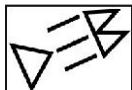


**DRUŠTVO  
EKONOMISTA  
BEOGRADA  
osnovano 1932**

**EKONOMSKI  
VIDICI**

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

Godina XVII, Broj 3  
Beograd, septembar 2012. godine



# EKONOMSKI VIDICI

Časopis Društva ekonomista Beograda (Osnovano 1932.g.)

Godina XVII

Beograd, septembar 2012.

Broj 3 str. 323-474

**Izdavač:**

Društvo ekonomista Beograda,  
Beograd, Kneza Miloša 10  
Tel/faks: 011/3230-120  
Žiro račun: 180-100121001142034  
E-mail: debeograd@gmail.com

**Predsednik Društva**

**ekonomista Beograda:**

Prof. dr Gojko Rikalović

**Glavni i odgovorni urednik:**

Prof. dr Jelica Petrović - Vujačić

**Urednik:**

Bude Šever, dipl. ecc, dipl. prav.

**Redakcija, Board of Editors**

**Redakcioni kolegi**

Prof. dr Jelica - Petrović Vujačić, Prof. dr Zorka Zakić, prof. dr Vesna Milićević, prof. dr Petar Đukić, prof. dr Branko Medojević, prof. dr Ljubinka Joksimović, prof. dr Gojko Rikalović, prof. dr Ivica Stojanović, prof. dr Darko Marinković, dr Milan Šojić, dr Jugoslav Mijatović, prof. dr Sreten Vuković, prof. dr Sida Subotić, prof. dr Nataša Cvetković, prof. dr Ljiljana Jeremić, prof. dr Radmila Grozdanić, dr Snežana Grk, naučni savetnik, prof. dr Bojan Ilić, prof. dr Gordana Kokeza, Bude Šever, dipl. ek. dipl. prav.

**Tehnički urednik:**

Slavomir Mirković

**Štampa:**

FORMA B, Čika Miše Đurića 20,  
Beograd, tel. 2777-104

Časopis izlazi četiri puta godišnje

**Publisher:**

Economists Association of Belgrade (Founded in 1932), Beograd, Kneza Miloša 10, Tel/fax: 011/3230-120

**President of Economists Association of Belgrade:**

Profesor dr Gojko Rikalović

**Editor-in-Chief:**

Prof. dr. Jelica Petrović - Vujačić

**Editors:**

Bude Šever, dipl. ecc, dipl. prav.

**Technical Editor:**

Slavomir Mirković

**Издательство:**

Сојуз економиста Белграда, Београд, Кнеза Милоша 10, Тел/факс: 011/3230-120

**Председатель Союза экономистов Белграда:**

Проф. др Гојко Рикаловић

**Главный и ответственный редактор:**

Проф. др Јелица Петровић - Вујачић

**Редакторы:**

Буде Шевер, дипл. ецц, дипл. прав.

**Технический редактор:**

Славомир Мирковић



Ekonomski vidici godina XVII Broj 3 2012.

## SADRŽAJ

<b>Jugoslav Aničić, Dragan Radović, Branka Radović</b>	
FINANSIJSKI ASPEKTI PRIVREDE SRBIJE	
U KRIZNOM PERIODU . . . . .	323
<b>Maja Drobnjaković</b>	
ULOGA PROPAGANDE U BANKARSKOM SEKTORU . . . . .	335
<b>Jugoslav Mijatović</b>	
KA NOVOM MODELU ZAPOŠLJAVANJA . . . . .	349
<b>Vladimir Marinković, Nataša Stanisavljević</b>	
NOVI, FLEKSIBILNI RAZVOJNI MODEL ZAPOŠLJAVANJA . . . . .	363
<b>Milena Lutovac, Miloš Lutovac</b>	
PREOBRAŽAJ FINANSIRANJA VISOKOG OBRAZOVANJA	
U SRBIJI U FUNKCIJI NOVOG MODELA RAZVOJA . . . . .	377
<b>Milić Joksimović</b>	
VEŠTINE PRE DIPLOMA – LEK ZA NEZAPOSLENOST . . . . .	385
<b>Ljiljana Dimitrijević</b>	
UPRAVLJANJE KADROVIMA U FUNKCIJI EFIKASNOG	
UPRAVLJANJA MARKETINGOM . . . . .	397
<b>Kvrgić Goran, Jevtić Boris, Vujičić Slađana</b>	
MEHANIZMI MULTIGARANCIJA U FINANSIRANJU	
INOVATIVNIH TEHNOLOGIJA MSP . . . . .	407
<b>Snežana Urošević, Bojana Pejčić, Gordana Kokeza</b>	
JAČANJE KOMPETENCIJA LJUDSKIH RESURSA U CILJU	
SMANJENJA NEZAPOSLENOSTI . . . . .	421
<b>Boško Rodić, Milan Mitrović, Uroš Mitrović</b>	
MARKETING U USLOVIMA DIGITALNE EKONOMIJE I	
ELEKTRONSKOG POSLOVANJA . . . . .	437
<b>Predrag Ubavić</b>	
Karakteristike cene turističkih proizvoda	
i usluga . . . . .	449
<b>Mira Rakić, Beba Rakić</b>	
Razvoj trgovinskih marki . . . . .	465



*Doc. dr Jugoslav Aničić\**  
*Doc. dr Dragan Radović\*\**  
*Mr Branka Radović\*\*\**

## **FINANSIJSKI ASPEKTI PRIVREDE SRBIJE U KRIZNOM PERIODU**

### **Rezime**

Proces tranzicije privrede Srbije, koji je još uvek u toku, dolaskom svetske ekonomske krize, otkrio je niz slabosti domaće privrede koji se ogledaju u nerazvijenosti realnog sektora privrede, opadanju industrijske proizvodnje, sporog razvoja preduzetništva, niske konkurentnosti domaćeg proizvoda što je dovelo do problema likvidnosti огромнog broja privrednih subjekata. Posledica takvog poslovnog okruženja je izrazito nepovoljna finansijska struktura preduzeća koja je dugočno neodrživa jer dovodi do gašenja velikog broja privrednih subjekata.

U radu će biti analizirani uzroci koji su doveli do opšte nelikvidnosti naše privrede, ostvareni rezultati preduzeća u kriznom periodu, posledice koje nastaju iz takvog stanja, kao i predlozi mera za njegovo prevazilaženje.

**Ključne reči:** nelikvidnost, finansijska struktura, izvori finansiranja

### **Uvod**

Ekonomска politika Srbije u tranzpcionom periodu se bazirala na prekomernoj javnoj i ličnoj potrošnji, rastu spoljne zaduženosti i neefikasnoj privatizaciji što je dovelo do negativne promene privredne strukture naše zemlje. U periodu od 2001. do 2008. godine ostvarene stope rasta BDP su bile relativno visoke, ali sa nedovoljnim razvojem industrijskog sektora: najveći rast su ost-

---

\*

Univerzitet Union – Nikola Tesla, Fakultet za preduzetnički biznis, Beograd, bilansau-dit@open.telekom.rs

\*\*

Univerzitet Alfa u Beogradu, Fakultet za menadžment Novi Sad, drarad@ open.telekom.rs

\*\*\*

Nacionalna služba za zapošljavanje Beograd, banka.radovic@ gmail.com

varile delatnosti usluga usko povezane sa velikim, a ekonomski neopravdanim uvozom, dok je razvoj realnog sektora privrede potpuno izostao. Zbog toga su se proizvodnje neravnoteže, kako unutrašnje, kroz odnos potrošnje i proizvodnje i štednje i investicija, tako i spoljne, preko spoljnotrgovinskog i platnobilansnog salda.

Privredni sistem Srbije opterećen je strukturnim neskladima, zaostalom tehnologijom, visokim troškovima proizvodnje, neefikasnošću, niskim nivoom investicija i malim izvozom, što u uslovima ekonomske krize ima posebnu težinu. Brz privredni rast, koji je neophodan Srbiji, zahteva pre svega, velika investiciona ulaganja da bi se ubrzao privredni rast i smanjio zaostatak za razvijenim svetskim ekonomijama. Međutim, usled nestabilnosti i nepredvidivosti ekonomske prilike u zemlji praćenih snažnim inflatornim pritiscima, slabosti privrede Srbije prisutne u prethodnom periodu, dodatno su naglašene u vremenu ekonomske krize. To veoma jasno ilustruju podaci o poslovanju privrednih društava tokom 2009. i 2010. godine, kao i u proteklom delu tekuće godine.

Posebno izraženi problemi sa kojima se suočava srpska privreda, koji su u uslovima izazovnog okruženja postali još akutniji, su hronična nelikvidnost privrede i poslovanje u zoni visoke zaduženosti. Mogućnosti pribavljanja novih, eksternih izvora finansiranja su ograničene i dodatno je potencirana osjetljivost privredne strukture na nepovoljne faktore iz okruženja, pa je rešavanje pomenuih problema, u cilju stvaranja pretpostavki na kojima bi počivao održivi razvoj najveći ekonomske izazov u budućem periodu.

U tom smislu, namera ovog rada je da utvrdi osnovne uzroke pada ekonomske aktivnosti u Srbiji u tranzpcionom periodu koji je rezultirao veoma lošim finansijskim performansama preduzeća i da ukaže na moguće mere i aktivnosti, pre svega u finansijskoj sferi, koje bi značajno doprinele bržem i održivom razvoju srpske privrede.

## Makroekonomski ambijent

Makroekonomski uslovi poslovanja u Republici Srbiji poslednjih godina snažno su determinisani nasleđenom privrednom strukturu iz predtranzacionog perioda, ekonomskom politikom posle 2000. godine i posledicama svetske finansijske krize. To pokazuju i kretanja osnovnih makroekonomskih agregata u poslednje dve godine (Tabela 1.) Tako je bruto domaći proizvod u 2010. godini zabeležio rast od 1,8%, što ukazuje na veoma umereni oporavak privrede jer je time nadoknađeno tek nešto više od polovine pada iz prethodne godine (3,1 %). Struktura društvenog bruto proizvoda je nepovoljna jer je i dalje domi-

nantno učešće nerazmenljivog sektora, dok je nivo učešća razmenljivog sektora (poljoprivreda, prerađivačka industrija, snabdevanje električnom energijom, gasom i dr.) daleko od razvojnih potreba.

Rast industrijskog obima proizvodnje od 2,9% u 2010. godini je nadoknadio tek četvrtinu pada prethodne godine, a spoljnotrgovinski deficit, iako smanjen u 2010. godini je i dalje nedopustivo visok što ukazuje na izuzetno nisku konkurentnost domaćih preduzeća na međunarodnom tržištu. Nastavljen je trend smanjenja broja zaposlenih uz dvocifrenu inflaciju, slabljenje domaće valute i izuzetno niske realne zarade. Ovakav poslovni ambijent, uz prisutne efekte finansijske krize uslovio je pojačanu opreznost stranih investitora, pa je obim privučenih stranih direktnih investicija u 2010. godini smanjen za gotovo dve petine u odnosu na prethodnu godinu.

**Tabela 1: Osnovni makroekonomski pokazatelji**

OPIS	2010	2009
BDP (u milionima dinara- stalne cene 2002. godina)	1.333.400	1.310.178
Stopa rasta BDP	1,8	-3,1
Industrijska proizvodnja	102,9	87,9
Stopa inflacije (cene na malo)	11,5	10,4
Izvoz	7.393,4	5.961,3
Uvoz	12.621,9	11.504,7
Spoljnotrgovinski deficit (u milionim evra)	5.228,5	5.543,4
Broj zaposlenih (u hiljadama)	1.771	1.857
Bruto zarade (u dinarima )	47.450	44.147
Neto zarade (u dinarima)	34.142	31.773
Vrednost evra u odnosu na jedan dinara (31. decembar)	105,50	95,89

Izvori podataka: Republički zavod za statistiku Srbije, Narodna banka Srbije

Neujednačen razvoj poslovnog ambijenta tokom krize, kao i prethodnih godina, je jedna od dominantnih karakteristika srpske privrede. Neravnometerna privredna disperzija posledica je izražene sektorske i teritorijalne koncentracije finansijskih performansi privrednih društava, a asimetričnost podstiče i visoka

koncentracija kapitala u velikim privrednim društvima. Istovremeno, regionalni dispariteti ukazuju na dugotrajno odsustvo razvojne regionalne politike, sa svim posledicama koje su sada došle do punog izražaja.

Hronična nelikvidnost privrednih subjekata i poslovanje u zoni visoke zaduženosti (Tabela 2.) nastavljeno je i u 2011. godini. Tako je, prema podacima Agencije za privredne registre, za prvih devet meseci tekuće godine osnovano 6.400 privrednih društava što je za 15% manje nego u istom periodu prethodne godine. Istovremeno, iz registra je obrisano čak 10.800 preduzeća, a u istom periodu prošle godine 5.347 preduzeća; na ovakvi porast broja ugašenih preduzeća značajno je uticao i automatski stečaj koji se primenjuje od sredine 2010. godine.

Nepovoljna okolnost za razvoj privrede Srbije je i koncentracija broja privrednih društava na teritoriji Beograda i Južno-bačkog okruga, u kojima, prema podacima privrednog registra posluje preko 50 odsto privrednih društava, dok je njihov broj izuzetno mali u pojedinim nerazvijenim okruzima (Pirotski, Zaječarski, Borski, Jablanički...). Broj zaposlenih je smanjen na nivou svih okruga u odnosu na 2009. godinu, pri čemu je najizraženiji pad zabeležen u Topličkom okrugu od čak 17,4%.

**Tabela 2. Učešće preduzeća u spoljnem dugu Republike Srbije  
(iznos u milionima evra)**

	2002	2008	2009	2010
Stanje spoljnog duga ( A+B)	9.402,1	21.084,4	22.487,3	23.786,4
A) Dugoročni dug (1+2)	8.796,0	18.945,1	20.482,5	21.956,0
1. javni sektor	8.532,5	6.503,0	7.762,3	9.076,4
2. privatni sektor	263,6	12.442,1	12.720,3	12.879,6
2.1. banke	28,3	2.201,3	2.569,9	3.361,9
2.2. preduzeća	235,2	10.240,8	10.123,4	9.517,6
B) Kratkoročni dug (1+2)	606,1	2.143,3	2.004,8	1.830,4
1. javni sektor	95,9	17,7	1,5	-
2. Privatni sektor	510,2	2.156,6	2.003,3	1.830,4
2.1. banke	18,7	1.322,9	1.713,1	1.730,7
2.2. preduzeća	491,5	802,7	290,2	99,7

Izvor: Statistički bilten Narodne banke Srbije, 2011. godina

Sektorski raspored privrednih društava pokazuje da je preko dve trećine od ukupnog broja poslovalo u svega tri sektora: trgovina na veliko i malo 37,4%, prerađivačka industrija 19,0% i u sektoru stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti 10,9%. Potencijalnu opasnost za privredu Srbije može predstavljati veliki broj privrednih društava koja nemaju zaposlene, koja iz godine u godinu čine četvrtinu od ukupnog broja privrednih društava, a najviše su zastupljena u sektorima trgovine na veliko i malo, stručne naučne i inovacione delatnosti i prerađivačkoj industriji.

### Nelikvidnost i zaduženost – ključni problemi privrede

Blizu polovine ukupnog spoljnog duga Srbije otpada na dug preduzeća. Podaci o visini zaduženosti<sup>1</sup> preduzeća u kriznim godinama (2008-2010) pokazuju izuzetno veliki porast spoljne zaduženosti u odnosu na 2002. godinu (cca 40% ukupnog spoljnog duga otpada na preduzeća). Imajući u vidu izrazitu dominaciju bankarskog sektora na finansijskom tržištu Srbije, ovakav porast je posledica takvog stanja finansijskog sistema. U Srbiji ne postoji državna razvojna banka (pokušaji njenog formiranja su propadali u više navrata), a Zakonom o bankama iz 2005. godine su ukinute mikrofinansijske organizacije koje su u mnogim razvijenim ekonomijama odličan pratilac razvoja malih preduzeća i preduzetništva, zbog svoje operativnosti i fleksibilnosti.

Na drugoj strani, zbog ekonomske krize se nisu razvili investicioni fondovi i druge finansijske institucije, pa je bankarskom sektoru omogućeno da diktira uslove finansiranja, namećući izuzetno visoke kamatne stope i druge troškove odobravanja kredita, nepovoljne uslove i rokove kreditiranja, hipotekarna i druga osiguranja kredita i sl. Jedina povoljna okolnost u spoljnem dugu preduzeća je njegova ročna struktura, jer je učešće dugoročnog duga preko 98 % krajem 2010. godine.

Već treću godinu uzastopno privreda Srbije ostvaruje negativan neto finansijski rezultat i to: 2008. godine 43.507 miliona dinara, 2009. godine čak 102.203 miliona, dok u 2010. godini iznosi 89.698 miliona dinara. Svetsku ekonomsку krizu privreda Srbije je dočekala u začaranom krugu iz koga ni do danas nije izašla a uzroci takvog stanja su pre svega:

- dugovanja države su ogromna za privredu ovakvog kapaciteta, posebno građevinski sektor,

<sup>1</sup>

Prema podacima Narodne banke Srbije – sektora za prinudnu naplatu u Srbiji je krajem februara 2011. godine 66.000 privrednih subjekata imalo blokirane račune sa ukupnim dugovanjima od oko 288 milijardi dinara

- veliki trgovinski lanci, zahvaljujući monopolskom položaju, doprinose nelikvidnosti rokovima plaćanja, često dužim i od 120 dana,
- kartelski položaj bankarskog sektora, sa svim posledicama koje iz njega proističu,
- slaba zaštita poverilaca i sporo rešavanje privrednih sporova,
- velika fiskalna zahvatanja, od opterećenja zarada ( na 100 dinara neto zarade preduzeća plaćaju 65 dinara na ime poreza i doprinos) do mnogobrojnih republičkih i lokalnih poreskih obaveza,
- dugo najavljivana sveobuhvatna reforma propisa (SRP) praktično nije ni zaživila, i dr.

**Tabela 3: Rezultati poslovanja privrednih društava u 2010. godini  
u milionima dinara**

OPIS	2010		2009	
	Iznos	Broj preduzeća	Iznos	Broj preduzeća
1. Neto dobitak	316.548	51.963	282.906	52.917
2. Neto gubitak	406.246	31.787	385.109	32.592
Negativan neto finans. rezultat	89.698		102.203	

Izvor: Agencija za privredne registre, Saopštenje o rezultatima poslovanja privrede u Republici Srbiji ostvarenim u 2010. godini

U takvom poslovnom ambijentu i sa nasleđenim problemima nisu ni mogli biti ostvareni bolji poslovni rezultati, a ne mogu se ni u budućnosti očekivati značajniji pomaci bez nove ekonomske politike, koja će biti razvojna i izvozno orientisana, sa akcentom na realni sektor. Podaci Tabele 3. pokazuju da je čak 31.787 privrednih društava poslovalo sa gubitkom u 2010. godini, a taj broj je prethodne godine bio i veći. U tekućoj poslovnoj godini privredni ambijent nije značajnije poboljšan pa je i dalje akutan problem visoke nelikvidnosti i zaduženosti privrednih subjekata.

Takodje, privredna društva posmatrano na ukupnom nivou su u 2010. godini ostvarila pozitivan poslovni rezultat (poslovni prihodi su veći od poslovnih rashoda), ali poslovni dobitak nije bio dovoljan da podrži teret servisiranja postojećih dugova, pa je posledično, zbog visokih rashoda kamata i negativnih kursnih razlika, finansijski gubitak imao opredeljujući uticaj na iskazani neto finansijski rezultat (Tabela 4).

## Finansijske performanse privrede u kriznom periodu

S obzirom da od finansijskih mogućnosti zavisi i razvoj preduzeća odnosno nastavak kontinuiteta u privređivanju, sama analiza finansijske situacije zauzima posebno mesto u kompleksu poslovnog odlučivanja. Njen zadatak je da sagleda ne samo finansiranje već i finansijsku stabilnost, samostalnost i likvidnost, odnosno sigurnost u poslovanju. Informacije dobijene finansijskom analizom su pouzdane podloge za donošenje poslovnih odluka i preuzimanje mera u pravcu ostvarenja boljih rezultata u poslovanju.

Nepovoljni uslovi poslovanja uticali su da privredna društva svoje resurse usmere, prvenstveno, na rešavanje tekućeg poslovanja pa su ukupna investiciona ulaganja privrednih društava u 2010. godini povećana za svega 1,6% u odnosu na prethodnu godinu. Ovako neznatno povećanje investicione aktivnosti praćeno je značajnim rastom potraživanja i rastom gubitaka iznad visine kapitala (11,9% odnosno 29,6%), što je rezultiralo smanjivanjem učešća stalne imovine u ukupnim sredstvima i uzrokovalo dalje pogoršanje strukture sredstava privrednih društava.

**Tabela 4: Struktura prihoda i rashoda privrednih društava u 2010. godini  
u milionima dinara**

OPIS	2010		2009	
	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće
Ukupni prihodi	7.116.539	100,0	6.328.036	100,0
Ukupni rashodi	7.184.563	100,0	6.409.342	100,0
1. Poslovni prihodi	6.637.852	93,3	5.888.890	93,1
2. Pooslovni rashodi	6.355.350	88,5	5.701.153	89,0
I Poslovni dobitak	282.502	-	187.737	-
1. Finansijski prihodi	238.518	3,3	198.800	3,1
2. Finansijski rashodi	524.981	7,3	419.184	6,5
II Finansijski gubitak	286.463	-	220.384	-
1. Ostali prihodi	240.169	3,4	240.346	3,8
2. Ostali rashodi	304.232	4,2	289.006	4,5
III Ostali dobitk/gubitak	-44.797	-	48.660	-

Izvor: Agencija za privredne registre, Saopštenje o rezultatima poslovanja privrede u Republici Srbiji ostvarenim u 2010. godini

U strukturi ukupnih izvora sredstava (Tabela 5). na kraju 2010. godine najveće učešće imaju kratkoročne obaveze (40,9%), zatim kapital (39,8%) i dugoročne obaveze (17,9%); to je veoma nepovoljna struktura izvora i pogoršana je u odnosu na prethodnu godinu kada je kapital imao učešće od 42,4%. Mogućnosti za prikupljanje svežeg kapitala su i dalje limitirane usled još nerazvijenog tržišta kapitala, pa su i 2010. godine privredna društva za obavljanje aktivnosti koristila pozajmljene izvore finansiranja (bankarske kredite).

Finansijski položaj privrednih društava je nastavio sa slabljenjem i u 2010. godini. Tako je učešće sopstvenog kapitala smanjeno u ukupnim izvorima finansiranja i to sa 36,4% u 2009. godini na 32,9% u 2010. godini. Istovremeno, ukupne obaveze su povećane za 11,7% pri čemu brži rast beleže kratkoročne obaveze u odnosu na dugoročne (12,4% odnosno 10,0%). Sve je to uticalo na povećanje zaduženosti privrednih društava u 2010. godini tako da je 1 dinar pozajmljenog kapitala pokriven samo sa 0,55 dinara sopstvenog kapitala (prethodne godine 0,63 dinara).

**Tabela 5: Izvori sredstava privrednih društava na dan 31.12.2010. godine  
u 000 dinara**

OPIS	Iznos	Učešće (%)
Kapital	4.104.395.712	39,83
Dugoročna rezervisanja	81.736.325	0,79
Dugoročne obaveze	1.848.920.502	17,94
Kratkoročne obaveze	4.215.666.662	40,92
Odložene poreske obaveze	52.256.439	0,51
Ukupno	10.302.975.640	100,00

Izvor: Agencija za privredne registre, Saopštenje o rezultatima poslovanja privrede u Republici Srbiji ostvarenim u 2010. godini

Jedno od negativnih obeležja poslovanja privrednih društava u Srbiji je i povećanje negativnog neto obrtnog kapitala od 12,6% u odnosu na 2009. godinu. Imajući u vidu da je za iznos negativnog neto obrtnog kapitala stalna imovina preduzeća finansirana iz kratkoročnih izvora, povećanje ovog finansijskog pokazatelja dodatno upozorava na nepovoljnu finansijsku strukturu i ozbiljnu ugroženost izmirivanja tekućih obaveza odnosno nedovoljnu likvidnost.

Kretanje izabranih pokazatelja poslovanja privrednih društava (Tabela 6). nedvosmisleno potvrđuju nerentabilno poslovanje i nepovoljnu finansijsku stru-

kturu, opisanu u prethodnom delu teksta. Iako pojedini indikatori beleže blagi rast, negativna stopa prinosa na sopstveni kapital privrednih društava upućuje na to da cena pozajmljenog kapitala i dalje premašuje prinos na taj kapital, kao i da privredna društva pozajmljeni kapital još uvek ne koriste efikasno.

Poslovanje sa gubitkom i rastuća zaduženost privrednih društava već godinama ozbiljno pritiskaju srpsku privredu, izazivajući smanjenje učešća sopstvenog kapitala u ukupnim izvorima finansiranja koje ugrožava dalji napredak u poslovanju privrednih društava. Istovremeno, višegodišnji trend niskog opšteg racia likvidnosti ukazuje da u svrhe servisiranja kratkoročnih obaveza privredna društva moraju da se zadužuju, što posledično vodi daljem nagomilavanju obaveza i generisanju rasta nelikvidnosti.

**Tabela 6: Izabrani pokazatelji uspešnosti poslovanja**

OPIS	2010	2009
Stopa prinosa na ukupna sredstva	0,3 %	0,1%
Stopa prinosa na sopstveni kapital	-2,6%	-2,9%
Racio sopstvenog kapitala	35,3%	38,7%
Opšti racio likvidnosti	0,96	0,96
Racio pokrića kamata	0,42	0,26

Izvor: Agencija za privredne registre, Saopštenje o rezultatima poslovanja privrede u Republici Srbiji ostvarenim u 2010. godini

Navedeni pokazatelji poslovanja privrede u 2009. i 2010. godini ukazuju da su u našoj privredi narušena osnovna pravila finansiranja, kako vertikalna (odnos sopstvenog prema tuđem kapitalu, odnos dugoročnih i kratkoročnih izvora), tako i horizontalna (finansijska ravnoteža i stabilnost), što se reflektuje na negativne novčane tokove u preduzećima odnosno hroničnu nelikvidnost. U takvoj situaciji je i stepen finansijske stabilnosti preduzeća nizak kao i stepen finansijske i ukupne poslovne nezavisnosti i samostalnosti u donošenju poslovnih odluka.

## Zaključak

Navedeni pokazatelji poslovanja privrede u ovom periodu pokazuju da ekonomski politika nije dala adekvatan odgovor na probleme sa kojim se naša privreda suočila na početku tranzisionog perioda, tako da je posle deset godina

tranzicije naša zemlja po mnogim pokazateljima na samom evropskom dnu, sa niskim životnim standardom stanovništva i velikom nezaposlenošću, izuzetno malim BDP po stanovniku, velikim spoljnim dugom i dr. To dokazuje i pad naše zemlje na 96. mesto po Globalnom izveštaju o konkurentnosti za 2010. godinu sačinjenom od strane Svetskog ekonomskog foruma.

Poslovanje u zoni visoke zaduženosti i hronične nelikvidnosti vodi daljem tehnološkom zaostajanju i padu konkurentnosti srpske privrede na međunarodnom nivou. Preduzeća, sa svoje strane moraju otklanjati interne slabosti i maksimalno koristiti unutrašnje rezerve jer postojeći uslovi zaduživanja, posebno kod domaćeg bankarskog sektora, stvaraju izuzetno nepovoljnju finansijsku strukturu preduzeća, koja je neodrživa na dugi rok. Sigurno je da će oporavak privrede usled delovanja ekonomske krize biti otežan pa je novom, razvojnom ekonomskom politikom potrebno preusmeriti investicije u preduzeća koja se bave proizvodnjom i izvozom proizvoda višeg stepena prerade, sa orijentacijom na strateške sektore koji će najviše doprineti stabilnom i dinamičnom privrednom razvoju i ostvarenju ciljeva ekonomske i razvojne politike zemlje.

#### Literatura

- Republika Srbija, Agencija za privredne registre: Saopštenje o rezultatima poslovanja privrede u Republici Srbiji ostvarenim u 2010. godini, Beograd, 2011
- Vlada Republike Srbije, 2008. : „Memorandum o budžetu, ekonomskoj i fiskalnoj politici za 2009. godinu sa projekcijama za 2010. i 2011. godinu“, Beograd, 2008.
- Narodna banka Srbije (2010), „Analiza duga Republike Srbije“, jun 2010.
- Vlada Republike Srbije: „Nacionalna strategija razvoja Srbije 2006-2012.“, Beograd, 2005.
- Statistički bilten NBS, jun, 2011. Beograd,
- Republički zavod za razvoj, „Izveštaj o razvoju Srbije 2009.“, Beograd, 2010.
- Ekonomski institut, Bilten „Makroekonomske analize i trendovi“, više brojeva, Beograd, 2011.
- [www.emportal.rs](http://www.emportal.rs)
- [www.economist.com](http://www.economist.com)

## FINANCIAL ASPECTS OF SERBIAN ECONOMY DURING THE PERIOD OF CRISIS

#### Abstract

The arrival of the global economic crisis led to the fact that the ongoing transition process of the Serbian economy has revealed a number of domestic economy weaknesses, as measured by the underdevelopment of the real sector of economy, industrial production decline, slow development of entrepreneurship, rather low

competitiveness of domestic products, which initiated the liquidity problems of numerous business entities. The consequence of such business environment is extremely unfavourable financial structure of companies, which is unsustainable in the long run since it leads to the closure of a huge number of business entities.

This paper deals with the analysis of the causes that led to the general illiquidity of our economy, the achieved results of various companies in the period of crisis, the consequences as a result of such environment as well as some suggestions meant for overcoming this situation.

**Key words:** illiquidity, financial structure, financial resources



*Maja Drobnjaković\**

## ULOGA PROPAGANDE U BANKARSKOM SEKTORU

### Rezime

U bankarstvu, kao i u mnogim drugim oblastima, ugled je izuzetno važan faktor, ali i merilo uspeha. Jaka konkurenčija navodi poslovne banke da se fokusiraju na promociju. Proaktivne banke koriste masovne medije da bi signalizirale kvalitet njihovih proizvoda i usluga. Sadržaj i struktura propagande zavise od ciljne grupe banke. Propaganda banaka transferiše dominantno psihološke poruke, zato što je od krucijalnog značaja da se formiraju emocionalne veze sa potencijalnim korisnicima. Korisnici obično žele dugoročne odnose sa pouzdanim partnerima. Propaganda ima pozitivno dejstvo na imidž i profitabilnost banke. Ovo sugerira da je propaganda značajan segment bankarskog poslovanja. Značaj brendiranja u bankarstvu ogleda se i u situacijama kada banke koje se spajaju biraju novo ime, tako što će da zadrže ime one banke koja je korisnicima poznatija i čiji je brend jači.

**Ključne reči:** bankarska konkurenčija, bankarska propaganda, reputacija banke, izbor banke

### 1. Uvod

Godinama unazad, arhitektura bankarskog sektora doživljava intenzivne, višesmerne promene. Napredne informacione tehnologije, zatim ubrzani procesi deregulacije i mundijalizacije, kao i procesi masovne privatizacije, pokretnački su faktori transformacije i osavremenjivanja bankarstva. Glavna posledica malopre navedenih promena jeste povećanje stepena konkurenčije između banaka, što je dalje izazvalo smanjenje pojedinačnih stopa marže. U borbi za očuvanjem i uvećanjem kamatnog profita, banke sve češće koriste necenovne metode za građenje komparativne prednosti odnosno dolazi do afirmacije pro-

---

\*

Ekonomski fakultet Subotica - Univerzitet u Novom Sadu

cesa marketizacije i propagandizacije. Kako su bankarski proizvodi i usluge uniformisani i standardizovani, mogućnosti za pozicioniranje odnosno segmentaciju i diferenciranje su ograničene. Upravo iz tog razloga, imidž kao deo neopipljive imovine postaje „strateška zona“ poslovanja banaka. Sve više pažnje poklanja se jačanju svesti potencijalnih korisnika o samoj ponudi banke, ali i o njenoj „integralnoj ličnosti“, te njenom ukupnom doprinosu društvu i lokalnoj zajednici. Ovaj proces može da se nazove brendiranjem. Primera radi, aktuelne televizijske reklame banaka koje posluju na našem tržištu utiču na postepeno dekomponovanje tabua „hladnoće“ ovih institucija, a njihova osnovna svrha i jeste da razlože strah od nepoznatog i strah od autoriteta. Aktuelne televizijske reklame banaka sada odišu smislom za humor, inovativnošću, toplinom. Dakle, prijemčljivija komunikacija ovde je ključna. Međutim, kako bi banke donele ispravnu odluku vezanu za izbor medijskih kanala, kao i frekvenciju istupanja u javnosti, one najpre moraju pažljivo da analiziraju ponašanje targetiranih grupacija odnosno njihove potrebe, te da se prilagođavaju definisanim segmentima. U bankarstvu, kao i u svakoj drugoj profesiji, osnovni cilj jeste da se korisnici bankarskih proizvoda i usluga dugoročno „vežu“ odnosno da se obezbedi trajan izvor održivog rasta. Ono što je ovde krucijalno jeste da propaganda, koja treba da bude u funkciji kreiranja pozitivne reputacije banke odnosno da bude u funkciji privlačenja i zadržavanja klijenata, ne sme da obmanjuje i zavarava, već ona nužno mora da bude objektivna i fer.

## 2. Marketinški obojeno bankarstvo

*„Da li je kreativnost isključivo tajanstveni, ezoterični oblik umetnosti?  
Naravno da nije. To je nešto najpraktičnije što biznismen može da ima.“*  
Bil Bernbah

Marketing, kao disciplina, formalno predstavlja segment kreativne industrije. Međutim, kreativnost sve više zalazi i u sferu „racionalnih delatnosti“, kao što je bankarstvo. Dalje, promocija kao instrument marketing miksa, obuhvata i ekonomsku propagandu odnosno advertajzing, što je jedan od mogućih oblika komuniciranja. Propaganda postoji koliko i sama ljudska civilizacija, ali se tek u periodu nakon Drugog svetskog rata u šиру upotrebu uvodi pojam reklamna industrija odnosno oglašavanje. Istorija oglašavanja započela je davno, još dok su prvi trgovci počeli da hvale adute svoje robe na pijacama. Kao rezul-

tat fundamentalnih promena u evoluciji, pojavio se novi čovek, Homo Reclamus.<sup>1</sup> Danas se najveća kompetitivna borba vodi upravo oko pitanja kao što su imidž i brend, a propaganda dobija sve istaknutije mesto u razvoju svakog biznisa. Autentičnost i identitet, osnovni su imperativi globalizacije. „Ratovi“ kompanija sve manje imaju veze sa rivalitetom između konkretnih proizvoda, a sve više sa psihičkom prednošću.

Šušnjić Đuro, autor knjige „Ribari ljudskih duša“, napisao je da je njegov sin dok je još bio sasvim mali u snu jednom rekao: „šteditate kod Jugobanke“. Dete je zapravo ponovilo slogan „Jugobanke“, koji se u to vreme frekventno pojavljivao na televiziji. Dakle, ljudi lako pamte čak i ono što ne razumeju, uče i kad nisu svesni da uče, stoga je prvi utisak izuzetno važan.<sup>2</sup> Do nedavno, banke su pružale otpor prema usvajanju marketinga. Ranije, banke su imale konzervativan stav, ističući kako je marketing u bankarstvu od perifernog značaja, međutim danas razmišljaju posve drugačije. Ulazak inostranih banaka i širenje njihovih poslovnih mreža trenutak je koji je za domaće banke predstavljaо prekretnicu. Strane banke počele su agresivno da nastupaju, povukle su za sobom bogato iskustvo i značajna sredstva, te su postepeno počele da osvajaju tržiste Srbije. Da bi preživele u žestokoj „tržišnoj utakmici“, banke su morale da pronađu način da, u granicama svojih mogućnosti, sprovode pozicioniranje odnosno da više ulažu u marketinške aktivnosti. Marketing, generalno, i propaganda, kao njegova sastavna podoblast, postali su glavno oružje u borbi sa konkurentima. Slični proizvodi i usluge, kao i do izvesne mere limitirana mogućnost direfencijacije, samo su neki od činilaca koji su snažno uticali na „marketizaciju“ bankarskog sektora.<sup>3</sup>

Osnovne osobine savremene banke su:

- banka nije pasivan prodavac (ona ne čeka klijenta, već mu ide u susret),
- banka permanentno upravlja prodajom (samoinicijativno dolazi do klijenta pre konkurenčije i smanjuje mogućnost da se klijent odluči za drugu ponudu),
- klijent radi misionarski posao za banku na taj način što širi pozitivnu reč o banci, te tako unapređuje njen imidž („buzz marketing“ - usmeni marketing ili marketing putem preporuke),

---

<sup>1</sup>

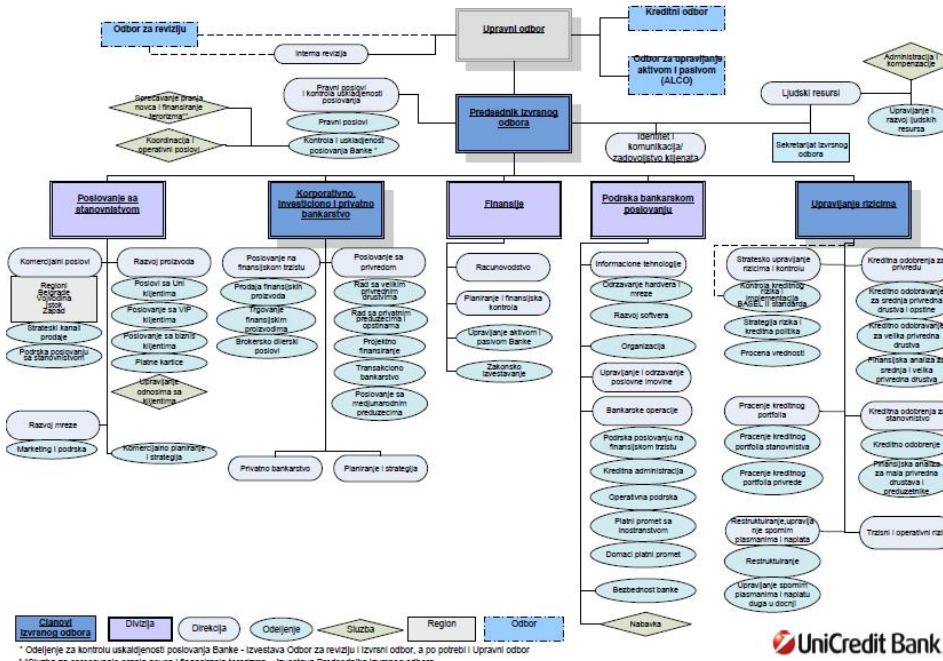
Tadić Darko, *Propaganda*, Beograd: Spektrum books, 2005. godina, str. 105

<sup>2</sup>

Šušnjić Đuro, *Ribari ljudskih duša*, Beograd: Čigoja štampa, 1999. godina , str. 19

<sup>3</sup>

<http://www.sustainability-in-finance.com/gmi-jeucken-bouma.pdf>, 01.04.2012. godine



**Slika 1:** Organizaciona struktura banke UniCredit: visokorangirana pozicija sektora marketinga (identitet/komunikacija/zadovoljstvo klijenata) svedoči o trećemilijumskoj, inovativnoj bankarskoj kulturi

Izvor: „UniCredit Bank“ Srbija ad Beograd<sup>4</sup>

- banka aktivno radi na edukaciji potencijalnih klijenata, čime stvara dodatnu vrednost za taj proizvod, te tako vezuje klijenta („relationship marketing“),
- banka prilazi potencijalnim klijentima, prezentuje vrhunski servis i uslugu, poštuje klijentovo vreme.<sup>5</sup>

Za razliku od prevaziđene korporativne identifikacione paradigme, koja je odobravala uniformnost i doslednost, nova bankarska filozofija ukida ta obeležja, u korist raznovrsnosti i dinamike. Brend treba da diše, pravi greške i uči, da bude poput ljudskog bića, višedimenzionalan. Još 2009. godine, sprovedeno je istraživanje na temu konkurentnosti u srpskom bankarstvu. Veliko je pitanje da li će kamatna stopa u ponudi i u budućnosti da predstavlja presudni kriterijum prilikom odlučivanja i konačnog izbora ili će građanstvo radije da se opre-

4

<http://www.unicreditbank.rs/?p=205>, 04.03.2012. godine

5

[www.vdsales.com/prodaja-bankarskih-proizvoda](http://www.vdsales.com/prodaja-bankarskih-proizvoda), 18.04.2010. godine

deli za banke koje smatraju „priateljskim“, pouzdanim i stabilnim. Odnosi sa klijentima ne svode se samo na depozitne i kreditne proizvode, već se posmatra kompletan odnos sa klijentom. Prepoznatljivost brenda u velikoj meri utiče na klijentovu odluku prilikom selekcije prve banke ili prilikom izbora banke za novi proizvod.<sup>6</sup>

Istorija američke valute pruža dobar primer kako je poverenje povezano sa brendiranjem (lik Džordža Vašingtona na novčanici od jednog dolara). Nakon Građanskog rata, kada je vrednost papirnog novca bila svedena na četrdesetinu svoje prvobitne vrednosti, zlato i srebro bili su jedina sredstva plaćanja kojima su ljudi verovali. Bilo je potrebno skoro sto godina pre nego što su ljudi bili spremni da prihvate papirne sertifikate kao zamenu za konkretnu stvar, iako su ti sertifikati bili osigurani rezervama plemenitih metala. Zatim, trebalo je još sto godina pre nego što su bili voljni da prihvate novčanice Federalnih rezervi kao zamenu za prethodno važeće sertifikate. Novčanice tada više nisu bile osigurane rezervama, već poverenjem u brend zvani Amerika. Ljudi su danas naučili da veruju sistemu kreditnih kartica za većinu novčanih transakcija. Hoće li uskoro ljudi biti spremni da prihvate neku internacionalnu sajber valutu, kao poboljšanu verziju kreditnih kartica? Svakako, ukoliko budu mogli da joj veruju. Građenje poverenja osnovni je zadatak brendiranja.<sup>7</sup>

### 3. Selekcija kanala oglašavanja u bankarstvu

S obzirom na to da veliki broj vlasnika kartica nikada nije aktiviralo svoj račun, postavlja se pitanje šta je to što vlasnika kartice čini aktivnim ili neaktivnim? Svakako, prisutan je uticaj ekonomskih, političkih, demografskih i socijalnih faktora. Međutim, zanemarena je činjenica da banka direktno može da utiče na korišćenje njenih usluga upravo svojom marketinškom politikom. Negativan stav postoji ukoliko postoji bojazan da će korisnik preterano da se zaduži ili ukoliko postoji verovanje da kreditna kartica treba da se koristi isključivo u slučaju krajnje nužde. Adekvatna propaganda može da umanji taj strah od oslanjanja na kredite. Motivacija predstavlja najmoćniji kriterijum za „klassifikaciju“ i propagandno tretiranje potencijalnih klijenata. Poznavajući „mete“ odnosno ciljna tržišta, banka svoje marketinške aktivnosti usmerava prema klijentima kojima su i namenjene, bez suvišnog rasipanja informacija, sredstava

<sup>6</sup>

Časopis: *Ekonomist magazin - specijalno izdanje*, br. 492, 25. septembar 2009. godina

<sup>7</sup>

Nojmajer Marti, *Rascep brenda*, Beograd: Computer book, 2006. godina, str. 12

va i energije zaposlenih. Postoji nekoliko kriterijuma za segmentaciju tržišta bankarskih proizvoda i usluga:

- geografska segmentacija (razlika između „gradskog“ i „ruralnog“ bankarstva),
- socijalno - demografska segmentacija (razlika između „tradicionalnog“ i „socijalnog“ bankarstva),
- psihografska segmentacija (banka nudi različite pakete usluga studentima i omladincima, radno aktivnom stanovništvu, te penzionerima),
- segmentacija na osnovu očekivanja („VIP bankarstvo“).<sup>8</sup>

U savremenim uslovima poslovanja, univerzalni marketing preobrazio se u mikromarketing. Svako sredstvo putem kog se poruka o ponudi bankarskih proizvoda prenosi potencijalnom korisniku predstavlja medij ekonomske propagande. U osnovne vrste propagandnih medija svrstavaju se televizija, štampane novine i časopisi, spoljašnje oglašavanje, direktna pošta, radio, mobilna telefonija i Internet. Prilikom odlučivanja o tome da li da se oglašava u štampanim novinama, banka treba da vodi računa o njihovoj distribuciji (da li su u pitanju nacionalne ili regionalne novine), kao i o osobinama i navikama čitalačke publike. Primera radi, oglas za kredit namenjen nabavci novog automobila objavljen u časopisu o automobilima imaće veći uticaj, nego što bi imao identičan oglas objavljen u časopisu za uređenje stana. Dalje, poruka koja oglašava određene akcijske pogodnosti (niže kamate na kredite, kredite bez troškova obrade, i slično) zahteva radio oglašavanje ili oglašavanje u dnevnim novinama. Poruka koja sadrži mnogo detalja odnosno tehničkih podataka (uporedni pregled kamatnih stopa na štednju, prema različitim valutama i vremenskim periodima oročenja) zahteva časopise ili direktnu poštu. Kada je u pitanju spoljašnje oglašavanje, najvažniji kriterijum kvaliteta određene oglasne površine odnosno bilborda jeste položaj u odnosu na smer kretanja, frekvencija te saobraćajnice i vidljivost same površine. Značajna prednost ovog medija jesu njegova dugotrajnost, jer se oglasne površine obično iznajmaju na vremenski period koji nije kraći od mesec dana. Direktna pošta predstavlja dostavu promotivnog materijala potencijalnim korisnicima putem pošte (flajeri, katalozi, i slično). Radio kao medij oglašavanja omogućava geografsku selekciju javnosti, obezbeđuje visoku frekvenciju ponavljanja poruke, omogućava “difuzan” prenos važnih informacija, ima nisku cenu oglašavanja i, neretko, koristi se kao potporni medij u oglasnim kampanjama. Такође, финансијске institucije су prisutnije и на društvenim mrežama. Уколико су отворене према својим

<sup>8</sup>

[http://www.cb-mn.org/slike\\_i\\_fajlovi/fajlovi/fajlovi\\_press\\_center/](http://www.cb-mn.org/slike_i_fajlovi/fajlovi/fajlovi_press_center/), 03.04.2012. godine

jim klijentima, ukoliko klijenti znaju da mogu slobodno i javno da obrazlože kakav problem imaju, kao i da će banka da uradi sve da se taj problem reši i prevaziđe kako ne bi izazvala lavinu negativnih komentara, te potom i negativan publicitet, biće im mnogo lakše da grade reputaciju na poverenju i da stvore armiju zadovoljnih klijenata. Ipak, televizija predstavlja medij u koji oglašivači ulažu najveća sredstva. Televizija kao medij masovne komunikacije i kao medij visokog ugleda značajno pomaže u izgradnji pozitivnog imidža. S druge strane, u pojedinim državama, broj korisnika mobilne, premašio je broj korisnika fiksne telefonije, stoga je i ovaj vid oglašavanja vremenom postao izuzetno pogodan (primera radi, sms bankarstvo). Svakako, Internet poseduje atribut koji ga čini posebnim i drugačijim od svih ostalih medija, a to je mogućnost dvosmerne, interaktivne komunikacije.<sup>9</sup>

Kreiranje televizijskih spotova, kao i odabir marketinških agencija za produkciju tih spotova, u nadležnosti je centrale banke. Na taj način, preduđuje se dezintegracija korporativnog identiteta, kao i „šarenilo” u kvalitetu poruka i spotova koji se odašilju. Svaka banka treba brižljivo da planira i kontroliše produkciju i emitovanje spotova putem elektronskih i štampanih medija, prateći sopstveni media plan. Radi preciznog definisanja kako medijskih, tako i ostalih promotivnih aktivnosti, neophodno je da se intervjuju sve filijale, kako bi se došlo do relevantnih informacija za izradu plana promocije na nivou bankarske grupe.<sup>10</sup>

Problem selekcije kanala oglašavanja prvenstveno se sastoji u izboru tipa medija, a zatim u definisanju konkretnih periodičnih časopisa, dnevnih novina, lokalnih televizijskih i radio stanica, te tačnog vremena emitovanja. Bez dileme može da se tvrdi da i najbolja poruka ostaje bez odjeka, ukoliko nije lansirana putem adekvatnog kanala oglašavanja, i to u pravo vreme. U razvijenijim zemljama, kao osnovni kriterijum vrednovanja odgovarajućeg medija uzima se vrednost označena kao CPM (Cost Per Mille). U pitanju je jedinična cena oglašavanja, za uzorak od hiljadu ljudi. Kod media planiranja, banka treba da vodi računa i o cikličnosti i sezonalnosti u korišćenju njenih proizvoda ili usluga. Utvrđivanje tempa i dinamike korišćenja bankarskih proizvoda ili usluga pomaže sektoru marketinga prilikom određivanja pravog „tajminga” sproveđenja propagandnih kampanja. Praćenjem i analizom poslovnih rezultata iz prethodnih perioda, banke mogu da utvrde vremenska razdoblja u toku godine kada dolazi do smanjenja tražnje za kreditima, te u tim periodima mogu da

<sup>9</sup>

10 [www.hrčak.srce.hr](http://www.hrčak.srce.hr), 03.04.2012. godine

Zelenović Vera, *Marketing u bankarstvu*, Novi Sad: Kopi Komerc, 2008. godina, str. 138

organizuju propagandne kampanje u okviru kojih će da oglašavaju akcijske ponude za kredite, ne bi li se povećala potražnja istih.<sup>11</sup>

#### **4. Primeri propagandnih kampanja banaka u Srbiji**

Na većini finansijskih tržišta, posebno na tranzicionim tržištima čijem stanovništvu mnogo toga nedostaje u životu, banke se nalaze u nezavidnoj situaciji, jer su svesne da je novac, osim što je izvor zadovoljstva korisnika, istovremeno i njihova ogromna briga. Većina banaka trudi se da skrene pažnju sa posledica na uzrok. Uzrok je taj da je novac stanovništvu neophodan kako bi rešili svakodnevne životne probleme, dok je posledica znatno ozbiljnija odnosno da pozajmljeni novac mora i da se vrati. Banke ne žele „negativnu etiketu“, stoga se njihova propaganda fokusira na pozitivniju stranu stvarnosti.

U skladu sa tim, banka „Societe Generale“ kreirala je reklamnu kampanju pod okriljem slogana „Iskreno“. Pokrećući kampanju odgovornog bankarstva, banka „Societe Generale“ stavila se u poziciju klijenta i fokusirala na svakodnevne probleme sa kojima se građani i preduzeća susreću u poslovanju sa bankama, shvatajući da je izuzetno važno da se banke vrate osnovnim vrednostima i načinima poslovanja. Istraživanje javnog mnjenja dokazalo je da klijenti od banke prvenstveno traže stabilnost, iskrenost i pouzdanost, a banka „Societe Generale“ pokrenula je način komunikacije gde se direktno govori upravo o onome što najviše muči korisnike bankarskih proizvoda i usluga. Banka „Societe Generale“ stavila je fokus na principe korektnog i transparentnog bankarstva. Glavne propagandne poruke banke Societe Generale su: „Mala slova kod nas ne kriju velike brojke“, „Kako nama, tako i Vama - kada euribor pada i naša rata se smanjuje, istog meseca“, „Kada potpišemo, ne menjamo - mi poštujemo dogovorene uslove“, „Mi ne stvaramo naučnu fantastiku, pa ne nudimo fantastične uslove - naše ponude su realne“, „Nije važno koliko smo stari, već kako upravljamo Vašim novcem - najstarija smo banka u Srbiji, ali to nije najvažnije, jako je važno da novcem upravljamo odgovorno i efikasno“, „Mi imamo lepe ponude, a lepe slike potražite na drugim bilbordima“, „Mislimo ono što kažemo, stojimo iza svojih reči“, „Otvoreni smo i fer prema klijentima, samo tako je korektno“. Uz slogan „Spremni za ozbiljnu vezu?“ i isticanje sigurnosti, pouzdanosti i iskrenosti kao glavnih odlika banke „Societe Generale“, fokus kampanje stavljen je na humanijem pristupu i brizi o potrebama klij-

---

11

[www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr), 05.04.2012. godine

nata.<sup>12</sup> Zatim, tu je još jedna interesantna kampanja banke „Societe Generale“. U pitanju je kampanja koja nosi naziv „Kredit za mene“. Obični ljudi sa ulica ispitivani su šta istinski očekuju od kredita, dakle, njihove potrebe se nalaze u središtu pažnje. Moć ove propagandne kampanje jeste to što direktno progovara o ljudskoj svakodnevničkoj realnosti i problemima, bez ulepšavanja. Iz tog razloga, ova kampanja možda i jeste donekle provokativna („teaser“ oglašavanje). Početkom 2011. godine, banka „Societe Generale“ plasirala je elektronski magazin pod nazivom „Crno crveni svet“, gde je predstavljena poslovna filozofija te banke na globalnom nivou. Ovaj magazin ima za cilj da informiše i edukuje sve članove Grupe, gde god da su oni locirani. Takođe, on je i vitalna veza između zaposlenih, te se na taj način održava timski duh („Svi mi zajedno činimo marketing!“).<sup>13</sup>

Propagandna parola „Vreme je za stan“ nastala je kao odgovor na večitu podstanarsku dilemu. Crtani junak Prvoje predstavljen je kao običan čovek čiji su problemi definitivno razrešeni u filijali „Erste“ banke, kada konačno dobija novi stan. Sve muke kroz koje ovaj crtani junak prolazi naglašene su i daju snažan kontrast krajnjem rešenju. Ceo koncept odudara od estetike na koju su gledaoci navikli, makar kada je u pitanju prezentacija bankarskih proizvoda i usluga. U malopre pomenutoj televizijskoj reklami, pojavljuje se i poznati srpski teniser Viktor Troicki.<sup>14</sup> Ova tehnika ubedivanja potencijalnih korisnika bankarskih usluga naziva se „prelivanje popularnosti“. Dakle, izuzetno je važno ko saopštava neku vest. Ljudi više veruju osobama koje vole i sa kojima mogu da se poistovete. Kredibilitet osobe koja je govornik prenosi se i na ono šta se reklamira. U poslednje vreme, sve više javnih ličnosti reklamira bankarske kredite. Primera radi, poznati glumac Nebojša Glogovac zaštitno je lice kampanje „Alpha“ banke za borbu protiv raka dojke, dok Zoran Cvijanović reklamira „Aik“ banku (u formi „mini - sitkoma“, gde je prisutno pozajmljivanje junaka iz serija odnosno glumac Zoran Cvijanović se u reklamama pojavljuje kao Mile koji se bori protiv tranzicije).<sup>15</sup>

Dan 31. oktobar, osim što je zvanično označen kao Svetski dan štednje, predstavlja prekretnicu u marketinškom ponašanju finansijskih institucija, koje od tada intenzivno pojačavaju propagandu štednje putem svih vrsta medija,

12

<http://www.taboomagazine.org/code/navigate.asp?Id=101>, 03.04.2012. godine

13

<http://www.kreativanewformula.co.rs/novosti.html>, 02.04.2012. godine

14

<http://www.krediti.rs/vesti/viktor-troicki-igra-mec-za-promociju-stednje-u-banci/6150/>, 05.04.2012. godine

15

<http://www.dizajnzona.com/forums/index.php?showtopic=16368>, 05.04.2012. godine

uvodeći različite bonusne, poklone i nagrade građanima koji im povere svoju ušteđevinu. Banka „Intesa” promovisala je i dečiju štednju pod nazivom „Bambino štednja”. Uz pažljivo media planiranje, uprkos niskom budžetu, za kratko vreme stvoren je značajan „brand awareness”. Za razliku od ostalih konkurenčnih banaka koje za maskote uglavnom imaju životinje, banka „Intesa” okrenula se onome što mališani najviše vole, a to su upravo animirani junaci sa moćima super - heroja. Tako je i nastao tročlani tim „Intesa Bambine”. Uoči Svetskog dana štednje, banke se trude da ostave dobar utisak kroz promotivne akcije i da privuku nove klijente. Namenske promotivne aktivnosti bude veliko interesovanje štediša, te se usled žestoke konkurenčne borbe Nedelja štednje neretko prolongira i u Mesec štednje.<sup>16</sup>

„Eurobank EFG” unela je potpunu inovaciju u komunikaciji sa stanovništvom. Glavna uloga u propagandnoj kampanji iz 2008. godine bila je poverena liku iz bajke odnosno animiranoj aždaji. Banka je prethodno eksperimentisala sa različitim konceptima, od kampanje o banci sa „pet zvezdica”, aludirajući na visoku uslugu koji nude, do kampanje o banci koja „krpi rupe u budžetu”. „Eurobank EFG” pristupila je rebrendiranju, te je sada prikazana kao vedra banka, bliska sa svim svojim korisnicima. Koncept priče o aždaji iz bajke dao je novi šarm uobičajenom i jednoličnom predstavljanju banaka. „Eurobank EFG” tada je ponudila dobru kamatu na deviznu štednju, koja je bila viša nego kod ostalih banaka i iznosila je sedam odsto na godišnjem nivou. Autori propagandne kampanje za ovu banku pošli su od „magičnog” broja sedam, pokušavajući da razigraju prilično hladnu i ponekad bezličnu priču sa kojom banke nastupaju na domaćem tržištu. Sve je počelo motivom iz bajke: iza sedam brda, sedam gora, sedam dolina, sedam mora, živila je aždaja. Za centralni motiv uzeta je tema iz bajke, ne bi li se stvorile pozitivne asocijacije. Namera je bila da se toplina iz bajki prenese u realan, svakodnevni život. Ono što se dešava u bajkama može da se dogodi i u stvarnom životu - bila je osnovna poruka kampanje „Eurobank EFG”.<sup>17</sup>

Ukoliko se advertajzing posmatra kao sportska disciplina, „šokvertajzing” bi predstavljaо ekstremnu varijantu. Glavni cilј šokvertajzinga jeste da kreira „super - buzz” odnosno da iznenadi publiku. Ukoliko je dobro koncipiran i realizovan, šokvertajzing je „dobar konj za kojim se diže prašina”. Međutim, šokvertajzing može da bude i mač sa dve oštice koji u sekundi može

<sup>16</sup>

[http://www.taboomagazine.org/upload/documents/ntv/taboo\\_nedeljnik\\_broj\\_119.pdf](http://www.taboomagazine.org/upload/documents/ntv/taboo_nedeljnik_broj_119.pdf),  
04.04.2012. godine

<sup>17</sup>

Šapić Dejan, *Volim brend, živim za brend 2*, Beograd: Dejan Šapić, 2008. godina, str. 211

da se okrene protiv svog tvorca, pa čak i da neki brend dovede na samu ivicu propasti. Šokvertajzing je nastao kao prirodna posledica preopterećenja postojećih kanala komunikacija informacijama („medijska buka“). Kanali putem kojih se plasira propaganda su neverovatni: od nalepnica na kori banana do body-painting-a. U Srbiji, ovo polje reklamiranja još uvek je nedovoljno istraženo, te postoji svega nekoliko reklama koje mogu da se svrstaju u kategoriju šokvertajzinga. Reklama koja je probila led na našem skromnom šokvertajzing tržištu jeste čuvena trilogija „Izbor banke je...“, koja je kreirana za „Vojvodansku banku“. Kada se pojavila, predstavljala je nešto potpuno novo i drugačije, potpuno šokantno i ne postoji osoba koja nije pričala o tome. I danas se svi sećaju stihova „Al' noćas, ako sluša, nek' čuje bol...“, izgovorenih od strane glumca Nikole Koje, koji je u toj reklami tumačio nemarnog zubara.<sup>18</sup>

„Komercijalna“ banka je 2010. godine proslavila četrdeset godina postojanja u Srbiji. Objašnjenje kreativne ideje „Banka u najboljim godinama“ jeste to da kada imate četrdeset godina, pogled na svet se menja. Tada više niste sami sebi najvažniji, već vodite računa i o drugima iz svog okruženja, ne hvalite se govoreći da ste najveći, najlepši i najpametniji. U zrelim godinama znate da su dela mnogo važnija od reči, u zrelim godinama znate da su od vas mnogo važniji ljudi sa kojima ste zajedno sve ove godine, te da vas upravo oni čine toliko velikim i snažnim.<sup>19</sup>

## 5. Zaključna razmatranja

Od opiranja adekvatnom pozicioniranju marketinga u banci, koristi može da ima jedino konkurenca. Ekonomска propaganda, kao jedan od oblika promocije, kreativan je i komunikacijski proces. Banka mora u kontinuitetu da istražuje tržište i identifikuje nezadovoljene potrebe, „mikroskopski“ da proučava navike korisnika u pogledu korišćenja i prihvatanja pojedinih medija, da usvaja zahteve klijenata i ulaže u alternativan razvoj poslovanja, da analizira rezultate studija o rejtingu određenih kanala oglašavanja, te da krajnje rezulate i zaključke potom implementira u sopstvenu propagandnu strategiju. Uniforman recept za izbor optimalnog miksa medija ne postoji, međutim aktuelan trend i jeste da se banke bore za individualnost i posebnost, u nameri da kreiraju drugačiju, jedinstvenu sliku o sebi. Sredstvo pomoću koga banke grade novomile-

<sup>18</sup>

<http://www.svrljig.net/forum/ekonomija/sokvertajzing-u-sluzbi-uvicanja-prodaje/>,  
04.04.2012. godine

<sup>19</sup>

<http://www.kombank.com/srp/info.asp?infoid=382>, 04.04.2012. godine

nijski, bolji korporativni imidž je upravo propaganda. Propaganda je slikovita i sadržajna, izuzetno je sugestivna, kreira javno mnjenje, dakle, moćna je i uticajna. Nužno je da bude istinita, s obzirom na to da predstavlja osnovu za građenje dalekosežnog poverenja na relaciji banka - klijent. Prilikom izrade media plana, banka mora da vodi računa i o raspoloživom budžetu koji može da se iskoristi odnosno mora da vodi računa i o kvantitetu. Međutim, kada je kvalitativnost u pitanju, ono što je evidentno jeste to da banke sada teže da se istaknu novim pristupom, koji je uravnoteženiji, humaniji i originalniji. To je takozvano „diferenciranje pomoću etike“. Marketinške aktivnosti u bankarstvu treba da budu saobrazne sa načelom poštovanja i savesnosti, jer je zdrav finansijski sektor preduslov za zdravu privredu i zdravo društvo uopšte.

#### Literatura

- Zelenović Vera, Marketing u bankarstvu, Novi Sad: Kopi Komerc, 2008. godina  
Nojmajer Marti, Rascep brenda, Beograd: Computer book, 2006. godina  
Tadić Darko, Propaganda, Beograd: Spektrum books, 2005. godina  
Šapić Dejan, Volim brend, živim za brend 2, Beograd: Dejan Šapić, 2008. godina  
Šušnjić Đuro, Ribari ljudskih duša, Beograd: Čigoja štampa, 1999. godina  
Ekonomist magazin - specijalno izdanje, br. 492, 25. septembar 2009. godina  
Centralna banka Crne Gore: [www.cb-mn.org](http://www.cb-mn.org)  
Marketing Magazin Taboo: <http://www.taboomagazine.org>  
Portal naučnih časopisa Republike Hrvatske: [www.hrčak.srce.hr](http://www.hrčak.srce.hr)  
Konsultantska kuća VD Sales Solution: [www.vdsales.com](http://www.vdsales.com)  
Internet forum: [www.svrljig.net](http://www.svrljig.net)  
Marketing agencija Kreativa New Formula: <http://www.kreativanewformula.co.rs>  
Internet portal Sustainability in Finance: <http://www.sustainability-in-finance.com>  
Internet portal UniCredit banke: <http://www.unicreditbank.rs>  
Interaktivni internet portal o kreditima: <http://www.krediti.rs>  
Internet forum: <http://www.dizajnzona.com>  
Internet portal Komercijalne banke: <http://www.kombank.com>

## THE ROLE OF PROPAGANDA IN BANKING SECTOR

#### Abstract

In banking, just like in many other fields, reputation is an extremely significant factor, as well as a measure of success. Strong competition makes commercial banks focus on promotion. Proactive banks use mass media's to signal quality of their products and services. The content and structure of propaganda depend on a bank's target group. Bank propaganda transfer dominant psychological messages, because it is crucial to create an emotional connections with potential consumers.

Consumers often want long - term relationships with trusted partners. Propaganda has a positive impact on bank's image and profitability. This suggest that propaganda is a significant segment of the banking business. The importance of branding in banking is reflected also in situations when merging banks choose their new brand name, by keeping the bank name that customers are more familiar with and that has a stronger brand.

**Key words:** banks competition, bank propaganda, bank reputation, bank selection



***Dr Jugoslav Mijatović\****

## **KA NOVOM MODELU ZAPOŠLJAVANJA**

### **Rezime**

Nezaposlenost i sve veća ograničenja u pristupu tržištu rada nesumnjivo su među najtežim ekonomskim, socijalnim i političkim problemima u Srbiji sa dugo-ročno nepovoljnim posledicama. Ovim pitanjima se ne posvećuje dovoljna briga a pogotovo potrebna i dovoljna stručna pažnja. Pokazalo se da mere na koje se tako-reći svakodnevno ukazuje u sredstvima informisanja ne mogu bitnije da promene stanje na tržištu rada niti da otvore perspektivu većeg i bržeg zapošljavanja u Srbiji. U Srbiji ne postoji niti je u pripremi novi savremeni model tržišta rada koji bi u okviru Dugoročne strategije razvoja i zapošljavanja ukazalo na bitne karakteristi-ke problema na tržištu rada i puteve za njihovo prevazilaženje.

Za aktivnu politiku tržišta rada u društvu se ne obezbeđuju potrebna sredstva, a postojeća više nego skromna sredstva, neproduktivno se angažuju u sferi potrošnje a ne na otvaranje novih radnih mesta. Za izradu politike i programa za-pošljavanja, sa posebnim naglaskom na nepovoljne uslove koje donosi ekomska kriza, prvi neophodni korak je objektivna dijagnoza stanja, tj. prikaz stavnog stanja i tendencija na tržištu rada (posebno realni obim nezaposlenosti i realne mogućnosti zapošljavanja) koje ne zavise od promena u metodološkom i statističkom iskazivanju podataka. Primarni cilj ovih metodoloških izmena koji su postali tako-reći svakodnevna praksa u statistici tržišta rada je da probleme prikažu manjim nego što realno jesu.

Novi model zapošljavanja i nova Dugoročna strategija zapošljavanja moraju konkretnim merama predvideti povećanje privlačnosti zaposlenja u manjim mestima. Ona se mora zalagati za učešće predstavnika lokalnih vlasti, poslodavaca, sindikata, obrazovnih institucija i nevladinih organizacija na lokalnom nivou u definišanju i realizaciji lokalnih dugoročnih strategija zapošljavanja koje bi trebalo da ima svaka opština u Srbiji. Potrebna strateška opredeljenja za prevazilaženje re-gionalnih razlika na tržištu rada u Srbiji, su razvijanje sveobuvatnog koncepta re-gionalne politike, izrada posebni regionalnih strategija razvoja i strategija zapo-šljavanja u saradnji svih relevantnih lokalnih aktera i socijalnih partnera u oblasti zapošljavanja, razvoj infrastrukture koja obezbeđuje uslove za uravnotežen regio-nalni razvoj i ekspanzija aktivnih mera politike tržišta rada.

---

\*

Nezavisni konsultant (e-mail: jugoslav.mijatovic@sbb.rs)

Nemoguće je izaći iz krize sa ovako nepovoljnim obimom i strukturu poslenosti. Ako se kriza meri prema stanju i bliskim perspektivama otvaranja novih radnih mesta, tada stoji nesumnjiva ocena da se ekonomskoj krizi ne samo da ne vidi kraj već da se ona i produbljuje. Ovakav zaključak počinje sve više da zamenjuje olako davane izjave u jednom dužem vremenskom periodu da nas kriza neće zahvatiti ili kasnije da joj se već sagledava kraj. Danas su nezaposlenost i sve veća ograničenja u pristupu tržištu rada među najtežim ekonomskim, socijalnim i političkim problemima u Srbiji sa dugoročno nepovoljnim posledicama.

**Ključne reči:** tržište rada; tranzicioni period; ekomska kriza, visoka stopa nezaposlenosti; viškovi zaposlenih; politike zapošljavanja.

## **Karakteristike tržište rada u Srbiji**

Tržište rada u Srbiji je sastavni veoma važan deo ukupnog makro i mikro ekonomskog okvira za utvrđivanje ukupne i pojedinačnih strategija razvoja. Već dugi noz godina, posebno od perioda svetske i domaće ekomske krize, ovaj okvir je veoma nepovoljan. Prisutan je stalni pad industrijske proizvodnje i bruto domaćeg proizvoda a spoljni dug Republike Srbije krajem je veoma visok i premašio je standardne kriterije za ocenu stepena zaduženosti zenlle. Stopa aktivnosti stanovništva je smanjena a broj neaktivnog stanovništva stalno raste. Siromaštvo u Srbiji je sve veće.

Naravno da je u takvima uslovima veoma teško voditi uspešnu ekonomsku politiku i politiku tržišta rada ali je nesporna činjenica da je loša, neosmišljena i nekonistentna ekomska politika u poslednjim godinama doprinela da se ovakav nepovoljan makroekonomski okvir produbi.

Osnovni problemi na tržištu rada u Srbiji su, već dugi niz godina, veoma niska zaposlenost, visoka nezaposlenost i nedostatak poslova i novih radnih mesta, gubitak postojećih radnih mesta, što je naravno posledica nedovoljne privredne aktivnosti ali i niza drugih uglavnom subjektivnih i objektivnih razloga. Stopa nezaposlenosti je znatno viša ne samo od zemalja EU već i niza drugih zemalja. Posebno je nepovoljno što svi ovi problemi nastavljaju da eskaliraju i što im se realno posmatrano ne vidi kraj.

Dakle, osnovne karakteristike stanja i trendova na tržištu rada u periodu svetske i domaće ekomske krize, manifestuju se u Srbiji sa naglašeno nepovoljnim performansama. Na tržištu rada kriza se vidljivije, drastičnije i sa većim posledicama manifestuje nego kod drugih ekonomskih pokazatelja što znači da su kretanja u oblasti zaposlenosti, zapošljavanja i nezaposlenosti danas daleko najveći problem ekonomije Republike Srbije. Može se reći da je nezapo-

slenost kod nas drugo ime za ekonomsku krizu i da je sa ovako malim brojem zaposlenih i globalnim i strukturalnima karakteristikama nezaposlenosti, teško govoriti o bilo kakvom ekonomskom oporavku. U brojnim svojim aspektima kriza na tržištu rada u Srbiji je čak znatno veća nego u drugim zemljama u tranziciji što svedoči o njenoj ozbiljnosti ali i o slabostima mera koje se preduzimaju da se smanje njene negativne posledice.

Negativne tendencije na tržištu rada i ranije a naglašeno u periodu ekonomske krize i postojće ekonomske politike tržišta rada, sa svoje strane, ograničavajuće deluju na mogućnosti oporavka privrede kao i mogućnosti daljih neophodnih tržišnih i ekonomske reformi.

Nepovoljne karakteristike tržišta rada su, pored ostalih, i sledeće:

- mali broj zaposlenih i njihovo konstantno smanjivanje,
- veliki broj i visoka stopa nezaposlenih,
- veliko učešće dugoročno nezaposlenih u ukupnoj nezaposlenosti,
- nepovoljna strarsna struktura nezaposlenih,
- nepovoljna kvalifikaciona struktura nezaposlenih,
- visoka stopa nezaposlenosti mladih,
- veliko učešće žena u ukupnoj nezaposlenosti,
- veliki broj nezaposlenih u teže zapošljivim grupama (invalidi, Romi, izbegla i raseljena lica i dr.)
- izuzetno velike razlike između regionalnih tržišta rada,
- neusaglašenost ponude i potražnje radne snage,
- niska mobilnost radne snage,
- veliki priliv viškova zaposlenih,
- veliki broj angažovanih u "sivoj" ekonomiji, i dr.

Imajući sve ovo u vidu, može se reći da nema izlaska iz krize sa ovako nepovoljnim obimom i strukturom zaposlenosti i nezaposlenosti i ako se kriza meri prema stanju i bliskim perspektivama otvaranja novih radnih mesta, tada stoji nesumnjiva ocena da se ekonomskoj krizi ne samo da ne vidi kraj već da se ona i produbljuje. Za razliku od nekih drugih zemalja koje beleže trajnije ili manje trajne rezultate u zapošljavanju, kod nas je kriza na tržištu rada stalno prisutna i striktorno je nepovoljna, tako da se može govoriti i o isključivo domaćim uzrocima krize koji su prisutni bez obzira na ekonomski nepoljne uticaje iz inostranstva. Očigledno da nam je potreban novi model tržišta rada i zapošljavanja jer postojeći već dugi niz godina ne daje rezultate.

## Osnovni podaci na tržištu rada

Prema zvaničnim podacima u Srbiji ima manje od 3,17 miliona radno aktivnih stanovnika. Broj zaposlenih krajem marta 2012. godine iznosio je 1.733.763 što je za 41.258 lica manje nego krajem 2010. godine. Taj broj se konstantno smanjuje iz godine u godinu što je svakako jedan od najnepovoljnijih indikatora na tržištu rada (krajem 2009. godine taj broj je iznosio 1.857.291 a krajem 2008. godine 1.999.476). Time je nastavljen dugogodišnji trend smanjivanja zaposlenosti u Srbiji. Ovo je i dalje izrazito nepovoljan trend na tržištu rada u Srbiji, koji u potpunosti devalvira rezultate u oblasti tržišta rada na koje se zvanična ekonomска politika i politika zapošljavanja pozivaju, svedeći ih, najvećim delom, na rezultat promena u statističkom i metodološkom obuhvatu podataka.

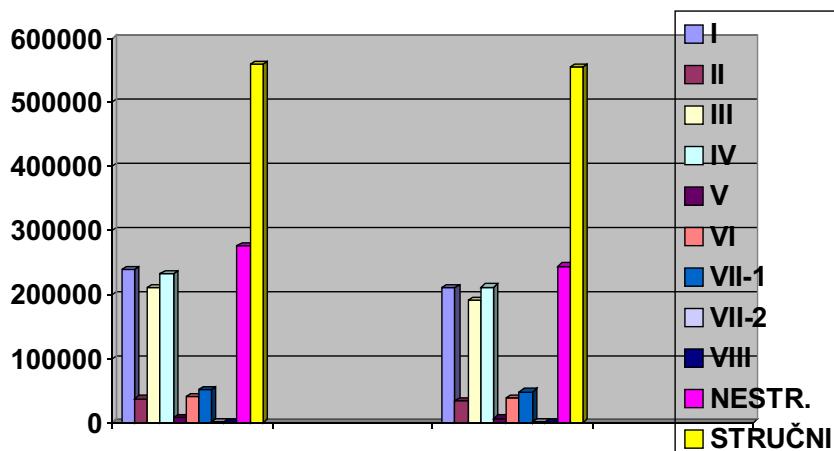
Metodološke izmene (koje nisu mnogo ili nisu uopšte dobine svoje potrebno stručno obrazloženje) su formalno iskazivale zaposlenost i nezaposlenost manje nepovoljnim nego što su u stvarnosti, a ne zato što su otvarana nova radna mesta. Imajući sve navedeno u vidu, opšta je ocena da je stanje na području zaposlenosti nepovoljnije nego što pokazuju zvanični statistički podaci.

Sledeća, bitna i izrazito nepovoljna karakteristika, je visok obim i brzi rast registrovane nezaposlenosti, odnosno lica koja se nalaze na evidenciji Nacionalne službe za zapošljavanje, demantujući izjave zvaničnika datih u prvim mesecima krize da ona neće imati uticaja na zaposlenost u Srbiji, odnosno izjava u kasnijim mesecima da kriza već prolazi.

Ukupan broj lica koja traže zaposlenje iznosio je krajem aprila 2012. godine 876.310 lica, što je za 73.470 lica više nego krajem 2010. godine. Ukupan broj nezaposlenih iznosio je krajem aprila 2012. godine 775.265 lica što je za 45.765 lica više nego krajem 2010. godine. Ova razlika u povećanjima broja lica koja traže zaposlenje i nezaposlenih lica ukazuje da se metodološkim i statističkim promenama nastoja minimizirati problemi na tržištu rada u Srbiji. Međutim uprkos tome broj nezaposlenih i lica koja traže zaposlenje se i dalje statistički povećavaju dok je stvarni broj tih povećanja znatno veći.

Nacionalna služba za zapošljavanje već duže vremena za obračun stope nezaposlenosti ne koristi podatke o licima koja traže zaposlenje već tzv. "nezaposlena lica - aktivni" u koju se uključuju i lica koja su bili osigurani preko poljoprivrede koja po statistici nisu uključena u zaposlene. Prema zakonskoj odredbi nezaposleno lice je lice od 15 do 65 godina života, sposobno i odmah spremno da radi, koje nije zasnovalo radni odnos ili na drugi način ostvarilo pravo na rad, a koje se vodi na evidenciji i aktivno traži zaposlenje.

Lica koja traže zaposlenje i nezaposlena lica



Kod nas se stopa nezaposlenosti iskazuje na dva načina - prema Anketi o radnoj snazi i prema podacima Nacionalne službe za zapošljavanje (tzv. stopa registrovane nezaposlenosti). Prema našem mišljenju obe zvanične stope ne iskazuju pravo stanje nezaposlenosti u Srbiji. Podaci iz Ankete o radnoj snazi značajno variraju po godinama što ne bi smeо da bude slučaj i što ukazuje na veliki stepen njene nepouzdanošćи. Kod registrovane nezaposlenosti u kategoriju zaposlenih se neopravdano svrstavaju i lica kojima tu nebi trebalo da bude mesta što iskazuje manju stopu nezaposlenosti od realne. Takođe, imajući u vidu i izrečene konstatacije o manjoj statističkoj od stvarne nezaposlenosti javlja se i drugi faktor koji utiče na smanjivanje stvarne stope nezaposlenosti.

Ipak, ukoliko se poslužimo podacima iz Ankete o radnoj snazi, stopa nezaposlenosti u Srbiji bi iznosila bi između 21,0% i 22,0%, što je znatno više nego u prethodnim godinama. Podaci dobijeni uobičajenom metodom da se stopa nezaposlenosti izračunava iz odnosa broja nezaposlenih i zbiru zaposlenih i nezaposlenih lica, pokazuju da je stopa nezaposlenosti krajem marta i aprila 2012. godine iznosila 30,64% i da ima dalji trend rasta.

Pored stope nezaposlenosti na nepovoljno stanje na tržištu rada ukazuje i tzv. stopa neaktivnosti stanovništva koja je u stalnom porastu. Pomenute stope bi bile iskazane u još većem procentu da se stanovništvo Srbije intezivno ne smanjuje iz godine u godinu.

Preduga nezaposlenost, koja je prisutna u Srbiji, posebno stručnih lica ima veliki uticaj na tržište rada, ekonomiju i društvo u celini. Pre svega, reč je o gubitku značajnog doprinosa ekonomskoj aktivnosti i razvoju od strane najpro-

duktivnije populacije stanovništva. Dugo odsustvovanje sa posla, posebno mlade generacije i njenog stručnog dela, van sveta rada znači, po pravilu, i odsustvovanje ovih generacija od neposrednog uticaja na odlučivanje o bitnim pitanjima rada i života društva. Tu leže i koreni mnogih političkih i socijalnih nesporazuma između generacija.

U periodu od zvanične pojave svetske ekonomске krize broj lica koja traže zaposlenje i broj nezaposlenih, kako se isti zvanično evidentiraju, počinju da doživljavaju još nepovoljnije promene i one su prisutne i tokom 2012. godine. Izjave da kriza na tržištu rada prolazi ukazuju, pored ostalog, na odsustvo stručnog pristupa ovoj oblasti. Do tog perioda, zahvaljujući uglavnom statističkim i metodološkim promenama, ove kategorije su beležile u proteklih nekoliko godina, tendenciju smanjivanja uprkos nelogičnoj činjenici da se u isto vreme smanjivala i zaposlenost. Drugim rečima to je značilo ustanavljanje sledećeg ekonomskog paradoksa - iz godine u godinu se smanjivala zaposlenost i otvaran je sve manji broj novih radnih mesta a nezaposlenost se smanjivala. To je, ekonomski gledano, krajne nelogično i ne može naći svoje logično objašnjenje. Danas ni ove metodološke promene ni oštriji uslovi skidanja sa evidencije nezaposlenih, ne mogu da omoguće nastavak ove tendencija.

U poslednjoj deceniji nije bilo značajnijih pozitivnih pomaka u osnovnim kategorijama tržišta rada u Srbiji. Naprotiv, zaposlenost se u celom ovom periodu smanjivala i ta tendencija se nastavlja i sada. To je nesumnjivo najnepovoljnija činjenica sa kojom se tržište rada u Srbiji suočava i dok se ova tendencija ne promeni nemoguće je govoriti o izmeni nepovoljnih trendova na tržišti rada u Srbiji.

Broj nezaposlenih lica, prema zvaničnoj statistici tržišta rada, je varirao. Od sredine prethodne decenije metodološke promene su doprinele da se zvanična nezaposlenost smanjuje ali to nije, kao što smo istakli, rezultat otvaranja novih radnih mesta jer je zaposlenost i dalje bila u padu da bi u toku 2012. godine i pored ovih promena nezaposlenost dobila u svom intezitetu.

Sve to ukazuje da na tržištu rada u Srbiji u poslednjoj deceniji nije bilo bitnijih pomaka i, što je najvažnije, zasada nema izgleda da se ti pomaci i dogode. Da bi se to dogodilo, krajne je vreme da se u Srbiji promene i modernizuju metode kojima se, posredno i neposredno, utiče na politiku i strategiju zapošljavanja, odnosno kojima se motivišu poslodavci da zapošljavaju nove radnike i kojima se motivišu nezaposlena lica da slobodnije ulaze u brojne programe samozapošljavanja. Tržištu rada u Srbiji potreban je hitno novi model zapošljavanja koji bi bio definisan u novoj Dugoročnoj strategiji razvoja i zapošljavanja.

## Ka novom modelu zapošljavanja - opšte ocene i pristup

Nezaposlenost i sve veća ograničenja u pristupu tržištu rada nesumnjivo su među najtežim ekonomskim, socijalnim i političkim problemima u Srbiji sa dugoročno nepovoljnim posledicama. Ovim pitanjima se ne posvećuje dovoljna briga a pogotovo potrebna i dovoljna stručna pažnja. Pokazalo se da mere na koje se takoreći svakodnevno ukazuje u sredstvima informisanja ne mogu bitnije da promene stanje na tržištu rada niti da otvore perspektivu većeg i bržeg zapošljavanja u Srbiji. U Srbiji ne postoji niti je u pripremi novi savremeni model tržišta rada koji bi u okviru Dugoročne strategije razvoja i zapošljavanja ukazalo na bitne karakteristike problema na tržištu rada i puteve za njihovo prevazilaženje.

Ekomska kriza u Srbiji, kako vreme prolazi, pokazuje svu svoju destruktivnu energiju na sektoru regionalnih tržišta rada. Deklerativna opredeljenja o smanjivanju regionalnih razlika uključujući i razlike na tržištu rada, ne samo da se ne ostvaruju već se razlike dalje produbljuju. U suštini, ako se izuzme naglašeni politički marketing, ovo nije ni istaknut prioritet politike zapošljavanja. Sa ogromnim zakašnjenjem, kada je problem eskalirao do takoreći absurdnih granica, ekomska politika počinje da obraća pažnju na ovaj problem. U mnogim nerazvijenim opština u Srbiji najveći broj zaposlenih je u opštinskim administracijama dok privreda praktično i ne postoji.

Kada se ima u vidu da investicije u regionalni razvoj počinju da daju pune efekte na planu razvoja i zapošljavanja tek za nekoliko godina, tada slobodno možemo reći da ekomska politika počinje da govori o ovom problemu sa zakašnjenjem od najmanje jedne decenije. Smanjivanje regionalnih razlika u uslovima produžavanja ekomske krize nema šansu da se realizuje u kraćem roku čak i kad bi se promenile mere ekomske politike. Naprotiv, prisutna je tendencija produbljavanja ovih razlika. Zato su nerealna i stručno neutemeljena politička obećanja da se problemi regionalnih dispariteta na tržištu rada mogu rešiti u kratkom roku. Stope registrovane nezaposlenosti po okruzima variraju u razmeri čak jedan prema tri, sa izraženim tendencijama produbljavanja ovih razlika. Najteže su pogoden centri rudarstva i tradicionalne industrije, ali efikasno tržište rada je praktično odsutno u najnerazvijenijim opština u Srbiji sa krajnje lošim perspektivama da se u sadašnjim uslovima privređivanja pravi čak ni na dugi rok.

Takva situacija se, sledeći iskustva drugih zemalja u tranziciji, mogla i očekivati i pre pojave svetske ekomske krize ali se postavlja pitanje da li je nezaposlenost morala da bude ispoljena u tako drastičnom vidu. Teško je shvatiti zašto se više ne koriste sopstvena raspoloživa znanja i mogućnosti kao i po-

zitivna i negativna iskustva zemalja u traziciji. Posebno je nemoguće shvatiti zašto se u ovakvoj situaciji ne pristupa promeni modela razvoja i zapošljavanja i zašto se ne radi na hitnom donošenju Dugoročne strategije zapošljavanja koja bi bila primerena realnoj kriznoj situaciji na tržištu rada u Srbiji. Poslednja strategija ove vrste je usvojena aprila 2005. godine kada je situacija na tržištu rada bila teška ali ni približno kao danas.

Za aktivnu politiku tržišta rada u društvu se ne obezbeđuju potrebna sredstva, a postojeća više nego skromna sredstva, neproduktivno se angažuju u sferi potrošnje (otpremnine i sl.) a ne na otvaranje novih radnih mesta. Kada je reč o programima otvaranja i očuvanja radnih mesta situacija u uslovima nastanka krize se ponavlja kao i kod tranzicionih promena. Takvi programi jednostavno kasne ili tačnije njih nema ili ih bar nema u meri koji bi sa stanovišta zaposlenosti nešto ozbiljnije značili u smislu odgovora na negativne efekte ekonomske krize. U 2012. godini predviđena su za tržište rada znatno manja sredstva nego prethodnih godina, posebno za aktivne programe i mere zapošljavanja što će uticati na još manje rezultate u politici zapošljavanja. Takvo opredeljenje je potpuno suprotno potrebnom novom modelu tržišta rada i zapošljavanja.

Za izradu politike i programa zapošljavanja, sa posebnim naglaskom na nepovoljne uslove koje donosi ekonomska kriza, prvi neophodni korak je objektivna dijagnoza stanja, tj. prikaz stvarnog stanja i tendencija na tržištu rada (posebno realni obim nezaposlenosti i realne mogućnosti zapošljavanja) koje ne zavise od promena u metodološkom i statističkom iskazivanju podataka. Primarni cilj ovih metodoloških izmena koji su postali takoreći svakodnevna praksa u statistici tržišta rada je da probleme prikažu manjim nego što realno jesu.

Tek nakon ovakve analize moguće je govoriti o stvarnom potencijalu privrede u Srbiji da se i u uslovima ekonomske krize otvaraju nova radna mesta kao i o preporukama da se uvodi novi model i podstiče politika zapošljavanja.

Obim i struktura privrednog rasta ni u prethodnom periodu, a pogotovu sada u uslovima ekonomske krize, ne omogućuju ne samo apsorbovanje nezaposlenih lica, već bitno ugrožavaju i postojeću zaposlenost koja se rapidno smanjuje, kako absolutno, tako i u odnosu na radno sposobno stanovništvo. Prisutni su smanjenje domaće tražnje i smanjenje priliva stranih investicija. Brojna su otpuštanja radnika, struktura zaposlenosti i nezaposlenosti je loša, veoma je visoka stopa nezaposlenosti, dugo se čeka na zaposlenje, postojeća radna mesta se sve brže gube, tržište rada je nedovoljno fleksibilno pa postojeća stručna znanja nezaposlenih ne odgovaraju zahtevima tržišta rada. Bitne nadležnosti na tržištu rada, pa čak i one izrazito tehničke prirode, su koncentrisane

u nadležnom resornom ministarstvu umesto da ih propisuju institucije tržišta rada.

Novi model zapošljavanja i nova Dugoročna strategija zapošljavanja moraju konkretnim merama predvideti povećanje privlačnosti zaposlenja u manjim mestima. Ona se mora zalažati za učešće predstavnika lokalnih vlasti, poslodavaca, sindikata, obrazovnih institucija i nevladinih organizacija na lokalnom nivou u definisanju i realizaciji lokalnih dugoročnih strategija zapošljavanja koje bi trebalo da ima svaka opština u Srbiji. Potrebna strateška opredeljenja za prevazilaženje regionalnih razlika na tržištu rada u Srbiji, su razvijanje sveobuvatnog koncepta regionalne politike, izrada posebni regionalnih strategija razvoja i strategija zapošljavanja u saradnji svih relevantnih lokalnih aktera i socijalnih partnera u oblasti zapošljavanja, razvoj infrastrukture koja obezbeđuje uslove za uravnotežen regionalni razvoj i ekspanzija aktivnih mera politike tržišta rada.

Tranzicija naše privrede i prisutna ekomska kriza izazivaju brojna otpuštanja radnika koji su i najveća žrtva smanjenog obima posla kod preduzeća i poslodavaca. Ekomska kriza je samo delom preneta iz inostransta dok su njeni osnovni uzroci domaći subjektivni i objektivni problemi. Ova kriza je daleko najvećim delom prisutna na tržištu rada u Srbiji i ona, najvećim delom, pogodila praktično sve kategorije stanovništva u aktivnoj radnoj dobi, kako one koji su već zaposleni ili su bili zaposleni tako i brojne kategorije mladih lica koja prvi put traže zaposlenje i koja su do zaposlenja i do sada dolazila izuzetno teško i sporo. Danas u uslovima krize pristup poslovima je još teži i sa povećanim stepenom neizvesnosti.

Pokazatelji na tržištu rada ukazuju na osnovne karakteristike nezaposlenosti koja zadržava visok nivo, dugotrajna je, strukturno nepovoljna u smislu učešća stručnih i kvalifikovanih lica u ukupnom broju nezaposlenih lica. Krajnje nedovoljna sredstva za tržište rada i njihovo usmeravanja na tzv. pasivna prava nezaposlenih, značajno su umanjili i onako nedovoljna sredstva za aktivne programe i mere zapošljavanja kojima se podstiče otvaranje novih radnih mesta i smanjuje vreme čekanja na zaposlenje.

### **Mogu li se performanse tržišta rada poboljšati definisanjem i realizacijom novog modela zapošljavanja**

Prema našem mišljenju, u uslovima koje je donela svetska ekomska kriza kao i dugogodišnja kriza tržišta rada u Srbiji, neophodno je hitno pristupiti izradi novog modela tržišta rada i zapošljavanja koje treba definisati novom

Dugoročnom strategijom zapošljavanja i Akcionim planom za njihovo sprovođenje. Novi model i strategija zapošljavanja treba da ponude odgovore za realno održivi razvoj politike tržišta rada i zapošljavanja u Srbiji. Postojeća Nacionalna strategija zapošljavanja usvojena je aprila 2005. godine i od tada uglavnom nije ni primenjivana odnosno nije pretočena u operativne strategije zapošljavanja na nivou opština. Neprihvatljivo je da ekonomskoj struci nije, za toliko dugo vreme, a posebno u novom mnogo nepovoljnijem ekonomskom ambijentu, ponuđena šansa da se pronađu adekvatni odgovori koji bi minimizirali negativne posledice na planu zaposlenosti i zapošljavanja.

Potrebna strateška opredeljenja za prevazilaženje prisutnih problema na tržištu rada, a posebno prevazilaženja njenog nesumnjivo najtežeg problema - regionalnih razlika na tržištu rada u Srbiji, treba u novoj Dugoročnoj strategiji zapošljavanja, tražiti u novom modelu zapošljavanja, odnosno u operativnoj razradi sledećih strateških opredeljenja:

- Zakonska i svaka druga podrška inostranim i domaćim investicijama u Srbiji;
- Mnogo fleksibilnija podrška podsticanju proizvodnji koja je namenjena izvozu;
- Podsticanje radno intezivnih delatnosti i grana privrede za koja su potrebna relativno manja sredstva;
- Razvijanje sveobuhvatnog koncepta regionalne politike razvoja i zapošljavanja koja bi obuhvatila finansijsku podršku biznisu i tržištu rada u opštinama;
- Izrada posebnih regionalnih strategija razvoja i strategija zapošljavanja u svakoj opštini u Srbiji, u kooperaciji svih relevannih lokalnih aktera kao i aktiviranje socijalnih partnera u oblasti zapošljavanja, obrazovanja i razvoja;
- Nastavak procesa razvoja lokalne samouprave uz odgovarajuću budžetsku decentralizaciju što treba da omogući sagledanja i brigu o lokalnim potrebama tržišta rada;
- Usavršavanje sistemskih mera radi poboljšanja mogućnosti za pokretanje posla i zapošljavanja, posebno u okviru radno intezivnih delatnosti;
- Razvoj infrastrukture koja obezbeđuje uslove za uravnotežen regionalni razvoj;
- Podsticanje razvoja konkurentnih programa u okviru radno intezivnih delatnosti, koji bi privukli domaće i strane investicije;

- Ekspanzija aktivnih programa i mera politike tržišta rada sa posebnom pažnjom i dodatnim sredstvima usmerenim prema manje razvijenim regionima;
- Unapređenje međunarodne razvojne kreditne podrške i donatorskih pilot projekata prema posebno pogodjenim regionima;
- Borba protiv diskriminacije posebno pogodjenih grupa u Srbiji a posebno: osoba sa invaliditetom, Roma kao posebno ugrožene etničke grupe i izbeglica i interna raseljenih lica.

Nezaobilazni aspekt novog modela i strategije zapošljavanja mora biti definisana politika podsticanja malih i srednjih preduzeća u domenu radno in-tezivnih delatnosti, koji u svakoj privredi predstavljaju generator novog zapošljavanja. Prednosti malih i srednjih preduzeća su u bržoj rekonstrukciji i razvoju zemlje, većoj tržišnoj i tehnološkoj fleksibilnosti, boljem uočavanju tržišnih šansi i iznad svega povećanju zapošljavanja. Prednosti su i u domenu socijalne prirode jer mala i srednja preduzeća omogućuje brže zadovoljavanje posebnih kategorija stanovništva kao što su teže zapošljiva lica, penzioneri, domaćice, dodatni poslovi za već zaposlene i dr.

Sastavni deo novog modela i strategije zapošljavanja moraju biti novi parametri uspeha koji će biti precizno kvantificirani (sa definisanim normativima i standardima) tako da se mogu pratiti mesečno, kvartalno, polugodišnje i godišnje. Ovakva analiza će jasno pokazati da li i u kojoj meri se ciljevi i zadaci novog modela i strategije zapošljavanja ostvaruju.

Parametri koji se ovde predlažu su, pored ostalih, sledeći:

1. Rast radne snage u odnosu na radno sposobno stanovništvo, rast broja zaposlenih u radno sposobnom stanovništvu (stopa zaposlenosti) i rast fleksibilnih oblika zapošljavanja. Kod nas danas imamo smanjenje zaposlenosti i smanjenje učešća zaposlenosti u radno sposobnom stanovništvu.

2. Smanjenje stope nezaposlenosti i posebno povećanje broja zaposlenih sa evidencije nezaposlenih. Bez obzira na način definisanja stope nezaposlenosti, ovde je stanje alarmantno i tu nam ne mogu pomoći sve metodološke i obračunske promene koje ne doprinose otvaranju novih radnih mesta, što mora biti osnovni racionalni način za smanjenje nezaposlenosti i stope nezaposlenosti.

3. Smanjenje učešća zaposlenih u "sivoj" ekonomiji. U uslovima tranzicije i nedostatka aktivnih programa za zapošljavanje, posebno lica koja su izgubila posao, zapošljavanje u "sivoj" ekonomiji ekspandira. Ono dobija poseban podsticaj u uslovima ekonomske krize kada se do posla teško dolazi a zaposlenje se lako i brzo gubi.

4. Porast prosečne realne zarade i smanjenje poreskog opterećenja zarađa. Porast realnih zarada povećavaće danas slabu kupovnu moć stanovništva što će uticati na rast proizvodnje i zapošljavanje.

5. Smanjenje regionalnih dispariteta u stopama zaposlenosti i nezaposlenosti i zakonska podrška lokalnim inicijativama. Na tržištu rada danas su izrazite regionalne disproportcije koje se dalje povećavaju a zakonska podrška lokalnim inicijativama je krajnje simbolična i marginalna.

6. Povećavanje stope zapošljavanja žena, mlađih, invalida, posebno pogodjenih grupa i dugoročno nezaposlenih lica. Na evidenciji nezaposlenih nalaze se brojne kategorije ovih lica. Oni teško dolaze do zaposlenja i u normalnim uslovima privređivanja a pogotovo u uslovima krize. Zapošljavanje mlađih treba podsticati i njihovim stipendiranjem za vreme školovanja koje je gotovo sasvim zamrlo.

7. Rast i visina novih investicija, posebno u lokalne infrastrukturne objekte. Ovi, nesumnjivo značajni faktori za povećanje proizvodnje, imaju izvanredno veliki uticaj i na rast zaposlenosti i smanjenje nezaposlenih, ne samo kroz njihovo angažovanje na samim investicionim radovima, već i posredno kroz dodatno angažovanje kooperanata ovih radova kao i kroz sopstveno radno angažovanje koje je omogućeno realizacijom novih infrastruktura.

8. Povećanje sredstava za aktivne programe mere zapošljavanja i povećanje upotrebe otpremnina za ponovno zapošljavanje. Stvarni obim i struktura ovih programa, o kojima se u javnosti mnogo priča, pokazao bi svu svoju nedovoljnost i manjkavost ukoliko bi se sistematski pratio preko odgovarajućih parametara uspeha. Praksa je nedvosmisleno pokazala da zemlje koje dugoročno neguju ove programe imaju značajno manje stope nezaposlenosti od zemalja kod kojih su one izostale ili gde se i onako nedovoljna sredstva za tržište rada usmeravaju u otpremnine i potrošnju.

9. Povećanje uključivanja nezaposlenih i viškova zaposlenih u programe prekvalifikacija, dokvalifikacija i inoviranja znanja. Programi ove vrste koji se kod nas realizuju uglavnom preko službi zapošljavanja, mereno preko parametara uspeha, su sasvim nedovoljni u odnosu na broj i strukturu nezaposlenih i viškova zaposlenih lica.

Ustanovljavanje sistematskog praćenja ovih i drugih indikatora uspeha, koji bi bili sastavni deo novog modela i strategije zapošljavanja, razotkrilo bi brojne prisutne slabosti u elementima ekonomske pa i socijalne politike koja se realizuje ili se uopšte ne realizuje na tržištu rada u Srbiji. Istovremeno ona bi ukazala na nužne pravce poboljšanja ekonomske politike i politike tržišta rada umesto stručno neutemeljenih olakih izjava u javnosti.

### Literatura

- Republički zavod za statistiku, popis iz 2002. godine  
NSZ "Program rada za 2011. godinu  
NSZ "Izveštaj o radu za 2010. godinu  
NSZ "Poslovi", mesečni statistički bilten  
Dr Jugoslav Mijatović "Koliko dugo se čeka na zaposlenje u Srbiji", Ekonomski vidici, Savetovanje, Zlatibor 2008. godine  
Dr Jugoslav Mijatović "Decentralizacija tržišta rada u Srbiji", Ekonomski vidici, Savetovanje, Za-poslenost najveća žrtva ekomske krize u Srbiji", Ekonomski vidici, Savetovanje, Zlatibor 2009. godine,  
Dr Jugoslav Mijatović "Kriza zaposlenosti u Srbiji se nastavlja i produbljuje", Ekonomski vidici, Savetovanje, Zlatibor, decembra 2009. godine  
Dr Jugoslav Mijatović "Stanje i perspektive tržišta rada u Srbiji (ima li izgleda za veće zapošljavanje)", "Ekonomski vidici, Savetovanje juna 2010. godine  
Dr Jugoslav Mijatović "Mala i srednja preduzeća - generator zapošljavanja", Ekonomski vidici, Savetovanje oktobra 2010. godine  
Dr Jugoslav Mijatović "Strategija zapošljavanja - šta su parametri", Ekonomski vidici, Savetovanje aprila 2011. godine  
Dr Jugoslav Mijatović "Nezaposlenost u Srbiji - drugo ime za ekonomsku krizu", Ekonomski vidici, Savetovanje novembra 2011. godine

## TOWARDS NEW EMPLOYMENT MODEL

### Abstract

The basic characteristics of the status and trends in the labour market in the transition period and in the period of economic crisis so far have been manifested in notably unfavourable performances, much higher than in other transition countries. The negative tendencies in the labour market, on their part, put limits to the possibilities of further necessary market and economic reforms. The unemployment has become today one of the most difficult economic, social and political problems in the Republic of Serbia with lasting unfavourable consequences.

To prepare such a programme, the first indisensable step is an objective status projection, i.e. a presentation of an actual situation and trends in the labour market which are not dependant on the changes in statistical data presentation, the objective of which is to minimize the problems and thus present them lesser than they actually are. Only after such an analysis it would be possible to discuss a real potential of the economy and society for opening of new jobs, as well as the recommendations to instigate the employment policy in Serbia.

**Key words:** labour market; transitory period; economic crisis, high rate of unemployment; redundant staff; employment policies.



*Vladimir Marinković\**  
*Nataša Stanisavljević\*\**

## NOVI, FLEKSIBILNI RAZVOJNI MODEL ZAPOŠLJAVANJA

### Rezime

Polaznu osnovu pristupa novom modelu zapošljavanja predstavlja konstatacija, o kojoj postoji saglasnost u ekonomskoj i društvenoj teoriji, koja je izneta i u ovom tekstu – da nije moguće definisati model zapošljavanja kao nezavisni entitet. Naime, koncept i model zapošljavanja realno je moguć samo kao sastavni deo strategije ekonomskog i tehnološkog razvoja jednog preduzeća, privredne grane ili društva u celini. Strategija koja na tom planu daje najbolje trajne rezultate je strategija održivog razvoja. To proističe iz činjenice da se ključni ulazni parametri strategije i njoj odgovarajućeg modela zapošljavanja nalaze u rstanja društvenog i ekonomskog stanja u jednoj zemlji. Ako ta slika nije dobra, nema svrhe ulepšavati je, već je neophodno prepoznati, proučiti i otkloniti činioce koji tu sliku čine lošom. Podrazumeva se, pri tome, da stanje zaposlenosti nije samo slika ekonomskog, već i političkog i moralnog stanja u jednom društvu. Ne može se očekivati visoka zaposlenost u društvu u kome ne postoji časna i ravnopravna tržišna utakmica. Isto tako, nije moguća visoka zaposlenost u društvu u kome privilegovna manjina prisvaja, na temelju vlasti kojom raspolaže veći deo ukupnog društvenog bogatstva, ostavljaјуći većinu da živi u siromaštvu i obespravljenosti. Ova i slična pitanja, koja se odnose na osnovna ljudska prava i demokratske standarde se podrazumevaju, kao preduslov uspostavljanja razvojne, moderne politike i modela zapošljavanja, kao jednog od temelja socijalne tržišne privrede.

**Ključne reči:** ljudski rad, zaposlenost, politika zapošljavanja, radna snaga, tržište radne snage, kriza

### Uvodne napomene

Svaka generacija u istoriji ljudskog roda imala je svoj dominantni sistem vrednosti, način života, verovanja, nade i strahove. Strahovi pripadaju onom negativnom saldu istorijskog toka civilizacije, zato što je strah najveći neprijatelj.

\* „Megatrend“ Univerzitet, Beograd

\*\* Visoka strukovna skola za preduzetništvo, Beograd

telj slobode i najveća prepreka stvaralaštva, odnosno nadvladavanja one stvara-lačke, razvojne, nad prinudnom komponentom ljudskog rada. Istrživanja koja su vršena u čitavom nizu zemalja u proteklim decenijama potvrđuju da je jedan od najvećih strahova i jedan od najvećih i najrizičnijih izvora trauma u savremenom dobu – srah od gubitka posla. Rezultati pomenutih istraživanja potvrđuju i upozoravaju da se strah od smrti na lestvici strahovanja savremenog čoveka nalazi često i iznad straha od sopstvene smrti. Poznati su, odnosno u velikoj meri istraženi i uzroci ovakvog straha. Gubitak posla, ili nemogućnost da se posao uopšte nadje, ne dovodi u pitanje samo trenutnu egzistenciju onih koji su bez posla, već čitav način života, rušeći ono ključno – njihovu slobodu i dostojanstvo. Može se zato postaviti pitanje – šta je opasnije sama činjenica gubitka posla, ili strah da će se to dogoditi, strepnja, beznadje. Ili gubitak posla kao neu-mitna činjenica i strah da će se to dogoditi deluju kao zli tandem. Naime, istorija ali i savremeno doba potvrđuju da je strah veoma moćan instrument vladavine, odnosno manipulacije ljudima. Aktuelna globalna kriza je potvrdila da strah od gubitka posla, odnosno manipulacija tim strahom, može, bar za izvesno vreme, da slobodne ljude pretvoriti u podanke. Aktuelni društveni procesi takođe potvrđuju da manipulacija strahom od gubitka posla nije samo mogućnost, već gruba realnost, koja je posebno izražena u ekonomski i tehnološki ne-razvijenim i nedemokratskim zemljama.<sup>1</sup>

Posmatrajući istoriju kao tok ljudske civilizacije kroz vreme, može se uočiti da je strah od gubitka posla strah koji nije bio poznat u prethodnim periodima istorije, odnosno u prethodnim društvenim sistemima. Naprotiv, ekstenzivni, naturalni način poljoprivredne proizvodnje, koji je dominirao hiljadama godina, zahtevao je sve više i više živog rada, što je bila i ekomska osnova rostva.

Rodno mesto straha od gubitka posla je savremeno, kapitalističko društvo, zasnovano na tržišnoj utakmici, a njegov izvor je nezaposlenost kao ekonomска, socijalna, politička i moralna pojava. To se posebno ispoljava u uslovima ekonomskih i društvenih kriza. Ekonomski kriza se medju pripadnicima sveta rada, po pravilu, automatski povezuje sa gubitkom posla, a mnogi poslodavci često i nedovoljno promišljeno pribegavaju ovoj meri, koja samo prividno rešava problem, a ustvari deluje po onoj narodnoj „klanje vola za kilo mesa“. Istini za volju, starh od gubitka posla jeste najveći strah radnika, ali nije samo njihov. Gubitka posla, odnosno nezaposlenosti plaše se i poslodavci i država, svako iz svojih razloga. A strah, u najmanju ruku, blokira ili umanjuje mogućnost racionalnog pristupa problemu, upravo u momentu kada je objekti-

1

Vidojević Z. „Kuda vodi globalizacija“, IP „Filip Višnjić“, Beograd 2008

van, racionalni pristup najpotrebniji. Ova konstatacija predstavlja polaznu osnovu za analizu svih aspekata, uzroka i posledica nezaposlenosti u savremenom društvu. To je utoliko značajnije ako se ima u vidu da se ova odrednica odnosi na sva kapitalistička društva savremenog doba, bez obzira u kojoj se fazi razvoja kapitalizma ova društva nalazila. Samo se manifestuje u različitom stepenu i sa različitim pojavnim oblicima.

Nezaposlenost, koja je veoma često sinonim za ugrožavanje osnovnih ljudskih prava, za diskriminaciju, za siromaštvo, socijalnu isključenost, ograničen pristup javnim resursima, sama po sebi je protivurečna, odnosno signalizira o postojanju dubokih disfunkcionalnosti u političkom, ekonomskom i socijalnom organizovanju i funkcionisanju društva. Naime, celokupna osnovna logika i tok nastanka i razvoja savremenih kapitalističkih društava, čiji je jedan od temelja tržišna robna proizvodnja, u sukobu je sa nezaposlenošću, sa svim posledicama koje nezaposlenost neizbežno izaziva, a pre svega, u filozofskom i moralnom sukobu sa suštinom ljudskog bića, kao moralnog, stvaralačkog, razvojnog bića. Proces nastanka i razvoja gradjanskih kapitalističkih društava, temelji se na razvoju nauke i novih tehnologija, a to znači razvoju novih vizija, novih ideja, novih znanja i njihove praktične primene, svesti o postojanju alternative, utakmici različitih ideja i inicijativa, sposobnosti ljudi da proizvode sve veće i veće količine materijalnih dobara, a to znači da ta materijalna dobra postaju dostupna sve većem broju ljudi. Sve su to komponete koje, po načelima zdravog razuma treba da vode ka progresu ljudske zajednice, ka porastu kvaliteta i standarda života sve većeg broja ljudi, ili drugim rečima, sve veći standard i kvalitet života postaju nesporne civilizacijske tekovina savremenog doba. Rezultati na tom planu su vidljivi na pojavnjoj ravni i nesporni. Ljudi u savremenom dobu žive kvalitetnije, a to znači slobodnije i dostojanstvenije nego u prethodnim periodima.<sup>2</sup>

Medutim, već na prvim koracima nastanka i razvoja kapitalizma, javlja se i razvija jedan antipod svim pozitivnim efektima kapitalističke tržišne ekonomije. To je činjenica da i pored nespornih pozitivnih rezultata koje donosi ekonomski i tehnološki razvoj, čija je velika i nesporna pokretačka snaga tržišna utakmica, kapitalistički sistem nije uspeo da izbegne ciklične krize kapitalističkog načina proizvodnje, koje za posledicu imaju socijalno neizdrživ porast nezaposlenosti. Naprotiv, što se kapitalizam dinamičnije razvijao, to su krize i nezaposlenost koja iz njih proističe, dobijali na trajanju i intenzitetu. Nesporno je da su krize i nezaposlenost kao njihova najveća socijalna posledica bile predmet brojnih naučnih i stručnih radova, predmet ekonomске i socijalne

2

Hbermas J. „Autonomy and solidarity“, London, Verso 1986

politike. Napisani su tomovi radova, vodjene brojne naučne i stručne rasprave, preduzimane brojne ekonomске i vanekonomске mere od strane političkih vlasti, nezaposlenost je bila predmet i izvor najradikalnijih industrijskih i socijalnih konflikata. Preduzimane mere davale su različite rezultate, ali je nesporno da su u tom pravcu ulagani znatni napori nauke, politike, sindikata, društveno odgovornih poslodavaca. Međutim, sve to nije otvarilo onaj ključni strateški cilj – da se krize i nezaposlenost kao njihova posledica spreče. Iz toga proističe čitav niz pitanja, koja se u krajnjoj liniji mogu svesti na jedno- da li je nezaposlenost sistematska greška kapitalističkog tržišnog načina proizvodnje, koja je neizbežna kao zla sudbina, ili postoji sistemska greška u metodama kojima se nezaposlenost sprečava.

### **Zaposlenost i nezaposlenost – isti ili različiti izvori**

Rečenica nezaposlenost se sprečava zaposlenošću, na prvi pogled zvuči kao silogizam. Međutim, ona govori o jednom jedinom relevantnom pristupu – da se zaposlenost i nezaposlenost moraju analizirati kao delovi jedne celine. I pored toga što na prvi pogled zvuči kontradiktorno, analiza suštinskih uzroka i posledica, potvrđuje da zaposlenost i nezaposlenost imaju u suštini iste izvore. Prateći tokove zaposlenosti i nezaposlenosti kroz istoriju i u savremenom dobu, može se konstatovati da se ove dve pojave odnose kao Doktor Džekil i Mister Hajd. Naravno, iza toge neizbežno sledi pitanje koji su to činioci koji uslovljavaju da u određenim periodima prevagu odnese ona negativna strana.<sup>3</sup>

Danas se upravo nalazimo u jednom periodu koji se može formulisati u jednoj rečenici – bauk nezaposlenosti kruži Evropom i svetom. Ta globalna pojava, potvrđuje tačnost narodne poslovice da „mečka zaigra pred svačijom kućom“, što znači da u globalnom selu u kome živimo, sve više delimo zajedničku sudbinu, zajedničke uspehe i promašaje, a to u najmanju ruku znači da ne smemo, ne samo iz moralnih, već i iz ekonomskih razloga ostajati gluvi i slepi na nevolje, u ovom slučaju poštast nezaposlenosti, koja pogadja one oko nas. Strah od nezaposlenosti prisutan je, kako u zemljama tranzicije, u zemljama koje su zaostale u ekonomskom i tehnološkom razvoju, tako i u onim ekonomski i tehnološki najrazvijenijim. Čak štaviše, taj strah od gubitka posla, kao i strah, beznadje, ogorčenost, ugroženost, koja neizbežno obuzima čoveka u momentu kada se direktno suoči sa tim velikim iskušenjem – da je ostao bez posla,

3

„Krisa i razvoj“ Zbornik radova sa istoimenog naučnog skupa, Institut društvenih nauka, Beograd, 2010

može da bude jače izražen kod razvijenijih i bogatijih, koji su navikli na određeni standard i kvalitet života, za razliku od onih u siromašnim, ekonomski i tehnološki zaostalijim zemljama, u kojima je siromaštvo, oskudica i „snalaženje“, način života. Aktuelni primer za to su dogadjanja u Grčkoj, koju već više od godinu dana pogadjaju radikalni industrijski i socijalni konflikti, čiji je ključni izvor nastojanje da se odbrani dostignuti nivo standarda i kvaliteta života, kao civilizacijska tekovina.

Istorija kapitalizma može se u velikoj meri posmatrati kao istorija nezaposlenosti, kao istorija odnosa zaposlenosti i nezaposlenosti, kao svojevrsna igra svetlosti i senki. Problem nezaposlenosti, odnosno rasta tzv „relativne nezaposlenosti“, kao zla kob prati celokupnu istoriju kapitalizma. „Nevidljiva ruka tržišta“ Adama Smita, za koju se smatralo da treba da bude jedini regulator odnosa ponude i potražnje, odnosno ukupnih kretanja i odnosa u ekonomskom životu društva, koju su pristalice liberalne i neoliberalne ekonomske doktrine proglašili za jedinu istinu, za svemoćni mehanizam, pokazala je svoja ograničenja upravo na tržištu radne snage, ili preciznije rečeno u oblasti zaposlenosti, odnosno nezaposlenosti, tj. nesposobnosti društva da efikasno i celishodno angažuje ukupnu raspoloživu radnu snagu. Naprotiv, tzv „nevidljiva ruka tržišta“ ostavljala je veoma vidljive negativne i konfliktne tragove, upravo na najsteljivijem i najkonfliktinijem području ekonomskih odnosa.

Nezaposlenost predstavlja jedan od glavnih uzroka i pokretača najpre spontanih, izrazito radikalnih vidova radničkog nezadovoljstva, a zatim i jedan od ključnih predmeta organizovane sindikalne borbe i industrijskih konflikata na relaciji sindikati, poslodavci, političke vlasti. Pri tome uočljivo je da je u ovom procesu ključna odrednica kontinuitet. Nezaposlenost je bila tokom celokupne istorije industrijskih odnosa jedan od trajnih izvora industrijskih konflikata, dok je na drugoj strani zaposlenost bila temelj socijalnog mira. Činjenica je da socijalni i industrijski mir nije bilo moguće, bar ne trajno, uspostaviti tamo gde je postojala visoka nezaposlenost.<sup>4</sup>

Analiza neposrednih povoda i uzroka industrijskih i socijalnih konflikata kroz istoriju, kao i u savremenom dobu, u jednom ključnom segmentu pokazuje kontinuitet. Svi neposredni povodi i dublji uzroci industrijskih i socijalnih konflikata su, posredno ili neposredno povezani sa zaposlenošću, odnosno nezaposlenošću. To se, naravno ne uočava uvek na pojavnjoj ravni, ali ulazak u suštinsku analizu, uvek vodi ka takvom zaključku. Kroz celu istoriju kapitalizma, nad radnikom lebdi senka nezaposlenosti i svih ekonomskih, socijalnih i drugih posledica koje nezaposlenost donosi. To u velikoj meri potvrđuje čak i

4

Marinković D. „Industrijski odnosi“, „Megatrend“ Univerzitet, Beograd 2005

površna analiza brojnih tekstova o zaposlenosti. Većina tih tekstova raspravlja o nezaposlenosti, odnosno putevima i instrumentima za njeno smanjivanje ili sprečavanje. Traganje za uzrocima nezaposlenosti na prvim koracima ima stihiski, spontani karakter. Pre jednog i po veka, radnici u Velikoj Britaniji (prvoj i tada najrazvijenjoj zemlji kapitalizma), u Ludističkom pokretu lome mašine, uvereni da su mašine krivac što radnici ostaju bez posla. Radnici na pojavnoj ravni uočavaju redosled dogadjanja. Vlasnici kapitala, u sve oštiroj i zahtevnijoj tržišnoj utakmici uvode nove, produktivnije mašine, koje omogućavaju višestruko uvećavanje proizvodnje, a tada jedan broj radnika ostaje bez posla, odnosno jedinog izvora egzistencije. Rešenje je naizgled jednostavno- treba polomiti nove, vratiti nazad stare mašine i njihove otpuštete kolege vratiće se na posao. Društvena praksa je snagom činjenica pokazala da nove mašine nisu krivac za porast nezaposlenosti, već društvene okolnosti u kojima se odugrava proizvodnja i raspodela. Podsećanje na ludistički pokret, u kome su radnici lomili mašine, nije slučajno odabранo. Ta sponatana reakcija radnika, u velikoj meri asocira na veoma prisutnu svest kod znatnog dela radništva, ali i menjadžmenta na početku procesa tranzicije, odnosno početka političkih, ekonomskih i socijalnih reformi posle petog oktobra 2000 godine. Naime, mnogi nisu bili, ili nisu hteli da prihvate činjenicu da je Srbija u tim tragičnim devedesetim ekonomski i tehnološki zaostala, da su mnoge tehnologije, načini rada i proizvodi definitivno otišli u istoriju i muzej, i živeli su u pogrešnom, pojednostavljanom shvatajući restrukturiranju, koje su svodili na to da se radnici vrate u fabričke hale, uključe stare mašine i nastave da rade i proizvode onako kako su radili pre jedne decenije. To zavaravanje imalo je izuzetno veliku političku, ekonomsku, socijalnu i moralnu cenu, a najveći, gotovo isključivi deo te cene platilo je radništvo. I jedno i drugo zavaravanje - učesnika luditskog pokreta, kao i pojednostavljeni, neodrživo shvatajući restrukturiranje u Srbiji, upozoravaju na složenost i integralnost problema zaposlenosti, a definitivno na činjenicu da nezaposlenost nije isključivo ekonomска kategorija. Konačno, to nepobitno potvrđuje društvena praksa, na taj način što pokazuje da isključivo ekonomistički pristup nezaposlenosti uvek daje ograničene, kratkotrajne rezultate.

Isto tako, ne može se poreći činjenica da svi akteri industrijskih odnosa – država, poslodavci i radnici, odnosno radnički sindikati, nisu sedeli skrštenih ruku pred problemom nezaposlenosti, čime su na najočitiji način potvrdili da taj problem ne može da rešava samo mehanizam tržišta.

Naprotiv, sa razvojem kapitalizma, odnosno sve bržim razvojem novih tehnologija, sve je veća pažnja poklanjana pitanjima zaposlenosti, odnosno strategijama i politici smanjivanja nezaposlenosti i stalno se povećavao spektar mera – političkih, pravnih, ekonomskih, moralnih, koje su preduzimane da bi

se nezaposlenost sprečila. Posmatrajući sa tog aspekta istorijski tok razvoja kapitalizma, može se zaključiti, da i pored nespornih protivurečnosti, koje dovode u pitanje njegovu budućnost, da kapitalizam danas mnogo drugačije izgleda u odnosu na stanje pre samo nekoliko decenija, a da se ne govori o devetnaestom veku i prethodnim fazama. Kapitalizam je u celini dostigao jedan visok nivo ekonomskog i tehnološkog razvoja, na temelju čega je unapredjen kvalitet života ljudi. One ponižavajuće faze prvobitne akumulacije, u kojima je ogromna većina radnika živila u nedostojnjim uslovima u velikoj meri su oterane u istoriju. Pravo na rad danas pripada korpusu, osnovnih, neotudjivih ljudskih prava, zaštićeno relevantnim međunarodnim političko-pravnim dokumentima, ustavima i radnim zakonodavstvom pojedinih zemalja. Tom, drugačijem, humanijem liku savremenog kapitalizma u velikoj meri doprinela je borba protiv nezaposlenosti. Ili drugim rečima, borba protiv nezaposlenosti, dala je jedan mnogo veći istorijski rezultat.

Prelomnu tačku u ovom procesu, svakako predstavlja velika svetska ekonomска kriza 1929 godine. Strateški neuspesi, odnosno samo prividno i privremeno rešavanje problema nezaposlenosti u prethodnim krizama hiper proizvodnje, sada su se ispostavili u vidu izuzetno visokih, političkih, ekonomskih, socijalnih i moralnih zateznih kamata. Tu visoku cenu je najpre i najviše platilo svet rada. Ona je za mnoge bila socijalno i ekonomski neizdrživa i plaćena je na, za društvo i pojedinca najskuplji način – socijalnim beznadnjem. Slike iz tog, jednog od najtežih i najtragičnijih perioda u savremenoj istoriji su nalik Apokalipti. Milioni ljudi, gladnih, bez posla, bez nade, luta ulicama, tražeći hleb, suočen sa strahom za biološki opstanak. Ta slika izgledala je kao ostvarenje Hobsove slike stanja prvobitnog društva, iznete u „Levijatanu“, kroz dve poznate rečenice: da je prvobitno stanje ljudske zajednice „Guera omnia contra omnes“ i „Homo hominis lupus est“.<sup>5</sup> Tome treba dodati i činjenicu da je velika svetska ekonomска kriza 1929 godine, rodno mesto II Svetskog rata. Ovo nije obnavljanje predjenog gradiva iz istorije dvadesetog veka, već argumentacija za shvatanje strateškog, ne samo ekonomskog, već i šireg društvenog značaja zaposlenosti, koja nije samo izvor prihoda, već u velikoj meri, u uslovima građanskog, kapitalističkog društva, definiše sadržaj i način života svakog pojedinca i društva u celini, a pre svega predstavlja temelj slobode i dostojanstva ljudske ličnosti. Savremeni način života, slobodne dostojanstvene ljudske ličnosti, podrazumeva, pre svega slobodu i dostojanstvo ljudskog rada, što znači da je uslovljen realnom mogućnošću zaposlenja, odnosno obavljanja neke privredne aktivnosti, koja radniku i njegovoj porodici obezbedjuje dostojanstev život. Drugim rečima, kada čovek u savremenim društvenim okonostima izgubi posao, ne samo da je ostao bez izvora egzistencije, već se neminovno dovodi u poziciju koja je po svojim suštinskim karakteristikama ropska.

5

Hobs T. „Levijatan“, Kultura, Beograd 1968

Kriza je bila tako duboka po svom trajanju i posledicama, da je bilo očigledno da autonomni mehanizmi tržišta, odnosno ponude i potražnje ne mogu ekonomiju da ponovo uvedu u fazu prosperiteta. Ta činjenica je uslovila otvaranje nove stranice u istoriji kapitalizma, čija je osnovna odrednica definitivni ulazak države u ekonomski život društva, što definitivno snagom činjenica ruši do tada vladajući stav da državi nema mesta u ekonomskom životu. Danas нико не osporava potrebu uloge i uticaja države u ekonomskom životu društva. Rasprave se vode o metodama i oblicima učešća i uticaja države u ekonomskim procesima, kao i o prednostima i ograničenjima njenog delovanja na ovom planu.

Nesporna je, takodje činjenica da od te prelomne 1929 godine postoji na pojavnom planu vidljiva tendencija rasta uloge i uticaja države na ekonomске procese. Država razvija čitav spektar mera u ovoj oblasti. Pre svega, ona donosi zakone, kojima se uredjuju osnovni principi, obezbeđuje ravnopravnost učesnika i stvara ambijent za ekonomsku utakmicu i razvoj. Država u svoje ruke preuzima ključne instrumente monetarne politike, a odgovorna država nastoji da održi stabilnost nacionalne valute, kao jedan od osnovnih parametara stabilnog ekonomskog i tehnološkog razvoja društva. Poreska politika, pored fiskalne, dobija i ekonomsku i razvojnu funkciju, jer putem poreske politike država podstiče ulaganje u razvoj pojedinih, za društvo vitalnih privrednih grana i delatnosti. To naročito dolazi do izražaja uvodjenjem progresivnog sistema oporezivanja, odnosno povećavanja poreskih opterećenja sa povećanjem visine prihoda. Kroz taj instrument poreske politike država efikasno ostvaruje načela socijalne pravde i solidarnosti. Država organizuje javne radove, odnosno, po prvi put se javlja kao investitor i preduzetnik, što otvara novu oblast istraživanja i sporova u ekonomskoj teoriji, o prednostima i ograničenjima države kao preduzetnika. Konačno, država uspostavlja na novi način socijalnu funkciju, odnosno uspostavlja nove, trajne mehanizme socijalnog zbrinjavanja onih koji su ostali bez posla. Definitivno je otvoren novi pristup ovoj oblasti i to je bio prvi korak ka savremenom definisanju socijalne politike, na samo kao socijale, već i kao razvojne komponete i sastavnog dela strategije i politike ekonomskog, tehnološkog i socijalnog razvoja društva.<sup>6</sup>

Sve mere koje je tih kriznih tridesetih godina dvadesetog veka preduzimala država da bi umanjila katastrofalne posledice ekonomске krize i sprečila socijalne potrese koje je kriza izazivala, dale su efekte, ali sa velikim zakanjenjem i što je najvažnije rezultati su bili daleko od onih koje je zahtevala dužina krize. To potvrđuje dužina krize, kao i njene razorne posledice. Može se

6

„Moral i ekonomija“, Zbornik radova sa istoimenog naučnog skupa, Institut društvenih nauka, Beograd 2008

reći da je kriza u celini izašla kao pobednik iz tog procesa. Jedan od bitnih razloga koji su na to uticali je činjenica da se zakasnilo sa antikriznim merama, a one daju željene rezultate, samo onda kada se blagovremeno preduzmu. Izvesno je takođe da je svet iz toga izvukao veliku pouku, da blagovremeno deluje u narednim krizama. Da nije bilo te blagovremene reakcije, sigurno je da bi aktuelna globalna kriza izazvala mnogo tragičnije ekonomске i socijalne posledice. Isto tako, sve mere koje je država preduzela, bile su posredno ili neposredno vezane za zaposlenost. Drugim rečima, zaposlenost je bila kontrolna tačka uspešnosti svih preduzetih mera.

Isto tako, ako se u vremenskoj dimenziji posmatraju i uporedjuju sve antikrizne mere koje je preduzimala država u velikoj svetskoj ekonomskoj krozi 1929 godine, u krizama koje su se kasnije javljale, kao i u aktuelnoj globalnoj krizi, onda se može uočiti sledeće. Pre svega, te mere se mogu podeliti u dve osnovne grupe. U prvu grupu spadaju one mere koje su usmerene na smanjenje nezaposlenosti, odnosno povećavanje zaposlenosti. Mere iz ove grupe mogu se podeliti, po svojoj prirodi i ciljevima, takođe na dve grupe : mere usmerene neposredno na zapošljavanje i podsticanje zapošljavanja i mere usmerene na podsticanje privredne aktivnosti, na podsticanje investiranja, čime se, posredno ili neposredno povećava potražnja radne snage. U drugu grupu spadaju one mere, koje su, po svojoj prirodi socijalno – humanitarne prirode i usmerene su na socijalno zbrinjavanje radnika koji su ostali bez posla i njihove porodice. Međutim, sve mere koje su primenjivane i koje se dans primenjuju, posredno ili neposredno su usmerene na pitanje rešavanja problema nezaposlenosti.

Pored toga, uočava se da su te mere u suštini iste, u odnosu na one primenjene 1929 godine. To, naravno ne znači da na planu pravnog poretku ovih mera, razvoja odgovarajućih instrumenata, socijalne politike, dinamike i intenziteta primene, izdvajanja iz nacionalnog dohotka za ove namene nije bilo napretka. Međutim, to se može uporediti sa terapijom u kojoj se na porast temperature pacijenta reaguje pretežno ili isključivo sredstvima za smanjivanje temperaturе, ali ne i sredstvima za trajno otklanjanje uzroka krize i visoke nezaposlenosti. Konačno, nesporno je da su ove mere imale značajne efekte. Upravo su efekti ovih mera odlučujuće uticali da krize i nezaposlenost posle II Svetskog rata nisu izazvale mnogo radikalnije industrijske i socijalne konflikte od onih koji su se dešavali. U tom smislu i aktuelna globalna kriza potvrđuje i upozorava da antikrizni mehanizmi, odnosno mehanizmi za sprečavanje nezaposlenosti u jednom momentu bivaju nadvladani snagom krize i posledicama koje ona izaziva. Jedini relevantni odgovor na takvo stanje je definisanje i ostvarivanje nove strategije.

## **Elementi novog modela zapošljavanja**

Otvorena pitanja o kojima je bilo reči u prethodnim delovima ovog teksta, koja su samo delić otvorenih pitanja i problema u oblasti zapošljavanja, potvrđuju da je reč o izuzetno složenom problemu, čije rešavanje zahteva trajno, sistematsko bavljenje ovim kompleksom pitanja, permanentno kritičko sagledavanje postojećih u stalno uvodjenje novih pristupa. Ustvari, definisanje nove strategije i modela zapošljavanja, primerenog novim društvenim okolnostima, može se posmatrati kao permanentni proces suočavanja sa otvorenim pitanjima, potencijalnim i realnim izvorima industrijskih i socijalnih konflikata i traganja za novim, celishodnjim, ekonomski efikasnijim i socijalno pravednjim rešenjima.<sup>7</sup>

Polaznu osnovu pristupa novom modelu zapošljavanja predstavlja konstatacija, o kojoj postoji saglasnost u ekonomskoj i društvenoj teoriji, koja je izneta i u ovom tekstu – da nije moguće definisati model zapošljavanja kao nezavisni entitet. Naime, koncept i model zapošljavanja realno je moguć samo kao sastavni deo strategije ekonomskog i tehnološkog razvoja jednog preduzeća, privredne grane ili društva u celini. Strategija koja na tom planu daje najbolje trajne rezultate je strategija održivog razvoja. To proističe iz činjenice da se ključni ulazni parametri strategije i njoj odgovarajućeg modela zapošljavanja nalaze u razvojnoj strategiji i ekonomskoj politici. Drugim rečima, stanje zaposlenosti je samo slika stanja društvenog i ekonomskog stanja u jednoj zemlji. Ako ta slika nije dobra, nema svrhe ulepšavati je, već je neophodno prepoznati, proučiti i otkloniti ččinoce koji tu sliku čine lošom. Podrazumeva se, pri tome, da stanje zaposlenosti nije samo slika ekonomskog, već i političkog i moralnog stanja u jednom društvu. Ne može se očekivati visoka zaposlenost u društvu u kome ne postoji časna i ravноправna tržišna utakmica. Isto tako, nije moguća visoka zaposlenost u društvu u kome privilegovna manjina prisvaja, na temelju vlasti kojom raspolaže veći deo ukupnog društvenog bogatstva, ostavljajući većinu da živi u siromaštvu i obespravljenosti. Ova i slična pitanja, koja se odnose na osnovna ljudska prava i demokratske standarde se podrazumevaju, kao preduslov uspostavljanja razvojne, moderne politike i modela zapošljavanja, kao jednog od temelja socijalne tržišne privrede.

Navedena ograničenja, problemi otvorena pitanja o kojima je bilo reči nameću pitanje, da li je uopšte moguće definisati jedan celoviti, konzistentni model zapošljavanja. To pitanje nameće istorijska i savremena činjenica da nije-

7

„Trade unions in Europe facing challenges and searching solutions“, Eds., Jeremy Waddington and Reiner Hoffman, ETUI, Brussels, 2000

dan od dosadašnjih modela zapošljavanja, uključujući one primenjivane u ekonomski i tehnološki najrazvijenijim zemljama Evrope i sveta, nije bio imun na udare ekonomske krize. Rešenje se zato mora tražiti u plurlističkom principu, koji odbaja stav o jednom modelu, već naprotiv polazi od stava da postoji više modela zapošljavanja, svaki sa svojim prednostima i ograničenjima i da je neophodno stalno, dinamički, razvojno kombinovati komponente različitih modela. U svakom slučaju,, jedno je nesporno. Moguće je definisati određeni broj komponenti novog modela zapošljavanja, bez kojih ovaj novi model nije moguć. To podrazumeva da se svaka od ovih komponenti analizira sa stanovišta njenog prisustva i objektivnih dometa u modelu zapošljavanja u Srbiji.

Većina ovih komponenti su opšte prirode, onako kako ih ekonomija, sociologija i strategije društvenog razvoja definišu kao „povoljni i podsticajni ambijent za ekonomski i tehnološki razvoj društva“. Znatan deo mera, njihovog definisanja i realizacije, nalazi se u rukama države, koja to čini donošenjem zakona, podzakonskih propisa i mera ekonomske politike. Osnovni paket mera koji donosi država odnosi se na uspostavljanje vladavine prava i jednakosti svih pred zakonom. Bez pravne sigurnosti nije moguće uspostaviti nikakvu, a pogotovo socijalnu tržišnu privredu, koja podrazumeva časnu i ravnopravnu utakmicu ljudskih sposobnosti i znanja. Sve druge mere koje donosi država, ako nisu prethodno utemeljene na vladavini prava, u najboljem slučaju mogu da daju polovični rezultat, a veoma često se pretvaraju u svoju suprotnost – izvore diskriminacije, industrijskih i socijalnih konflikata.

Kao potvrda ove tvrdnje može poslužiti poredjenje u pogledu način funkcionalisanja tri segmenta tržišta – tržišta roba , kapitala i radne snage. Naime, uporeno proučavanje procesa tržišne utakmice u sva tri segmenta tržišta – roba, kapitala i radne snage potvrđuje da je tržišna utakmica, uvek, u suštini utakmica ljudskih sposobnosti i znanja.<sup>8</sup> Kao potrošači, ljudi se suočavaju sa ponudom različitih vrsta roba, različitih po nameni, kvalitetu, dizajnu, ceni i odlučuju se, u skladu sa sopstvenim kriterijumima i matejlnim mogućnostima za određenu robu. Jasno je, međutim, kada se posmatra suština, da se ne takmiče robe, već njihovi proizvodjači zahteve,— konstruktori, tehnolozi koji biraju sirovine i definišu optimalni tehnološki proces, dizajneri koji određeni proizvod oblikuju da zadovolji praktične i estetske zahteve i svi oni koji učestvuju u proizvodnji i prodaji jednog proizvoda ili usluge. Isto tako, kada se gradjani ili preduzetnici odlučuju kojoj će banchi poveriti svoj, ali će od nje tražiti novac, jasno je da se takmiče novci, već bankari, u tome ko je od njih veštiji, sposobniji da novac uloži u najprofitabilnije projekte, da se novac što pre oplodi, vrati i uloži

8

Keynes J.M. „Opšta teorija zaposlenosti, kamata i novca“, Kultura, Beograd 1956

u nove projekte. Kada se posmatra na taj način, onda se može zaključiti da od stanja na tržištu radne snage, sa stanovišta odnosa ponude i potražnje, ali i kvaliteta ponude radne snage u velikoj meri zavisi stanje i na druga dva tržišta – tržištu kapitala i tržištu roba.

Iz toga proističe potreba suštinski novog pristupa tržištu radne snage. Nai-me, postoji jedna suštinska razlika u pogledu delovanja zakona ponude i potražnje na tri segmenta tržišta. Kada je reč o tržištu roba i kapitala, pod delovanjem odnosa ponude i potražnje, cena roba i usluga teorijski može da padne do nule. Kada je reč o tržištu radne snage, jasno je da cena ne može da padne do nule, jer bi to vodilo ka najradikalnijim vidovima industrijskih i socijalnih konfliktata i propasti jednog društvenog poretkata. Donja granica cene radne snage je „minimum egzistenkcije“, odnosno ona količina materijalnih dobara koja je radniku i njegovoj porodici neophodna za prostu reprodukciju radne snage. Medutim, kategorija „minimum egzistenkcije“ istorijski i civilizacijski pripada devetnaestom veku. Savremeno doba, na temeljima dinamičnog ekonomskog i tehnološkog razvoja, sve više prepoznaje, afirmaše i uvodi kategoriju „civiliza-cijski minimum“. Ova kategorija, utemeljena na celovitom konceptu ljudskih sloboda i prava, podrazumeva pravo svakog pojedinca na jedna pristup svim javnim resursima, načelo jednakosti šansi (što je samo materijalna manifestacija načela vladavine prava), i pravo čoveka na dostojanstven život od sopstvenog rada, što podrazumeva pravo i realnu mogućnost korišćenja svih dostig-nuća koje je ostvarila savremena civilizacija. To znači da cena rada u savreme-nom dobu ne može biti samo tržišna ekonomski kategorija, već mora u sebi sadržati moralne norme, prava čoveka, načela socijalne pravde i solidarnosti, koja istovremeno sadrže ekonomski, razvojne i moralne komponente.<sup>9</sup>

Najvažniji, materijalni parametar za definisanje novog modela zapo-šljavanja predstavlja struktura privrede. Može se slobodno reći da struktura privrede i struktura zaposlenih jesu sijalmski blizanci. U ovu analizu neophodno je uključiti i strukturu stanovništva i strukturu radne snage, jer se tek upored-nom analizom sva četiri navedena parametra može doći do spoznaje stvarnog stanja u ovoj oblasti. Struktura privrede, ali ne samo trenutno stanje, već njena dinamičnost, promenljivost, razvojnost, opredeljujuće utiču na strukturu radne snage. Sa sve većom dinamikom ekonomskih i ukupnih društvenih kretanja, promenama u načinu života, u prioritetu ljudskih potreba, sa sve većom dina-mikom razvoja novih tehnologija, problem usaglašavanja strukture privrede i strukture radne snage postao je sve veći, sve uočljiviji, a troškovi tog usaglašavanja su postajali sve veći. Taj problem povezuje čitav niz komponenti

9

“The solidarity dilemma : Globalisation, Europeanisation and trade unions”, Ed.Hoff-man J. ETUI , Brussels, 2002

– proces promena privredne strukture, strukturu stanovništva, koncept obrazovnog sistema, odnos prema obrazovanju kao individualnoj, društvenoj i moralnoj vrednosti, socijalnu pokretljivost, posebno vertikalnu socijalnu pokretljivost, dostupnost obrazovnja pripadnicima svih društvenih slojeva. Neusaglašenost strukture privrede i strukture radne snage može da bude velika prepreka ekonomskom i tehnološkom razvoju jednog društva. Srbija, kao zemlja tranzicije danas je izrazito suočena sa ovim ograničenjem. Ono se ogleda u dva osnovna aspekta. Prvi je nepovoljna obrazovana struktura stanovništva i radne snage. Prema podacima RZS<sup>10</sup> u Srbiji samo 6,5% stanovništva ima fakultetsko obrazovanje. Još je porazniji podatak da u Srbiji ima oko 27 % funkcionalno nepismenih, a to znači bez nephodnih opštih znanja za uspešno, kompetetno učešće u savremenim radnim i proizvodnim procesima. Drugi aspekt odnosi se na činjenicu da postojeća struktura radne snage u znatnom broju slučajeva ne odgovara potrebama radnih i tehnoloških procesa. To predstavlja prepreku da se takvi preduzetnički projekti pokrenu, a u najboljem slučaju usporava njihovu realizaciju i znatno ih poskupljuje.

Konačno, održivi, razvojni model zapošljavanja moguć je samo u kontekstu socijalne tržišne privrede. To podrazumeva da ekonomski i socijalno održivi model zapošljavanja mora biti sastavni deo koncepta i prakse društveno odgovornog poslovanja i korporativne kulture. To podrazumeva redistribuciju nacionalnog dohotka, koja omogućava stabilan ekonomski i tehnološki razvoj, čije će tekovine uživati pripadnici svih društvenih slojeva, a ne samo pripadnici političke i privredne oligarhije. Ovaj koncept podrazumeva društveno odgovorno poslovanje vlasnika kapitala, koji u donošenju poslovnih odluka, pored sopstvenog profita, voditi računa i o dobroti celog društva. U tom smislu, mora se imati u vidu da je održivi razvojni model zapošljavanja interes i odgovornost sva tri socijalna partnera – države poslodavaca i sindikata. Industrijski konflikti, posebno u uslovima kriza, najčešće izbijaju na pitanjima visine zarada i zaposlenosti. Sindikati se u takvim situacijama održu povećanja zarada i drugih stečenih prava da bi se održao nivo zaposlenosti. Iz toga proističe jedan od ključnih zaključaka – da se optimalni, prihvatljivi, dugoročni model zaposlenosti može izgraditi samo koncenzusom sva tri socijalna partnera.

#### Literatura

- Habermas, J. : Autonomy and solidarity, London, Verso, 1986.  
Hobs, T. : Levijatan, Kultura, Beograd, 1968.  
Hoffman, R. : The solidarity dilemma : Globalisation, Europeanisation and trade unions, Brussels,  
2002
-

- Keynes, J.M. : Opšta teorija zaposlenosti, kamata i novca, Kultura, Beograd, 1956.
- Kriza i razvoj, Zbornik radova sa istoimenog naučnog skupa, Institut društvenih nauka, Beograd, 2010.
- Marinković, D. : Industrijski odnosi, Megatrend Univerzitet, Beograd, 2005.
- Moral i ekonomija, Zbornik radova sa istoimenog naučnog skupa, Institut društvenih nauka, Beograd, 2008.
- Republički zavod za statistiku, Beograd, 2012.
- Wooddington, J., Hoffman, R. : Trade unions in Europe facing challenges and searching solutions, ETUI, Brussels, 2000.
- Vidojević, Z. : Kuda vodi globalizacija, IP „Filip Višnjić“, Beograd, 2008.

## **NEW, FLEXIBLE DEVELOPE MODEL OF EMPLOYMENT**

### **Abstract**

Starting point of access for new employment model represents statement about which exists consent in economy and social theory that is expressed in this text too – it is not possible to define model of employment as independent entity. Namely, concept and employment model is really possible as an integral part of economic and technologic development of one company, industry or society in total. Strategy that gives best permanent results in that plan is sustainable development strategy. It comes from the fact where key input parameters of the strategy and its appropriate model of employment are in development strategy and economic policy. In other words, employment situation is just a picture of social and economic conditions in one country. If that picture is not good, there is no point to make her better. It is necessary to recognize study and eliminate factors that make that picture bad. It is also understated that at the same employment status is not just a picture of economy but and politic and moral condition in one society. It cannot be expected to have high employment in the society where does not exist honorable and equal trade game. Also, it is not possible to have high employment in the society where privileged minority claims, on the government basis that have much of the total social wealth leaving most of the people to live in poverty and deprivation. Those and similar questions that are related with basic human rights and democratic standards are understated as the pre-condition of establishing development, modern policy and model of employment, as one of the social trade economy basis.

**Key words:** human work, employment, employment policy, labor force, labor market, crisis

*Milena Lutovac\**  
*Miloš Lutovac\*\**

## **PREOBRAŽAJ FINANSIRANJA VISOKOG OBRAZOVANJA U SRBIJI U FUNKCIJI NOVOG MODELA RAZVOJA**

### **Rezime**

Privredni razvoj i napredak svakog društva zavise od obrazovanja stanovništva. Shodno tome, neophodno je posvetiti posebnu pažnju sektoru obrazovanja, njegovom povezivanju sa tržištem rada i definisanju strategije obrazovanja.

Finansiranje obrazovanja predstavlja jedan od najvažnijih instrumenata realizacijeobrazovnih strategija i unapređenja obrazovnog sistema. Razumevanje faktora i okolnosti koji kreiraju tržišnu atmosferu primarni je cilj savremeno orientisane visokoobrazovne institucije, kako bi uskladila ponudu sa aktuelnom tražnjom i definisala odgovarajući model finansiranja. Proces formulisanja novog modela finansiranja visokoobrazovnih institucija, pored savladavanja postojećih šansi, predstavlja i identifikovanje novih mogućnosti, analizu i pozicioniranje prema relevantnoj konkurenciji i sl.

Potreba za promenom modela finansiranja visokoobrazovnih institucija u Srbiji javlja se kao prirodna posledica pulsiranja sistema privređivanja koja je zasnovana na dinamici tržišnih potreba i konkurenциje.

**Ključne reči:** obrazovanje, ljudski kapital, finansiranje, standardi, tržišni principi, razvoj, nauka, univerzitet, privredni razvoj

### **Uloga i značaj obrazovanja u savremenom svetu**

Danas domenu obrazovanja posvećuje se posebna pažnja, s obzirom da mnogi naučnici u svetu sadašnje vreme nazivaju vreme obrazovnog društva,

---

\*

Lutovac Milena, asistent VSAS: Poslovna ekonomija i preduzetništvo, Beograd,  
e-mail: milenalutovac@yahoo.com

\*\*

Mr Lutovac Miloš, predavač, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad,  
e-mail: milosdlutovac@yahoo.com

želeći time da pokažu da je ono okosnica razvoja savremenog društva u celini, kao i svih njegovih segmenata pojedinačno. Svet je danas suočen sa krizom u mnogim oblastima društvenog života i rada ljudi, pa i u oblasti vaspitanja i obrazovanja. Svakodnevno se susrećemo sa mišljenjima da je došlo do „krize obrazovanja“, „krize sistema vaspitanja“ i sl.<sup>1</sup> Istraživanje mogućnosti razvoja obrazovanja i finansiranja obrazovanja je, nesumljivo, važno. Osnovna svrha i razvojni cilj svake zemlje je obezbeđivanje kvalitetnog sistema obrazovanja. Danas se u svim zemljama za potrebe obrazovanja izdvajaju velika sredstva sa stalnom tendencijom povećanja. Trendovi širom sveta ukazuju na potrebu za diverzifikacijom izvora finansiranja javnog visokog obrazovanja. Ograničeni javni fondovi, s jedne strane, i ekspanzija visokog obrazovanja, sa druge strane, doneli su smanjenje udela javnih izdataka za visoko obrazovanje. Osnovno pitanje zemalja u razvoju je kako prevazići postojeću krizu finansiranja obrazovanja i uhvatiti korak sa razvijenim zemljama u svetskoj preraspodeli znanja, veština i sposobnosti, odnosno uključivati se u savremene svetske tokove obrazovanja. Mehanizmi za upravljanjem visokim obrazovanjem u velikoj meri određuju ulogu države u toj sferi. U literaturi su identifikovane dve osnovne pozicije države u odnosu na visoko obrazovanje: prema prvoj, država kontroliše visoko obrazovanje i veoma je uključena u planiranje; prema drugoj, država nadzire visoko obrazovanje dajući opšti okvir i dopuštajući institucijama da same regulišu ostale aktivnosti.<sup>2</sup>

### **Ulaganje u visoko obrazovanje u Srbiji- aktuelno stanje i izgledi za budućnost**

Obrazovanje u Srbiji, kao deo evropskog obrazovnog prostora, ima značajno uporište u dugoj i bogatoj istoriji, ali dugogodišnje odsustvo tržišnog mehanizma i nepostojanje dobre strategije reflektuje se na njenu slabu pozicioniranost u evropskom prostoru obrazovanja. Finansiranje obrazovanja još uvek je u nadležnosti republičkih organa vlasti. Raspoloživa sredstva za finansiranje obrazovanja su u nekim sredinama višestruko veća nego u drugima. Suštinski problem nije jednostavno stepen nejednakosti između državnih škola i fakulteta, već ukupan nivo nejednakosti u našem društvu. Neki smatraju da bi država

<sup>1</sup>

Jelčić, B., (1976.), *Finansiranje obrazovanja*, Zagreb: Školska knjiga, str. 19-38.

<sup>2</sup>

Jongbloed, B., and H. Vossensteyn, (2001) Keeping up performances: an international survey of performance- based funding in higher education. In *Journal of Higher Education Policy and Management*, str. 127-145.

trebalo da obezbedi jednakost finansiranja svih obrazovnih institucija, koje su pod njenom kontrolom, bez obzira na broj učenika i studenata u tim institucijama. Postoje tri načina obezbeđivanja sredstava. Sredstva se obezbeđuju iz:

1. javnih fondova, tj. budžeta,
2. školarina koju uplaćuju samofinansirajući studenti,
3. drugih izvora (naučno-istraživački projekti, pružanje usluga itd.).<sup>3</sup>

U poslednjih par godina uočava se trend smanjenja izdvajanja za visoko obrazovanje iz javnih fondova kako na međunarodnom nivou, tako i u zemljama u regionu.<sup>4</sup> Budžetska sredstva se u, najvećoj meri, dodeljuju za nastavu i istraživačke aktivnosti. Sredstava iz javnih fondova, tj. budžeta, koja se dodeljuju instituciji sastoje se iz tri dela: plate, troškovi nastave, administracije i održavanja.<sup>5</sup> Autonomija i nezavisnost koje fakulteti imaju omogućava im da prilično fleksibilno troše prihode koje ostvare mimo državnog budžeta. Vanbudžetski prihodi potiču od školarina koje uplaćuju samofinansirajući studenti, istraživačkih projekata i saradnje sa proizvodnim subjektima ili javnim sektorom. Očigledno je da se zbog različite atraktivnosti, koje pojedini fakulteti imaju za studente, iznos vanbudžetskih sredstava značajno razlikuje usled čega je njihova finansijska situacija veoma raznolika.<sup>6</sup> Saradnja sa privredom i društvom, još je jedan od izvora finansiranja za visokoobrazovne institucije. Ovi ugovori mogu uključivati podršku za ekološke, obrazovne ili socijalne programe koje organizuju država ili lokalne vlasti.

Ekomska situacija u Srbiji ima velikog odraza na obrazovanje. Pitanje koje muči sve nas je: kako prevazići postojeću krizu finansiranja obrazovanja i uhvatiti korak sa razvijenim zemljama u svetskoj preraspodeli znanja, veština i sposobnosti, odnosno kako se uključiti u savremene svetske tokove obrazovanja. Potrebno je modifikovati podelu u troškovima kroz uvođenje ili povećanje

<sup>3</sup>

Ministarstvo prosvete i sporta, 2001., *Reforma visokog obrazovanja u Srbiji*, Beograd: Ministarstvo prosvete i sporta Republike Srbije, Sektor za visoko i više obrazovanje, str. 15-16.

<sup>4</sup>

Vukasović, M., M. Babin, V. Ivošević, P. Lažetić, K. Miklavič, (2009), *Finansiranje visokog obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi: Albanija, Crna Gora, Hrvatska, Slovenija, Srbija*, Novi Pazar: Centar za obrazovne politike, državni univerzitet u Novom Pazaru, str. 45-46

<sup>5</sup>

Ministarstvo prosvete i sporta, 2001., *Reforma visokog obrazovanja u Srbiji*, Beograd: Ministarstvo prosvete i sporta Republike Srbije, Sektor za visoko i više obrazovanje, str. 15-16.

<sup>6</sup>

Jensen, T. N., D. Kladis, A. Amarel, M. Temple., (2002.), *Institucionalna promena univerziteta u Nišu*, Niš: EUA program za institucionalnu evaluaciju, str. 18-19.

školarina i drugih obaveza vezanih za studije, kao i kroz jačanje različitih aktivnosti koje donose prihod, kao što su sklapanje ugovora za istraživanje, širok spektar univerzitetskih usluga i kratkotrajni kursevi. Današnji sistem finansiranja obrazovanja u Srbiji ima karakter državnog finansiranja, sa posebnom varijantom budžetskog sistema, jer se zasniva na organizacionom principu sa svim administrativnim karakteristikama. Iznos javnih davanja za visoko obrazovanje deo je ukupnih budžetskih sredstava za obrazovanje, koja su deo ukupnih javnih troškova. Na makro nivou, dodeljena javna sredstava su striktna i ne mogu se menjati tokom sprovođenja budžeta.

Međutim, možemo slobodno reći, da sadašnja obrazovna situacija u Srbiji nema dobre karakteristike. Ako komparativno posmatramo visoko obrazovanje i nauku Srbije, kao dve bliske, povezane delatnosti, možemo zaključiti da je visoko obrazovanje uzeto u celini, išlo brže u odvajanju od budžeta. Tome su mnogo doprinele upravo projektne delatnosti fakulteta, kojima se dopunjaje finansiranje visokog obrazovanja. Takođe, važno je pomenuti da se u oblasti naučno-istraživačkog rada zaostaje u finansiranju. Za razliku od visokog obrazovanja ovde, uglavnom, nisu postojali posebni izdvojeni fondovi za naučni rad. Karakteristično je da su sredstva za naučni rad dodeljivana samostalnim vanuniverzitetskim naučno-istraživačkim institucijama. Pored ovoga, nije došlo do kvalitativnog cpoja naučno-istraživačkog rada i tehnologije, na jednoj, sa proizvodnjom, na drugoj strani.

Danas u Srbiji uspostavljanje uzajamno funkcionalnih odnosa između obrazovanja, nauke i tehnologije, još uvek nije teorijski i praktično dovoljno osmišljeno iako je to zakonomernost njihovog ukupnog razvoja.<sup>7</sup> Zato se i na meće pitanje naših opredeljenja prema tom strateškom cilju, kao i sposobnost obrazovnog sistema da se uspešno uključi u taj sistem. Ubrzan tehnološki razvoj u svetu, koji sve više naglašava značaj obrazovanja u zemljama tržišne privrede, uzrokuje potrebu da procese tranzicije i demokratizacije u našoj zemlji prate odgovarajuće promene u sistemu vaspitanja i obrazovanja. Potrebno je da se sistem obrazovanja približi sistemima obrazovanja razvijenijih zemalja, na naučno verifikovan način uzimajući u obzir iskustva drugih zemalja u tranziciji, sopstvena iskustva iz prošlosti, dostignuća pedagoške nauke i opštu strategiju razvoja Republike Srbije.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup>

Ratković, M., (2004.), *Visoko školstvo na prekretnici*, Beograd: Prosvetni pregled, str. 70-72.

<sup>8</sup>

Lutovac, M., (2008), *Preobražaj obrazovanja u Srbiji na tržišnim principima i prilagođavanje evropskim standardima*, Ekonomski fakultet, Beograd., str. 60-62.

Tekući model finansiranja regulisan je Uredbom Vlade iz 2002. godine čiji su elementi vezani za stari sistem studija (nebolonjski), pa je samim tim neophodno Uredbu uskladiti s novim sistemom studiranja ili zameniti drugim modelom finansiranja. S druge strane, Zakonom o visokom obrazovanju iz 2005. Godine predviđeno je zaključivanje posebnih ugovora o finansiranju između Ministarstva prosvete i svake visoko školske ustanove (VŠU), što takođe još uvek nije realizovano u praksi. Zato u široj, a i užoj javnosti vlada uverenje da je potrebno kritički preispitati i poboljšatisistem finansiranja.

Glavni nedostaci postojećeg modela finansiranja visokog obrazovanja u Srbiji su:

1. Sadašnji sistem finansiranja pravi veliku razliku između budžetskih i samofinansirajućih studenata.
2. Dosadašnja državna upisna strategija i delom način finansiranja doveli su do neadekvatnog broja upisanih (i posledično diplomiranih) studenata po stručnim naučnim oblastima u odnosu na potrebe razvoja zemlje. Zbog toga je neophodno sprovesti plansku strategiju upisa studenata na fakultete, usklađenu s prioritetima privrednog i društvenog razvoja.
3. Sistem finansiranja je netransparentan – ne zna se koliko košta školovanje jednog studenta na nekom fakultetu.
4. Visoko školske ustanove, ponekad vođene trenutnim finansijskim interesima, prevelikim upisom i nekontrolisanim otvaranjem svojih odeljenja širom zemlje, ugrožavaju kvalitet i efikasnost studija.
5. Pojedina istraživanja su pokazala da učenici boljeg materijalnog stanja postižu i bolji uspeh tokom srednjoškolskog obrazovanja, tako da se primenom rangiranja samo po uspehu studentima koji su slabijeg materijalnog stanja smanjuje dostupnost studijama i mogućnost nastavka studija.
6. Nije postavljen celovit sistem finansiranja doktorskih studija. Studentima nisu javno dostupne informacije o mogućnostima uključivanja u projekte.
7. Privatne VŠU nemaju pravo na upis budžetskih studenata i zbog toga su njihove školarine veće od onih na državnim VŠU, što ih na tržištu obrazovanja dovodi u teži položaj.
8. Gledano u celini, postojeći sistem finansiranja visokog obrazovanja ne rešava probleme ni ravnopravnosti u dostupnosti obrazovanja, ni efikasnosti studiranja, ni kvaliteta studija, niti podržava studiranje u onim oblastima koje su posebno važne za razvoj privrede i društva u Srbiji.<sup>9</sup>

Navedeni nedostaci pokazuju da sistem visokog obrazovanja i njegovog finansiranja nije dobro uređen. Smernice za usvajanje novog sistema finansiranja proističu iz pobrojanih uočenih slabosti sadašnjeg sistema finansiranja. Važan i uvek prisutni parametar svakog modela finansiranja je podizanje kvaliteta obrazovanja. Novi sistem bi takve korektivne mehanizme trebalo da obezbedi, jer je kvalitet obrazovanja, primarni cilj, a iz njega se izvode dva sekundarna cilja – povećanje broja studenata i povećanje efikasnosti studiranja.

Osnovna ideja novog modela finansiranja je javno utvrđivanje iznosa troškova studiranja po pojedinim oblastima i institucijama i uvođenje obaveze da i država i studenti plaćaju po deo školarine. Dakle, postojaće budžetski studenti (država u potpunosti pokriva utvrđene troškove studiranja), sufinansirajući studenti (kojima deo troškova studiranja pokriva država, a drugi deo do punog iznosa školarine plaćaju sami putem podizanja ličnog subvencionisanog kredita), i samofinansirajući studenti (koji pun iznos školarine plaćaju sami).

Novi model finansiranja mora i dalje jedinstveno obuhvatati različite nivoje i vrste studija (akademske i strukovne) i ustanovljavati jedinstvena pravila. Strateški cilj je dostizanje evropskog proseka relativnog izdvajanja za visoko obrazovanje iz javnih sredstava njegovim povećanjem na 1,25% BDP. Ispunjene datog cilja može se postići postepeno, sledećom dinamikom: u 2014. godini povećanje na 0,9%, u 2016. godini povećanje na 1,05%, u 2018. godini povećanje na 1,15% i u 2020. godini povećanje na 1,25%. Ovde su uračunate sve vrste sredstava koja se izdvajaju – školarine, subvencionisanje kredita i školarina, studentski standard, i sva druga sredstva koja se iz budžeta, po bilo kom osnovu, usmeravaju u visoko obrazovanje za finansiranje tekućih troškova i za razvoj.<sup>10</sup>

U skladu sa pravcima razvoja obrazovanja u Evropi i svetu, Srbija prepoznaće potrebu za prilagođavanjem i unapređenjem svog obrazovnog sistema novim zahtevima vremena. Potreba za kontinuiranim promenama u planiranju obrazovanja u Republici Srbiji uzrokovana je procesom reformi, modernizacijom i razvojem društva, privredom koja se temelji na znanju, kao i procesom globalizacije. Trenutno stanje društveno-ekonomskog okruženja karakterišu dinamične promene, kao što su: smanjenje broja stanovnika, promene u privredi i uslužnim delatnostima koje su zasnovane na znanjima, potreba za brzim sticanjem znanja, veština i sposobnosti potrebnih u savremenim proizvodnim i društvenim delatnostima.

---

10

Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji str. 216.

## **Umesto zaključka**

Problem masovnosti visokog obrazovanja podiže finansijski pritisak na vlade, ali i na društvo u celini. Dolazi do promene izvora finansiranja, tj. sve veći deo ima finansiranje iz privatnih izvora. Univerziteti su značajni za promovisanje društvenog, kulturnog i ekonomskog razvoja nacija, takođe su zaduženi za čuvanje, prenošenje i unapređenje znanja, istraživanja i pružanja usluga zajednici. Pored dominantnog uticaja neintegriranog univerziteta na njegovo finansijsko funkcionisanje, makro uticaj u vezi sa finansiranjem visokog obrazovanja igra značajnu ulogu u oblikovanju finansijskog sistema visokoobrazovnih institucija u Srbiji. Najveći nedostatak trenutnog sistema državnog finansiranja je odsustvo analize njegove makro-efikasnosti. Uredbu koja reguliše aktuelni sistem, fakultetski predstavnici vide kao zastarelu. Najčešći argumenti koje tom prilikom predstavnici fakulteta navode su da je Uredba arbitarna i nedovoljno precizna, naročito za delove koji se odnose na administrativne poslove i istraživačke aktivnosti.

Univerziteti u Srbiji treba da preuzmu ulogu u promenama i privrednom razvoju Srbije. Trenutno je u Srbiji neophodno uspostaviti novu egalitarnu viziju obrazovanja. Međutim, takav izbor preće nametnuti srpsko društvo u celini, nego sam univerzitet. Naši državni univerziteti treba da prihvate koncept finansiranja, koji bi bio sa naglašenom tržišnom orijentacijom. Ovo ističemo zbog toga što je besplatno obrazovanje nespojivo sa tržišnom privredom. System i politiku finansiranja obrazovanja, treba pre svega, da utvrđuju oni koji izdvajaju sredstva za obrazovanje. Oni to treba da čine u zajednici sa ljudima zaposlenim u oblasti obrazovanja, kao i sa neposrednim korisnicima usluga, tj. studentima. Finansijska sredstva za obrazovanje moraju biti usklađena sa utvrđenim sistemom i politikom obrazovanja.<sup>11</sup> Ekonomski cena i državno finansiranje obrazovanja treba da se određuju i koriguju u skladu sa kretanjima na tržištu. Uloga obrazovnih institucija, u tom pogledu, bila bi od posebnog značaja, jer one, po pravilu, najbolje poznaju zahteve obrazovnog procesa.

---

11

Charle, S, 2007., "Treba li odrediti cenu evropskih fakulteta?", Pariz: univerzitet Pariz I-Sorbona-univerzitetski institut francuske., u *Le Monde diplomatique* broj 23., izdanje na srpskom jeziku, Beograd: NIN, str. 10.

**Literatura**

- Vukasović, M., M. Babin, V. Ivošević, P. Lažetić, K. Miklavič, (2009), Finansiranje visokog obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi: Albanija, Crna Gora, Hrvatska, Slovenija, Srbija, Novi Pazar: Centar za obrazovne politike, državni univerzitet u Novom Pazaru.
- Jelčić, B., (1976), Finansiranje obrazovanja, Zagreb: Školska knjiga.
- Jensen, T. N., D. Kladis, A. Amarel, M. Temple., (2002.), Institucionalna promena univerziteta u Nišu, Niš: EUA program za institucionalnu evaluaciju.
- Jongbloed, B., and H. Vossensteyn, (2001) Keeping up performances: an international survey of performance-based funding in higher education. In Journal of Higher Education Policy and Management.
- Lutovac, M., (2008), Preobražaj obrazovanja u Srbiji na tržišnim principima i prilagođavanje evropskim standardima, Ekonomski fakultet, Beograd.
- Ministarstvo prosvete i sporta, 2001., Reforma visokog obrazovanja u Srbiji, Beograd: Ministarstvo prosvete i sporta Republike Srbije, Sektor za visoko i više obrazovanje.
- Ministarstvo prosvete i sporta, 2001., Reforma visokog obrazovanja u Srbiji, Beograd: Ministarstvo prosvete i sporta Republike Srbije, Sektor za visoko i više obrazovanje.
- Ratković, M., (2004.), Visoko školstvo na prekretnici, Beograd: Prosvetni pregled.
- Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020.
- Charle, S, 2007., "Treba li odrediti cenu evropskih fakulteta?", Pariz: univerzitet Pariz I-Sorbona-univerzitski institut francuske., u Le Monde diplomatique broj 23., izdanje na srpskom jeziku, Beograd: NIN.

## **TRANSFORMATION OF THE SYSTEM OF HIGH EDUCATION FINANCING FOR THE PURPOSE OF THE NEW DEVELOPMENT MODEL**

**Abstract**

Economic development and growth of every society depend on the education. Therefore, it is necessary to pay special attention to the education sector, its connections with the labor market and defining the education strategy. Financing of education represents one of the main instruments in realization of education strategies and improvement of the educational system. Understanding the factors and circumstances that create the market atmosphere is the primary goal of modern oriented institutions of high education, in order to harmonize the offer with the current demand and define suitable model of financing. The process of formulation of the new model of financing of high education institutions, together with mastering existing opportunities, represents also the identification of new opportunities, analysis and positioning with regards to relevant competition etc.

The need for replacement of the model of financing of high education institutions in Serbia appears as a natural consequence of the pulsating economic system based on the dynamics of market needs and competition.

**Key words:** education, human capital, financing, standards, market principles, development, science, university, economic development

**Milić Joksimović**

## VEŠTINE PRE DIPLOMA – LEK ZA NEZAPOSLENOST

### Rezime

Ekonomski rast, i njegova održivost, kao sveobuhvatni lek za globalnu ekonomsku krizu zahteva povećanje produktivnosti i konkurentnosti ekonomije. Činjenica velike nezaposlenosti, kao jedna od glavnih produkata krize, govori nam da pored reformi na tržištu rada neophodno je otići korak unazad i vratiti se na obrazovanje. U Srbiji i drugim zemljama Zapadnog Balkana je izražena potreba ne samo za visoko obrazovanim kadrom, nego kadrom koji pored tehničkih veština poseduje i kognitivne i nekognitivne veštine. Ova potreba je produkt ubrzanog tehnološkog procesa u proizvodnji koji dovodi do smanjenja potreba za radnom snagom u proizvodnom sektoru (pretežno manuelna radna snaga), koji za posledicu ima rast sektora usluga, samim tim i veću konkurentnost u istom. Od radne snaže se očekuje novi set veština za novo doba i nove izazove, a zadatak obrazovnog sistema jeste da iste može da uobiči i na adekvatan način prenese na budućeg radnika.

Kreatori politike u obrazovanju moraju da stvore uslove za prethodno pomenutu transformaciju. Taj cilj će se lakše postići kroz podsticaje za performanse, a manje kroz postojeći model ograničenja i regulacije. Početni korak u transformaciji predstavljaće prenošenje autoriteta na lokalne edukativne ustanove i njihove direktore, dajući im veću autonomiju u odlučivanju kreiranja obrazovnih profila i upravljanju dodeljenim finansijskim sredstvima da iste profile postignu. Na ovakovom konkurentnom modelu obrazovanja uloga kreatora politike takođe trpi promene, iz pravca kreatora obrazovnog programa, u pravcu monitoringa i evaluacije rezultata obrazovnih ustanova.

**Ključne reči:** obrazovanje, veštine, reforma obrazovanja, autonomija obrazovnih institucija

### Uvod

Tekuće stanje, u recesivnom periodu, se po mnogo čemu razlikuje od pred kriznog perioda. Činjenica da se ni razvijene zemlje ne oporavljaju brzo kao što su očekivale od efekata krize samo znači da zemlje u tranziciji i manje

razvijene zemlje ne mogu da računaju na izdašnu pomoć u vidu kredita i investicija da pokrenu svoj ekonomski rast. Za oporavak ekonomije i za stvaranje održivog razvoja neophodno je pristupiti korenitim reformama, u cilju podizanja konkurentnosti i povećanja produktivnosti po zaposlenom. Neophodnost reformi tržišta rada i prvenstveno obrazovnog sistema pojačane su demografskim pokazateljima o smanjenju radno sposobne populacije, pogotovo u Srbiji. Manjak odgovarajućih radnih veština zaposlenih isplivao je kao jedan od ograničavajućih faktora oporavka i razvijanja preduzeća, a time i ekonomije kao celine.

Kada probamo da se uhvatimo u koštač sa problemom neadekvatnih radničkih veština prvi zid nam predstavlja manjak solidnih podataka za analizu, pogotovo podataka o srednjem, višem i visokom obrazovanju. Jedini podatak koji je dostupan, kada pokušavamo da odgovorimo na pitanje sposobnosti radne snage jeste broj studenata koji diplomiraju. Ne postoji adekvatna, uporediva istraživanja za region Zapadnog Balkana da li diplomci srednjeg i visokog obrazovanja poseduju odgovarajuće veštine i kompetencije koje tržište rada, a neposredno poslodavci, od njih zahtevaju. U poslednjih nekoliko godina skupljanje podataka se barem promenilo za osnovno obrazovanje zahvaljujući PISA testu.

### **Stanje u osnovnom obrazovanju**

Za region Zapadnog Balkana u pred tranzicionom periodu tradicionalno je važila pretpostavka o solidnosti obrazovnog sistema, pogotovo osnovnog. Tranzicioni period, pored ožiljaka na ekonomiji, ostavio je duboke posledice na obrazovni sistem. Rezultati skorašnjih istraživanja će potvrditi prethodno navedeno.

PISA<sup>1</sup> je u ovom trenutku najveće međunarodno istraživanje u oblasti osnovnog obrazovanja. Realizuje se u organizaciji OECD-a od 1997. godine. Testiranja učenika organizuju se svake tri godine (2000, 2003, 2006, 2009...), a osnovni cilj je da se omogući zemljama učesnicama da donose strateške odluke u obrazovanju na osnovu empirijskih podataka o postignućima učenika i uslovima u kojima se oni školju. Po PISA rezultatima poslednjeg istraživanja (2009) Srbija, a i zemlje Zapadnog Balkana, zabeležila je loše ocene u sve tri kategorije ocenjivanja (čitalačka pismenost, matematička pismenost i naučna pismenost) u poređenju sa OECD zemljama, sa izuzetkom Slovenije.

1

Programme for International Student Assessment

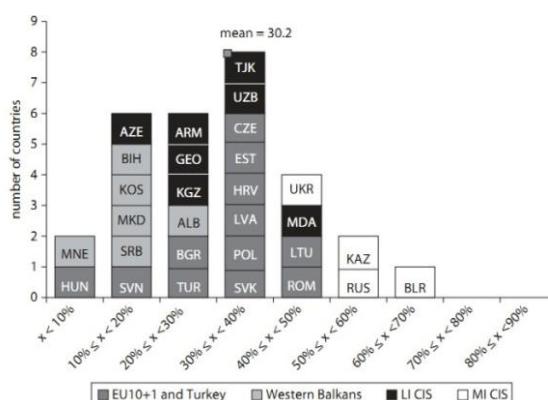
zemlje	čitalačka pismenost	matematička pismenost	naučna pismenost
OECD (prosek)	493	496	501
Slovenija	483	501	512
Hrvatska	476	460	486
Albanija	385	377	391
Crna Gora	408	403	401
Rumunija	424	427	428
Srbija	442	442	443

izvor: PISA, 2009

Utešan podatak jedino predstavlja što smo bolji od nekih drugih suseda, npr. Rumunije. Ohrabrujuća informacija za Srbiju je da se u odnosu na rezultate iz 2006. godine ostvario progres. U oblasti čitalačke pismenosti napredak iznosi oko 40 poena i spada među najveća poboljšanja koje je neka zemlja zabeležila između dva PISA testiranja do sada, a na skalama matematičke i naučne pismenosti ostvaren je napredak u odnosu na 2006. godinu za po 7 poena u obe oblasti.

Uprkos ovakvim delimično pozitivnim rezultatima, EBRDova 4 runda BEEPS<sup>2</sup> studije je pokazala da se precepcaja firmi u Evropi i Centralnoj Aziji promenila dramatično oko 2005. godine. Do 2008. godine nedostatak vešte radne snage postao je drugo po redu ograničenje za rast u zemljama obuhvaćenim BEEPSovom studijom, posle visine poreza. U zemljama Zapadnog Balkana oko 20% firmi je navelo nedostatak veština i obrazovanja kao ograničavajući faktor svom dalnjem razvoju.

Prethodno navedeni podaci nam ne govore mnogo jer



izvor: BEEPS, 2008

većina radne snage ne ulazi na tržište rada sa 15 godina. Tu se javlja prethodno naveden problem da ne postoje adekvatni i uporedivi podaci ili studije koje se bave obrazovanjem dalje od 15te godine, a ono malo podataka što postoji obrađuje samo kognitivne veštine, a ne i nekognitivne veštine koje po BEEPSu poslodavci sve više zahtevaju od svojih radnika.

### Potreba za novim veštinama

Kako proizvodni sektor postaje manje radno intenzivan zbog razvoja tehnologije, prvenstveno automatizacije koja čini da manuleni poslovi budu zamjenjeni mašinskim radom, trend prelivanja radne snage u uslužni sektor se intenzivira. U potvrdi tome imamo i podatke iz Srbije o zanimanjima po sektorima koji ukazuju na najveću zastupljenost usluga 45.5%, dok je u primarnom sektoru zaposleno 25.3%, odnosno 29.2% u industriji. Pored pomenutog prelivanja i sam uslužni sektor trpi promene unutar sebe. Poslovi u uslužnom sektoru su karakteristični po visoko razvijenim međuljudskim odnosima, što zaposlenih između sebe, što odnosa na relaciji zaposleni - klijenti. Radi boljeg posmatranja veština razvila se podela na tvrde i meke veštine. Tvrde veštine su povezane sa specifičnim tehnološkim sposobnostima ili konkretnim taksativnim znanjem o poslu koji se obavlja. Meke veštine se mogu prosto definisati kao veštine međuljudskih odnosa, tj. biheviorističke veštine koje su neophodne radi primene tehničkih veština i znanja na radnom mestu.

U literaturi i po prethodnim istraživačkim rezultatima nalazimo sledeću klasifikaciju tvrdih i mekih veština:

tvrdi veštini	meki veštini	
preciznost u izvršenju zadatka	entuzijazam	analiza posla
kompjuterska pismenost (osnovni nivo)	timski rad	vremenski menadžment
ideja i informaciono dokumentovanje	fleksibilnost	kreativnost
poznavanje jezika	sposobnost komunikacije	sposobnost pregovaranja
kompjuterska pismenost (napredni nivo)	koordinacija i organizacija	analitičnost
	sticanje novih znanja	liderstvo

Istraživanje tima profesora Univerziteta u Kragujevcu iz 2010.godine u kome je obuhvaćeno 148 preduzeća, a koja se nalaze u blizini sedišta univerziteta koji su učestvovali u projektu (Beograd, Novi Sad, Novi Pazar, Kragujevac i Niš) dalo je sledeće ocene poslodavaca o vrednovanju tvrdih i mekih veština:

Sektori Veštine	Proizvodne firme	Trgovinske firme	Uslužne firme
entuzijazam	4,41	4,54	4,60
timski rad	4,32	4,38	4,37
fleksibilnost	4,00	4,00	3,94
sposobnost komunikacije	3,80	4,08	4,03
vremenski menadžment	3,25	3,29	3,73
koordinacija i organizacija	3,43	3,38	3,90
sticanje novih znanja	3,32	3,50	3,97
kreativnost	3,32	3,04	3,71
analitičnost	3,27	3,04	3,56
analiza posla	3,36	3,29	3,90
liderstvo	3,14	2,46	3,29
sposobnost pregovaranja	3,32	3,21	3,53
preciznost u izvršenju zadatka	4,32	4,50	4,37
kompjuterska pismenost (osnovni nivo)	3,54	3,33	3,76
kompjuterska pismenost (napredni nivo)	3,11	2,46	3,11
poznavanje jezika	2,95	2,50	3,35
ideja i informaciono dokumentovanje	3,23	3,08	3,65

izvor: studija Univerziteta u Kragujevcu, 2010

Podaci su razvrstani po tipovima preduzeća obuhvaćenih u istraživanju. Svakom menadžeru je bio ponuđen upitnik u kome su mogli da vrednuju meke i

tvrde veštine na skali od 1 (nevažno) do 5 (izuzetno važno). U tabeli su date srednje vrednosti za sva preduzeća. Nameću se sledeći zaključci:

- od mekih veština najcenjeniji je entuzijazam, a od tvrdih preciznost u izvršenju zadatka, nevezano od sektora kome preduzeće pripada
- od mekih veština, tri najbitnije u sektoru proizvodnje su: entuzijazam, timski rad i fleksibilnost. U sektoru trgovine: entuzijazam, timski rad i sposobnost komunikacije. U uslužnom sektoru: entuzijazam, timski rad i sposobnost komunikacije
- od tvrdih veština u sva tri sektora stanje je unifikovano i najviše se vrednuju preciznost u izvršenju zadatka i osnovni nivo kompjuterske pismenosti
- tri najmanje bitne veštine po menadžerskom mišljenju, nevezano od sektora, su: sposobnost pregovaranja, analitičnost i liderstvo

Rezultati ovakve i sličnih studija mogu biti presudni u dalnjem obučavanju nove radne snage i dokvalifikovanja postojeće. Treniranje veština pruža prednosti i za zaposlene i za poslodavce sa aspekta:

- unapređenje veština omogućava radnicima veću mogućnost zadržavanja postojećeg posla i unapređenja karijere
- unapređenje veština omogućava poslodavcima da ostvare konkurenstu prednost i ostvare višu dodatu vrednost

Ideje za nova istraživanja treba tražiti u pravcu boljih podataka o: preciznijim sektorskim potrebama za veštinama, odnosu radne snage prema znanjima i veštinama koje su im neophodne, odnosu obrazovnih i istraživačkih institucija prema znanjima i veštinama koje su potrebne za razvijanje novih tehnoloških, poslovnih i organizacionih modela.

### **Pregled postojećih i pravac budućih reformi višeg i visokog obrazovanja**

Prema Globalnom Konkurentscom Indeksu<sup>3</sup> od 142 obuhvaćene zemlje Srbija je rangirana na prilično niskom 95-om mestu. Jedan od indikatora istog istraživanja koji sugerise dugoročni problem je „odliv mozgova“ na kome je Srbija rangirana na 139-om mestu. Ako iste podatke uparimo sa iznosom budžetskih izdavanja u iznosu od 3.1% BDP za sve nivo obrazovanja (preporuka UNESCO je iznos od 6%) i da udeo visoko obrazovanih u ukupnoj populaciji

lacijski iznosi 6.5% jasno je da je stanje kritično. Ali, da li je problem samo finansijske prirode?

U poslednjih par godina prisustvujemo otvaranju mnogih privatnih fakulteta i rastu upisa u visoko obrazovanje. Nedostatak testova kojima se mere veštine koji studenti steknu tokom studija predstavlja problem u oceni da li povišeni nivo upisa u visoko obrazovanje ima pozitivan odjek na tržištu rada i kod poslodavaca. Iz ovakve situacije, ni studenti, ni poslodavci, ni kreatori politike obrazovanja ne znaju da li studenti stiču odgovarajuće veštine tokom studiranja, tj. da li se proizvode kadrovi koji nisu u skladu sa potrebama tržišta rada. Delimično rešenje u nekim profesijama je polaganje stručnog ispita, ali takvi ispiti postoje samo za pravnike, nastavnike, lekare i arhitekte. Čak i ovi stručni ispiti imaju svoja ograničenja u smislu dokaza: obuhvaćeni su samo diplomirani studenti koji se odluče na polaganje stručnog ispita i ocena je izražena u binarnoj formi, položio ili pao, bez ikakve kvalitativne ocene.

Da bi se odgovorilo na probleme u prethodnom pasusu neophodno je pristupiti obrazovanju iz sledećeg ugla. Prvo, moraju se prikupiti podaci o „performansama“: šta studenti uče, koje poslove nalaze i koje plate dobijaju. Drugo, neophodno je usvojiti pravila finansiranja obrazovanja orijentisana prema rezultatima, a ne prema normama. To bi zahtevalo veću autonomiju karika na kraju lanca, direktora i dekana, tj. pojedinačnih ustanova, škola i fakulteta. Povratno, to bi zahtevalo od kreatora politika da predaju određene dužnosti, a da preuzmu druge.

Na nivou ministarstva obrazovanja, kao kreatora politke, bilo bi neophodno da se odustane od vođenja škola i fakulteta kroz propisivanje obaveznih nastavnih programa, određivanja broja zaposlenih i nivoa njihovih plata. Njegova nova zaduženja bi se ogledala u postavljanju ciljeva, politika i standarda, određivanja odgovornosti, mobilisanju finansijskih sredstava i osiguranja političkog koncenzusa za vodjenje takve politike. Pre svega, osnovna uloga, ministarstva obrazovanja, radi uspostavljanja ovakvog sistema, bi bio posao evaluacije usluga koje obrazovne ustanove pružaju, monitoring i ocena sistemskog kvaliteta.

Veća autonomija obrazovnih ustanova bila bi oличена u predaji autoriteta i odgovornosti u ruke osobama koje su najkompetetnije, zbog svog položaja u lancu obrazovanja tj. neposrednog uvida, da inoviraju i poboljšaju kvalitet obrazovanja. Takođe, to bi značilo da iste osobe budu odgovorne za rezultate koje ustanove pod njihovim vodstvom ostvaruju. Kroz sistem podsticaja, ustanovljenog od strane ministarstva obrazovanja, stvorilo bi se konkurentska okruženje u kome bi pojedinačne ustanove težile boljim rezultatima kako bi obezbedile sebi više finansiranja, a time i mogućnost boljih plata. Time bi se

stvorio i lanac odgovornosti, prema kome i za šta, i određena izvesnost da su te odgovornosti dogovorene i prihvaćene.

Prednost ovakavog pristupa bi najviše pogodovala višim, strukovnim školama gde je neophodnost prilagođavanja programa česta, u skladu sa potrebama studenata i poslodavaca. Mehanizmi odgovornosti bi se mogli uspostaviti kroz stvaranje školskih saveta koji bi uključivali roditelje i predstavnike lokalnih zajednica u proces donošenja odluka. Zahtevalo bi se od škola da dostave razvojne planove koji procenjuju pluseve i minuseve (svaka pojedinačna ustanova za sebe) zajedno sa planovima za popravljanja negativnih aspekata, ustanovljenje kategorizacije škola po uspehu koje uključuju osnove indikatore školskih performansi, kao i sistem nagrada za visoko ocenjene škole i sankcije za loše ocenje škole. Najveći problem ovakvih koraka predstavlja trenutno demoralisani nastavni kadar. Godinama unazad nastavnička profesija, pogotovo u osnovnom i srednjem obrazovanju je degradirana: smanjenjem autoriteta, nemogućnošću strukovnog unapređenja, niskim platama i lošim radnim uslovima.

Visoko školstvo u Srbiji već duže vreme uživa viši obim autonomije, a usvajanjem i primenom Bolonjske Deklaracije trudi se da se primakne principima i mehanizmima ustanovljenih u razvijenim zemljama. Međutim, svedoci smo više negativnih aspekata primene Bolonje nego pozitivnih. Na sceni je trend komercijalizacije znanja, tj. forsiranja praktičnih disciplina na račun teorijskih i trkom za ispunjavanjem normi, a ne kvaliteta. Iako se može tvrditi da se komercijalizacijom ostvaruje veća posvećenost nastavnog kadra, zbog mehanizma nagrađivanja u vidu izdašnijih primanja, ovakav mehanizam vodi podrivanju akademskih standarda. Na primer, zbog mehanizma koji podrazumeva ocenjivanja od strane studenata, profesori su u situaciji da ne budu previše zahtevni, a ista očekivanja imaju i kontrolni mehanizmi nastavnog procesa stalnim preispitivanjem profesora o ispunjenosti zacrtane prolaznosti studenata (80%). To sve za posledicu ima veštačko spuštanje kriterijuma. Jasno je da je problem u koncipiranju kontrolnog mehanizma, tj. njegovom preuzimanju od strane „menadžera“, a ne akademskih autoriteta. Situacija je dodatno kompromitovana od strane privatnih fakulteta koji vođeni biznis modelom u rukovođenju akademskih institucija dodaju ulje na vatru i time i državne fakultete dovode u poziciju da borbom za studente priklone se sveopštoj komercijalizaciji znanja.

Sprovedena akreditacija fakulteta imala je određene pozitivne efekte na stepen sredjenosti akademskih studija, ali zbog izostanka monitornog mehanizma o kvalitetu nastave, kvalitet nije uspostavljen na potrebnom nivou. Takođe, posmatrajući strukturu nezaposlenih lica dolazi se do zaključka o raskoraku između studijskih programa i potreba Srbije, tj. stanja na tržištu rada. Opet

razlog prethodno rečenom, ogleda se u izostanaku bilo kakvih detaljnih istraživanja i analiza, prvenstveno zbog nepostojanja institucija koje bi sistemski pratile i pouzdano utvrđivale stepen trenutne i pravile projekcije o budućim neusklađenostima kvalifikacione strukture diplomiranih studenata i predviđale potrebe na tržištu rada.

### **Obrazovanje posle fakulteta i koncept učenja za ceo život**

Prema prognozama, obrazovanje će postati jedan od najznačajnijih sektora u globalnoj ekonomiji tokom 21. veka. Ekonomija znanja kao koncept OECD iz 1996. definiše se kao: ekonomija koja je direktno ustanovljena na bazi stvaranja, distribucije i korisnosti od znanja i informacija. U takvim uslovima zahtev za obrazovanjem, koje je dostupno građanima u svim životnim dobima i prilagodjen individualnim potrebama, je jasan i nedvosmislen.

Koncept obrazovanja za odrasle u zemljama Zapadnog Balkana je skoro nepostojeći. Izgradnja takvog sistema, praktično od nule, najbrže i najdeletvorниje se može postići kroz kooperaciju privatnog i državnog sektora, gde bi država ustanovila parametre tržišta za odvijanje nadmetnja privatnih ponuđivača obrazovanja za zaposlene i nezaposlene građane. Ključna uloga države bi se i dalje ogledala u formiranju odgovarajućih politika radi predupređenja neuspeha tržišnih mehanizama i monitoringu kvaliteta, kao i koordinaciji sa poslodavcima, tj. potrebama tržišta rada, radi prepoznavanja njihovih potreba i sugerisanja pravca razvijanja ovog, za sada, nepostojećeg sektora obrazovanja. Takođe, kao i u prethodnoj diskusiji o visokom obrazovanju, autonomija privatnih ponuđivača bi zavisila od njihove odgovornosti za rezultate.

Koncept doživotnog učenja, kao širi pojam od obrazovanja za odrasle, u potpunosti je komplementaran sa osnovnim postavkama ekonomije znanja. U uporednom prikazu pristupu modela doživotnog učenja u Srbiji i pojedinih razvijenih zemalja EU možemo zaključiti da polazna tačka za takav model leži u tržištu radne snage. Takođe, može se primetiti da značaj ovog faktora opada sa smanjenjem stope nezaposlenosti, tj. da se smanjenjem nezaposlenosti javljaju drugačiji prioriteti i pravci razvijanja modela doživotnog učenja. Za zemlje, sa niskom stopom nezaposlenosti, kao što su Danska (7.9%) ili Nemačka (5.7%) ključni cilj strategije doživotnog učenja predstavlja stvaranje društva znanja, dok u Rumuniji, koja je donekle rešila problem nezaposlenosti ali je na nižem stupnju razvoja, cilj jeoličen u transformaciji obrazovnog sistema, tj. stvaranja komplementarne uloge obrazovanja za odrasle postojećem obrazovnom sistemu. U Srbiji, cilj ove strategije s obzirom na tekuće stanje bi bilo

rešavanje problema nezaposlenosti kroz inoviranje znanja odraslih i sužavanje jaza između veština koje zahtevaju poslodavci sa ponudom veština nezaposlenih na tržištu rada.

Jedan od načina za pospešivanje postojećeg stanja bila bi ekspanzija kratkih kurseva zajedno sa elektronskim učenjem, tj. obrazovanja preko interneta. Ovaj način pored toga što bitno menja dosadašnji koncept učenja izmeštajući ga u virtuelno okruženje omogućava bržu razmenu informacija, veću pristupnost novijim znanjima i iskustvima, a pre svega vrši uštedu vremena i novca. Takozvano interaktivno obrazovanje pružilo bi jedan sasvim nov kvalitet obrazovanju, a pogotovo obrazovanju za odrasle, u smislu lakšeg pronalaženja odgovarajućih kurseva koji mogu biti individualno skrojeni potrebnom polazniku, bržem savlađivanju i usvajanju znanja kroz pojednostavljenu interakciju između predavača i polaznika, kao i polaznika između sebe. Internet obrazovanje možda najveću prednost ostvaruje u činjenici da je namenjeno svim starnim grupama, a najveću pogodnost pruža zaposlenim individuama koje zbog obaveza oko posla nisu u stanju da redovno prisustvuju nastavi i ovim modelom imaju priliku da usklade svoje slobodno vreme sa kursom na lagodniji način. Najveća prepreka ostvarivanja online obrazovanja predstavljuju sledeće činjenice:

- manjak medijske promocije, što dovodi do težeg razbijanja predrasuda o kvalitetu online obrazovanja
- nepostojanje odgovarajućeg softvera i opreme za ovu vrstu studija u postojećim obrazovnim ustanovama
- nepostojanje institucija za obuku kadrova koji bi vršili online predavanje
- i dalje slaba dostupnost interneta (47% populacije po podacima iz 2010.) i niska internet pismenost

## Zaključak

Zaključke i eminentni koraci koji se mogu preuzeti ka poboljšanju stanja sektora obrazovanja u Srbiji na osnovu prethodno iznetih razmišljanja i podataka lako je izneti u pet tačaka:

- veći budžet za obrazovanje
- sveopštu reformu osnovnog, srednjeg i višeg obrazovanja zasnovanu na principima konkurentnosti, rezultatima, unakrsnom kontaktu sa poslodavcima (pogotovo u sferi višeg – strukovnog obrazovanja) i šire autonomije

- reformu uloge ministarstva obrazovanja iz regulatornog i naredbodavnog tela u kontrolno, evaluciono i monitoring telo
- preispitivanje postojećih reformi u visokom obrazovanju i uvodjenje šireg i jačeg kontrolnog i evalucionog mehanizma od postojećeg sistema akreditacija
- ostvariti prve korake ka stvaranju sektora za obrazovanje odraslih

Najveći problem gornjim, a prvenstveno prvom navodu, predstavlja trenutna ekonomska situacija u zemlji. Zbog toga je možda neophodno krenuti od koraka koji bi postojeću strukturu približio željenim ciljevima. Prvi takav korak bi bio stvaranje statističkog – evalucionog odeljenja pri ministarstvu obrazovanja koje bi pokrilo gorući problem nedostatka informacija o kvalitetu obrazovanja u Srbiji. Na osnovu takvih podataka lakše bi se mogao trasirati pravac, brzina i redosled reformi koje je neophodno sprovesti.

#### Literatura

- „Skills, Not Just Diplomas“, World Bank, Washington DC, 2012  
Verica, B. i Marko, S., „Soft and Hard Skills Development: A Current Situation in Serbian Companies“, Management, Knowledge and Learning International Conference, 2011  
Slavica, M., „Potiskivanje teorijske ekonomije: jednosmeran ili reverzibilan proces“, Konferencija Zagreb, 2011  
Buchanan, J. et al, „Skills Demand and Utilisation“, OECD Publishing Working Papers, 2010  
Verica, B. i Marko, S., „Povezanost obrazovnog sistema i potreba privrede“, Aktivne mere na tržištu rada i pitanje zaposlenosti - Zbornik radova, Beograd, 2011  
BEEPS (Business Environment and Enterprise Performance Survey), EBRD (European Bank for Reconstruction and Development), London, 2008.  
Mirijana R. M., „Obrazovni sistem i potrebe privrede u Srbiji“, Aktivne mere na tržištu rada i pitanje zaposlenosti - Zbornik radova, Beograd, 2011  
„Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020 godine“, Ministarstvo prosvete i nauke Srbije, Beograd, 2011  
„The Global Competitiveness Report 2011-2012“, World Economic Forum, Ženeva, 2011

## SKILLS BEFORE DIPLOMAS – CURE FOR UNEMPLOYMENT

#### Abstract

Economic growth, and its sustainability, an all-conquering cure for global economic crisis demands increase in productivity and competitiveness of economy. Fact of great unemployment, as one of main product of crisis, tells us that beside labor market reform it is required to go step back and return to the issue of edu-

cation. In Serbia and in other countries of Western Balkans there is pronounced need not just for highly educated workers, but for workers that beside technical skills feature cognitive and non-cognitive skills. This need is product of accelerated technological progress in manufacturing which leads to diminishing need for workforce (usually workforce on manual tasks) in manufacturing sector, which results in expansion of service sector, and in that way higher competitiveness in same service sector. Workforce is expected to have a new set of skills for new age and new challenges, and it is a task for the education system to recognize required skills and an adequate way to transfers them to future worker.

Education policy makers must create a requirement for previously mentioned transformation. That goal will be more easily achieved through performance incentives, and less through existing model of boundaries and regulation. First step in transformation will be surrendering authority to local education institutions and their directors, giving them greater autonomy in creating education profiles and managing granted financial means for the job of creating education profiles. In this competitiveness model of education roll of policy makers also suffer change, from creator of education programs to monitoring and evaluating scores of education institutions.

**Keywords:** education, skills, education reform, autonomy of education institutions

*Dr Ljiljana Dimitrijević\**

## UPRAVLJANJE KADROVIMA U FUNKCIJI EFIKASNOG UPRAVLJANJA MARKETINGOM

### Rezime

Opstanak i razvoj podrazumevaju ulaganje napora u re-evaluaciju i ponovnu afirmaciju konkurentnih prednosti preduzeća i njihovih pozicija na tržištu. Upravljanje promenama zahteva od zaposlenih u organizaciji da usvoje nova znanja, prikupe više informacija, odgovore novim zadacima, poboljšaju svoje veštine, te često menjaju svoje radne navike, vrednosti i stavove. Ovo uključuje promene u ljudima – kod uprave i zaposlenih, njihovih sposobnosti, motivacije, ponašanja i delotvornosti na radu, odnosa, uticaja, stila upravljanja. Ovakvim nizom korenitih promena treba adekvatno upravljati jer čine dinamičan proces, koji se neće odvijati sam po sebi. Razumevanje dinamike zaposleni/poslodavac je postala suštinska komponenta opstanka kompanije u sve konkurentnijem i izazovnijem okruženju, pogotovo na evropskim tržištima u razvoju gde, u ovom trenutku, organizacije treba ne samo da privuku, već i zadrže stručne kadrove.

**Ključne reči:** upravljanje, promene, kontrola, kadrovi.

### 1. Ljudski resursi – pokretačka snaga poslovne strategije

Kadrovi, kao najvažniji resurs u svakom sistemu, zahtevaju stalnu brigu. Preduzeće mora biti poželjan poslodavac, koji će stvarati i osigurati kvalitetnu i podsticajnu radnu atmosferu u kojoj će njihovi potencijali u potpunosti doći do izražaja. Ako preduzeće ima zadovoljne zaposlene koje posao obavljaju sa strašću i koji su ponosni na poslovnu ulogu sistema u kojem participiraju, tada su i korisnici usluga preduzeća zadovoljni. U granicama poslovnog sistema, mora postojati slobodna fluktuacija i razmena stručnih kadrova, koja omogućava ljudi, budu znak prepoznavanja kompanije na tržištu. Neke uslužne kompanije, kao što je kompanija „T-Mobile“ u Hrvatskoj, medju prvima su uvele na-

---

\*

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, e-mail: ljiljanadimitrijevic71@hotmail.rs

čin zapošljavanja, gde su na javnom konkursu u odabiru najboljih kandidata učestvovali i korisnici. Nosioci marketing aktivnosti, kao mobilišuće funkcije rasta i razvoja, su pojedinci i institucije, koji su povezani sa sredinom u kojoj se aktivnosti obavljaju, a tu vezivnu kariku predstavlja upravo marketing.

Aktivnosti koje integrišu marketing, omogućavaju da dođe do razmene i transakcija roba i usluga za novac. Upravljati marketing aktivnostima, nužno je i neophodno, jer proces razmene treba da omogući satisfakciju potrošača. Količko je za ovladavanje konceptom marketinga važan odnos sa kupcima, njegov kvalitet i efekti, donosi činjenica nastanka i razvoja novog koncepta, nazvanog marketing odnosa. Pokretačka snaga marketinga odnosa su ljudi, kadrovi, delujući na objedinjavanju i sinhronizaciji svih aktivnosti koje vode stvaranju superiорne ponude na tržištu.

Marketing koncepcija podrazumeva takvo upravljanje i rukovođenje organizacijom, koje obezbeđuje adekvatnu valorizaciju i simbiozu tržišnih, ekonomskih i širih društvenih interesa. Takodje, jedan od osnovnih atributa marketinga je blagovremena sposobnost prilagođavanja nastalim promenama i zahtevima društva i tržišta. Zbog te osobine, marketing se smatra jednim od instrumenata podesnih i neophodnih za sprovođenje potrebnih strukturnih promena. Nosilac svih navedenih aktivnosti je čovek, sa svojim znanjima veštinama i sposobnostima, spremam za izazove u budućnosti.

Promene u savremenom menadžmentu koje su rezultat izraženih trendova u poslovnom i makro ekonomskom okruženju organizacija, i koje će biti relevantne i u narednim decenijama XXI veka, nose novu ulogu i zadatku za marketing. Uspešne organizacije su, na primer, prihvatile maksimu „da treba da zadrže bazične aktivnosti koje čine njihovu osnovnu delatnost („core business“), dok pojedine (sporedne) aktivnosti, koje drugi pojedinci/organizacije mogu obavljati bolje i jeftinije, treba nabavljati spolja („outsourcing“)“. Uspešne organizacije su takođe shvatile vrednu poruku Dejvida Pakarda (David Packard) iz kompanije Hewlett - Packard koji je jednom prilikom rekao da je „marketing suviše značajan da bi bio prepušten organizacionoj jedinici (sektoru/službi/odeljenju) za marketing“. Sledstveno tome, ove organizacije su prihvatile postavku da za „kreiranje, komuniciranje i isporučivanje vrednosti za potrošače“ nisu odgovorni samo zaposleni u organizacionoj jedinici za marketing, već i svi drugi zaposleni (u organizacionim jedinicama za proizvodnju, istraživanje i razvoj/R&D - Research and Development, računovodstvo, finansije, HR /Human Resource, IT /Information Technologies) i drugo), a posebno oni zaposleni iz drugih organizacionih jedinica koji su intenzivnije u „dodiru“ s kupcima /potrošačima /klijentima/korisnicima usluga. Od svih poslovnih funkcija u kompaniji, marketing kao integrativna poslovna funkcija, je najpozvaniji da ukaže na izazove koje nosi rast i razvoj, ali i najodgovorniji kada propušta da to uradi.

## 2. Izazovi savremenog poslovanja za zaposlene

Tržišni uslovi, koji stvaraju milje privredjivanja, privatizacija društvenih preduzeća, i sve veća prisutnost stranog kapitala, preduzeća koja u svom vlasničkom portfoliju imaju većinski deo stranog kapitala, nameću suštinske promene odnosa prema zaposlenima i upravljanju njihovim radom i razvojem kao socijalne, društvene i poslovne kategorije u našoj privredi. Upravljanje karijerom omogućava zaposlenima da bolje sagledaju svoje veštine i interesovanja i da, radeći na stalnom usavršavanju, doprinesu boljem poslovnom rezultatu, participirajući u poslovnom sistemu, kao i van njegovih granica, promenom radnog mesta.

Akcent je na stalnom, kontinuiranom usavršavanju koje se posmatra kao proces. On započinje, mnogo pre nego što radnik participira svojim radom u konkretnom preduzeću, i ne prestaje njegovom promenom radnog mesta. Kadrovima se, kao ključnim resursima preduzeća, pristupa planski, namenski - radeći na pojedinačnoj motivaciji, kolektiv se usmerava ka zajedničkom cilju. Usmerenost ka cilju, postiže se kada zaposleni potpuno svesno ovlada ličnim veštinama, znanjima, faktorima koji ga motivišu, i preuzmu potpunu odgovornost, kako za sopstveno napredovanje, tako i za poslovanje preduzeća u celini. Analogno sa poslovnim sistemom, pojedinac mora naći način, da uskladi sopstvene prednosti i mane sa izazovima i ograničenjima koja razvoj karijere nudi. Pri tome, izabrano zanimanje, mora imati zahteve, gde će njegove veštine i znanja doći do potpunog izražaja i ostvariti maksimalan rezultat. Svaki zaposleni mora biti spremna da donosi slobodne odluke u vezi svoje karijere, unutar privrednog subjekta i van njega. Fluktuacija radne snage, doprinosi da potrebe radnog mesta budu ispunjenje, a poslovni zadaci optimalno realizovani.

Često su radnici zadovoljni preduzećem, odnosno poslodavcem, ali ne i svojim radnim mestom. Tada, nužno treba reorganizovati posao. Može se eksperimentisati sa radnim vremenom, od punog, preko fleksibilnog ili part time, do rada od kuće. Sadržaj radnog mesta čine poslovi i zadaci, koji mogu biti predmet promene, dodavanjem poslova koji podstiču kreativnost, a odustajanje od onih koji pojedincu ne odgovaraju i slično.

Znanje se mora posmatrati kao najvažniji strategijski resurs, a sposobnost sticanja, integracije, skladištenja, prenošenja i primene znanja kao najvažnija sposobnost u postizanju konkurentske prednosti. Primarni značaj upravljanja znanjem u organizaciji je mogućnost stvaranja konkurentske prednosti. Specifične sposobnosti organizacije koje doprinose stvaranju i transferu znanja su okarakterisane kao ključni element organizacione prednosti. Znanje je neiskrpan, obnovljiv resurs koji povećava vrednost organizacije kroz uvećavanje is-

kustva zaposlenih. Znanje je neopipljivo, dinamično i nema granica. Da bi se uspostavila veza između strategije i znanja, organizacioni subjekti u našoj privredi, moraju da definišu stratešku nameru, identifikuju znanje koje je neophodno za njenu realizaciju i izvrše poređenje između znanja koje kompanija poseduje i znanja koje je neophodno za realizaciju izabrane strategije.

Kada organizacija proceni svoje resurse i sposobnosti zasnovane na znanju, tek tada će moći da utvrdi koja znanja treba da stekne i razvije u budućoj strategiji. Strategijski fokus organizacionog upravljanja znanjem, zahteva popunjavanje ili zatvaranje strategijskog gape znanja. Usklađenost strategije i znanja krucijalni je element strategije organizacije. U većini organizacija upravljanje znanjem se posmatra odvojeno od strategijskog planiranja i realizacije. Međutim, sprovoditi odgovarajuću strategiju zasnovanu na znanju, znači stvoriti zdrave osnove za stvaranje i održavanje kompetitivne strategije organizacije, zasnovane na prednosti u odnosu na konkurenциju.

U globalnom okruženju opstati, razvijati se i dostići konkurentnu prednost na tržištu predstavlja pravi izazov za organizacije. Dinamično poslovno okruženje zahteva stalne promene, inovacije i usavršavanja. U srcu uspešnosti organizacije, ostvarenja njihovih misija i vizija, leži visoko kvalifikovano osoblje koje je motivisano, odano i koncentrisano na postizanje ciljeva. Iako su kompleksni procesi regrutovanja i odabira kadra karakteristični za velike organizacije u razvijenim privrednim društвима, dokazana efikasnost i efektivnost upravljanja kadrovima je rezultovala u širokoj primeni i od strane srednjih i malih preduzeća širom sveta. Ljudski resursi u organizaciji, grade tržišni i društveni imidž, opstanak, rast i razvoj na tržištu.

Obrazovanje i obučavanje predstavlja osnovni instrument za aktiviranje i usmeravanje humanog potencijala ka ostvarivanju ciljeva organizacije, dok procena uspešnosti radnika pruža veoma važne povratne informacije o raspoloživom kadrovskom potencijalu, sposobnostima, osobinama ličnosti, neophodnim za ostvarenje zahteva radnog mesta (brzina, tačnost, kvalitet, zaključivanje itd). Iz tih razloga, humani kapital postaje funkcija od strateškog značaja za organizacije koje vode računa o svom razvoju i postizanju optimalnih proizvodnih i ekonomskih rezultata.

### **3. Posvećenost kompaniji – preduslov poslovnog uspeha**

Ljudi su, po prirodi radoznali, a to je pokretač želje da se nešto nauči. Ljudska priroda podstичe i motiviše da se otkriju informacije koje neko drugi poseduje, koje su promakle, kao i načini kako su drugi učesnici u procesu rada

dolazili do određenih zaključaka. Informacije moraju biti dostupne i deljive svima, tačno i pravovremeno. Samo pod tim uslovom, moguće je zajednički osmislti strategiju, uz slobodnu saradnju i komunikaciju u vertikalnom i horizontalnom pravcu. Svaka od ovih prepostavki, pruža osnovu da se zajednička odgovornost podeli, kako po pitanju sadašnjeg stanja stvari i prilika u kolektivu, tako i za posledice koje ona donosi. Direktno rešavanje problema odnosa sa drugima je pitanje odgovornosti, mnogo kvalitetnije od izbegavanja i traženja načina da neko drugi to učini u naše ime.

Savremeni sistemi rukovodjenja i kontrole, temelje se na produktivnom funkcionisanju timova. Pravila ponašanja, za generisanje tačnih informacija su definisana.. Sve prepostavke, koje se tiču drugih, moraju biti proverene, pre nego što posluže kao osnova za donošenje odluka i delovanje. Primerima iz prakse potrebno je potkrepliti informacije, a menadžeri moraju odluke približiti izvršiocima, pojašnjnjem razmišljanju koja su dovela do takvih rešenja. U osnovi donesenih rešenja su transparentne potrebe, interesi i kriterijumi koji se smatraju relevantnim. Za uspešno sprovodjenje strategije, marketari moraju pružiti priliku saradnicima da iznesu sopstvene činjenice koje su, eventualno promakle, a pružaju novi pogled na problem koji se posmatra. Naredni koraci koji slede, treba maksimalno da podignu slobodu izbora i internu posvećenost, te se u tom cilju moraju zajednički osmislti. Pitanja oko kojih nastaju sporovi ne moraju se uvek rešiti konsenzusom, koji je samo jedna od poželjnih opcija. Marketing menadžeri, moraju nastojati da povećaju razumevanje i poverenje medju članovima tima. Deljenje informacija smanjuje mogućnost stvaranja pogrešne predstave o tujim stavovima i mišljenjima, čime se podstiče učenje, donose kvalitetnije odluke u timu, obezbedjuje posvećenost sprovodjenju odluka i ostvaruje bolji i zdraviji radni odnosi.

Svetska ekomska kriza i problemi sa kojima se suočavaju kompanije na globalnom nivou stvaraju potrebu za promenama na tržištu rada i novim strategijama zapošljavanja u našoj stvarnosti. Razvoj novih tehnologija diktira nove, fleksibilne organizacione strukture, koje nameću fleksibilne modele zapošljavanja koji zahtevaju visoko kvalifikovane ljudske resurse, čija će se konkurentnost ispoljavati isključivo na polju znanja i veština. Fleksibilni modeli zapošljavanja podrazumevaju angažovanje radne snage od strane kompanija na privremenim i povremenim poslovima i neki naučnici, kao što je profesor Helio Zylberstein iz Brazilia (Univerzitet Sao Paulo), predviđaju da će samo 20% poslova u budućnosti činiti poslovi koji podrazumevaju stalni radni odnos i svakodnevni odlazak na posao (u kancelariju, fabriku, i drugo). Takva teza utemeljena je na sve većoj ekspanziji novih tehnologija i informatičkog društva koji na globalnom nivou podrazumevaju fleksibilne modele zapošljavanja tako

da će, za nekoliko godina, većina nas biti na jednoj globalnoj berzi rada i nadmetati se dnevno, nedeljno i mesečno sa konkurencijom u cilju dobijanja kvalitetnih poslovnih angažmana. Da bi uopšte mogli da učestvuju u jednoj takvoj utakmici radnici moraju da se permanentno usavršavaju i uče, da budu kreativni i proaktivni, jer će od toga zavisiti njihova uspešnost i rezultati koje ostvaruju na dugi rok.

Poseban značaj u izradi novih strategija razvoja, koje će biti u saglasnosti sa globalnim ekonomskim promenama i novom konstelacijom odnosa u svetu, imaće zapošljavanje mladih ljudi, kao budućih nosilaca ekonomskog razvoja koji će moći da predvide na vreme greške i anomalije modernog kapitalizma i stvore sigurna i stabilna društva koja će svoj razvoj zasnivati na ostvarivanju dodatne vrednosti. Uloga menadžmenta ljudskih resursa će u narednom periodu biti od odlučujućeg značaja za razvoj privrede kako na mikro, tako i na makro nivou i predstavljaće sastavni deo razvojnih strategija na svim nivoima.

Posvećenost zaposlenih (engagement) je naglašena emotivna povezanost koju zaposleni osećaju prema svojoj kompaniji, osnažena racionalnim razlozima, motivišući ga da uloži dodatni napor kako bi obezbedio kvalitetnu uslugu klijentima svoje kompanije. Posvećenost zaposlenih predstavlja zbir onoga što zaposleni misli, kako se oseća i šta čini za svoju kompaniju. Zaposleni sa pozitivnim odnosom prema kompaniji su ključ potencijala kompanije da raste i napreduje i imaju pozitivan uticaj na iskustvo klijenata – rade kao otelotvorene onoga što kompanija i njene marke obećavaju.

Sa razvojem poznavanja ponašanja zaposlenih, kao i razvojem talenta zaposlenih, izraz posvećenost zaposlenih je bio potreban da opiše individualnu emotivnu posvećenost kompaniji, kolegama i poslu. Tako je sam izraz posvećenost zaposlenih povezan sa individualnim aspektom, a moral predstavlja važan aspekt grupe. Zaposleni sa pozitivnim odnosom prema kompaniji će verovatnije biti:

- emotivno i intelektualno posvećeni uspehu kompanije i spremniji da ulože dodatni trud,
- spremni da duže ostanu u kompaniji i rade kao njeni ambasadori,
- spremni da grade/održavaju pozitivno iskustvo klijenata,
- zadovoljniji svojim privatnim životom i svojim poslom ukoliko se njihove lične vrednosti poklapaju sa vrednostima kompanije.

Cena niskog stepena vezanosti zaposlenih za njihovu kompaniju može biti visoka iz više razloga: fluktuacija će biti veća, a odlaskom zaposlenih postoji rizik ne samo što odlaze ljudi sa određenim znanjima i iskustvima, već i zbog toga što oni mogu sa sobom da odvedu i klijente; kvalitet usluga koje pruža kompanija će biti niži, budući da je uglavnom povezan sa time koliko su

zaposleni spremni da ulože napor; gubici novca izdvojenog za trening zaposlenih koji će napustiti kompaniju su nepovratni; preostali zaposleni odlaskom kolege biće pogodjeni kako zbog toga što će biti dodatnog posla za njih, tako i zbog toga što će opasti „radni moral“.

Kapital kojim jedna kompanija raspolaže ne počiva samo na materijalnim dobrima koja poseduje, već, čini se, mnogo više na organizacionoj kulturi, liderstvu, timskom radu, informacionom i ljudskom kapitalu. Ipak, iako je značajan deo troškova jedne kompanije vezan za troškove rada, investiranje u ljudski kapital uglavnom je najredje ispitavano i analizirano, uprkos činjenici da je posvećenost poslu osnova ekonomskog prosperiteta kompanije. Terminima tipične organizacije može se reći da 20% zaposlenih u jednom periodu nisu posvećeni ciljevima organizacije, sledećih 60% mogu da se opišu kao srednje posvećeni ciljevima organizacije (oni redovno dolaze na posao, obavljaju svoje dužnosti i odlaze kući posle radnog vremena, a da nisu spremni da posvete dodatni napor za razvoj organizacije). Samo 20% radne snage jedne organizacije je aktivno posvećeno organizaciji i njenim ciljevima. Sve veći broj slučajeva iz prakse potvrđuje da postoji veza izmedju potrošača i aktivno posvećenih zaposlenih, operativnog i finansijskog postignuća jedne kompanije. Stoga se posvećenost zaposlenih sagledava kao ključni pokretač postignuća i zadržavanja potrošača, a to je kritična karika u jačanju lojalnosti potrošača.

Tower Perin<sup>1</sup> u studiji pod nazivom „Razumevanje pokretača posvećenosti zaposlenih“, identifikuje set atributa koji su važni za snaženje posvećenosti zaposlenih. Po redosledu važnosti, faktori su: interes menadžmenta za zadovoljstvo zaposlenih, zahtevan i izazovan rad, fokusiranost kompanije na potrošače, autoritet prilikom donošenja odluka, mogućnosti u razvoju karijere zaposlenih, timski rad i kooperativno radno okruženje, reputacija kompanije, jasna vizija menadžmenta o uspehu u budućnosti. Za mnoge kompanije uticaj neposvećenosti zaposlenih prema organizaciji može biti ozbiljan problem. Gallupova<sup>2</sup> studija pokazuje da aktivno neposvećeni zaposleni koštaju američku ekonomiju izmedju 292 milijarde dolara i 355 milijardi dolara godišnje. Ta predviđanja su bazirana na studiji o američkoj radnoj snazi koja računa da je 24,7 miliona zaposlenih ili 19% aktivno zaposlenih neposvećeno organizaciji. Istraživanje otkriva da su aktivno neposvećeni zaposleni odsutni sa posla 3,5

1

Towers Perrin, “Understanding What Drives Employee Engagement”. The 2003 Towers Perrin Talent Report.

2

Ista studija navodi podatak da je čest razlog gubitka potrošača konkurentske marke uključujući u čak 68% slučajeva “ponašanje zaposlenih”

puta više dana godišnje u odnosu na druge radnike ili u danima oni su odsutni 86,5 miliona dana.

Maksimalno moguće poboljšanje poslovnih rezultata za jednu kompaniju podrazumeva ispunjenost četiri uslova, medju kojima postoji visok stepen uzajamne zavisnosti:

- angažovani zaposleni,
- lojalni klijenti,
- jaka marka, i
- jaka reputacija.

Da bi poslovni rezultat bio pozitivan potrebno je da sva četiri faktora imaju harmonične relacije i odnose. Zaposleni koji su vezani za kompaniju su spremniji da delaju kao njeni ambasadori i promovišu njene vrednosti. Integracija istraživanja o lojalnosti klijenata i vezanosti zaposlenih za kompaniju može da pruži značajne uvide u način na koji može da se unapredi usluga klijentima, kroz strategije upravljanja ljudskim resursima koje bi bile uskladjene sa potrebnama zaposlenih.

## **U место закљуčка**

Marketing, bez razlike i velikim i malim sistemima, pomaže da osavremene svoj nastup i identitet na tržištu. U savremenim i razvijenim tržišnim privredama, upravljanje marketingom spada među najvažnije profesije koje organizacije i njihovi resursi, putem pravilnog odlučivanja i izvršavanja tih odluka, treba da usmere prema planiranom, odnosno željenom cilju i istovremeno uspostave racionalne odnose unutar sistema i sa okruženjem. Od kvalitetnog rešavanja ovih aktivnosti, zavisi ukupna efikasnost sistema organizacije. Jedan od osnovnih načina, da se danas, preduzeće bori da ne zapadne u krizu, jeste primena marketing filozofije u upravljanju kompanijom, sa posebnim aspektom na upravljanju tržišnim aktivnostima koju sprovere posvećeni kadrovi.

U uslovima globalne ekonomske krize upravo marketing biti veoma značajan za održavanje željenog ili profitabilnog nivoa poslovanja. Samo pod uslovom zadržavanja intenzivne marketinške aktivnosti, omogućeno je kompanijama da u ovim složenim okolnostima, smanjene tražnje, zadrže prihvatljiv nivo prodaje i usluga. Međutim, preduzeća u Srbiji su obavljala svoje aktivnosti u poslovnom okruženju koje su karakterisali neefikasnost poslovanja i odustvo motivacije kod zaposlenih. U takvim uslovima, ekonomski sistem suočen je još i sa nepredvidivim efektima globalne ekonomske krize, što dodatno pogoršava aktuelno stanje domaćih preduzeća. U osnovi svih ovih procesa i ak-

tivnosti, stoji ljudski faktor, kvalitetan i obučen kadar spremjan da se bori sa izazovima koje savremeno poslovanje nosi.

Fleksibilnost i stabilnost su dva glavna elementa menadžmenta promene, ali su u isto vreme i osnova kreativnosti marketing menadžera. Kreativni marketing menadžer neće paničiti pred novim izazovima i u novim okolnostima, već će malo odstupiti da bi ih sagledao na nov način. Uspešna poslovna budućnost zahteva novi način razmišljanja i volju da se sagledaju povoljni odgovori na izazove okruženja. Marketing menadžeri kreativnost posmatraju kao veliki izazov koji treba da iskoriste da osnaže najpre sebe pa tek onda i one koji su deo organizacije, i šire. Na takav način kreativnost može postati osnova poslovnog života.

#### Literatura

1. Bleeke J. and Ernst D.,(1991) »The way to win in cros – Border Alliances, Harvard Business Review,
2. Bovee, L. C. (1995), Marketing, McGraw-Hill, New York,
3. Mankiw G. N., (2006)Principi ekonomije, prevod, Ekonomska fakultet, Beograd,
4. Mintzberg H., Quinn J. B., (1992.)he Strategy Process: Concepts and Context, London, Prentice Hall Int.
5. Robbins, S. P., Coulter, M.(1996): Management, Fifth Ed., Prentice Hall, Inc., New Jersey, .
6. The Corporate Leadership Council (2004) “Driving Performance and Retention through Employee Engagement”. Washington D.C.
7. Triandis, H.C. and S. Arzu Wasti,(2008) The Influence of Culture on Human Resource Management Processes and Practices, Psychology Press & Lawrence Erlbaum Associates, pp. 1,
8. Towers Perrin, “Understanding What Drives Employee Engagement”. The 2003 Towers Perrin Talent Report.
9. Tayeb, M.,(2008) International Human Resource Management: A Multinational Company,.Oxford Universiti pres,
10. Schwartz, S. H.,(2005)“Cultural Value Orientations: Nature & Implications of National differences”, Unpublished manuscript, The Hebrew University of Jerusalem,
11. Grinberg Dž.,Baron, (2003),Ponašanje ljudi u organizacijama, Želnid,
12. Harrison B.,(1993) Going Green-How to Communicate Your Companu's Environmental Commitment, Business One Irwin, Homewood. Il,

## **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE FUNCTION OF THE EFFICIENT MANAGEMENT MARKETING COMPANY**

### **Abstract**

Survival and development include efforts in re-evaluating and re-affirmation of the competitive advantages of companies and their market position. Change management requires employees in the organization to adopt new skills, gather more information, cope with new tasks, improve their skills, and often change their work habits, values ??and attitudes. This includes changes in the people - the management and employees, their skills,, values ??and attitudes motivation, behavior and effectiveness at work, relationships, influence, management style.

Such a series of radical changes should be properly managed because they are dynamic process, which will take place by itself.Understanding the dynamics of employee / employer has become an essential component of the company's survival in an increasingly competitive and challenging environment, especially in European emerging markets, where, at this point, the organization should not only attract but also retain professional staff

**Keywords:** management, change, control, personnel.

*Prof. dr Kvrgić Goran\**

*Jevtić Boris\*\**

*Vujičić Sladana\*\*\**

## **MEHANIZMI MULTIGARANCIJA U FINANSIRANJU INOVATIVNIH TEHNOLOGIJA MSP**

### **Rezime**

Ulaganja u razvoj malih i srednjih preduzeća, posebno u inovaciju proizvoda, usluga i tehnologije jesu glavna prepreka većeg uključivanja ovih preduzeća u izvoz, prodaju kvalitetnije robe sa većom dodatom vrednošću na inostrana tržišta. Finansijsko tržište i izvori sredstava su u Srbiji oskudni za ova preduzeća, mala je mobilizacija kapitala po raznim osnovama da bi se podržala inovativnost MSP, a ne postoje ni privatni izvori garancija iz različitih multigarancijskih shema i unapređenih privatno javnih odnosa. Iz ovih razloga, a u interesu bržeg razvoja i zapošljavanja u MSP po osovnu ulaganja u inovacione tehnologije, se u ovom radu prikazuju primeri EU garancijskih fondova kao načini plasmana u sektor MSP. Osnovni cilj jeste stimulisanje prenosa primera dobre pakse u savremenu praksu sistemskih praktičnih rešenja Srbije za finansijske posrednike i krajnje korisnike o: vrstama garancija, / zajmova, imovine ili mešovitih vidova, proporcija garancije kojom se pokriva zajam, kamate, dužina, uslovi aplikacije/, pružaocima /multi učesnika ili države/ sa ciljem uticaja na brže uvođenje novih tehnologija u MSP.

**Ključne reči:** Multigarancije, MSP, Inovativna tehnologija

---

\*

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Email:goran.kvrgic@vspep.edu.rs

\*\*

Razvojni centar Banke Intesa, Beograd, Email:boragd@yahoo.com

\*\*\*

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Email:stefka@verat.net

## 1. Uvod

Osnovno pitanje uspešnosti MSP leži u mogućnostima preduzetnika da ostvare povoljniji pristup finansijskim sredstvima i kapitalu koji postoji u njihovoj zemlji za svoj razvoj po osnovu bržeg uvođenja savremenih tehnologija u unutrašnju efikasnost i komunikaciju sa tržištem, potrošačima, okruženje. Mogućnost socijalnih mreža, lokalnog poverenja i spozanje o kredibilnosti malih i srednjih firmi, predstavlja posebnu vrednost za uključivanje i razvoj novih vidova finansijske podrške.

Novi vidovi poput: multigarancijskih shema, ulaganja u osnovni kaptial MSP, veće uključenosti rizičnih fondova i konfidi garancija su posebno pogodne za uvođenje novih tehnologija, razvoj proizvoda, usluga i procesa, koje same MSP ne mogu da obezbede kroz klasične imovinske koleterale, jemstva i druge vrste obezbeđenja pozajmnica. U Srbiji su komercijalne banke i finansijski posrednici u svojoj praksi protežirali tradicionalne pozajmnice, a Razvojni Fond, kao i novi Fond za inovacije su nedovoljni da ozbiljnije podrže stvaranje nove vrednosti i inovacija MSP na dugi rok. FIT Program Evropske unije je upravo namenjen uvođenju garantnih mehanizama koji na fleksibilniji način, multigracijskim pristupom, većim učešćem privatnih i javnih partnerstava jer nudi mogućnost bržeg uvođenja novih tehnologija i inovacija u MSP.

### 1.1. Definicije

Prema radovima Storey i Tether (1998a)<sup>1</sup>, sagledavajući probleme razvoja malih firmi u odnosu na potrebe visokih tehnologija, smatra se da, uloga garancija u različitim vrstama podrške inovativnosti MSP rapidno raste iz razloga: nižeg finansijskog rizika po MSP i po pružaoci garancija, kao i veće informisanosti i obučenosti menadžmenta malih preduzeća za korišćenje ovih instrumenata. Christensen et al (1999)<sup>2</sup> definiše šemu kreditnih garancija kao instrument osiguranja koji je dizajniran da podeli rizik između zajmodavca i primaoca iz visoko rizičnog sektora koji traži podršku. Arthur D Little Group je dala jednu od prvih definicija 1977. godine inovativnih MSP, definišući ih kao nezavisne biznise koji koriste izum ili tehnološku inovaciju za svoje inovacije, a koji

1

Storey DJ and Tether BS (1998b). Public policy measures to support new technology-based firms in the European Union

2

Christensen JL, Jackson S, Riding A, Mensah S (1999). Chapter 2 in Loan guarantee schemes in six countries.

uključuju određeni tehnološki rizik. Shearman i Burrell su 1988. Godine smatrali, da su to mala preduzeća koja razvijaju nove industrije, /primer medicinskih lasera/, nazivajući takva preduzeća, "high tech SMEs". Storey i Tether su smatrali da MSP koja se smatraju inovativnima, ili koriste inovativne tehnologije imaju takođe, vidljivo veće izdatke za istraživanje i razvoj.

## **1.2. Teorijski osnov**

Prema autorima: Bannock, 1997, 1998. Cressy (1997)<sup>3</sup>, Vogel and Adams (1997)<sup>4</sup>, visoko rizični sektori mogu da budu male inovativne firme koje nisu u mogućnosti da plate koleteral, posebno u imovini ili drugom vidu osiguranja kredita. U Multigarancijskih šemama, privatne firme, često povezane u sektorska udruženja, ili geografski koncentrisane u klastering malih preduzeća, /u auto ili electro industriji, na primer/, upravo traže mogućnost fleksibilnijeg eksternog finansiranja inovacija, kao što je način - da se pruže osiguranja kredita bankama preko grupe kojoj ona pripadaju, kolektivno, bez dodatnih sredstava.

Najpoznatiji sistemi su multigarancija Farancuske ili italijanski sistem Konfidi. Filozofija MGS je vezana za interesne grupe u MSP dominantnim industrijama. Ova vrsta garancija je finansijska, ali i tehnička i moralna po svom karakteru, jer se bazira na poverenju članica. MGS se prema (Aernoudt, 1997) razlikuju najčešće kao:

- Osnovana asocijacija na bazi principa grupne garancije
- Operativni domen multi garantnog društva
- Provajder kaptala, koji ima osobine mešovitog kapitala
- Formalna veza između udruženja garantora i finansijske ili javne institucije

## **2. Iskustvo Evropske unije**

U politici multigracijske podrške, prema Storey i Tether-u se ističe veći uticaj vlade na faktore ponude, jer ona onda ima mogućnost da, kroz finansiranje kvalitetnih ljudskih resursa, primenu nauke i tehnologije suštinski utiče na

<sup>3</sup>

Bannock & Partners (1995). Securitization of Guaranteed Loans in Europe and Finance for Innovation, Main findings

<sup>4</sup>

Vogel R and Adams C (1997). Costs and benefits of loan guarantee schemes

inovativnost industrije. Naučno tehnološki parkovi i agencije za poslovnu podršku treba da budu inventivnije u svojoj podršci ovim preduzećima. Prema ovim autorima razlikuje se nekoliko nezavisnih oblasti javne podrške inovativnosti MSP:

- direktna finansijska pomoć /državni zajmovi, grantovi, garancije i oslobođenja od poreza/
- uticaj tehnoloških saveta preko agencija, obrazovnih i naučnih institucija
- naučno tehnološki parkovi, njačešće pruženu na lokalnom ili regionalnom nivou

Multigarancijske sheme su mnogo povoljnije, u njima se ove firme ne trebiraju kao sve ostale u sektoru MSP što prikazuje sledeći pregled:

**Tabela 1: Nacionalno direktno finansiranje MSP sa fokusom na inovativne tehnologije**

Naziv sheme	Funkcija	Instrument
BTU / osnovni kapital za male firme • Primenjeno u Nemačkoj	Pružanje sekvencije investitorima da daju dodatnu finansijsku potporu za vreme osnivanja i razvoja male high tech firme	1. Promocija investicija u osnovna sredstva 2. Multigarancije 3. Ko-investiranje
NUTEK početni kapital za razvoj proizvoda/ • Švedski primer	Da se olakša pristup novim tehnologijama	Subvencionisane kamate i pristup finansijama
SMART/shema nagrada za male firme/ • Primenjeno u V.Britaniji	Da se prevaziđe problem prvih faz finansiranja novih tehnologija	Pobednici takmičenja dobijaju nagradu u vidu 75% troškova projekta prve godine
SPUR/ podrška proizvodima u razvoju/ • Primenjeno u V.Britaniji	Za podršku inovativnim proizvodima u ranoj fazi razvoja	Dodatna podrška od 30% do /41,700 Eura/
Inovativni agent/ Primenjeno u Austriji	Izvor finansiranja inovativnih projekata MSP	Finansira početne fizibilitet studije, drugu fazu podržava kreditima, grantovima i avansima
Razvojni fond / • Primenjeno u Danskoj	Podržava visoko rizične investicije MSP	Zajmovi, grantovi i kolektivne garancije

TEKES, Centar za razvoj tehnologije / • Primeleno u Finskoj	Finansira razvoj tehnologije i inovacija	Krediti i avansi
ANVAR / • Primjeneno u Francuskoj	Finansira inovativne napore MSP, transfer tehnologije i partnerstvo	Krediti bez kamate, pokriće preko 40% troškova
Zajmovi malim preduzećima za uvođenje novih tehnologija • Primjeneno u Nemačkoj	Smanjenje prepreka finansiranja malih inovativnih firmi	Subvencije od 80% troškova za material i zapošljavanje, zajam dat od banke, a garantovan od KfW
Program inovativnih preduzeća • Primjeneno u Grčkoj	Pomoć svim vrstama proizvodnih preduzeća	Grantovi pokrivaju troškove ljudskih resursa i proizvodnje i istraživanja tržišta
Program za razvoj preduzeća • Primjeneno u Irskoj	Razvoj međunarodno konkurentnih preduzeća	Kreditne garancije, subvencije kamate
Programi za inovativna preduzeća • Primjeneno u Italiji	Pružanje podsticaja za lakši pristup inovativnih firmi rizičnom kapitalu	Poreski krediti, grantovi za investicije u napredne tehnologije MSP
OTOK, Zajam za razvoj tehnologije • Primjeneno u Holadniji	Podrška MSP koje razvijaju novi proizvod ili uslugu, realizuju istraživanja u komercijalne produkte	Subvencionisanje kamate na kredite, grantovi za studije izvldljivosti, garancije do 40% kredita bez koleterala
JEEP, mladi preuzetnici sa visokim potencijalom • Primjeneno u Portugalu	Podsticaji za mlade firme iz/ili preuzetnike da osnuju firme u sektoru visokih tehnologija	Finansijske nagrade, preuzetnički trening i olakšanje pristupa bankarskom kreditu
COTI, projektna shema za tehnološki razvoj • Primjeneno u Španiji	Finansiranje projekata za primenu novih tehnologija u MSP	Razni instrumenti i shemeuklučuju: • grant • subvencije kamate • multigarancije bez koleterala

Izvor: Storey i Tether

Broj firmi i zaposlenost u MSP visokih tehnologija je znatno porasla posredstvom ovih multigarancijskih sema u: Austriji, Danskoj, Finskoj, Luksemburgu, Italiji, Portugalu, Španiji, V.Britaniji, Nemačkoj, Irskoj i Norveškoj. U ovim shemama kao interesne grupe se javljaju: donosioci političkih odluka iz javnog sektora, finansijeri u vlasnici MSP. Prema iskustvu zemalja EU, multigrancije daju više efekata ako su:

- deo integralnog programa finansijske i konsultantske podrške, ako imaju dodatne sponzore unutar sheme, grantove, finansijske posrednike, zajednički i međufazni pristup istraživačkim institucijama i MSP, ako se u dizajniranju sheme primene principi efikasnosti i efektivnosti i unapređenja operativnog upravljanja shemom na osnovu prethdnih pozitivnih iskustava, te ako su istovremeno dati i podsticaji za publicitet, trening, eksperimente i istraživanje o korišćenju multigarancija.

### **3. Mogućnosti primene u MSP u Srbiji**

Akt o malim preduzećima (SBA) Evropske unije, ističe da je, posle administrativnih opterećenja, pronalaženje odgovarajućeg načina finansiranja za MSPP glavni problem njihovog razvoja. Ovo iz razloga oklevanja banaka da finansiraju početne faze poslovanja MSPP-a, potrebe većeg pristupa malih i srednjih preduzeća rizičnom kapitalu i mikrofinansiranju, kao i neophodnosti bolje edukacije MSPP-a o prednostima i manama različitih oblika finansiranja. Ovi priblici su posebno prisutni u Srbiji, i to sasvim sigurno u mnogo većoj meri nego u mnogim evropskim zemljama.

Naime, za novoosnovana preduzeća u Srbiji su, tradicionalni izvori finansiranja često neformalni, i čini ih, na primer: lični kapital preuzetnika stecen ušteđevinom ili, eventualno, nasledstvom i finansijska pomoć rođaka i prijatelja. Ovako se najčešće osnivaju mala lokalna preduzeća koja posluju u uslužnom sektoru, a za koja nisu potrebne velike investicije. U nekim slučajevima, vlasničko ulaganje može se zameniti kreditom banke. Ovi krediti mogu biti odobravani po osnovu lične kreditne sposobnosti koju procenjuje banka, kao što su provera štednog računa i sposobnost pružanja adekvatnih sredstava obezbeđenja kredita. Mnoga novoosnovana preduzeća se nalaze u okolnostima u kojima nisu u poziciji da koriste ove bankarske usluge. Činjenica je da banke svoja sredstva zasnivaju prvenstveno na ulozima svojih klijenata. Pošto se banke staraju o ovim depozitim, u obavezi su da vode opreznu politiku odobravanja zajmova.

Zrela i profitabilna preduzeća za banke predstavljaju bolje rizike od noprobanih početnika. Situacija nije ništa više ohrabrujuća ni za nova preduzeća koja posluju jednu do dve godine. Banke nemaju dovoljno iskustva u kreditiranju malih preduzeća kao ni razvijenu infrastrukturu, od sposobnosti sačinjanja uverljivih poslovnih planova do poverenja u sredstva obezbeđenja. Kada se radi o osnovanom malom ili srednjem preduzeću, sredstva za ekspanziju njegovog poslovanja mogu poticati od neraspoređene dobiti, dodatnih vlasničkih ulaganja i/ili bankovnog kredita. Za postojeća MSP, dobar finansijski menadžment je ključan za ostvarivanje većeg profita iz koga bi se mogao finansirati dalji razvoj. Većina preduzeća koja posluju već izvestan niz godina finansira svoje projekte ekspanzije poslovanja kombinovanjem neraspoređene dobiti i dugoročnih bankarskih zajmova. Kada se radi o preduzećima koja treba da ostvare rast u sektorima novijih tehnologija, za istraživanje bi im mogla biti potrebna značajna ulaganja, koja im jednostavno nisu dostupna.

Pozitivni pomaci u širenju baze kreditiranja MSP u Srbiji su zbog većeg stranog učešća u srpskim bankama koje podstiče kreditiranje MSP. Mnoge internet stranice banaka promovišu kreditiranje MSP, što navodi na to da se MSP sada posmatraju kao važan činilac baze klijenata, prisustvo mikrokreditnih institucija usmerenih na MSP u Srbiji, ProCredit i Opportunity banaka, sa raširenom mrežom ekspozitura, ne samo da je proizvelo veće kreditne mogućnosti za MSP već je i popularisalo njihovo kreditiranje. Informisanje o bankarskim uslugama raspoloživim za MSP se popravilo. Na primer, Narodna banka Srbije (Centralna banka), redovno objavljuje spisak usluga koje svaka veća komercijalna banka čini dostupnim malim i srednjim preduzećima: vrstu kredita (zajma); rok otplate; kamatne stope i uslove (sredstva obezbeđenja). Međutim, banke su još uvek više usmerene na kreditiranje potrošačkog a manje na kreditiranje MSPP sektora. Krediti odobreni malim i srednjim preduzećima su uglavnom kratkoročni i obično ne duži od godinu dana. Većina dugoročnih pozajmljica (preko godinu dana) koje banake odobravaju malim i srednjim preduzećima finansira se preko eksternih kreditnih linija, npr. preko Evropske banke za obnovu i razvoj (EBR D), a ne iz sopstvenih sredstava banaka. U Srbiji se za MSP zahteva visok kolateral, od 150 – 200% za kredite u rasponu od 10 000 - 50 000 evra, što predstavlja glavnu prepreku za mnoga MSP. U praksi, banke obično zahtevaju hipoteku na nepokretnost i/ili vlasništvo nad zemljištem na ime kolarala, ali većina nepokretne imovine još uvek nije upisana u zemljišne knjige tako da se vlasnički list ne može koristiti kao garancija. Čak i kada se nepokretnost prihvati kao sredstvo obezbeđenja kredita, banke je često procene na malu vrednost. Ovde poseban problem imaju mala preduzeća iz nerazvijenih krajeva, jer se njihove nepokretnosti procenjuju izuzetno ispod vrednosti. Još jedan pro-

blem bi mogao biti razlogom da su prethodnih godina mala i srednja preduzeća, podstaknuta nižim kamatnim stopama, uzimala kredite nominovane u stranim valutama a ne u dinarima, čime su povećala izloženost promeni vrednosti stranih valuta naspram opadajuće vrednosti dinara: Naime, dinarski krediti koje odobravaju srpske banke, se takođe daju pod uslovom, da je zajmoprimac u obavezi da kredit vrati u protivvrednosti naznačenoj u evrima. U stvari, oko 75% svih dinarskih kredita, bilo da su potrošački ili privredni, imaju "valutnu klauzulu". Ako se izuzmu više nego dobro došle kreditne linije institucija kao što je EBRD, čini se da će srpske banke ubuduće morati da se za izvor svojih kreditiranja oslove isključivo na svoje depozite. Ne treba očekivati da će sredstva biti dostupna od stranih banaka. Pristup depozitima zavisiće od rezultata srpske privrede, zaposlenosti i raspoloživog dohotka kao i učešća lične štednje. Finansijska pomoć države malim i srednjim preduzećima u Srbija beleži niz državno finansiranih podrški MSP preduzećima, uključujući i dodelu kredita. U ovo su uključene mnoge institucije.

- Fond za razvoj Republike Srbije, predstavlja osnovni kanal ovog finansiranja sa ciljem obezbeđenja (subvencionisanog) finansiranja programa u oblasti privrednog i regionalnog razvoja i razvoja MSP, jačanja konkurentnosti i srodnih aktivnosti. Odobrene kredite mogu Fondu obezbeđivati i druge institucije na bazi provizije ili se obezbeđuju iz sopstvenih sredstava Fonda. Uključuje: Dugoročne kredite do pet godina po godišnjoj kamatnoj stopi od jedan odsto, koje finansira Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja; kratkorične kredite (6 meseci), sa godišnjom kamatom od 3,5% iz sopstvenih sredstava Fonda; dugoročne kredite do pet godina po godišnjoj kamatnoj stopi od 4,5% i sa jednogodišnjim grejs periodom; kredite za razvoj zanata i usluga – preduzetnički krediti (4 godine) sa jednogodišnjim grejs periodom i godišnjom kamatom od 1-3%; garancije izdate po godišnjoj kamatnoj stopi od 2,5%. Rad Fonda za razvoj Republike Srbije je visoko centralizovan. Ne postoje regionalne kancelarije, a kontakti sa klijentima su mali. Fond redovno objavljuje konkurse i dodeljuje kredite na osnovu primljenih prijava. Usled toga ne postoji procena koja je zasnovana na sastanku sa klijentom ili obilasku njegovog/njenog preduzeća, niti postoji praćenje rezultata u vezi sa pozajmicom koja je odobrena i isplaćena.
- Garancijski fond Republike Srbije osnovan je 2003. godine sa ciljem da olakša bankovno kreditiranje malih i srednjih preduzeća. Osnovna funkcija Fonda je da obezbeđuje garancije komercijalnim bankama za kredite odobrene malim i srednjim preduzećima, kako pravnim licima

tako i samostalnim trgovinskim radnjama, kako bi se smanjio rizik poslovanja banaka i, shodno tome, nivo kolaterala koji se traži od malih i srednjih preduzeća. Prvobitna namera bila je da Fond izdaje garancije komercijalnim bankama kao sredstva obezbeđenja urednog vraćanja kredita odobrenih malim i srednjim preduzećima na do 50% njihove vrednosti. Garancijski fond nikada nije ostvario značajniji nivo aktivnosti te je 2009. godine pripojen Fondu za razvoj Republike Srbije. Kapital Garancijskog fonda prenet po osnovu pripajanja iznosio je 1 885 531 000 dinara (18,2 miliona evra). - Ukupna vrednost izdatih garancija u 2009. godini iznosila je 400 846 000 dinara (3,86 miliona evra). Nema podataka o broju garancija. Čini se da trenutne garancije pružaju pokriće za 30% kolaterala a ne 50% kako je prvobitno predviđeno.

- Subvencionisani krediti za likvidnost privrede. Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja je preko Fonda za razvoj Republike Srbije pokrenulo program sa komercijalnim bakama kojim se obezbeđuju subvencionisani krediti za likvidnost privrede kojima se pokrivaju ulaganja, održavanje likvidnosti, finansiranje dugoročnih obrtnih trajnih sredstava, izvozne aktivnosti i finansijski lizing. Izvestan broj banaka potpisao je ugovore za učešće u ovom programu

Eksterni vanbankarski izvori finansiranja. U Srbiji postoje iako oskudni, nedovoljno razvijeni i izvori rizičnog kapitala, "poslovni anđeli", mikrofinansiranje.

- Rizični kapital i "poslovni anđeli" su sredstva iz privatnih izvora, a obezbeđuju ih: društva koja investiraju u preduzeća-početnike ili ekspanziju poslovanja I bogati pojedinci koji ulažu u početnike. Prosečno ulaganje jednog "poslovnog anđela" obično je manje od ulaganja nekog društva rizičnog kapitala, i kog razloga, društva rizičnog kapitala i "poslovni anđeli" se obično posmatraju kao odvojene kategorije.

Za razliku od bankarskog finansiranja, društva rizičnog kapitala i "poslovni anđeli" ne traže plan otplate zajma, već za novac koji ulažu žele da kupe manjinski ideo u akcijskom kapitalu društva. Investitori rizičnog kapitala obično nastoje da realizuju svoju investiciju u roku od pet godina, bilo izlaskom na berzu, prodajom strateškom partneru ili prodajom svog udela preduzeću. Da bi društva rizičnog kapitala i "poslovni anđeli" funkcionali, potrebno je da imaju mogućnosti za investiranje. Trenutno ne postoje podaci o ovakvim mogućnostima u Srbiji. Pored dokapitalizacije društva, investitor rizičnog kapitala će najverovatnije veoma doprineti kredibilitetu društva svojom ekspertizom u upravljanju i podrškom i pristupom svojim kontaktima. U okviru mentoringa i praćenja svojih investicija, najverovatnije će tražiti članstvo u Upravnom od-

boru. Ponovo valja napomenuti da mnogi fondovi rizičnog kapitala više vole da investiraju u preduzeća sa visokim potencijalom nego u mnogo rizičnija “početnička” preduzeća. Ponekad se razlikuju “čist” rizični kapital za početnike, poznati i kao semenki kapital (seed capital) i razvojni kapital namenjen ekspanziji postojećih preduzeća. U Srbiji ne postoji registrovani fondovi rizičnog kapitala niti zaokružena regulativa koja bi omogućila osnivanje ovih fondova,<sup>5</sup> ali posluje nekoliko stranih privatnih fondova rizičnog kapitala, koji uglavnom ograničavaju svoja ulaganja na sticanje udela u većim preduzećima u Srbiji.

Krajem 2009. godine, uspostavljena je prva mreža poslovnih anđela u Srbiji pod nazivom “Mreža poslovnih anđela Srbije” (Serbian Business Angels Network-SBAN). SBAN omogućuje da preduzetnici preko web portala, koji služi kao svojevrsna “matchmaking” platforma, postavljaju svoje poslovne ideje i projekte za koje su potrebna ulaganja. Investitori, poslovni anđeli, koji su članovi mreže, imaju mogućnost pregleda svih ovih projekata i njihovog pretraživanja prema oblastima interesovanja ili visini kapitala koji je potrebno investirati.

Zakon o investicionim fondovima Republike Srbije predviđa: otvorene (slično američkim investicionim fondovima i evropskim zajedničkim fondovima za ulaganja u prenosive hartije od vrednosti- UCITS) i zatvorene investicione fondove, koji su kreirani da objedine štednju malih investitora za ulaganje u utržive hartije od vrednosti tj. državne obveznice i akcije kojima se trguje na berzama; privatne investicione fondove koji su fleksibilniji u pogledu svog investiranja. Investitor koji osniva privatni fond mora da uloži najmanje 50.000 evra. Ovaj zakon ne predviđa fondove rizičnog kapitala ili učešće države u ovim fondovima.

*Mikrofinansiranje.* U Srbiji postoje dve banke za mikrofinansiranje – ProCredit i Opportunity International. Uprkos tome što zakonski ambijent nije povoljan za njihov rad, u Srbiji postoje tri značajne institucije za mikrofinansiranje. Ove institucije dobijaju finansijsku podršku od međunarodnih donatora uključujući Austrijsku agenciju za razvoj, Danida, Holandsku ambasadu, ICRC, SIDA, UNHCR i World. Tri srpske institucije za mikrofinansiranje su:

- Agroinvest se povezuje sa organizacijom World Vision i već čitavu deceniju posluje u Srbiji. On obezbeđuje mikro kredite za otprilike 40 000 klijenata u Srbiji i Crnoj Gori. Agroinvest, koji je registrovan kao trgovinsko društvo, prvenstveno je usmeren na poboljšanje života siromašnih na selima.

---

5

Izveštaj OECD “Napredak u implementaciji Evropske povelje za mala preduzeća na zapadnom Balkanu: Indeks politike MSP 2009.”

- Fond za mikro razvoj (FMR), registrovan je 2001 kao NVO, ima mrežu od devet regionalnih i lokalnih kancelarija, podržao 12 630 malih biznisa u iznosu od oko 18 miliona evra.
- Microfins registrovan je 2000. Godine kao neprofitna organizacija tj. udruženje građana, sa ciljem mikrofinansiranja, davanja stambenih mikro kredita socijalno ugroženim kategorijama društva.

U odsustvu zakonskog okvira koji bi regulisao njihov rad, institucije za mikrofinansiranje u Srbiji rade na bazi ugovora o saradnji i proviziji koji se sklapaju sa komercijalnim bankama. Po ovom aranžmanu, banka ugovarač isplaćuje kredit koji odobri institucija za mikrofinansiranje kao zajam na sopstveno ime, ali nevladina organizacija preuzima punu odgovornost za docnju u plaćanju I plaća banchi proviziju. Među institucijama za mikrofinansiranje u Srbiji i njihovim zagovornicima vlada mišljenje da bi međunarodna pomoć bila veća kada bi Srbija imala odgovarajuću regulativu za ove institucije koja bi im omogućila da direktno isplaćuju zajmove. Narodna banka Srbije je konstantno odbijala predloge za donošenje bilo kakvog zakona koji bi regulisao ovo pitanje.

Preduslovi uspešne primene principa i vidova multigarancija u podsticaju inovativnosti malih i srednjih preduzeća u Srbiji zavisi od stvaranja novih zakonskih okvira, inovacija u fiskalnoj polititici, politici tehnološkog razvoja, politici zapošljavanja, kao i razvoja kulturoloških aspekata vezanih za međusobno poverenje, tačnost finansijskih izveštaja, partnerstvo i privatno javno delovanje. Ovome treba dodati pitanja antimonopolskih propisa, konkurencije i finansijskog sistema, kao i brži razvoj instrumenata regionalnog razvoja. Bez multigarancijskih shema, uz vrlo neprijateljsko komercijalno bankarstvo u Srbiji MSP sektor, posebno male firme sa potencijalom za razvoj u oblasti visokih tehnologija, kao i one sa ambicijama razvoja novih proizvoda, teško će ostvarivati svoje razvojne programe i projekte. Ove garancije omogućavaju da mala preduzeća, kojih je 95% u Srbiji, predfinansiraju profitabilan rast svog dohotka, a istovremeno da nacionalna privreda ima koristi od pokretljivosti ovih preduzeća i njihove dodate vrednosti, novih poslova i konkurenosti, a i oporezovanja na dugi rok.

Preduslovi na drugoj strani MSP podrazumevaju da postoji: veći broj dinamičnih MSP, da postoji i kod njih interes učešća u multigarancijskim shema i organizacijama podrške poput konfidi organizacija na lokalnom nivou, da imaju istraživačke i razvojne projekte, male investicione firme, i drugo. Koliko će multigarancijske sheme pomoći finansijskim posrednicima da finansiraju inovativne tehnologije, zavisiće i od učenja javnih i privatnih subjekata u Srbiji, primene uputstava iekspertize EIF, /EU investicionog fonda/ u dizajniranju

ovih šema, uloge neformalnih investitora u finansiranje inovativne tehnologije prema uputstvima EU Komisije i koristima za krajnje korisnike i posrednike.

#### **4. Zaključci**

Bilo bi korisno izvršiti ukupan pregled programa finansiranja MSP od strane bankarskih, državnih i vanbankarskih sredstava kako bi se procenila njihova efektivnost i rentabilnost, ustanovilo, da li je možda potrebno uskladiti prioritete kako bi se predložila preraspodela i novi programi, posebno ovi navedeni u radu, koji upućuju na drugačije rešavanje pitanja koleterala i multigarancijske solidarnosti. Neka sredstva finansirana iz državnog budžeta, kao i veće uključivanje lokalnih budžeta u podršku razvoja MSP mogla bi da se raspode ili preraspode prema sledećem:

- Početni i razvojni kapital za tehnološki zasnovane početnike i preduzeća u razvoju, uglavnom mikro preduzeća, kreditne garancije za mlađa preduzeća sa velikim potencijalom, posebno izdvojena sredstva Republičkog fonda za razvoj za preduzeća većih potencijala i za rast preduzeća u ranim fazama poslovanja, pokretanje fonda rizičnog kapitala čija bi ciljna grupa bili inovativni početnici, a što bi okupilo državne i privatne investiture, pokretanje lokalnih konfidi multigarancijskih fondova.

Teorijski osnov i pozitivna iskustva u dizajniranju i primeni multigarancijskih shema za podsticanje uvođenja savremenih tehnologija u MSP za inoviranje proizvoda i procesa, kao i tržišta, navedena u ovom radu, je za Srbiju u budućem periodu dragoceno. Ističu se četri oblasti moguće primene ovih iskustava za povećanje rasta i zapošljavanja u MSP:

- Uvođenje i korišćenje multigarancija kao instrumenta integralnog programa mera finansijske i savetodavne podrške inovativnim malim i srednjim preduzećima
- Postizanje sinergijskih efekata u odnosima između sponzora ovih shema, finansijskih institucija, javnog sektora, inovativnih MSP i istraživačkih institucija
- Unapređenje saznanja i mogućih oblika shema, postizanje njihove efikasnosti kao i upravljanja njima
- Promocija svesti, obuke, istraživanja i korišćenja multigarancija na svim nivoima, prvenstveno na lokalnom i regionalnom, gde i posluje najviše malih preduzeća.

### Literatura

- Aernoudt R (1997a). EU policy and loan guarantee schemes. Hoge school: Gent.
- Bannock & Partners (1995). Securitization of Guaranteed Loans in Europe and Finance for Innovation, Main findings. European Commission: [www.cordis.lu/eims/sc/eims-c3](http://www.cordis.lu/eims/sc/eims-c3).
- Christensen JL, Jackson S, Riding A, Mensah S (1999). Chapter 2 in Loan guarantee schemes in six countries. Aalborg University. [www.cebr.dk/publications/reports/202000\\_1b.pdf](http://www.cebr.dk/publications/reports/202000_1b.pdf).
- Cressy RC (1997). European loan guarantee schemes: who has them, who pays and who gains? Warwick Business School. CSME Wkg Paper.
- Storey DJ and Tether BS (1998b). Public policy measures to support new technology-based firms in the European Union. In Research Policy 26 (1998) pp1037-1057, Elsevier Science BV: Amsterdam. ISSN 0048-7333.
- Sljivic R, Grozdanic R, Damjanovic A: (2010), Mikrokreditiranje u Srbiji, Ekonomski vidici br. 4/2010.str 553-563
- Final Report of the 3rd Round Table of Bankers and SMEs, (2000) European Commission: [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int).
- Vogel R and Adams C (1997). Costs and benefits of loan guarantee schemes. Proc. Inter-American Development Bank Round Table on Loan Guarantees. IADB: Washington DC.

## MULTI GUARANTEE MECHANISMS FOR FINANCING SME'S INNOVATIVE TECHNOLOGY

### Abstract

Investments in the Development of SMEs, especially in the innovation of products, services and technology are the main obstacles to greater involvement in exporting, selling goods with higher added value to global market. Financial markets and sources of funds are scarce in Serbia for these companies, there is little mobilized capital for various reasons to support innovative SMEs, the lack of private funds and various multi guarantee schemes, and private public sources. Because of these reasons, this paper shows examples of EU funds and the guarantee placement in the SME sector. The main objective is to stimulate the transfer of best current practice in system and practical solutions of the Serbian financial intermediaries and end users, about the types of guarantees /loans, equity or joint venture, the proportion of the guarantee/ which covers the loan, interest rate, length, and conditions of the applications /, service/ multi societies or state agencies/, and the impact of the introduction of new technologies in SMEs.

**Key words:** Multi guarantee Mechanisms, SMEs, Innovative Technology



*Doc. dr Snežana Urošević\**  
*MSc Bojana Pejčić\*\**  
*Prof. dr Gordana Kokeza\*\*\**

## JAČANJE KOMPETENCIJA LJUDSKIH RESURSA U CILJU SMANJENJA NEZAPOSLENOSTI

### Rezime

Ambijent savremene kompanije traži stalno učenje, prilagođavanje i inoviranje, samostalnost, odgovornost, samostalni razvoj i spremnost na preuzimanje rizika. Zato ljudi, a ne tehnologija i struktura, čine kompaniju uspešnom. Optimalna upotreba kadrovskog potencijala u organizaciji omogućava ostvarenje prednosti na tržištu, odnosno konkurentske prednosti. Mnoge kompanije primenjuju kontinuirano učenje, a da bi kompanija bila uspešna u ovom poduhvatu neophodno je da ima određene mehanizme i kulturu koja podstiče ovakve aktivnosti. Neophodni su i određeni napor i aktivnosti koje mogu da unaprede kompetencije (ne)zaposlenih. Opštu potrebu za razvojem kompetencija ljudskih resursa u Evropi, ali i kod nas, podstiče i opšti demografski trend koji se odnosi na ubrzano starenje radne populacije. Ovakva demografska kretanja mogu dovesti do gubitka značajnog dela ključnih kompetencija, što može kasnije negativno da utiče na konkurentnost, produktivnost i efikasnost kompanija. Staviše, neke kompanije su značajno pogodjene nemogućnošću formalnog obrazovnog sistema da uđovolji trenutnim potrebama preduzeća. Zbog toga se mnoge kompanije danas same bave procesom razvoja kompetencija. Kompetencija se smatra kombinacijom veština, znanja, sklonosti i stavova i uključuje spremnost ka dodatnom učenju. Ključne kompetencije predstavljaju prenosivi, multifunkcionalni paket znanja, veština i stavova koji su potrebni svakom pojedincu za lični razvoj i ostvarenost i zaposlenje. Takođe, obuka i prekvalifikacija je tip aktivne politike tržišta rada čiji je osnovni cilj da poveća zapošljivost i produktivnost nezaposlenih lica, kroz prilagođavanje ponude rada zahtevima poslodavaca. Cilj rada je da se utvrdi izraženost pojedinih kvaliteta/kompetencija ljudskih resursa i smanjenja nezaposlenosti u Gradu Nišu prema mišljenju poslodavaca.

**Ključne reči:** ljudski resursi, kompetencije, nezaposlenost, tržište rada

\*

\*\* Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, [surosevic@tf.bor.ac.rs](mailto:surosevic@tf.bor.ac.rs)

\*\*\* Gradska uprava Grada Niša, [vujbojana@gu.ni.rs](mailto:vujbojana@gu.ni.rs)

Univerzitet u Beogradu, Tehnološko-metalurški fakultet, [gkokeza@tmf.bg.ac.rs](mailto:gkokeza@tmf.bg.ac.rs)

## **Uvod**

Danas kompanije sve veću pažnju posvećuju znanju, veštinama, kvalifikacijama, uviđajući da razvoj ovih faktora ima sve veći značaj u njihovom konkurentskom pozicioniranju, odnosno na znanju zasnovanoj ekonomiji. Konkurentnost preduzeća u ekonomiji znanja ne čini samo portfolio proizvoda i usluga, već i portfolio kompetencija koje se koriste da se na najbolji način odgovori na zahteve kupaca.

U ekonomiji znanja, ljudi su najdragoceniji i najkorisniji resurs svakog privrednog subjekta. Oni predstavljaju skladište znanja kojim svaka organizacija raspolaže, a time i njenu glavnu konkurenčku prednost. Kvalitet i učinak koji postiže organizacija su određeni kvalitetom ljudi koji su zaposleni u toj organizaciji. Uspeh većine organizacija zavisi od sposobnosti da se pronađu zaposleni koji poseduju veštine za uspešan rad i ispunjavanje zadataka neophodnih za postizanje strateških ciljeva kompanije [13]. Ali je još važnije i neophodnije, kako zadržati te kadrove i omogućiti im da se kontinuirano usavršavaju kako bi kompanija mogla da prati trendove na tržištu.

Za Srbiju je karakteristična visoka stopa nezaposlenosti, mada ona nije realna, jer je veliki broj onih koji ili „rade na crno“, ili pak nisu aktivni u traženju posla iščekujući ostvarivanje povezanih prava, ali je stopa nezaposlenosti ipak jako visoka u odnosu na zemlje u EU. Poslednjih godina je bilo velikih previranja na tržištu rada, tako da je nerealno raditi analize na osnovu kojih bi se mogle raditi neke projekcije. Naime, restrukturiranjem preduzeća i njihovim privatizacijama povećao se broj zaposlenih, ali istovremeno i smanjio zaposlenih usled socijalnih programa. Kako ovaj proces još uvek nije završen usled ekonomске krize, a bio je planiran Nacionalnom strategijom zapošljavanja, ne može se govoriti o konkretnim uticajima na tržište rada. Ono što je Strategija predvidela kao instrument smanjivanja stope nezaposlenosti je otvaranje novih radnih mesta kroz podršku stranim direktnim investicijama, podršku preduzetništvu i unapređenju klime za otpočinjanje poslovanja, kao i unapređenje finansijskih podsticaja. S druge strane, kao ključne dimenzije aktivne politike tržišta rada direktno usmerene ka održivom povećanju zaposlenosti su pomoći u traženju posla i prevencija dugoročne nezaposlenosti, promovisanje adaptibilnosti radnika, kao i podrška profesionalnoj i geografskoj mobilnosti.

Organizacije danas sve više ulažu u obrazovanje i nude zaposlenima raznolike programe za sticanje i razvoj različitih veština. Obrazovanje nije više obaveza i privilegija onih na višim pozicijama i stučnim poslovima nego postaje obaveza svih [1, str.723]. U današnje vreme čoveku nisu dovoljne iste one životne i radne veštine koje je posedovao pre pet godina. Sposobnost da se

nauči da se uči, sposobnost rešavanje problema, kritičko poimanje stvari i anticipatorno učenje – samo su neke od suštinskih veština i sposobnosti potrebnih svima, u vremenu kada 60% profesija i poslova koje bi otprilike trebalo obavljati u naredne dve decenije, još uvek nisu poznate [8]. Kompanije koje uče i koje imaju kulturu učenja su naročito svesne značaja unapređenja kompetencija zaposlenih.

Kada govorimo o nezaposlenima, naročito o visokoobrazovnim kadrovima videćemo šta je danas neophodno kako oni bili konkurentni na tržištu rada. Dakle nisu u pitanju samo znanja i njegovo kontinuirano usavršavanje, već i veoma važne i određene kompetencije: stručno znanje i veštine, praktično iskustvo, komunikacione veštine, liderstvo, timski rad, organizacione veštine, prezentacione veštine, poslovno ponašanje, inicijativnost, kreativnost i inovativnost, preduzetnički duh, fleksibilnost i adaptibilnost, mobilnost, spremnost na konstantan rad, upornost, ekonomski znanja, proaktivnost, motivisanost, odgovornost, individualnost, etičnost, informisanost i praćenje savremenih tokova, radoznalost i interesovanje, orijentacija na rezultate, veštine rešavanja problema, analitičnost i rasuđivanje, spremnost na doživotno učenje, dodatno usavršavanje, informatička pismenost, poznavanje stranih jezika, međusektorska interesovanja, pismenost, jasna predstava o budućoj struci (poslu) nakon studija.

U cilju ilustrovanja nekih od značajnih oblasti unapređenja ljudskih resursa za područje grada Niša sprovedeno je istraživanje među poslodavcima sa ciljem da se utvrdi izraženost pojedinih kvaliteta/kompetencija ljudskih resursa i mogućnost smanjenja nezaposlenosti.

### **Značaj kompetencija za razvoj kompanija**

Razvoj kompetencija je uslovljen demografskim karakteristikama radne snage koje se vremenom menjaju. Neki menadžeri za ljudske resurse govore da su naročito usresređeni na nekoliko demografskih trendova, uključujući stareњe radne snage, porast broja radnika koji imaju obavezu da se staraju o starijim osobama, sve više zaposlenih koji imaju obavezu da se staraju i o deci i o starijim osobama, porast broja nekvalifikovanih radnika, kao i visoke stope imigracije [3, str. 7].

Razvijene zemlje su i u formalni i neformalni sistem obrazovanja uvrstile razvoj kompetencija i promociju doživotnog učenja u cilju kontinuiranog obezbeđivanja kvalitetnih ljudskih resursa koji odgovaraju potrebama tržišta rada. Neke kompanije su otišle korak dalje i počele da konstantno edukuju svo-

je zaposlene kako bi bile konkurentne na tržištu i kako ne bi osetile smenu generacija, te i gubitak određenih znanja i kompetencija.

Kompetencije predstavljaju skup veština, znanja, stavova kao i spremnost na dodatno učenje. Ključne kompetencije predstavljaju skup znanja, veština i stavova neophodnih za lični razvoj, zaposlenje i participativnost. One omogućavaju ljudima da ispune svoje ciljeve u nalaženju odgovarajućeg zaposlenja, ali i da budu u stanju da ga zadrže i uzmu učešće u društvenom životu.

Ključne kompetencije ljudskih resursa su:

- Komunikacija na meternjem jeziku,
- Komunikacija na stranom jeziku,
- Matematička pismenost,
- Tehničke kompetencije,
- Učiti kako naučiti,
- Međuljudske i građanske kompetencije,
- Preduzetništvo,
- Kreativne sposobnosti/ kulturno izražavanje [4].

Dakle, u cilju zadržavanja stručnjaka u okviru organizacija, kontinuiranog jačanja njihovih kompetencija, te poboljšanju konkurentnosti kompanije, privrednici u Srbiji su počeli da uviđaju značaj razvoja ljudskih resursa. Naravno, oni koji još uvek posluju u duhu tradicionalne ekonomije imaju problem sa prepoznavanjem imperativa i ulaganja u zaposlene. Naime, za njih je obuka samo trošak, a ne investicija koja će se manifestovati kroz učinak i njihovu konkurenčnu sposobnost. Zapravo, koncept doživotnog učenja je uspostavila privreda razvijenih zemalja, a on podrazumeva konstantno ažuriranje znanja iz određene oblasti nakon završetka formalnog obrazovanja i zaposlenja.

Organizacije koje uče i koje posluju u tržišnoj ekonomiji imaju plan kako da unaprede znanja i kompetencija svojih zaposlenih. Na strategiju razvoja zaposlenih uticaće i spoljašnja dostupnost i kompetencije pojedinaca potrebnih organizaciji. Kada talentovanih pojedinaca ima na pretek, organizacija može odlučiti hoće li osposobljavati svoje zaposlene unutar organizacije. Ali ukoliko je ponuda talentovanih pojedinaca mala, prioritet organizacije neizostavno postaje unutrašnji razvoj [12, str. 404].

### **Tendencije i potrebe razvoja ljudskih resursa**

Prioriteti EU predviđaju na polju ljudskih resursa uspostavljanje novih zanimanja, potrebe za novim veštinama, kompetencijama i kvalifikacijama, usklađivanje potreba i potražnje na tržištu rada. Ovo je u skladu sa analizom

budućih potreba za veštinama koju je izradio Evropski centar za razvoj stručnog obrazovanja (European Centre for the Development of Vocational Training, 2008. godine) [2]. Predviđanja su da će između 2006. i 2020. godine biti oko 100 miliona novih poslova, odnosno oko 19,6 miliona dodatnih poslova i još 80,4% poslova zamene. Predviđa se prelaz iz poljoprivrede na sektor usluga pa će tako 2020. godine tri četvrtine poslova biti u uslugama (IT, osiguranje ili konsalting, zdravstvo, socijalni rad, obrazovanje, distribucija, lične usluge, hoteli i ketering).

Inicijativa Strategije „Evropa 2020.” – „Agenda za nove veštine i radna mesta” ima za cilj usklajivanje ponude i potražnje predviđanjem potreba za određenim veštinama i unapređenjem veština na najbolji mogući način. Sve veći značaj u svim sektorima na tržištu rada imaće transvenzalne i generičke veštine, koje podrazumevaju rešavanje problema i analitičke sposobnosti, veštine komunikacije i timskog rada, rukovođenje sopstvenim zadacima, jezičke sposobnosti i poznавanje rada sa digitalnom tehnologijom, osećaj za inicijativu i preduzetništvo. U tom smislu, veoma je bitno efikasno investiranje u obrazovanje i obuke kako bi se odgovorilo na brze promene potreba modernog tržišta rada, obuhvatajući sve sektore obrazovanja počev od predškolskog obrazovanja, uzimajući u obzir i učenje u neformalnom i formalnom kontekstu [6, str. 25]. Ono što Nacionalna strategija zapošljavanja za period 2011-2020. podržava kroz cilj 2.2.3. jeste priznavanje znanja i veština stečenih neformalnim učenjem.

Globalizacija, porast međunarodne trgovine, primena tehnologija i promene u organizaciji rada uticaće na porast potrebe jačanja kompetencija i znanja zaposlenih. Za očekivati je da će se kompanije optimizati za visoko kvalifikovane i stručne kadrove, dok će oni koji su radili fizičke poslove biti manje traženi zbog uvođenja automatizovanih i kompjuterizovanih procesa.

Tvrđnja da je veliki broj visokoškolovane jeftine radne snage naša komparativna prednost nije u potpunosti tačna. Istina je da imamo veliki procenat radno sposobnog stanovništva sa najmanje srednjim nivoom obrazovanja u poređenju sa zemljama u regionu i sa evropskim prosekom [6]. Ali naši radnici zapravo nisu „jeftini“, ako ih uporedimo sa radnicima u Kini i njihovom cenom rada. Ono što je neminovno uočiti kada je radna snaga u pitanju u našoj zemlji je visoka stopa nezaposlenosti i disparitet između ponude i potražnje na tržištu rada.

U Srbiji su uočljiva dva glavna problema u ovoj oblasti:

- Slabu tačku u formalnom sistemu obrazovanja u Srbiji predstavljaju srednje stručne škole čiji su programi zastareli i ne prate potrebe tržišta.

- Sistem obrazovanja i usavršavanja odraslih u Srbiji pruža malo mogućnosti za prekvalifikuju u cilju (ponovnog) zaposlenja, sproveđenja celoživotnog učenja i poboljšanja kvaliteta ljudskih resursa.

Strategija obrazovanja odraslih predstavlja vid doživotnog učenja, snažan faktor ekonomskog razvoja, povećanja produktivnosti i konkurentnosti privrede, unapređenja zapošljavanja i mogućnosti za zapošljavanje i smanjenja regionalnih disproporcija u ekonomskom razvoju Republike Srbije. Strategija obrazovanja odraslih je korektiv redovnog sistema obrazovanja, to je inovativni mehanizam sistema obrazovanja i učenja, ali i osnovni način da se podrži lični razvoj. Neophodno je omogućiti stvarnu dostupnost obrazovanja i učenja kroz razvoj tri osnovne grupe programa: osnovnog obrazovanja, stručnog obrazovanja i programa obuke za tržište rada.

Programi pismenosti i osnovnog obrazovanja pored sticanja bazičnih znanja i veština su osnova za unapređenje kapaciteta za socijalnu integraciju, dobijanje i zadržavanje posla i kontinuiran lični razvoj.

Programi stručnog obrazovanja i obuke imaju za cilj da se brzo reaguje na potrebe za znanjima i veštinama i omogući svakoj odrasloj osobi da stekne inicijalno stručno obrazovanje, izvrši prekvalifikaciju, usavršavanje i osvežavanje znanja, veština, radnih i životnih kompetencija, što je od krucijalne važnosti za ekonomiju i ukupan socijalni razvoj zemlje.

Programi za tržište rada su kratkotrajni modularni programi usmereni na formiranje pojedinih radnih kompetencija, koji se organizuju za potrebe tržišta rada, konkretnog poslodavca ili specifične ciljne grupe i pojedince. Posebno mesto u ovoj grupi programa imaju programi ključnih kompetencija/personalnih kvalifikacija. To su kratkotrajni oblici obuke i učenja usmereni ka unapređenju radne efikasnosti, fleksibilnosti i zapošljivosti. Reč je o programima koji omogućuju sticanje različitih veština kao što su:

- Informaciono-komunikacione veštine (strani jezici, kompjutersko obrazovanje),
- Personalne veštine (kritičko mišljenje i rasuđivanje, rešavanje problema i donošenje odluka),
- Interpersonalne veštine (timski rad, empatijske veštine i veštine rešavanja konflikata),
- Veštine samozapošljavanja (aktivno traženje posla, planiranje i vođenje sopstvene karijere, otpočinjanje sopstvenog poslovanja) [11].

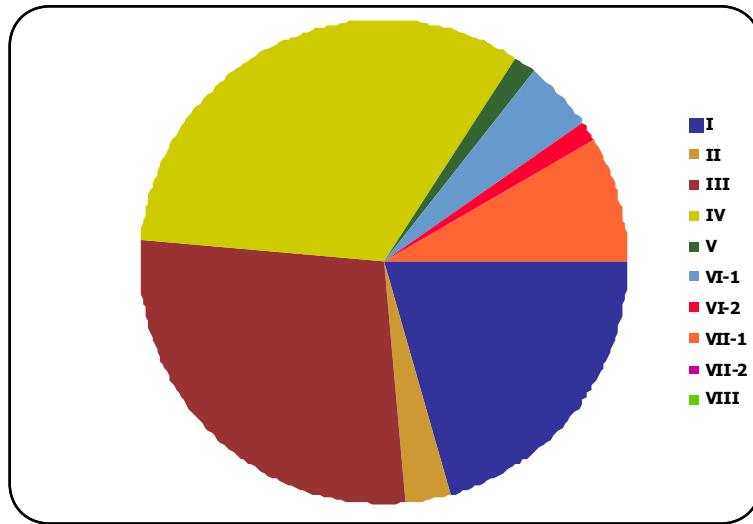
Programi kontinuiranog obrazovanja predviđaju obuke iz sledećih oblasti: preduzetništvo, samozapošljavanje, elektronsko poslovanje, upravljanje proizvodnjom, finansijski menadžment, osiguranje kvaliteta i sl.

Strategija razvoja ljudskog kapitala i dalje je u fazi izrade. Preko 90 procenata poslodavaca u Srbiji nema redovno obezbeđene obuke za zaposlene u vezi sa poslom, ali čak 68% smatra da njihovi radnici nisu u potpunosti kompetentni za svoj posao. U narednoj godini Nacionalna služba za zapošljavanje će u okviru aktivnih mera posebnu pažnju posvetiti dodatnom obrazovanju i obukama, koje će nezaposlenim licima pomoći da steknu potrebna i tražena znanja i veštine, a poslodavcima da dođu do odgovarajućeg kadra [9, str. 7].

Iako je Svetska ekonomska kriza bila krivac za povećanje stope nezaposlenosti u svetu, pa i kod nas već duže vreme, moramo biti svesni da se poslednice, u zavisnosti od ekonomske razvijenosti zemalja i specifičnosti lokalnih problema, i dalje osećaju.

Broj nezaposlenih u svetu je dostigao maksimalnih 210 miliona. Predviđanja su da će zapošljavanje biti problematično još narednih 6 do 10 godina. Od 2000. godine do danas bez posla je ostalo oko 900.000 ljudi. Prema podacima Ankete o radnoj snazi, stopa nezaposlenosti na kraju novembra 2011. godine iznosila je 23,7%, dok je na kraju 2008, kada je izbila svetska ekonomska kriza, iznosila 14,7%. Od izbijanja krize u jesen 2008, broj zaposlenih starosti od 15 do 64 godine smanjen je do kraja prošle godine za oko pola miliona, sa 2,65 miliona na 2,14 miliona zaposlenih [10, str. 5].

Slično stanje je i u našoj zemlji, što se može videti iz podataka Nacionalne službe zapošljavanja. Na kraju februara 2012. godine u Nacionalnoj službi zapošljavanja, u filijali u Nišu koja pokriva okrug, registrovano je 64.667 lica koja traže zaposlenje. Nezaposlenost je, u odnosu na isti period 2010. godine, kada je evidentirano 52.189 nezaposlenih lica, povećana za 1635 lica ili 3,13 % što nam govori o efektima krize. Od ukupnog broja nezaposlenih lica, prema zanimanjima najviše je lica bez zanimanja, odnosno NKV radnika, maturanata gimnazije, (14.015 nezaposlenih ili 26,0%), zanimanjima u području mašinstva, njih 8460, zatim u sektoru ekonomije, prava i adminitraciji ukupno 6377 nezaposlenih, zatim trgovine, ugostiteljstva i turizama sa ukupno 5060 nezaposlenih lica, itd. Najveći broj nezaposlenih lica je sa IV stepenom stručne spreme 32,7%, ili 17.592 lica, ili svaki treći od ukupnog broja nezaposlenih lica. U gradu Nišu je čak 13.561 lica u ovoj stučnoj spremi (25,2%) ili 1/4 od ukupnog broja nezaposlenih lica. Takođe, sa VII stepenom stručne spreme je 4140 lica, u različitim zanimanjima i kvalifikacionim profilima, kao i različite starosne dobi. U Filijali Niš evidentirano je 12.651 ili 23,5% lica u I i II stepenu, odnosno bez zanimanja – ili nestručnih - NKV, a ostalih 41.173 lica ili 76,5% su stručna lica. Od toga broja nezaposlenih, bez zanimanja u gradu Nišu je 6.034 lica i 30.681 stručnih lica tj. od III do VIII stepena stručne spreme [5].



**Slika1.** Struktura nezaposlenih lica prema stepeni stručne spreme u toku februara 2012. godine za područje NSZ filijala Niš

Tokom februara 2012. godine, prema dostupnim prijavama o zasnivanju radnog odnosa zapošljeno je 2656 lica. U odnosu na isti period prethodne godine, koji je iznosio 2458, povećan je broj zapošljavanja za 198 ili 8,06% što govori o trendu privlačenja stranih direktnih investicija u grad Niš i njihovom uspostavljanju tokom 2011. i početkom 2012. godine.

**Tabela 1. Prikaz zasnivanja radnog odnosa za period februar 2011. – februar 2012. godina za područje NSZ filijala Niš**

ZASNIVANJE RADNOG ODNOSA PO MESECIMA		
Prosek za 2011. godinu	Ukupno	2.969
II 2011	Ukupno	2.458
III 2011	Ukupno	2.429
IV 2011	Ukupno	2.589
V 2011	Ukupno	3.132
VI 2011	Ukupno	2.631
VII 2011	Ukupno	2.859
VIII 2011	Ukupno	3.055

IX 2011	Ukupno	3.157
X 2011	Ukupno	3.988
XI 2011	Ukupno	3.366
XII 2011	Ukupno	3.488
I 2012	Ukupno	3.807
II 2012	Ukupno	2.656
Indeksi	II 2012 / II 2011	108,06
	II 2012 / XII 2011	76,15
	II 2012 / I 2012	69,77

Sagledavajući zapošljavanje po područjima rada, tj. zanimanjima, tokom februara 2012. godine, najviše zapošljavanja je u sledećim zanimanjima: nera-spoređenih u različitim stepenima stručne spreme (NKV i matematičke gimnazije) 639; trgovine, turizma i ugostiteljstva 483; ekonomija, pravo i administracija 318; poljoprivredi 231; mašinstvo i obrada metala 155; geodezija i građevinarstvo 150; zdravstvo, farmacija i socijalna zaštita 148; vaspitanje i obrazovanje 138; tekstilstvo i kožarstvo 135; elektrotehnika 117; saobraćaj 95; itd. [5].

### **3. Analiza rezultata istraživanja o značaju jačanja kompetencija ljudskih resursa u cilju smanjenja nezaposlenosti u gradu Nišu**

Poslednje dve godine Grad Niš je uspeo da povrati poverenje investitora i da posle skoro dve decenije postane ozbiljan partner na putu ka bržem privrednom razvoju. Naravno, sve to ne bi bilo moguće da se nije ozbiljno pristupilo rešavanju, nekada velikog problema, a to je brzo i efikasno komunalno opremanje zemljišta koje je Grad ponudio investitorima. Dakle, stvorena je pozitivna klima za početak realizacije velikih investicija koje su već dale rezultate u rešavanju problema nezaposlenosti. Ne samo da je Niš grad sa najviše direktnih investicija 2011. godine godine, već je razvio i brojne servise i projekte koji imaju za cilj smanjenje nezaposlenosti i jačanje kompetencija ljudskih resursa u Gradu. Štaviše, posebna pažnja je posvećena poslodavcima u Nišu i njihovim problemima kada su u pitanju ljudski resursi i problemi sa kojima se oni susreću. Naime, Grad Niš je dobio sertifikat koji svedoči o povoljnoj poslovnoj klimi koja je bitna za poslovanje u gradu uopšte i za lokalni ekonomski razvoj ne samo Niša, već regiona.

Sprovedenim istraživanjem postavljeni su sledeći ciljevi:

- Utvrditi izraženost značaja pojedinih oblasti za budući trening zaposlenih u cilju jačanja kompetencija prema mišljenju poslodavaca,
- Utvrditi izraženost značaja pojedinih oblasti za edukaciju i jačanje kompetencija nezaposlenih u cilju bržeg nalaženja zaposlenja prema mišljenju poslodavaca.

Podaci su sakupljeni na prigodnom uzorku u istraživanju koje je sproveđeno početkom 2011. godine. Uzorkom je obuhvaćeno 50 malih i srednjih preduzeća, odnosno kompanija sa teritorije Grada Niša iz određenih privrednih grana (Prehrambena industrija, Metalna industrija, Drvna industrija, Proizvodnja i snabdevanje energijom, gasom i vodom, Građevinarstvo, Trgovina na veliko i malo, Hoteli i restorani, Ugostiteljstvo, Finansije, Poslovi sa nekretninama, IT i Usluge).

Što se tiče starosne strukture zaposlenih, među ispitanicima nije bilo onih koji su mlađi ispod 25 godina, zatim samo 2% onih sa preko 50 godina, 36% ispitanika imaju između 25 i 35 godina i 62% onih koji su između 35 i 50 godina. Ovi podaci nam govore o slabom podmlađivanju privrednih subjekata i činjenici da se prvo zaposlenje traži sve duže. Ako organizacije ne podmlađuju svoj kadar bivaju izložena riziku da im se većina kadra penzioniše u isto vreme i tako izgubi znanje koje je generisano tokom vremena.

Kada je u pitanju polna struktura uzorka, procenat žena iznosi 36%, dok je procenat upošljenih muškaraca 64 %. Ovaj podatak o većoj stopi nezaposlenosti žena na našem uzorku u skladu<sup>1</sup> je sa podacima Nacionalne službe za zapošljavanje o odnosu zaposlenih muškaraca i žena u Nišu uopšte, a na primeru februara 2012. godine za filijalu NSZ u Nišu situacija je sledeća: muškaraca 47,38%, a žena 52,62% od ukupno 64.667 lica koja traže zaposlenje.

Svi podaci su obrađeni u programu SPSS. Rukovodiocima je prosleđen Upitnik o ljudskim resursima u lokalnoj poslovnoj zajednici, pri čemu je njihov zadatak bio da zaokruživanjem/markiranjem ponuđenih odgovora iznesu svoje stavove i mišljenja o različitim pitanjima vezanim za stanje ljudskih resursa u njihovom preduzeću.

Kada govorimo o ljudskim resursima i njihovim kompetencijama ne možemo da izuzmemos vest poslodavaca o značaju ove teme. Samo 20% ispitanika ima odsek za upravljanje ljudskim resursima ili osobu koja je zadužena za ovu problematiku. Odeljenje za ljudske resurse u okviru kompanije u idealnom slučaju trebalo bi da sadrži: tim stručnjaka, najčešće profila psihologa, za

1

Kažemo da je u skladu iako ima malih odstupanja jer privredni subjekti obuhvaćeni istraživanjem pretežno upošljavaju muškarce.

proces analize radnih mesta, selekciju kandidata, obuku novozaposlenih, orientaciju i prekvalifikaciju radnika, zatim pravnu službu, kao i HR tim koji bi trebalo da fukncioniše kao predstavnik svih zaposlenih. Međutim, pri nalaženju novih kadrova problema ima 54% kompanija, dok 46% nema problema, što predstavlja izuzetno visok procenat imajući u vidu da je Niš univerzitetski i regionalni centar.

U tabeli 2. nalaze se podaci o značaju predloga projekata koji imaju za cilj jačanje kompetencija ljudskih resursa i smanjenje nezaposlenosti u Gradu Nišu. Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja i mišljenja anketiranih poslodavaca možemo zaključiti da povećanje broja dana praktične nastave u srednjim stručnim školama i osavremenjavanje nastavnih programa su najznačajniji za jačanje kompetencija ljudskih resursa i smanjenje nezaposlenosti, dok podsticanje samozapošljavanja soft kreditima ili grantovima za star-up zauzima poslednje mesto.

**Tabela 2. Izraženost značaja predloga projekata koji imaju za cilj jačanje kompetencija ljudskih resursa i smanjenje nezaposlenosti u Gradu Nišu**

	N	Min	Max	Sum	Mean	Std. Deviation
Volontiranje studenata u kompanijama	50	0	5	213	4,26	,986
Povećanje broja dana praktične nastave u srednjim stručnim školama	50	0	5	233	4,66	,798
Uvođenje predmeta preduzetništvo u srednje stručne škole	50	0	5	198	3,96	1,029
Osavremenjavanje nastavnih programa u svim obrazovnim ustanovama u Gradu	50	1	5	225	4,50	,789
Osnivanje jedinice za posredovanje pri zapošljavanju na teritoriji Grada, koja bi pomogla nezaposlenim da unaprede svoja znanja, veštine i konkurentnost, a u skladu sa predlozima lokalnih kompanija i obrazovnih institucija	50	2	5	220	4,40	,782

Podsticanje samozapošljavanja soft kreditima ili grantovima za star-up	50	0	5	189	3,78	1,298
Inicijativa za akreditaciju i standardizaciju kurseva (računara, stranih jezika, poslovnih veština...) na lokalnom i državnom nivou	50	3	5	213	4,26	,723
Jačanje svesti kod građana o doživotnom učenju	50	0	5	221	4,42	,950
Obrazovanje šire javnosti o načinima konkurisanja za posao i neophodnim savremenim poslovnim kompetencijama	50	0	5	196	3,92	1,259
Valid N	50					

Na osnovu prikazanih rezultata možemo zaključiti da posebno mesto zauzima osnivanje jedinice za posredovanje pri zapošljavanju na teritoriji Grada, koja bi pomogla nezaposlenim da unaprede svoja znanja, veštine i kompetencije, a u skladu sa predlozima lokalnih kompanija i obrazovnih institucija. Nai-mje, broj nezaposlenih koji konkuriše za programe zapošljavanja je porastao za 250% na teritoriji Grada Niša. O potrebi nalaženja odgovarajućih kadrova go-vori i sve veća prisutnost agencija za zapošljavanje u našoj zemlji. Današnji trendovi idu u pravcu aktivnog traženja posla, pa tako mnoge agencije za zapo-šljavanje ne rade samo za velike firme, već i za pojedince, tražeći odgovarajućeg poslodavca prema željama i kompetencijama kandidata.

Dalje, sa istim težinskim parametrom je označeno i volontiranje studenata u kompanijama i inicijativa za akreditaciju i standardizaciju kurseva računa-ra, stranih jezika, poslovnih veština i sl. na lokalnom i državnom nivou. Ovo može da se poveže sa praktičnim znanjem i osavremenjavanjem nastavnih pro-grama, ali je značajno napomenuti da u Srbiji ne postoje akreditovane instituci-je (osim fakultetskih programa – formalnog obrazovanja) koje bi mogle da pru-že standardizovane obuke na svetskom nivou i koje bi bile međunarodno priznate.

Grad Niš je implementirao pilot projekat uvođenja predmeta Predu-zetništvo u srednje stručne škole koji je imao izuzetne rezultate što se zainteresovanosti učenika i profesora tiče (u procesu je aktivnost uspostavljanja virtuelnih preduzeća te trenutno ne postoje kvantitativni rezultati). Sve češće se koristi mehanizam grantova ili soft kredita za uspostavljanje novih biznisa za

smanjenje nezaposlenosti u Srbiji. Tako Grad Niš beleži niz aktivosti i veliku stopu uspešnosti na ovom polju.

U Tabeli 3 nalaze se podaci i mišljenja poslodavaca o izraženosti značaja pojedinih oblasti za edukaciju i jačanje kompetencija nezaposlenih u cilju bržeg nalaženja zaposlenja. Na osnovu prikazanih rezultata možemo da uočimo da su sve kompetencije visoko ocenjene što daje uvid u svest poslodavaca o njihovom značaju. Prema mišljenju poslodavaca o značaju pojedinih oblasti za edukaciju u cilju jačanja kompetencija nezaposlenih, na prvom mestu po značaju je unapređenje praktičnog znanja, a na poslednjem je veština i znanje pisanja CV-a.

**Tabela 3. Izraženost značaja pojedinih oblasti za edukaciju i jačanje kompetencija nezaposlenih u cilju bržeg nalaženja zaposlenja prema mišljenju poslodavaca**

	N	Min	Max	Sum	Mean	Std. Deviation
Pisanje CV-a	50	0	5	180	3,60	1,262
Priprema za razgovor za posao	50	0	5	182	3,64	1,139
Volontiranje	49	0	5	187	3,82	1,202
Praksa	50	2	5	223	4,46	,734
Računarski kursevi	50	0	5	188	3,76	1,333
Kursevi stranih jezika	50	0	5	190	3,80	1,229
Poslovne veštine	50	0	5	200	4,00	1,195
Valid N (listwise)	49					

Naime ovde je problem u obrazovnim programima u formalnim institucijama koji obiluju teorijskim znanjem, ali ne i praktičnom nastavom. O ovome je dosta bilo reči u radu i alternativnim načinima sticanja praktičnog znanja kao što su volontiranje, radne prakse i jačanje preduzetničkog duha, ali i neformalno učenje i mehanizmi sticanja iskustva i znanja na samom radnom mestu. Ovo povlači za sobom i nedostatak poslovnih veština koje se stiču ili kroz savremene treninge ili kroz rad. Zatim, volontiranje nije koncept koji je rasprostarnjen u Srbiji među mladima, ali on je izuzetno značajan, jer je to korak ka sticanju izvesnih praktičnih znanja, poslovnih veština i kompetencija.

Kako je ekonomija znanja zasnovana na informacionom razvoju, rad na računaru takođe predstavlja ključnu kompetenciju. Tehnička kompetencija

uključuje sigurno i kritičko korišćenje tehnologije informacionog društva (IKT) na poslu, u slobodno vreme i u komunikaciji.

Komunikacija na stranom jeziku je sposobnost razumevanja, izražavanja i tumačenja misli, osjećaja i činjenica u usmenom i pisanim obliku u primerenom nizu društvenih okolnosti – na poslu, kod kuće, u slobodno vreme, u obrazovanju i usavršavanju – na jeziku koji nije maternji jezik. Ovo je još jedna od ključnih kompetencija koja je od izuzetnog značaja, kako je svet postao „globalno selo“ i kako poslovanje ne vidi nacionalnosti i granice, već samo tržišta i potrošače.

U poslovne veštine se može uvrstiti matematička pismenost koja zavisno od konteksta uključuje sposobnost i spremnost korišćenja matematičkih oblika mišljenja (logičko i prostorno razmišljanje) i prikazivanje (formula, modela, konstrukcija, grafikona/dijagrama) koji imaju univerzalnu primenu kod objašnjavanja i opisivanja stvarnosti. Takođe, poslovne veštine mogu da predstavljaju niz veština kao što su: veština prodaje i unapređenje poslovanja, principi uspeha, razvoj karijere, liderstvo, menadžment ljudskih resursa, korporativna društvena odgovornost, efikasno upravljanje vremenom i stresom, upravljanje projektima, telefonska prodaja, javni nastup, magacinsko poslovanje, veština pregovaranja, unapređenje Internet poslovanja i slično. Jačanje poslovnih veština je neophodno za dostizanje pune poslovne produktivnosti kod novoza poslenih radnika.

Na posletku, oblast za edukaciju u cilju jačanja kompetencija nezaposlenih koja je najniže rangirana po značaju je, priprema za razgovor za posao i pisanje CV-a, kao formalni mehanizmi za prezentovanje kompetencija budućem poslodavcu.

## Zaključak

Ljudi su od izuzetnog značaja za razvoj i konkurentnost kompanija te je neophodno ulagati u zaposlene. Posebno se ističe jačanje ključnih kompetencija kod zaposlenih u cilju maksimiziranja njihovog učinka u organizaciji. Kada su u pitanju nezaposleni, unapređenjem svog znanja, veština i kompetencija, postaju konkurentni na tržištu rada i povećavaju svoju zapošljivost. Kako je u Srbiji izuzetno visoka stopa nezaposlenosti, mehanizmi tržišta rada koji imaju za cilj smanjenje nezaposlenosti podrazumevaju razne vrste obuka, dokvalifikacija i prekvalifikacija, kao i podsticanje na preduzetništvo, koje sprovodi uglavnom Nacionalna služba za zapošljavanje. Ono što Srbiju očekuje u narednom periodu, naročito sada kada smo na pragu ulaska u Evropsku uniju, jeste

ispunjavanje određenih kriterijuma u pogledu ekonomskog razvoja, gde je jedna od značajnih stavki zapošljavanje i konkurentnost radne snage. Prioritetno je usklađivanje ponude i tražnje za ljudskim resursima, ali i usklađivanje formalnog obrazovnog sistema, kao i neformalnih vidova, radi jačanja znanja i kompetencija ljudi. Dalji razvoj privrede u našoj zemlji, a naročito razvoj tehnološki naprednih kompanija i inovacija će diktirati tržištu rada nove uslove za zapošljavanje visoko kvalifikovanih kadrova sa najsavremenijim znanjima i kompetencijama, dok će neka zanimanja zauvek nestati. Potrebno je sistematski pružiti podršku ljudskim resursima na svim nivoima u cilju sticanja novih znanja i veština, a samim tim će kompanije konstantno imati intelektualni kapital, te smena generacija neće uticati na njenu konkurentnost na tržištu. Ulazak Srbije u Evropsku uniju će stručnjacima omogućiti zaposlenje u zemljama članicama, naročito kako se podstiče mobilnost ljudskih resursa, ali će naša zemlja biti u problemu zbog odliva obrazovanih kadrova. Zbog toga je neophodno ozbiljno pristupiti sistematskom rešavanju pitanja usklađivanja ponude i potražnje na tržištu rada, obezbeđivanju kvalifikacija koje su u skladu sa onim u EU, promociji neformalnog obrazovanja i doživotnog učenja, kako bi se zadrži kvalitetni kadrovi.

Sprovedeno istraživanje koje je ilustrovalo mišljenje privrednika Grada Niša i njihovo vrednovanje ljudskih resursa, pokazalo je prilično ujednačenu prioritizaciju svih varijabli, što nam govori o stepenu njihove svesti o savremenim tendencijama. Ono što je izrazito značajno je vrednovanje znanja ljudskih resursa i prioritizacija određenih kompetencija, koja ukazuje da se najviše ceni stručnost i usavršavanje zaposlenih. Na prvom mestu, za smanjenje zaposlenosti prema mišljenju poslodavaca su pored znanja i kontinuiranog usavršavanja, bitne i određene kompetencije kojima se postiže fleksibilnost i adaptibilnost prema zahtevima tržišta.

#### Literatura

- Bahtijarević Šiber F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.  
Cedefop, Skill Needs in Europe. Focus on 2020, Luxembourg, 2008.  
Dessler Gary, Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2007.  
European Commission Directorate-General for Education and Culture Implementation of Education and Training 2010, Work Programme,  
<http://www.pedagog.rs/evropska%20unija.php>  
Mesečni statistički bilten-Filijala Niš, februar 2012. godina, Republika Srbija Nacionalna služba za zapošljavanje  
Nacionalna strategija zapošljavanja za period 2011-2020. godina, maj 2011.  
<http://www.nsz.gov.rs>  
<http://www.nshc.org.rs/pdf/recvise03.pdf>  
Publikacija Poslovi br. 448. , 18.01.2012. godina, str. 7

Publikacija Poslovi br. 461., 18.04.2012. godina, str. 5

Strategija razvoja obrazovanja odraslih u RS „Službeni glasnik RS”, br. 55/05 i 71/05 – ispravka, decembar 2006.

Torrington D., Hall L., Taylor S., Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2004.

Urošević S., Obrazovanje i razvoj ljudskih resursa pravac sticanja i održavanja konkurentske prednosti, Međunarodna Konvencija o kvalitetu – JUSK ICQ 2011, 6-9.06.2011, Beograd, Zbornik radova str.89-94.

## PROMOTING HUMAN RESOURCE COMPETENCIES AND DECREASING UNEMPLOYMENT

### Abstract

The environment of a modern company requires constant learning, adjusting and innovating, independence, responsibility, personal development and readiness to take risks. Therefore, people make the company successful instead of the technology and structure. Optimal use of human resources within an organization provides an advantage on the market, namely, a competitive advantage. Numerous companies apply continuous learning, but a company has to apply certain mechanisms and the culture which promotes such activities in order to be successful. Certain efforts and activities are also required for improving the competences of the unemployed. The general demographic trend is pointing to the ageing workforce, which urges human resources to improve their competences throughout Europe but also in Serbia. Such demographic dynamics can cause the majority of key competences to disappear, which can later on have a negative effect on company competitiveness, productivity and efficiency. Moreover, some companies greatly suffer from the inability of the formal educational system to respond to the present companies' needs. Therefore, nowadays a lot of companies deal with the process of developing competences themselves. A competence is considered as a combination of skills, knowledge, tendencies, attitudes and readiness for additional learning. Key competences represent a mobile, multifunctional packet of knowledge, skills and attitudes, required by each individual for personal growth, accomplishment and employment. Also, education and career change represent active measures on the labor market, aiming at increasing employability and productivity of the unemployed, though matching CVs with companies' needs. The objective of this paper is to determine which qualities/competencies of the employees are desirable and how to reduce the unemployment, according to the SMEs in the City of Nis.

**Key words:** human resources, competences, unemployment, labor market

*Prof. dr Boško Rodić\**

*Prof dr Milan Mitrović\**

*Mr Uroš Mitrović\**

## **MARKETING U USLOVIMA DIGITALNE EKONOMIJE I ELEKTRONSKOG POSLOVANJA**

### **Rezime**

Razvoj informacione tehnologije i interneta uticao je na pojavu nove tzv. digitalne ekonomije. Digitalna ekonomija zasniva se na razvoju i primeni novih organizacionih modela, novih proizvoda i usluga, pravila ponašanja i novog načina poslovnog razmišljanja. Suštinski se promenio odnos između proizvođača i potrošača. Taj odnos se sve više obavlja bez posrednika, skraćuje se vreme zadovoljenja potreba potrošača i proizvođača, smanjuju se troškovi.

Nova digitalna ekonomija omogućila je unapređenje aktivnosti svih učesnika u tzv. lancu vrednosti i lancu nabavke. Elektronsko poslovanje je najznačajniji proizvod i ključni elemenat digitalne ekonomije. U okviru elektronskog poslovanja poseban značaj imaju elektronska trgovina, elektronsko bankarstvo kao i elektronska uprava.

U skladu sa potrebama i razvojem elektronskog poslovanja pojavili su se novi koncepti i modeli marketinga. Pored internet marketinga i e-marketinga kao šireg koncepta, pojavili su se i drugi koncepti kao što su: holistički marketing, marketing odnosa, koncept integrisanog marketinga i integrisane marketing komunikacije, marketing odnosa sa potrošačima (CRM), viralni marketing, redizajnirani marketing miks na internetu i dr.

**Ključne reči:** digitalna ekonomija, elektronsko poslovanje, marketing, internet marketing, e-marketing

### **Nastajanje i razvoj nove digitalne ekonomije**

Razvoj informacione tehnologije i interneta kao njenog centralnog dela jeste osnovni i potrebni, ali nikako dovoljni uslov za razvoj nove ekonomije. Nova ekonomija ne podrazumeva samo primenu novih tehnologija, već i razvoj

\*

Fakultet za menadžment malih i srednjih preduzeća, Beograd

i primenu novih organizacionih modela, novih proizvoda i novih usluga, novih pravila ponašanja i na kraju i novog načina razmišljanja.

Internet iz osnova menja odnose između proizvođača i potrošača. Internet je tehničko-tehnološka osnova za kreiranje nove ekonomije nastala kao rezultat kombinovane primene digitalnih tehnologija: računarskih, telekomunikacionih i multimedijalnih.

Najčešći naziv za novu ekonomiju je digitalna ekonomija<sup>1</sup>. Pod digitalnom ekonomijom se podrazumeva poslovanje preduzeća na globalnom tržištu primenom internet tehnologija i ostalih vidova informacione tehnologije. Po red digitalne ekonomije, nova ekonomija se još naziva i Internet ekonomija ili Web ekonomija.

Brojne definicije digitalne ekonomije najčešće polaze od informatičko-tehnoloških pretpostavki za njeno nastajanje i razvoj. Digitalna ekonomija podrazumeva elektronsko obavljanje poslovnih aktivnosti, zasnovanih na elektronskoj obradi, čuvanju i prenosu informacija.

Međutim, nova digitalna ekonomija se pored tehnologije oslanja i na veoma specifičan tip organizacije poznate pod nazivima „virtuelna organizacija“, tako da se u literaturi digitalna ekonomija naziva još i „virtuelna ekonomija“.

Klasična ekonomija zasnovana na ograničenim resursima u virtuelnom okruženju gubi značaj jer su svi globalni resursi podjednako dostupni. Lokacija obavljanja poslovne aktivnosti (fizički prostor) više ne predstavlja važan faktor poslovanja. Raspodela poslova u okviru tzv. lanca vrednosti se vrši na bazi sposobnosti učesnika u ciklusu proizvodnje roba ili usluga da svoj deo posla izvrši u najvišem kvalitetu uz najnižu cenu i najkraće rokove isporuke.

Razvoj digitalne ekonomije dovodi do drastičnog ubrzavanja protoka informacija, znanja i tehnologije, razvoja različitih oblika elektronskog biznisa, elektronske trgovine, elektronskog bankarstva i dr.

Između digitalne ekonomije i informacione tehnologije postoji neodvojiva međuzavisnost u kojoj razvoj digitalne ekonomije podstiče razvoj informacione tehnologije i obratno.

Nova digitalna ekonomija prevashodno je zasnovana na znanju, tehnologiji i inovacijama koje su ugrađene u proizvode i usluge. Digitalna ekonomija dovela je i do velikih promena u organizaciji poslovanja, rada i upravljanja.

Osnovna karakteristika integrisanog digitalnog sistema poslovanja je da podržava sve procese od interesa za poslovni sistem, kao na primer: planiranje,

1

Prva zvanična upotreba pojma „digitalna ekonomija“ nalazi se u Godišnjem izveštaju Ministarstva trgovine SAD-a za 1998 godinu.

proizvodnja, marketing, finansije, odnos sa potrošačima, zaposlenima, drugim subjektima i dr.

Za digitalnu ekonomiju karakteristični su procesi i pojave koje se odnose na globalizaciju, umrežavanje, mobilnost, integraciju, elektronsko poslovanje, nestajanje tradicionalnih posrednika, digitalizaciju proizvoda i usluga, nastanak novih organizacionih formi i slično.

Globalizacija i internacionalizacija poslovanja polazi od potrebe proširenja postojećeg tržišta i poslovanja u međunarodnim okvirima. Krajnji cilj globalizacije je ukidanje pojedinačnih nacionalnih i stvaranje jednog globalnog tržišta, u kome će biti potpuno omogućeno kretanje robe, rada, kapitala, znanja i informacija. Pojavom i razvojem interneta (globalne mreže) proces globalizacije je snažno ubrzan. Internet kao osnovni mehanizam digitalne ekonomije praktično eliminiše prostorna i vremenska ograničenja i omogućava njegovo objedinjavanje i integraciju lokalnih i nacionalnih tržišta.

Umrežavanje poslovanja vezuje se za devedesete godine prošlog veka i pojave interneta kao globalne javne računarsko-komunikacione mreže, a što je omogućilo da preduzeća sarađuju sa spoljašnjim subjektima (dobavljačima, kooperantima, partnerima, konsultantima i sl.) na novim osnovama.

Pokretljivost i fleksibilnost poslovanja pretpostavlja da savremena informatička tehnologija omogućava digitalizaciju poslovanja i potpunu mobilnost kako zaposlenih tako i samih preduzeća. Savremena informaciona tehnologija omogućava ljudima da izvan tradicionalnog poslovnog i radnog prostora šalju poslovna pisma, telefoniraju, ostvare uvid u stanje poslovanja, da kontaktiraju sa bankom, hotelom, da učestvuju u video konferencijama i poslovnim susretima, čime se gubi potreba fizičkog prisustva na određenoj lokaciji u tačno određenom trenutku.

Proces globalizacije i zaoštravanje konkurentske borbe prisiljava preduzeća da stalno pronalaze nove efikasne mehanizme kojima će ojačati svoju konkurenčku poziciju na tržištu. Jedno od često primenjivanih rešenja na izazove globalizacije je integracija i ukrupnjavanje preduzeća putem preuzimanja drugih preduzeća, kupovine preduzeća, udruživanja dvaju preduzeća i dr.

Elektronsko poslovanje je najznačajniji proizvod savremene digitalne tehnologije i postaje ključni elemenat digitalne ekonomije. Elektronsko poslovanje je poslovanje bez korišćenja brojnih tradicionalnih papirnih dokumenata i neposrednog kontakta između poslovnih aktera, a što je uticalo na veliki rast efikasnosti rada i snižavanje troškova poslovanja.

Primena savremene informacione i komunikacione tehnologije omogućava da se iz lanca vrednosti proizvoda ili usluga isključe svi oni učesnici i posrednici koji ne dodaju neku novu vrednost proizvodu, usluzi ili samom poslu.

U savremenim uslovima poslovanja razvijaju se nove organizacione forme kao što su virtualna organizacija, virtuelno preduzeće, virtuelni timovi i dr. Virtuelna organizacija je ona vrsta organizacije (preduzeća) koja nije striktno geografski i prostorno određena i fiksirana. Zaposleni mogu i od kuće ili sa bilo kog drugog mesta da rade svoje zadatke i poslove, a što sve zajedno smanjuje troškove poslovanja i povećava fleksibilnost rada.

Pored navedenih značajnih prednosti postoje i brojni rizici koje donosi digitalna ekonomija. Najveći rizik vezan je za mogućnost zloupotrebe u poslovanju, kršenje autorskih prava, mogućnosti prevare, krađa identiteta i dr., a što su samo neki od problema koji se mogu pojaviti u digitalnom poslovanju.

U novoj digitalnoj ekonomiji potrošači predstavljaju najznačajniji resurs preduzeća i zato se i nalaze u fokusu svih poslovnih aktivnosti preduzeća. Uspeh u borbi za potrošače bitno zavisi od toga ko bolje razume šta potrošači žele i ko može imati efikasniju ponudu u odnosu na konkurențe.

Kupci i potrošači žele potpunu izvesnost, odnosno žele da znaju šta tačno mogu da očekuju od datog preduzeća. Izvesnost za potrošača podrazumeva da svako preduzeće mora jasno da definiše politiku poslovanja (način i uslov vezan za isporuku proizvoda, načine i rokove plaćanja i naplate, važenje garancije, obezbeđenje privatnosti i dr.).

Elektronsko poslovanje (e-business) je savremeni koncept poslovanja između preduzeća, preduzeća i kupaca i dobavljača kao i između preduzeća i javne administracije. Taj odnos se zasniva i odvija putem savremene informacione i komunikacione tehnologije i podrazumeva obavljanje poslovnih transakcija i razmene informacija elektronskim putem, odnosno posredstvom interneta. Poslovne transakcije u ambijentu elektronskog poslovanja se obavljaju bez direktnog fizičkog kontakta između poslovnih subjekata.

Razlog brzog i snažnog razvoja elektronskog poslovanja nalazi se u njegovoj sposobnosti da omogući interaktivno (dvosmerno) povezivanja preduzeća (dobavljača i kupaca) uz istovremeno povećanje produktivnosti i smanjenje troškova.

Digitalna ekonomija i elektronsko poslovanje formirali su novo internet tržište na kome preduzeća mogu neograničeno da plasiraju svoje proizvode i usluge, a potrošači lako i brzo da pronađu sve što im je potrebno.

U okviru elektronskog poslovanja početno i primarno mesto zauzima elektronska trgovina, a zatim i elektronsko bankarstvo.

Elektronska trgovina (e-commerce) ima različite modele odnosa između tri glavna učesnika: preduzeća (business), kupaca, odnosno potrošača (consumer) i državne uprave (government). U okviru tih odnosa postoji različiti modeli i kombinacije.

B2B model odnosi se na proces razmene podataka, informacija, proizvoda i usluga između dva preduzeća i predstavlja najvažniji oblik razmene na internetu.

B2C model podrazumeva odnos razmene između preduzeća, sa jedne strane i potrošača, kao pojedinca, sa druge strane. Predmet razmene mogu biti najrazličitiji proizvodi i usluge. B2C model je i najmasovniji oblik razmene na internetu.

B2G model odnosi se na razmenu proizvoda, usluga i informacija između preduzeća i različitih nivoa državne vlasti, koji su neophodni za nesmetano obavljanje državne uprave i nastao je iz B2B modela poslovanja.

C2B model je oblik razmene koji se odvija između potrošača i preduzeća. C2B model je donekle složeniji model i predstavlja proces koji se odvija tako što pojedinac posredstvom interneta nudi proizvode i usluge preduzećima, koja ukoliko su zainteresovana dostavljaju pojedincu svoju ponudu koju on dalje razmatra i donosi odluku sa kojim preduzećem će poslovati.

C2C model omogućava direktnu razmenu između pojedinaca, odnosno potrošača.

C2G model odnosi se na mogućnosti izvršavanja obaveza građana prema državi (državnim i paradržavnim organima) putem interneta. Razvoj C2G modela je u početnoj fazi, ali njegovi potencijali su veliki i treba očekivati njegovu ekspanziju u veoma kratkom roku.

G2C model je oblik saradnje između državnih organa uprave i građana i predstavlja elektronsko pružanje usluga građanima.

G2B model je oblik razmene koji obuhvata različite poslove između državnih organa i preduzeća, kao što su plaćanje poreza, preuzimanje formulaра, dobijanje aktuelnih poslovnih informacija, dobijanje i obnavljanje dozvola, registraciju preduzeća, itd.

G2G model se odnosi na aktivnosti između državnih organa na različitim nivoima (centralne i lokalne vlasti).

Među oblicima savremene elektronske trgovine uveden je oblik tzv. elektronske prodavnice. Elektronske prodavnice su prostor na internetu na kome preduzeća oglašavaju svoje proizvode i usluge, prodaju i naplaćuju prodate proizvode. One rade 24 sata dnevno, sedam dana u nedelji i ostvaruju prihode koji proizilaze ne samo od niže cene poslovanja, većeg obima prodaje i mnogo jestinije reklame, već i od raznih popusta koje nude kupcima za kupovinu proizvoda ili usluga elektronskim putem.

Elektronsko bankarstvo se razvijalo u isto vreme i u uzajamnoj vezi sa elektronskom trgovinom, jer su plaćanja između klijenata, prodavaca i kupaca išla preko banaka takođe elektronskim putem. Savremene internet banke u svo-

joj ponudi imaju veliki broj bankarskih proizvoda i servisa koji su na raspolaganju njihovim klijentima. Među te proizvode i usluge e-bankinga su: plaćanje računa elektronskim putem, elektronski transferi između računa klijenata, provjeravanje stanja na računima klijenta, menjaci poslovi, korišćenje sistema kreditnih kartica, pa čak i odobravanje kredita.

Nešto kasnije od elektronske trgovine i elektronskog bankarstva razvijao se i koncept elektronske uprave – e-uprava (e-government). U okviru ovog modela korišćenje interneta i drugih informaciono-komunikacionih tehnologija omogućilo je da se pojednostavi i olakša komuniciranje fizičkih i pravnih lica sa državnom upravom. Umesto klasičnog šalterskog odnosa između ovih subjekata sve više se uvodi puna elektronska komunikacija kod osnivanja i registracije firmi, realizacije poreskih obaveza, statusnih promena preduzeća, njihove adrese i sl.

Poseban segment u okviru elektronskog poslovanja predstavlja obrazovanje i učenje na daljinu putem interneta (e-learning, distance learning) što je omogućilo da se prevaziđu brojne teškoće i ograničenja učenja i studiranja zbog geografske udaljenosti i nemogućnosti fizičkog prisustva polaznika i studenata nastavnom procesu tokom njihovog radnog vremena. Obrazovanje putem interneta je kreiralo potpuno novi obrazovni model koji danas primenjuju gotovo sve obrazovne ustanove, a naročito u oblasti visokoškolskog obrazovanja.

Novi koncepti i modeli marketinga u uslovima elektronskog poslovanja

Razvoj elektronskog poslovanja na osnovama informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT), a u čemu je internet imao posebnu ulogu, zahtevao je novi marketing pristup, marketing strategiju i nove marketing koncepte i aktivnosti.

Veoma brzo po pojavi i primeni interneta kao oblika elektronske komunikacije shvatilo se da je internet kao medij izuzetno pogodan za plasiranje marketing aktivnosti, poruka, promocije i propagande od proizvodjača ka kupcima, potrošačima i korisnicima.

Internet marketing se prvi razvio kao novi marketing koncept. On predstavlja način ostvarivanja marketing ciljeva putem interneta i na njemu zasnovanih komunikacionih tehnologija.

Internet marketing se najjednostavnije može definisati kao korišćenje interneta kako bi preduzeće, odnosno proizvodjači roba i usluga preneli svojim kupcima i potrošačima poruku o sebi, svojim proizvodima ili uslugama. Kroz internet marketing proizvodjači su nezavisno od tradicionalnih marketing kanala uspostavljali pozitivne odnose sa svojim potrošačima i na taj način sticali komparativne prednosti u odnosu na konkurenčiju. Internet marketing je omo-

gućio direktnu vezu (bez tradicionalnih posrednika u sistemu prodaje) izmedju proizvodjača i potrošača. U vezi sa pojmom internet marketinga pojavljuje se, u skorije vreme, on-line marketing koji omogućuje i preporučuje multimedijalnu i interaktivnu komunikaciju.

Jedna od najvažnijih prednosti internet marketinga je smanjenje troškova za marketing aktivnosti koje zahteva tradicionalni marketing. Takođe, internet marketing omogućuje da se sa masovnog marketinga pažnja pomjeri prema usmerenom (personalizovanom) marketingu.

U poslednjih nekoliko godina sve više se koristi pojam elektronski marketing ili njegova skraćenica E-marketing. Ovaj koncept marketinga je širi, a po sadržaju i tehnologiji moderniji u odnosu na predjašnji internet marketing, iako je suština internet marketinga ugradjena u E-marketing.

Elektronski marketing komunicira sa svim postojećim i potencijalnim potrošačima, što omogućuje da su na internetu svi. E-marketing je posebno prilagođen za ponudu proizvoda koji su u digitalnom obliku, koji imaju specifične karakteristike, a koji je veoma pogodan za inovativne proizvode i usluge konsultantskog tipa.

Savremeni marketing koncept se bazira na tzv. relacionom marketingu (marketing odnosa) i njegova osnovna karakteristika je usmerenost ka ciljnim grupama potrošača. Novi marketing oslanja se na četiri elementa: zadovoljenje potreba potrošača, ostvarivanje profita, zadovoljstvo zaposlenih i očuvanje fizičkog i socijalnog okruženja).

Koncept holističkog marketinga polazi od prepostavke da je sve važno za marketing i da je zato potrebno primenjivati širi integrisani pristup poslovanju preduzeća i njegovom odnosu sa potrošačima. Za ovaj koncept marketinga uzimaju se u obzir svi parametri, svi elementi i signali koji dolaze sa tržišta i sva svojstva i osobine zainteresovanih strana u lancu prodaje.

Holistički marketing obuhvata integrisanje različitih marketing aktivnosti, od istraživanja tržišta, potreba potrošača, analize konkurenčije do stvaranja i isporuke vrednosti. Ovaj marketing koncept obuhvata tri ključne oblasti marketing menadžmenta: istraživanje vrednosti (preduzeće stalno i iznova otkriva novu vrednost za potrošača); stvaranje vrednosti (odnosno kako da preduzeće kreira kvalitetniju ponudu nove vrednosti u odnosu na postojeću) i isporuka vrednosti (što efikasnija, brža i jednostavnija isporuka robe ili usluge).

Holistički marketing zamenjuje klasične hijerarhijske strukture novim fleksibilnim mrežnim modelima koji omogućavaju „umreženi“ način upravljanja. Ova karakteristika mrežnog modela omogućava značajno povećanje ne samo brzine razmene informacija već i procesa odlučivanja. Koncept holističkog mar-

ketinga sadrži nekoliko važnih činilaca kao što su: marketing odnosa, zatim integrисани marketing, interni marketing i društveno odgovoran marketing.

Marketing odnosa (relationship marketing) obuhvata ekonomske, finansijske, tehničke, komercijalne, informacione i društvene veze preduzeća sa svim zainteresovanim stranama (stekholderima) među kojima su: potrošači, zaposleni, marketing partneri, dobavljači, distributeri, agencije, kao i akcionari, investitori, kreditori i dr. Razvoj savremene informacione tehnologije a posebno Interneta omogućili su preduzećima da se posvete svakom potrošaču pojedinačno.

Koncept integrisanog marketinga nastao je kao potreba i rezultat novih načina komuniciranja sa ciljem da stvara, komunicira i isporučuje vrednost potrošačima. Integrисани marketing u tom cilju polazi od prepostavke da se komuniciranje sa potrošačima i isporuka vrednosti ne obavlja samo putem tradicionalnih marketinških aktivnosti nego velikog broja novih različitih marketinških aktivnosti, koje tek zajedno i u međusobnom sadejstvu obezbeđuju zajednički efekat i konačni cilj a to je isporuka vrednosti kupcu, odnosno potrošaču. Na taj način integrисани marketing pristup predstavlja kombinovanje različitih instrumenata marketing miksa i njihovo objedinjavanje u celovitu strategiju komuniciranja preduzeća sa najvažnijim stekholderima i drugim učešnicima na tržištu. Strategija integrisanog marketinga takođe omogućava da se direktni kanali (npr. prodaja putem interneta) i posredni kanali (npr. maloprodaja) međusobno povezuju i sarađuju.

Marketing odnosa sa potrošačima (CRM) je koncept koji je posebno razvijen i raširen u novije vreme i nastao je kao direktna posledica razvoja i primene informacionih tehnologija u novom digitalnom okruženju. Internet je omogućio direktni kontakt sa potrošačima uz pomoć široke baze podataka potrošača i praćenje potreba potrošača od strane samog preduzeća. Osnovni ciljevi CRM koncepta su povećanje zadovoljstva potrošača uz istovremeno povećanje prodaje. Marketing odnosa sa potrošačima polazi od prepostavke da je za preduzeće skuplje privlačenje novih potrošača, nego zadržavanje postojećih potrošača. Pri porastu stepena zadovoljstva postojećih potrošača pojačava se njihova želja za ponovljenim kupovinama. Istraživanja pokazuju da ponovljene kupovine potrošača u proseku čine 60% ukupne kupovine svih potrošača. To istovremeno ne znači da se zanemaruju novi potrošači, jer se i njima poklanja izuzetna pažnja.

Uspešan razvoj i primena strategije CRM zahteva i uvođenje specifičnog informacionog sistema (skladištenja informacija CRM i baza podataka potrošača) koji omogućava kompaniji da istovremeno prepozna, kontaktira i stekne

nove potrošače, kao i da obezbedi rast nivoa odnosa sa postojećim potrošačima.

U savremenim uslovima konkurentska borba se više ne vodi samo u formi preduzeće protiv drugog preduzeća (konkurenta), već se sve više vodi borba jednog lanca vrednosti protiv drugog lanca vrednosti.

Viralni (virusni) marketing je specifičan oblik direktnog marketinga na Internetu koji sugeriše korisnicima interneta da dalje prosleđuju primljene poruke ili informacije o preduzeću i njegovim proizvodima drugim korisnicima i svojim prijateljima. Viralni marketing podrazumeva brzo širenje poruke, a primjerice poruke veoma brzo preuzima i ulogu pošiljaoca, kroz 'šalji dalje' metod. Cilj ovog metoda je da marketinške aktivnosti umesto samog preduzeća realizuju njegovi zadovoljni potrošači. Preduzeća često nude različite stimulanse i motivatore svima onima koji žele da budu prenosoci pozitivnih poruka o preduzeću i proizvodima i uslugama preduzeća, praveći uz pomoć svojih potrošača sopstvenu široku multilevel mrežu. Ovakvom konceptu marketinga doprinelle su i pojave novih društvenih mreža (facebook, twitter, myspace i dr).

Novi pristupi i koncepti marketinga u novom elektronskom i internet okruženju zahtevaju i određeni redizajn tradicionalnog marketing miksa. Elementi i instrumenti marketing miksa kojima se kreira i unapređuje prodaja, privlače novi i zadržavaju postojeći kupci i potrošači, zahtevali su određeno prilagođavanje u novim internet uslovima. Tako se od preduzeća zahteva velika fleksibilnost svih elemenata marketing miksa: od samog proizvoda, preko fleksibilnosti cena, pa čak i smanjivanje cena u okviru internet prodaje; kanala i distribucije se internetom u velikoj meri proširuju, a posebno se obezbeđuju nove i efikasnije metode marketinške promocije. Internet je omogućio da se znatno kvalitetnije prate potrošači i njihovo ponašanje, potrebe i želje. Tradicionalni marketing je imao ispred sebe relativno pasivnu publiku i potrošače, dok internet marketing podržava i razvija aktivnog potrošača usmerenog ka proaktivnoj i dvosmerenoj komunikaciji.

Osnovni pokazatelji korišćenja internet marketinga i savremene poslovne komunikacije, kao i nivoa elektronskog poslovanja u Srbiji su indikativni. S jedne strane su ohrabrujući, jer se uočava trend rasta određenih pokazatelja, ali istovremeno i deprimirajući u upoređenju sa stanjem u razvijenim zemljama Evrope ili sveta. Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku u 2011. godini u Srbiji je preko 2,4 miliona lica koristilo internet, a pristup internetu ima i 41,2% domaćinstava i 97,2% preduzeća. Takođe, u prošloj godini više od 380 hiljada korisnika Interneta je kupovalo ili poručivalo robu i/ili usluge putem interneta, što je za 100 hiljada korisnika više nego u 2010. godini.

Srbija još uvek tehnološki i informatički zaostaje za razvijenim evropskim zemljama. Ipak, pojavljuje se sve veći broj internet preduzeća koja nude usluge e-trgovine, e-plaćanja i sl., ali je to daleko od nivoa i obima ovih usluga u Evropi. Elektronska trgovina u Srbiji nije u dovoljnoj meri zastupljena, jer ima još uvek vrlo malo ponuđača i korisnika e-trgovine.

Stoga je potrebno da se razvoj elektronske trgovine i celokupnog elektronskog poslovanja postavi kao nacionalni prioritet, a što zahteva i razvoj digitalne infrastrukture, ali i donošenje određenih zakonskih prepostavki koje će omogućiti brži razvoj e-trgovine i e-poslovanja.

Ukupni trendovi u svetu ukazuju da se ekonomija sve više seli na internet, koji više nije samo mreža za poslovno povezivanje i komuniciranje, nego je i poslovno okruženje i osnovni generator novog ekonomskog razvoja.

### **Zaključna razmatranja**

Savremeni svet je unazad dve decenije doživeo značajne promene, rast i razvoj. Jedna od najznačajnijih promena koja je dovela do ubrzanog ekonomskog rasta je pojava novih tehnologija, a u okviru toga i pre svega informaciono-komunikacionih tehnologija.

Internet tehnologija je promenila poziciju i proizvođača i potrošača, kao i njihov međusobni odnos. Razvila se tzv. nova ekonomija koja se s pravom naziva digitalna ekonomija. Njen najznačajniji proizvod i elemenat predstavlja elektronsko poslovanje – e-biznis.

Elektronsko poslovanje obuhvata elektronsku trgovinu kao prvi njegov oblik koji je zahtevao i pojavu elektronskog plaćanja što je preraslo u elektronsko bankarstvo. Novo elektronsko poslovanje omogućilo je drugačiju organizaciju državne uprave i prilagođavanje potrebama građana kao korisnika različitih usluga kroz elektronsku upravu. Pojavio se i čitav niz drugih elektronskih proizvoda kao što je e-learning (učenje na daljinu), virtualno preduzeće, virtualne kancelarije i dr.

Digitalna ekonomija i elektronsko poslovanje zahtevali su od preduzeća i marketing eksperata nove oblike, pristupe i koncepte marketinga koji je prvo bitno nazvan internet marketing, a zatim se produbljivao kroz veoma efikasne modele i metode holističkog marketinga. Takođe, poseban značaj ima koncept marketing odnosa sa potrošačima (CRM), integrirani marketing koncept, metod integrisane marketing komunikacije, metod viralnog marketinga i slično.

Stanje u Srbiji u oblasti interneta i elektronskog poslovanja, kao i razvoj i primene novih marketing metoda i koncepata je daleko od potrebnog i do-

voljnog, a još dalje od stanja u razvijenim zemljama. Potrebno je puno organizovanog napora da se stanje u ovoj oblasti značajnije promeni, inače će taj jaz zaostajanja biti još veći.

#### Literatura

- Filipović, V., Janićić, R., Strateški marketing", FON, Beograd, 2010.  
Kotler, P., Keller, K., „Marketing menadžment", Data status, Beograd, 2006  
Pantović, V., Dinić, S., Starčević, D., Savremeno poslovanje i internet tehnologije: uvod u digitalnu ekonomiju, Energoprojekt-InGraf, Beograd, 2002  
Ružić, D., E – Marketing, Sveučilište J.J. Strossmayera, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 2003  
Stankić, R., Elektronsko poslovanje, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 2009  
Šapić, D., „E-commerce: poslovanje preko Interneta", Daniel Print, Beograd, 2004  
Vukmirović, D., Pavlović, K., Šutić, V., Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji, 2011, Republički zavod za statistiku, Beograd, 2011

## MARKETING IN DIGITAL ECONOMY AND E-BUSINESS

#### Abstract

The development of information technologies and Internet has influenced the emergence of digital economy, which is based on development and usage of new organizational models, new products and services, behavior rules, and the new way of business thinking. Relation between producers and customers has fundamentally changed; it is being more and more conducted without mediators, customers' and producers' needs are met in decreased timeframe, and costs are reduced.

The new digital economy enabled the promotion of activities of all stakeholders in so called value chain and supply chain. E-business is the most important product and key element of digital economy. E-trade, e-banking and e-government have the most important place within e-business.

In accordance with needs and development of e-business, new concepts and models emerged. Besides Internet marketing and e-marketing, which present wider concept, other concepts appeared as well, such as: holistic marketing, relationship marketing, the concept of integrated marketing and integrated communication, CRM (customer relationship management), viral marketing, redesigned marketing mix on Internet, etc.

**Key words:** digital economy, e-business, marketing, internet marketing, e-marketing



*Predrag Ubavić\**

## KARAKTERISTIKE CENA TURISTIČKIH PROIZVODA I USLUGA

### Rezime

Cena kao instrument marketing miksa u turizmu može biti definisana na više načina i javiti se u više formi. Za uspešan nastup turističkih preduzeća, na turističkom tržištu, neophodno je da ona imaju adekvatno formirane cene za svoje proizvode i usluge. Primena marketing koncepta zahteva da cene turističkih proizvoda i usluga budu prihvatljive za turiste, s jedne strane, i omoguće ostvarenje profita za samo preduzeće, s druge strane. Kao nezaobilazne faktore, prilikom određivanja cena turističkih proizvoda/usluga, treba uzeti u obzir: tražnju, troškove, konkureniju i državnu regulativu u oblasti formiranja cena (ukoliko za iste postoji). Činjenica da turizam spada u uslužne delatnosti, zahteva poseban napor prilikom određivanja cena turističkih proizvoda/usluga zbog samih karakteristika usluga. Dakle, izbor adekvatne strategije za formiranje cena turističkih proizvoda/usluga je neophodan u cilju njihove uspešne realizacije na tržištu.

**Ključne reči:** cena, marketing miks koncept, turističko tržište, turistički proizvod/usluga, strategija.

### Uvod

Turizam spada u oblasti sa visokim stepenom primene marketing koncepta. Cena je jedan od instrumenata marketing miksa, koji korišćen samostalno ili u kombinaciji sa ostalim instrumentima (proizvodom/uslugom, distribucijom i promocijom) treba da omogući realizovanje ciljeva poslovanja turističkih preduzeća. Dakle, cenu treba posmatrati kao instrument, tj. sredstvo, a ne kao cilj marketing aktivnosti. Posmatrano u kratkom roku cenom se deluje na ostvarenje obima prodaje i dobiti, dok se posmatrano dugoročno cenom utiče na rast i razvoj preduzeća. Cilj primene marketing koncepta u turizmu nije najviša moguća cena za turističke proizvode/usluge, već ona visina cene koja će u kombi-

---

\*

A.D. „Planinka“ - Kuršumlija

naciji sa ostalim instrumentima marketing miksa da doprinese ostvarenju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva poslovanja.

Ciljevi cena turističkih proizvoda i usluga određuju se na osnovu opštih ciljeva turističkih preduzeća, marketing ciljeva, potencijala preduzeća, kao i analize faktora koji utiču na konkretno formiranje cena. Nakon utvrđivanja ciljeva formuliše se politika cena i donose strategijske i taktičke odluke o cenama.

Kao kvantitativno izražen instrument marketing miksa cena ima lako uočljiv odnos sa poslovnim rezultatom preduzeća što često nije slučaj sa ostalim necenovnim instrumentima marketing miksa. Upravo iz napred navedenog razloga potrebno je ostvariti pozitivnu sinergiju izmedju cene i samih turističkih proizvoda/usluga, distribucije i promocije.

Odluka o ceni turističkog proizvoda/usluge ne može se doneti jednom za uvek. Treba voditi računa o tome kako se tretiraju pojedine kategorije kupaca i tržišni segmenti, tj. da li svima odrediti iste cene ili diferencirane cene prema različitim elasticitetima tražnje.

Svako turističko preduzeće treba da ima definisano politiku cena svojih proizvoda i usluga, kako bi doношење pojedinačnih odluka o cenama bilo rutinsko do najvišeg mogućeg stepena. Politika cena predstavlja „prinципе и критерије односно нацела и ставове који усмеравају доношење pojedinačних оdluka o cenama proizvoda i usluga“ (Milisavljević M., 1997, str. 301).

U turizmu kao veoma dinamičnoj privrednoj delatnosti odluke o cenama se retko kada donose u uslovima izvesnosti, naprotiv, rizik i neizvesnost su prisutni kod doношења највећег броја оdluka o cenama turističkih proizvoda i usluga.

## **1. Specifičnosti cena u turizmu**

Turistički proizvodi/usluge, kao predmet razmene na turističkom tržištu, su specifični iz više razloga. Neopipljivost turističkih proizvoda/usluga, nemogućnost njihovog skladištenja, nemogućnost lakog amortizovanja fluktuacija u tražnji istih i dr. imaju bitne implikacije na politiku formiranja njihovih cena.

Neopipljivost turističkih proizvoda/usluga takođe, može dovesti do relativno visokog stepena varijacija u kvalitetu, kvantitetu i nivou pružanja istih, te se podrazumeva prilična fleksibilnost njihovih cena. Kod relativno homogenih usluga postoji visoka konkurenca u formiranju njihovih cena, dok se kod nehomogenih usluga ispoljava veća sloboda prodavaca da menjaju cene, naravno u okviru platežnih sposobnosti kupaca.

Neodvojivost usluga od lica koja ih pružaju, dovodi do geografskog i vremenskog ograničenja na ona tržišta koja se mogu opslužiti, s druge strane, nivo konkurenčije koja deluje na turističkom tržištu bitno utiče na visinu cena ponudjenih usluga.

Karakteristike turističkih proizvoda/usluga mogu da pruže odredjene mogućnosti za formiranje njihovih cena, ali i da stvore odredjene probleme po tom pitanju. Sama priroda uslužnih troškova komplikuje primenu tradicionalnog pristupa obrazovanju cena troškovi plus. Nemogućnost korišćenja zaliha i velika vremenska zavisnost turističkih kapaciteta, primorava turistička preduzeća da upravljaju turističkom tražnjom ili da primene diferencirane cene u odredjenom periodu vremena.

Kod turističkih proizvoda i usluga cene se određuju pre njihove kupovine od strane potrošača/turista, a cene su takođe potrebne i radi turističke promocije konkretnih proizvoda i usluga. Svako turističko preduzeće treba da ima proaktivn stav po pitanju cena svojih proizvoda i usluga, a to znači da treba da ima inicijativu u pogledu promene nivoa cena, a ne da čeka razvoj nekih nepredviđenih okolnosti koje bi ga prinudile na promenu nivoa cena..

Ugovaranje poslova prodaje turističkih proizvoda i usluga i formiranje njihovih cena vrši se i do godinu dana unapred, što u uslovima nestabilnih međunarodnih monetarnih kretanja rezultira izuzetnim teškoćama jer dovodi do značajnih promena medjuvalutnih odnosa, od momenta zaključivanja ugovora do momenta realizacije. Dakle, promene deviznog kursa menjaju realne cene ugovorenih poslova na osnovu čega mogu nastati pozitivni ili negativni finansijski efekti. Naravno, reč je o cenama ponude turističkih proizvoda i usluga koje su prvenstveno namenjene inostranom tržištu.

Takođe, treba naglasiti da, na cene vanpansionskih usluga međunarodno tržište i konkurenčija imaju znatno manji uticaj nego na cene osnovnih usluga. Većina cena (hrane, pića, prevoza, razonode, zabave, sporta i dr.) formiraju se u skladu sa kretanjima na domaćem tržištu. Ovo posebno važi za cene onih proizvoda i usluga koji nisu neposredno namenjeni turističkoj potrošnji.

Preduzeća iz oblasti turističke privrede, prilikom plasmana svojih proizvoda i usluga na turističkom tržištu, mogu odredjena prilagodjavanja vršiti u odnosu na (Čerović S., 2009, str. 280):

- cene osnovnih turističkih usluga,<sup>1</sup>
- cene vanpansionskih usluga,

---

1

Cene osnovnih usluga, pre svega smeštaja i ishrane, su najznačajnije za cenovnu konkurenčnost turističke ponude. Nivo ovih cena je dominantan pri opredeljivanju tražnje. Većina savremenih hotela danas svoje usluge prodaje kroz paket aranžmane preko raznih organizatora putovanja. Prema: Čerović, 2009, str. 281.

- cene paket aranžmana i
- cene ostalih usluga.

Brojnost usluga i roba koje čine turističku ponudu i različiti nivoi formiranja cena, bitno otežavaju poredjenje nivoa cena. Postoje suštinske razlike u formiranju cena izmedju različitih vrsta usluga. Razlike se javljaju, npr. izmedju restoraterstva na jednoj i hotelijerstva, na drugoj strani, kao i unutar hotelijerstva izmedju objekata sa stalnim i sezonskim karakterom poslovanja.

Cene usluga uopšte, a medju njima i turističkih usluga, imaju dve bitne uloge (Senić R., 2000, str. 360):

- utiču na percepcije potrošača i
- koriste se u upravljanju kapacitetima usluga.

Zbog neopipljive prirode usluga i često prisutnih teškoća u oceni usluge pre kupovine, cena može da indicira kvalitet usluge. Razne studije su pokazale da u slučaju postojanja malo dobro poznatih znakova pomoću kojih se ocenjuje turistički proizvod/usluga, potrošači koriste cenu, iz razloga što je teško ili nemoguće objektivno oceniti kvalitet. Dakle, u odsustvu drugih kriterija za ocenu, cena može snažno da utiče na kupčevu percepciju kvaliteta. Suviše niska cena može kreirati imidž niskog kvaliteta i obrnuto.

Formiranje cena je i važno sredstvo za upravljanje kapacitetom usluga, tj. procesom usklajivanja ponude usluga sa tražnjom tržišta. Pošto se usluge ne mogu skladištiti, za rentabilno poslovanje turističkih preduzeća je od kritičnog značaja predvidjanje tražnje i reagovanje na fluktuacije tražnje. Dakle, davalac usluga često prilagodjava cenu da bi ujednačio tražnju. Primer za ovo je formiranje posebnih cena van špica sezone.

## **2. Bitni faktori formiranja cena turističkih proizvoda i usluga**

Veliki broj faktora, različitog karaktera i intenziteta delovanja, utiče na donošenje odluka o cenama turističkih proizvoda i usluga. Veći broj ovih faktora je van kontrole turističkih preduzeća, tj. pružaoca turističkih usluga. Ovi faktori su, takodje, u većini slučajeva kompleksni i dinamički.

Prema Cowellu za usvajanje cenovnih strategija za turističke proizvode i usluge, izmedju ostalih treba razmotriti i sledeće faktore (Ljubojević Č., 2002, str. 218-219):

- planiranu tržišnu poziciju za uslužni proizvod,
- fazu životnog ciklusa uslužnog proizvoda,
- elastičnost tražnje,
- konkurenčku situaciju i
- strategijsku ulogu cene.

Tržišna pozicija uslužnog proizvoda podrazumeva kako je on „vidjen“ u očima potrošača i prema konkurentima. Presudnu ulogu u ovom slučaju igra cenovno-kvalitetni odnos, jer se usluge pozicioniraju na osnovu neopipljivih atributa.

Kada se govori o životnom ciklusu usluge, onda se uglavnom kod novih uslužnih proizvoda ide sa nižim početnim cenama radi uspešnijeg prodora na tržište i zauzimanja značajnijeg tržišnog učešća. Početne više cene su moguće samo u odsustvu neposredne konkurenca ili uz postojanje preke potrebe za tom vrstom usluga.

Cenovna elastičnost tražnje konkretne usluge biće manja ukoliko ima malo ili uopšte nema supstituta ili konkurenata, kada kupci ne zapažaju odmah cenu, kada su spori u menjanju svojih kupovnih navika i kada smatraju da se više cene opravdavaju poboljšanim kvalitetom i dr. karakteristikama usluga. U situaciji kada je tražnja elastičnija prodavci će razmišljati o sniženju cene konkretnog turističkog proizvoda/usluge.

Na homogenom i visokokonkurentnom tržištu usluga sloboda u formiranju cena je dosta ograničena. U tim uslovima postoji nekoliko dimenzija konkurenca, npr. izmedju marki i izmedju različitih tipova konkurenca. Pored određenih razlika izmedju uslužnih proizvoda i dejstva konkurenca, na cene usluga mogu u određenim okolnostima uticati i tradicija i običaji potrošača.

Na kraju izlaganja o prethodno navedenoj grupi faktora, treba reći da cene uslužnih proizvoda moraju biti u skladu sa strategijskim ciljevima poslovanja turističkih preduzeća.

Iz svega napred navedenog proizilazi, da je za donošenje racionalnih odluka o cenama turističkih proizvoda i usluga, neophodan permanentan priliv adekvatnih i relevantnih informacija onim organima i pojedincima koji rade na pripremi i donošenju odluka o cenama.

Kao nezaobilazni faktori, prilikom donošenja odluka o cenama turističkih proizvoda i usluga, moraju se uzeti u razmatranje (Milisavljević M., 1997, str. 305):

- troškovi,
- tražnja,
- konkurenca i
- ekonomска politika i državna kontrola cena.

U mnogim preduzećima troškovi se posmatraju ne samo kao glavni, već i jedini faktor formiranja cena. Troškovi su jedini faktor internog karaktera te su podaci o njima precizniji, detaljniji i lakše dostupni u odnosu na druge faktore. Međutim, kako precenjivanje tako i potcenjivanje uloge troškova u formiranju cena turističkih proizvoda i usluga nosi sa sobom niz negativnih konsekvenci i

vodi iracionalnim odlukama. Troškovi bi trebalo da predstavljaju donju granicu ispod koje cene ne bi smeće da se formiraju (da se ne ugrozi egzistencija preduzeća), dok je gornja granica formiranja ovih cena data tražnjom.

Služba računovodstva treba da pruži informaciju o odnosu troškova i cena, kao i iznos prosečnih troškova po jedinici proizvoda/usluge i to za svaki proizvod/uslugu za koje se cena formira. Predviđanjem i planiranjem troškova i tražnje može se doći do važnog odgovora na pitanje koja je to cena koja omogućava ostvarenje najpovoljnijeg iznosa dobiti u posmatranom periodu. Slično podeli poslovnih odluka na dugoročne i kratkoročne, mogu se i troškovi posmatrati dugoročno i kratkoročno. Shodno tome, pri formulisanju kratkoročne politike cena relevantni su kratkoročni troškovi, dok su kod formulisanja dugoročne politike cena turističkih proizvoda i usluga relevantni dugoročni troškovi.

Definisana politika cena predstavlja bazu za izbor koncepcije troškova koja će se koristiti za donošenje odluka o konkretnim cenama pojedinih proizvoda i usluga turističkih preduzeća. Svaka koncepcija se primenjuje korišćenjem određenog metoda formiranja cena.

Ukoliko određeno preduzeće uglavnom ili u potpunosti koristi svoje kapacitete svaka cena koja ne bi bila iznad ukupnih troškova (fiksnih + varijabilnih) i uključivala odredjenu stopu dobiti, bila bi nepoželjna. Međutim, ukoliko preduzeće u nedovoljnoj meri koristi svoje kapacitete, onda insistiranje na koncepciji ukupnih troškova ne bi bilo racionalno. U uslovima razvijene tržišne privrede i jake konkurenциje, sve veći broj preduzeća koristi koncept marginalne tj. kontribucione dobiti prilikom formiranja cena svojih proizvoda i usluga. Marginalna ili kontribucionna dobit se sastoji od fiksnih troškova i neto dobiti, a dobija se kao razlika između ukupnog prihoda i varijabilnih troškova. U određenim razmatranjima, prilikom odlučivanja o cenama svojih proizvoda i usluga, preduzeća treba da imaju i informacije o: stvarnim troškovima i planskim troškovima.

Tražnja za određenim proizvodima/uslugama predstavlja funkcionalni odnos koji ukazuje na količine pojedinih proizvoda/usluga koje bi se kupovale po različitim cenama, na datom mestu i u određeno vreme. Analiza tražnje treba da pruži informacije o ceni koju su kupci, odnosno turisti spremni da plate za turističke proizvode/usluge konkretnog preduzeća. U tom smislu, veoma je bitno utvrditi, cenovnu elastičnost tražnje za proizvodima i uslugama preduzeća. Ukoliko sniženje cena proizvoda/usluga preduzeća dovede do povećanja ukupnog prihoda, tražnja je elastična. Međutim, ukoliko sniženje cena proizvoda/usluga preduzeća ima za posledicu manji, a povećanje cena veći ukupan prihod, onda je tražnja neelastična. Osim cenovne, postoji i dohodovna elastičnost

tražnje, čak je i elastičnost pojedinih proizvoda i usluga veća na promene u dohotku nego na promene u ceni.

Smatra se da potrošači, odnosno turisti formiraju svoj vrednosni stav prilikom kupovine odredjenog proizvoda/usluge, stavljujući u odnos percipiranu (očekivanu) vrednost sa percipiranom (očekivanom) cenom. Kad god je percipirana vrednost veća od percipirane cene vrednosna ocena potrošača je pozitivna, obrnuto, kada je percipirana vrednost manja od percipirane cene vrednosna ocena potrošača je negativna. Postoje slučajevi i kada su percipirana vrednost i percipirana cena jednaki, što odgovara neutralnoj vrednosnoj oceni potrošača (Milisavljević M., 1997, str. 314).

U tržišnoj privredi preduzeća prilikom određivanja cena svojih proizvoda i usluga uzimaju u obzir i cene konkurenata i to ne samo postojećih, već i potencijalnih. U većini slučajeva preduzeća pre reaguju na promene cena konkurenata, nego na promene u tražnji i troškovima. U vezi sa konkurenčki orijentisanim cenama, preduzeće može doneti sledeće taktičke odluke:

- uskladiti cenu sa konkurenjom,
- formirati cenu višu od konkurenata,
- formirati cenu nižu od konkurenata.

Efikasno funkcionisanje tržišne privrede uslovljeno je funkcionisanjem sistema cena. Međutim, svoju kompleksnu funkciju sistem cena ne obavlja uvek uspešno. U tom slučaju potrebna je organizovana i planska aktivnost države. Mere neposredne državne kontrole cena propisuju se u nekim izuzetnim slučajevima i traju ograničeno vreme. Kao mere neposredne državne kontrole cena pojedinih proizvoda i usluga mogu se nabrojati: određivanje najvišeg nivoa cena, način obrazovanja cena, davanje saglasnosti na cene, zadržavanje cena na zatečenom nivou, vraćanje cena na određeni nivo, obaveza prethodnog obaveštavanja nadležnih državnih organa o promeni cena određenih proizvoda i usluga i dr.

S obzirom da svaka intervencija od strane države na području tržišta i cena ostavlja odredjene posledice u privredi, uvek se primat daje ekonomskim merama državne kontrole cena, dok se mere tzv. neposredne kontrole cena stavljuju u drugi plan. Ekomska politika i državna kontrola cena treba da do prinisu stvaranju uslova u kojima će preduzeće moći da ostvari ne cenu kakvu želi da bi pokrilo sve svoje troškove i ostvarilo određeni profit, već cenu koju potrošači prihvataju, tj. da cena bude ekonomski kriterij racionalnog ponašanja.

Na strukturu prodajnih cena proizvoda i usluga, u svim delatnostima, pa i u turizmu, bitno utiče i politika poreza i doprinosa usvojena od strane nadležnih državnih organa. Racionalna fiskalna politika i njene mere mogu suzbiti odred-

jene negativne pojave na tržištu ako se baziraju na pouzdanim informacijama o uzrocima određenih štetnih pojava. Takođe i mere monetarno-kreditne politike mogu biti značajan instrument regulisanja turističkog tržišta i cena na njemu. Mogućnost dobijanja kredita, vreme korišćenja i vraćanja, iznos kamate i dr. bitne su determinante politike cena turističkih preduzeća.

Menadžment turističkih preduzeća ne može da donosi racionalne poslovne odluke o cenama svojih proizvoda i usluga ukoliko ne raspolaže adekvatnim informacijama o ekonomskoj politici i merama državne kontrole na području tržišta i cena. Takve informacije je neophodno dobiti na vreme i u formi upotrebljivoj za odlučivanje.

### **3. Metodi za formiranje cena turističkih proizvoda i usluga**

Preduzeća turističke privrede mogu za određivanje prodajnih cena svojih proizvoda i usluga koristiti više metoda, pri čemu se ti metodi mogu grupisati prema (Čačić K., 1998, str. 359):

- troškovima,
- tržišnom pristupu i
- njihovoj kombinaciji.

Na osnovu ovako uopštenog pristupa moguće je definisati četiri šira pristupa utvrđivanju cene u turističkom poslovanju (Lumsdon L., 1997, str. 157-160):

- formiranje cena zasnovano na troškovima (ukupnim ili marginalnim), varijanta je troškovi plus metod, kada se na obračunate troškove dodaje prepostavljena marža za profit;
- formiranje cena u odnosu na konkureniju, podrazumeva praćenje tržišnog lidera koji usvaja cenu u cilju opstanka na tržištu;
- formiranje cena na osnovu tendera primenjuju mnoga preduzeća koja biraju najpovoljniju ponudu sa najnižom cenom;
- formiranje cena na osnovu delovanja tržišta podrazumeva integrisanje cene sa ostalim aspektima marketing strategije, što je karakteristično za preduzeća koja posluju na manjim tržišnim segmentima, tj. tržišnim nišama.

Izloženi pristupi formiranju cena u turizmu predstavljaju osnovu za primenu konkretnih metoda za određivanje cena, od kojih posebno treba izdvojiti sledeće (Čerović S., 2009, str. 283):

- metod na osnovu posebnosti (Premium Pricing) zahteva čvrstu integraciju sa ostalim instrumentima marketing miksa utičući na pojačanje nji-

hovog značaja (primenjuju ga npr. hotelski kompleksi sa posebnom reputacijom i ekskluzivnošću usluga);

- „skidanje kajmaka“ (Skimming Pricing) primenjuje se kad je turistički proizvod/usluga nov/a na tržištu a konkurenca je slaba, u slučaju pojave konkurenckih proizvoda/usluga cena se snižava;
- penetracija tržišta (Market Penetration/Penetration Price) predstavlja jedan od najčešće korišćenih metoda za formiranje cena u turizmu, u osnovi podrazumeva primenu nižih cena pri uvođenju proizvoda na tržište u cilju privlačenja kupaca i obezbeđivanja dobre reputacije na osnovu usmene propagande;
- diferenciranje cena (Differential Pricing) polazi od pretpostavke da su različiti segmenti tržišta spremni da plate različitu cenu, za isti ili sličan proizvod/uslugu, kao osnova za to razlikovanje može da posluži: vreme (npr. sezona ili vansezona), lokacija, različit nivo usluge i sl.;
- formiranje cena u cilju preživljavanja (Survival Pricing) koristi se kada tržišne okolnosti, posebno konkurenca, navode na maksimiranje priliva gotovine u kratkom vremenskom periodu radi prevazilaženja problema likvidnosti;
- metod „ubiranja plodova“ (Harvesting Pricing) podrazumeva sticanje koristi na osnovu prethodnih marketing ulaganja, kada proizvod ulazi u fazu opadanja tj. prodaje se na tržištu koje se smanjuje ali je još uvek lojalno i to po posebnoj višoj ceni;
- formiranje cena u cilju sprečavanja ulaska konkurenata na tržište (Preventing market entry) kada se cena formira na veštački niskom nivou kako bi se sprečio ulazak konkurenata, što ponekad vodi ratu cenama i u krajnjem ishodu može dovesti do smanjenja kvaliteta usluga.

Prilikom primene napred navedenih metoda bitno je korišćenje planskog pristupa, koji omogućuje prilagodjavanje preduzeća aktuelnoj situaciji, čime se obezbedjuje delovanje cene kao faktora ostvarivanja pozitivnog finansijskog rezultata, obima prodaje i najpovoljnijeg uticaja na potrošače.

Svako turističko preduzeće bi trebalo da ima ciljeve prilikom formiranja cena svojih proizvoda i usluga. Kao glavni strateški ciljevi obrazovanja cena u turizmu su: maksimiziranje profita, povraćaj investicionih ulaganja i sticanje tržišnog udela. Taktički ciljevi obrazovanja cena povezani su, uglavnom, sa pojedinačnim turističkim prozvodima ili užim grupama proizvoda, a njihov značaj je najviši, pogotovo kod uvođenja novih proizvoda i postizanja liderstva u kvalitetu.

Politika obrazovanja cena u turizmu ima stratešku ulogu koja je usmerena na realizovanje ciljeva turističkih preduzeća. Prema tome, odlučivanje u sferi

obrazovanja cena za neki turistički proizvod/uslugu trebalo bi da bude u skladu sa strategijskim ciljevima preduzeća. Upravo zbog toga, novoosnovana turistička preduzeća, moraju da primenjuju opreznu politiku nižih cena za ostvarenje bitnijeg tržišnog udela, iako će možda u tom periodu njihovo poslovanje biti neprofitabilno. Maksimalne prodaje će se ostvariti u slučaju kada se koriste penetracione cene. Takođe, strategija obrazovanja cena mora biti u skladu i sa načinom na koji su drugi elementi marketing miksa iskorišćeni u svrhu ostvarenja strategijskih ciljeva turističkog preduzeća.

#### **4. Odnos cena turističkih proizvoda i usluga i njihovog kvaliteta**

U savremenim uslovima poslovanja kvalitet postaje odlučujući faktor efektivnosti i konkurentnosti na turbulentnom turističkom tržištu. Kao tržišni pojam kvalitet podrazumeva proizvodnju i pružanje turističkih proizvoda i usluga koji će u potpunosti zadovoljiti zahteve, želje i očekivanja kupaca tj. potrošača.

Upravljanje kvalitetom turističkih proizvoda/usluga predstavlja kontinuiran i dinamičan proces. Osnovni ciljevi upravljanja kvalitetom u turizmu ostvaruju se kroz (Radosavljević G., 2006, str. 254-255):

- zadovoljenje društvenih potreba,
- poboljšanje konkurentnosti poslovanja na regionalnom/nacionalnom nivou,
- očuvanje kulturnog okruženja,
- očuvanje prirode.

Ako turistički proizvod shvatimo kao zbir različitih proizvoda i usluga: hotela, restorana, transporta, trgovine, kulturnih institucija i dr., onda je sve te heterogene proizvode i usluge neophodno podrediti jednom jedinstvenom cilju: stalnom unapredjenju kvaliteta. U tu svrhu na značaju posebno dobija koncept upravljanja totalnim kvalitetom TQM (Total Quality Management). Koncept TQM su u turističko poslovanje prvi uveli američki medjunarodni hotelski lanci i u tome postigli značajne rezultate.

Da bi se analizirala turistička ponuda jedne zemlje neophodno je razmotriti sledeće elemente:

- turističke resurse (prirodne i ljudske);
- opštu i turističku infrastrukturu;
- receptivne objekte za prijem posetilaca;
- objekte za sport i rekreaciju;

- turističke receptivne usluge koje pružaju turističke agencije, renta car kompanije, turistički vodiči i dr.

Posmatrajući turistički proizvod/uslugu kao element turističke ponude, menadžeri turističkih preduzeća moraju da razmišljaju o kvalitetu postojećih i razvoju novih turističkih proizvoda/usluga. U tom pravcu menadžment treba da: prikupi informacije iz okruženja, razvija nove proizvode i usluge prema određenim ciljnim grupama, kvalitetom pruženih usluga obezbedi lojalnost potrošača i time sa svojim proizvodima i uslugama postane prepoznatljiv na tržištu.

Što se tiče kvaliteta turističke ponude u Srbiji može se reći da je on nezadovoljavajući iz najmanje dva razloga: assortiman turističke ponude ne odgovara tražnji i ne postoji uskladjen odnos cena i vrednosti turističkih proizvoda i usluga.

Na takvo stanje turizma u našoj zemlji uticao je veliki broj faktora, a među bitnijim se mogu navesti:

- sistem totalnog (ukupnog) kvaliteta (TQM) nije našao širu primenu u praksi,
- proces privatizacije turističkih kapaciteta još uvek nije završen,
- nedovoljno investiranje u postojeće i nove turističke kapacitete,
- neadekvatna struktura menadžmenta i zaposlenih (obrazovna, starosna i dr.),
- loša stimulacija zaposlenih u turizmu,
- loše navike iz prošlosti (u pogledu odnosa prema turistima),
- nepostojanje adekvatne politike i strategije turističkog razvoja,
- nedovoljno i neadekvatno korišćenje prirodnih potencijala, kulturnog nasledja i dr.

Ukoliko Srbija (a u okviru nje pojedine regije, gradovi i dr. uže teritorijalne jedinice) pretenduje da bude kvalitetna turistička destinacija, onda ona mora posebnu pažnju da posveti sledećim elementima kvaliteta svoje turističke ponude: transportnim mogućnostima, sigurnosti i zaštiti turista, njihovom smeštaju i ishrani, zaštiti svoje prirodne sredine i lokalnih atraktivnosti, zabavi i animaciji turista, sportskim i rekreacionim sadržajima, kulturnim manifestacijama, lakoći sporazumevanja i dostupnosti informacija turistima, druženju sa lokalnim stanovništvom, poštenju, medjunobnom poverenju itd.

Sam pristup unapredjenju kvaliteta turizma u našoj zemlji treba da se baziра на одговору на sledeća pitanja: Ko je naš turista? Kakvo je njegovo mišljenje о nama, tj. kakvi smo у njegovim очима? Kako можемо постати бољи? Које мере унапредјења предузети? (Radosavljević G., 2006, str. 257).

**Slika 1.** Elementi kvaliteta turističke destinacije i turističkog proizvoda gledani očima turiste:

Slika destinacije pre dolaska

Informacije pre dolaska

Rezervacija

Putovanje do destinacije

Dolazak na destinaciju (prijem)

Informacije na destinaciji

Mesto boravka

Mesto ishrane

Atrakcije i privlačnost

Infrastruktura i okruženje

Kontakti i uspomene nakon povratka

Izvor: Radosavljević, 2006, str. 257.

S obzirom da savremeni turisti imaju sve veće zahteve, a cilj turističke privrede je da zadovolji njihova očekivanja, zbog toga je potrebno unapredjenju kvaliteta turističkih proizvoda i usluga posvetiti odgovarajuću pažnju što se postiže kroz standardizaciju istih. Tako npr. sistem kvalitetaoličen u ISO 9000 standardima, daje dobru osnovu za implementaciju TQM (Total Quality Management) pristupa.

Sve napred rečeno navodi na zaključak da cene turističkih proizvoda i usluga moraju biti u skladu s njihovim kvalitetom. S druge strane, neophodno je imati u vidu da će u budućnosti kvalitet uskladjen s cenom biti još značajniji faktor za tržišno merenje uspeha turizma u Srbiji, posebno, ako se ima u vidu medjuzavisnost turizma sa ostalim privrednim granama i delatnostima.

## 5. Diferenciranje cena turističkih proizvoda i usluga

Ovaj strategijski pristup donošenju odluka o cenama, turističkih proizvoda i usluga, podrazumeva postojanje različitih cena za isti proizvod/uslugu u odnosu na iste ili različite kupce. Kao osnovnu karakteristiku ove politike cena treba istaći nepostojanje razlike u troškovima kao baze za zaračunavanje različitih cena pojedinim kategorijama potrošača.

Svi faktori koji utiču na diferenciranje cena mogu se podeliti u dve široke grupe (Mitra K. and Capella L.M., 1997, str. 329-343):

- suštinski faktori usluge (kritičnost usluge, kustomizacija usluge, fluktuacija tražnje i uslužne karakteristike);
- sporedni ambijentalni faktori (priroda tržišta na kome se pruža usluga i stepen konkurenčije).

Stepen u kome će diferencijacija cena turističkih proizvoda/usluga biti praktikovana zavisi od bitnosti usluge. Bitna usluga je ona koja je suštinska za potrošača i čiji nedostatak utiče nepovoljno na potrošača.

U zavisnosti od nivoa kustomizacije tj. nestandardizovanosti usluga, mogu biti ponudjeni cenovni diferencijali na tržištu.

Fluktuacija tražnje kao bitan faktor diferencijacije cena turističkih proizvoda i usluga, može se podeliti na „širu“ i „užu“ i na determinirajuću i slučajnu.

Karakteristike same prirode usluge, zasnovane na istraživanju, iskustvu ili poverenju, takodje mogu odrediti stepen diferenciranja cena turističkih proizvoda/usluga.

Priroda tržišnog segmenta i sa njom povezana elastičnost tražnje utiču na obim diferenciranja cena. Pri tome, sva dosadašnja istraživanja govore, da u sektoru usluga postoji diferencijacija cena koja je zasnovana na elastičnosti tražnje.

Istraživanja turističkog tržišta su pokazala da u slučaju povećane konkurenčije, postoji manja spremnost potrošača da plate više cene turističkih proizvoda/usluga.

Kao osnovni preduslovi za sprovođenje politike diferenciranja cena mogu se navesti (Kotler P., 1989, str. 541):

- tržište mora biti podložno segmentiranju uz postojanje različitog stepena intenziteta tražnje po pojedinim segmentima;
- segmenti koji plaćaju nižu cenu ne smeju biti u mogućnosti da preprodaju proizvod/uslugu segmentima koji plaćaju višu cenu;
- konkurenti ne smeju biti u mogućnosti da proizvod prodaju po nižim cenama segmentu kojem je preduzeće odredilo višu cenu;

- troškovi segmentacije i obrade tržišta ne bi trebalo da budu veći od ekstra prihoda koji proističe iz korišćenja politike diferenciranja cena;
- diferenciranjem cena ne treba izazivati negativne reakcije pojedinih grupa kupaca, niti kršiti zakonske propise.

Polazna osnova za primenu politike diferenciranja cena jeste postojanje različitih nivoa elastičnosti tražnje po pojedinim tržišnim segmentima. S druge strane, sprovodjenje ove politike omogućava elastičnost kupaca/potrošača na cene turističkih proizvoda/usluga. Ispunjeno prethodno navedenih uslova na turističkom tržištu, omogućava preduzećima iz oblasti turizma da segmentirajući tržište i birajući ciljne segmente postignu maksimalne ekonomski efekte.

Dakle, ostvarivanje maksimalnih ekonomskih efekata je osnovni cilj politike diferenciranja cena. Uz ovaj osnovni cilj, kao podciljevi, mogu se istaći: smanjivanje sezonskih i dr. varijacija; pariranje ili prevazilaženje konkurenčije; adaptiranje cene upotrebnoj vrednosti koja se dobija korišćenjem proizvoda/usluge; omogućavanje kupovine različitim kategorijama kupaca; očuvanje ili favorizovanje nekih kanala prodaje; minimiziranje uticaja geografske lokacije kupaca na cene; povećanje stepena iskorišćenja kapaciteta itd.

U teoriji i praksi, postoji više kriterijuma za diferenciranje cena turističkih proizvoda i usluga (Popesku J., 2002, str. 115):

- vreme kupovine proizvoda (first minute i last minute ponude);
- vreme korišćenja proizvoda (diferenciranje cena za sezonu i vansezonu; diferenciranje cena u okviru užih vremenskih perioda – mesec, nedelja, dan);
- količina/obim usluga (posebni popusti se daju redovnim gostima ili onima koji se obavežu na korišćenje određenog obima usluga);
- način i uslovi plaćanja (odobravanje različitih rabata, popusta, kasa skonta, zatim popusti za gotovinsko plaćanje u odnosu na kredit);
- mesto u kanalima prodaje (diferenciranje cena u odnosu na direktnu i indirektnu prodaju);
- tržišta i tržišni segmenti (diferenciranje cena za domaće i inostrane goste, kao i diferenciranje prema značaju pojedinih tržišta i tržišnih segmenata);
- kvalitet proizvoda i njegovih delova bitnih sa stanovišta zadovoljavanja potreba turista (npr. kategorija objekata, lokacija, pogled na more i dr.).

Diferencirane cene svojih proizvoda i usluga mogu primenjivati samo ona turistička preduzeća koja imaju visoko tržišno učešće. Takođe, značaj cene i svih specifičnih aspekata, pri njenom korišćenju u okviru marketing miks-a preduzeća turističke privrede, upućuju na potrebu za kontinuiranom analizom bitnih faktora na tržištu, koji je neposredno uslovjavaju i za njihovim

uklapanjem u postojeći ili željeni imidž, kako parcijalnog, tako i integrisanog turističkog proizvoda.

### Zaključak

Cena turističkih proizvoda/usluga, kao jedan od instrumenata njihovog marketing miksa, svakako ima veliki uticaj na poslovanje preduzeća iz oblasti turizma. Iako se može kvantitativno izraziti, zbog specifičnosti turističkih proizvoda i usluga, problem utvrđivanja adekvatnih cena u turizmu zaslužuje posebnu pažnju u uslovima brzih i turbulentnih promena na savremenom turističkom tržištu.

Formulisanje adekvatne cenovne politike turističkih preduzeća treba da je uskladjeno sa opštom poslovnom i razvojnom politikom tih preduzeća. Prilikom formulisanja politike cena za svoje proizvode i usluge, turistička preduzeća treba da podiju od faktora koji su bitni za formiranje istih. U tom smislu, posebno do izražaja dolazi dejstvo sledećih faktora: troškova, tražnje, konkurenциje i mera ekonomske politike i državne kontrole cena.

Veoma bitan problem, koji treba rešiti, prilikom odredjivanja cena turističkih proizvoda i usluga jeste i izbor odgovarajućeg metoda za formiranje tih cena. U globalu posmatrano, ti metodi mogu biti orijentisani prema: troškovima, tržišnim prilikama ili njihovoj kombinaciji. Da bi se izabrao najpovoljniji metod neophodno je imati planski pristup, koji omogućuje prilagodjavanje preduzeća aktuelnoj situaciji što, s druge strane, doprinosi ostvarivanju pozitivnih finansijskih rezultata i najpovoljnijem uticaju na potrošače.

Kao nezaobilazan faktor kod plasmana različitih turističkih proizvoda i usluga javlja se i njihov kvalitet. Značaj kvaliteta za turističku privredu ogleda se u: podsticanju i učvršćivanju lojalnosti korisnika turističkih proizvoda i usluga, povećanju udela na tržištu, ostvarenju nižih troškova, smanjenju rizika itd. U budućnosti će kvalitet turističkih proizvoda/usluga morati još više da bude uskladjen sa njihovom cenom kako bi oni postigli adekvatnu tržišnu valorizaciju.

S obzirom da je na turističkom tržištu zastupljena velika heterogenost na strani tražnje, to pruža mogućnost za segmentaciju istog, što dalje omogućava primenu diferenciranih, tj. različitih cena za različite tržišne segmente i kategorije potrošača. Primena diferenciranih cena turističkih proizvoda i usluga omogućuje: ostvarenje ekonomske dobiti, pariranje određenim aktivnostima konkurenциje, smanjenje sezonskih varijacija tražnje, favorizovanje i/ili očuvanje pojedinih kanala prodaje, kupovinu različitim kategorijama kupaca itd.

**Literatura**

- Čačić, K. (1998), Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd.
- Čerović, S. (2009), Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd.
- Kotler, P. (1989), Upravljanje marketingom 2, Informator, Zagreb.
- Lumsdon, L. (1997), Tourism Marketing, International Thomson Business Press, London.
- Ljubojević, Č. (2002), Marketing usluga, Stylos, Novi Sad.
- Milisavljević, M. (1997), Marketing, 17. izdanje, Savremena administracija, Beograd.
- Mitra, K. and L.M. Capella (1997), "Strategic Pricing Differentiation in Services: a Re-examination", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 11, No. 5, pp. 329-343.
- Popesku, J. (2002), Marketing u turizmu, Čigoja štampa, Beograd i Centar za odgovorni i održivi razvoj turizma, Beograd.
- Radosavljević, G. (2006), Kvalitet kao strategija razvoja turizma Srbije, FESTIVAL KVALITETA 2006., 33. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac, 10. – 12. maj, str. 254-258.
- Senić, R. (2000), Marketing menadžment, 3. izmenjeno i dopunjeno izdanje, Prizma, Kragujevac.

## **CHARACTERISTICS OF TOURIST PRODUCTS AND SERVICES' PRICES**

**Abstract**

Price as an instrument mix in tourism can be defined in various ways and can appear in many forms. For a successful presentation of tourist companies at the tourist market it is necessary for them to have adequately formed prices for their products and services. The application of marketing concept requires that prices of tourist products and services are acceptable for tourists one the one hand, and on the other hand to enable realization of profit for the company itself. As inevitable factors, during determination of tourist products/services' prices, should take into consideration the following: demand, expenses, competition and state regulation in forming prices (if there is such a regulation for it). The fact that tourism is among service activities, requires a special effort in forming prices for tourist products/services because of the very characteristics of the services. Therefore, a choice of adequate strategy for forming prices of tourist products/services is essential so that they are more successfully presented on the market.

**Key words:** price, marketing mix concept, tourist market, tourist product/service, strategy.

*Mira Rakić\**  
*Beba Rakić\**

## RAZVOJ TRGOVINSKIH MARKI<sup>1</sup>

### Rezime

Maloprodavci uvode svoje – trgovinske marke, tako da je sve veća konkurenčija između trgovinskih i marki proizvođača. Na drugoj strani, potrošači sve više prihvataju trgovinske marke. Maloprodavci odgovaraju uvođenjem novih proizvoda i ponudom veće vrednosti potrošačima. Proizvođači proizvode za maloprodavce jer ostvaruju dodatni profit i povećavaju broj proizvoda (koje su proizvele) na policama maloprodavaca.

Pored kabinetских istraživanja razvoja trgovinskih marki u Evropi i posebno Srbiji, sprovedeno je i terensko istraživanje svesnosti i prihvatanja trgovinskih marki poljoprivredno-prehrambenih proizvoda. U Srbiji, trgovinske marke u poljoprivredno-prehrambenom sektoru su prisutne od 2003. godine. Rezultati terenskog istraživanja pokazuju da 20% ispitanika ne zna da postoje trgovinske marke. Preko 90% ispitanika je zadovoljno kupljenim proizvodima sa trgovinskom markom. Na razvoj trgovinskih marki utiču: informisanost, obrazovanost, kupovna moć i zahtevi potrošača; strategije maloprodavaca i proizvođača u pogledu trgovinskih i marki proizvođača.

**Ključne reči:** trgovinske marke, potrošači, maloprodavci, poljoprivredno-prehrambeni sektor.

### Uvod

Na početku rada se razmatra značaj trgovinskih marki za potrošače, maloprodavce i proizvođače. Posebna pažnja posvećena je razvoju trgovinskih marki u Evropi i Srbiji. U drugom delu rada se analiziraju faktori koji utiču na razvoj trgovinskih marki.

\*

Megatrend univerzitet.

1

Rad predstavlja deo istraživanja na projektu 179032 "Nacionalna strategija priliva stranog kapitala u cilju reintegracije Srbije u svetske ekonomske tokove", koji u periodu 2011-2014. godine finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

## Značaj trgovinskih marki

Maloprodavci imaju mogućnosti direktnе komunikacije sa kupcima, tako da njihova moć raste u odnosu na veleprodavce i proizvođače. U konkurenčiji sa proizvođačima, radi diferenciranja i privlačenja kupaca, maloprodavci uvođe svoje – trgovinske marke. Trgovinske marke poseduju, kontrolišu i ekskluzivno prodaju maloprodavci (Sethuraman, Catherine, 1999). Brojni autori koriste različite termine, kao što su npr. privatna robna marka - brend (private label brand), marka prodavnice (store brand), sopstveni brend (own brand), brend maloprodavca (retailer brand), sopstveni brend distributera (distributor own brand) itd. U ovom radu, koristi se opšte prihvaćeni termin, u stručnoj javnosti i praksi Srbije – trgovinska marka. Za brojne kupce, trgovinska marka predstavlja bolji izbor, vrednost i uštede. Jednostavno rečeno, to su proizvodi na koje prodavci stavljuju svoja imena ili marke. To može da bude ime maloprodavca ili posebno ime koje je kreirao maloprodavac za određenu kategoriju proizvoda. Trgovinske marke obuhvataju brojne kategorije proizvoda, kao što su: sveža, zamrznuta hrana, etno specijaliteti, hrana za kućne ljubimce; proizvodi za negu tela; kozmetika; proizvodi za domaćinstvo itd. (PLMA, 2011). Razvoj trgovinskih marki je jedan od najznačajnijih fenomena u evoluciji poljoprivredno-prehrabrenog sektora u poslednjih 25 godina (Hassan, Monier-Dilhan, 2006). Maloprodavci angažuju proizvođače koji proizvode i pakuju proizvode pod imenom određene trgovinske marke (tj. maloprodavca). Proizvođači postaju dobavljači maloprodavcima. Cena proizvoda sa trgovinskom markom je niža jer maloprodavci imaju manje marketing troškove, tj. maloprodavci prodaju proizvode u sopstvenim prodajnim objektima, tako da ne plaćaju za mesto proizvoda na polici, manja su ulaganja u promociju itd. Dakle, proizvodi sa trgovinskim markama (maloprodavaca) su u početku (kada su trgovinske marke nastale), bili konkurentniji pre svega po nižoj ceni u odnosu na proizvode proizvođača. Vremenom, potrošači sve više kupuju proizvode sa trgovinskom markom, a maloprodavci uvode nove proizvode sa većom cenom.

Tri ključne grupe aktera („igraca“) čija su očekivanja i aktivnosti međusobno povezani i utiču na uspeh trgovinskih marki su: potrošači, maloprodavci i proizvođači (Hoch, Banerji, 1993).

Trgovinske marke su značajne za potrošače jer:

- predstavljaju izbor i mogućnost kupovine kvalitetne hrane i ostalih proizvoda uz značajne uštede u poređenju sa kupovinom marki proizvođača, bez kupona ili promotivog određivanja cena, tj. smanjenja istih;

- proizvode se od istih ili boljih sastojaka, kao i marke proizvođača, a s obzirom da je ime ili simbol maloprodavca na pakovanju, potrošač je siguran da je proizvod proizведен u skladu sa standardima kvaliteta maloprodavca i specifikacijama (PLMA, 2011).

Ocenjuje se da su potrošači u SAD, 2009. godine, kupovinom trgovinskih marki ostvarili uštede u iznosu od 31,7 milijardi dolara. Razliku čine tzv. „marktinški troškovi“, koji se u ovom slučaju sastoje od ulaganja u oglašavanje i promociju u celini. „Marktinške troškove“ podnose brendovi proizvođača, a koji dalje iste prebacuju na potrošače u obliku viših cena proizvoda na policama. Na primer, kompanije vodećih brendova proizvođača su utrošile 18 milijardi dolara 2009. godine na medije, ne uključujući online marketing troškove. Kompanije vodećih brendova proizvođača troše oko 25 centi od svakog dolara na marketing, radi stvaranja vrednosti brenda. Na drugoj strani, proizvođač maloprodajnog brenda nema navedene troškove, tako da može da isporuči proizvode tržištu po znatno nižoj ceni (PLMA, 2011).

Trgovinske marke su značajne za maloprodavce jer:

- im omogućavaju, bez obzira na veličinu, da kontrolišu i upravljaju svojim policama (Conn, 2005),
- povećavaju lojalnost potrošača i jačaju odnose sa potrošačima,
- omogućavaju diferenciranje od konkurenata,
- poboljšavaju imidž maloprodavaca (Conn, 2005, PLMA, 2011).

Trgovinske marke su značajne za proizvođače jer:

- koriste raspoložive proizvodne kapacitete,
- ostvaruju dodatni profit na osnovu proizvodnje za maloprodavce,
- povećavaju broj proizvoda (koje su proizveli) na policama maloprodavaca.

## Razvoj trgovinskih marki u Evropi

Trgovinske marke su prisutne duže od 100 godina u brojnim kategorijama, a ubrzani razvoj ostvaruju u poslednjih nekoliko decenija (Sasinandini, Lysander, 2010). Tržišno učešće trgovinskih marki u maloprodajnom prometu raste. Takođe, tržišno učešće trgovinskih marki je različito po zemljama i kategorijama proizvoda.

Trgovinske marke su sve popularnije među evropskim kupcima. Maloprodavci odgovaraju širim assortimanom sopstvenih brendova koji karakterišu inovativni novi proizvodi i veća vrednost. Tržišno učešće za maloprodajne brendove je povećano u 14 od 20 zemalja koje istražuje Nielsen. Istraživanjem

više od 3000 kupaca u Francuskoj, Nemačkoj i Velikoj Britaniji, ustanovljeno je da se veza potrošača sa maloprodajnim brendovima proširuje iznad pitanja cene, ekonomskih uslova i maloprodajnog formata. Iako navedene tri zemlje imaju različite maloprodajne modele, u sve tri je rastuće učešće trgovinskih marki. Učešće trgovinskih marki (vrednosno) po pojedinim zemljama je sledeće: Švajcarska (53%), Velika Britanija (47%), Slovačka (44%), Španija (42%), Nemačka (41%), Austrija (38%), Belgija (38%), Francuska (35%), Češka (35%), Portugal (34%), Finska (29%), Mađarska (28%), Danska (28%), Švedska (27%), Norveška (26%), Holandija (26%), Poljska (21%), Grčka (20%), Italija (17%), Turska (17%) (PLMA, 2011). I na tržištu SAD, učešće trgovinskih brendova po prodaji i vrednosti raste. U industriji hrane, učešće trgovinskih marki je oko 16% u SAD i oko 30% u Evropi (Heese, 2010). Svesnost kupaca o trgovinskim markama se povećava (PLMA, 2011).

## **Razvoj trgovinskih marki u Srbiji**

U Srbiji, takođe, maloprodavci uvode svoje trgovinske marke. Prateći svetske trendove i standarde u maloprodaji Delta Maxi Grupa je početkom 2003. godine otpočela razvoj sopstvene robne marke. To je bila očekivana novina u razvoju Maxija kao najuspešnijeg domaćeg maloprodajnog lanca. Privatnu robnu marku Delta Maxija karakteriše odličan kvalitet i niska cena, koja je u proseku 15 do 40% niža od brendiranih proizvoda, u zavisnosti od robne grupe. Imajući u vidu želje i potrebe potrošača za proverenim i stalnim kvalitetom, u assortiman su postepeno počeli da se uvode proizvodi pod sopstvenim robnim znakovima (Adut, Mistral, Favola, Maxi pekara, Fedela, Alba, Ambiento, Happy pets...). Tokom 2009. godine Delta Maxi Grupa je donela stratešku odluku da potrošačima predstavi novi brend Premia. U ovom trenutku privatna robna marka Delta Maxija obuhvata oko 1.700 proizvoda iz različitih robnih grupa: prehrane, hemije, tekstila i obuće, proizvoda za decu, hrane za kućne ljubimce itd. U skladu sa vrstom artikala, privatna robna marka je predstavljena kroz nekoliko brendova: Premia – brend za prehranu, Favola - sveže voće i povrće, Maxi pekara, Alba – hemija i proizvodi za higijenu, Casabella – proizvodi za kuću i domaćinstvo, Pikolino – proizvodi za decu, Free line – odeća i obuća. Privatna robna marka naišla je na veliko interesovanje potrošača Delta Maxija. U ukupnom prometu kompanije privatna robna marka već sada učestvuje sa oko 14,83%. Srednjoročnim planom predviđeno je da učešće privatne robne marke dostigne optimalno učešće od 25% u ukupnom prometu. Procena je da je taj nivo dovoljan da zadovolji potrebe potrošača za jeftinijom,

a izuzetno kvalitetnom robom, ali i da na drugoj strani ostavi dovoljno prostora za sve kupce koji će se ipak opredeliti za tradicionalne, poznate brendove. Proizvode privatne robne marke Delta Maxija izrađuju renomirani proizvođači. Neki od njih su: Mlekoprodukt, Imlek, Kikindska mlekarica, Swisslion, Jaffa, Danubius, Yuhor, Beohemija, švajcarski proizvođač čokolade Chocolate Frey, LibertasNatura (koji snabdeva i britanski lanac Tesco), Sunce (jestivo ulje) i mnogi drugi (prema Maxi, 2011).

Univerexport je još u počecima svog razvoja, bio okrenut sopstvenim proizvodnim pogonima, što se može smatrati idejom za razmišljane ili pretečom današnje trgovinske marke. Rad na razvoju trgovinske marke, odavno je započet, ali je studiozno i analitički pristupano odabiru imena, dizajna, ambalaže i poslovnih saradnika. Posebna pažnja posvećena je kvalitetu proizvoda pod nazivom Baš Baš, kao i kontroli kvaliteta i pružanju garancija da je sve što se na tržištu pojavi pod nazivom Baš Baš, odličnog kvaliteta. Proizvodi Baš Baš su istog ili boljeg kvaliteta, u odnosu na najprodavaniji proizvod iz pripadajuće robne grupe, a cenovno su povoljniji. Trgovinska marka Baš Baš, prodaje se kroz maloprodajne kanale Univerexport-a, kao i preduzeća Trgopromet (prema Univerexport, 2011).

Kompanija DIS je 2008. godine na tržište plasirala prve artikle iz široke palete proizvoda DIS robne marke Dobro. Prvi Dobro artikli ponuđeni kupcima su bili brašno, šećer, kornišoni, ajvar, feferoni, pasulj i tečnost za sudove. Robna marka Dobro koja je od samog pojavljivanja naišla na dobar odziv i povерење potrošača će i dalje gajiti tu tradiciju kroz cenovnu pozicioniranost 10-15% ispod najjeftinijeg i kvalitetom ništa lošijim od onog za koji su se proizvođači najradije opredeljivali. Plan kompanije DIS je da se u narednom periodu broj proizvoda Dobro konstantno povećava i kupcima budu dostupni svi artikli koji zadovoljavaju Dobro cenu i Dobro kvalitet (prema DIS, 2011).

Proizvodi trgovinske marke Mercator prepoznatljivi su po znaku Mercatora i plavoj traci na pakovanju. Na policama Mekatora i Rode nalazi se više od 300 proizvoda raspoređenih u 8 linija (prema Mercator, Roda, 2011).

Pored kabinetskih, sprovedeno je i terensko istraživanje svesnosti i prihvatanja trgovinskih marki. Uzorak čini 350 kupaca u maloprodajnim objektima u Beogradu - po 70 kupaca u prodajnim objektima sledećih maloprodajnih lanaca: Idea, Maxi, Mercator, Roda i Vero. Polovinu anketiranih predstavljali su kupci koji često kupuju u određenom maloprodajnom objektu, tako da su upoznati sa ponudom i uslugama. Pripreme za istraživanje trajale su od juna 2010. godine, a njihov terenski deo je obavljen septembra iste godine. Metoda prikupljanja podataka je lični intervjui (ispred maloprodajnih objekata – nakon obavljenе kupovine od strane kupaca). Na pitanje da li znaju da maloprodavci

imaju svoje trgovinske marke, 20% ispitanika je dalo negativan odgovor. Na pitanje: koje trgovinske marke maloprodavaca znate? odgovori su sledeći: Liliy (40% ispitanika), Favola (40%), Mercator (40%), Premia (38%), K Plus (35%), Mistral (35%), Fedela (31%), Adut (25%), Alba (23%), nijednu (20%). Preko 90% ispitanika je zadovoljno kupljenim proizvodima. Na otvoreno pitanje u pogledu ključnog razloga kupovine (zašto kupujete proizvode sa trgovinskom markom?), većina ispitanika je navela cenu.

### **Faktori koji utiču na razvoj trgovinskih marki**

Trgovinske marke su u početku bile pozicionirane pre svega na osnovu niskih cena. Naime, maloprodavci su ostvarivali profit, tako što su preuzimali učešće od proizvođača sa manje poznatim markama (tzv. „B“ markama), dok se vodeće marke proizvođača (tzv. „A“ marke) i dalje dobro prodaju. Vremenom, maloprodavci su počeli da uvode „A“ marke veće cene, tako da su postali konkurenti i „A“ markama proizvođača.

Prema rezultatima istraživanja koje je sproveo Ipsos, aprila 2010. godine (The 2010 Retail business market research handbook) potrošači smatraju da su trgovinski brendovi isti ili bolji u odnosu na brendove proizvođača na osnovu sledećih kriterijuma:

- dobra vrednost za novac (89% ispitanika),
- proizvodi zadovoljavaju želje potrošača (87%),
- odgovarajući proizvodi (87%),
- dobri proizvodi za porodicu (86%),
- proizvodi koje traži porodica (83%),
- proizvodi sa dobrim ukusom (81%),
- proizvodi kojima se veruje (80%),
- visok kvalitet proizvoda (73%),
- jedinstveni proizvodi (69%),
- inovativni proizvodi (69%),
- odgovarajuće pakovanje (65%).

Ključni faktori koji utiču na razvoj trgovinskih marki, tj. izbor istih od strane kupaca su:

- cena – niža cena proizvoda sa trgovinskom markom (Baltas, 1997, Tzimitra-Kalogianni at al, 2002, Chaniotakis at al, 2009, Frank, 2010) – cena je niža do 30% u poređenju sa konkurentnim brendiranim proizvodima proizvođača. Razlika u ceni je uglavnom rezultat činjenice da se proizvodi sa trgovinskom markom ne oglašavaju i ne postoje tro-

škovi ulaska proizvoda na mesto prodaje. U Srbiji, trgovinske marke su kasnije uvedene i uglavnom se diferenciraju po nižoj ceni. U razvijenijim zemljama, u kojima su trgovinske marke pre uvedene i prihvaćene, pojedini proizvodi sa trgovinskom markom se diferenciraju i na osnovu veće cene.

- Cena – veća cena proizvoda sa trgovinskom markom (Conn, 2005, Liu, Wang, 2008) – maloprodavci se u razvijenim zemljama u „cenovnoj borbi“ sa proizvođačima preusmeravaju od jeftinih ka „premijskim“ trgovinskim markama za specifične tržišne segmente. Maloprodavci uvode nove proizvode veće cene, istog ili boljeg kvaliteta u odnosu na vodeće brendove proizvođača. Naime, konkurentna prednost maloprodavaca nije više samo niža cena proizvoda (u odnosu na proizvođače), već kvalitet, što žele dodatno da iskažu većom cenom. Pružaju dodatnu vrednost potrošačima, kao što su npr. organski proizvodi. Visok kvalitet novih proizvoda sa trgovinskom markom je sredstvo maloprodavaca za diferenciranje i stvaranje lojalnosti.
- Nezavisno od cene, specijalizovani maloprodavci, supermarketi i lanci, kao što su npr. Starbucks i Tesco, pružaju visoko kvalitetna potrošna dobra i iskustva, uz visoku maržu, što utiče na povećanje broja lojalnih i profitabilnih potrošača. Trgovinske marke se više ne odnose samo na tzv. „me-too“ rešenja, tj. imitacije proizvoda proizvođača. Trgovinske marke se proširuju na ekskluzivne marke, odličnog kvaliteta, koje su dobre kao i marke proizvođača (Conn, 2005).
- Vrednost za novac – kada su uvedeni, proizvodi sa trgovinskom markom su percipirani kao proizvodi slabijeg kvaliteta i kao jeftinije verzije sličnih brendiranih proizvoda proizvođača. Međutim, vremenom, kvalitet proizvoda se poboljšavao, tako da se smatra da pružaju visoku vrednost (za dati novac). Tendencija poboljšanja kvaliteta vodi smanjenju cenovne razlike (Chaniotakis et al, 2009).
- Kvalitet i cena – su dva najznačajnija kriterijuma prilikom izbora trgovinskih marki. Kvalitet i cena su u pozitivnoj korelaciјi sa zadovoljstvom potrošača, jer podstiču verovanje potrošača da trgovinske marke nude vrednost za novac (Chaniotakis et al, 2009).
- Kvalitet i jedinstveno pozitivno iskustvo potrošača – potrošači će probati novi proizvod sa trgovinskom markom bar jednom, jer su radoznali; a da li će nastaviti sa kupovinom, zavisi od kvaliteta proizvoda i iskustva (Conn, 2005).
- Poverenje u maloprodajni lanac i trgovinsku marku na pakovanju proizvoda (Vaidyanathan, Aggarwal, 2000).
- Menjanje imidža trgovinskih marki – tradicionalno, smatralo se da su proizvodi sa trgovinskom markom niže cene i kvaliteta. Međutim, percepcije potrošača se značajno menjaju u korist trgovinskih marki (As-

hokkumar, Gopal, 2009). Iako se strategije brojnih maloprodavaca još uvek fokusiraju na imitacije brendova proizvođača, cena više nije jedina konkurentna prednost. Maloprodavci utiču na percepcije potrošača u konkurenciji sa proizvođačima na osnovu drugih faktora kao što su: kvalitet, vrednost za novac, prilagođavanje proizvoda potrošačima itd.

- Inovacije proizvoda - posebno u oblasti zdravstvenih zahteva. Tako, američki maloprodavci nude nove proizvode koji su u skladu sa zahtevima potrošača za zdravijim izborima (PLMA, 2011). Prema rezultatima istraživanja potrošača SAD, 2010. godine, 30% ispitanika je izjavilo da kupuju organske proizvode sa trgovinskom markom (Frank, 2010).
- Da bi se uvele i prihvatile inovacije, maloprodavci bi trebalo da primenjuju osnovne principe brendiranja (koje primenjuju i proizvođači). Naime, brend je više nego samo ime ili logo. To je set asocijacija u svesti potrošača – zbir svega što brend predstavlja za potrošača (Conn, 2005).
- Percipirana ekonomска situacija – smanjenje kupovne moći potrošača i raspoloživog dohotka domaćinstava podstiče prihvatanje trgovinskih marki (Tzimitra-Kalogianni at al, 2002, Lamey at al, 2007, Chaniotakis at al, 2009).
- Recesija je takođe doprinela prihvatanju trgovinskih marki od strane potrošača. Odnosno, recesija čini potrošače svesnijim u pogledu troškova i cene (Bair, 2010). Prema rezultatima istraživanja (The 2010 Retail business market research handbook) 91% američkih kupaca koji kupuju proizvode sa trgovinskom markom, nastaviće isto i posle recesije. Na drugoj strani, samo 8% anketiranih potrošača je izjavilo da će posle recesije prestati sa kupovinom trgovinskih marki. Preusmeravanje ka trgovinskim markama je počelo pre recesije, ali se nastavlja. Brojni potrošači imaju dobro iskustvo sa trgovinskim markama i potreban im je dobar razlog da bi se vratili ka markama proizvođača (The 2010 Retail business market research handbook, Frank, 2010).
- Pakovanje – Prema rezultatima istraživanja potrošača SAD, 2010. godine, 30% ispitanika je izjavilo da dizajn pakovanja utiče na njihovu odluku o kupovinu proizvoda sa trgovinskom markom (Frank, 2010).
- Informisanost i obrazovanost potrošača – poređenjem sastojaka proizvoda trgovinskih i marki proizvođača, potrošači shvataju da se radi o sličnim ili istim proizvodima (prema Bair, 2010).
- Profil potrošača – varijable, kao što su godine, obrazovanje, socijalna uključenost, dohodak itd. određuju profil potrošača – a isti utiče na odluku o izboru trgovinske ili marke proizvođača (Ashokkumar, Gopal, 2009).

- Integrисane komunikacije sa potrošačima – putem svih kanala – od marse, preko nedeljnih flajera, oglašavanja putem medija, web sajta do oče i ponašanja zaposlenih (Conn, 2005).

## Zaključna razmatranja

Trgovinske marse su prisutne na tržištu duže od 100 godina, a ubrzani razvoj ostvaruju u poslednjih nekoliko decenija. Tržišno učeće trgovinskih marse je različito po zemljama i kategorijama proizvoda. U pojedinim zemljama učeće je veće od 40% (npr. u Švajcarskoj, Velikoj Britaniji, Slovačkoj, Španiji, Nemačkoj). U Srbiji, Delta Maxi Grupa je početkom 2003. godine počela razvoj sopstvene robne marse, a zatim su i drugi maloprodavci počeli da uvode svoje – trgovinske marse. Dalji razvoj trgovinskih marse zavisi od informisanosti, obrazovanosti i ukupnog profila potrošača; strategija maloprodavaca i proizvođača – kvaliteta, cene i drugih za potrošače bitnih karakteristika proizvoda trgovinskih i marse proizvođača.

## Literatura

- Ashokkumar, S., Gopal, S. (2009), “Diffusion of Innovation in Private Labels in Food Products”, The Icfai University Journal of Brand Management, Vol. VI, No. 1, 35-56.
- Bair, J., (2010), “Demand by cost-conscious buyers boosts private-label production”, Central Penn Business Journal, January 29, 3-5.
- Baltas, G. (1997), “Determinants of store brand choice: Abehavioural analysis”, Journal of Product & Brand Management, 6(5), 315–332.
- Chaniotakis, I., Lymperopoulos, C., Soureli, M., (2009), “A Research Model for Consumers’ Intentions of Buying Private Label Frozen Vegetables”, Journal of Food Products Marketing, 15, pp. 152–163.
- Conn, C., (2005), “Innovation in Private- Label Branding”, Design Management Review, Spring, 55-62.
- Dis, Robna marka Dobro, [www.dismarket.rs](http://www.dismarket.rs)
- Frank, J., (2010), „Exclusive PL Buyer Survey-Consumers Plan to Stick with Private Label; Price Remains the Reason”, PL Buyer, August, 6-10.
- Hassan, D., Monier-Dilhan, S., (2006), “National Brands and Store Brands: Competition Through Public Quality Labels”, Agribusiness, Vol. 22 (1) 21–30.
- Heese, H. (2010), “Competing with Channel Partners: Supply Chain Conflict When Retailers Introduce Store Brands”, Naval Research Logistics, Vol. 57, 441-459.
- Hoch S., Banerji S., (1993), “When do private labels succeed?”, Sloan Management Review, 34 (4), 57-67.
- Lamey, L., Deleersnyder, B., Dekimpe, M., & Steenkamp, J. (2007), “How Business Cycles Contribute to Private-Label Success: Evidence from the United States and Europe”, Journal of Marketing, Vol. 71 (January) 1–15.

- Liu, T., Wang, C., (2008), "Factors affecting attitudes toward private labels and promoted brands", Journal of Marketing Management, 2008, Vol. 24, No. 3-4, pp. 283-298.
- Maxi, Maxi brendovi, [www.maxi.rs](http://www.maxi.rs)
- Mercator, Trgovačka marka, [www.mercator.rs](http://www.mercator.rs)
- Private Label Manufacturers Association – PLMA, Store Brand Growth: the Trend Continues, PLMA 2011.
- Roda, Trgovačka marka, [www.roda.rs](http://www.roda.rs)
- Sasinandini, S., Lysander, H., (2010), "Apparel Private Label Brands and Store Patronage", Advances In Management, Vol. 3 (6), 33-41.
- Sethuraman, R., Catherine, C., (1999), "Factors Influencing the Price Premiums that Consumers Pay for National Brands over Store Brands," The Journal of Product and Brand Management, Vol. 8, No. 4, pp. 340-50.
- The 2010 Retail Business Market Research Handbook, Private Label, pp. 184-187.
- Tzimitra-Kalogianni, I., Kamenidou, I., Priporas, C., & Tziakas. V. (2002), "Private label milk and Greek consumers' behavior", New Medit, 2, 29–33.
- Univerexport, Trgovinska marka Baš Baš, [www.univerexport.rs](http://www.univerexport.rs)
- Vaidyanathan, R. & Aggarwal, P. (2000), "Strategic brand alliances: Implications of ingredient branding for national and private label brands", Journal of Product & Brand Management, 9(4), 214–228.

## THE DEVELOPMENT OF PRIVATE LABELS

### Abstract

Retailers are introducing their own - the trade mark. There is growing competition among private labels and brands of manufacturers. On the other hand, consumers are increasingly accepting private labels. Retailers answers with the introduction of new products and offering greater value to consumers. Manufacturers produce for retailers because they have additional profits and increase the number of products (which produce) on the shelves of retailers.

In addition to desk research of the development of private labels in Europe and especially Serbia, it was conducted field research of awareness and acceptance of private labels. In Serbia, the private labels in the agri-food sector are present since 2003. The results of field research show that 20% of respondents did not know that there are private labels. Over 90% of respondents are satisfied with the purchase of products with private labels. On the development of private labels influence: information, education, purchasing power and demand of consumers; strategies of retailers and manufacturers in terms of private labels and national brands.

**Key words:** private labels, consumers, retailers, agri-food sector.