinacija.

2. ELEMENTI TURIŠIČKE PONUDE RURALNIH PODRUČJA

Zahvaljujući prirodnim, ekološkim i ambijentalnim karakteristikama, različite ruralne sredine su veoma zanimljiv i perspektivan prostor za razvoj turizma. Adekvatno izgrađene kuće za odmor u prirodi koju odlikuje mir i tišina su prave oaze za ljude iz visoko urbanizovnih, industrijskih centara.

U prošlosti razvoju ovog vida turizma je davana samo deklarativna podrška, ali se od skoro krenulo sa oživljavanjem nekih ideja. Izgradnja etno sela kao što su na primer u Sirogojnu na Zlatiboru ili Drvengrad na Mokroj gori, zatim tipskih salaša (salaši 84 i 137, koji su u toku 2004. godine u cilju

promovisanja Srbije kao „tranzitne destinacije“ na putu ka „Olimpijskoj Atini“ podignuti i predstavljaju prave dragulje Vojvodine), zatim brojnih etno domaćinstava kojih je svakim danom sve više, ili ribarskih etno sela koja se planski grade na Drini, Savi, Dunavu, Moravi su samo neki od sve prisutnijih sadržaja koje nudi boravak u ruralnim područjima.

Brojna sela širom Srbije su osnov za dalje planiranje, naročito imajući u vidu trendove na zapadu tzv. „povratak korenima“, koncept „zdrave hrane“, stari običaji i zanati, sve veća popularnost tipičnih etno sdržaja – muzika, folklor, naivno slikarstvo i sl. U tom smislu kao sastavni deo turističke ponude sve češće se promoviše lokalno, regionalno i nacionalno. Posmatrano sa tog aspekta, jača i uloga seoskih domaćinstava.

Ovo je i u skladu sa činjenicom da je krajem prošle decenije kao akt političkog opredeljenja promovisan model ruralnog razvoja (CAP) koji prepostavlja multifunkcionalnu prirodu evropske poljoprivrede i njenu razvojnu ulogu u privredi i društvu u celini. Poljoprivreda kao primarna privredna grana ima dalekosežne interese za komplementarnu saradnju sa svim sektorima privrede, a posebno sa turizmom.

Koncept održivog razvoja zasnovanog na prirodnim resursima, demografskoj strukturi koja je na području Srbije narušena depopulacijom, bogatstvu njene multietničnosti i definisanom tržištu njegovim ciljnim grupama, su osnov i garancija uspeha u ovom vidu turizma.

Turizam kao tercijalna, uslužna i veoma kompleksna delatnost, prolazila je u prethodnom veku kroz više faza. Najznačajnije kvalitativne i kvantitativne promene desile su se u poslednje dve do tri decenije, kada rast i razvoj ove delatnosti doživljava preporod. Prvi period je viđen kao nekontrolisan i divlji razvoj turizma, bez jasnog plana i sagledanog napretka. Naredni period karakteriže zainteresovanost nadležnih subjekata i planski pristup, dok poslednji beleži dinamičan rast turističkog prometa.

Vidljiv uticaj turističke tražnje na ostale privredne delatnosti, a posebno one koje su u neposrednoj vezi sa turizmom, podsticao je organizovan razvoj ove privredne grane. Pokazatelj tome je podatak da se od svetskog turizma ostvari godišnji prihod od preko 600 milijardi dolara.

Razvojem turizma javlja se i mogućnost ekonomskog pokretanja niza drugih privrednih delatnosti. U skladu sa tim, turizam predstavlja značajan faktor za pokretanje ukupnog privrednog razvoja. Veliki broj turističkih prostora pogodnih za unapređenje turizma su nižeg stepena ekonomskog razvoja i mahom se oslanjaju na poljoprivredu i stočarstvo. Pojava turizma

u takvim oblastima povoljno deluje na razvoj ostalih uslužnih i neuslužnih delatnosti, proizvodnju specifičnih roba za potrebe turizma, investicionu izgradnju, kao i na niz drugih oblasti.

Turizam obavlja važnu ekonomsku funkciju, s tim što aktivira veliki broj privrednih i neprivrednih delatnosti koje same po sebi nemaju turističko obeležje. On svojim delovanjem ubrzava i podstiče njihov razvoj, povećavajući ukupan nacionalni dohodak. Funkcija turizma je važna za celokupnu nacionalnu privredu, jer se turistička potrošnja veoma brzo preliva iz ove oblasti u mnoge druge delatnosti, povećavajući svoje prvobitno delovanje. Multiplikativna funkcija turizma pored prirodnih potencijala aktivira i mnoge neprivredne delatnosti, kao što je kultura sa veoma širokom lepezom aktivnosti. Sposobnost takvog delovanja turizma naziva se funkcija konverzije, odnosno sposobnost promene.

Efekti turizma na nacionalni dohodak su mogući ako se radi o pružanju usluga iz ove oblasti stranim potrošačima. Takav prihod se smatra uvećanjem nacionalnog dohotka, jer je on unešen u matičnu državu iz drugih nacionalnih privreda i takav se uzima kao povećanje ukupnog prihoda.

Uticaji turizma su od značaja i za ukupnu investicionu aktivnost. Razvojem turističke privrede javlja se i potreba za novim smeštajnim kapacitetima, sportskim objektima, objektima za zabavu i slično. Takođe, dolazi do potreba za razvojem saobraćaja i infrastrukture, kao i niza drugih objekata za zadovoljenje potreba turista.

Turizam je mnogostruko protkan različitim spojevima. Za turizam su značajni poljoprivreda, kultura, saobraćaj, zdravstvo, trgovina, ugostiteljstvo, zanatstvo i niz drugih oblasti. Turizam ne samo da spaja pomenute faktore, već on povezuje različite religije, geografske regije, bliže i dalje, kao i razvijene i nerazvijene. Ni jedna delatnost nema toliki broj veza sa ostalim funkcijama koliko ih ima turizam.

U Srbiji se godišnje na 4,86 miliona hektara obradivih poljoprivrednih površina proizvede oko 10 miliona tona poljoprivrednih proizvoda. U strukturi prihoda od turizma dominira prodaja hrane i usluga stranim turistima, naplata prenoćišta u banjama, putarine i prodaja ostalih usluga, posebno u seoskom - ruralnom turizmu. Ruralni turizam je značajan činilac u aktivaciji i održivom razvoju ruralnih područja koji pomaže očuvanju lokalnog identiteta, tradicije i običaja, zaštite životne sredine, jača autohtonu, tradicionalnu i ekološku proizvodnju, a pomaže i u razvoju ruralnih krajeva na osnovu održivog razvoja. Očekuje se da će biti budućnost svetskog turizma.

Ruralni turizam je u Republici Srbiji u začecima i predstavlja ogroman neiskorišćeni potencijal kojem nosioci turističke politike ne pridaju dovoljno pažnje.

Važnost ruralnog turizma je, pre svega, u vrlo važnoj interakciji poljoprivredne proizvodnje, proizvodnje tradicionalnih proizvoda, prezentovanju tradicije, tradicionalne gastronomije i turističkih usluga, jednom rečju korišćenju već postojećih resursa. Razvoj ruralnog turizma zasniva se na održivom razvoju. To se ogleda u revitalizaciji već postojeće, tradicionalne gradnje odnosno baštine, kojoj se daje nova namena- sa aspekta turizma. Ruralni turizam potpuno na drugačiji način pokušava da objedini, obnovi i organizuje prostor. Ruralni turizam nema potrebu za izgradnjom novih kapaciteta, već se susreće sa izazovima kako na najbolji i najkvalitetniji način da iskoristi postojeće strukture.

Potpunija obnova, valorizacija i zaštita turističkih potencijala, kao i stvaranje integralnog turističkog proizvoda vezani su uz realizaciju programa revitalizacije ruralnog prostora uz pomoć programa razvoja i brendiranja turističke ruralne destinacije, a ruralni turizam, posebno turizam u porodičnim domaćinstvima, mora da se sagledava kao bitan činilac ukupnog, održivog razvoja.

Iako se ruralnom turizmu ne pridaje potrebna važnost u Srbiji obzirom na značaj koji ima u stvaranju novih vrednosti na ruralnim područjima u poslednje vreme, svedoci smo povećanog interesa državne uprave, lokalne samouprave, pojedinih institucija i preduzetnika u ruralnom prostoru za razvojem i promocijom ove delatnosti. Uz različite pretpostavke, za posebno razvoj, edukaciju, finansiranje i promociju, neophodna je saradnja na različitim nivoima.

3. RURALNI TURIZAM U EVROPI

Podaci kojima rapolaže EuroGites - Evropska Federacija ruralnog i seoskog turizma, pokazuju kako je prosečan godišnji porast ponude i tražnje u proteklih deset do petnaest godina iznosio 10 do 15 odsto više nego za evropski turizam, gde je stopa iznosila oko 4-5 odsto godišnje.

Dobar deo ovog porasta otpada na povećanje kapaciteta u zemljama u kojima se ruralni turizam tek nedavno oblikovao kao poseban segment. U slučaju Španije, smeštajni kapaciteti su se udvostručili svake tri godine, što

je dovelo do privremeno preterane ponude. U zemljama sa dužom tradicijom ruralnog turizma, količinski razvoj je manje važan ili jednak nuli, ali u tim zemljama jaka konkurenca ih obavezuje da održavaju programe neprekidnog napretka, inovacija i specijalizacije ponuđenih usluga.

Teško je uporediti tačne podatke ili pouzdane procene. Definicija i izvori podataka se razlikuju od države do države. Procene na svetskom nivou koje se odnose na kapacitet ležajeva u malim, mikro i dopunskim smeštajnim kapacitetima u ruralnim područjima zasnovane na službenim podacima nude zanimljive rezultate na području cele Evrope:

- više od 500.000 smeštajnih jedinica,
- oko 6.500.000 ležajeva,
- “Agroturizam” zauzima 15-20 odsto od ovog ukupnog broja,
- direktna turistička potrošnja proizvedena u ruralnom turizmu doprinosi sa više od 60.000 miliona evra,
- ukupni (direktni i multiplikovani) uticaj na ruralnu privredu je veći od 110.000 miliona evra.

Ove vrednosti ne obuhvataju prihod koji se ostvaruje na izletima (jednodnevним putovanjima bez noćenja), koji je od velike važnosti u područjima koja su pod uticajem velikih gradova ili su gusto naseljena. Ne uključuju ni značajne kapacitete koji se nude na neformalnim tržištima ili koji su ispod statističkih granica, kao ni kapacitete koji se nalaze u manjim porodičnim hotelima sa više od 40 ležajeva. Zato predstavljaju delimičan i konzervativan pristup procenama u ruralnom turizmu koje su u stvarnosti mogle da proizvedu ukupno oko 200.000 miliona evra godišnje na ruralnim područjima Evrope. Poređenja radi, to je nečto više od ukupnog bruto nacionalnog proizvoda jedne zemlje kao na primer Mađarske, ili dvostruko više od Slovačke.

Unutar celokupnog evropskog turizma, važnost ruralnog turizma varira, od 2,5 do 40 odsto zavisno od države. Srednja vrednost nam pokazuje da ruralni turizam predstavlja oko 25% svih ležajeva na tržištu, što potvrđuje kapacitet od oko 6,5 miliona ležajeva.

Evropski ruralni turizam je uglavnom domaće ili zatvoreno tržište; dostupni podaci o poreklu i zauzetosti nameću sledeći okvir:

- 95% posetilaca su domaći (dolaze iz iste zemlje)
- 80% posetilaca živi na udaljenosti manjoj od tri sata putovanja, što podrazumeva kratki boravak,
- godišnja stopa zauzeća se kreće od 20 do 25%, ali može pasti i na 12-15% u mnogim područjima. U nekim regijama, smeštaj funkcioniše samo nekoliko meseci godišnje.
- 35% zauzetosti se može smatrati dobrom rezultatom (manje od 10% preduzeća ostvaruje ovaj rezultat).
- prosečna dužina boravka se kreće od 1,5 dana (lokalna tržišta), 3,6 dana (domaći posetiocisa više od 4 sata putovanja), do oko 9 dana (strani posetioci).

S druge strane, smeštaj koji nudi malo ili je bez dodatnih usluga ima najveću tražnju i uspeh na tržištu:

- 85 odsto posetilaca više voli nezavistan smeštaj (najam cele kuće ili kuće za odmor)- ova brojka je i veća ukoliko se uključe ugovori o iznajmljivanju privatnih kuća ili stanova.
- samo 15% posetilaca više voli i koristi tradicionalni tip smeštaja noćenja sa doručkom koji uključuje dodatne usluge doručka, obroka, čišćenja sobe, itd. Ova grupa potrošača ima veću sklonost i mogućnost trošenja.
- Manje od 5% posetilaca očekuje da smeštaj nudi dodatne ili različite usluge od doručka i obroka.

Kao rezultat toga postoje dve glavne alternativne strategije kojima se postiže prihvatljiv promet i dobit:

1. Usredsrediti se na domaća i bliska tržišta- osnovna ili “popularna” granica opreme, usluga i cena, dostupna širokom segmentu populacije, srazmerno smanjeno ulaganje i veliki broj potrošača daju zadovoljavajući rezultat

2. Usredsrediti se na spoljne i manje lokalne tržišne niše- visoka graniča opreme, usluga i cena. Ograničena veličina tržišta nadoknađuje se većom graničnom dobiti.

4. POTREBE I OČEKIVANJA POSETILACA

Tražnja za proizvodima i uslugama ruralnog turizma nije jedinstvena- upravo suprotno što se dobro može primetiti ako uporedimo važnost šest različitih segmenata. Kombinuju se sklonosti i prioriteti sa dodatnim podacima kao što su starost, iskustvo u putovanjima, socio- kulturološka pozadina.

Tabela 1. Raznolikost tražnje u ruralnom turizmu

Broj	Kratki naziv	Osnovne karakteristike
1.	Opusti se i zabavi	<ul style="list-style-type: none">“standardni klijent” čiji profil je približno jednak srednjim vrednostima na celokupnom tržištu.Ne traži posebna iskustva ili neodređen kvalitet, niti zahteva sigurnostStarost: 50+ ili mladi ljudi
2.	Romantično utočište	<ul style="list-style-type: none">Pridaje veliku važnost standardima opreme, ali svi ostali faktori imaju relativno visoku ocenuŽeli da izbegne rizikStarost: 20-30 godina, srednji-visoki prihodi, putuje sa partnerom

3.	Ruralni idealist	<ul style="list-style-type: none"> • Zadivljen ličnim kontaktom i iskustvima • Svi ostali faktori imaju malu važnost • Starost: Mladi ljudi, nezavisni putnici ili porodice sa decom
4.	Kratki odmor	<ul style="list-style-type: none"> • malo očekivanja, što zahteva sigurnost da neće biti problema • Ostali faktori su blizu proseka • Starost: Srednjovečni ili mladi, visoki profesionalni nivo, česti putnici
5.	Aktivni i razdznali	<ul style="list-style-type: none"> • Pridaju veliku važnost rekreaciji, zahtevni u svim ostalim faktorima osim standarda opreme • Posećuju selo sa aktivnim stavom "istraživača". • Starost: Srednjovečna grupa, srednji-visoki društveni status, iskusni putnici
6.	Uživaj u prirodi	<ul style="list-style-type: none"> • Želi da uživa u lokaciji i prirodnoj okolini. • Nije zahtevan sa ostalim aspektima, nezavisan, više se oslanja od drugih na brendove i sertifikate • Starost: srednjovečna ciljna grupa i srednja društvena granica

Izvor: Zbornik „Perspektive razvoja ruralnog turizma”, (2007), str. 213.¹

¹ Zbornik „Perspektive razvoja ruralnog turizma”, (2007), str. 213.

U tabeli je prikazana velika raznolikost tržišta - uzroci tražnje, sklonosti i vrednosti neprestano se menjaju, pa se moraju menjati i proizvodi i usluge ruralnog turizma.

5. MOGUĆNOSTI I OGRANIČENJA RAZVOJA

Opšte mogućnosti budućeg razvoja ruralnog turizma su vrlo obećavajuće, i to usled nekoliko razloga:

- Porast emocionalne vrednosti koju gradska populacija pridaje resursima kao što su priroda, lični kontakt i ambijent, mir, tradicija ili autentična iskustva koja se ne mogu naći u gradovima.
- Sklonost podeli odmora na nekoliko kraćih izleta. Umesto dugog odmora jednom godišnje, slobodni dani se uzimaju tokom cele godine i koriste se za kraće odmore.
- Promena vrednosti koja se odnosi na životni stil, zdravlje, lične odnose, a koja se transformiše u potragu za iskustvima, wellnessima, sportovima i sl. Za većinu od navedenog, ruralna područja nude neograničene mogućnosti, resurse i dobra.
- Demografski trendovi u smislu starije populacije dobre platežne moći, dobrog zdravlja i aktivnog stava koja je nezavisna o uobičajenim godišnjim dobima ili školskim praznicima.
- Nove tehnologije (pogotovo Internet sa svim svojim aplikacijama i funkcionalnostima) stvaraju mogućnosti i potencijal-koje još uvek nije moguće u potpunosti proceniti- čak i najmanjim, specijalizovanim, individualnim ponudama i proizvodima za pristup tržišnim nišama.

Ove obećavajuće mogućnosti imaju nekoliko ograničenja koja se moraju rešiti kako bi se potencijal transformisao u opipljivu korist za industriju ruralnog turizma, kao i za ruralne zajednice. Najznačajniji problemi su:

- Udaljenost od gradskih središta iz kojih stiže velika većina posetilaca;
- Nedostatak ujedinjenosti i saradnje u upravljanju malim proizvodima i uslugama- negativno utiče na njihovu prepoznatljivost i pozicioniranje pod krovnu sliku privlačnog odredišta;
- Nedostatak stručnog znanja i kapaciteta među pružaocima usluga;
- Pasivni stav kada se radi o promociji i prodaji- preterano poverenje u reklamu koja se širi usmeno;
- Niska godišnja iskorišćenost kapaciteta i cena koje ne omogućavaju stvaranje prihoda koje su potrebne za unapređenje uređaja i usluga;
- Međunarodni brendovi i sertifikati koji omogućavaju “virtuelno poverenje” posetilaca ne postoje, ne promovišu se dovoljno i nisu dovoljno poznati, ili pokrivaju ograničeno geografsko područje;
- Kombinacija preteranog individualizma, prodajnih kanala tradicionalno vezanih za usmenu promociju bez korišćenja promocije ili ulaganja u nju, niskih kapaciteta koji ne omogućuju podelu na alotmane rezultira malom upotrebom i prisustvom elektronskih alata za rezervaciju putem Interneta;
- zavisno od zemlje, preterani regulatorni i ustavni elementi stvaraju dodatne birokratske potečkoće malim inicijativama.

Budućnost evropskog ruralnog turizma predstavlja pregršt mogućnosti, izazova, rizika i nepoznanica.

ZAKLJUČAK

Efikasno održivo upravljanje destinacijom zahteva postojanje unutrašnje efikasne strukture gde se spajaju interesi različitih učesnika, tako stvarajući partnerski odnos i upravljanje. Mnoge zemlje, među njima i Slovačka, već imaju na snazi pravni okvir za obavezno povezivanje lokalnih turističkih organizacija.

Turistički preduzetnici su srž svakog posla, ali u mnogim aspektima zavise od odgovarajuće podrške javnih tela, kao što su na primer javne usluge, infrastruktura, zaštita životne sredine i dozvole za gradnju. Ostali interesi koji moraju biti zastupljeni obuhvataju: lokalnu zajednicu, tela koja se brinu o zaštiti životne sredine i kulturnoj baštini, transportni sektor, lokalne rekreativne i potrošačke grupe, sindikati, tela za obarazovanje i osposobljavanje.

Strategija i akcijski plan mora biti pripremljen kao ključni alat koji će upravljati oblikovanjem turizma destinacije, prepoznati prioritete i uskladiti aktivnosti učesnika.

U ruralnim područjima gde su lokacija, priroda i okolina ključne atrakcije, plan treba da obuhvata barem sledeće aspekte:

- Upotreba prostora i zemlje
- Ocena uticaja na životnu sredinu
- Osiguravanje infrastrukture i usluga (javna dobra, recikliranje, efikasno vodosnabdevanje, odlaganje otpada)
- Sveobuhvatno transportno planiraje kojim će se smanjiti zagađenje i potrošnja energije
- Izgradnja kapaciteta i dobrovoljni sertifikati privatnog i javnog sektor

Program boravka turista u prirodi i na selu ne može se prepustiti stihiji i lokalnoj snalažljivosti njihovih stanovnika. Ona mora biti ozbiljan predmet analize ukoliko se očekuju razvoj i efekti od ovog vida turizma. Jačanje turističke ponude na ruralnim područjima koje je postalo imanentno nakon devedesetih je pojačalo rivalitet među destinacijama. Utoliko i kvalitet

pružanja usluga je, kako to mnoga istraživanja potvrđuju, jedan od presudnih faktora koje turisti imenuju kada daju ocenu o boravku u nekoj turističkoj destinaciji. Ovo se mora imati u vidu kako bi se ojačala konkurentska pozicija ovih mini destinacija. Upravo u tome leži šansa za punu kreativnost koje imaju stanovnici ovih sredina. Važnu ulogu u unapređenju nekih od pomenutih sadržaja mogao bi da odigra privatni sektor odnosno mali biznis. Pravljenje parcijalnih turističkih programa zaslужuje podršku, naročito fiskalnu, ali i podršku u plasmanu, jer bi oni mogli da relativno brzo obogate vanpasionsku turističku ponudu i doprinesu naporima da se kroz nju efikasno predstave i tržišno valorizuju resursi kojima raspolažu ova područja. Na ovaj način bi moglo da se obezbede i osnove za dopunska zaposlenost u privatnom sektoru bez značajnih inicijalnih ulaganja, što je opšti društveni interes, a u ova područja ubrzano počnu da se razvijaju.

RURAL TOURISM AS A FACTOR OF RURAL DEVELOPMENT

Abstract

Strengthening the tourism offer in rural areas that has become imminent nineties after the amplifier rivalry between destinations. To that extent and quality of service is, as many studies confirm, is one of the key factors that are appointed when tourists give the assessment of the room in a tourist destination. This must be borne in mind in order to strengthen the competitive position of these mini destination. And here lies the opportunity for full creativity that have the residents of these communities. An important role in the advancement of some of these facilities could be played by the private sector and small business. Making partial tourist programs deserve support, especially fiscal, but also support in the placement, because they could relatively quickly extra services enrich the tourist offer and contribute to efforts to get through it effectively represent and market valorize resources at the disposal of these areas. In this way, they could provide the basis for additional employment in the private sector without significant initial investment, the general social interest, and in these areas rapidly begin to develop.

Key words : tourism, rural development, competitiveness, rural area

LITERATURA

A renewed EU Tourism Policy: *Towards a stronger partnership for European Tourism* (2006), Commission of the European Communities, Brussels;

CenORT (2001): *Definicije ekoturizma*, http://www.cenort.rs/?page_id=8726.

CenORT (2001): *Inicijativa organizatora putovanja za održivi razvoj turizma, Inicijativa organizatora putovanja za održivi razvoj turizma (pri Programu Ujedinjenih nacija za životnu sredinu – UNEP-DTIE)*, <http://www.cenort.rs>

Đekić S. (2001), *Značaj komplementarnog razvoja agrara i ruralnog turizma*, Prvi forum ruralni turizam i održivi razvoj Balkana, AEERT, Prirodno-matematički fakultet / Ekonomski fakultet, Kragujevac 25–26. oktobar 2001, str. 55–60

Durović. D. (2008), *Priručnik za seoski turizam*, Agro-centar, Užice;

Rural Strategic Marketing Plan (2007), The California Travel and Tourism Commission.(CTTC);

Popesku, J. (2002), *Marketing u turizmu*, Čigoja i Centar za održivi i odgovorni razvoj turizma, Beograd;

Strategija razvoja turizma u Srbiji do 2015. godine, 2006;

Tomid, P., Romelid, J. i Lazid, L. (1999), *Svetska privreda i turizam*, Univerzitet u Novom Sadu, PMF, Institut za geografiju, Novi Sad;

Zakon o turizmu RS, 2010;

http://www.ine.es/en/daco/daco42/ocuptr/eoat1210_en.pdf, (Pristup 01/12/15)

ZNAČAJ EFEKTIVNIH STRATEGIJA ZA POSLOVNI USPEH SAVREMENIH PREDUZEĆA

Nemanja Backović*

nemanja.backovic@fon.bg.ac.rs

Vesna Milićević*

milicevic.vesna@fon.bg.ac.rs

Bojan Ilić*

ilic.bojan@fon.bg.ac.rs

Rezime

U ovom radu se analizira savremeni pristup kreiranju efektivnih strategija preduzeća u uslovima intenzivne konkurenциje. Fokus je na fleksibilnom prilagođavanju strategijskog okvira poslovanja, umrežavanju poslovnih entiteta i adaptivnoj sposobnosti preduzeća sa ciljem održivog razvoja poslovanja. Ispituje se rekonfiguracija strategijskih poslovnih jedinica i njihov uticaj na transfer znanja unutar preduzeća sa aspekta ekonomije zasnovane na znanju. Implikacije savremenih menadžerskih strategija na rast vrednosti za potrošače sagledane su polazeći od njihovog značaja za konsolidaciju poslovnog sistema i smanjenje vertikalne integracije preduzeća. Istiće se razvojna perspektiva decentralizovane, koordinisane organizacione strukture preduzeća i njene mogućnosti prilagođavanja tržišnim promenama. Razmatra se i transformacija konvencionalnog poslovnog modela u uslovima aktuelnog pristupa proizvodnim procesima i kontinuiranih inovativnih promena. Alternativne opcije primene novih poslovnih modela istražuju se prema principu eksploatacije trenutnog tržišnog stanja i analize budućih razvojnih šansi. Rad se zasniva na savremenom konceptu efektivnih strategija i rezultatu njihove primene koji doprinosi ostvarenju poslovnog uspeha preduzeća.

Ključne reči: savremena preduzeća, efektivne strategije, poslovni model, strateške poslovne jedinice, poslovni uspeh

* Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu

UVOD

Savremeni pristupi kreiranju efektivnih strategija na nivou preduzeća u uslovima rastućeg trenda globalizacije poslovanja poseban značaj daju ekonomskoj efikasnosti i konkurentnosti preduzeća u širem kontekstu. Nova paradigma poslovanja teži ka kontinuiranom i fleksibilnom prilagođavanju strategijskog okvira preduzeća postojećem tržišnom stanju. Sistem stvaranja vrednosti u dugom roku podstiče ekonomiju zasnovanu na znanju. Smanjenje asimetrije informacija utiče na uvećanje adaptivne sposobnosti preduzeća, što se posledično odražava i na održivost poslovanja. Strategije ulaska na tržište fokusiraju se na opstanak preduzeća u uslovima intezivne konkurenциje primenom portofolia različitih poslovnih modela, usklađenih prema potrebama poslovnog eko-sistema.

U okviru tržišta zasnovanih na kontinuiranim inovacijama neophodna je obimna izmena tradicionalnog pristupa poslovanju, usled stalnih promena nekontrolisanih tržišnih snaga i poslovnog okruženja. Stvaranje vrednosti preduzeća se sve više okreće ka uključenju ciljne potrošačke grupe u proces evaluacije poslovnih performansi i ka razmeni poslovnih veština ili usluga. Organizacione strukture, nastale izvan okvira postojeće menadžment hijerarhije, podrazumevaju restrukturiraje savremenih preduzeća po principu povratne sprege informacija i donetih odluka na nivou strategijske poslovne jedinice. Fokus je na upravljanju konfiguracijom lanca vrednosti u uslovima rizika, proceni pozicioniranja, stvaranju ključnih konkurentske snaga, formirajući strategijskih alijansi i resursnoj specijalizaciji.

1. TRANSFORMACIJA KONVENCIONALNOG MODELA POSLOVANJA U CILJU POSTIZANJA USPEHA NA TRŽIŠTU

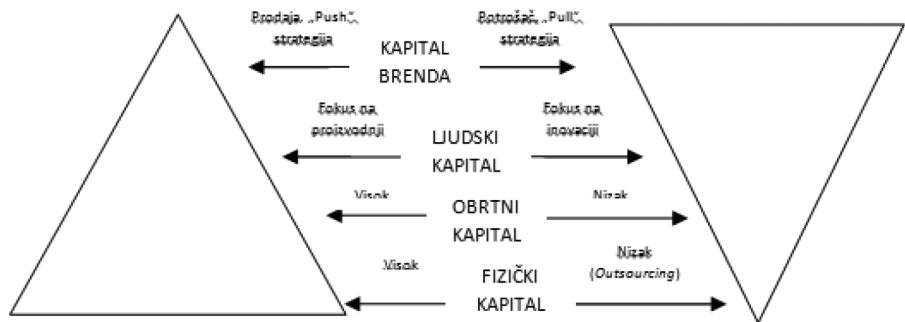
Razvoj relevantnih oblasti za utvrđivanje principa i koncepata kreiranja i realizacije efektivnih strategija preduzeća kreće se od razvojne teorije preduzeća ka specifičnim potrebama poslovanja na određenom tržištu. Planiranje rasta, kapitalno budžetiranje i finansijska kontrola, kao osnova za realizaciju dugoročnih ciljeva preduzeća, dopunjena je izvorima konkurentske prednosti unutar preduzeća, uz jačanje njegove responzivnosti u uslovima

hiperkonkurenције. Rekonfiguracija poslovnog umrežavanja oblikovanjem novih, disruptivnih poslovnih modela evoluira ka sistemskoj podršci održivim inovacijama putem rasta vrednosti za potrošače. Strategijski uspeh postaje funkcija sposobnosti preduzeća da se u dinamičkom, nelinearnom sistemu osloni na podršku od strane povratnih informacija zasebnih poslovnih jedinica i jačanja odnosa sa podugovoračima. Poseban doprinos tome imaju poslovni procesi i sredstva za podršku disruptivnoj vrednosti efektivnih strategija. Shodno navedenom, integrisanje nove strategije relevantno je sa aspekta podsticanja kreativnih konflikata unutar preduzeća i definisanja novog okvira poslovanja, sa ciljem povećanja tržišnog udela i nadogradnje postojećeg pristupa rešavanju problema.

U uslovima kada strategija zahteva promenu fokusa sa konvencionalne organizacione strukture na realizaciju poslovnih performansi u svakoj poslovnoj jedinici zasebno, upravljanje preduzećem mora se zasnivati na konsolidaciji sistema i održavanju poslovanja na bazi kontinuiranih promena. Smanjenje otpora na promene lateralnom komunikacijom menadžera i liderstvom u donošenju odluka utiče na rast ljudskog kapitala i pravovremenu analizu opštег, operativnog i internog poslovnog okruženja. Podsticaj ekonomске efikasnosti postignut je primenom odvojenih procesa strategijskog poslovnog planiranja, sa orientacijom na preferencije potrošača. Time, u okviru ekonomije zasnovane na znanju strategija postaje dinamično efektivna. Strategijski ciljevi se uspostavljaju za ona područja organizacije koja utiču na njeno ukupno uspešno delovanje. Oni su usmereni na budući profit, vezani su za korišćenje šansi preduzeća u budućnosti i stoga zahtevaju preduzetničko vođenje uz prihvatanje umerenog rizika. Važno je istaći da se formulisanje strategijskih ciljeva mora prilagoditi novim uslovima veće elastičnosti tražnje, što utiče na smanjenje vertikalne integracije preduzeća i nastanak strategijskog procesa pod nazivom “*outsourcing sposobnosti*” (*capability outsourcing*).

“Uzvodna” uzlazna komponenta kvaliteta i umrežavanje sa snabdevačima postaju od najvećeg značaja za finalni proizvod, što je posebno uočeno kod labavih konglomeratskih kompanija *keiretsu*. Ove japanske poslovne grupe podrazumevaju ostvarenje značajnih sinergijskih efekata koji dovode do njihovih prednosti u odnosu na konkurente, posebno u uslovima hiperkonkurenције u određenim proizvodnim i uslužnim sektorima. Konvencionalan pristup definisanju poslovnih procesa preduzeća na osnovu piramidalne strukture pretežno fizičkog kapitala transformiše se u savremenim model preduzeća sa strategijskim poslovnim jedinicima uz posebno razvijanje brenda i *outsourcing* mrežu podugovorača.

Slika 1. Transformacija konvencionalnog u savremeni poslovni model



Prilagođeno prema: Davenport, H. et. al (2006), str. 65.

Perspektivapovećanjakonkurentskeprednostiuislovimadiskontinuiteta poslovanja sastoji se od sposobnosti preduzeća da kontroliše i objedini ključne tržišne snage unutar organizacije. U novo doba preraspodele proizvodnih procesa na podgovorače, odluke menadžmenta preduzeća o lancu vrednosti odrediće koje su veštine upravljanja neophodne kako bi preduzeće opstalo na globalnom tržištu. Za adekvatan vremenski period uvođenja inovativnih promena smatra se faza razvijanja, što je suprotno od konvencionalnog stava o izmenama u periodu pada proizvodnje preduzeća. Tome je doprinela tehnološka zaokruženost i transparentnost rezultata strategijskih poslovnih jedinica, koje redukovanjem dupliranja resursa omogućavaju preduzeću da se fleksibilno prilagodi uslovima na tržištu.

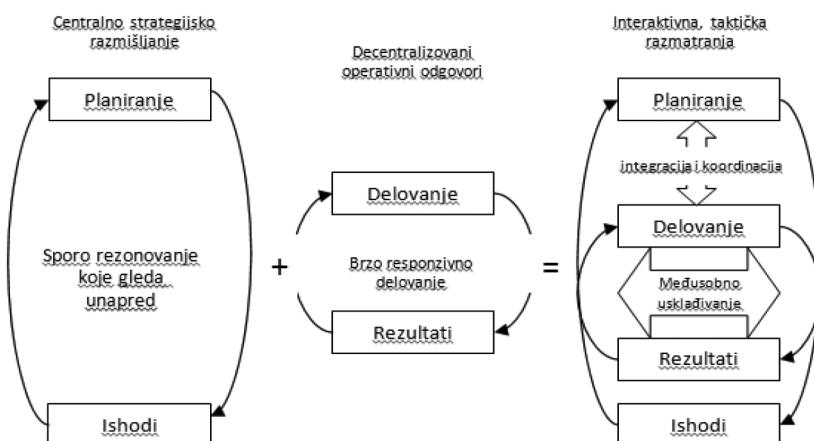
2. NOVI PRISTUPI KREIRANJU EFEKTIVNIH STRATEGIJA PREDUZEĆA

Uz prepostavku ograničenosti dostupnih resursa, kapacitet apsorpcije strategijske poslovne jedinice zavisi od brojnih faktora. U slučaju da je poslovna jedinica više uključena u apsorpciju eksternih faktora a manje u alokaciju resursa sa drugom jedinicom unutar organizacije, dolazi do nejednakosti u generisanju znanja, što usporava integracioni proces na inostranim tržištima. Monitoring ishoda navedenih poslovnih aktivnosti

važan je element formalnog procesa strategijskog planiranja, gde se razlika između očekivanog i realizovanog ishoda ocenjuje u okviru kontrole budžeta. S obzirom da je u savremenim uslovima poslovanja teško predvideti buduće izazove vezane za izbor optimalne poslovne odluke, adaptivne i efektivne strategije oslanjaju se na integriranu, decentralizovanu menadžment strukturu sa ciljem implementacije koordinisane strategijske inicijative. Jačanje responzivnosti na operativnom nivou poslovne jedinice podstaknuto je višestrukim ciklusima učenja o menadžment veština, koji generišu relevantne informacije sa lokalnih tržišta. Razmena novih iskustava na svim nivoima upravljanja preduzećem postaje potencijalni izvor strategijske diferencijacije, što doprinosi razvojnoj perspektivi evolutivnog menadžmenta. Pristup interaktivnog uključenja različitih nivoa menadžmenta olakšava donošenje odluka za tekuće poslovne poduhvate. Preduslov za ovu vrstu napredne povratne sprege informacija jeste efektivna komunikacija poslovnih jedinica sa top menadžmentom, što ih može učiniti „centrima izvrnsosti“ (*centres of excellence*) jer postaju izvor novih efektivnih strategija na nivou organizacije.

Prilagođavanje uslovima poslovanja prema organizacionoj decentralizaciji implicira brzo i responzivno delovanje operativne strukture menadžmenta strategijske poslovne jedinice. Dinamičan sistem interaktivnih taktičkih razmatranja na nivou strategijske poslovne jedinice generiše jedinstvene informacije sa lokalnog tržišta koje inače ne bi bile dostupne vrhovnom menadžmentu, čime se brzo i efikasno reaguje na promene u poslovnom okruženju, kao što je to prikazano na slici 2.

Slika 2. Interakcija između rezonovanja koje gleda unapred i brzog responzivnog delovanja



Prilagođeno prema: Andersen, T. J. (2015), str. 77.

Na osnovu empirijskih pokazatelia, smatra se da su poteškoće stvaranja novih poslovnih prilika preduzeća, na osnovu znanja menadžera poslovne jedinice, proistekle iz pogrešne implementacije odabranih strategija.¹ Navedena prepreka može se prevazići primenom različitog strategijskog okvira za određene faze životnog ciklusa preduzeća. Strategija koja ima za cilj efikasnu eksploataciju trenutnog tržišnog stanja zajedno sa istraživanjem budućih razvojnih šansi naziva se u novijoj stručnoj literaturi ambideksterna strategija (*ambidextrous strategy*). Uspostavljanje ravnoteže između eksploatacije i istraživanja novih poslovnih prilika, uz ostvarenje proizvodne efikasnosti i fleksibilnosti, sugerije da se navedena strategija sastoji od teorijskih kontrasta, podstičući time diskontinuelne inovacije i inkrementalne promene u poslovanju.

Nezavisnost organizacionih jedinica, neformalne radne grupe, heterogena struktura zaposlenih i izražena responzivnost divizionalne strukture neke su od karakteristika ambideksterne strategije.² Visok stepen fleksibilnosti ove strategije pruža priliku za preuzimanje rizika po principu preduzetničke kompetencije, uz sistematizaciju internih procesa. Kratkoročna orientacija sticanja dobiti dopunjena je sa dugoročnom orijentacijom eksperimentalnog pristupa poslovanju, kreirajući nova znanja i iskustva specifična za lokalno tržište. Funtcionisanje se zasniva na radikalnim inovacijama sa ciljem ostvarenja vođstva u troškovima. Ambideksterna strategija zahteva relativno male organizacione jedinice koje na bazi situacionog pristupa i sopstvenog kapaciteta predviđaju tržišne promene. Pri tome, proces prikupljanja i analize alternativa poslovanja organizacione jedinice zasniva se na strategiji „aktivnog čekanja“ (*active waiting strategy*), postepenog i obazrivog delovanja i preuzimanja odgovornosti.³ Izbegavanje prepostavke da postoji samo jedan način da se ostvari poslovni cilj, uključuje brojne alternativne opcije za koje menadžer može da se odluči. Bočna komunikacija i autonomija u odlučivanju doprinose proceni potreba potršača i faznoj integraciji prilagođenih rešenja.

Koncept primene dvojnog poslovnog modela (*dual business model*) na bazi „*inward-out*“ pristupa primarnog fokusiranja na interne resurse, a zatim na analizu eksternog okruženja, smatra se efikasnim za unapređenje poslovanja savremenog preduzeća. Izazovi upravljanja sa dva različita poslovna modela jesu najpre njihova nekonzistentnost i nepovoljne posledice

¹ Capron, L. & Mitchell, W. (2009), str. 294.

² Sarkees et. al (2010)

³ Von Bergen & Bressler (2015)

istovremenog upravljanja na različitim tržištima.⁴ Date razlike mogu se regulisati po principu odvajanja ovih modela u okviru ambideksterne strategije na nivou organizacije. Simultano postignute integracija i diferencijacija usled dinamičkog eksternog okruženja jesu rešenje za faznu integraciju odvojenih poslovnih modela na novo tržište. Empirijski rezultati ukazuju na to da je organizaciona jedinica bila efikasnija u slučaju veće autonomije. Takođe, preduzeće koje je dozvolilo individualni razvoj poslovne kulture na nivou nove poslovne jedinice pokazalo se efikasnijim u jačanju responzivnosti od ostalih preduzeća.⁵

Dakle, transfer znanja koji se može očekivati od ovakve strategije ne kreće se više samo od centra ka svim poslovnim entitetima unutar preduzeća, već sasvim suprotno. Novi pristup formiranju efektivnih strategija reguliše strukturne barijere tržišnog ulaska i ispituje nove trendove rasta vrednosti za potrošače u okviru globalne konkurenциje. Racionalizacija i reinženjerинг komponenti radi sniženja troškova i finansijskog restrukturiranja definišu novi strategijski pristup maksimizacije vrednosti savremenog preduzeća. Shvatanjem ograničenja konvencionalne strategije i proaktivnim stvaranjem novog poslovnog modela sve više se uklanjuju barijere između savremenog preduzeća i eksternog okruženja, čime se olakšava protok ideja, inovacija i znanja, kako unutar tako i izvan organizacije.

ZAKLJUČAK

Savremeni pristup kreiranju efektivnih strategija, relevantnih za uspeh preduzeća u uslovima dinamičnog poslovnog okruženja, zahteva fleksibilnost i decentralizaciju organizacije sa ciljem efikasnije responzivnosti u odnosu na trenutne potrebe tržišta. Transformacijom konvencionalnog pristupa poslovnog modela fokus je na stvaranju lanca vrednosti u kome su od posebnog značaja preferencije potrošača. Delegiranje odgovornosti po principu bočne komunikacije i rada neformalnih grupa zaposlenih podstiče transfer znanja od strategijske poslovne jedinice, čime se nezavisnost u donošenju odluka koristi u svrhe veće dostupnosti informacija i lakšeg prilagođavanja uslovima poslovanja na lokalnom tržištu. Istovremeno korišćenje postojećih resursa i analiza šansi za budući napredak savremenog preduzeća definisani su

⁴ Markides & Charitou (2004), str. 28.

⁵ Davenport, H. et. al (2006), str. 204.

ambideksternom strategijom. Primena dvojnih poslovnih modela, zajedno sa ambideksternom strategijom organizacije, važan su element u kontekstu težnje ka integracionim procesima, uz kooperativne strategije. Konkurentska prednost sa izraženom orijentacijom na dugoročni razvoj ostvaruje se unapređenjem međuzavisnosti poslovnih jedinica i intezivnom saradnjom preduzeća sa eksternim okruženjem. Polazeći od povezanosti promena na nivou poslovne jedinice i celog preduzeća, implikacije navedenih efektivnih strategija ukazuju na njihov značaj za ostvarenje uspeha savremenog preduzeća u dugom roku.

THE IMPORTANCE OF THE EFFECTIVE STRATEGIES FOR BUSINESS SUCCESS OF CONTEMPORARY COMPANIES

Abstract

In this paper contemporary approach to effective strategies creation for company in conditions of intense competition is analyzed. The focus is on flexible adaptation of the business strategic framework, business entities networking and adaptive capability of company with goal of business sustainable development. Reconfiguration of strategic business units and their impact on knowledge transfer from aspect of the knowledge economy are investigated. Implications of contemporary managerial strategies on consumer value growth are observed, starting from their significance for business system consolidation and reduction of company's vertical integration. Development perspective of decentralized, coordinated organizational structure of the company and its possibility to adapt to market changes are pointed out. Transformation of conventional business model in conditions of current approach to business processes and continuing innovative changes is also considered. Alternative options of new business models implementation are researched, according to principle of current market condition exploitation and analysis of future development opportunities. The paper is based on modern concept of effective strategies and result of their implementation on a company's success.

Key words: contemporary companies, effective strategies, business model, strategic business units, business success

LITERATURA

Andersen, T. J. (2015), *Interactive strategy-making: combining central reasoning with ongoing learning from decentralised responses*, Journal of General Management Vol. 40 (4), p. 69-88.

Andersson, U. (2003), *Managing the transfer of capabilities within multinational corporations: the dual role of the subsidiary*, Scandinavian Journal of Management 19, p. 425-442.

Birkinshaw, J. (1997), *Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives*, Strategic Management Journal Vol. 18 (3), p. 207-229.

Capron, L. & Mitchell, W. (2009), *Selection Capability: How Capability Gaps and Internal Social Frictions Affect Internal and External Strategic Renewal*, Organization Science Vol. 20 (2), p. 294-312.

Davenport, T. H., Leibold, M. & Voelpel, S. (2006), *Strategic Management in the Innovation Economy*, Wiley Verlag, Erlangen.

Markides, C. & Charitou, C. D. (2004), *Competing with Dual Business Models: A Contingency Approach*, Academy of Management Executive Vol. 18 (3), p. 22-36.

Milićević V., Backović N. & Sofronijević A. (2014), *Specifičnosti istočno azijskog menadžmenta relevantne za povećanje ekonomске efikasnosti i konkurentnosti*, XIX Internacionalni naučni skup SM 2014 , Subotica-Palić.

Sarkees, M., Hulland, J. & Prescott, J. (2010), *Ambidextrous organizations and firm performance: the role of marketing function implementation*, Journal of Strategic Marketing Vol. 18 (2), p. 165-184.

Teece, D. J. (2014), A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise, Journal of International Business Studies 45, p. 8-37.

Von Bergen, C. W. & Bressler, M. S. (2015), *Active Waiting as Business Strategy: Learning from the Serengeti Plains*, Journal of Business Strategies Vol. 32 (1), p. 21-40.

INTERMODALNI TRANSPORT KAO POTENCIJAL RAZVOJA PRIVREDE SRBIJE

Stevan Obradović*

stevano@kombeg.org.rs

Dragoljub Stefanović*

dstefanovic@kombeg.org.rs

Rezime

Stvaranje uskladijenog i integrisanog transportnog sistema, izgradnja infrastrukture i razvoj intermodalnog transporta predstavljaju potencijalni pravac razvoja privrede Srbije i stvaranje uslova za uspostavljenje partnerskih odnosa između zemalja, jedinstvenog tržišta i dominantnu ulogu saobraćaja koja doprinosi slobodnom kretanju ljudi i robe. Osnovno opredeljenje zemalja vezano je za održivi razvoj resursa, investiranje u razvoj saobraćajne infrastrukture i spremnosti za uključenje u transportne potrebe i optimalna rešenja otvorenih pitanja. Intermodalni transport predstavlja sistem transporta koji ima za cilj da smanji logističke troškove i ostvari visok stepen racionalizacije tehnologije transporta. Koncept intermodalizma predstavlja način upravljanja lancem snabdevanja, odnosima dobavljača i potrošača, kako bi se postigla superiorna vrednost za koriska uz najmanje troškove za lanac kao celinu. Značajna karakteristika razvoja saobraćajne infrastrukture i intermodalnog transporta je institucionalna saradnja, formiranje kvalitetnog operatera i Intermodalnog centra Udruženja saobraćaja i telekomunikacija u Privrednoj komori Beograda.

Ključne reči: intermodalni trasnport, intermodalizam, institucionalna saradnja, Intermodalni razvojni centar

¹ Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu

1. RAZVOJ INTERMODALNOG TRANSPORTA

Primena savremenih modela transporta treba da obezbedi racionalizaciju transporta, odnosno korišćenja ograničenih resursa i instalirane infrastrukture. Posebne komisije pri UN i EU su obrazovane kako bi se bavile ovim pitanjima. Problematika transporta u lancu snabdevanja predstavlja veliki izazov jer ona može predstavljati usko grlo ekonomskog razvoja države i regiona.

Intermodalni transport se može definisati kao transport od početne tačke do odredišta sa najmanje dva moda transporta, gde se transfer sa jednog moda na drugi obavlja na intermodalnom terminalu. Koncept je veoma generalizovan i zato znači mnogo stvari različitim grupama. Intermodalnim transportom se smatra¹:

- Transport kontejnerskog tereta kombinacijom drumskog, železničkog i prekoceanskog prevoza;
- Železničke usluge prevoza velikih količina kontejnera i prikolica na velike udaljenosti;
- Glavni transportni model internacionalnog prevoza roba;
- Koncept transporta koji zauzima glavno mesto u definisanju transporta od strane Evropske Komisije;
- Koncept kojim se obavlja promena moda transporta bez menjanja transportne manipulativne jedinice (kontejner, paleta, sud).

Kao najšire prihvaćeni okvir intermodalnog transporta za razmatranje možemo uzeti definiciju da je to: **multimodalni lanac usluge kontejnerskog transporta**. Ovaj lanac povezuje početnu jedinicu (pošiljaoca) i finalnog konsignatora kontejnera. Ova usluga se najčešće naziva "od vrata do vrata" (door to door service). Transport se vrši sa nekoliko vrsta transporta. Definicija iz 2001. definiše intermodalni transport kao²: Prevoz robe u jednoj i istoj tovarnoj jedinici ili vozilu, koje suksesivno koristi dva ili više moda transporta bez manipulacije robe pri menjanju moda transporta. Šire posmatrano, svi tipovi prevoza kao i operatori na terminalima mogu biti karika u lancu snabdevanja intermodalnog koncepta funkcionisanja. Oni zasebno se mogu koristiti u nekim vidovima kombinovanog transporta ili mogu biti inkorporirani u deo intermodalnog transporta.

¹ C. Barnhart and G. Laporte (2007), Chapter 8, *Intermodal transportation*

² European Conference of Ministers of Transport (2001)

Uvođenje kontejnera i ostalih oblika integralnog transporta predstavlja otpočinajne “treće epohe” razvoja saobraćajnog sistema. Transport kontejnerima povezuje procese lanca snabdevanja tako da sa jedne strane smanjuje logističke troškove, a sa druge strane ostvaruju visok stepen racionalizacije tehnologije transporta.

Tabela 1. Svetski saobraćaj kontejnera³

Godina	Saobraćaj kontejnera (Mil. TEU)	Stopa rasta %
1993	113,2	12,5
1995	137,2	9,8
1997	153,5	4,2
1999	203,2	10,0
2000	225,3	10,9
2001	231,6	2,8
2002	240,6	3,9
2003	254,6	5,8
2004	280,0	10,6
2005	310,5	10,9

Transportni sistemi čije su aktivnosti vezane za kontejnerski transport su se izuzetno razvili u proteklom periodu. Tabela pokazuje konstantan rast prometa u kontejnerskom saobraćaju. Nakon 2005. sledi period koji karakteriše svetska ekonomska kriza, čije efekte su osetili svi akteri na globalnom nivou. Pad proizvodnje i prodaje mnogih sektora se odrazio i na sektor saobraćaja, tako da bi podaci bili izuzetno indikativni.

Strategije razvoja koncepta su u fazi formiranja, kao i metodi i modeli funkcionalisanja sistema intermodalnog transporta. Rad treba da pruži teorijski okvir, uvid u mogućnosti i prednosti intermodalnog kontejnerskog sistema i podstakne na dalji razvoj koncepta intermodalnog transporta.

2. KONCEPT INTERMODALNOG TRANSPORTA

Sam koncept intermodalnog transporta ima za cilj da doprinese unapređenju sprovođenja strategije upravljanja lancem snabdevanja.

³ C. Barnhart and G. Laporte (2007), Chapter 8, *Intermodal transportation*

Menadžment lanca snabdevanja (SCM) bavi se tokovima i odnosima između dobavljača i potrošača, kako bi se postigla superiorna vrednost od strane korisnika za najmanju cenu koštanja za lanac kao celinu⁴. Implementacija SCM zahteva da se interne perspektive i merenja performansi prošire kako bi mogle da obuhvate kako interfunkcionalnu i partnersku perspektivu. Veoma je bitno izbeći pogled ka unutra, koji se fokusira samo na sopstvene performanse

Performase se mere kao efektivnost i efikasnost u obavljanju postavljenih zadataka u odnosu na to koliko je cilj dostignut. U kontekstu logistike i lanca snabdevanja ti ciljevi se posmatraju sa oba stanovišta. Efektivnost se meri vremenom odziva (od porudžbine do dostavljenog proizvoda), mogućnošću da se u svakom trenutku zadovolji tražnja i slučaju nestanka zaliha. Efikasnost se meri stepenom iskorišćenosti resursa. U to spadaju interni kao i eksterni troškovi

Koncept intermodalnog transporta smanjuje manipulativne operacije, povećava sigurnost, smanjuje štetu i gubitke i doprinosi povećanju efikasnosti transporta.

Kako bi koncept bio sveobuhvatan on treba da bude u stanju da⁵:

- Poboljšanim metodama pretovara u većoj meri se eliminiše dugo vreme zadržavanja transportnih sredstava, a time se poboljšava stepen iskorišćenosti, odnosno obrt;
- Heterogene jedinice robe se homogenizuju i time osposobi za masovan transport unificiranim tovarnim jedinicama;
- Usklađivanjem i standardizacijom tovarnih jedinica omogućiti prelazak sa jednog transportnog sredstva na drugo i time obezbediti efi-kasniju podelu rada;
- Da se koncept integriše sa ostalim područjima društvene re-produkcije proizvodnjom i prometom, tj. da integriše čitav sistem up-ravljanja marketing logistikom proizvoda.

Intermodalni transport predstavlja zajedničko delovanje različitih sistema saobraćaja s tim što se kod prelamanja transporta ne dolazi do pretovara proizvoda već se kompletne transportne jedinice pojedinih vidova transporta

⁴ C. Barnhart and G. Laporte (2007), Chapter 8, *Intermodal transportation*

⁵ V. Božić, S. Aćimović (2006)

prevoze zajedno sa robom drugim oblikom prevoza. Ovaj koncept u sebi inkorporira koncept kombinovanog transporta koji predstavlja kooperaciju različitih vidova transporta robe od proizvođača do potrošača korišćenjem vira transporta u onom delu lanca snabdevanja gde su njegove komparativne prednosti najveće.

Primena ovog koncepta treba da ostvari 4 glavna cilja transporta⁶:

- povećanje efikasnosti
- povećanje ekonomičnosti, smanjenje troškova
- smanjenje negativnih efekata na životnu okolinu
- povećanje bezbednosti saobraćaja

Poredeći koncept intermodalnog transporta sa nekim drugim primjenjenim modelima, može se reći da je u pitanju mlađi koncept. Istraživački modeli koji se bave modeliranjem i operacionalizacijom samog sistema su u fazama razvoja. Ne postoje opšte prihvaćeni modeli i metodologije koje se primenjuju. Stoga će se u ovom radu naći polazne osnove za razmatranje budućnosti ovog sistema.

2.1. ELEMENTI RAZVOJA INTERMODALNOG TRANSPORTA

Sa stvaranjem programskih i planskih dokumenata, kapaciteta infrastrukture i sredstava, povećava se učešće aktivnosti na mapi saobraćajne mreže i transportnom tržištu koji su od značaja za privredu i društvo. Poboljšanjem ekonomske i privredne saradnje, očekuju se stabilniji uslovi privređivanja sa daljim razvojem investicija u infrastrukturu, pojednostavljenje poslovanja, podizanje efikasnosti u javnom sektoru i poreskoj politici. Važan pokazatelj stepena ostvarenja usklađenog i integriranog transportnog sistema je izgradnja infrastrukture i razvoj intermodalnog transporta.

Upotrebe kontejnera podrazumeva izgradnju i prilagođavanje infrastrukture i kapaciteta ovakvoj vrsti transporta. Luke i terminali su građeni i modifikovani kako bi mogli da rukuju kontejnerima. Pristaništa su modifikovana kako bi mogla da omoguće pristup brodovima koji su specijalno

⁶ V. Božić, S. Aćimović (2006).

dizajnirani za prevoz velikih količina kontejnera. Počela je prava trka među lukama, kako bi se privukle prekomorske, a posebno preookeanske linije. Konkurenčna prednost intermodalnih terminala na moru i kopnu postaje sve veće pitanje, dok se strategije njihovog razvoja i dalje usavršavaju prvenstveno iz razloga jer terminali, sa pratećom infrastrukturom predstavljaju mrežu spojenih sudova koja moraju u celini da stvore efikasniji način transporta.

Saobraćajni razvojni infrastrukturni projekti predstavljaju osnovu održivog razvoja i integracija država u međunarodne tokove. Izgradnjom saobraćajne infrastrukturne mreže prostori Srbija postaje deo strateškog komponovanja saobraćajne infrastrukture koja je potencijal transportno-logističkih delatnosti. Priprema uslova, izgradnja i uspostavljanje novih saobraćajnih pravaca je od posebnog značaja za društveno ekonomski razvoj zemalja i regiona.

Pozitivna poruka je završetak „optimiziranja“ kao novog „koda“ koji otvara prostor za biznis. Pitanje postojećih propisa i zakona je reformsko pitanje kome se posvećuje posebna pažnja. Strateški okvir transportnog sistema su i dokumenta koja daju smernice razvoju intermodalnog transporta.

3. INTERMODALNI RAZVOJNI CENTAR

Za razvojni put neophodno je da se obezbede povoljni poslovni ambijent za privlačenje većeg nivoa investicija, poboljša ekomska privlačnost i efikasnost, poveća konkurentnost kroz restrukturiranje privrede i uspostavi novo tržište.

Kompleksnost pitanja razvoja intermodalnog transporta zahteva mnoga rešenja i aktivnosti upravnih i stručnih institucija korisnika i neprekidno usaglašavanje sa nacionalnim i svetskim trendovima. Privredna društva i organizacije se nalaze u procesima koji karakterišu rekonstrukcije, modernizacije i realizacije programa mera i aktivnosti za osposobljavanje prevoznih sredstava, poboljšanju performansi infrastrukture, ali i u potrebe za ekonomičnije i efikasnije poslovanje.

U razvoju infrastrukturnih pravaca i intermodalnog transporta učestvuju zainteresovani subjekti koji su objedinjeni zajedničkim principima i interesima. Institucionalna mreža sastavljena je od nadležnih ministarstava, naučnih institucija, sistema privrednih komora (privredna društva/preduzeća

i Intermodalni centar USiT). Svaka institucionalna mreža ima svoj značaj i ulogu u razvoju intermodalnog transporta na saobraćajnoj infrastrukturi, a posebno na prostoru Republike Srbije i regiona.

Aktivnosti na razvoju i primeni Pilot projekta (npr. "šatl vozovi"), formiranje intermodalnih operatera i Intermodalni centar USiT su solidna osnova za dalje korake razvoja intermodalnog transporta na prostoru Regiona. IRC ima za cilj da pomogne rad radnih grupa kao bi se pripremio Akcioni plan razvoja intermodalnog transporta, a definisani koraci su vodič u budućem procesu implementacije i institucionalnog jačanja i sprovođenja planiranih aktivnosti. Institucija sistema - intermodalni razvojni centar sa naglašenim potrebama i inicijativom u okviru sistema privrednih komora su definisane nacionalne i međunarodne aktivnosti.

Intermodalni razvojni centar je značajan korak u razvoju Intermodalnog transporta na saobraćajnoj mreži Koridora. Značajna karakteristika razvoja intermodalnog transporta su aktivnosti institucionalne saradnje, formiranje kvalitetnih operatera i Intermodalnog razvojnog centra (IRC) u Udruženju saobraćaja i telekomunikacija Privredne komore Beograda. Svaki deo institucionalne mreže ima svoj značaj i ulogu u razvoju Intermodalnog transporta Republike Srbije. U aktivnostima su uključeni podsistemi saobraćaja železnički, drumski, vodni. Institucija sistema - IRC sa naglašenim potrebama i inicijativom u sistemu Privrednih komora su solidna početna osnova za dalje održive razvojne korake intermodalnog transporta. U usvojenom planu aktivnosti Udruženja saobraćaja i telekomunikacija Privredne komore Beograda predviđeno je proširenje saradnje sa Ministarstvom za infrastrukturu, privrednim društвима, javnim preduzećima i institucijama Grada i Republike Srbije i institucijama iz EU na razvoju intermodalnog saobraćaja na Koridorima i formiranje IRC.

IRC Privredne komore Beograda objedinjuje sve činioce i faktore razvoja intermodalnog transporta, predstavnike državnih institucija kao klučne činioce u razvoju infrastrukture u saradnji sa lokalnim samoupravama, privredne subjekte kao agente ponude i tražnje intermodalnog transporta i udruženja i asocijacije koje na međunarodnom nivou usklađuju strategije i ciljeve razvoja mreže intermodalnih terminala i unapređuju efikasnost tokova roba.

4. POTENCIJAL RAZVOJA KONCEPTA INTERMODALNOG TRANSPORTA

Glavni izazovi razvoja koncepta intermodalnog transporta treba da odgovore na pitanja evolucije postojećeg saobraćajnog sistema i uticaja na okolinu. Kakav se uticaj postiže na lokalnom i internacionalnom socio-ekonomskom planu. Koji su doprinosi prodaji, trgovini, kao i primeni i uspostavljanju novih legislativa kako na lokalnom, tako i međunarodnom nivou. Zemlje koje su danas najviše otišle u primeni intermodalnog transporta su Nemačka, Holandija, Francuska i Italija. Iz tog razloga ćemo se više orijentisati na Evropske koridore i njihove potencijale.

Savremeni uslovi i trendovi poslovanja, posebno proces globalizacije obuhvatili su ekonomski činioce svih kontinenata i povezali ih u jedno tržište. Ekonomski proces stvaranja vrednosti danas je kompleksniji nego ikada. Povezivanje resursa sa procesom proizvodnje i prerađe, pa potom i potrošača postaje sve zahtevnije. Multinacionalne kompanije šire svoje poslovanje i upravljanje lancem snabdevanja postaje sve veći izazov i faktor konkurentnosti organizacije. Sa druge strane, može se takođe zaključiti da su upravo razvoj informacionih i saobraćajnih tehnologija glavni akceleratori razvoja međunarodnog poslovanja i globalizacije. Nikada ranije nije bilo lakše ljudima i robi da prelaze hiljade kilometara.

Novi koncept je odlična podloga za primenu novih tehnologija, posebno u domenu informacionih tehnologija, koju prate razvoj novih materijala i vidova transporta i manipulacije tovarom. Segment koji je sve zastupljeniji, a predstavlja "zelenu" stranu novčića je inkorporiran u koncept. On ostvaruje znatno smanjenje emisije CO₂, nastoji da očuva i unapredi životnu sredinu, kako na kopnu, tako i na otvorenom moru.

Osnovne komponente strategije razvoja intermodalnog transporta su⁷:

1. Modelovanje ponude, koje predstavlja modove transporta, infrastrukturu, prevoznike, usluge, linije, terminale i intermodalne kapacitete, kapacitete i zastoje, kao i ekonomске i mere performansi.
2. Modelovanje tražnje, koje treba da sadrži definisane proizvode, identifikovane proizvođače, otpremnike i posrednike, potrošnju, obim distribucije među regionima, kao i moguć izbor transporta na raspolaganju.

⁷ C. Barnhart and G. Laporte (2007), Chapter 8, *Intermodal transportation*

3. Angažovanje modela koji reprezentuje tokove od modela ponude ka modelu tražnje. Procedure koje simuliraju ponašanje transportnog sistema i njegov output, koji se koristi kao osnova za strategijsko analiziranje i planiranje aktivnosti. Ovaj model treba da što preciznije pokaže trenutno stanje, a možda i važnije pokaže ponašanje sistema u budućnosti.

Adekvetna strategija razvoja intermodalnog transporta u sebi mora da inkorporira sve tri dimenzije. Treba da ponudi kvalitet i efikasnost svojih elemenata kako bi mogla na adekvatan način da zadovolji potrebama tokova roba na određenim koridorima, pre svega imajući u vidu buduće trendove. Ovo je izuzetno složen sistemski zadatak, jer svaki član lanca ima svoje specifičnosti koje ga karakterišu.

Tabela 2. Osnovne prednosti i mane primene tehnologije kontejnerskog transporta.⁸

Prednosti	Nedostaci
Snižavanje transportnih i ukupnih logističkih troškova	Visoka investiciona ulaganja u kontejnersku tehnologiju
Poboljšanje performansi svih segmenata distribucije robe	Neophodnost ulaganja u celokupni sistem kontejnera na nivou države
Porast stepena iskorišćenja transportnih sredstava	Teškoće u prilagođavanju novim tehnologijama transporta
Višestruko ubrzanje pretovarnih operacija	Mogućnost "praznog hoda" sistema
Povećanje brzine dostave robe	Nedostatak kontejnerskih prevoznih sredstava
Uštede u procesima proizvodnje, pakovanja, fabričkog skladištenja	Veliki vremenski period sagledavanja efekata primene
Standardizovanje i unificiranje transportno-logističkih jedinica	Mogućnost neslaganja kontejnerskog i paletnog sistema

Kreatori strategije razvoja intermodalnog transporta trebaju balansirati između ovih karakteristika, ali u poslednjih 20 godina napravljeni su ozbiljni tehnološki i strateški iskoraci koji su doprineli savladavanju negativnih karakteristika.

U periodu 90-tih godina XX veka u Evropi intermodalni transport je pokazao svoje slabosti, ali se kvalitet usluge konstantno popravlja.

Neophodno je stvaranje adekvatne infrastrukturne mreže intermodalnih centara kao i njihovo povezivanje i potencijalnoj snazi železnice na kontinentu

⁸ V. Božić, S. Aćimović (2006).

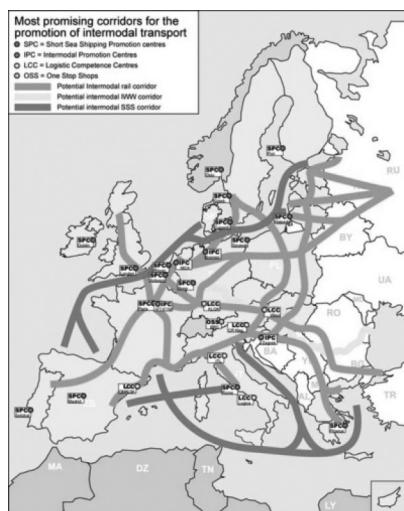
u odnosu na drumski saobraćaj. Kako bi se infrastruktura, a samim tim i kvalitet usluge podigli na viši nivo potreban je međunarodna saradnja na državnom nivou, jer je država jedan od, a ponekad i jedini vlasnik i investitor u infrastrukturu tog tipa.

Na zahtev Evropske komisije je urađena studija koja je pokazala koji potencijalni koridori intermodalnog transporta imaju najveću perspektivu u Evropi. Ova studija je kofinansirana od strane Evropske komisije, DG TREN, GROWTH programa. Osnovni ciljevi ovog projekta su bili da se prezentuju EK sve neophodne informacije za pripremu i implementaciju akcija unutar “Freight Integrator Action Plan” (FIAP). Studija je doprinela određenim ciljevima⁹:

- Predlog praktičnog načina postavljanja uniformnog sistema;
- Izrada uniformnih dokumenata koji bi se ticali sve veće upotrebe elektronskih informacionih sistema;
- Preduzeti sve neophodne istraživačke radnje kako bi se pripremila Direktiva o harmonizaciji tehničkih zahteva za polu-prikolice;
- Razvoj kvalitetnih indikatora, pečata kvaliteta i benčmark sistema za operatore terminala i standardizacija prakse na terminalima, opreme i sistema;
- Predlog standarda kvaliteta za trening i sistem sertifikacije;
- Istražiti i uvesti Intermodalne promotivne centre u EU;
- Sprovesti temeljnu Cost-Benefit analizu uniformnog sistema;

⁹ http://ec.europa.eu/transport/logistics/freight_integrators/study_en.htm

Slika 2. Potencijalni koridori za promociju intermodalnog transporta¹⁰



Na ovoj slici su prikazani najznačajniji evropski koridori, kojima se prevozi najveća količina robe na kontinentu. Njima se povezuju najveće evropske luke i logistički centri. Razvoj intermodalnog transporta u Evropi umnogome zavisi od razvoja infrastrukture, kako železničke, a posebno mreže intermodalnih terminala duž ovih koridora. Crvenom bojom su označeni železnički koridori, svetlo plavom rečni, a tamno plavom morski koridori.

Plansko uređenje infrastrukturnog sistema intermodalnih koridora postaje jedan od strateških ciljeva međunarodnih organizacija (UN, EU). Podrška na međunarodnom, regionalnom i nacionalnom nivou dovodi do racionalnosti, povećanja ukupne efikasnosti i bezbednosti povezivanja jedinica sistema lanca snabdevanja i smanjenja negativnog delovanja na životnu sredinu jedan je od bitnih ciljeva daljeg razvoja intermodalnog transporta.

U Republici Srbiji za razvoj intermodalnog transporta iz više finansijskih programa je urađeno niz studija, projekata, planova (TIRS, REBIS, Koridori, JBIC, Masterplan, TDTs,) koji se odnose i na prostor Evrope i Azije. Za nacionalni prostor posebno su urađene Strategije i politika razvoja saobraćajne, projekti TWINNING, TMOD-X, Master plan transporta, projekat Intermodalnog transporta u Srbiji.

¹⁰ www.enerken.com

Kako bi intermodalni transport uspešno odgovorio izazovima modernog poslovanja i unapredio uslugu, neophodno je pre svega posebnu pažnju posvetiti razvoju intermodalnih terminala, koji čine svojevrsne arterije krvotoka intermodalnog transporta. To su centri koji imaju multifunkcionalnu strukturu. Može se prepostaviti da će dalji razvoj intermodalnog transporta se bazirati na izgradnji više manjih intermodalnih terminala, koji će se razvijati po principu koncentričnih krugova u odnosu na već postojeće velike distributivno logističke centre i luke na intermodalnim međunarodnim koridorima.

Dodatni podsticaj razvoju privrede Srbije predstavlja činjenica da veliki proizvođači i trgovački lanci prepuštaju specijalizovanim špediterskim kompanijama da obavljaju njihove transportne operacije. U Srbiji su se razvile kompanije koje poseduju veliko iskustvo u međunarodnom radu i prepoznati su regionalni lideri u obavljanju logističkih poslova. Stvaranje adekvatne infrastrukture za potrebe intermodalnog transporta bi omogućile dodatni prostor za razvoj usluga i poslovanja ovih preduzeća, kao i nove izvozne delatnosti privrede Srbije.

Koncept intermodalnog transporta je snažan odgovor na ponovno uspostavljanje ravnoteže između železnice i drumskog transporta. On predstavlja svojevrsnu renesansu železnice, na način da se postojeća infrastruktura mnogo efikasnije koristi i modernizuje. Razvojem mreže se postiže automatizacija transporta i smanjivanje potreba za pretovarom na velikim terminalima, čime se postiže smanjivanje troškova i vremena transporta.

Značajnu ulogu u razvoju koncepta imaju nove informaciono komunikacione tehnologije. IT predstavljaju značajan pokretač razvoja procesa globalizacije, a time i saobraćaja uopšte. Napredno povezivanje terminala je sada moguće, kao i dizajniranje efikasnijih softverskih rešenja problema menadžmenta lanca snabdevanja. Osnovne prednosti primene novih IT se ogledaju u mogućnostima praćenja procesa u realnom vremenu, kontroli, automatizaciji i modelima planiranja i upravljanja sistemom transporta. Novi metodi rukovanja kontejnerima su razvijeni, posebno od strane Krupp Fordertechnik (1993), Noel(1993), i Mannesmann (1995) koji značajno doprinose kvalitetu usluge na terminalima.

Dizajniranje sistema daje odgovor na dva pitanja koja definišu mreže, izbor ruta koje povezuju početne i odredišne terminale, fizičke rute i međuterminala koji se nalaze na ruti. Zatim karakteristike usluga na ruti: modove transporta, frekventnost ili red vožnje. Drugi deo se odnosi na

definisanje rute tražnje, itinere koji se koriste u lancu koji karakteriše određenu tražnju, koje terminale I usluge ona koristi i koje operacije na terminalima.

Inteligentna mreža intermodalnih centara, koji su sposobni za prijem, manipulaciju, skladištenje, otpremanje za više modova transporta, a pritom poseduju i internu transportnu logistiku su najjača poluga razvoja intermodalnog transporta. Smanjenje vremena zadržavanja i troškova, kao i povećanje kvaliteta usluge ne kontejnerskim terminalima, kao i finalne etape koje se obavljaju drumom su najznačajniji instrumenti razvoja koncepta intermodalnog transporta i njegove konkurentnosti¹¹.

Sve je veći porast trenda da fokusiranost na troškove zamenjuju orijentacija na kvalitet usluge koja se ogleda u brzini, fleksibilnosti i pouzdanosti. To su dimenzije koncepta intermodalnog sistema na kojima je neophodno najviše raditi, jer dosadašnja praksa je pokazala da su to segmenti gde je sistem pokazivao najviše slabosti. Neophodno je stvoriti stabilnu funkciju koja generiše adekvatnu ravnotežu troškovne efikasnosti i kvaliteta usluge.

ZAKLJUČAK

Intermodalni transport predstavlja koncept u razvoju čija primena ima sve veći uticaj na lanac snabdevanja. Sagledavanjem potencijalnih mogućnosti intermodalnog transporta, prednosti i nedostatka, neophodno je detaljnije formirati strategiju razvoja intermodalnog transporta na teritoriji Republike Srbije, koja treba jasnije da se pozicionira ne mapi mreže intermodalnih terminal i međunarodnih tokova robe. Može se pretpostaviti da će se dalji razvoj intermodalnog transporta bazirati na izgradnji više manjih intermodalnih terminala, koji će se razvijati po principu koncentričnih krugova u odnosu na već postojeće velike distributivno logističke centre i luke na intermodalnim međunarodnim koridorima.

Za potrebe razvoja koncepta i prakse intermodalnog transporta u R.Srbiji neophodno je učešće svih relevantnih faktora, od države i institucija, privrednih subjekata, akademske zajednice i poslovnih asocijacija. Na ovim osnovana formiran je Intermodalni razvojni centar u Privrednoj komori Beograda, kao osnov za dalju saradnju svih interesnih strana i unapređenje ambijenta za razvoj intermodalnog transporta u Srbiji. Razvojem koncepta i njegovim širenjem, stvaraju se sinergetski efekti koje realizuju partneri više

¹¹ J W Konings,(1996).

modova transporta. Čime se doprinosi ukupnom stvaranju ekonomije obima i podele rizika poslovanja.

Povećanjem broja novih terminala i pristupačnosti intermodalnog transporta klijentima, stvorice se potencijal za korišćenje ekonomije obima, koja je osnovni preduslov generisanja ekonomske moći za dalji razvoj i širenje koncepta. Prvi korak je podizanje svesti o značaju i mogućnostima koncepta, kao i razvoj pilot projekata koji će definisati ekonomske parametre koji se mogu dostići adekvatnom upotrebom postojeće i razvojem nove infrastrukture za potrebe multimodalnog transporta. Sledeći koraci su inteligentno pozicioniranje u odnosu na međunarodne logističke centre i upotreba multidisciplinarnog pristupa u saradnji sa privatnim sektorom kako bi se ravili efikasnijeg i kvalitetnijeg intermodalnog transporta.

INTERMODAL TRANSPORT AS DEVELOPMENT POTENTIAL OF SERBIAN ECONOMY

Abstract

Creation of adapted and integrated transport system involves construction of Corridors and development of intermodal transport. Establishment of partnership relations between countries refers to establishment of common market and predominant role of transport with contributesto free circulation passengers and good. The focus of stakeholders in all countries is on sustainable development of resources, investment in development of transport infrastructure and readiness to meet the transport needs and find optimum solutions for current issues.In order to development intremodal strategy studies and analisys of transport infrastructure were performed, policies, strategieselaborated, agreements concluded and cooperation between institutions established , both on national and international level. Stakeholders involved in development in transport infrastructure are brought together bz common principles and interests.Important elements for development infrastructure and intermodal transport are institutional cooperation and establishment of Intermodal Development Centre by the Transport and Telecommunication Assotiation in Belgrade Chamber of Economy.

Key words: *trends in transportation, corridors, intermodalism, institutional co-operation*

LITERATURA

- Barnhart, C. and Laporte, G. (Eds.) (2007), *Handbook in OR & MS*, Vol. 14, Elsevier B.V, Chapter 8, Intermodal transportation
- Božić, V. i Aćimović, S. (2006) *Marketing logistika*, 2.izd. Beograd, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta
- Drucker, P.F. with Joseph A. Maciariello, J.(2008) *Management Revised Edition*, Harper Collins Publishers 2008.
- Janic, M. (2007) *Modelling the full costs of an intermodal and road freight transport network*, Transportation Research Part D 12 pg 33–44,
- Janic, M. (2008) *An assessment of the performance of the European long intermodal freight trains (LIFTS)*, Transportation Research Part A 42 pg. 1326–1339,
- Konings, J. (1996) *Integrated centres for the transshipment, storage, collection and distribution of goods A survey of the possibilities for a high-quality intermodal transport concept*, Transport Policy, Vol. 3, No. I /2. pp. 3-I I, Elsevier Science Ltd
- Kostadinović, S., Grujić, S. (2003), Strategija razvoja saobraćaja, Grafo-žig doo - Beograd

UPRAVLJANJE REINŽENJERINGOM POSLOVNIH PROCESA U VREME TURBULENCIJA I MOMENTIMA KRIZE

Sladjana Borić*

sladjana.boric@hotmail.com

Sanja Stanisavljev*

sanja.stanisavljev@tfzr.rs

Mila Zakin*

mila.zakin@tfzr.rs

Rezime

U današnjem poslovnom svetu jedina stvar koja se ne menja, jeste promena, ona je uvek prisutna. Savremene poslovne organizacije moraju se baviti implementacijom organizacijskih promena kako bi preživele u trenutnom, a i budućem poslovnom okruženju. Stoga je upravljanje promenama postalo jedan od ključnih teorijskih, ali i praktičnih koncepata savremenog poslovanja. Ovaj koncept obuhvata sve unutrašnje, ali i spoljanšnje promene sistema. Poslovna organizacija koja želi da sproveđe organizacijske promene, mora stalno da se bavi posmatranjem sistema u svojoj okolini, kako bi odgovorila na promene ekonomskih, tehnoloških, pravnih, socio-kulturnih i ekoloških faktora. Svetom konkurenčije upravlja: koncept - 3C (Customers, Competition, Change), koji podrazumeva: potrošače, konkurenčiju i promene. Kompanije moraju tražiti nova rešenja za njihove poslovne probleme, kao i izlaz iz perioda turbulencije i krize. Mnoge uspešne kompanije pronašle su rešenje za njihove probleme u vidu Reinženjeringa poslovnih procesa (BPR). Reinženjering je promena osnovnog razmišljanja i radikalni redizajn procesa poslovanja, sa dramatičnim poboljšanjem performansi poslovanja organizacije kao što su: troškovi kvalitet, usluga i brzina.

Ključne reči:reinženjering poslovnih procesa, upravljanje promenama, turbulencije, kriza.

* Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin" u Zrenjaninu, Univerzitet u Novom Sadu

UVOD

Restrukturiranje poslovnih procesa pomaže organizacijama da se vrate počecima i preispitaju same početke rada organizacije. Najvažnija reč Reinženjeringa poslovnih procesa jeste - proces. Reinženjering poslovnih procesa se fokusira na procese, ne na poslove, situacije, zadatke ili ljude.

Globalna kriza je izuzetno uzdrmala svetsku privredu, a isto tako i ekonomsku nauku, koju je prisilila na detaljno preispitivanje njenih ključnih „verovanja“. Pozitivna strana jeste, jer se iz svake priče mogu proizvesti korisne pouke, ovde je pouka u smislu opreznosti od opasnosti ponovnog nastanka krize - opreznost koja uvek mora biti prisutna u poslovnim organizacijama. Najkritičniji su vremenski periodi ogromnog ekonomskog poleta, koji dovode do brojnih talasanja nakon kojih, dolazi do izmicanja kontrole, a tada je kriza neizbežna.

Pod poslovnim procesima u organizacijama podrazumevaju se komplementarne aktivnosti zaposlenih, koje su u vezi sa realizacijom zastupljenog procesa proizvodnje (proizvodnje proizvoda i/ili usluge). Poslovni procesi se radi efikasnijeg rada, uvrštavaju u određene poslovne funkcije, čiji broj i razvijenost zavisi od veličine i profila poslovne organizacije. Te poslovne funkcije podrazumevaju: marketing, menadžment, planiranje, komercijalu, skladištenje, organizaciju, reinženjering (informacione tehnologije), administraciju.

Ako se na svim ovim procesima ne vrši konstantna inovacija, zastarevaju iz dva ključna razloga:¹

- pada efikasnosti uspostavljenih proizvodnih snaga organizacije usled proticanja vremena,
- pada efikasnosti tih snaga zbog zahteva novih promena u okruženju koje su naročito brojne u kriznom privređivanju.

Svetsku ekonomiju i društvo je nakon par godina ekspanzije zahvatila kriza. Prvo je, krajem leta 2007. godine, došlo do sloma USA tržišta niskokvalitetnih hipotekarnih obveznica i kredita. Kriza se nakon toga, sa niskokvalitetnog hipotekarnog tržišta, munjevitno prenela na ostala američka finansijska tržišta, a potom na finansijska tržišta širom sveta.

¹ Adižes (2009), str 84.

Osnovno pitanje koje se na prvom mestu postavlja jeste: „Kako definisati pojam krize?“. Smatra se da je najadekvatniju definiciju krize dao italijanski društveni teoretičar Antonio Gramši: „*Kriza suštinski znači da staro umire dok istovremeno novo nije u mogućnosti da se rodi; u tom interregnumu se događaju najrazličitiji morbidni fenomeni*“.² Zapravo, krize su momenat preloma, momenat kada shvatamo da je neophodno doneti izuzetno važne odluke i na osnovu njih pristupiti akciji u cilju eliminisanja svih faktora koji su doprineli do poremećaja normalnog funkcionisanja sistema.

Svaki problem ili prilika što se pojavljuje usled promene zahteva rešenje, koje dovodi do nove promene, rako da se ponovo susrećemo sa novom stvarnošću i novim problemima ili prilikama. Problemi su večni.³ Dok god postoje promene, biće i problema i prilika. Pošto su promene stalno prisutne i problemi su. Ciklus promene i problema, prosto možemo prikazati na sledeći način:

PROMENA → PROBLEM → REŠENJE ili KRIZA

Što se duže čeka i odlaže rešavanje nekog problema, najverovatnije će taj problem prerasti u krizu. Da bi se bilo koji problem rešio, on se prethodno mora razumeti, shvatanje suštine problema pomaže dobromernoj političkoj eliti, koja je danas nažalost u manjini, da sprovede mere koje će biti stimulansi privrednim i društvenim akterima u preduzimanju akcija koje su u skladu sa ciljevima da se postigne dugoročna stabilnosti, rast zaposlenih, rast u produktivnosti, pravednosti u održivom privrednom i političkom razvoju. Tako je isto u poslovnoj organizaciji, ta dobromerna elita je zapravo, menadžment organizacije, koji mora da sprovodi mere u skladu sa ciljevima.

Kriza se može definisati kaone planirani neželjeni proceskoj traje određeno vreme.⁴ Definicije su različite, ali svakako imaju nešto zajedničko, a to su karakteristike koje se odnose na sve krize u organizacijama:⁵

- efekat iznenadenja;
- nesigurnost;
- pritisak vremena.

² Gramsci and Buttigieg (2011), str 54.

³ Adižes (2004), str. 11.

⁴ Tomić (2008), str. 140.

⁵ Novak (2001)

Sistem je, posmatrano na duži vremenski period, jedini kvalitetan i obnovljiv resurs u smislu razvoja. Sve ima svoju dobru i lošu stranu, isto tako i sam sistem, koji treba da bude baza kvalitativnog razvoja, ali, ako je zloupotrebljen, sistem destruktivno utiče na resurse i podupire razaranje budućnosti. Destrukcija sistema društva vodi ka destrukciji planete i zbog toga su neophodna strategijska razmišljanja i postavljanje novih koncepcijskih vidova globalnog razvoja.

1. REINŽENJERING POSLOVNIH PROCESA (BPR)

Reinženjering poslovnih procesa predstavlja menadžment tehniku koja je nastala krajem XX veka, preciznije početkom 90. godina i bavi se proučavanjem redizajnacijama poslovnih procesa u suštini, štoznači eliminisanju starih procesa i kreiranju potpuno novih umesto njih. Procesi, redizajnirani na takav način, da bi sesmatriali uspešno izvedenim, potrebno je da stvaraju izuzetne uštede ili porast profita preko 50%. Suština reinženjeringa usko je vezana za potrebu da se poslovne organizacije ponovo naprave inventivnim, zapravo da se postigne reinventivnost kompanija.⁶ S druge strane, procesi podrazumevaju kombinovanje ljudskih resursa, mašina, tehnika i materijala u sistematski utvrđenom nizukoraka ili akcija. U pojedinim situacijama, procesi mogu zahtevati poštovanje određenog reda koraka, sadokumentima o procedurama i zahtevima, podrazumevajući dobro utvrđeno merenje ikorake kontrole.⁷ Studija Edward-a i Bruce-a pruža prednost procesima, a ne strukturama. Pomenuti autori čak ni klasifikovanje preduzeća ne rade po vrstama organizacionih struktura, već po internom modelu odnosa (glavno preduzeće - zavisno preduzeće). Takvim načinom hteli su da skrenu pažnju na važnost procesnog pristupa organizaciji.⁸

Planeta Zemlja je doživela krupne promene u poslednjih 20 – 30 godina, međutim, očekuju se još krupnije promene. Način kojim organizacije odgovaraju na trenutne promene podrazumeva dostizanje određenog nivoa organizacione kulture koja treba da podrži i omogući adekvatan odgovor na promene.⁹ Ono što se preporučuje, jeste da ne treba nikada prestati tragati za mogućnostima da se krene ka nečem novom, različitom, nikada ne treba biti zadovoljan sa trenutno postignutim.¹⁰

⁶ Hammer (1997)

⁷ Baldrige (1997)

⁸ Bowman and Kogut(1995)

⁹ Jones, Staub and Powers (2004)

¹⁰ Kotter and Schlesinger (2008)

2. DOBA GLOBALIZACIJE, TURBULENCIJA I KRIZE

Novo doba je donelo nove izazove, koji traže da se i problemi organizacije rešavaju na nov način. Otuda i potreba za reinženjeringom, danas i sada. Najvažniji razlozi za potrebu za reinženjeringom su brze promene koje se dešavaju u svetu, kupci, odnosno potrošači koji su sve zahtevniji i konkurenčija koja je sve oštrijija.¹¹

Među najvažnije razloge spadaju:¹²

- sve brže promene koje se događaju u svetu;
- kupci, odnosno potrošači postaju sve zahtevniji;
- konkurenčija postaje sve oštrijija.

Razvoj tehnologije, koji je rezultovao informacionim društvom i umreženošću savremenog sveta, novog doba, omogućio je pospešivanje procesa globalizacije ljudskog društva. Smatra se da su dva ključna faktora uticala na globalizaciju društva: tehnologija i homogenizacija ponašanja ljudi, koja i jeste posledica tehnološkog napretka.¹³

Globalizacija je posledica ekonomsko, tehnološko, političko, komunikaciono i kulturnog objedinjavanja ljudskog društva u jednu celinu, po nekim standardnim postulatima. Globalizacija i tehnologija su vodeći pokretači uz čiju pomoć je kreiran sasvim nov nivo krhkosti u svetskoj ekonomiji. Globalizacija za proizvodnu industriju u jednoj državi podrazumeva sve učestalije uvoze resursa iz ostalih država, a i sve učestalije izvoze svojih krajnjih proizvoda i/ili usluga u ostale države. Tehnologija u vidu računarskih uređaja, pristupa Internetu, mobilnih uređaja i drugih „smart“ uređaja, koji omogućavaju protok informacija širom sveta neverovatnom brzinom.

Povećanje turbulencije, zajedno sa haosom, rizicima i nesigurnošću koji iz njih proizilaze sada su postali normalno stanje industrija, tržišta i kompanija. Turbulencije su nova normalnost koja je isprekidana povremenim i naizmeničnim blagostanjem i silaznim stanjima, što uključuje proširena silazna stanja koja znače recesiju ili čak depresiju. Kriza je izazov za menadžere. Turbulencije imaju dva osnovna učinka. Jedan je ranjivost, zbog koje kompanije moraju razviti odbrambeni oklop. Drugi je prilika, koju

¹¹ Adamović and Sajfert (2004)

¹² Hammer and Champy (2001)

¹³ Bendall, Boulter and Gatford (1997)

treba iskoristiti. Loša su vremena loša za većinu, a dobra za neke. Prilika se pojavljuje kad jake kompanije mogu preuzeti tržište od konkurenta ili čak preuzeti oslabljenog konkurenta pod povoljnim uslovima. Prilika je prisutna kad vaša kompanija ne reže ključne troškove, a vaša je konkurenca to prisiljena da učini.¹⁴

Savremenih uslovi poslovanja, traže od poslovnih organizacija da adaptiraju svoje strategije i poslovne prakse. Globalna ekonomija stvara verovanje za ujednačeno funkcionisanje poslovnih organizacija, ali i rezultuje snažnijom konkurencijom. Na globalnom savremenom tržištu pobeđuju najbolji nad najboljima, bez obzira odakle su. Danas, konkurenčki odnosi se menjaju u korist zemalja sveta, koje su novo-industrijalizovane, poput Indije i Kine.

Indija i Kina postaju svetske ekonomski sile, a veći broj zemalja Azije, poput Južne Koreje, Indonezije, Tajvana, Singapura i drugih, imaju značajnu ulogu u svetskoj globalnoj ekonomiji. Prema nekim shvatanjima, ako se održi ovaj tempo rasta, Kina će do 2025. godine, a najverovatnije već od 2016. godine biti vodeća ekonomski sila, prateći SAD.¹⁵

I upravo, dok je pisan ovaj rad na svetskim vestima odjeknula je vest da je Kina prvi put u istoriji nadmašila Sjedinjenje Američke Države po broju milijardera - 15. oktobar 2015. godina.

Pored toga, veliki problem je i što je tržišna teritorija zasnovana na prepostavci o postojanju ravnoteže, pa tako ne može da odgovori na promenu, a kamoli inovaciju. Tržišni rezultati se ne mogu objasniti onim što je teorija projektovala. Tržište, u stvari, nije sistem koji se može predvideti, ono je samo po sebi nestabilan sistem. A, ako nije predvidljivo, dalje ponašanje se ne može zasnivati na njemu. Što je prilično ozbiljno ograničenje za teoriju o ljudskom ponašanju.¹⁶

Suština ovog rada jeste usmeravanje pažnje na razumevanje primene reinženjeringu poslovnih procesa, usmeravanje pažnje na ključnu reč – *proces*, ta reč je najvažnija u procesu definisanja reinženjeringu, a istovremeno je reč koju najteže razumeju menadžeri jedne poslovne organizacije. Utvrđeno je da zaposlenih nemaju „*procesnu orijentaciju*“, pretežno fokus im predstavljaju: zadatak, posao, ljudi, sama organizaciju, ali ne i proces. Srž filozofije reinženjeringu jesu *procesi* i taj se termin, konkretno odnosi na kreiranje

¹⁴ Martinović (2009)

¹⁵ OteMaks, (2009), str. 52.

¹⁶ Darker, (2005), str. 113.

procesa. Reinženjering se može, prosto grupisati u dve glavne tematike: prva tematika okrenuta je organizaciji oko procesa, a druga tematika se odnosi na organizovanje procesa, međutim na izvrsniji način. Adaptacija poslovnih procesa svake organizacije promenama, bilo da su one eksterne i/ili interne, vrši se precizno projektovanim aktivnostima, a one nose naziv – Reinženjering poslovnih procesa. Stoga, cilj reinženjeringu poslovnih procesa svake organizacije svodi se na nameru da se tim aktivnostima njihova efikasnost podigne na viši nivo. Kao takav reinženjering je konstituisan devedesetih godina XX veka s obzirom na tadašnji ubrzani razvoj nauke i tehnologije u kome je vodeću ulogu imalo sve masovnije uvođenje i širenje informatike.¹⁷

Pojavljivanje reinženjeringu prouzrokovano je konačnim razumevanjem da sve brže promene, koje su izazvane nastankom i primenom novih nauka i tehnologija, podstakle ubrzavanje zastarevanja organizacije i njenih poslovnih procesa, te promene je neophodno suzbiti i prevazići. Organizacije se svakodnevno bore da konkurentnost podignu na nivo nedostignuti i tu ga i održe, u veoma svakodnevnim promenljivim uslovima poslovnog okruženja, a to podrazumeva visok stepen rizika i neizvesnog stanja, pa se nameće neophodnost radikalnog menjanja bazičnih stavova i primene nove prakse. Nova praksa predstavlja odraz izmenjene organizacione dinamike zasnovane na novim, radikalno izmenjenim, tehnologijama. Uticaj velikog broja eksternih promenljivih dinamički uravnoteženih sa internim potencijalima razvoja organizacije, artikulišu se u strategiju organizacije, koja postaje sve značajnija. Ovaj period se naziva i doba dominacije strategije.¹⁸

Na osnovu navedenog, može se spomenuti, da je reinženjering poslovnih procesa kao alat menadžmenta neophodan kako bi se uspešnije „podnela“ primena inovacija i korenit redizajn čitavog poslovanja, a sve u cilju da bi ono bilo u skladu sa novom tehno-ekonomskom paradigmom.

3. PRIMER PRIMENE REINŽENJERINGA

Skladištenje materijala, poluproizvoda i finalnih proizvoda, opterećuje proizvodnju troškovima. Ali to je neizbežno. Smanjenje parazitskih troškova skladištenja treba ostvariti i održavanjem što je moguće manjeg broja skladišta, kao i smanjenjem njihove veličine, a tako da to ne ugrozi kvalitet smeštaja i čuvanje materijala, delova, sklopova i gotovih proizvoda koji se skladište.¹⁹

¹⁷ Pokrajac (2010)

¹⁸ Levi (2006)

¹⁹ Bulat (2001)

Kvalitetnim upravljanjem procesom skladištenja, mogu se ostvariti izuzetne uštede i poboljšati efikasnost rada jedne organizacije, međutim, ukoliko se nekvalitetno upravlja procesom skladištenja mogu se stvoriti nepotrebni troškovi, a samim tim i problemi u poslovanju.

Razlog za implementaciju reinženeringa poslovnog procesa u srednjem preduzeću koje obavlja trgovinu, bilo je uočavanje osetno velikog otpisa robe u skladištu. Kako bi se ta negativna situacija iskorenila, rukovodstvo preduzeća je angažovalo stručni tim na tom polju, u cilju da se problematika istraži i da se predlože efikasna rešenja. Po izvršenom istraživanju, angažovani tim je konstatovao da je osetni otpis skladištene robe, nastao usled zapostavljanja praćenja roka trajanja upotrebljivosti roba i greškama tokom manipulisanja robom, u vidu pakovanja i otpakivanja. Za ovu problematiku angažovani tim je ilustrovaо sledećа rešenja: praćenje isteka roka trajanja upotrebljivosti robe, može se rešiti angažovanjem radnika koji će obavljati taj posao, a greške u vidu manipulisanja robom treba redukovati organizacijom obuke na internom nivou za zaposlene, koja bi bila realizovana dva puta godišnje, radi smanjenja rizika u ponavljanju grešaka.

Kada organizacija odredi za koje je krizne situacije potreban plan, razmotri načine da te rizike svede na minimum, takođe, razmotri štetu vezanu za svaki rizik koji je organizacija odredila. Uzeti u obzir sve što može da krene naopako i proceniti kolika bi šteta bila u tom slučaju. Analizom rizika ne utvrđuje se samo novčana šteta. Treba da se odredi i šteta koja se tiče zdravlja i bezbednosti ljudi i drugih važnih faktora, kao što su mogućnosti da se ispune zahtevi kupaca, sposobnost zaposlenih da efikasno rade i komuniciraju, kao i reputacija same organizacije. Utvrditi rizike koji zahtevaju najhitriju reakciju i mogu da prouzrokuju najveću štetu i najpre se pozabaviti njima.²⁰

Nakon toga su uočene sledeće uštede: Kod praćenja trajanja rokova U1 = 14.000 € na godišnjem nivou i kod restrukturiranja manipulisanja robom U2 = 9.000 € na godišnjem nivou. Takođe su ilustrovani troškovi ovog vida reinženeringa poslovnih procesa: kod praćenja roka trajanja robe T1 = 3.000 €, a kod adekvatnije manipulacije robom T2 = 1.000 € na godišnjem nivou. Ovde bi dodali i činjenicu da je u posmatranoj 2014. godini suma pasive ovog preduzeća iznosila UP = 1.200.000 €, a neto dobit ND = 105.000 €. Integralna dobit se najverodostojnije može uočiti pomoću promene vrednosti krucijalnih ekonomskih pokazatelja preduzeća, krucijalnim pokazateljima, najčešće se smatraju: produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost, zaduženost

²⁰ Ogustin (2010), str. 21.

i ostalo. Najznačajniji od svih indikatora jeste stopa rentabilnosti (SR), jer ona predstavlja stanje ostvarene neto dobiti (ND) iz bilansa uspeha i ukupne pasive (UP), odnosno uspostavljenog profita i uloženog kapitala iz bilansa stanja. Tako definisana, stopa rentabilnosti se izračunava na osnovu sledeće formulacije:

$$SR = (ND / UP) \times 100 \% > 0\%$$

Na osnovu svega predloženog, angažovani tim je izneo sledeću ekonomiku ilustrovanog reinženjeringa:

- Parcijalna dobit: $Pdp = Utp - Trp = (U1 + U2) - (T1 + T2) = (14.000 + 9.000) - (3.000 + 1.000) = 19.000 \text{ € na godišnjem nivou} > 0$
- Integralna dobit: $Idp = (SR + Pdp) \times 100 = (ND / UP + Pdp / UP) \times 100 = (105.000 / 1.200.000 + 19.000 / 1.200.000) \times 100 = (0.0875 + 0,0158) \times 100 = 10,33 \%$

Shodno tome, angažovani tim je ustanovio da su obe posmatrane dobiti prihvatljive i da će se implementacijom ovog reinženjeringa dosadašnja stopa rentabilnosti sa 9,3 % povećati na 10,3 %. Taj porast stope rentabilnosti od 1% izgleda zanemarljivo, ali je ono od izuzetnog značaja, jer se njime vaga odnos između dobiti i uloženog kapitala. Na osnovu toga menadžment preduzeća je prihvatio ilustrovani projekat reinženjeringa i odlučilo da ga krajem 2015. godine implementira, uz dodatno informisanje, da će takvi vidovi reinženjeringa biti realizovani i u ostalim strukturama poslovnih procesa – uslovljavajući time veoma pozitivan uticaj na nastavak rasta stope rentabilnosti preduzeća. Ovaj primer projektovanog reinženjeringa predstavlja je parcijalan karakter, ali on suštinski pokazuje kako treba pratiti, unaprediti, redizajnirati poslovne procese u svakoj organizaciji u uslovima delovanja tekuće i buduće krize.

U ovom slučaju preduzeće je moglo da bira između otpuštanja radnog kadra kojim je bilo nezadovoljno zbog neadekvatnog rada, ali ipak se odlučilo za reinženjering načina poslovanja, da bi najefikasnije iskoristilo ljude koje ima. Angažovanjem radnika za tačno određeni zadatak, i organizovanje obuka i treninga za zaposlene, u cilju efikasnijeg korišćenja ljudskih resursa, i time pokazalo pristup odgovornom restrukturiranju.

Strategija otpuštanja radnika bez promene načina obavljanja poslovanja,

u principu ne daje dugoročne efekte kojima su se nadali njihovi zagovornici. Za razliku od toga, mnoge kompanije se „odgovorno restrukturiraju“ oslanjajući se na svoje radnike u održavanju kompetitivne prednosti i usvajanju širokog raspona poslovnih praksi, kao što su:²¹

- sticanje sposobnosti i stalno obrazovanje;
- podela informacija;
- učešće zaposlenih u projektovanju i primeni procesa rada;
- kompenzacija za sposobnost radnika i organizaciono učenje.

ZAKLJUČAK

Svetska ekonomска kriza koja je počela 2007. godine traje i dalje, a njene konačne efekte i račun ćemo videti tek u godinama koje će doći. Globalizacija je donela pored ekonomске krize i mnoge druge vidove kriza, zdravstvene i ekološke katastrofe, tehnološke poteškoće, ekonomski i tržišni faktori, krize u poslovnim odnosima, neophodno je prepoznati problematiku koju one izazivaju, razumeti je i adekvatno joj pristupiti.

Neophodno je pokrenuti ekonomiju, zaposliti ljude kako bi mogli da kupuju više i time omoguće preduzećima povećanje proizvodnje i prodaje. Jedini način da se izbegne dugoročna dužnička kriza je ekonomski rast. Imamo neuposlene kapacitete, nezaposlene ljude, neiskorišćene prirodne resurse i finansijski potencijal smrznut strahom investitora, pogrešnom monetarnom politikom i finansijskim špekulacijama. Rešenje je u ekonomskom rastu, zapošljavanju i podsticanju privrede i potrošnje.²²

Uspešno sproveden proces reinženjeringu nema nikakve veze sa slučajnom srećom, ali je svakako povezan sa sposobnostima i umećem. Kada rukovodstveni tim odluci da započne sa reinženjeringu procesom, a pri tom nema adekvatnih znanja o tome kako da nastavi sa implementacijom ili nema adekvatnih informacija o spoznaji uslova za uspeh, tada je neuspeh neminovan.

²¹ Cascio (2003), str. 82.

²² Krugman (2012)

Ako se reinženjering sprovodi od strane posvećenog rukovodstvenog tima, koji predstavlja nadahnuće za ostale zaposlene u samom procesu sprovođenja reinženjeringu, i ako organizacija odista shvata koncept reinženjeringu, i proces implementacije prati zadata i tačno formulisana uputstva, u tom slučaju, reinženjering će postati izuzetno uspešan.

MANAGEMENT BUSINESS PROCESS REENGINEERING DURING MOMENTS OF CRISIS AND TURBULENCE

Abstract

In today's business world, the change is always present. Modern organizations have to deal with the implementation of organizational changes in order to survive in the current, and future business environment. Therefore, the change management has become one of the key theoretical but also practical concepts of modern business. This concept covers all internal, but also and external changes to the system. Business organization that wants to implement organizational changes must constantly engaged in observing systems in their environment, to respond to changes in economic, technological, legal, socio-cultural and environmental factors. Competition in the world managed: concept - 3C (Customers, Competition, Change). Companies must look for new solutions to their business problems, as well as the way out of a period of turbulence and crisis. Many successful companies have found a solution to their problems in the form of Business Process Reengineering. Reengineering of changes in thinking and radical redesign of business processes, with a dramatic improvement in business performance of organizations such as: the cost of quality, service and speed.

Key words:business process reengineering, change management, turbulence, crisis.

LITERATURA

Adamović Ž., Sajfert Z., (2004), *Reinženjering*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.

Adižes I., (2009), *Kako upravljati u vreme krize – i kako je pre svega izbeći*, Asee, Novi Sad, Pp. 84.

Adižes I., (2004), *Upravljanje životnim ciklusima preduzeća*, Asee, Novi Sad, Pp.11.

Baldridge, M., (1997), *National Quality Award - Criteria for Performance excellence*, United States Department of Commerce Technology Administration – NIST.

Bendall, T., Boulter, L., Gatford, K., (1997), *The Benchmarking Workout*, Pitman Publishing, London.

Bowman, H. E., Kogut, M. B., (1995), *Redesigning The Firm*, Oxford University Press, New York City.

Bulat, V., (2001), *Organizacija rada sa menadžmentom*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd.

Cascio, F. W., (2003), *Responsible restructuring Creative and Profitable Alternatives to Layoffs*, Berrett – Koehler, Graduate School of Business, University of Colorado – Denver, Pp.82.

Darker, P., (2005), *Upravljanje u novom društvu*, Asee, Novi Sad, Pp.113.

Gramsci, A., Buttigieg, A. J., (2011), *Prison Notebooks*, Columbia University Press; Slp–edition, Pp 54.

Hammer, M., (1997), *Beyond Reengineering - How the Process-Centered Organization Will Change Our Work and Our Lives*, Harper Business, New York City.

Hammer, M., Champy, J., (2001), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Nicholas Brealey Publishing, Boston.

Jones, J., Staub, C., Powers, E., (2004), *Four Antidotes to Change Resistance*, Booz & Company, New York City. <http://www.strategybusiness.com/article/04112?gko=a9600> - [Pristup: oktobar 2015.]

Kotter, P. J., Schlesinger A. L., (2008), *Choosing Strategies for Change*, Issue of "Harvard Business Review", New York City. <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change/ar/1> - [Pristup: oktobar 2015.]

Krugman, P., (2012), *Okončajte ovu depresiju. Odmah!*, Newpress, Smederevo.

Levi Jakšić, M., (2006), *Menadžment tehnologije i razvoja*, Čigoja štampa, Beograd, 2006.

Martinović, M., (2009), *Najgore bi bilo široko rezati troškove*, Lider. <http://liderpress.hr> - [Pristup: oktobar 2015.]

Novak, B., (2001) *Kriznokomuniciranje i upravljanje opasnostima*, Bizona Press, Zagreb.

Ogustin, R. N., (2010), *Upravljanje kriznim situacijama*, Harvard Business School Publishing, Data Status, Beograd, Pp.21.

Ote, M., (2009), *Slom dolazi*, Romanov, Novi Sad, Pp.52.

Pokrajac, S., (2010), *Reinženjering: novi početak starog poslovnog koncepta*, Škola biznisa, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad.

Tomić, Z., (2008), *Odnosi s javnošću - teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb, Pp.140.

ANALIZA BERZE ELEKTRIČNE ENERGIJE SEEPEX

Maja Gazdić*

maja.gazdic@ems.rs

Rezime

Reforma elektroenergetskog sektora u regionu jugoistočne Evrope je kompleksan i zahtevan proces. Cilj reforme elektroenergetskog sektora je liberalizacija tržišta električne energije i uvođenje konkurenčije na tržište električne energije. Liberalizacija i uvođenje konkurenčije na tržištu električne energije utiču na snižavanje cene električne energije i daju mogućnost krajnjim potrošačima da biraju snabdevača. Referentne cene električne energije za veleprodajno tržište se formiraju na organizovanom tržištu električne energije na bazi ponude i tražnje učesnika na tržištu. Berze su organizovana tržišta električne energije. U skladu sa ciljnim modelom unutrašnjeg tržišta Evropske unije i Sporazuma o Energetskoj zajednici, u Srbiji je osnovana srpska berza električne energije. Srpska berza električne energije funkcioniše kao spot tržište na kome se organizuju aukcije dan-unapred. Uloga srpske berze električne energije u procesu spajanja tržišta zemalja jugoistočne Evrope je značajna zbog dobre centralne pozicije Republike Srbije u regionu i veoma aktivne prekogranične trgovine. Srpska berza ima važnu ulogu u određivanju transparentne i referentne cene električne energije za srpsko veleprodajno tržište.

Ključne reči: liberalizacija, veleprodajno tržište, berza električne energije, spot tržište

* Elektromreža Srbije, Beograd

UVOD

Tema ovog rada je osnivanje i analiza srpske berze električne energije u uslovima liberalizovanog i deregulisanog tržišta električne energije u Srbiji. U odeljku jedan data je definicija tržišta električne energije i opisani su osnovni principi funkcionisanja tržišta električne energije. Odeljak dva se bavi liberalizacijom i značajom liberalizacije tržišta električne energije u zemljama jugoistočne Evrope u skladu sa Sporazumom o Energetskoj zajednici, a u cilju osnivanja berzi električne energije u regionu jugoistočne Evrope i spajanju tržišta. U odeljcima tri i četiri opisana je osnovana srpska berza električne energije i prikazano je poređenje dan-unapred aukcije na srpskoj berzi električne energije sa dan-unapred aukcijom na evropskoj berzi električne energije. Odeljak pet je zaključak.

1. TRŽIŠTE ELEKTRIČNE ENERGIJE

Tržište električne energije je institucija gde se na bazi ponude i tražnje trguje električnom energijom, energetskim sirovinama i uslugama vezanim za električnu energiju.¹ Tržište električne energije je za razliku od ostalih tržišta u ekonomiji specifično po tome što električna energija ima specifična fizička svojstva. Specifičnost tržišta električne energije je da se u svakom trenutku mora osigurati jednakost proizvodnje i potrošnje bez obzira na cenu, kako bi se osigurala stabilnost sistema.²

Proces formiranja cene električne energije na konkurentnom tržištu električne energije zahteva poznavanje načina formiranja ponude i tražnje za električnom energijom, te uticaja potrošača, trgovaca i proizvođača električne energije na ponudu i tražnju.³ Tržišna cena električne energije (*Market clearing price-MCP*) se dobija u preseku krive ponuda (krive marginalnih troškova) i krive tražnje, koji daju tačku tržišne ravnoteže.

Tržište električne energije može biti centralizovano ili podeljeno na više specijalizovanih pod-tržišta u zavisnosti od stepena vertikalne hijerarhije. Sa gledišta vremenskog horizonta na kome se ugovaraju transakcije razlikuju se: otvorena (*forward markets*) i real time (*spot markets*) tržišta. Otvorena

¹ http://ees.etf.bg.ac.rs/predmeti/26/7_Trziste%20-%201%20deo.ppt

² Osmanbegović, E., Kokorović, M., (2009), "Uticaj liberalizacije tržišta na cijene električne energije", Tranzicija, 10 (21 – 22): 181 – 202

tržišta imaju karakteristike finansijskog tržišta i na njima ne dolazi do fizičke isporuke električne energije. *Real time* tržišta su tržišta sa fizičkom isporukom električne energije, važna za stabilnost sistema. Najpoznatija *real time* tržišta su dan-unapred (*day-ahead*) i unutar dana (*intraday*) tržište. Tržište električne energije u Srbiji se deli na: bilateralno tržište elektične energije, balansno tržište električne energije i organizovano tržište električne energije.

Berze električne energije su osnovni oblik organizovanog tržišta električne energije i ključne su institucije u zemljama sa otvorenim i tržišno zasnovanim elektroprivredama.³ Javile su se u Evropi kao nove strukture tržišta električne energije, sa ciljem da se umanji neefikasnost bilateralne trgovine. Berza predstavlja mesto gde se anonimno susreću licencirani tržišni učesnici koji žele da prodaju ili kupe električnu energiju na veliko, a učestvovanje na berzi je dobrovoljno i uređeno tržišnim pravilima. Na osnovu zakona ponude i tražnje na veleprodajnom tržištu formira se jedinstvena tržišna cena električne energije (veleprodajna cena) sa ciljem da učesnici na berzi maksimizuju dobit od trgovine električnom energijom na veliko. Berze se razlikuju po entitetima koji su ih osnovali i upravljačkoj strukturi. Berze mogu da osnivaju učesnici na tržištu, finansijske tržišne institucije, operator prenosnog sistema ili pomenuti entiteti mešovito.⁴ Na osnovu upravljačke strukture formalno se razlikuju dva tipa berzi: trgovачke berze (profitno orijentisane institucije) i berze sa regulisanom cenom usluga. Učesnici na berzi mogu biti proizvodne i distributivne kompanije, nezavisni proizvođači, povlašćeni proizvođači, kvalifikovani potrošači, trgovci, brokeri i strani agenti iz drugih država.

Berza električne energije koja funkcioniše kao spot tržište električne energije na bazi aukcijskog ili kontinualnog trgovanja podrazumeva fizičku isporuku električne energije. Aukcijski način trgovanja (dan-unapred ili unutar dana) podrazumeva da su sve uspešne ponude obračunate po istoj tržišnoj ceni. Razvijene berze pored tržišta sa fizičkom isporukom organizuju i kompleksnija tržišta finansijskim ugovorima koja služe za smanjenje rizika od promena cena, budući da se cene na berzi formiraju slobodno i da fluktuiraju u zavisnosti od uslova na tržištu. Iako se u ovom trenutku većina trgovine električnom energijom (između 70% i 90%) obavlja putem bilateralnih ugovora, berza predstavlja dopunu ili alternativu bilateralnoj trgovini električnom energijom.⁴

³ Stefanović, N., (2015), "Zašto i kako regulisati berzu električne energije?", CIGRE 2015

⁴ Berze, tržište električne energije u jugoistočnoj Evropi i EU, raspoloživo na Internet adresi: <http://ees.etf.bg.ac.rs/predmet.php?Id=17#fajlovi>

Određivanje prenosnih kapaciteta interkonektivnih dalekovoda i njihova raspodela imaju veliko značenje za trgovinu električnom energijom i održavanje sigurnosti rada elektroenergetskog sistema. Ograničenje u prenosu (zagуšenje prenosne mreže) u kratkoročnom i dugoročnom periodu koje je u nadležnosti operatora prenosnog sistema, jedan je od ograničavajućih faktor tržišnim učesnicima na tržištu električne energije o čemu će biti više reči u nastavku rada.

2. LIBERALIZACIJA TRŽIŠTA ELEKTRIČNE ENERGIJE U EVROPI

Ravnoteža između snabdevanja energijom i tražnje za njom od ključnog je značaja za održivost ekonomskog razvoja na zapadnom Balkanu, kao najsiromašnjem regionu u Evropi. Ograničavajući faktor energetskog razvoja zemalja zapadnog Balkana jesu siromaštvo i ekonomski neefikasna potrošnja. Izveštaji Svetske banke i Evropske komisije predviđaju da će se, posmatrano u srednjem roku, dramatično povećati nestašica energije u regionu jugoistočne Evrope, što daje uverljivost zahtevima da se uspostavi jedinstveno regionalno energetsko tržište, sa većim stepenom saradnje.⁵

Kao rezultat energetske politike Evropske unije i definisanja regionalnog jugoistočne Evrope kao glavnog tranzitnog regiona za naftu, gas i električnu energiju nastao je Sporazum o Energetskoj zajednici između zemalja jugoistočne Evrope i Evropske unije. Sporazum o Energetskoj zajednici zaključen je 25. oktobra 2005. godine između 25 zemalja članica EU i 9 zemalja i entiteta jugoistočne Evrope (Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Srbija, Crna Gora, Albanija, Makedonija, Rumunija, Bugarska i UNMIK Kosovo). Sporazum o Energetskoj zajednici predstavlja inicijativu za regionalnim energetskim tržištem jugoistočne Evrope, koji ima za cilj uspostavljanje stabilnog pravnog i tržišnog okvira koji će obezbediti sigurno snabdevanje energijom u region jugoistočne Evrope, bolju zaštitu životne sredine i koji će dovesti do većeg interesovanja investitora za ulaganje u energetske delatnosti u regionu. Stvaranje regionalnog energetskog tržišta ima važnu ulogu u sveukupnom procesu evropskih integracija i predstavlja prelazni korak ka jedinstvenom Evropskom internom tržištu energije.

⁵ “Energetska zajednica jugoistočne Evrope na delu”, raspoloživo na Internet adresi: <http://www.emins.org/srpski/news/article/energetska-zajednica-jugoistocne-evrope-na-delu>

Elektroenergetski sektor je dugo vremena u većini zemalja bio prirodno vertikalno integriran monopol u vlasništu države koja je kroz energetski sektor sprovodila socijalnu politiku. Monopol, kao model organizacije tržišta električne energije se pokazao neefikasan u smislu osiguranja realne cene električne energije. Zbog tog nedostatka, kao i zbog tehnološkog napretka u proizvodnju i prenos električne energije nametnula se potreba za reformom elektroenergetskog sektora, odnosno liberalizacijom tržišta električne energije.³ Reformske procese elektroenergetskog sektora je za cilj imao uvođenje konkurenčije na tržište električne energije.

Liberalizacija generalno podrazumeva sprovođenje nekoliko međusobno povezanih koraka kao što su: restrukturiranje elektroenergetskog sektora, uvođenje konkurenčije na veleprodajnom i na maloprodajnom tržištu, regulacija prenosnih i distributivnih mreža, uspostavljanje nezavisnog regulatora sistema i privatizacija.⁶ Pregled pomenutih koraka dat je u tabeli 2.1.

Tabela 2.1 Glavni koraci reforme elektroenergetskog sektora

Restrukturiranje	<ul style="list-style-type: none"> - Vertikalno razdvajanje proizvodnje, prenosa, distribucije i snabdevanja - Horizontalno razdvajanje proizvodnje od snabdevanja
Konkurenčija i tržišta	<ul style="list-style-type: none"> - Veletržište i konkurenčija u maloprodaji - Dozvoljavanje ulaska novim proizvođačima i distributerima
Regulacija	<ul style="list-style-type: none"> - Usputstavljanje nezavisnog regulatora - Pristup mreži za prenos - "regulisani pristup treće strane" - Podsticaj za regulaciju prenosne i distributivne mreže
Vlasništvo	<ul style="list-style-type: none"> - Dozvoljavanje pristupa učesnicima u privatnom vlasništvu - Privatizacija postojećih kompanija u državnom vlasništvu

Izvor: Pollitt, M., Jamasb, T., (2005) *Electricity Market Reform in the European Union: Review of Progress toward Liberalization & Integration*, Center for Energy and Environmental Policy Research

⁶ Pollitt, M., Jamasb, T., (2005), "Electricity Market Reform in the European Union: Review of Progress toward Liberalization & Integration" *The Energy Journal*, Vol. 26, Special Edition, pp. 11-41

Proces deregulacije elektroenergetskog sektora i formiranja liberalizovanog, otvorenog tržišta električne energije u zemljama Evropske unije započeo je krajem 1996. godine, objavljivanjem "Direktive 96/92/EK o unutrašnjem tržištu električne energije u EU" od strane Evropske komisije. Direktiva je značajan dokument jer obezbeđuje okvir za stvaranje liberalizovanog tržišta električne energije i demonopolizaciju eletroprivreda. "Direktivom o pravilima za unutrašnje tržište električne energije 2003/54/EK" uvodi se pojam „kvalifikovanog potrošača“ čime se uvodi konkurenca na tržištu električne energije jer se daje mogućnost jednom broju proizvođača i potrošača da mogu slobodno da pregovaraju o kupoprodaji električne energije.

Opšta korist od liberalizacije tržišta električne energije Evropske unije jeste efikasnost, smanjenje cena, veći nivo usluga i povećanje konkurentnosti. Nedostaci koje međutim treba ispraviti su:⁵

1. ravnopravnost u proizvodnji,
2. smanjenje rizika od tržišnog monopola i pohlepnog ponašanja,
3. obezbeđenje nediskriminativnih tarifa prenosa i distribucije putem pris-tupa mreži na osnovu tarifa objavljenih pre njihovog stupanja na snagu,
4. zaštita prava malih i nezaštićenih potrošača,
5. slobodan pristup informacijama o izvorima goriva za proizvodnju električne energije,
6. informacijama o njihovom uticaju na životnu sredinu.

Zemlje jugoistočne Evrope imaju različite brzine deregulacije kao posledica različitih političkih, ekonomskih, geografskih i drugih proizvodnih ograničenja i tehničkih faktora. Zadovoljavajuću kompetitivnost bi bilo teško obezrediti za mala nacionalna tržišta električne energije zbog čega ona nisu i ne treba da budu cilj kojem zemlje jugoistočne Evrope teže. Sporazum o Energetskoj zajednici zemalja jugoistočne Evrope podrazumeva preduzimanje konkretnih mera u cilju liberalizacije tržišta električne energije što je ujedno i jedan od osnovnih preduslova za uspostavljanje berzi električne energije u regionu jugoistočne Evrope.

Sporazumom o Energetskoj zajednici zemalja jugoistočne Evrope predviđeno je da buduće regionalno tržište bude zasnovano na transakcijama električne energije u dva osnovna oblika: bilateralni ugovori između licenciranih tržišnih učesnika i regionalno veleprodajno tržište za dan-unapred koje podrazumeva postojanje i funkcionisanje berze.

3. BERZA ELEKTIČNE ENERGIJE U SRBIJI (SEEPEX)

Novim Zakonom o energetici u Republici Srbiji, koji je donet 29.12.2015. godine i članovima (177-180) tog zakona, podržano je i predviđeno osnivanje srpske berze električne energije i njeno povezivanje sa susednim tržištima električne energije u saradnji sa operatorom prenosnog sistema u Republici Srbiji, kao i operatorima prenosnog sistema susednih zemalja, a u skladu sa međunarodno ustanovljenim i preuzetim obavezama. Zakonom o energetici odredbom čl. 177 berza je definisana kao institucionalno uređen odnos između ponude i tražnje učesnika na tržištu električne energije sa unapred određenim standardizovanim produktima i fizičkom isporukom, na vremenskom okviru dan-unapred i unutar dana, a odredbom čl. 179 propisano je da će operator prenosnog sistema (JP Elektromreža Srbije) osnovati operatora tržišta na način i u skladu sa aktom Vlade.⁷

Srpska berza električne energije je osnovana kao akcionarsko društvo kroz partnerstvo JP Elektromreža Srbije (75%) i *European Power Exchange* - EPEX SPOT (25%) i početnog kapitala u iznosu od 2 miliona evra. Sedište srpske berze električne energije je u Beogradu. Srpskoj berzi električne energije je u prvobitnoj fazi uspostavljanja dat naziv *Serbian Power Exchange* (SERPEX), međutim u kasnijim fazama je odlučeno da naziv srpske berze ipak bude *South-East Europe Power Exchange* (SEEPEX) kako bi se nedvosmisleno poslala poruka da je srpska berza spremna za spajanje tržišta u regionu, kao i da nudi tržišnim zonama u regionu pružanje usluga berze tako što će poveriti upravljanje svoje tržišne zone berzi SEEPEX, ukoliko nemaju namenu da osnivaju svoje nacionalne berze, a žele što pre da unaprede i razviju svoje tržište električne energije.⁴ SEEPEX je operativno počeo sa radom 17.2.2016.godine. čime je Srbija postala prva zemlja Evropske energetske zajednice u kojoj je počela operativno da radi berza električne energije. Srpska berza električne energije funkcioniše kao spot tržište električne energije u Srbiji u skladu sa evropskim ciljanim modelom tržišta. SEEPEX trenutno organizuje samo dnevne dan-unapred aukcije na EPEX *Trading System* (ETS) trgovackoj platformi sa fizičkom isporukom ugovorene električne energije narednog dana, nakon završene dan-unapred aukcije na berzi. Aukcija dan-unapred služi kao spot tržište za formiranje referentnih ili maksimalni cena za većinu ugovora kojima se obavlja trgovina na tržištu. ETS platforma se koristi za rad na svim EPEX spot tržištima u centralnoj i zapadnoj Evropi. Preko 200 različitih kompanija koriste ETS platformu, a više od 920 korisnika je

⁷ Zakon o energetici, ("Službeni glasnik RS" br. 145/14)

povezano na istu. Korišćenje ETS platforme za trgovanje, koja je u potpunosti podudarna sa *Price Coupling of Regions* (PCR) platformom, značajno će doprineti povezivanju tržišta regionala jugoistočne Evrope u regionalno tržište i njegove dalje integracije u internu panevropsko tržište električne energije. PCR je razvijen na jedinstvenom algoritmu spajanja cena-*Euphemia* koji će osim računanja najkompetitivnije cene električne energije na transparentan način u celoj Evropi dovesti i do povećanja ukupnog društvenog blagostanja i efikasnije alokacije prekograničnih kapaciteta. Usluge kliringa i finansijskog poravnjanja za SEEPEX tržište obavljaće klirinška kuća *European Commodity Clearing AG* (ECC AG) koja će delovati u svojstvu centralnog saugovarača za sve trgovine u okviru SEEPEX-a.⁸ Uvođenjem centralne ugovorne strane povećava se finansijska sigurnost učesnika na tržištu, umanjuju se finansijski rizici i garantuje se fizička isporuka dogovorenih transakcija na berzi u skladu sa Srpskim pravnim/regulatornim okvirom i glavnim međunarodnim principima kliringa.

Na srpskoj berzi električne energije mogu da učestvuju domaće i strane kompanije koje poseduju odgovarajuću i validnu licencu izdatu od Agencije za energetiku. Industrijski potrošači na domaćem tržištu koji kupuju električnu energiju za sopstvene potrebe ne moraju da poseduju odgovarajuću licencu za učešće na srpskoj berzi električne energije. Pored potrebnih odgovarajućih licenci za učešće na srpskoj berzi električne energije potrebno je rešiti pitanje balansno odgovorne strane i pitanje kliringa (odabira jednog od članova klirinške kuće ECC AG). Trgovanje na srpskoj berzi električne energije SEEPEX se vrši u skladu sa Tržišnim Pravilima koja su javna i ista za sve učesnike berze. Tržišna pravila se sastoje od Pravila Organizovanog Tržišta, Operativnih Pravila i Pravila Ponašanja.⁹ Pomenuta pravila su definisana Ugovorom o trgovini koji se potpisuje između učesnika i SEEPEX berze ukoliko su svi prethodno pomenuti uslovi za učestvovanje na berzi ispunjeni. Tržišna pravila garantuju fer i transparentan pristup organizovanom tržištu električne energije i formiranje transparentne i pouzdane referentne cene električne energije za Srbiju.

O načelu poverljivosti i poštovanju SEEPEX Tržišnih pravila, sprečavanju potencijalnih zloupotreba, vodiće računa interna nezavisna

⁸ <http://www.kzk.gov.rs/kzk/wp-content/uploads/2015/07/EPEX-SPOT-SE-Francuska-JP-Elektrromre%C5%BEa-Srbije-Srbija-SEEPEX-ad-Srbija.pdf>

⁹ <http://www.seepex-spot.com/sr/proizvodi/trgovina>

Kancelarija za nadzor berze, po ugledu na EPEX-ov model, koja će direktno podnosi izveštaj bordu SEEPEX-a i Organizovanom Market Komitetu.¹⁰

3.1 Dan-unapred aukcija i cene usluga na srpskoj berzi električne energije

Tržište električne energije u Srbiji ima visok nivo prekogranične i bilateralne likvidnosti. Berza SEEPEX trenutno nije likvidna pa će uvođenje dodatnih tržišnih usluga (unutar dana tržište i drugo) uslediti u kasnijoj fazi razvoja. Srpska berza električne energije trenutno ima šest registrovanih učesnika od kojih su četiri uglavnom snabdevači i trgovci električnom energijom (Tinmar Energy SA, Ezpada s.r.o, Energy Financing Team AG i GEN-I), Interenergo d.o.o. je mali proizvođač električne energije iz obnovljivih izvora, ali ujedno i trgovac električnom energijom. Strateški partner i najdominantniji proizvođač (ponuđač) električne energije na srpskoj berzi električne energije SEEPEX je JP Elektroprivreda Srbije. Likvidnost berze se postiže većim brojem učesnika na berzi i većom količinom električne energije koja se nudi i kojom se trguje na berzi. Plan je da do kraja 2016. godine bude ukupno 15 registrovanih učesnika na berzi što će dodatno doprineti podizanju likvidnosti srpske berze električne energije.

Proizvodi kojima se trguje na srpskoj berzi električne energije su standardni ugovori za fizičku isporuku električne energije unutar srpskog prenosnog sistema.¹⁰ Trgovina proizvoda se odvija na satnom nivou za naredni dan, a proizvodi su okarakterisani u okviru pocesa aukcije, sa isporukom električne energije sledećeg dana u 24 časovnim intervalima. Dan-unapred aukcije podrazumevaju anonimno podnošenje ponuda na berzi za svaki sat narednog dana, za prodaju i kupovinu električne energije u standardizovanoj elektronskoj formi. Podnošenje ponuda i zahteva se vrši putem zaštićenog pristupa i nije moguće videti ponude i zahteve drugih učesnika na berzi. Procedura određivanja optimalnih satnih cena započinje proverom formalne ispravnosti prispelih ponuda i zahteva, a nastavlja se primenom algoritma za njeno određivanje. Na osnovu određene optimalne satne cene poznato je koje će ponude biti prihvaćene, a koje odbačene, kao i zahtevi za posmatrani sat. Optimalna satna cena je ona koja maksimizira ukupnu dobit prodavaca i kupaca, a dobija se u preseku agregirane krive ponude i krive tražnje za dati sat. Referentna bazna cena predstavlja srednju cenu svih satnih cena na

¹⁰

<http://www.seepex-spot.com/sr/nadzor-trzista/stvaranje-poverenja-na-trzistu>

dnevnom nivou. Vreme zatvaranja ponuda za prodaju i kupovinu električne energije za dan-unapred aukcije na berzi je svakodnevno u 10:15 časova. Rezultati aukcije se objavljuju čim postanu dostupni od 10:25 časova. Trgovina se obavlja u evrima, opseg cena je od 0 €(minimalna cena) do 3 000 € (maksimalna cena), a količina kojom se trguje (pozitivna, negativna ili nula) mora biti unešena u cenovnim granicama. Za razliku od drugih tržišta u okviru EPEX SPOT berze (npr.Nemačke), berza SEEPEX neće uvoditi negativnu cenu električne energije na berzi. Prilikom unošenja ponuda i zahteva minimalno povećanje količine je definisano na 0.1 MW, a minimalno povećanje cene na 0.1 €/MWh. Svi zaključeni kupoprodajni ugovori o trgovini električnom energijom obavezno se prosleđuju operatoru prenosnog sistema koji je zadužen za nadgledanje fizičke realizacije ugovorenih obaveza svih učesnika.⁵ Operator prenosnog sistema na bazi ugovorenih transakcija sprovodi analizu tokova snaga i analizira raspoložive prenosne kapacitete, obezbeđuje dodatne prenosne kapacitete ukoliko su potrebni ili suspenduje pojedine transakcije koje bi mogle dovesti do zagušenja.

Srpska berza električne energije je profitno orijentisana berza koja će ostvarivati prihode na osnovu korisničkih naknada i provizije za obavljene transakcije (obim trgovine) koje su definisane u skladu sa naknadama koje važe na EPEX SPOT tržištu, prilagođene veličini i obimu srpskog tržišta i stepenu razvoja dan-unapred tržišta u Srbiji. Naknada za nove učesnike na berzi SEEPEX iznosi 15 000 €, a na EPEX SPOT berzi 25 000 €. Fiksni troškovi registrovanih učesnika na nivou jedne godine koji se plaćaju kvartalno (naknade berze), na obe berze za dan-unapred aukcije, iznose 18 000 € i podrazumevaju 2 korisnika i 2 portfolija na ETS trgovackoj platformi. Varijabilni troškovi učesnika na berzi podrazumevaju proviziju koju ostvaruje berza za obavljene transakcije (prodaja,kupovina) i u slučaju SEEPEX-a se za obavljene transakcije obračunavaju sa 0,095 €/MWh, a u slučaju EPEX SPOT za nemačko tržište sa 0,04 €/MWh, za francusko tržište sa 0,07 €/MWh. Klirinška kuća takođe učesnicima na berzi naplaćuje svoje usluge tako što obavljenu količinu transakcija (prodaja,kupovina) množi sa 0,02 €/MWh. Regulisana berza električne energije u Srbiji bi nudila niže cene naknada za učešće i trgovinu na berzi, ali bi imala manji podsticaj za razvoj dodatnih tržišnih usluga, kao i veće troškove koje bi snosili svi građani Srbije za rad berze električne energije.

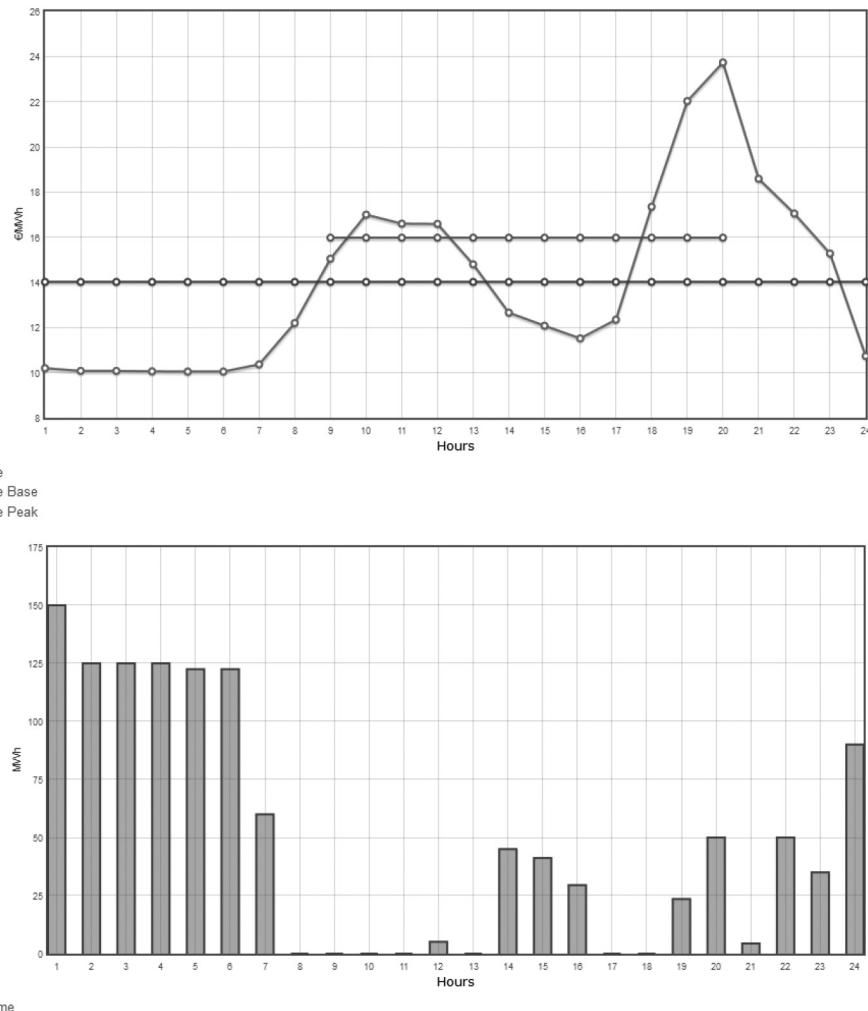
Očekivani profit srpske berze električne energije sa dosadašnjih šest učesnika i devet novih učesnika na berzi uz navedene nadoknade, trebalo bi da iznosi 500 000 evra godišnje.

4. POREĐENJE DAN-UNAPRED AUKCIJE NA SEEPEX I EPEX SPOT BERZI

Evropska berza električne energije EPEX SPOT upravlja radom spot tržišta električne energije u Nemačkoj/Austriji, Francuskoj i Švajcarskoj i broji ukupno 230 članova i pruža različite tržišne usluge na pomenutim tržištima.

Da bi se ocenio rad SEEPEX berze, u nastavku će biti dato poređenje sa evropskom EPEX berzom za nemačko tržište za dva različita dana u nedelji za dan-unapred aukcije. Na slici 4.1 dat je prikaz obavljene dan-unapred aukcije za dan 6.3.2016.godine na berzi SEEPEX za srpsko dan-unapred tržište. Treba napomenuti da se radi o jednom danu vikenda kada najveći deo privrede ne obavlja svoje svakodnevne radne aktivnosti.

Slika 4.1 Cena i količina električne energije za dan-unapred aukciju za dan 6.3.2016. na SEEPEX berzi



Izvor: <http://www.seepex-spot.com/en/market-data/day-ahead-auction/auction-chart/2016-03-06/RS>

Na osnovu slike 4.1 vidi se da cene električne energije ne variraju puno, iako srpska berza električne energije nije likvidna što je dobar znak. Kriva optimalnih cena za svaki sat (kriva cena) prati izgled krive potrošnje.

Period najniže potrošnje sa slike 4.1 u toku dana je od 00 časova do 06 časova i tada su potrebni samo najefikasniji generatori, marginalni trošak je mali i cene električne energije su zato najniže. Periodi više potrošnje su u intervalu od 08 do 15 časova i intervalu od 19 do 22 časova i predstavljeni su porastom cena električne energije u vidu pikova na slici 4.1. U intervalima više potrošnje potrebno je uključivanje i manje efikasnih generatora da bi se zadovoljila tražnja, pa je marginalni trošak u tom slučaju veliki, kao i cena električne energije. Bazna cena električne energije na prikazanoj slici 4.1 za dan 6.3.2016. je 14.02 €/MWh, a obavljena količina transakcija je 1203.7 MWh.

U interesu elektroenergetskog sistema je da se veliko vršno opterećenje smanjuje cenovnim mehanizmom, tako da dođe do približnog izjednačavanja bazne i vršne cene električne energije čime bi se osigurala ravnoteža u proizvodnji i potrošnji električne energije. Za period vršnog opterećenja uzima se interval od 08 do 20h u toku dana za koji se proračunava vršna cena električne energije i vršna količina koje na prikazanoj slici respektivno iznose 15.98 €/MWh, 194.3 MWh. Vršna cena predstavlja srednju cenu svih satnih cena u intervalu od 08-20 h na dnevnom nivou.

Na osnovu količine električne energije koja je ugovorena prilikom aukcije tokom svakog sata za naredni dan i prikazana na slici 4.1 jasno se vidi da srpska berza električne energije nije likvidna. U određenim vremenskim intervalima u toku dana (8-11h, 13h, 17-18h) nije prodata/kupljena nikakva količina električne energije (0 MWh). Ugovorena količina električne energije varira iz sata u sat tokom dana, a razlog tome je mali broj učesnika na berzi, odnosno nezadovoljavajuća ponuda električne energije u pojedinim satima zbog nedovoljne proizvodnje proizvodnih kompanija koje učestvuju na berzi.

Na slici 4.2 dat je prikaz obavljene dan-unapred aukcije za dan 6.3.2016.godine na EPEX SPOT berzi za nemačko dan-unapred tržište.

Slika 4.2 Cena i količina električne energije za dan-unapred aukciju za dan 6.3.2016. na EPEX SPOT berzi za nemačko tržište

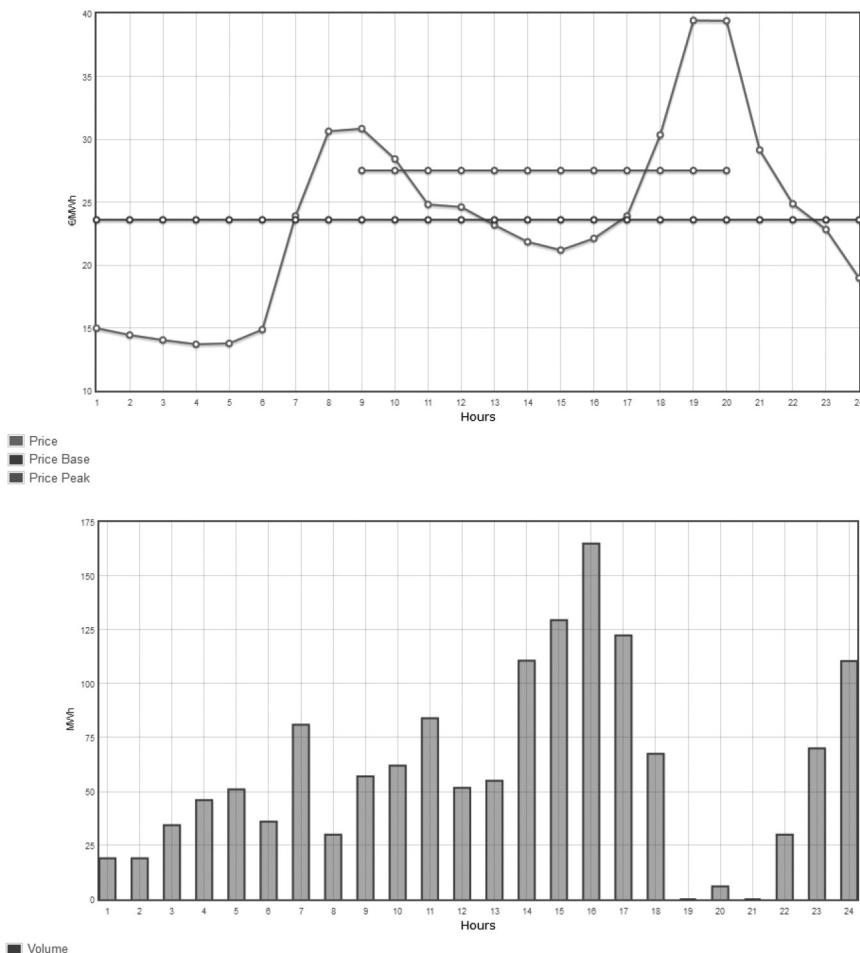


Izvor: <http://www.epexspot.com/en/market-data/dayaheadauction/chart/auction-chart/2016-03-06/DE>

Na osnovu slike 4.2 jasno se vidi da je evropska berza za nemačko tržište likvidna i da je količina obavljenih transakcija ceo jedan red veličina veća u odnosu na srpsku berzu električne energije za isti dan i da iznosi 597.359 GWh. Ugovorena količina električne energije za nemačko tržište ne varira puno iz sata u sat u toku dana, kao u slučaju srpske berze za isti dan. Ugovorena količina električne energije ne varira puno jer je broj učesnika na evropskoj berzi čak 38 puta veći, a time je veća i ponuda električne energije proizvodnih kompanija koje učestvuju na berzi. Na osnovu krive cene koja prati potrošnju vidi se da su vršna opterećenja daleko manja nego u slučaju srpske berze za isti dan. Međutim, kao što može da se vidi na osnovu slika 4.1 i 4.2 cena električne energije na srpskoj berzi prati cenu električne energije na nemačkoj berzi što je takođe dobar signal za srpsku berzu električne energije. Bazna cena električne energije za 6.3.2016. na EPEX SPOT berzi za nemačko dan-unapred tržište iznosila je 21.33 €/MWh i jednaka je vršnoj ceni za taj dan.

Na slici 4.3 prikazana je aukcija dan-unapred za radni dan u nedelji i to za dan 10.3.2016. na SEEPEX berzi.

Slika 4.3 Cena i količina električne energije za dan-unapred aukciju za dan 10.3.2016. na SEEPEX berzi



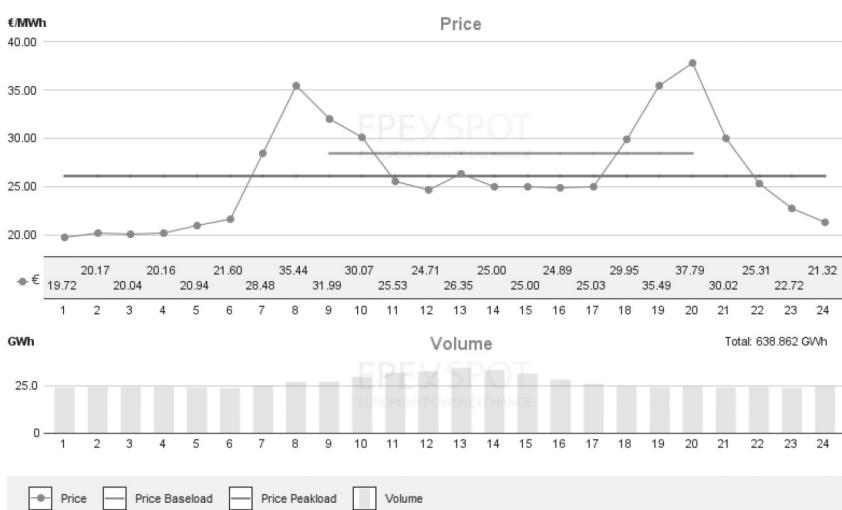
Izvor: <http://www.seepex-spot.com/en/market-data/day-ahead-auction/auction-chart/2016-03-10/RS>

Na osnovu slike 4.3 vidi se da je bazna cena električne energije za dan 10.3.2016. iznosila 23.59 €/MWh (veća cena nego za dan 6.3.2016.), a količina ugovorenih transakcija 1437.7 MWh. Vršna cena električne energije je svakako bila veća od bazne cene i iznosila je 27.51 €/MWh, a vršna količina za dan 10.3.2016. je bila 910.8 MWh. Kriva cena prati krivu potrošnje.

Ugovorena količina električne energije varira iz sata u sat kao i 6.3.2016. zbog nelikvidnosti srpske berze, ali je ugovorena količina električne energije u pojedinim satima daleko veća i bolja nego 6.3.2016. na SEEPEX berzi.

Na slici 4.4 prikazana je aukcija dan-unapred za dan 10.3.2016. na EPEX SPOT berzi za nemačko dan-unapred tržište.

Slika 4.4 Cena i količina električne energije za dan-unapred aukciju za dan 10.3.2016. na EPEX SPOT berzi za nemačko tržište



Izvor: <http://www.epexspot.com/en/market-data/dayaheadauction/chart/auction-chart/2016-03-10/DE>

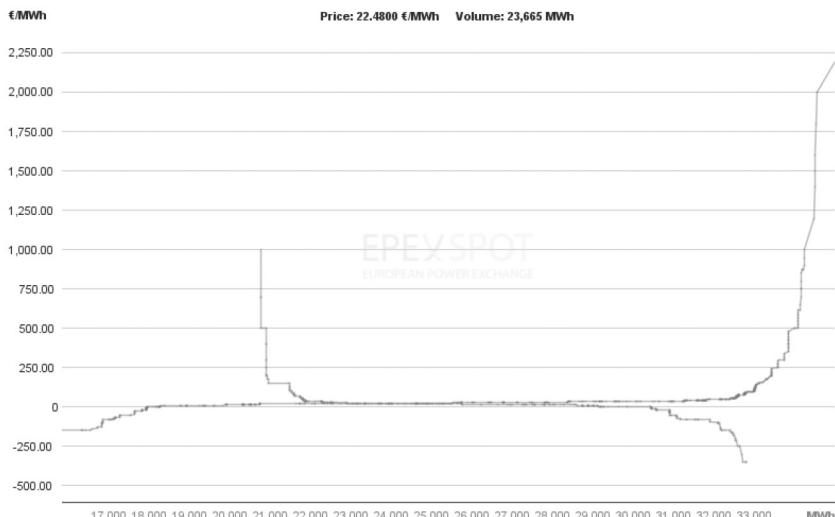
Na osnovu slike 4.4 vidi se da je bazna cena električne energije za 10.3.2016. iznosila 26.16 €/MWh, što je do nekle slična cena ostvarenoj baznoj ceni na srpskoj berzi električne energije za isti dan. Količina ugovorenih transakcija je 638.862 GWh što je daleko veća ugovorena količina nego u slučaju srpske berze za isti dan, čak 440 puta. Vršna cena električne energije (28.48 €/MWh) je veća od bazne cene električne energije za nemačko tržište za dan 10.3.2016 što je i za očekivati (kao i u slučaju srpske berze i srpskog tržišta). Vršna količina za dan 10.3.2016. je 346.127 GWh što je daleko veća vršna količina u odnosu na srpsku berzu za isti dan. Izgled krivih kretanja cena u slučaju obe berze je sličan, a vršna opterećenja se javljaju u sličnim vremenskim intervalima u toku dana.

4.1. Negativne cene na EPEX SPOT berzi za nemačko tržište

Ekspanzija obnovljivih izvora u Nemačkoj dovela je do pada veleprodajnih tržišnih cena električne energije i pojave negativnih cena usled povećane ponude električne energije na tržištu. Veleprodajne cene električne energije u Nemačkoj tokom 2008. bile su jedne od najvećih u Evropi. Obnovljivi izvori energije mogu imati vrlo niske ili nula marginalne troškove proizvodnje, zbog činjenice da im ne treba gorivo i da su često subvencionisani od strane države.¹¹ Marginalni trošak proizvodnje može biti i negativan. To doprinosi niskim cenama električne energije u trenucima niske tražnje. U slučaju negativne cene proizvođač nekome plaća da se otkupi višak proizvedene energije.¹² Negativne cene međutim služe i kao pokazatelj nedovoljnih prekograničnih kapaciteta. Berza SEEPEX za srpsko tržište nije uvela negativne cene električne energije. Na EPEX spot tržištu zbog postojanja negativnih cena, cene električne energije se kreću u rasponu od -500 €/MWh do 3000 €/MWh.

Na slici 4.5 dat je prikaz kretanja negativnih cena ponude na osnovu agregiranih krvi ponude i tražnje na nemačkom spot tržištu za dan-unapred aukciju za sat od 00-01h za dan 1.3.2016.

Slika 4.5 Negativne cene na EPEX SPOT berzi za nemačko tržište



Izvor: <http://www.epexspot.com/>

¹¹ http://repozitorij.fsb.hr/4708/1/Pavlinek_2015_zavrnsni_preddiplomski.pdf

Na osnovu preseka agregirane krive ponude i agregirane krive tražnje za jedan sat, od 00 do 01 za dan 1.3.2016, dobija se optimalna cena električne energije za taj sat i to je 22.4800 €/MWh i količina 23 665 MWh.

Maloprodajne cene električne energije u zemljama jugoistočne Evrope su daleko najniže u Evropi, većinom su regulisane. U zemljama Evropske unije maloprodajne cene rastu i najviše su u Danskoj i Nemačkoj prema izveštaju Evropske komisije za treći kvartal 2015.godine. Potrošačke cene su najviše u dve pomenute zemlje zbog visokog udela poreza na obnovljive izvore energije u tim zemljama. Visoke cene električne energije u maloprodaji su zastupljene i u Ujedinjenom Kraljevstvu i Irskoj zbog manjka dostupnih interkonekcija prema susednim tržištima električne energije.

Korist od osnivanja berze električne energije u Srbiji za učesnike, kao i za krajnje kupce (građane i privredu) je višestruka. Korist za učesnike se ogleda u nediskriminatornoj trgovini i postizanju transparentne i pouzdane referentne cene za srpsko dan-unapred tržište električne energije, dok se korist za građane i privredu ogleda kroz uvećanu ponudu na tržištu električne energije koja će dovesti do unapređenja konkurenčije na polju mogućih snabdevača, kao i poboljšanju ukupne sigurnosti snabdevanja i rada elektroenergetskog sistema.

ZAKLJUČAK

Sporazum o Energetskoj zajednici zemalja jugoistočne Evrope je prekretnica u liberalizaciji tržišta električne energije u regionu jugoistočne Evrope. Liberalizacija tržišta električne energije je jedan od preduslova za uvođenje organizovanog tržišta električne energije i uvođenje konkurenčije na tržištu električne energije u zemljama jugoistočne Evrope. Osnivanje nacionalnih berzi električne energije u jugoistočnoj Evropi je važan korak ka spajanju nacionalnih tržišta električne energije u regionalno tržište električne energije u jugoistočnoj Evropi sa ciljem njegove integracije sa unutrašnjim tržištem električne energije Evropske unije. U tom procesu spajanja tržišta u regionu jugoistočne Evrope srpska berza bi trebalo da ima ključnu ulogu zbog dobrog geografskog položaja Republike Srbije kao čvorista gde se susreću ponuda i tražnja električne energije. Srpska berza električne energije SEEPEX je profitno orijentisana berza bez regulisanih cena usluga. Profitno orijentisane berze u Evropi zauzimaju sve dominantniji položaj na tržištu električne energije i dovode do potencijalnih neefikasnosti i zloupotreba u

vidu donošenja neefikasnih pravila u interesu berzi, sprečavanju konkurenčije i monopolističkog određivanja cena za svoje korisnike. Kako bi se sprečio pomenuti negativni uticaj koji berze mogu da imaju, na srpskom tržištu električne energije berza će koegzistirati sa bilateralnim tržištem, povećaće se zahtevi za transparentnost rada berze, a Kancelarija za nadzor berze će vršiti nadzor organizovanog tržišta. Srpska berza električne energije treba da obezbedi fer i nediskriminujući pristup svim potencijalnim učesnicima električne berze, da omogući razvoj organizovanog tržišta električne energije u Srbiji i obezbedi transparentnu i referentnu cenu električne energije za srpsko tržište koja će ujedno biti jasan investicioni signal budućim investitorima u Srbiji.

THE ANALYSIS OF POWER EXCHANGE SEEPEX

Abstract

The electric power system reform in the region of the southeastern Europe is complex process. The goal of the reform is the liberalization of the electric power market and the allowing competition in the market. Liberalization and competition in the market leads to the electric power price decrease and gives the possibility to the final consumers to choose the supplier. The reference prices of electric power for wholesale market are formed at the organized markets of electric power based on the law of supply and demand of participants. Power exchanges are organized markets of electric power. According to wanted model of interior market of European Union and Treaty establishing the Energy Community, serbian power exchange was established. Serbian power exchange is working as spot market with day-ahead auctions. The role of serbian power exchange in the process of coupling the markets of southeastern Europe countries is important due to good central position of the Republic of Serbia in the region and very active over-the-counter trade. Serbian power exchange have role in determination of transparent and reference price of electric power for serbian wholesale market.

Keywords: liberalization, wholesale market, power exchange, spot market

LITERATURA

Berze, tržište električne energije u jugoistočnoj Evropi i EU, raspoloživo na Internet adresi: <http://ees.etf.bg.ac.rs/predmet.php?Id=17#fajlovi>, [Pristup: 23/3/16]

“Energetska zajednica jugoistočne Evrope na delu”, raspoloživo na Internet adresi: <http://www.emins.org/srpski/news/article/energetska-zajednica-jugoistocne-evrope-na-delu>, [Pristup: 23/3/16]

http://ees.etf.bg.ac.rs/predmeti/26/7_Trziste%20-%201%20deo.ppt

<http://www.kzk.gov.rs/kzk/wp-content/uploads/2015/07/EPEX-SPOT-SE-Francuska-JP-Elektromre%C5%BEa-Srbije-Srbija-SEEPEX-ad-Srbija.pdf>

<http://www.seepex-spot.com/sr/proizvodi/trgovina>

<http://www.seepex-spot.com/sr/nadzor-trzista/stvaranje-poverenja-na-trzistu>

http://repozitorij.fsb.hr/4708/1/Pavlinek_2015_zavrsni_preddiplomski.pdf

Osmanbegović, E., Kokorović, M., (2009), “Uticaj liberalizacije tržišta na cijene električne energije”, Tranzicija, 10 (21 – 22): 181 – 202

Pollitt, M., Jamasb, T., (2005), “Electricity Market Reform in the European Union: Review of Progress toward Liberalization & Integration” *The Energy Journal*, Vol. 26, Special Edition, pp. 11-41

Stefanović, N., (2015), “Zašto i kako regulisati berzu električne energije?”, CIGRE 2015

Zakon o energetici, (“Službeni glasnik RS” br. 145/14)
