



“Economic Outlook (Ekonomski pogledi, ISSN 1450-7951) has entered into an electronic licensing relationship with EBSCO Publishing, the world's most prolific aggregator of full text journals, magazines and other sources. The full text of Economic Outlook (Ekonomski pogledi) can be found on EBSCO Publishing's upgraded database once the collection is complete.”

“Часопис Економски погледи је ушао у процес електронског лицензирања са EBSCO Publishing, најпотпунијом светском базом података (“најплоднијим агрегатором”) комплетних текстова из часописа, журнала и осталих извора. Пуни текст Економских погледа наћи ће се на унапређеној (апгрејдованој) верзији те базе података (EBSCO Publishing) када се колекција комплетира.”

УДК: 33

ISSN 1450-7951

Online ISSN 2334-7570

ЧАСОПИС ЗА ПИТАЊА ЕКОНОМСКЕ ТЕОРИЈЕ И ПРАКСЕ
MAGAZINE FOR ECONOMIC THEORY AND PRACTICE
MATTERS

ЕКОНОМСКИ ПОГЛЕДИ

- ECONOMIC OUTLOOK -

Vol. 15, број 3



Косовска Митровица, новембар 2013.

УДК: 33

ISSN 1450-7951

Online ISSN 2334-7570

ЕКОНОМСКИ ПОГЛЕДИ
ECONOMIC OUTLOOK

ЧАСОПИС ЗА ПИТАЊА ЕКОНОМСКЕ ТЕОРИЈЕ И ПРАКСЕ
MAGAZINE FOR ECONOMIC THEORY AND PRACTICE MATTERS

Vol. 15, број 3

Издавач:

Научно-истраживачки центар Економског факултета Универзитета у
Приштини са привременим седиштем у Косовској Митровици
(Колашинска 156, 38220 Косовска Митровица, Србија)

За издавача:

Проф. др Звездица Симић, декан

Главни и одговорни уредник:

Проф. др Иван Миленковић

Секретар редакционог одбора и техничка припрема:

дипл.инж. Срђан Милосављевић

Тираж: 300 примерака

Штампа: Кварк, Краљево

Рукописи на српском, руском и енглеском језику се достављају
електронским путем на: pogledi.eko@pr.ac.rs и подлежу анонимном
рецензирању

Manuscripts should be submitted in Serbian, Russian or English

Од 2008. год. часопис се налази на листи категоризованих часописа
које објављује Народна и универзитетска библиотека у Београду и
тренутно има категорију **M52**

Часопис излази четири пута годишње и, осим у папирној верзији,
излази и у електронској верзији

<http://www.ekonomskipogledi.pr.ac.rs>

РЕДАКЦИОНИ ОДБОР (EDITORIAL BOARD)

проф. др Љиљана Арсић, Економски факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **др Иван Божовић**, Економски факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **проф. др Јелена Божовић**, Економски факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **проф. др Тања Вујовић**, продекан Економског факултета у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **Elena Gennadyevna Popkova, Ph.D.**, Department of FSBEI HPO, Volgograd State Technical University, Russia; **проф. др Мирјана Глигоријевић**, Економски факултет Универзитета у Београду; **проф. др Александар Доганић**, Економски факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **Yuriy A. Doroshenko**, full doctor of economics, doctor of Science, full professor, Director of the Institute of Economics and Management, Belgorod University of Economy and Technological Sciences, Russia; **др Звездан Ђурић**, Београдска пословна школа; **Manuela Epure, Ph.D.**, Spiru Haret University, Bucharest, Romania; **проф. др Радмила Јаничић**, Факултет организационих наука Универзитета у Београду; **проф. др Тибор Киш**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Новак Кондић**, декан Економског факултета Универзитета у Бањалуци, Република Српска, БиХ; **др Александар Костић**, Економски факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **проф. др Слободан Лакић**, Економски факултет Универзитета Црне Горе, Подгорица, Црна Гора; **проф. др Мирјана Маљковић**, Економски факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **др Драгић Марих**, Економски факултет у Косовској

Митровици Универзитета у Приштини; **проф. др Срећко Милачић**, ректор Универзитета у Приштини, Економски факултет у Косовској Митровици; **проф. др Драгана Миленковић**, Економски факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **проф. др Славомир Милетић**, Економски факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **проф. др Јован Митровић**, Економски факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **проф. др Радмила Мицић**, Економски факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **проф. д-р Пече Недановски**, Економски факултет, проректор Универзитета „Св.Кирил и Методиј“ у Скопљу, Македонија; **проф. др Саша Обрадовић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **проф. др Владан Павловић**, Економски факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **проф. д-р Кирил Постолов**, Економски факултет Универзитета „Св.Кирил и Методиј“ у Скопљу, Македонија; **проф. др Небојша Стошић**, Економски факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **Viktoria Ivanovna Tinyakova, Ph.D.**, Faculty of Economics, Voronezh Economic University, Russia; **проф. др Славиша Трајковић**, продекан Економског факултета у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **проф. др Никола Фабрис**, Економски факултет Универзитета у Београду и Главни економиста Централне банке Црне Горе; **проф. др Хасан Ханић**, декан Београдске банкарске академије; **Julian Z. Schuster (Жељан Шустер), Ph.D.**, Provost, Senior Vice President and Chief Operating Officer at Webster University, U.S.A.

РЕЦЕНЗИОНИ ОДБОР – REFEREE COMMITTEE
Домаћи рецензиони одбор часописа „Економски погледи“
National Referee Committee of the Magazine “Economic Outlook”

проф. др Слободан Аћимовић, Економски факултет Универзитета у Београду; **проф. др Софија Аџић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Бранко Бал**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Јелена Бировљев**, продеканка Економског факултета у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Предраг Бјелић**, Економски факултет Универзитета у Београду; **др Јасмина Богџић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **проф. др Саша Бошњак**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Петар Веселиновић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **проф. др Емилија Вуксановић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **проф. др Ненад Вуњак**, декан Економског факултета у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Владимир Вучковић**, Факултет за међународну економију Мегатренд универзитета, Београд; **проф. др Милан Гашовић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Љиљана Дмитровић Шапоња**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Даница Дракулић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Дејан Ерић**, директор Института економских наука, Београд; **др Вера Зеленовић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду и Регионална привредна комора Нови Сад; **проф. др Дејан Јакшић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Душан Јоксимовић**, Факултет за компјутерске науке Универзитета Мегатренд, Београд; **проф. др Славица Јоветић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **проф. др Горанка Кнежевић**, Пословни факултет Универзитета Сингидунум, Београд; **проф. др Снежана Кнежевић**, Факултет организационих наука

Универзитета у Београду; **проф. др Оскар Ковач**, Факултет за међународну економију Мегатренд универзитета, Београд; **проф. др Љубица Комазец**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Јелена Кочовић**, Економски факултет Универзитета у Београду; **проф. др Борко Крстић**, Економски факултет Универзитета у Нишу; **проф. др Мирко Кулић**, Правни факултет за привреду и правосуђе, Нови Сад; **др Исидора Љумовић**, Економски институт у Београду; **проф. др Ерика Малешевић**, Факултет техничких наука Универзитета у Новом Саду; **проф. др Марко Маловић**, Институт економских наука, Београд; **проф. др Јово Медојевић**, Природно-математички факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **проф. др Наташа Миленковић**, Универзитет Мегатренд, Београд; **проф. др Гордана Миловановић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **проф. др Дејан Миљковић**, Факултет за међународну економију Мегатренд универзитета, Београд; **проф. др Саша Муминовић**, научни сарадник Економског института, Београд; **проф. др Оља Мунитлак Ивановић**, Универзитет Educons, Нови Сад; **др Горан Николић**, Институт за европске студије, Београд; **проф. др Благоје Новићевић**, Економски факултет Универзитета у Нишу; **проф. др Синиша Остојић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **др Дарко Пантелић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Раде Поповић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Бранко Ракита**, Економски факултет Универзитета у Београду; **др Владимир Ристановић**, Факултет за међународну економију Мегатренд универзитета, Београд; **проф. др Лидија Ромић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Мирко Савић**, Економски

факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **др Мартон Сакал**, продекан Економског факултета у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Симо Стевановић**, Пољопривредни факултет Универзитета у Београду; **др Сандра Стојадиновић Јовановић**, Економски факултет Универзитета у Београду; **др Леонас Толваишис**, Факултет за европске правно-политичке студије, Нови Сад; **проф. др Славица Томић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду;

проф. др Ана Трбовић, декан ФЕФА; **проф. др Нада Тривић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Пере Тумбас**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Винка Филиповић**, Факултет организационих наука Универзитета у Београду; **проф. др Сања Филиповић**, Економски институт, Београд; **проф. др Миленко Целетовић**, проректор Универзитета Educons, Нови Сад; **проф. др Ласло Шереш**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду.

**Међународни рецензиони одбор часописа „Економски погледи“
International Referee Committee of the Magazine “Economic Outlook”**

Elena Sergeevna Akopova, Ph.D., Rostov State University of Economics, Russia; **Cristina Barna, Ph.D.**, University of Bucharest & Vice-President of Pro Global Science Association, Romania; **др Драгана Башић**, Економски факултет Универзитета у Бањалуци, Република Српска, БиХ; **Ieva Brence, Ph.D.**, University College of Economics and Culture, Riga, Latvia; **prof. dr. sc. Маријан Цингула**, Економски факултет Свеучилишта у Загребу, Хрватска; **Jeff French, Ph.D.**, Visiting Professor at Brunel University & Brighton University and a Fellow at Kings College University of London, U.K.; **dr. sc. Теа Гоља**, Одјел за економију и туризам „dr. Мијо Мирковић” Свеучилишта Јурја Добриле у Пули, Хрватска; **Amitabh Gupta, Ph.D.**, University of Delhi, India; **Wim Heijman, Ph.D.**, Head of Department, Wageningen University, the Netherlands; **проф. др Ратимир Јовићевић**, Montenegro Business School Универзитета „Медитеран“ у Подгорици, Црна Гора; **prof. dr. sc. Љубо Јурчић**, Економски факултет Свеучилишта у Загребу, Хрватска; **prof. dr. sc. Зденко Клепић**, Економски факултет Свеучилишта у Мостару, БиХ; **проф. др Милован Крњајић**, School of Mathematics, Statistics & Applied Mathematics,

National University of Ireland, Galway, Ireland; **dr. sci. Сенада Куртановић**, ванредни професор Економског факултета Универзитета у Бихаћу, БиХ; **dr. sci. Сафет Куртовић**, ванредни професор Економског факултета у Мостару Универзитета „Демал Биједић“, БиХ; **проф. д-р Вера Наумовска**, Економски факултет Универзитета Св.Кирил и Методиј, Скопље, Македонија; **Camelia Oprean, Ph.D.**, Faculty of Economics, University Lucian Blaga of Sibiu, Romania; **Viktoriya Ostravskaya, Ph.D.**, North-Caucasian Federal University, Stavropol, Russia; **проф. др Миленко Поповић**, Montenegro Business School Универзитета „Медитеран“ у Подгорици, Црна Гора; **д-р Благоица Ризоска Тулов**, Euro College, University Studies, Куманово, Македонија; **Victoria N. Ryapukhina, Ph.D.** (econom), Assistant Professor, Belgorod University of Economy and Technological Sciences, Russia; **Irina A. Somina, Ph.D.** (econom), Belgorod University of Economy and Technological Sciences, Russia; **Suzanne Suggs, Ph.D.**, Institute of Public Communication, University of Lugano, Switzerland; **Prof. Ing. Viola Šebestíková, CSc.**, VŠB-TU Ostrava, Czech Republic; **prof. dr. sc. Весна Вашичек**, Економски факултет Свеучилишта у Загребу, Хрватска; **Ekatarina Volkova, Ph.D.**, Luxembourg.

САДРЖАЈ / CONTENT

Оригинални научни радови / Original scientific papers

Срећко Милачић, Тадија Ђукић, Милош Павловић АНАЛИЗА ТОКОВА ГОТОВИНЕ ПРЕДУЗЕЋА ДУВАНСКЕ ИНДУСТРИЈЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ.....	1
Srećko Milačić, Tadija Đukić, Miloš Pavlović CASH FLOW ANALYSIS OF THE COMPANIES IN TOBACCO INDUSTRY IN REPUBLIC OF SERBIA	

Радојко Лукић УПРАВЉАЊЕ ТРОШКОВИМА ОКРУЖЕЊА У МАЛОПРОДАЈИ ХРАНЕ	21
Radojko Lukić COST MANAGEMENT ENVIRONMENT RETAIL FOOD	

Горан Николић ТЕНДЕНЦИЈЕ ГЛАВНИХ СВЕТСКИХ ЕКОНОМИЈА У ДРУГОЈ ДЕЦЕНИЈИ 21. ВЕКА - РЕБАЛАНС ГЛОБАЛНЕ МОЋИ И ПОСЛЕДИЦЕ ПО СРБИЈУ	45
Goran Nikolić TENDENCIES OF THE LEADING WORLD ECONOMIES IN THE SECOND DECADE OF THE 21st CENTURY – THE GLOBAL POWER REBALANCING AND THE CONSEQUENCES FOR SERBIA	

Прегледни радови / Review articles

Благоје Новићевић, Ирена Беговић ФУНКЦИОНИСАЊЕ УРАВНОТЕЖЕНОГ СИСТЕМА МЕРА ПЕРФОРМАНСИ У УСЛОВИМА ИЗРАЖЕНЕ КОНКУРЕНЦИЈЕ	69
Blagoje Novičević, Irena Begović FUNCTIONING OF BALANCED SCORECARD SYSTEM IN STRONG COMPETITION	

Иван Божовић, Соња Живојиновић РЕГИОНАЛНИ РАЗВОЈ СРБИЈЕ У ПРОЦЕСУ ПРИДРУЖИВАЊА ЕВРОПСКОЈ УНИЈИ	85
Ivan Božović, Sonja Živojinović REGIONAL DEVELOPMENT OF SERBIA IN THE PROCESS OF ACCESSION TO THE EUROPEAN UNION	

Кристина Мијић, Милан Пасула, Бојан Рупић ИСТРАЖИВАЊЕ ПЕРФОРМАНСИ СЕКТОРА ЗА ПРУЖАЊЕ РЕВИЗОРСКИХ УСЛУГА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ	101
Kristina Mijić, Milan Pasula, Bojan Rupić THE PERFORMANCES OF AUDIT SECTOR IN SERBIA	

Стручни радови / Professional articles

Витомир Старчевић, Анкица Јовичић, Огњен Зупур
КРЕДИТИРАЊЕ И ИНВЕСТИЦИОНО БАНКАРСТВО
У ФУНКЦИЈИ РАЗВОЈА ПРИВРЕДЕ БиХ.....115
Vitomir Starčević, Ankica Jovičić, Ognjen Zupur
LOAN PROVISION AND INVESTMENT BANKING IN THE FUNCTION
OF THE BIH ECONOMY

Дубова Јулија Игоревна
ОБРАЗ РЕГИОНА КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО 139
Dubova Юliя Igorevna
IMAGE OF THE REGION AS A COMPETITIVE ADVANTAGE

Островская Виктория Николаевна, Воронцова Галина Владимировна,
Момотова Оксана Николаевна
ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ
ФОРМИРОВАНИЯ БЛАГОПРИЯТНОГО БРЕНДА
СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ КАК МЕСТА, ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОГО
ДЛЯ ТУРИЗМА 147
Островская Виктория Николаевна, Воронцова Галина Владимировна,
Момотова Оксана Николаевна
DEFINITION OF THE STRATEGIC DIRECTIONS OF FORMATION OF A
FAVORABLE BRAND OF STAVROPOL KRAI AS PLACE ATTRACTIVE TO
TOURISM

Gordana Nikčević
IMPACT OF NATIONAL CULTURAL VALUES ON
ORGANIZATIONAL CULTURE IN CONDITIONS OF MODERN
MANAGERIAL PROCESSES 157
Гордана Никчевић
УТИЦАЈ НАЦИОНАЛНИХ КУЛТУРНИХ ВРИЈЕДНОСТИ
НА ОРГАНИЗАЦИОНУ КУЛТУРУ У УСЛОВИМА САВРЕМЕНИХ
МЕНАѢЕРСКИХ ПРОЦЕСА

Миодраг Цветковић
АГИЛНОСТ ЛАНЦА СНАБДЕВАЊА У ТАКТИЧКИМ И
ОПЕРАТИВНИМ УСЛОВИМА..... 171
Miodrag Cvetković
SUPPLY CHAIN AGILITY IN TACTICAL AND OPERATIONAL
CONDITION

УПУТСТВО ЗА ПИСАЊЕ РАДА190
INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

**АНАЛИЗА ТОКОВА ГОТОВИНЕ ПРЕДУЗЕЋА
ДУВАНСКЕ ИНДУСТРИЈЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**
**CASH FLOW ANALYSIS OF THE COMPANIES IN TOBACCO INDUSTRY IN
REPUBLIC OF SERBIA**

Срећко Милачић^{*1}

Универзитет у Приштини, Економски факултет Косовска
Митровица, Србија

Тадија Ђукић

Универзитет у Нишу, Економски факултет, Србија

Милош Павловић*

Универзитет у Приштини, Економски факултет Косовска
Митровица, Србија

Сажетак: Биланс стања и биланс успеха, као традиционални финансијски извештаји не могу у довољној мери да одговоре захтевима корисника за оценом и анализом свих релевантних аспеката пословања предузећа. Из тог разлога јавља се потреба за анализом Извештаја о токовима готовине, који омогућава да се прати кретање новчаних средстава. Анализом Извештаја о токовима готовине, долази се до значјаних информација као што су способност предузећа да ствара готовину, ликвидност предузећа и др. У раду смо представили токове готовине предузећа дуванске индустрије у Републици Србији, и извршили њихову анализу. У нашој земљи у области дуванске индустрије послује четири предузећа и то: Philip Morris Ниш, БАТ Врање, ЈТИ Сента и Монус Београд. Осим наведених, у Србији је до 2007. године пословало и предузеће ДИГ Ђуилане. У последњем делу рада, урадили смо компаративни преглед на основу добијених резултата анализе и на крају смо дали одређени закључак.

Кључне речи: анализа извештаја о токовима готовине, Philip Morris Ниш, БАТ Врање, ЈТИ Сента, Монус Београд, ДИГ Ђуилане.

Abstract: The balance sheet and income statement, as the traditional financial statements, cannot be enough to meet the requirements of users for evaluation and analysis of all relevant aspects of business. For this reason there is a need for analysis of the Cash flow statement, which makes it possible to follow the movement of funds. Analysis of the Cash flow statement can give significant information to its users, such as the company's ability to generate cash, its liquidity etc. In this paper we present the cash flows of the tobacco industry in the Republic of Serbia, and carried out their analysis. In our country in the tobacco industry, there are four companies: Philip Morris Niš, BAT Vranje, JTI Senta and Monus Beograd. Except them, in the tobacco industry up to 2007. was company DIG Gnjilane. In the last part, we did a comparative review based on the analysis results, and at the end give conclusions.

Рад је резултат научно-истраживачког рада у оквиру пројекта III 47023 „Косово и Метохија између националног идентитета и евроинтеграција“ који финансира Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије.

¹ srecko.milacic@pr.ac.rs

Keywords: *balance sheet, income statement, Philip Morris Niš, BAT Vranje, JTI Senta, Monus Beograd, DIG Gnjilane.*

УВОД

Комплетан сет финансијских извештаја (биланс стања, биланс успеха, извештај о токовима готовине, извештај о променама на капиталу и напомене) пружа целовиту слику о пословању предузећа за одређени временски период. На основу „традиционалних“ финансијских извештаја, биланса стања и биланса успеха, корисници могу да стекну увид у финансијски положај и зарађивачку способност предузећа. Међутим, информације које су садржане у наведеним извештајима не могу у довољној мери да одговоре потребама корисника за анализом и оценом свих релевантних аспеката финансијског пословања предузећа, имајући у виду да пословни резултат исказан у билансу успеха често није поуздан индикатор способности предузећа да ствара готовину. Зато у пракси нису ретке ситуације да предузећа и поред високог нето добитка исказаног у билансу успеха имају смањење салда готовине и проблеме у одржавању текуће ликвидности.

Извештај о токовима готовине је законом прописани финансијски извештај који омогућава да се прати новац који улази и излази из пословања и то класификован кроз три групе активности: пословне, инвестиционе и финансијске.

Анализа Извештаја о токовима готовине представља динамичку анализу, којом се може доћи до информација о: успешности предузећа да генерише готовину из пословних активности, трендова у нето токовима готовине, главним факторима који утичу на позитивне или негативне нето готовинске токове и тако даље. Према томе, значај анализе извештаја о токовима готовине приликом пословног одлучивања како екстерних тако и интерних корисника финансијских извештаја је веома велики.

У овом раду, извршићемо анализу извештаја о токовима готовине предузећа дуванске индустрије у Републици Србији и извести одређене закључке.

1. ПРЕДУЗЕЋА ДУВАНСКЕ ИНДУСТРИЈЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

Према подацима Министарства финансија Републике Србије – Управа за дуван, у Србији тренутно послују четири предузећа која су регистрована за производњу дуванских производа. У регистар

произвођача дуванских производа уписани су (www.duvan.gov.rs/arhiva/analize, датум приступа 01.06.2013):

1. Philip Morris Operations АД Ниш;
2. British American Tobacco АД Врање;
3. „JT International“ АД Сента и
4. „Монус“ ДОО Београд.

Набројана предузећа регистрована су у Републици Србији и поседују лиценцу за прераду, производњу, увоз и извоз дувана и дуванских производа. Предузећа су сврстана у групу великих предузећа. Основни подаци о предузећима дати су у табели 1.

Табела 1.: Предузећа дуванске индустрије у Републици Србији

	PHILIP MORRIS OPERATIONS ADSA KONTROLNIM UČEŠĆEM PHILIP MORRIS HOLLAND HOLDINGS B.V. NIŠ Pravna forma: Otvoreno akcionarsko društvo Sedište: Niš - Crveni Krst, Bulevar 12. februar 74 Datum registracije: 11.06.2003.
	BRITISH AMERICAN TOBACCO AD, VRANJE Pravna forma: Otvoreno akcionarsko društvo Sedište: Vranje, Stefana Prvovenčanog 209 Datum registracije: 24.06.1997.
	JT INTERNATIONAL AKCIONARSKO DRUŠTVO SENTA Pravna forma: Otvoreno akcionarsko društvo Sedište: Senta, Cubotički drum 17 Datum registracije: 11.03.2000.
	MONUS PREDUZEĆE ZA PROIZVODNJU, SPOLJNU I UNUTRAŠNJU TRGOVINU I USLUGE DOO BEOGRAD Pravna forma: Društvo sa ograničenom odgovornošću Sedište: Beograd, Aleksandra Dubčeka 14 Datum registracije: 15.09.1993.

Извор: Агенција за привредне регистре, www.apr.gov.rs

Philip Morris Operations АД Ниш је део међународне компаније Philip Morris International која спада у светске водеће компаније дуванске индустрије. У 13 земаља налази се на првом месту по продаји а у 30 на другом. Послује у око 180 земаља света и запошљава више од 78 хиљада људи. У Србију је дошла 2003. године куповином Дуванске Индустрије Ниш. Најпознатији међународни брендови су Marlboro и L&M, а у Србији је, поред нових међународних брендова задржана и производња цигарета Бест и Classic које је производила ДИН.

Предузеће Philip Morris АД Ниш је у 2012. и 2011. години у свом билансу успеха исказало нето добитак и то 325.933 хиљаде динара у 2012. а у 2011, када је било и успешније 852.607 хиљада динара (табела 2).

**Табела 2.: Остварени финансијски резултат предузећа
Philip Morris АД Ниш за 2011 и 2012. годину**

(у хиљадама динара)

Финансијски резултат	2012.	2011.
Нето добитак	325.933	852.607
Нето губитак	-	-

Извор: Агенција за привредне регистре, www.apr.gov.rs

British American Tobacco АД Врање је део British American Tobacco, друге по величини дуванске групације у свету, основане још 1902. године. British American Tobacco је интернационална дуванска групација која послује на преко 180 тржишта и запошљава више од 56 хиљада људи широм света. Током више од 100 година пословања стекли су међународну репутацију као компанија која производи високо квалитетне дуванске робне марке. Данас заузима лидерску позицију на преко 50 тржишта у свету са 46 фабрика цигарета у 39 земаља. Производи преко 100 брендова, а најпознатији су: Dunhill, Kent, Lucky Strike i Pall Mall. У Србији је присутна од 1996. године а након приватизације Дуванске Индустије Врање, 3. септембра 2003. године постали су један од најзначајнијих страних инвеститора и највећи британски инвеститор у Србији. У фабрику у Врању уложено је више од 100 милиона евра што је резултирало четвороструким порастом производње и утрострученом продуктивношћу у односу на стање из 2003. године. Данас БАТ АД Врање запошљава око 300 људи у Србији и заузима једну од водећих позиција на домаћем тржишту.

За разлику од Philip Morris-а предузеће БАТ АД Врање је за обе посматране године исказало нето губитак и то у 2011. у износу од 1.061.520 хиљада динара и у 2012. години 1.891.904 хиљаде динара.

**Табела 3.: Остварени финансијски резултат предузећа
БАТ АД Врање за 2011 и 2012. годину**

(у хиљадама динара)

Финансијски резултат	2012.	2011.
Нето добитак	-	-
Нето губитак	1.891.904	1.061.520

Извор: Агенција за привредне регистре, www.apr.gov.rs

Japan Tobacco International (JTI) је међународни огранак компаније Japan Tobacco Inc., који производи и продаје брендове

познате широм света. ЈТИ је највећи светски произвођач цигарета са седиштем у Женеви и канцеларијама у више од 40 земаља. Маја 2006. године ЈТ International купио је фабрику Дуванска Индустрија Сента. Данас је то “ЈТ Internacional а.д. Сента”. У рекордном року од 11 месеци, ЈТИ је покренуо модерну производњу цигарета укупног капацитета од 5 милијарди цигарета годишње. Најпознатији брендови ове компаније су: Winston, Camel и Sobranie.

ЈТИ АД Сента је у 2011. години остварило нето губитак од 822.049 хиљада динара а у 2012. години нето губитак је износио 1.200.491 хиљаде динара.

**Табела 4.: Остварени финансијски резултат предузећа
ЈТ INTERNATIONAL АД Сента за 2011. и 2012. годину**
(у хиљадама динара)

Финансијски резултат	2012.	2011.
Нето добитак	-	-
Нето губитак	1.200.491	822.049

Извор: Агенција за привредне регистре, www.apr.gov.rs

Фабрика цигарета Монус је реномирани произвођач “Фаст” цигарета, Основано је 1993. године и првобитно се бавило трговином на велико робе широке потрошње. Стратешка одлука о новом развојном програму и инвестирању у делатност дуванске индустрије донета је 1999. године, а две године касније, створена је нова марка цигарета “Фаст”. На почетку се производила у погонима фабрика цигарета у Нишу, Врању и Подгорици. Квалитетном пословном стратегијом, “Фаст” постаје најпродаванија цигарета на тржишту СЦГ, 2002. године, што је резултирало одлуком о градњи сопствене фабрике цигарета у Инђији, заједно са компанијом „Инвеј“. Ово је била највећа гринфилд инвестиција у последњих десет година вредна 60 милиона евра у којој су учествовала предузећа Инвеј и Монус.

**Табела 5.: Остварени финансијски резултат предузећа
МОНУС Београд за 2011 и 2012. годину**
(у хиљадама динара)

Финансијски резултат	2012.	2011.
Нето добитак	117.353	21.268
Нето губитак	-	-

Извор: Агенција за привредне регистре, www.apr.gov.rs

Предузеће Монус ДОО Београд је у обе посматране године исказало нето добитак и то у 2011. години у износу од 21.268 хиљада динара, а у 2012. у износу од 117.353 хиљаде динара.

Осим наведених, у Србији је до 2007. године пословало и предузеће Дуванска индустрија Гњилане – ДИГ. „Косовска повереничка агенција“ која је основана од стране УНМИК администрације на Косову, 2007. године донела је одлуку о ликвидацији овог предузећа и путем тендера извршила продају имовине предузећа које је било у друштвеној својини.

2. АНАЛИЗА ТОКОВА ГОТОВИНЕ ПРЕДУЗЕЋА ДУВАНСКЕ ИНДУСТРИЈЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

У овом делу рада приказаћемо токове готовине (приливе и одливе) по активностима, као и ННТ (ННТ) по активностима за сва четири предузећа дуванске индустрије. Извршићемо анализу ових токова и израчунати показатеље квалитета:

1. Коефицијент квалитета продаје и
2. Коефицијент квалитета добити.

Коефицијент квалитета продаје показује однос између новчаних прилива од продаје и прихода од продаје. На основу њега могуће је видети који се износ прихода од продаје у току обрачунског периода наплати, односно конвертује у новчана средства. Добија се по следећој формули (Sylvestre & Urbanic, 1994, p.65):

$$\text{Коефицијент квалитета продаје} = \frac{\text{Новчани прилив од продаје}}{\text{Приходи од продаје}}$$

Идеална ситуација би била да овај коефицијент буде 1, што би значило да све што је пордато у току периода буде и наплаћено у истом периоду. Таква ситуација је остварива углавном у предузећима која продају своје производе за готово или унапред наплаћују своје услуге. Када је овај коефицијент већи од 1 то значи да предузећа своју робу наплаћују авансно.

Коефицијент квалитета добити показује однос између пословног добитка и нето новчаног тока из пословних активности. Добија се по формули (Sylvestre & Urbanic, 1994, p.65):

$$\text{Коефицијент квалитета добити} = \frac{\text{Пословни добитак}}{\text{ННТ из пословних активности}}$$

Овај коефицијент се користи за утврђивање одступања између добити исказане у билансу успеха и нето токова готовине остварених из пословних активности, тј. за утврђивање процентуалне разлике између пословног добитка обрачунског периода и ННТ из пословних активности истог периода.

2.1. Анализа токова готовине предузећа Philip Morris Operations АД Ниш

Анализом токова готовине по активностима за две посматране године примећујемо да је предузеће Philip Morris АД Ниш у 2012. години значајно увећало своју пословну активност у односу на претходну годину и то за скоро 21%. Међутим, одливи по основу пословних активности у односу на претходну годину порасли су за скоро 35% (табела 7), што је и утицало на то да ННТ по основу ових активности у 2012. години буде негативан и то у износу од 737.874 хиљаде динара. Према томе, може се рећи да је 2011. година била знатно успешнија од 2012. јер је предузеће, упркос мањем обиму активности, остварило позитиван ННТ по основу пословних активности у износу од 4.368.700 хиљада динара (табела 6).

ННТ по основу инвестиционих активности за обе године негативан што значи да предузеће улаже у раст и развој.

Табела 6.: Нето токови готовине предузећа Philip Morris Operations АД Ниш

(у хиљадама динара)

PHILIP MORRIS OPERATIONS АД НИШ				
АКТИВНОСТ	ННТ		РАЗЛИКА	
	2012.	2011.	Износ	%
ПОСЛОВНА	-737.874	4.368.700	-5.106.574	-116,90
ИНВЕСТИЦИОНА	-91.606	-106.637	15.031	14,10
ФИНАНСИЈСКА	280.412	-3.965.819	4.246.231	107,07
УКУПНО	-549.068	296.244	-845.312	-285,34

Извор: Агенција за привредне регистре, www.apr.gov.rs

Успешну 2011. годину предузеће је искористило за покривање обавеза по кредитима будући да је остварило негативан ННТ по основу активности финансирања и то у износу од 3.965.819 хиљада динара, док је у 2012. години, услед лошег пословања, било приморано да се задужује, што је резултирало позитивним ННТ по основу активности финансирања у износу од 280.412 хиљаде динара.

**Табела 7.: Приливи и одливи готовине по активностима
предузећа Philip Morris Operations АД Ниш**

(у хиљадама динара)

PHILIP MORRIS OPERATIONS АД НИШ				
ПОЗИЦИЈА	2012.	2011.	Разлика	%
ПРИЛИВИ ГОТОВИНЕ				
ПОСЛОВНЕ	56.193.622	46.545.010	9.648.612	20,73
ИНВЕСТИЦИОНЕ	107.795	102.564	5.231	5,10
ФИНАНСИЈСКЕ	512.937	0	512.937	-
УКУПНО	56.814.354	46.647.574	10.166.780	21,79
ОДЛИВИ ГОТОВИНЕ				
ПОСЛОВНЕ	56.931.496	42.176.310	14.755.186	34,98
ИНВЕСТИЦИОНЕ	199.401	209.201	-9.800	-4,68
ФИНАНСИЈСКЕ	232.525	3.965.819	-3.733.294	-94,14
УКУПНО	57.363.422	46.351.330	11.012.092	23,76

Извор: Агенција за привредне регистре, www.apr.gov.rs

**Табела 8.: Приказ врсте нето новчаних токова по активностима
предузећа Philip Morris Operations АД Ниш**

Токови готовине по основу	2012.	2011.
Пословних активности	-	+
Инвестиционих активности	-	-
Финансијских активности	+	-
Укупни нето ток готовине	-	+

На основу овога можемо закључити да је предузеће у 2012. години забележило лошије пословање у односу на претходну годину остваривши негативне ННТ и то за 285% мање (табела 8).

За потребе израчунавања показатеља квалитета потребни су нам, осим наведених и следећи подаци:

- из Извештаја о токовима готовине:

(подаци су исказани у хиљадама динара)

Приливи готовине по основу продаје предузећа Philip Morris АД Ниш		2012.	2011.
1. Продаја и примљени аванси	302	56.166.234	45.711.190

Извор: Агенција за привредне регистре, www.apr.gov.rs

- из биланса успеха:

(подаци су исказани у хиљадама динара)

Приходи од продаје и Пословни добитак предузећа Philip Morris АД Ниш		2012.	2011.
1. Приходи од продаје	202	17.936.539	15.930.946
III. Пословни добитак (201 – 207)	213	483.813	861.295

Извор: Агенција за привредне регистре, www.apr.gov.rs

**Табела 9.: Показатељи квалитета предузећа Philip Morris АД
Ниш**

Бр.	Показатељ	2012.	2011.
1.	Коефицијент квалитета продаје	$= \frac{56.166.234}{17.936.539} = 3,13$	$= \frac{45.711.190}{15.930.946} = 2,87$
2.	Коефицијент квалитета добити	—	$= \frac{861.295}{4.368.700} = 0,20$

Коефицијент квалитета продаје предузећа Philip Morris нам показује да је предузеће своју робу продавало авансно у обе пословне године, и да је у 2011. на сваки динар продате робе имало прилив по основу продаје и примљених аванса од 2,87 динара, а у 2012. години од 3,13 динара.

Коефицијент квалитета добити нам говори да постоји велика разлика између исказаног пословног добитка у билансу успеха и нето новчаног тока из пословних активности. Предузеће је у 2011. години успело да по основу ННТ из пословних активности извуче само 20% исказаног добитка, док је у 2012. години пословало са добитком упркос чињеници да је остварило негативан ННТ из пословних активности.

2.2. Анализа токова готовине предузећа British American Tobacco АД Врање

Увидом у кретање готовине по активностима предузећа British American Tobacco АД Врање и анализом структуре прилива и одлива по активностима примећујемо да је предузеће за обе посматране године остварило нето одливе готовине по основу пословних и инвестиционих активности, због чега је било приморано да се задужује што је резултирало нето приливе по основу активности финансирања. Предузеће је у обе посматране године остварило нето одливе готовине по основу активности инвестирања. Поражавајућа је чињеница да предузеће у обе посматране године исказало релативно уједначен нето одлив готовине по основу пословних активности који је у 2011. години износио 1.430.914 хиљаде динара, а у 2012. години 1.451.317 хиљада динара (табела 10).

У 2012. години су приметни већи приливи готовине у односу на 2011. годину по основу свих активности, али су и одливи готовине били већи и премашили су приливе. Позитиван ННТ у 2011. години у износу од 53.624 хиљаде динара, предузеће је

остварило искључиво захваљујући задуживању, јер је у тој години остварило позитиван ННТ по основу активности финансирања у износу од 1.531.366 хиљада динара.

Табела 10.: Нето токови готовине предузећа БАТ АД Врање
(у хиљадама динара)

БАТ АД Врање				
АКТИВНОСТ	ННТ		РАЗЛИКА	
	2012.	2011.	Износ	%
ПОСЛОВНА	-1.451.317	-1.430.914	-20.403	-1,42
ИНВЕСТИЦИОНА	-40.049	-46.828	6.779	14,48
ФИНАНСИЈСКА	1.484.757	1.531.366	-46.609	-3,04
УКУПНО	-6.609	53.624	-60.233	-112,32

Извор: Агенција за привредне регистре, www.apr.gov.rs

На основу токова готовине предузећа БАТ АД Врање, могло би се закључити да је пословање овог предузећа у посматране две године било изузетно лоше и да је предузеће како би очувало неку ликвидност било приморано да се задужује. Томе у прилог говоре позитивни ННТ по основу активности финансирања у обе посматране године, а негативни ННТ по основу друге две активности.

Табела 11.: Приливи и одливи готовине по активностима
предузећа БАТ АД Врање
(у хиљадама динара)

БАТ АД Врање				
ПОЗИЦИЈА	2012.	2011.	Разлика	%
ПРИЛИВИ ГОТОВИНЕ				
ПОСЛОВНЕ	15.232.657	12.696.684	2.535.973	19,97
ИНВЕСТИЦИОНЕ	26.807	24.071	2.736	11,37
ФИНАНСИЈСКЕ	5.572.172	3.569.364	2.002.808	56,11
УКУПНО	20.831.636	16.290.119	4.541.517	27,88
ОДЛИВИ ГОТОВИНЕ				
ПОСЛОВНЕ	16.683.974	14.127.598	2.556.376	18,09
ИНВЕСТИЦИОНЕ	66.856	70.899	-4.043	5,70
ФИНАНСИЈСКЕ	4.087.415	2.037.998	2.049.417	100,56
УКУПНО	20.838.245	16.236.495	4.601.750	28,34

Извор: Агенција за привредне регистре, www.apr.gov.rs

Табела 12.: Приказ врсте нето новчаних токова по активностима предузећа БАТ АД Врање

Токови готовине по основу	2012.	2011.
Пословних активности	-	-
Инвестиционих активности	-	-
Финансијских активности	+	+
Укупни нето ток готовине	-	+

На основу следећих података израчунали смо показатеље квалитета предузећа БАТ АД Врање.

- из Извештаја о токовима готовине:

(подаци су исказани у хиљадама динара)

Приливи готовине по основу продаје предузећа БАТ АД Врање		2012.	2011.
1. Продаја и примљени аванси	302	15.105.982	12.412.228

Извор: Агенција за привредне регистре, www.apr.gov.rs

- из биланса успеха:

(подаци су исказани у хиљадама динара)

Приходи од продаје и Пословни добитак предузећа БАТ АД Врање		2012.	2011.
1. Приходи од продаје	202	4.072.016	3.086.219
III. Пословни губитак (201 – 207)	214	543.765	899.283

Извор: Агенција за привредне регистре, www.apr.gov.rs

Предузеће БАТ АД Врање је у обе пословне године, своју робу продавало авансно, тако да није имало проблем са наплатом. У 2011. години на сваки динар прихода од продаје предузеће је остварило прилив по основу продаје од 4,02 динара, а у 2012. од 3,71 динар. Предузеће је у обе пословне године пословало са губитком тако да није било могуће израчунати други коефицијент.

Табела 13.: Показатељи квалитета предузећа БАТ АД Врање

Бр .	Показатељ	2012.	2011.
1.	Коефиц.квалитет а продаје	$= \frac{15.105.982}{4.072.016} = 3,71$	$= \frac{12.412.228}{3.086.219} = 4,0$
2.	Коефиц.квалитет а добити	—	—

2.3. Анализа токова готовине предузећа Japan Tobacco International АД Сента

Предузеће ЈТІ АД Сента је у 2011. години остварило негативан ННТ по основу пословних активности у износу од 1.981.715 хиљада динара, што је, услед задуживања, условило позитиван ННТ по основу активности финансирања и упркос негативном ННТ по основу инвестиционих активностима остварило на крају позитиван ННТ и то у износу од 10.316 хиљада динара. У 2012. години и поред тога што је остварен значајан напредак у токовима готовине по основу пословних активности јер је остварен позитиван ННТ по основу ових активности, предузеће је остварило негативан укупан ННТ и то у износу од 5.323 хиљаде динара. Разлог овоме јесу и значајне инвестиције које су узроковале да ННТ одлив по основу инвестиционих активности износи 418.902 хиљаде динара, што је за 113% више него у претходној години.

Табела 14.: Нето токови готовине предузећа ЈТІ АД Сента
(у хиљадама динара)

JT INTERNATIONAL АД СЕНТА				
АКТИВНОСТ	ННТ		РАЗЛИКА	
	2012.	2011.	Износ	%
ПОСЛОВНА	33.105	-1.981.715	2.014.820	101,67
ИНВЕСТИЦИОНА	-418.902	-195.990	-222.912	-113,74
ФИНАНСИЈСКА	380.474	2.188.021	-1.807.547	-82,61
УКУПНО	-5.323	10.316	-15.639	-151,60

Извор: Агенција за привредне регистре, www.apr.gov.rs

Табела 15.: Приливи и одливи готовине по активностима предузећа ЈТІ АД Сента
(у хиљадама динара)

JT INTERNATIONAL АД СЕНТА				
ПОЗИЦИЈА	2012.	2011.	Разлика	%
ПРИЛИВИ ГОТОВИНЕ				
ПОСЛОВНЕ	20.044.028	16.758.738	3.285.290	19,60
ИНВЕСТИЦИОНЕ	21.054	12.340	8.714	70,62
ФИНАНСИЈСКЕ	3.417.904	2.188.021	1.229.883	56,21
УКУПНО	23.482.986	18.959.099	4.523.887	23,86
ОДЛИВИ ГОТОВИНЕ				
ПОСЛОВНЕ	20.010.923	18.740.453	1.270.470	6,78
ИНВЕСТИЦИОНЕ	439.956	208.330	231.626	111,18
ФИНАНСИЈСКЕ	3.037.430	0	3.037.430	-
УКУПНО	23.488.309	18.948.783	4.539.526	23,96

Извор: Агенција за привредне регистре, www.apr.gov.rs

Табела 16.: Приказ врсте нето новчаних токова по активностима предузећа ЈТІ АД Сента

Токови готовине по основу	2012.	2011.
Пословних активности	+	-
Инвестиционих активности	-	-
Финансијских активности	+	+
Укупни нето ток готовине	-	+

Предузеће ЈТІ АД Сента је у 2012 години пословало успешније у односу на претходну годину, упркос чињеници да је у 2012. години ННТ био негативан, оно је у тој години остварило значајна инвестициона улагања и позитиван ННТ по основу пословних активности. На основу следећих података израчунали смо показатеље квалитета добити за ово предузеће.

- из Извештаја о токовима готовине:

(подаци су исказани у хиљадама динара)

Приливи готовине по основу продаје предузећа ЈТІ АД Сента		2012.	2011.
1. Продаја и примљени аванси	302	20.018.607	16.637.225

Извор: Агенција за привредне регистре, www.apr.gov.rs

- из биланса успеха:

(подаци су исказани у хиљадама динара)

Приходи од продаје и Пословни добитак предузећа ЈТІ АД Сента		2012.	2011.
1. Приходи од продаје	202	7.984.202	6.847.075
III. Пословни губитак (201 – 207)	214	785.586	360.618

Извор: Агенција за привредне регистре, www.apr.gov.rs

Предузеће ЈТІ АД Сента је, такође као и претходна два предузећа своју робу продавала авансно, па је у 2011. години на сваки динар обрачунатих прихода од продаје остварило 2,43 динара прилива од продаје и аванса, а у 2012. години 2,51 динар.

Табела 17.: Показатељи квалитета предузећа ЈТІ АД Сента

Бр.	Показатељ	2012.	2011.
1.	Коефиц.квалитета продаје	$= \frac{20.018.607}{7.984.202} = 2,51$	$= \frac{16.637.225}{6.847.075} = 2,43$
2.	Коефиц.квалитета добити	—	—

2.4. Анализа токова готовине предузећа Монус доо Београд

Предузеће Монус ДОО Београд је у обе пословне године имало добро и стабилно пословање. Обим пословне активности се у 2012. у односу на претходну годину смањио за 18,28%, међутим у тој години дошло је до значајног повећања ННТ по основу пословних активности. Наиме ННТ из пословних активности је у 2011. години износио 608.894 хиљаде динара, а у 2012. је порастао на 1.707.483 хиљаде динара.

У обе пословне године присутни су одливи по основу активности инвестирања. Добро пословање, омогућило је предузећу да смањи своје обавезе па је у обе посматране године дошло до значајног одлива средстава по основу активности финансирања. Све ово допринело је да предузеће у 2011. години оствари укупни ННТ у износу од 5.487 хиљада динара и у 2012. години 59.908 хиљада динара.

Табела 18.: Нето токови готовине предузећа Монус ДОО Београд
(у хиљадама динара)

МОНУС ДОО БЕОГРАД				
АКТИВНОСТ	ННТ		РАЗЛИКА	
	2012.	2011.	Износ	%
ПОСЛОВНА	1.707.483	608.894	1.098.589	180,42
ИНВЕСТИЦИОНА	-66.860	-56.638	-10.222	-18,05
ФИНАНСИЈСКА	-1.580.715	-546.759	-1.033.956	-189,11
УКУПНО	59.908	5.497	54.411	989,83

Извор: Агенција за привредне регистре, www.apr.gov.rs

Табела 19.: Приливи и одливи готовине по активностима предузећа Монус ДОО Београд (у хиљадама динара)

МОНУС ДОО БЕОГРАД				
ПОЗИЦИЈА	2012.	2011.	Разлика	%
ПРИЛИВИ ГОТОВИНЕ				
ПОСЛОВНЕ	11.302.889	13.848.679	-2.545.790	-18,28
ИНВЕСТИЦИОНЕ	0	179	-179	-
ФИНАНСИЈСКЕ	0	0	-	-
УКУПНО	11.302.889	13.848.858	-2.545.969	-18,38
ОДЛИВИ ГОТОВИНЕ				
ПОСЛОВНЕ	9.595.406	13.239.785	-3.644.379	27,52
ИНВЕСТИЦИОНЕ	66.860	56.817	10.043	17,68
ФИНАНСИЈСКЕ	1.580.715	546.759	1.033.956	189,11
УКУПНО	11.242.981	13.843.361	-2.600.380	-18,78

Извор: Агенција за привредне регистре, www.apr.gov.rs

Табела 20.: Приказ врсте новчаних токова по активностима предузећа Монус ДОО Београд

Токови готовине по основу	2012.	2011.
Пословних активности	+	+
Инвестиционих активности	-	-
Финансијских активности	-	-
Укупни нето ток готовине	+	+

Када се погледају приливи и одливи готовине овог предузећа, може се закључити да се оно може похвалити изузетно добрим пословањем и ликвидношћу током обе посматране године. На основу следећих података израчунали смо показатеље квалитета.

- из извештаја о токовима готовине:

(подаци су исказани у хиљадама динара)

Приливи готовине по основу продаје предузећа Монус ДОО Београд		2012.	2011.
1. Продаја и примљени аванси	302	11.293.023	13.793.935

Извор: Агенција за привредне регистре, www.apr.gov.rs

- из биланса успеха:

(подаци су исказани у хиљадама динара)

Приходи од продаје и Пословни добитак предузећа Монус ДОО Београд		2012.	2011.
1. Приходи од продаје	202	2.210.996	2.553.333
III. Пословни добитак (201 – 207)	213	332.332	379.654

Извор: Агенција за привредне регистре, www.apr.gov.rs

Предузеће Монус Београд је у посматраним годинама продавало робу авансно и по том основу у 2011. години на сваки динар обрачунатих прихода остварило 5,40 динара прилива готовине од продаје и примљених аванса, а у 2012. години тај прилив износио је 5,11 динара.

Табела 21.: Показатељи квалитета предузећа Монус ДОО Београд

Бр.	Показатељ	2012.	2011.
1.	Коефиц.квалитета продаје	$= \frac{11.293.023}{2.210.996} = 5,11$	$= \frac{13.793.935}{2.553.333} = 5,40$
2.	Коефиц.квалитета добити	$= \frac{332.332}{1.707.483} = 0,19$	$= \frac{379.654}{608.894} = 0,62$

Анализирајући коефицијент квалитета добити, долази се до закључка да је предузеће у 2011. години успевало да из ННТ по

основу пословних активности извуче чак 62% добити, док је у 2012. години тај проценат спао на свега 19%.

3. КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА ТОКОВА ГОТОВИНЕ ПРЕДУЗЕЋА ДУВАНСКЕ ИНДУСТРИЈЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ У 2011. И 2012. ГОДИНИ

У овом делу даћемо компаративни приказ токова готовине сва четири предузећа дуванске индустрије у Републици Србији. Прво ћемо приказати токове готовине у смислу да ли су остварени позитивни или негативни токови по основу пословних, инвестиционих и активности финансирања. Затим ћемо дати упоредни приказ предузећа по обиму пословне активности односно прилива готовине из пословних активности као и нето прилива/одлива готовине из ових активности и укупног нето прилива/одлива готовине и на крају извести одређене закључке.

Као што можемо видети у табели 22 по оствареним ННТ за обе посматране године једино се издваја предузеће Монус Београд, које је у обе посматране године имало уједначене приливе/одливе готовине. Наиме, само је ово предузеће у обе посматране године остварило позитивни ННТ по основу пословних активности, што је било довољно за покриће одлива по основу инвестиционих активности као и за покриће одлива по основу активности финансирања, будући да је овај период предузеће искористило за смањење обавеза према кредиторима. Осим њега, једино је предузеће Philip Morris и то само у 2011. години такође успело да из пословних активности покрије инвестиционе и финансијске одливе и оствари позитиван ННТ. У осталим случајевима, предузећа су лоше пословање морала да покривају задуживањем, односно приливима по основу активности финансирања, што у већини случајева и није било довољно да се на крају оствари позитиван ННТ.

Као што видимо, убедљиво највећи обим пословне активности у обе посматране године остварило је предузеће Philip Morris Ниш, иза њега више од 2 пута мањи обим активности има предузеће ЈТI Сента. Предузеће Монус Београд је у 2011. години остварило већи обим активности од предузећа БАТ Врање, док је у 2012. години БАТ Врање био на трећем месту (табела 23).

Табела 22.: Компаративни приказ предузећа по оствареним ННТ у 2011. и 2012. години

Предузеће	ННТ по основу следећих активности						ННТ	
	Пословних		Инвестиционих		Финансијских			
	2012.	2011.	2012.	2011.	2012.	2011.	2012.	2011.
Philip Morris Ниш	-	+	-	-	+	-	-	+
БАТ Врање	-	-	-	-	+	+	-	+
ЈТI Сента	+	-	-	-	+	+	-	+
Монус Београд	+	+	-	-	-	-	+	+

Табела 23.: Обим пословне активности у 2011. и 2012. години
(у хиљадама динара)

Предузеће	Приливи готовине по основу пословних активности	
	2012.	2011.
Philip Morris Ниш	56.193.622	46.545.010
БАТ Врање	15.232.657	12.696.684
ЈТІ Сента	20.044.028	16.758.738
Монус Београд	11.302.889	13.848.679

Најуспешније предузеће у 2009. години, по критеријуму остварених нето прилива готовине по основу пословних активности, јесте предузеће Philip Morris које је остварило ННТ од пословних активности у износу од 4.368.700 хиљада динара. Поред њега у 2009. години позитиван новчани ток остварило је и предузеће Монус, док су друга два предузећа за ову годину имала негативан ННТ по основу пословних активности. У 2012. години, издваја се предузеће Монус са позитивним ННТ од пословних активности и то у износу од 1.707.483 хиљаде динара, као и предузеће ЈТІ које је остварило скромнији позитиван ННТ од 33.105 хиљада динара. Најуспешније предузећа по овом критеријуму за обе посматране године јесте предузеће Монус Београд, јер је једино оно успело да у обе посматране године оствари позитиван ННТ по основу пословних активности.

Табела 24.: Нето прилив/одливи готовине по основу пословних активности

(у хиљадама динара)

Предузеће	Нето прилив/одливи готовине по основу пословних активности	
	2012.	2011.
Philip Morris Ниш	-737.874	4.368.700
БАТ Врање	-1.451.317	-1.430.914
ЈТI Сента	33.105	-1.981.715
Монус Београд	1.707.483	608.894

По критеријуму укупног ННТ у 2011. години сва предузећа остварила су позитиван ННТ. Као најуспешније предузеће по овом критеријуму издваја се Philip Morris, са ННТ од 296.244 хиљаде динара. У 2012. години само је предузеће Монус задржало тренд позитивног ННТ и то у износу 59.908 хиљада динара и уједно оно представља најуспешније предузеће по овом критеријуму.

Табела 25.: Укупни нето приливи/одливи готовине

(у хиљадама динара)

Предузеће	Укупни Нето приливи/одливи готовине	
	2012.	2011.
Philip Morris Ниш	-549.068	296.244
БАТ Врање	-6.609	53.624
ЈТI Сента	-5.323	10.316
Монус Београд	59.908	5.497

Табела 26.: Компаративни преглед коефицијената квалитета

Бр.	Показатељ	2012.				2011.			
		Philip Morris	БАТ	ЈТI	Монус	Philip Morris	БАТ	ЈТI	Монус
1.	Квал. продаје	3,13	3,71	2,51	5,11	2,87	4,02	2,43	5,40
2.	Квал. добити	-	-	-	0,19	0,20	-	-	0,62

На основу коефицијената квалитета продаје изводимо општи закључак да су сва предузећа своју робу продавала авансно, будући да су сви коефицијенти далеко већи од 1. У 2011. години

најповољнији коефицијент има предузеће Монус (5,40), а исти је случај и у 2012. години када је овај коефицијент износио 5,11.

Што се тиче коефицијента квалитета добити, први утисак је да је већина предузећа током посматране две године било неликвидно, јер је исказало пословни губитак. Једино је предузеће Монус Београд у обе пословне године исказало пословни добитак, а за 2011. и предузеће Philip Morris.

ЗАКЉУЧАК

У раду смо анализирали токове готовине четири предузећа дуванске индустрије у Републици Србији, и дошли до одређених закључака о резултатима њиховог пословања по основу њихових токова готовине. Анализу смо урадили искључиво на основу података који су били доступни на сајтовима анализираних предузећа, као и на основу Финансијских извештаја који су доступни на сајту Агенције за привредне регистре Републике Србије. Анализу смо из практичних разлога ограничили само на израчунавање показатеља квалитета добити.

Општи закључак је да се, са аспекта токова готовине, изузев једног, остала предузећа дуванске индустрије у Републици Србији не могу похвалити добрим резултатима пословања изузев неких аспеката, као што је случај са коефицијентом квалитета продаје, који нам говори да предузећа немају проблема са наплатом својих потраживања, већ да своју робу наплаћују авансно, што је случај са сва четири анализирана предузећа.

Имајући то у виду, збуњује чињеница да су по скоро свим осталим анализираним аспектима пословања предузећа резултати веома лоши. Ово се може оправдати и чињеницом да се ради о предузећима чија матична предузећа имају производњу широм света где се производе различити брендови, а ни једно предузеће не производи комплетан асортиман. Због тога се врши продаја различитих брендова између предузећа у оквиру матичног предузећа и то, претпостављамо, по трансферним ценама, које су испод тржишних. То је један од начина да се оправдају лоши резултати по основу већине показатеља анализираних у овом раду.

Као једино предузеће које се може похвалити здравим пословањем а по основу токова готовине, истиче се предузеће Монус доо Београд, које је за обе посматране године имало позитивне ННТ из пословних активности и остварило позитиван укупан ННТ.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ђукић, Т. (2007). Извештавање о новчаним токовима предузећа у Републици Србији, *Теме*, br. 2/2007., str. 301 – 314;
2. Elliott, B. and J. Elliott (2011). *Financial Accounting and Reporting*, 14th edition, Pearson Education Limited, London;
3. Ранковић, Ј. (2010). Теорија биланса, ЦИД, Економски факултет, Београд;
4. Samuels, M. J. (1995). *Financial Statements Analysis in Europe*, Chapman & Hall, London;
5. Станчић, П. (2000). Предвиђање токова готовине – готовински буџет предузећа, *Рачуноводство*, бр. 3/2000, СРРС, Београд;
6. Sylvestre, J. and F. R. Urbanic (1994). Effective methods for cash flow analyses, *Healthcare Financial Management*, Vol. 48, Issue 7;
7. www.apr.gov.rs
8. www.duvan.gov.rs
9. www.pmi.com
10. www.jti.com
11. www.mfin.gov.rs
12. www.monus.rs
13. www.apr.gov.rs
14. www.bat.com

Рад је примљен: 13.09.2013.

Рад је прихваћен за штампање: 08.10.2013.

УПРАВЉАЊЕ ТРОШКОВИМА ОКРУЖЕЊА У МАЛОПРОДАЈИ ХРАНЕ

COST MANAGEMENT ENVIRONMENT RETAIL FOOD

Радојко Лукић¹

Универзитет у Београду, Економски факултет, Србија

Сажетак: У последње време све је већи утицај трошкова окружења – еколошких трошкова на перформансе компанија из свих сектора, што значи и сектора хране, односно малопродаје хране. Због тога се њима у последње време посвећује, како у теорији тако и у пракси, све већа пажња. Имајући то у виду, у овом раду се истражују детерминанте динамике и специфичности структуре трошкова окружења, као и њихов утицај на перформансе у малопродаји хране. Три значајне категорије трошкова окружења у малопродаји хране су: коришћење енергије, емисија угљен диоксида и коришћење воде. Неопходно је што ефикасније управљати њима у циљу «оптимизирања» њиховог утицаја, као и укупних трошкова окружења на перформансе у малопродаји хране. За те сврхе неопходно је развити одговарајуће стратегије и применити релевантне методе управљања трошковима окружења као значајне детерминанте и компоненте укупне одрживе вредности (окоуженска вредност, социјална вредност и економска вредност) у малопродаји хране. У контексту тога треба посматрати развој тзв. «зеленог пословања», посебно зелену изградњу малопродајних објеката, приватну робну марку и продају органских производа.

Кључне речи: обновљива енергија, емисија гаса стаклене баште, вода, ланац снабдевања, приватна робна марка, органски производи, одрживи индикатори.

Abstract: Lately an increasing influence environmental costs on the performance of companies in all sectors, which means the food sector and food retail. That is why they recently paid, both in theory and in practice, all the more attention. With that in mind, this paper examines the determinants and dynamics of the specific cost structure of the environment, and their impact on the performance of the retail food. Three major categories of environmental costs in the food retail are: energy use, carbon emissions and water use. It is necessary to effectively manage them in order to "optimize" their influence, as well as the total cost of environmental performance in the food retail market. For this purpose it is necessary to develop appropriate strategies and perform placement relevant methods of cost management environment as important determinants and components of the overall sustainable value (environmental value, social value and economic value) in food retail. In the context of the development should be considered so. "Green business", especially green building retail, private label and sell organic products.

Keywords: renewable energy, greenhouse gas emissions, water, supply chain, private brand, organic produce, sustainable indicators.

¹ rlukic@ekof.bg.ac.rs

УВОД

Због све већег значаја, у погледу позитивног утицаја на перформансе, све се већа пажња посвећује, како у теорији тако и у пракси, истраживању ефеката развоја и примене концепта одрживог развоја (који интегрише окруженску, социјалну и економску димензију) у малопродаји хране. У контексту тога посебно се истражује утицај трошкова окружења – еколошких трошкова на перформансе у малопродаји хране. Значајна пажња се посвећује и анализи динамике продаје органске хране по појединим врстама продавница (Lukić, 2011).

У овом раду, полазећи од значаја истраживаног проблема, посебно се указује на: значај сектора хране, динамику продаје органске хране, специфичности утицаја окружења на ланац снабдевања храном, компоненте трошкова хране, структуру трошкова окружења компанија у укупном сектору и малопродаји хране и пића (у оквиру С&П 500 компанија), значај ефикасног коришћења енергије, последице емисије угљен диоксида која производи ефекат стаклене баште, потребе редуцирања коришћења воде у малопродаји хране, третман отпада хране, тренд еко-етикетирања (приватне робне марке) у сектору хране, и систем одрживих индикатора у малопродаји хране. Значајна пажња је посвећена стратегијама и техникама управљања трошковима окружења у малопродаји као значајног члана ланца снабдевања храном. На тај начин је, по нашем мишљењу, реалативно заокружена третирана проблематика у овом раду. Он треба, поред осталог, да пружи одговарајућу теоријску, методолошку и емпиријску основу за даље проучавање ове веома значајне, актуелне и врло сложене тематике.

1. ПРЕГЛЕД ЛИТЕРАТУРЕ

Литература посвећена истраживању ефеката развоја и примене концепта одрживог развоја у малопродаји хране је врло богата (Lukić, 2012). Значајан део литературе је посвећен истраживању специфичности трошкова окружења у малопродаји хране. Она пружа одговарајућу основу за што ефикасније управљање трошковима окружења у функцији унапређења перформанси у малопродаји хране. Сва доступна и коришћена литература у овом раду служи као полазна теоријска, методолошка и емпиријска основа за што комплексније истраживање врло сложене

проблематике утицаја трошкова окружења – еколошких трошкова на перформансе у малопродаји хране.

2. ХИПОТЕЗЕ, МЕТОДОЛОГИЈА И ЕМПИРИЈСКИ ПОДАЦИ

Основна хипотеза (X1) истраживања у ово раду је: да су трошкови окружења све значајнија детерминанта укупних перформанси у малопродаји хране. Друга хипотеза (X2) повезана са овом је: применом одговарајућих стратегија и метода управљања може се у великој мери оптимизирати утицај трошкова окружења на перформансе у малопродаји хране.

Методологија истраживања датих хипотеза је заснована на анализи теорије, нормативе и, посебно, дескриптивној и компаративној анализи емпиријских података у контексту истраживаног проблема у овом раду, тј. случајева из праксе.

Емпиријски подаци за истраживање проблема утицаја трошкова окружења на перформансе у малопродаји хране у овом раду су прикупљени углавном из литературе и са веб сајтова (Интернет извор). Неки од њих су на одговарајући начин обрађени у складу са природом проучавање проблематике.

3. ЗНАЧАЈ ИЗДАТАКА СТАНОВНИШТВА ЗА ХРАНУ И ПИЋЕ

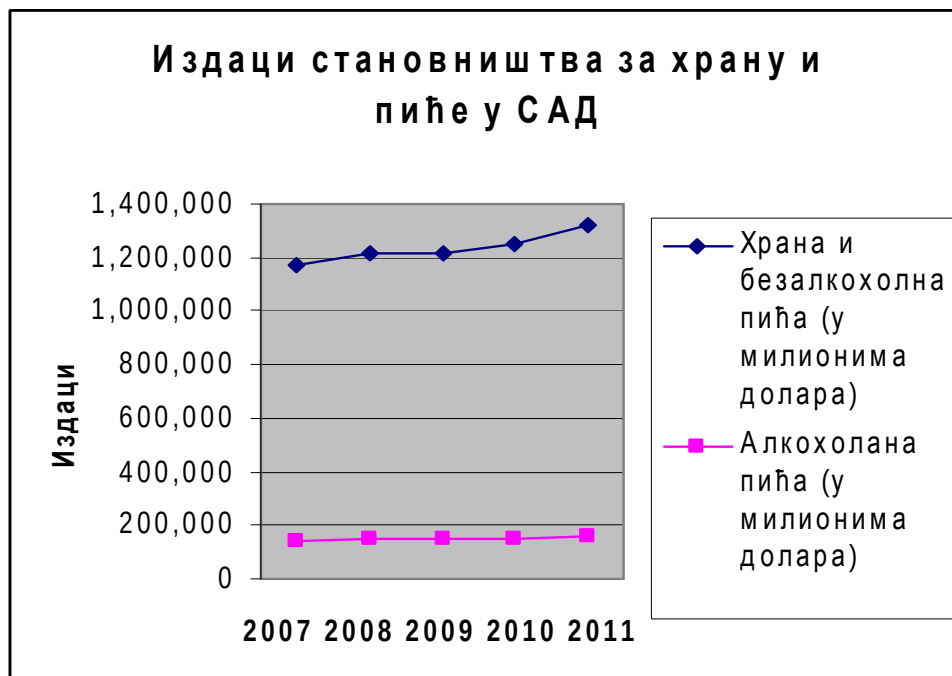
У последње време на глобалном нивоу забележен је пораст издатака становништва за храну и пиће. То показују подаци за Сједињене Америчке Државе у Табели 1.

Табела 1.: Издаци становништва за храну и пиће у Сједињеним Америчким Државама

Година	Храна и безалкохолна пића (у милионима долара)	Алкохолана пића (у милионима долара)
2007	1,169,874	139,163
2008	1,215,355	148,652
2009	1,211,839	146,992
2010	1,250,733	152,743
2011	1,317,828	162,864

Извор: USDA – Economic Research service.

Слика 1.: Издаци становништва за храну и пиће у Сједињеним Америчким Државама



Напомена: Ауторова слика

Извор: Табела 1.

Постоје свакако разлике од земље до земље у погледу издатака становништва за храну и пиће. У Табели 2. су приказани процентуални издаци становништва за храну, алкохолна пића и дуван за селективне земље у 2011.

Они су дакле, као што показују подаци у датој табели, знатно мањи у развијеним него у неразвијеним земљама. Процентуално учешће издатака становништва за храну, алкохолна пића и дуван у укупним потрошњи издацима у Сједињеним Америчким државама је мање у односу на остале посматране земље у Табели 2. Што се Републике Србије тиче, они су знатно већи у односу на развијене земље, као и земље у окружењу. То је последица високе инфлације, високих цена инпута, неповољних кретања девизних курсева, скупих банкарских кредита, високе стопе незапослености, ниског животног стандарда становништва и других утицајних фактора. Издаци становништва за храну по глави становника такође се разликују од земље до земље. Они су у 2011. износили (у У.С. доларима по особи) код следећих земаља: Сједињене Америчке Државе – 2,239, Уједињено Краљевство – 2,225, Немачка – 2,658, Француска – 3,263,

Словенија – 2,054, Италија – 3,276, Јапан – 3,988, Мађарска – 1,317, Бугарска – 947, Руминија – 1,564, Босна и Херцеговина – 1,262, Македонија – 1,253 (USDA – Economic Research service).

Табела 2.: Процентуални издаци становништва за храну, алкохолна пића и дуван по селективним земљама у 2011.(учешће домаћинства у укупним коначним потрошним издацима)

Земља	Храна	Алкохолна пића и дуван
Сједињене Америчке Државе	6.7%	2.0
Уједињено Краљество	9.4	3.5
Канада	9.7	3.5
Аустралија	10.7	3.6
Немачка	11.1	3.1
Француска	13.1	2.2
Словенија	14.3	4.5
Италија	14.6	2.7
Јапан	14.7	2.9
Нови Зеланд	14.7	2.9
Грчка	17.6	4.0
Мађарска	17.8	10.0
Бугарска	21.2	4.5
Румунија	29.4	3.8
Босна и херцеговина	32.6	5.5
Македонија	32.7	3.8
Србија*	42.9	4.4

* Статистички календар Републике Србије 2013, Република Србија, Републички завод за статистику.

Извор: USDA – Economic Research service.

Издаци становништва за храну по глави становника су знатно већи дакле у развијеним него у неразвијеним и земљама у транзицији.

4. ДИНАМИКА ПРОДАЈЕ ОРГАНСКЕ ХРАНЕ

Посматрано на глобалном нивоу изражен је тренда раста тржишта органске хране. У 2011. продаја органске хране (у процентима) је износила по појединим земљама: Сједињене Америчке Државе – 44%, Немачка – 14%, Француска – 8%, Канада 4%, Уједињено Краљество – 4%, Италија - 3%, Швајцарска – 3% и остале 20%. У Европи и Европској унији такође расте тржиште органске хране. Продаја органске хране и пића у Европи по појединим земљама (исказано у процентима) у 2011. је износила: Немачка – 31%, Француска – 17%, Уједињено Краљество – 9%,

Италија – 8%, Швајцарска – 7%, Аустрија – 5%, и остале 23%. У 2011. потрошња органске хране по глави на годишњем нивоу у Европи по појединим земљама је (у еврима) износила: Швајцарска – 177.4, Данска – 161.9, Луксенбург – 134.3, Аустрија – 127.0, Лихтенштајн – 100.0, Шведска – 94.0, Немачка – 81.0, Француска – 58.0, Холандија – 46.0 и Белгија – 40.0 (FiBL-AMI survey 2013, based on national data sources). Готово у свим земљама света све је већи значај и израженија динамика раста тржишта органских производа, као и продаја у традиционалним продавницама хране, а не само у специјализованим и осталим (Papista, 2012). У Сједињеним Америчким Државама све је већа доступност органских производа у традиционалним продавницама. Исто тако, у земљама чланица Европске уније органски производи се све више продају и у традиционалним продавницама хране, тј. доступни су у ланцима супермаркета (Brcic-Stipcevic, 2011).

5. УТИЦАЈ ОКРУЖЕЊА НА ЛАНАЦ СНАБДЕВАЊА ХРАНОМ

Сектор хране у Европској унији је први по приходима, са преко 8 милиона запослених. Логистика и управљање ланцем снабдевања игра значајну улогу у сектору хране. Различите су карактеристике ланца снабдевања храном за ниже, средње и високо-доходовне земље (Boye, 2013). Оне су, илустрације ради, приказане у Табели 3. На основу ове табеле свака земља може се препознати у погледу карактеристика ланца снабдевања храном, на пример Србија – између традиционале и модернизоване пољопривреде.

Интегрисани приступ дизајнирању и управљању ланцем снабдевања храном укључује симултану контролу квалитета, заштиту, одрживости, и логистичку ефикасност од производње и прераде хране па све кроз цео ланац снабдевања храном по принципу «од фарме па до виљушке» (Manzini, 2013). На Слици 2. је приказан утицај окружења на ланац снабдевања храном.

Укључивање одрживости у ланцу снабдевања храном је једна од значајних промена, и у функцији је остварења одрживог развоја и раста свих чланова, укључујући и малопродају. У 2011. Агенција за окружења у Европи је објавила податке да сектор хране и пића учествује у глобалној потрошњи ресурса са 23%, емисији угљен диоксида са ефектима стаклене баште са 18%, и киселих гасова са 31% (Manzini, 2013). Коришћењем карбонског отиска могу се сагледати проблеми окружења у транспорту хране. У Табели 4. су

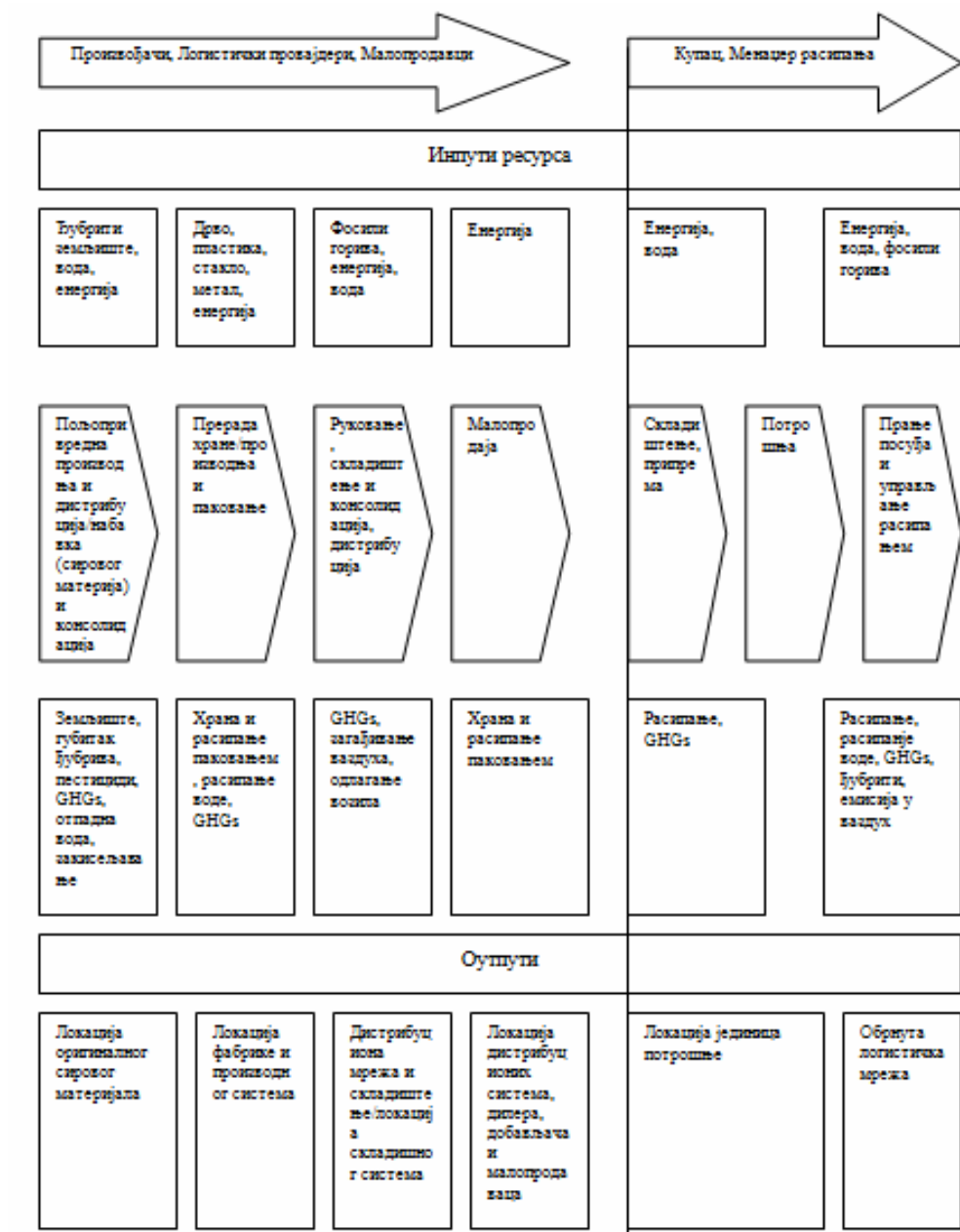
приказани карбонски отисци кроз животни циклус у производњи млека.

Табела 3.: Главне карактеристике ланца снабдевања храном за ниже, средње и висок-доходовне земље

Чланови ланца снабдевања храном	Традиционална пољопривреда	Модернизована пољопривреда	Индустријализована пољопривреда
Инпути, интензитет	Мање коришћење инпута	Висок ниво коришћења	Повећање ефикасности коришћења инпута
Примарна пољопривреда	Диверзификација	Специјализација система биљне производње	Специјализација и фокус на конзервацију
Сектор прераде	Врло лимитираност	Прерада производа се посматра као додавање вредности и обезбеђење запослености	Велики сектор прераде за домаћа и извозна тржишта
Велепродавци	Традиционални велепродавци са заобилажењем малопродаваца извозом	Традиционални и специјализовани велепродавци	Специјализовани велепродавци и дистрибуциони центри
Малопродавци	Мала тржишта	Повећање броја супермаркета, мања пенетрација за воће и поврће	Повећање брзине ширења супермаркета
Купци	Повећање уношења калорије	Исхрана диверзификована, са преоријентацијом на прерађену храну	Висока вредност, прерађена храна
Следљивост	Не следљивост	У неким ланцима са приватним стандардима	ХАЦЦП програми

Извор: Boye, (2013)

Слика 2.: Утицај окружења на ланац снабдевања храном



Извор: Manzini, (2013)

Табела 4.: Карбонски отисци у производњи млека кроз фазе животног циклуса (у процентима)

Фазе животног циклуса	Производња сировог материјала	Производња/ прерада	Логистика/ дистрибуција	Малопродаја	Коришћење у потрошњи	Рециклажа и одстрањивање
Карбонски отисак	73%	9%	3%	10%	3%	2%

Извор: Konieczny, (2013)

Подаци у датој табели показују да су карбонски отисци у малопродаји млека мањи у односу на производњу и прераду. Карбонски отисци су различити по појединим категоријама хране. Они износе исказано у грамима по килограму код говедине 13300, путера 23800, јабука 550 и црног хлеба 750 (Konieczny, 2013).

6. ТРОШКОВИ ГУБИТКА И РАСИПАЊА ХРАНЕ

На глобалном нивоу изгуби се око једна трећина од укупне произведене хране за људску исхрану, што износи око 1,3 милијарде тона годишње (Gustavsson, 2011). Губитак хране по глави износи у Европи и Северној Америци 280-300 кг, и у под-Сахарској Африци и Јужној/Југоисточној Азији 120-170 кг на годишњем нивоу. Укупна производња хране за људску употребу износи у Европи и Северној Америци око 900 кг, а у под-Сахарској Африци и Јужној/Југоисточној Азији 460 кг годишње (Gustavsson, 2011). Губитак хране у потрошњи по глави износи у Европи и Северној Америци 95-115 кг, а у под-сахарској Африци и Јужној/Југоисточној Азији само 6-11 кг годишње.

Губици хране су, генерално речено, високи како у индустријализованим тако и у земљама у развоју, при чему у земљама у развоју више од 40% настаје после бербе и прераде, док у индустријализованим преко 40% настаје у малопродаји и потрошњи. Губитак хране у потрошњи у индустријализованим земљама (222 милиона тона) је скоро на истом нивоу као и укупна нето производња у Сахарској Африци (230 милиона тона) (Gustavsson, 2011).

7. ТРОШКОВИ КОМПОНЕНТЕ ХРАНЕ

У циљу оптимизирања величине неопходно је познавати структуру трошкова хране кроз цео ланац снабдевања (Lukić, 2013). Она је, у циљу илустрације, приказана на примеру Сједињених Америчких Држава у Табели 5, и на Слици 3.

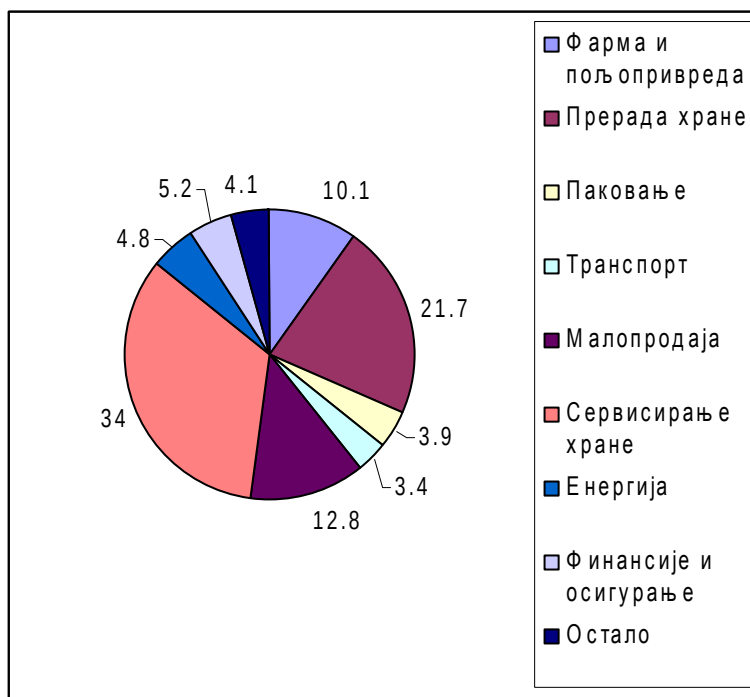
Табела 5.: Компоненте трошкова хране у Сједињеним Америчким Државама, 2010.

Компоненте	Износ
Фарма и пољопривреда	10.1¢
Прерада хране	21.7¢
Паковање	3.9¢
Транспорт	3.4¢
Малопродаја	12.8¢
Сервисирање хране	34¢
Енергија	4.8¢
Финансије и осигурање	5.2¢
Остало	4.1¢
Укупно	100 ¢

Извор: USDA – Economic Research service.

Према приказаним подацима у датој табели, трошкови малопродаје су учествовали у у 2010. у Сједињеним Америчким Државама са 12.8 центи (13%) у једном долару продајне цене хране (100%). Они показују тенденцију пораста. Тако, на пример, индекс трошкова малопродаје млечних производа у Сједињеним Америчким Државама је износио (у односу на базну годину – 2003 = 100): 2004 – 107, 2005 – 109, 2006 – 108, 2007 – 116, 2008 – 125, 2009 – 117, 2010 – 119 и 2011 – 127 (USDA – Economic Research service). Учешће трошкова трговине (велепродаје и малопродаје) у малопродајној цени се разликује по појединим категоријама хране. Оно је (у априлу - 13, 2013), примера ради, износило код говедине 49.2% и свињетине 71.3% (USDA – Economic Research service). У Сједињеним Америчким Државама потрошачи хране имају своје посебне захтеве. Они желе укус, ниже цене, погодност, заштиту, квалитет, здраву исхрану, разноврсност и еко/зелену (USDA – Economic Research service).

Слика 3.: Компоненте трошкова хране у Сједињеним Америчким Државама у 2010.



Напомена: Ауторова слика
Извор: Табела 5.

8. ЕНЕРГЕТСКА ЕФИКАСНОСТ У СЕКТОРУ И МАЛОПРОДАЈИ ХРАНЕ

Значајна компонента трошкова хране је енергија. Енергетска ефикасност у сектору хране се сагледава кроз ланац снабдевања. Примарна потрошња енергије кроз ланац снабдевања храном у Шпанији у 2000. је износила: пољопривредна производња – 34,14%, транспорт – 17,43%, прерада – 9,83%, паковање – 10,64%, малопродаја хране – 9,61% и потрошња домаћинстава 18,35% (Inglante Amate, 2013). Према томе, извори одрживости су у пољопривредној производњи (као главном кориснику), затим у домаћинству (у вези са заштитом и припремом), транспорту и паковању. Преоријентација према органској храни и новој потрошној структури (у погледу локације, сезонске хране, мање потрошње меса) може се знатно допринети унапређењу одрживости у сектору хране у Шпанији. Транспорт хране је један од све значајнијих извора емисије гаса ефекта стаклене баште. То је сасвим

и разумљово када се има у виду чињеница да се сваке године на планети превезе 817 милиона тона хране. «Фоод милес» (храна миља) је један од водећих начина за процену одрживости, тј. сагледавање ефекта окружења. Овај термин означава транспорт хране све до места коначне потрошње. Сваке године се повећава раздаљина транспорта хране, тако да данас у просеку износи 1,300 миља.

У циљу што реалнијег сагледавања ефеката, примењују се упоредно три концепта процене одрживости: 1) храна миља, 2) проширење храна миља, и 3) одрживи ланац хране (Van Passel, 2013). Коришћење само концепта храна миља за процену одрживости може бити доведено у питање (транспорт хране). Концепт проширење храна миља укључује све релевантне екстерналије плус различите транспортне моделе и транспортну ефикасност (транспорт хране: екстернални трошкови окружења, екстернални социјални трошкови, екстернални економски трошкови + транспортни модел + транспортна ефикасност). Концепт одрживости захтева да сви релевантни економски, социјални и еколошки аспекти треба да буду укључени, као, поред транспортних екстерналија, и екстерналије проузроковане са производњом хране, паковањем хране, маркетингом хране и потрошњом хране (ланац хране: производња, прерада, дистрибуција, продаја и потрошња, укључујући екстерналне окруженске трошкове, екстерналне социјалне трошкове и екстерналне економске трошкове).

Водећи аутор недавне објављене студије о храни Chris weber са Carnegie Mellon University публиковане од стране Environmental Science & Technology иштиће да 83% емисије гаса ефекта стаклене баште у ланцу вредности хране долази од гајења и жетве. Готово да све фазе ланца вредности хране играју значајну улогу у карбонском отиску. Емисија гаса ефекта стаклене баште (GHG) по појединим фазама ланца снабдевања храном у Уједињеном Краљевству износи: пољопривреда – 40%, производња ђубрива – 5%, производња хране – 12%, паковање – 7%, транспорт 12%, малопродаја – 7%, катеринг – 6%, кућна потрошња – 9% и третман (одстрањивање) расипања – 2% (Garnet, 2011).

Према Earth Policy Institute коришћење енергије кроз ланац вредности хране код следећих фаза износи: пољопривредни процес – 21%, прерада хране – 16%, паковање – 7% и малопродаја 4%. Тренутно, 9% од укупне америчке потрошње енергије се користи за производњу, прераду, и транспорт хране (Foo Miles – the center for Environmental Education, www.cceonline.org > ... > Upload Knowledge). На потрошњу енергије и емисију углен диоксида која

производи ефекат стаклене баште утиче транспортни модел (Табела 6). Потрошња енергије и емисија угљен диоксида која производи ефекат стаклене баште је највећа код ваздушног а најмања је код међународног воденог-контернејског транспорта. Избором модела транспорта може се дакле оптимизирати односна потрошња. Смањење емисије гаса стаклене баште се позитивно одражава на климатске промене и тиме на губитак хране.

Табела 6.: Утицај транспортног модела на потрошњу енергије и емисију угљен доксида

	MegaJoules per ton-km	Kg CO ₂ eq per ton-km Kг
Међународни водени – контејнера	0,2	0,14
Унутрашњи водени	0,3	0,21
Железница	0,3	0,18
Камион	2,7	1,8
Ваздушни	10	6,8

Извор: Konieczny, (2013)

Србија је пети загађивач угљен-диоксидом по глави становника од 36 земаља Европе, а главни узрок томе је лош сектор транспорта. У Србији се сваке године емитује око 6,2 тоне угљен-диоксида по глави становника, што је око два пута више од других земаља са сличним или истим дохотком и степеном развоја. Успостављање одрживог транспорта, тј. спровођење енергетске и саобраћајне политике која омогућава већу енергетску ефикасност, један је главних начина за смањење емисије угљен-диоксида, а тако и побољшања квалитета живота грађана (CEDEF). Сектор транспорта представља, по мишљењу експета, једног од највећих емитера угљен диоксида, а тиме и највећег загађивача животне средине са годишњом емисијом од 15% укупне емисије CO₂. Отуда би примена енергетски ефикасних технологија и саобраћајних политика, допринела да се смањи потрошња горива и емисија CO₂ за 50 одсто по пређеном километру. Просечна старост аутомобила у Србији је 13 година, а њихова просечна потрошња прелази 10 литара на 100 километара, при чему се за сваки пређени километар емитује додатних 0.23 килограма угљен диоксида. У Србији саобраћај има кључни утицај на квалитет живота и економски раст и развој друштва, али је и један од највећих корисника енергије, са изразито ниском енергетском ефикасношћу и великом емисијом штетних гасова. Неопходно је стога спровођење саобраћајних политика које омогућавају већу ефикасност у саобраћају, рационалнију употребу енергије, смањују негативан утицај на животну средину и повећавају

квалитет живота људи (CEDEF). Процењује се да ће сектор транспорта у Србији бити одговоран за повећање светске употребе примарне нафте за 97 одсто у периоду између 2007. и 2030. године. Сваке године овај сектор емитује око 15 одсто укупне емисије CO₂ у ваздух и представља данас најбрже растући извор емисије гасова стаклене баште у Србији. Због тога је примена и спровођење Закона о ефикасном коришћењу енергије, који регулише и сектор транспорта од кључне важности за смањење емисије гасова са ефектима стаклене баште и повећање енергетске ефикасности у тој привредној грани (CEDEF), односно у сектору, укључујући и малопродају.

9. КОМПОНЕНТЕ ТРОШКОВА ОКРУЖЕЊА У МАЛОПРОДАЈИ ХРАНЕ

У сектору хране и пића у последње време све је веће обелодањивање ефеката утицаја трошкова окружења (око 40%). То се у потпуности односи и на сектор малопродаје хране (око 20%) (Mattison, 2013). Врло су значајни трошкови окружења у сектору хране и пића, односно у сектору малопродаје хране. То показују подаци за компаније из сектора хране и пића и малопродаје (у саставу С&П 500 компанија) приказаних у Табели 7.

Табела 7.: Компоненте трошкова окружења компанија у сектору и малопродаји хране и пића (у саставу С&П 500 компанија)

Компоненте	Храна и пиће (у милионима)	Малопродаја (у милионима)
Вода	\$38,398	\$8,009
Загађеност земљишта и воде	\$12,019	\$7,409
GHGs	\$10,323	\$3,110
Загађеност ваздуха	\$7,589	\$1,724
Расипање	\$353	\$943
Укупно	\$68,682	\$21,195

Извор: Mattisson, (2013)

Подаци у датој табели показују да трошкови окружења компанија у сектору хране и пића износе 69, односно у малопродаји хране 22 милијарди долара (у саставу С&П 500 компанија). Кључне компоненте трошкова окружења у сектору хране и пића су: коришћење воде (\$38 милиона), загађеност земљишта и воде (\$12 милиона), емисија гаса ефекта стаклене баште (\$10 милиона), и

загађеност ваздуха (\$8 милиона). У малопродаји хране то су: коришћење воде (\$8 милиона) и емисија GHG (\$7 милиона).

Компоненте трошкова окружења су различити по појединим категоријама хране. У Табели 8. су приказане компоненте за неке категорије потрошних роба (код компанија у сектору и малопродаји хране и пића у саставу C&P 500 компанија).

Табела 8.: Компоненте трошкова окружења селективних категорија хране

Компоненте	Дорућак житарица (По 18 гр паковање)	Воћни сокови (По литру паковања)	Сир (По 18 гр паковања)
Вода	58.8%	43.7%	38.7%
Загађеност земљишта и воде	23.0%	11.4%	14.1%
GHGs	10.8%	24.6%	33.0%
Загађеност ваздуха	6.8%	14.7%	13.6%
Расипање	0.6%	2.1%	0.6%
Укупни трошкови окружења	\$0.55	\$0.19	\$1.18
Малопродајна вредност	\$3.50	\$3.00	\$6.50
Стварни трошкови – права цена	\$4.05	\$3.19	\$7.68

Извор: Mattison, (2013)

Подаци у датој табели показују да је коришћење воде значајна компонента трошкова окружење посматраних потрошних роба. Прихватљиве мере за потрошњу воде су: 1) доручак житарица: боља - \$3.74, просечна - \$4.05 и лоша - \$5.33; 2) воћни сокови: боља - \$3.11, просечна - \$3.19 и лоша - \$3.35; и 3) сира: боља - \$7.26, просечна - \$7.68 и лоша - \$8.22. Боља и просечна потрошња воде као компонента трошкова окружења је опортунитетна, док је лоша ризична (Mattison, 2013).

10. ЕКОНОМСКЕ КОРИСТИ ОД РЕДУЦИРАЊА РАСИПАЊА ХРАНЕ

Врло су значајне користи од редуцирања расипања хране кроз ланац снабдевања храном како за друштво у целини, тако и за компанију и појединца (Eriksson, 2012). То показују резултати истраживања на примору Шведске приказаних у Табели 9.

Табела 9.: Процена расипања хране и ефекти редуцирања кроз ланац снабдевања у Шведској у 2011. и 2012.

Сектор ланца снабдевања	Расипање (тона)	Расипање по глави (кг)	Маргинална корист за друштво од редуцирања расипања (СЕК/кг)	Маргинална корист за појединца или компанију од редуцирања расипања (СЕК/кг)
Домаћинство	675000	72	81	62
Ресторани и катеринзи	125000	13	31	12
Малопродаја	39000	4	25	6
Индустрија	171000	18	25	6

Извор: Eriksson, (2012)

Подаци у датој табели показују да су очигледне користи од редуцирања расипања хране кроз цео ланац снабдевања храном, како за друштво, тако и за појединца и компанију. Но, они су знатно већи за друштво него за појединца, односно компанију (In Store, јун 2013; www.instore.rs).

Све се више, због вишетруког еколошког значаја, заговара прелазак са система неповратне, јер се губе милиони, на систем повратне амбалаже. Познато је да је стакло у природи неуништиво, али се оно веома лако рециклира. Рециклажом једне стаклене флаше уштеди се довољно енергије да једна сијалица од 100W може да светли пуна четири сата. Компанија Heineken спровела је на глобалном нивоу анализу у којој је упоредила утицај неповратне и повратне амбалаже на природно окружење, поређењем амбалаже од 0,5л пива произведеног у Холандији а конзумираног у Немачкој, изражено као мера кроз стопу загађења, отпадни материјал и отпадне воде. При томе је примењен метод анализе животног циклуса (ЛЦА), односно посматран је цео процес «од зрна јечма до пуне чаше пива у бару». Ниже су приказани резултати датог истраживања.

Стопа загађења једнака је суми ефеката стаклене баште који доприноси глобалном отопљавању, емитованог током целокупног процеса настанка једног производа. Стопа загађења неповратне боце је 76кг угљен диоксида по хектолитру, а код повратне боце је 43кг угљен диоксида по хектолитру. Претпостављено је, у датом случају, да се повратна боца поново користи 25 пута, што је релативно мање у односу на реалне могућности (на пример, у Холандији је 32, а у Италији 30 поновљених употреба). Систем повратне амбалаже емитује мање загађења чак уколико је уколико је употребљен само једном.

Прелазак на систем повратних боца обезбеђује смањење количине отпадних вода. Отпадна вода износи у производњи неповратних 10, а повратних боца 6 хектолитара по хектолитару пива. Приликом производње повратне боце емисија угљен диоксида је мања за 43% у односу на неповратну (Ин Сторе, јун 2013; www.инсторе.рс).

Значајне користи се постижу са рециклажом хране. Код свих чланова ланца снабдевањем храном повећава се проценат рециклаже (отпада) хране из године у годину (Таката, et al , 2012). То показују подаци на примеру Јапана приказаних у Табели 10.

Табела 10.: Стопа рециклаже отпада хране у Јапану, 2001 – 2007.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Произвођач	50	60	65	65	76	76	77
Велепродавац	29	33	42	35	58	59	59
Малопродавац	18	20	18	23	26	29	31
Сервисирање хране	9	8	11	12	14	16	16

Извор: Takata, et al. , (2012)

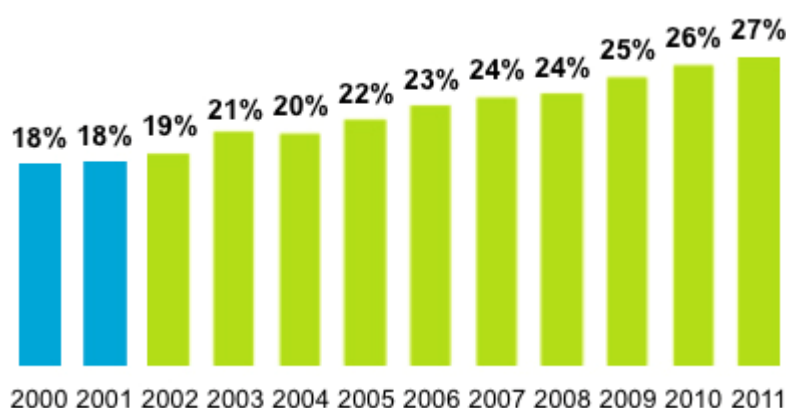
11. ЕТИКЕТИРАЊЕ И ОДРЖИВИ ИНДИКАТОРИ ЛАНЦА ХРАНЕ

Све је већи значај «еко-етикетирања». Под «еко-етикетирањем» се подразумева такво означавање које потрошачима пружа све информације о утицају окружења кроз животни циклус производа, тј. његову производњу, дистрибуцију, коришћење и одстрањивање. Повећава се у свету број издатих еколошких сертификата свих производа, укључујући и храну. Тако, на пример, у Европској унији број издатих еколошких сертификата производа по појединим годинама је износило: 2007 – 514, 2008 – 754, 2009 – 1015, 2010 - 1064 и 2011 – 1357. У 2011. је изадато дакле више од 1,300 еколошких сертификата производа. Укупно је издато преко 17,000 еколошких сертификата производа у Европској унији (EU Ecolabel, www.eolabel.eu). У последње време све је израженији тренд етикетирања односно издавања еколошких сертификата и у сектору хране. Истраживањем је утврђено да су немачка у односу на италијанска тржишта знатно више «осетљива» на одрживе проблеме. Генерално речено, сертификати окружења утичу на реорганизацију односа у оквиру ланца снабдевања, детерминишу високу билатералну зависност између чланова ланца снабдевања, смањују

неизвесност производа и повећавају степен верикалне кооперације (Banterle, 2013).

Значајан је и тренд развоја приватне робне марке (PLMA's 2013 Private Label Yearbook). Такође, све је израженији тренд приватне робне марке и у сектору хране и пића. То показују подаци на Слици 4.

Слика 4.: Учешће приватне робне марке у укупној потрошњи домаћинства хране и пића (искључено млеко)



Извор: The NPD Group/National Eating Trends®, years ending November (Prema: The Evolution of Private Label — Does Brand Name Really Matter?, www.groceryheadquarters.com/.../the-evolution-...)

Према истраживању Symphony IRI Group цене производа са приватном робном марком су ниже у просеку за 30% у односу на производе са националном робном марком. Малопродајна маржа код неких категорија хране са приватном робном марком је већа, а код других је мања у односу на националну робну марку. То показују подаци у Табели 11. који се односе на малопродају хране у Канади

Подаци у датој табели показују да је малопродајна цена код регуларних већа него код здравих датих производа. Позитиван знак значи да су цене производа са националном робном марком веће у односу на приватне. С друге стране, негативан знак значи да су цене производа приватних робних марки веће него код националних. Дисконт је већи код производа са националном него приватном робном марком, је је већа цена. Он је већи код регуларних него здравих производа. Већа маржа код производа са националном робном марком је проузрокована такође већом ценом на полици.

Табела 11.: Продајна цена, дисконти и малопродајна маржа за селективне производе приватне и националне робне марке у малопродаји у Канади

Производ	Цена на полици	Дисконтна цена	Малопродајна маржа приватне робне марке	Малопродајна маржа националне робне марке
Регуларна сланина	3.40	2.55	1.51	3.30
Здрава сланина	1.13	0.64	2.98	3.35
Регуларан хлеб	0.83	0.78	1.00	1.23
Здрав хлеб	0.55	0.44	1.11	1.23
Регуларан крекер	-0.19	-0.27	1.49	0.93
Здрав крекер	0.23	-0.04	1.48	1.01

Извор: Anders, (2011)

Развијен је посебан систем одрживих индикатора ланца хране. Они су приказани у Табели 12.

Табела 12.: Селективни одрживи индикатори ланца хране

Одрживе димензије	Одрживи циљеви	Критеријуми мерења	Одрживи индикатор
Окруженске димензије	Расипање	Паковање	Укупно расипање по корпи
	Емисија у ваздух	Емисија производње	Рециклажа расипања по корпи
	Вода	Коришћење воде	Емисија угљен диоксида
	Енергија	Коришћење енергије	Емисија паре
Биодиверзити	Биодиверзити	Допринос биодиверзитима	Набавка воде за сопствену потрошњу по предузећу (€)
			Набавка енергије за сопствену потрошњу по предузећу (€)
			Примарни енергетски захтеви (MJ/kg производње)
			Проценат локалних на супрот нелокалних

	Транспорт хране	Транспортни модел/тактика коришћења Попуњеност возила Време коришћења Перформансе мотора	понуђених различитих производа Проценат локалних насупрот нелокалних обрађених различитих производа Проценат локалних извора Проценат ваздушног транспорта производа Проценат директних испорука продавници Проценат стварног коришћења расположивих капацитета – у терминима по тежини и волумену Проценат празног коришћења возила км Учешће превоза производа коришћењем возила различите величине, тежине и хлађења Одступање од шеме Управљање перформансама возача Телематика (дужина) возила Алтернативна насупрот нормална горива (проценат) Потрошња горива Емисија CO₂
--	-----------------	--	---

Социјалне димензије	Урбани допринос	Возило км (закрченост, бука, несрећа) Укупно време вожње	Коришћење возила км за снабдевање свих продавница Проведено време возила на путу Проценат трајања часова испоруке Број означавања производа
	Нутрицицион (здрава исхрана) и здравље Заштита хране Побољшање услова рада	Означавање Контаминизација Једнакост	Број инцидената Запосленост жена насупротив мушкараца (проценат) Етичка насупротив национална запосленост (проценат) Запосленост ивалида (проценат) Стопа несрећа Број запослених по предузећу
	Заједница	Здравље и брига Волумен запослености Квалитет запослености Допринос заједници	Просећна плата по особи (€) Донације (тј. изградњи школа)
	Етичка трговина	Економска веза са заједницом Етичка трговинска шема	Локланим насупротив нелокланим набавкама и трансакције (проценат вредности) Проценат повећања локалне продаје производа Етичким насупротив укупним производима (проценат)

Извор: Banterle, (2013)

ЗАКЉУЧАК

У последње време због све већег значаја све се већа пажња посвећује истраживању утицаја окружења кроз цео ланац снабдевања храном. У овом раду акценат је на сагледавању фактора, специфичности структуре и ефеката трошкова окружења – еколошких трошкова на перформансе у малопродаји као члана ланца снабдевања храном.

У контексту тога закључено је да су трошкови окружења – еколошки трошкови све значајнији фактор трошковне ефикасности и тиме перформанси у малопродаји хране. Њихова структура у малопродаји је специфична у односу на укупан сектор хране. Три значајне компоненте трошкова окружења у малопродаји хране су: коришћење енергије, емисија гаса ефекта стаклене баште и коришћење воде. Она је свакако различита по појединим категоријама хране. Њиховим што ефикаснијим управљањем може се знатно утицати на оптимизирање трошкова окружења, као и на њихов утицај на унапређење перформанси у малопродаји хране.

У целини узевши, развој и примена «зелене праксе» у великој мери доприноси побољшању пословних перформанси у малопродаји хране. То се посебно односи на зелену изградњу малопродајних објеката – продавница, приватну робну марку и продају органских производа, као посебне карактеристике савремене малопродаје хране. Ову праксу у великој мери следе глобални малопродајни ланци храна. По угледу на њих, због великог свеопштег значаја, треба да је што више у свом пословању примењују и остали малопродавци хране.

ЛИТЕРАТУРА

1. Anders, S. and Ahmad, W. (2011), «Private label and national brand Pricing and Promotional Strategies in Health Differentiated product categories: Candian Evidence», 2011 International Congress, August 30-September 2, 2011, Zurich, Switzerland 114223, European Association of Agricultural Economists.
2. Banterle, A. et al. (2013), «Labeling and sustainability in food supply networks», *British Food Journal*, Vol115, No.5, pp.769-783.
3. Boye, J. I. and Arend, Y. (2013), «Current Trends in Green Technologies in food production and processing», *Food Eng Rev*, 5, pp. 1-17.
4. Brcic-Stipcevic, V. et al. (2011), «Distribution Channels and Characteristic of organic Food market», *Business Logistics in Modern Management*, Volume 11, pp. 111-125.
5. Eriksson, M. (2012), *Retail Food Wastage a Case Study Approach to Quantities and Causes*, Swedish university of Agricultural Sciences, Uppsala.
6. Garnet, T. (2011), «Where are best opportunities for reducing greenhouse gas emissions in the food system (including the food chain)?», *Food Policy*, 36, pp. S23-S32.
7. Gustavsson, J. (2011), *Global Food Losses and Food Waste*, FAO, pp. 1-38.
8. Inflante Amate, J. and González de Molina, M. (2013) «'Sustainable de-growth' in agriculture and food: an agro-ecological perspective on Spain's agri-food systems (year 2000), *Journal of Cleaner production*, 38, pp. 27-35.
9. Konieczny, P., Dobrucka, R., Mroczka, R. (2013), «Using carbon footprint to evaluate environmental issues of food transportation», *LogForum*, 9 (1), pp.3-10.
10. Lukic, R. (2011), "Estimates of economic performance of organic food retail trade", *Economic research*, Vol.24, No.3, pp. 157-169.
11. Lukić, R. (2012), "Sustainable Development of Retail in Serbia", *Review of International Comparative Management*, Volume 13, Issue 4, pp. 574-586.
12. Lukic, R. (2013), «Sustainable Cost Management in Retail», *Review of International Comparative Management*, Vol. 14, Issue 2, pp. 268-280.
13. Manzini, R. and Accorsi, R. (2013), «The new conceptual framework for food supply chain assessment», *Journal of Food Engineering*, 115, pp. 251-263.

14. Mattison, R. (2013), *The True Cost of the S & P 500* - True Cost of food & Beverage and Retail sectors, Trucost.
15. Papista, E. and Krystallis, A. (23june 2012), "Investigation the Types of Value and Cost of Green brands: Proposition o a Conceptal framework", *J Bus Ethics* DOI 10.1007/s10551-012-1367-6.
16. Takata, M. et al. (2012), «The effects of recycling loops in food waste management in Japan: Based on the environmental and economic evaluation of food recycling», *Science of the total Environment*, 432, pp. 309-317.
17. Van Passel, S. (2013), «Food Miles to Assess Sustainabilitz: A Revision», *Sustainable Development*, 21, pp.1-17.

Рад је примљен: 07.07.2013.

Рад је прихваћен за штампање: 15.07.2013.

ТЕНДЕНЦИЈЕ ГЛАВНИХ СВЕТСКИХ ЕКОНОМИЈА У ДРУГОЈ ДЕЦЕНИЈИ 21. ВЕКА - РЕБАЛАНС ГЛОБАЛНЕ МОЋИ И ПОСЛЕДИЦЕ ПО СРБИЈУ

TENDENCIES OF THE LEADING WORLD ECONOMIES IN THE SECOND
DECADE OF THE 21st CENTURY – THE GLOBAL POWER REBALANCING
AND THE CONSEQUENCES FOR SERBIA

Горан Николић¹

Институт за европске студије, Београд, Србија

Сажетак: Финансијско-економска криза 2007-2008 довела је у питање постојеће глобалне обрасце моћи. По први пут у модерној историји једна незападна држава (Кина) постала је прва индустријска сила света и највећи глобални извозник.

САД још увек има највећу привреду, обим војне моћи у поређењу са оном код потенцијалних противника је неупоредиво већи, степен политичког утицаја у међународном систему је без преседана. Ипак, трендови указују да ће економија Кине престићи америчку већ почетком 20-их, да ће кинески војни издаци средином следеће деценије престићи војну потрошњу САД, док ће политички утицај САД лагано слабити. Све ово недвосмислено указује да свет улази у неку врсту мултиполарног међународног поретка.

Промене на глобалној равни су од повећаног значаја за Србију имајући у виду вишевекторску политику наше земље, која подразумева интензивне економско-политичке односе са ЕУ, Русијом, САД и Кином.

Кључне речи: ребалансирање, глобална економија, криза 2007-08, Србија, мултиполарност.

Abstract: The financial and then the economic crisis of the late 2000s dramatically undermine existing global forms of power. For the first time in modern history a non-Western country (China) became the first industrial power in the world and the largest global exporter.

The U.S. still has by far the largest economy, the magnitude of military power compared with that of potential adversaries is much greater, its level of political influence in the international system is unprecedented. However, indicators show that China's military spending will surpass the United States', its economic power will surpass the United States (at the beginning of the next decade), while the political influence of the U.S. will remain strong, but not nearly as strong as today. All this clearly indicates that the world is entering into some kind of a multipolar international system.

The changes on a global scale are of increasing importance for domestic policy makers as well, having in mind multi-vector foreign policy of our country, which involves intense economic and political relations with the EU, Russia, the United States and China.

Keywords: rebalancing, the global economy, crisis of 2007-08, Serbia, multipolarity.

¹ goranvnkolic@gmail.com

1. СТАЊЕ И ПЕРСПЕКТИВЕ ГЛОБАЛНЕ ПРИВРЕДЕ

У октобру 2013. ММФ је издао редовни полугодишњи извештај (*WORLD ECONOMIC OUTLOOK: Global Growth Patterns Shifting*) у коме се потенцира да је раст светске привреде још увек ‘у ниском погону, будући да се покретачи раста мењају’. После раста од 3,2% 2012. очекује се успоравање на 2,9% у 2013, те бржи раст (3,6%) у 2014.² Ризике доносе неизвесна фискална и монетарна политика у САД (приноси на обвезнице САД значајно су порасли почев од другог тромесечја 2013). Привредни раст САД је процењен на 1,6% у 2013 и 2,6% у 2014 захваљујући снажној приватној тражњи подржаној опоравком тржишта некретнина. Еврозона је успела да се стабилизује, али је раст на њеној периферији отежан слабом доступношћу кредита; после рецесије (пад БДП од 0,4%) у 2013. очекује се привредни раст од 1% у 2014. Јапански фискални стимулус и монетарна експанзија (*Abenomics*) донео је економски раст од 2% 2013, који ће успорити на 1,2% у 2014. Стопа раста у Кини од 7,6% 2013. је пројектована да успори на 7,3% у 2014. Наиме, фискални стимулаци су ублажени због забринутости за финансијску стабилност и због жеље да се успостави балансиран и одржив раст. Темпо раста руске привреде ће се после 1,5% у 2013. убрзати на 3% у 2014. Сумарно у ЗУР привредни раст ће остати снажан у 2013-14 (4,5% до 5%), подржан домаћом тражњом, повећаним извозом и високим ценама сировина.

Пројекције *Economist Intelligence Unit (EIU)* су нешто суморније. Септембарска процена *EUI* за раст светске економије 2013. (текући тржишни курсеви) је 2% (после раста од 2,2% у 2012). Благо успоравање Кине је погоршало перспективе великих извоника сировина, док је очекивање инвеститора да долази крај ере јефтиног новца утицало на пад берзи и раст цена задуживања. Наиме, ако ФЕД (централна банка САД) смањи ниво монетарне експанзивности, као што је првобитно најавио његов тадашњи шеф, Бернанке, маја 2013, то би снажно утицало на цене актива и стопу приноса на харије од вредности, посебно трезорске записе САД. У последњих пет година, од септембра 2000 до истог месеца 2013, ФЕД је ‘упумпао’ 2800 милијарди долара у светску економију учетворостручавајући свој биланс, односно монетарну базу (на 3662 милијарде долара), пре

² IMF, October 8, 2013. *WORLD ECONOMIC OUTLOOK: Global Growth Patterns Shifting*, Says IMF WEO (Rupa Duttagupta and Thomas Helbling; IMF Research Department)
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/survey/so/2013/NEW100813A.htm>

свега, куповином трезорских записа САД.³ Процене EUI су да ће БДП САД расти 1.6% 2013. и 2.6% 2014 (у периоду 2015-18 раст БДП биће у просеку 2,4%). Еврозона ће имати контракцију од 0,5% у 2013 и раст од 0,7% у 2014 (који ће се убрзавати у другој половини друге деценије 21. века, на 1,6% 2018). Побољшање ће бити условљено бољом политичком кооперацијом у погледу банкарске и структурних реформи. Јапански БДП би требало да расте по 1,7% 2013 и 2014 (раст ће успоравати у другој половини друге деценије 21. века, на 1% 2018). Кинеска економија се стабилизовала после тешке прве половине 2013 те је процењен раст од 7,5%, који би 2014 требало благо да успори (на 7,3%, да би тренд успоравања наставио до 2018, када ће раст износити још увек високих 5,8%). Привредни раст Русије би требало да износи 2,2% 2013. и 3,3% 2014.⁴

**Графикон 1.: Допринос главних економских групација
глобалном расту 2007-2013.**



Извор: The Economist, September 21th 2013, 'World GDP'.

<http://www.economist.com/news/economic-and-financial-indicators/21586611-world-gdp>

Врло слаб или негативан допринос глобалном расту развијених земаља видљив је на Графикону 1. Наиме, две трећине раста светског БДП током последње деценије генерисано је порастом производње у ЗУР (земље у развоју), пре свега, Кини, која је од

³ WSJ, September 17, 2013, A Look Inside the Fed's Balance Sheet.

<http://blogs.wsj.com/economics/2013/09/17/a-look-inside-the-feds-balance-sheet-16/>

David Chapman 26 IX 2013. Where Is The Money Growth?

<http://www.safehaven.com/article/31252/where-is-the-money-growth>

⁴ EIU global forecast: US Fed looms large over future growth (18.9.2013)

http://country.eiu.com/article.aspx?articleid=1910972975&Country=US&topic=Economy&mkt_tok=3RkMMJWWffF9wsRois6vKZKXonjHpfsX87%2BwqUaSg38431UFwdcjKpMjr1YcJSMJ0aPyQAgobGp5I5FEPQrPYRK1jt6QEXw%3D%3D

почетка 2010 заслужна за чак трећину раста глобалне економије, док је додатних две петине долазило из осталих ЗУР. Развијене земље су доприносиле само са 10% глобалном расту, док је САД била заслужна за додатних 12,5% од 2010.⁵

2. ТЕНДЕНЦИЈЕ УДЕЛА ВОДЕЋИХ СВЕТСКИХ ЕКОНОМИЈА У ГЛОБАЛНОМ БДП

Избијање финансијско-економске кризе 2007-2008 довело је у питање постојеће глобалне обрасце моћи. Све више економских индикатора указује да је на делу убрзана прерасподела глобалне моћи. По први пут у модерној историји једна не-западна држава (Кина) постала је водећа индустријска сила света и највећи глобални извозник. Економија није једини фактор који опредељује геополитичку констелацију, али је она дугорочно од највећег значаја. Будући да се драматично мења привредни значај глобалних политичких субјеката (држава) чини се да је извесно да ће светска економска криза крајем две-хиљадитих имати дугорочне геополитичке импликације.

Пројекције ММФ за наредне године указују на наставак тренда који траје од краја деведесетих. На Графикону 2. дате су тенденције (и процене) вредности укупног БДП за САД, Еврозону и Кину, три водеће индустријске, односно економске, групације (земље). Јасно је видљив тренд опадања удела прве и друге и раста учешћа треће земље у глобалном БДП, и то је посебно видљиво ако се посматра Графикон 3, где су приказани БДП-ови по куповној моћи. У 2013, по први пут у последњих два и по века, ЗУР стварају преко половине светског ГДП⁶. Пет земаља БРИКС су са 8,4% удела у светској привреди (2000) доспеле на преко петине глобалног БДП 2013 (текуће цене), а 2018. њихов удео биће близу четвртине.⁷

Истовремено, долази и до раскорака у расту међу развијеним земљама у корист САД. На Графикону 4. видљиво је да су остварене и процењене стопе раста САД скоро дупло више од раста БДП еврозоне од почетка светске економске кризе.⁸

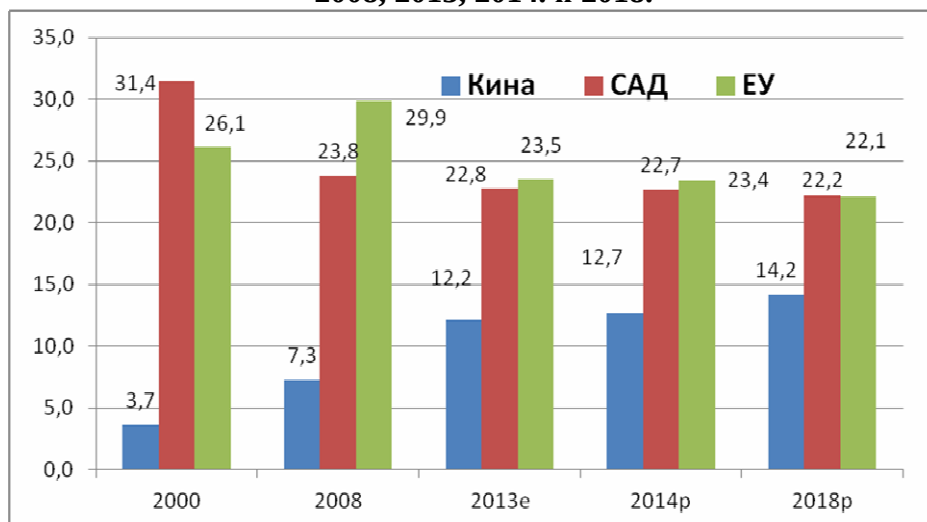
⁵ <http://www.economist.com/news/economic-and-financial-indicators/21586611-world-gdp>

⁶ SIMEON DJANKOV, A.VAN AGTMAEL, 'BRIC Wall', Foreign Policy, 24.9.2013. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.foreignpolicy.com/articles/2013/09/24/bric_wall_emerging_markets_growth

⁷ IMF,

⁸ The Economist Intelligence Unit.

**Графикон 2.: Учешће САД, ЕУ и Кине у глобалном ГДП 2000,
2008, 2013, 2014. и 2018.**



ИЗБОР: IMF, October 8, 2013. WORLD ECONOMIC OUTLOOK: Global Growth Patterns Shifting, Says IMF WEO (Rupa Duttagupta and Thomas Helbling; IMF Research Department)

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/survey/so/2013/NEW100813A.htm>

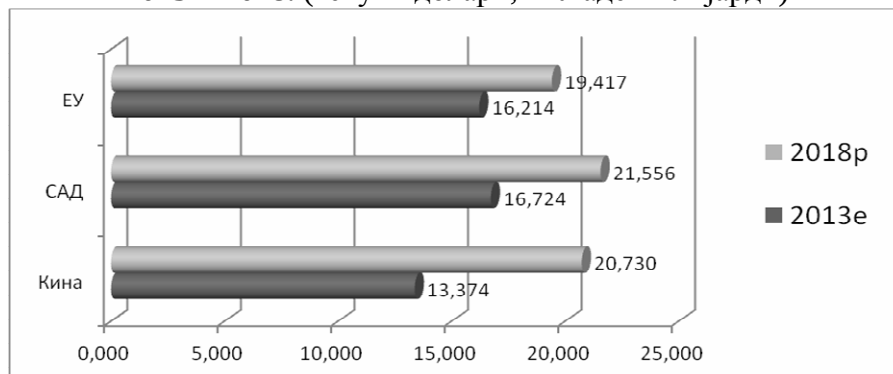
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/02/weodata/download.aspx>

Када су у питању остале ЗУР (земље у развоју или *emerging markets*), посебно чланице БРИКС, оне ће бележити солидан привредни раст у периоду 2013-18, по пројекцијама ММФ-а. Руски БДП ће порасти са 2118 милијарди (текућих) долара на 3010, бразилски БДП са 2190 на 2730, индијски БДП са 1578 на 2481, а БДП Јужне Африке са 354 на 464 милијарде долара у раздобљу 2013-2018. По куповној моћи ове цифре изгледјау импресивније (руски БДП ће порасти са 2558 милијарди тзв. *PPP* долара на 3334, бразилски БДП са 2422 на 3124, индијски са 4962 на 7409).⁹

country.eiu.com/article.aspx?articleid=660628450&Country=US&topic=Economy&mkt_tok=3RkMMJWWfF9wsRoivq7PZKXonjHpfsX87%20wqUaSg38431UFwdcjKpmjr1YcHRcZ0aPyQAgobGp5I5FEPQrPYRK1jt6QEXw

⁹ IMF (2013).

Графикон 3.: Процењени БДП САД, ЕУ и Кине по куповној моћи 2013 и 2018. (текући долари, хиљаде милијарди)

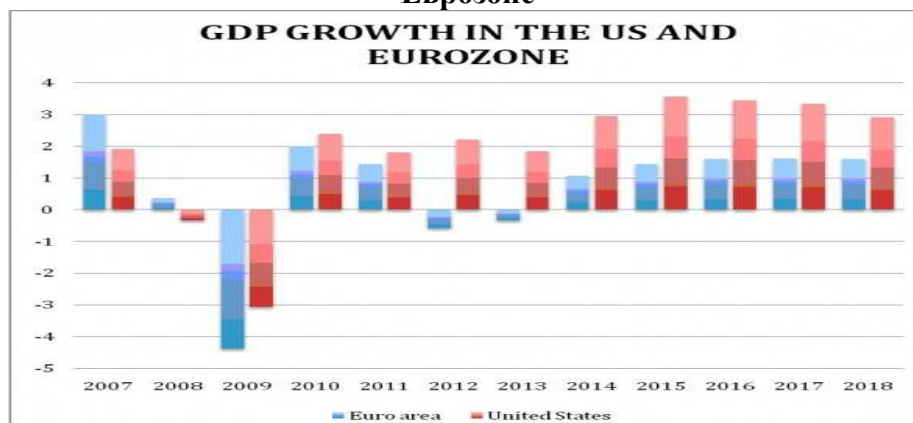


ИЗБОР: IMF, October 8, 2013. WORLD ECONOMIC OUTLOOK: Global Growth Patterns Shifting, Says IMF WEO (Rupa Duttagupta and Thomas Helbling; IMF Research Department)

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/survey/so/2013/NEW100813A.htm>

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/02/weodata/download.aspx>

Графикон 4.: Остварене и пројектоване стопе раста БДП САД и Еврозоне



Извор: <http://www.conference-board.org/data/globaloutlook.cfm>

Индикативни су подаци из ‘*The 2013 Credit Suisse Wealth Report*’, који указује да се глобални иметак више него удвостручио од 2000 достижући рекордних 241 000 милијарди америчких долара (51 600 долара по одраслом становнику планете), што је преко три пута више од глобалног БДП по тржишним курсевима. Јак економски раст и растућа популација у ЗУР су главни покретачи овог тренда. Укупан иметак САД износи 72100 милијарди долара, што је 20% више него преткризне 2006. Исти показатељ износи 55 000 милијарди долара у еврозони и 22 200 милијарди долара у Кини.

По одраслом становнику иметак 2013 у САД износи 301 140 долара, у Кини 22 230 (учетворостручен у последњих 13 година), Јапану 216 694, Француској 295 933 долара.¹⁰

3. ОПАДАЊЕ РЕЛАТИВНОГ ГЛОБАЛНОГ ЗНАЧАЈА РАЗВИЈЕНИХ ЗЕМАЉА

Удео БДП ЕУ у глобалном БДП константно пада од 2000 (када је износио 33,2%) и ММФ процењује да ће после четвртинског удела 2012 пасти на петину 2018. Истовремено, али нешто спорије, опада удео САД, док се учешће Кине у светском БДП снажно повећава. Током прве деценије 21. века пораст индустрије у Кини износио је фантастичних 181%, у САД скромних 11%, у Немачкој само 3%, док је у Француској, Британији и Италији бележен пад од 1%, 10% и 15%, респективно. Удео ЕУ и САД у глобалној индустријској производњи следствено томе опада у корист Кине. Наиме, ЕУ27 и САД су 2000 чиниле 27%, односно 26% светске индустрије, а Кина 7%, док је 2012 ЕУ стварала петину, САД шестину, а Кина 21% глобалне индустријске продукције. Удео индустрије у БДП САД (2012) износио је око 12%, у Кини чак 29%, Немачкој 19%, Јапану 18%, а у Француској или Британији само по 10%.

Кључни проблем доброг дела Европе, односно ЕУ је опадање конкуритивности њене индустрије, и то у корист источне Азије, и пре свих Кине. Последица је пад удела индустријске производње ЕУ у глобалној индустрији, и последично пад удела ГДП ЕУ у процењеном светском ГДП. Неразборито и ултра јефтино кредитирање дуго је, преко деценију, прикривало слабост, односно смањењу конкуритивност европске индустрије.

И значај ЕУ као инвеститора опада од почетка кризе.¹¹ Удео у приливу глобалних СДИ је опао за 1/3 (са 43,2% на 26,7% глобалних СДИ), док је и одлив инвестиција из ЕУ драстично смањен (удео ЕУ се смањио са чак 58% 2007. на 34,7% 2011).¹² Када је у питању

¹⁰ Richard Kersley, Michael O'Sullivan, 09.10.2013. 'Global Wealth Reaches New All-Time High'. The 2013 Credit Suisse Wealth Report. <https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/?fileID=BCDB1364-A105-0560-1332EC9100FF5C83>

¹¹ http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-13062012-BP/EN/2-13062012-BP-EN.PDF

¹²

<http://www.oecd.org/daf/internationalinvestment/investmentstatisticsandanalysis/FDI%20in%20figures.pdf>

глобална трговина учешће ЕУ је такође у паду. Наиме, у периоду 2006-2011. удео ЕУ27 у укупној светском робном извозу опада са 17,3% на 15,2%, а у увозу са 19,1% на 16,7% 2011. (ЕУ је 2000 чинила 18,2% глобалног извоза). Пад удела се наставио у 2012: на 15% глобалног извоза и 16% светског робног увоза, према подацима ЕУРОСТАТ-а из 2013.¹³

Са геополитичке тачке гледишта кључно је да ли ће економска криза учинити ЕУ мање спремном да подржава спољнополитичке акције САД, за шта су постајали наговештаји током Другог ирачког рата (коме се "Стара Европа" снажно успротивила). Да ли уосталом веће земље ЕУ имају стратегијску алтернативу тесним везама са САД? Повремени изостанак спољнополитичке или војне подршке Америци највише је последица бриге јавног мњења за животе војника, а не спремности за радикалну промену политичких односа на "Северном Атлантику", које спаја идентична цивилизација и сличан поглед на остатак света. Јасно је да земље попут Немачке или Француске имају интерес да успоставе блискије односе са Русијом или "медитеранским ободом", али удаљавање од САД, барем у наредних пола деценије, није ни на дневном реду. Јасно је да транс-атлантски односи након 2003. функционишу искључиво на договорној бази, од тачке до тачке; аутоматизам је практично престао да постоји. Фокус САД на пацифички регион умањује заинтересованост за Европу, смањујући тиме и шансе за промену актуелне динамике. Финансијска криза је пружила савршен (можда и несвестан) изговор државама ЕУ да смање издатке за одбрану, тиме и за обавезе по НАТО савезништву, те да НАТО третирају само као војно средство, а не и као кључни политички форум. Условно други геополитички концепт, ширење ЕУ, успорен је само тренутно, будући да је проширење стратегијски интерес и водећих земаља ЕУ и САД.

Јапан се скоро две и по деценије, након берзанског краха, налази у фази врло спорог раста (просечно нешто испод 1%). Услед монетарне фискалне експанзије раст ће 2013 достићи 2%, док би благо успоравање могло да уследи наредних година (на 1,7% 2014 и 1.9% 2015).¹⁴

Релативно опадање привреде САД, односно смањивање њеног удела у глобалном БДП, посебно је изражено након 2000. и убрзано кризом 2008. У последњих десет година просечни раст америчког ГДП износио је само 1,6%, што је двоструко ниже у

¹³EUROSTAT2013.

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/international_trade/data/database

¹⁴ Peterson Institute Forecasts (2013).

односу на раст у претходне две деценије. Имајући у виду лоше економске перформансе највеће привреде света није била изненађујућа одлука Беле куће да након целе деценије ратовања Пентагону смањи буџет за 450 милијарди долара. Наиме, почетком 2012. Амерички председник објавио је војну стратегију којом је предвиђено повећавање броја војника у Азији, уз смањивање у Европи, уз пад укупног броја војника на 490 хиљада у идућих десет година. Кључ је смањење трошкова и пребацивање фокуса на Азијско-пацифичку регију. У ствари, нова одбрамбена стратегија је велики заокрет. Наиме, *Смернице за нову одбрамбену стратегију (Defense Strategic Guidance)* су први корак САД ка прилагођавању долазећем крају *Pax Americana* (Layne, 2012).

Чињеница је да САД још увек има убедљиво највећу привреду, обим војне моћи у поређењу са оном од потенцијалних противника је неупоредиво већи, степен политичког утицаја у међународном систему је без преседана. Међутим, кинески војни издаци ће око 2025. престићи америчке (војни издаци расту просечно 16% у последњих 20 година), економска моћ те земље ће још раније превазићи америчку, политички утицај САД ће остати снажан, али ни изблиза као данас. Извесно је да САД имају потребу за неком врстом домаћег опоравка, што је последица високих трошкова четрдесетогодишњег хладног рата и потоњих војних интервенција (Brzezinski, 2011).

Kaplan (2012) потенцира да без окретања на Индо-Пацифик САД ризикују војни мултиполарни поредак који би произилазио из формирајућег економског и политичког мултиполарног поретка. Наиме, чак 90% комерцијалне робе која путује са једног континента на други иде преко бродских контејнера, а половина тих материја по тонажи, и трећина по новачној вредности, иде кроз Јужно-кинеско море, које повезује Индијски океан са западним Пацификом. Америчка морнарица и ваздухопловство, више него било ко други, држи те линије комуникације под контролом. Кина нема намеру да иде у рат са САД, али не жели да њена трговина буде ометана у време евентуалних криза. Кина жели неку врсту "финландизације" земаља широм југоисточне Азије, што би значило да намогољуднија земља жели да комбинацијом економске и војне моћи релативизује велики амерички утицај у Вијетнаму, Малезији, Филипинима, Сингапуру. Најмогољуднија држава помаже градњу лучких објеката дуж Индијског океана, на другој страни мореуза Малака, у Мјанмару, Шри Ланци, Бангладешу, Пакистану и Кенији. Ово је митивисано комерцијалним мотивима и раде приватне кинеске

компаније, што не значи да то није стратешки државни интерес Кине.

Неки од водећих теоритичара међународних односа, као Роберт Каган, сматрају да постоји мит о америчком опадању. Каган (видети *Washington Post*, 2012; *Merry*, 2012; *Etzioni*, 2012) одбацује ставове оних који верују да амерички пад неће значајно угрозити либералну међународну структуру, тврдећи и да је она у опасности. Каган указује да пад великих сила никада не иде брзо и да траје углавном деценијама (осим у ратовима).

Сличног мишљења је и *Rober Samuelson* (2013)¹⁵ који цитирајући *Goldman Sachsove* пројекције да ће САД још дуго остати највећи светски иноватор и да има највише врхунских факултета на свету указује на доминантну глобалну позицију САД. Поред тога, многи аутори потенцирају и експанзију хидрауличног фракинга, што је уз пад потрошње нафте довело до снажног пада зависности САД од увоза сирове нафте (док је 2005 увоз чинио 60% потрошње, он је у првој половини 2013 пао на 36%).¹⁶

4. СНАЖАН УСПОН (МНОГОЉУДНИХ) ЗЕМАЉА У РАЗВОЈУ

Djankov i Agtmael (2013) наводе да је декаду дуг економски раст у ЗУР (6,9% просечно 2003-2012), извукао 300 милиона људи из сиромаштва. Удео ЗУР у глобалној економији се сваке од последњих 20 година повећавао за скоро 1 % у просеку. Истовремено, развијени свет је имао просечан раст БДП од само 1,3%, услед финансијске кризе и губитка конкурентности. Ипак, раст ЗУР се знатно успорио последњих година, на око 5%. У 2013, на пример, земље БРИКС ће имати двоструко нижи раст у односу на 2007. Успоравање БРИКС се може се видети и по тенденцијама на њиховим берзама. Наиме, од почетка 2002 до априла 2011, акције тржишта у развоју (мерено *Morgan Stanley Capital MSCI*) порасле су 280%, док је тржиште акција развијених земаља (мерено *MSCI World Index*) номинално пораслао само 36%. Од тада су тржишта у развоју изгубила 17 % своје вредности, док су развијена тржишта повећана 14%. Ове тенденције су уплашиле инвеститоре, иако се последњих

¹⁵ The Washington Post - Autor teksta "Je li Amerika u padu?"

¹⁶ Diminishing dependence-Shrinking US oil imports.
<http://www.eiuresources.com/shrinkingusoilimports/>

деценија показала мала директна корелација између економског раста и приноса на тржишту акција.¹⁷

Чини се реалним да ће се конвергенција, односно приближавања нивоа достигнутог БДП ЗУР у односу на развијене земље успоравати. Дервис (2013) сматра да вероватан је повратак на преткризне разлике, као у период 1990-2008 (без 1997-1998, тј. азијске финансијске кризе), када је БДП пц у ЗУР растао око 2,5 процентних поена више него у развијеним земљама. У периоду 2008-2012, тај диференцијал се повећао на више од четири процентна поена. Кина ће наставити да креира велики део разлике за ЗУР.¹⁸

Aslund (2013) потенцира да се поред успоравања раст смањило и платнобилансни суфицит земаља БРИКС. Наиме, после бума раста цена сировина 2000-2008 долази до снажног пада крајем 2008 и благог опоравка од другом тромесечја 2009, чиме су најтеже погођене Русија и Бразил (забрињавајуће је да се стагнантан ниво цена сировина тренд може очекивати и наредних година). Поред тога, ове би земље могли бити ухваћене 'middle-income' замци.¹⁹ Aslund наглашава да су кинеске банке сувише изложене (имају висок ниво проблематичних кредита), док Индија има високу инфлацију, док су и буџетски дефицит, јавни дуг и дефицит текућих трансакција превелики. Русија није проширила своју мрежу асфалтних путева од 1994, док се истина до 2018 очекује коначно повезивање Москве и Санкт Петербурга ауто-путем због Светског купа у фудбалу. С друге стране, Кина претерано инвестира у инфраструктуру. Генерално, БРИКС имају велике државне секторе који су релативно протекционистички. Ове земље све више виде државни капитализам као решење, а приватно предузетништво и слободно тржиште као проблеми. Државна предузећа имају доминацију над енергетиком, саобраћајем и банкарством, а уз то се

¹⁷ SIMEON DJANKOV, A.VAN AGTMAEL, 'BRIC Wall', Foreign Policy, 24.9.2013.
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.foreignpolicy.com/articles/2013/09/24/bric_wall_emerging_markets_growth

¹⁸ Kemal Dervis, 3. X 2013, Brookings. The End of Convergence?
<http://www.brookings.edu/research/opinions/2013/10/03-emerging-market-growth-dervis>

¹⁹ Чињеница је да је релативно лако да ЗУР остваре снажан економски раст увозећи и примењујући технологије из развијених земаља. Langhammer (2012) проблематизује "middle-income trap", тј. стагнирања ЗУР које се на путу достизања нивоа ГДП пер цапита на западу суоче са знатним падом стопа раста. У наредних неколико година Кина би се могла наћи у позицији где су бројне ЗУР биле "заробљене".

могу јефтино финансирати из државних и монополских ренти на уштрб слабијих приватних актера у привреди.²⁰

Након три деценије рекордног, готово непрекидног раста, кинеска економија благо успорава. Креатори економске политике наговештавају нешто ниже стопе раста производње (7,5% средњорочно), као и активну фискалну и обазриву монетарну политику. Пуно је референтних економиста који доводе у питање могућност Кине да одржи високе стопе раста у годинама које долазе, од којих неки чак сматрају да је "меко приземљење" већ почело. Светска банка процењује да ће очекивани пад цена некретнина успорити кинески раст наредних година. Основни разлози успеха Кине били су: реформска политика, повољно међународно окружење, као и адекватна демографска структура. Сви ти услови прете да се релативно брзо изгубе. Наизглед неисцрпна база јефтине радне снаге имаће врхунац у 2014, делом и због политике "једно дете". По неким проценама, велика понуда радне снаге је повећала раст ГДП за 1,8 процентних поена на годишњем нивоу од краја 1970-их, али ће контракција радно способног становништва оборити раст за 0,7 процентних поена до 2030. Ослањање на извоз и контролисану валуту неће још дуго бити добитна комбинација ако потрошачи САД наставе тренд повећавања штедње. Кинески раст извоза, који у просеку износио 21% годишње у последњој деценији, извесно ће морати знатно да успори.²¹

За глобалну позицију Кине, како и САД о великог значаја је положај њихових националних монета. Први озбиљан изазивач долару после тридесетих био је евро, у коме је деноминован највећи део светских обвезница. Пекинг је отворио центар за оф-шор трговинске операције у Лондону, упоредо са већ постојећим сличним центром у Хонконгу. Кина купује од Ирана сирову нафту и за те испоруке плаћа својом националном валутом, које Техеран користи за набавку робе и услуга од Кине. Иако је своју валуту везала за долар кинеска централна банка ипак дозвољава флуктуације према америчком монети (и до 1% дневно). Кина на разне начине покушава да ојача улогу своје монете. Потписани су и бројни уговори о валутним своповима. Кина са Русијом као и Јапаном има уговоре који олакшавају предузећима да користе националне валуте приликом плаћања. На састанку земаља БРИКС 2013. договорено је оснивање заједничке банке за развој, која би поспешила међусобну

²⁰ The BRICs Party Is Over Anders Åslund 16 September 2013

<http://www.economywatch.com/features/brics-party-over.16-09.html>

²¹ MMF procenjuje da od ove do 2017. prosečni rast volumena izvoza biti upola niži: 10,3% godišnje (IMF, 2012).

трговину и највише поговодили ширем прихватању кинеске валуте, односно њеној интернационализацији. Циљ је смањити зависност од долара и евра, али значајан напредак је удаљен око 10 година. Употреба локалних валута ће смањити трошкове размене трговинских учесника, за које се процењује да износе до 4% од обима трансакција.²²

Индикативно је да је од краја 2010 до краја 2012. удео долара у девизним резервама опао је са 64% на 63%, показују подаци ММФ-а (*Currency Composition of Official Foreign Exchange Reserves: tzv. COFER*). Удео долара опада од 1999, од када се воде такве статистике. Истовремено, удео евра се благо повећавао, и крајем 2012. износи близу 23%.²³ Највећи светски финансијски центри се, после одлуке Кине да олабави неке рестрикције на трговину јуаном (април 2012), утркују да задовоље повећану тражњу за том валутом. Можда најважнији мотив је очекивање да ће кинеска монета даље јачати те се трговање с њом сматра добрим бизнисом.

За сада је неоспорно да јуан постаје регионална валута. По извештају БИС из септембра 2013. јуан је достигао 1,1% свих 'фореигн-ехџанге' трансакција и 9. место у свету (долар држи 43,5% трансакција). У мају 2013 47 земаља је обрачунавало више од 10% плаћања са Хонг Конгом или Кином у јуанима (ренминби), а посебно је снажно коришћење кинеске валуте за трансакције са Ј. Корејом, Тајваном, Сингапуром, Филипинима, Француском, УАЕ и Британијом.²⁴

Успоравање Кине условљава да остатак Азије као и извозници сировина широм света у извесној мери морају напустити извозно-оријентисане развојне стратегије ((*Jong-Wha*, 2013). Ипак, пораст у трговини унутар Азије одражава кинеску централну улогу у производним мрежама Источне Азије. Од 2001 до 2011. кинески удео у јужнокорејском извозу се удвостручио (на 24%), док је учешће у извозу Јапана расло још брже (са 8% на 20%). Кина је највећи трговински партнер свих десет чланица АСЕАН-а. Студија Азијске банке за развој указује да 1% повећања БДП Кине подиже

²²<http://en.rian.ru/columnists/20120329/172466498.html>

²³ Bagnall, Allie, Effects of the Euro Crisis on Reserve Currency Holdings, | May 13th, 2013, The Peterson Institute for International Economics.
<http://www.piie.com/blogs/realtime/?p=3571>

²⁴ Towards a redback world. EIU, 24.9.2013.

http://country.eiu.com/article.aspx?articleid=50990389&Country=China&topic=Economy#&mkt_tok=3RkMMJWWfF9wsRoisqzPZKXonjHpfsX87%2BwqUaSg38431UFwdcjKPMjr1YcJSsV0aPyQAgobGp5I5FEPQrPYRK1jt6QEXw%3D%3D

БДП у ЗУР Источне Азије за око 0,6%. Ако би Кина успела да успешно ребалансира своју економију у правцу пораста потрошње, њени пословни партнери би имали огромне користи од изузетно великог малопродајног тржишта.²⁵ Кина је велики инвеститор и највећи трговински партнер и у четири од пет земаља у региону Централне Азије (изузетак је Узбекистан). Ипак, Русија и даље контролише већи део извоза енергије из централне Азије извоза енергије, дестинација је за милионе сезонских радника, док се по питању безбедности у овом региону Русији даје примат.²⁶

Ризици за кинеску економију су прецењене цене некретнина и акција, висок ниво неофицијелних банкарских токова, велики локални дугови, опадање радне снаге услед пада наталитета и старења становништва, релативно ниски технолошки капацитети у односу на САД. Петис (2013) као кључни проблем види врло висок ниво стопе штедње у Кини, која је повезана са великим (инфраструктурним) инвестицијама.²⁷ У случају да Кина успе да управља "меким приземљења", годишњи раст БДП ће успорити на 5-6% у наредним деценијама. Ипак, већина аналитичара, као и они из *Credit Suisse*, процењују да ће перформанце кинеске економије остати веома добре у наредних две до три деценије.²⁸

Лондонски *The Economist* (2012) нас подсећа да је Британији било потребно 154 године да дуплира БДП *PPP* (по куповној моћи), почевши од 1700. САД су то урадиле за 53 године (од 1818) а Кина за 12 година (током 80-их и 90-их година 20. века). Са БДП *PPP* пц од 8400 долара 2011 Кини ће бити потребно седам година да опет дуплира ниво, док ће САД, са 48100 долара то учинити тек 2035.

Након драматичне кризе у другој половини 1998. Русији успева да се економски стабилизује, добрим делом захваљући и растућим ценама нафте. Закључно са 2008. просечна стопа раста износила је око 6%. Економски опоравак посебно је био видљив кроз процват станоградње, пораст улагања у индустрију (посебно

²⁵ Asia's Rebalancing Act *Lee Jong-Wha* 23.9.2013.

<http://www.project-syndicate.org/commentary/the-risks-for-asian-growth-from-china-s-slowdown-by-lee-jong-wha>

²⁶ China in Central Asia: Rising China, sinking Russia. Sep 14th 2013. *The Economist* 14. 9. 2013. p. 51.

²⁷ The Great Rebalancing: We're all in it together. Michael Pettis interviewed by Viv Davies, 19 Aug 2013 -recent book, *"The Great Rebalancing: Trade, Conflict and the Perilous Road Ahead for the World Economy"*.

²⁸ Cushla Sherlock, 'Mapping China's Rise: A Multipolar World in the Making'. 02.10.2013. Credit Suisse <https://www.credit-suisse.com/ch/en/news-and-expertise/news/economy/asia-pacific/article.html/article/pwp/news-and-expertise/2013/10/en/mapping-china-s-rise-a-multipolar-world-in-the-making.html>

екстрактивну, али и ауто-индустрију), док је и по производњи пшенице Русије дошла међу водеће земље света. После избијања глобалне финансијске кризе економска активност у тој земљи нагло опада (током 2009. забележена је негативна стопа раста од 7,8%). После раста у 2010. и 2011. економија Русије је практично на преткризном нивоу, док пројекције указују да ће раст 2013 (после повећања БДП од 3,4% у 2012), знатно упорити (на 1,5 до 2,2%). Проблем представља и то што је остварени раст последњих година, као и онај очекивани у наредним, далеко испод потенцијалног раста. Просечна нето плата средином 2013 износи 640 евра, док опадајућа стопа међугодишње инфлације у септембру износи 6,1%.²⁹ Процењени БДП по становнику за 2013. износиће 14,8 хиљада долара, а по куповној моћи 17,9 хиљада долара (*IMF*, 2013).

Највећа претња за руску економију остаје могући снажан пад цене енергената. Додатни канали утицаја евентуалног интензивирања кризе у еврозони на Русију су пад увозне тражње и редукција банкарских токова.

Покушаји да се оснивањем Евроазијске уније појача глобална економска улога Русије могу дати само ограничене резултате, као и формирање зоне слободне трговине са већином чланица ЗНД. Ипак, не треба потцењивати снажан раст размене Русије са Белорусијом и Казахстаном од средине 2010. од када функционише царинска унија између три земље. Скоро две деценије преговарани улазак Русије у Светску трговинску организацију 2012 је, услед јаке иностране конкуренције и проблема на већини извозних тржишта, донео велике штете појединим гранама индустрије, посебно црној металургији.

Средња варијанта прогнозе (Федералне статистичке службе Русије) Росстат-а (2011) указује да ће популација Русије веома благо опадати у наредној деценији (на 141 милион 2020, са 142,9 по попису 2010, што је супротно већини иностраних прогноза, које баратају са цифрама знатно испод 140 милиона људи). Разлог за то је коначно уравнотежење природног прираштаја 2012 (последича про-наталитетне политике руске владе) и наставак имиграције из ЗНД. Међутим, главни економски проблем представља очекивано знатно старење популације и снажан апсолутни пад радно активне популације у наредним годинама. За сада је стопа незапослености од 6,7% (септембар 2013) знатно испод просека ОЕЦД.³⁰ У сваком случају, снажно јачање руске привреде даје значајан подстрек мулти-

²⁹ http://www.cbr.ru/statistics/infl/Infl_01092013.pdf?pid=macro_sub&sid=inf

³⁰ <http://www.economist.com/node/21553043>

регионалном позиционирању те земље, јачању њених обдрамбених стратешких капацитета и дозвољаваће одређени ниво утицаја на креирање глобалне политике.

Лукјанов (2013) сматра да чињеница да многе земље настоје да дође мултиполарног света није индикација антиамериканизма, већ жеље да се смањи зависност од САД као једине светске силе. САД највероватније неће бити у стању да се врати на класичан изолационизма у данашњем глобализованом економском окружењу, али може да престане да троши ресурсе по питањима које сматра непотребним и да намерно сузи свој политички хоризонт (услед *'imperial overstretch'*). Русија је постигла приоритетне циљеве постављене у последњих 20 пост-совјетских година. Како САД постају слабија фигура на међународној сцени, потреба да се конфронтација са њом биће замењена потребом да попуни ова празнина (неће бити сувереног арбитра у међународним пословима). Много ће и даље зависити од ове две суперсиле, бивше и садашње, јер ниједна друга држава још увек није у стању да понуди кредибилне иницијативе на глобалној позорници.³¹

Када су питању остале многољудне ЗУР посебно је важан економски раст Бразила и Индије, које су и чланице БРИКС. ММФ пројектује благо успоравање Индије која ће 2013 имати раст од 3,8% те 5,1% у 2014. Процена економског раста Бразила је по 2,5% у 2013 и 2014.³²

5. ПОСЛЕДИЦЕ ПО СРБИЈУ

Промене на геополитичкој позорници, које се рефлектују и кроз снажење групације брзорастућих многољудних економија (БРИКС) нису без последица за Србију. Међутим чини се да је њихов значај више геополитички него економски. Наиме, Србија се ослања на Русију и Кину, посебно у Савету безбедности ОУН, да би прогурала своје стратешке интересе, пре свега да би заштитила територијални суверенитет. Србија покушава да балансирањем своје политике, давајући знатно већи значај овим две земљама групације БРИКС, него што то чине земље региона, појача своју преговарачку позицију према Западу по неким стратешким политичким питањима. Колико су због тога европске интеграције успорене, као ни да ли постоји алтернативна политика која би боље одражавала реалне

³¹ Fyodor Lukyanov, 3. X 2013. The US Internal Crisis and its Global Significance. RIA Novosti. <http://en.ria.ru/columnists/20131003/183929286/Uncertain-World-The-US-Internal-Crisis-and-its-Global.html>

³² IMF ocotebre 2013

интересе земље и њен дигнитет, није лако проценити. У сваком случају, Србија трпи због слабљења ЕУ на више начина. Прво, фактичка стагнација у ЕУ негативно утиче на пораст увозне тражње из Италије или Немачке, што погађа нашу извозну индустрију. Прилив капитала, које доминатно долази из западне Европе смањен је због спорог раста или рецесије у тим земљама.

Креатори српске дипломатије су, барем формално, инаугурисали вишевекторску политику наше земље, тзв. ослањање на четири стуба светске моћи. Услед тога промене на глобалној равни су од повећаног значаја за домаћу дипломатију. Оно што се, свакако, може закључити је да растући геоекономски значај земаља попут Кине и Русије, уз лагано опадање утицаја, још увек доминантног, Запада у одређеној мери обликује спољну политику Србије (нпр. иницијативе у ОУН супротне имплицитним захтевима ЕУ). Истовремено, идеја приближавања ЕУ и даље доминира код већег дела парламентарне политичке елите као стратешки приоритет земље. Отпочињање преговора о чланству у ЕУ додатно ограничава маневарски простор за спољну политику будући да се део ингеренција у тој области фактички сели у Брисел. Наиме, са добијањем статуса кандидата Србија преузела и обавезу да усклађује своју спољну политику са ЕУ, односно да се у што већој мери налазимо на истом курсу политике ЕУ према трећим земљама.

Када је у питању економски аспект сарадње са БРИКС размена са ових пет земаља чини релативно стабилан део укупне размене Србије. Удео ових земаља је релативно скроман када је у питању извоз (око 8%), док БРИКС земље чине значајан део увоза Србије (око петине). Чини се да постоји значајан простор за раст извоза у Русију. Недавно потписани стратешки међудржавни уговор Србије са Кином требало да омогући повећање, иначе минорног, извоза у најмогуљднију земљу света. Експанзија Кине на српско тржиште није никаква специфичност наше земље будући да Кина у скоро свим земљама света снажно повећава извоз последње две деценије. Размена са остале три земље БРИКС је врло мала и тешко је веровати да би се она, пре свега, због просторне дистанце, али и значајне подударности понуде, могла битније повећати.

Када је у питању кретање капитала из земаља БРИКС Русија је најприсутнија на српском тржишту и одређене процене указују да реални обим руских инвестиција на нивоу од преко милијарде евра. Скоро је извесно да ће доћи до даљег прилива руског капитала, како кроз инвестиције модернизацију НИС-а, тако и кроз улазак руског финансијског капитала кроз ширење банкарске и мреже осигурања.

Највећа кинеска улагања у Србију су зајмови за мост Земун-Борча и термо-електрану у Костолцу. Постоје бројни наговештаји да би се руске и кинеске инвестиције могле мултипликовати наредних година.

6. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Бројни аутори сматрају да је уни-поларни свет и даље одржив и да ће као такав бити доминантан и у блиској будућности (*Brooks & Wohlforth, 2008*). Биполарни свет би могао израсти као реприза Хладног рата (где би се Кина позиционирала уместо СССР-а). Теза о не-поларном свету у суштини представља отелотворење хаоса, у коме се америчка доминација замењује какофонијом нејасних утицаја и анархичном поделом моћи између регионалних сила, моћних међународних корпорација, терористичких мрежа и паравојних формација. Већи ред се може наћи у тези о мулти-поларности, која предвиђа постојање више међусобно избалансираних центара моћи (*Gnessoto & Grevi, 2006*). Судбина мулти-поларног света ће зависити од тога да ли је структура довољно способна да утиче на амбиције појединих чинилаца.

Идеје о нужно насилним транзицијама моћи, у коме растуће силе (као данас Кина, односно земље БРИКС) свргавају са престола водеће силе (САД, донекле ЕУ...) креирајући нови поредак уз велики и насилни прасак су упитне. Наиме, данас функционише значајан број општеприхваћених и снажних међународних институција (ОУН, пре свих, али и ЕУ донекле) за које се може рећи да су имале релативно великог успеха у амортизовању латентних криза и регулисању односа међу државама, појачаних разгранатим системом међународног права. Неоспорна је растућа, до сада невиђена, комплексна међузависност света, испреплетеног трговинским везама, инвестицијама, готово безграничним протоком идеја и ставова, уз раст нетрадиционалних, не-вестфалских чинилаца попут НВО-а, неформалних интересних група, па и међународних терористичких организација. Постојећи поредак је тренутно више угрожен од стране слабих и пропалих држава, нестабилних режима и транснационалног криминала укључујући и тероризам, него од стране јаких, структурираних и артикулисаних држава. Територијална добит се не претвара аутоматски у укупну добит; исплативост рата зарад територија је веома упитна. Из овога такође следи да је чиста војна сила махом бескорисна у решавању сложених друштвених проблема, а да јој је употребна вредност сведена на претњу, тј. потенцијалну употребу (Игрутиновић, 2012).

Главни изазивач САД, пре свега економски, а у знатно мањој мери када је у питању мека и војна моћ, је Кина. Не треба посебно наглашавати да за остале велике силе није пожељан ни Сино-САД кондоминијум (Г2), нити њихова конфронтација, мада су оба сценарија мало вероватна (Saran, 2010). Оно што је заокупља пажњу економиста, али и геополитичара, будући да од економије дугорочно зависи и војна моћ, је како ће се у наредним годинама кретати поредак економија САД и Кине. Лондонски *The Economist* (2013) омогућио је да се комбиновањем разних сценарија процени година када ће Кина сустићи САД. Ако пођемо од тога да би просечни раст БДП Кине у наредној деценији могао бити 6% (а САД 2%), да би кинеска инфлација (односно дефлатор БДП) могла износити 4% (а америчка 2%) и да курс јуана према долару остао непромењен (што је упитно јер велики суфицит текућих плаћања Кине уз истовремени дефицит САД, тренутно по око 2,5% БДП, указује да ће јуан јачати према долару), онда Кина прстиже САД 2022, односно 2023.

Азија ће извесно остати најбрже растући регион у наредним годинама. Наиме, економски фундаменти овог континента су и даље у добром стању. Нивои дугова (и државни и приватни) су ниски у поређењу са Западом, а већи део азијског банкарског сектора био је отпоран на утицај глобалне финансијске кризе.

САД ће, скоро извесно, ове и наредне деценије остати водећа глобална сила и то захваљујући могућности да снажном дипломатијом и мрежом савезништава у свету углавном ”прогурају” своје приоритете, војној супремацији и доминирајућем англосаксонском (евро-атлантском, јудео-хришћанском) културном обрасцу. САД ће остати технолошки супериорна, али мање ефикасна због коришћења асиметричних стратегија других. Европа ће наставити да буде фокусирана на себе, питањима као што је проширење ЕУ и санирање ефеката кризе. Снажан азијски регионализам вероватно ће средином следеће деценије имати глобалне импликације, подстичући тренд ка три трговинска и финансијска блока (Северна Америка, Европа и Источна Азија). У годинама пред нама могућа је појачана улога државе, посебно у економији, посебно код растућих сила. Кина и Русија (а у мањој мери и Бразил, Индија и поједине европске силе) биће све склоније да вуку потезе који су противни интересима САД, знајући са великом сигурношћу да за то неће сносити одређене, пре свега, економске или дипломатске последице.

Чини се да се ”велика” игра убрзава у другој деценији 21. века. Битан, али не пресудни, моменат ће бити на почетку следеће

деценије, када ће Кина, то је све извесније, преузети место највеће светске привреде. Када је у питању извоз, потрошња енергије, продаја аутомобиле или индустријска производња Кина је већ неколико година светски број један. Односи САД и Кине најбоље се по Rodhanu (2013) у дугом року могу описати као ‘*symbiotic realism*’, где њихова међузависност и повезаност има круцијалну улогу у обликовању њихових понашања терајући их ка прагматизму и елиминасању ‘*zero-sum*’ калкулација.³³

ЛИТЕРАТУРА

1. Aslund, A. 2013. ‘The BRICs Party Is Over’ 16 September 2013. <http://www.economywatch.com/features/brics-party-over.16-09.html>
2. Bagnall, Allie, Effects of the Euro Crisis on Reserve Currency Holdings, | May 13th, 2013 , The Peterson Institute for International Economics. <http://www.piie.com/blogs/realtime/?p=3571>
3. Brooks S & Wohlforth W 2008. *World out of Balance: International Relations and the Challenge of American Primacy*, Princeton, Princeton University Press, 2008.
4. Brzezinski Z, 2011. ‘How to Stay Friends with China’, *The New York Times*, January 3, 2011. http://www.nytimes.com/2011/01/03/opinion/03brzezinski.html?_r=1 (26.2.2012.)
5. Chapman D. 26 IX 2013. Where Is The Money Growth? <http://www.safehaven.com/article/31252/where-is-the-money-growth>
6. Cohen M, FEBRUARY 21, 2012. Rotting from the Inside Out, Foreign Policy online http://www.foreignpolicy.com/articles/2012/02/21/rotting_from_the_inside_out?page=0,1
7. Dervis, K. 3. X 2013. Brookings. ‘The End of Convergence?’ <http://www.brookings.edu/research/opinions/2013/10/03-emerging-market-growth-dervis>
8. Djankov, S. Agtmael, A. ‘BRIC Wall’ , Foreign Policy, 24.9.2013. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.foreignpolicy.com/articles/2013/09/24/bric_wall_emerging_markets_growth
9. EIU, 24.9.2013. ‘Towards a redback world’.

³³ China and the United States: A Symbiosis N.Al-RodhanNI September 27, 2013

10. http://country.eiu.com/article.aspx?articleid=50990389&Country=China&topic=Economy#&mkt_tok=3RkMMJWWfF9wsRoisqzPZKXonjHpfsX87%2BwqUaSg38431UFwdcjKpmjr1YcJSsV0aPyQAgobGp5I5FEPQrPYRK1jt6QEXw%3D%3D
11. EIU global forecast: US Fed looms large over future growth (18.9.2013)
http://country.eiu.com/article.aspx?articleid=1910972975&Country=US&topic=Economy&mkt_tok=3RkMMJWWfF9wsRois6vKZKXonjHpfsX87%2BwqUaSg38431UFwdcjKpmjr1YcJSMJ0aPyQAgobGp5I5FEPQrPYRK1jt6QEXw%3D%3D
12. Etzioni A, 2012. The National Interest. March 21, 2012. *The World America Didn't Make*.
<http://nationalinterest.org/commentary/world-america-didn't-make-6668>
13. Gnessoto N & Grevi G, 2006. *The New Global Puzzle: What World for the EU in 2025?*, Paris, EU ISS, 2006.
14. Igrutinović M, 2012. EVROPSKA SPOLJNA POLITIKA NA DVOSTRUKOM KOLOSEKU PROMENA: UTICAJ NOVIH INSTITUCIONALNIH REŠENJA I PITANJE AKTUELNE GLOBALNE ULOGE, *Pravo i društvo*, br. 2/2012. Službeni glasnik, Beograd.
15. IMF, October 8, 2013. WORLD ECONOMIC OUTLOOK: Global Growth Patterns Shifting, Says IMF WEO (Rupa Duttagupta and Thomas Helbling; IMF Research Department)
16. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/survey/so/2013/NEW100813A.htm>
17. Jong-Wha, L. 23.9.2013. 'Asia's Rebalancing Act'.
<http://www.project-syndicate.org/commentary/the-risks-for-asian-growth-from-china-s-slowdown-by-lee-jong-wha>
18. Kagan, Robert, 2008. *The Return of History and the End of Dreams*, Knopf, New York.
19. Kaplan R, 2012. America's Pacific Logic, April 4, 2012, STRATFOR. <http://www.stratfor.com/analysis/americas-pacific-logic-robert-d-kaplan#ixzz1rFsHTVFF>
20. Kersley, R. & O'Sullivan, M. 09.10.2013. 'Global Wealth Reaches New All-Time High'. The 2013 Credit Suisse Wealth Report.
<https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/?fileID=BCDB1364-A105-0560-1332EC9100FF5C83>

21. Langhammer R, 2012, China: Stagnation in the Catching Up Process? Kiel Institute Focus. <http://www.ifw-kiel.de/media/kiel-institute-focus> (1.3.2012.)
22. Layne C, January 27, 2012. *The (Almost) Triumph of Offshore Balancing*. <http://nationalinterest.org/commentary/almost-triumph-offshore-balancing-6405?page=1>
23. Lukyanov, F. 3. X 2013. 'The US Internal Crisis and its Global Significance'. RIA Novosti. <http://en.ria.ru/columnists/20131003/183929286/Uncertain-World-The-US-Internal-Crisis-and-its-Global.html>
24. Peterson Institute Forecasts Marked Down Due to Unnecessary Fed and Fiscal Tightening, EM Turmoil—But Still Above Consensus for China, Japan and US
25. October 1, 2013. <http://www.piie.com/publications/newsreleases/newsrelease.cfm?id=207> Rodhan,
26. A. September 27, 2013. 'China and the United States: A Symbiosis' National Interest.
27. Rosstat, 2011. ИЗМЕНЕНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ НАСЕЛЕНИЯ ПО ВАРИАНТАМ ПРОГНОЗА. http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/demo/progn1.htm (18.4.2012.)
28. Saran S, 2010. "Geopolitical Consequences of the Global Financial and Economic Crisis - A Reassessment after One Year", *India Habitat Centre, New Delhi*, April 26, 2010; <http://www.maritimeindia.org/pdfs/TheGeoploticalConsequences.pdf>
29. Simon, D. „The European External Action Service: antidote against incoherence?“, *European Foreign Affairs Review*, 2012, 17(1), pp. 45-68;
30. Sherlock, C. 'Mapping China's Rise: A Multipolar World in the Making'. 02.10.2013. Credit Suisse <https://www.credit-suisse.com/ch/en/news-and-expertise/news/economy/asia-pacific/article.html/article/pwp/news-and-expertise/2013/10/en/mapping-china-s-rise-a-multipolar-world-in-the-making.html>
31. The Great Rebalancing: We're all in it together. Michael Pettis interviewed by Viv Davies, 19 Aug 2013 -recent book, *"The Great Rebalancing: Trade, Conflict and the Perilous Road Ahead for the World Economy"*.

32. The Economist, 2012. Double your income!, Dec 7th 2011, 14:55
by The Economist online (McKinsey Global Institute; IMF
average of growth forecasts for 2011-16).
33. The Economist, 2012a. Rolling back the years. Feb 23rd 2012.
The Economist online.
<http://www.economist.com/comment/1278601> (28.2.2012)
34. The Economist, 14. 9. 2013. 'China in Central Asia: Rising China,
Sinking Russia'. Sep 14th 2013. p. 51.

Рад је примљен: 14.10.2013.

Рад је прихваћен за штампање: 24.10.2013.

ФУНКЦИОНИСАЊЕ УРАВНОТЕЖЕНОГ СИСТЕМА МЕРА ПЕРФОРМАНСИ У УСЛОВИМА ИЗРАЖЕНЕ КОНКУРЕНЦИЈЕ

FUNCTIONING OF BALANCED SCORECARD SYSTEM IN STRONG COMPETITION

Благоје Новићевић¹

Универзитет у Нишу, Економски факултет, Србија

Ирена Беговић²

Сажетак: У условима убрзане глобализације и интернационализације тачне и правовремене информације постају веома важне за стицање конкурентских предности. Кључ успеха предузећа у тим условима представља максимално уважавање „гласа“ купаца, његово превођење у пословне потенцијале и компетенције предузећа, као основе за формулисање стратегије, постављање циљева, имплементацију стратегије, избор одговарајућег система мера перформанси преко којих се води и усмерава предузеће. Због недостатака традиционалних мера перформанси, Balanced Scorecard (BSC) је постао један од најпознатијих концепата мерења перформанси. BSC приступ је новина у систему мерења перформанси, који садржи и финансијске и нефинансијске мере; интегрише скуп мера изведених из стратегије компаније и даје информације топ менаџерима за доношење одлука.

Кључне речи: конкуренција, мерење перформанси, Балансна карта (BSC).

Abstract: By speed globalization and internationalization the aim of getting accurate information in short time period is becoming the most important factors for making concurrent advantage. The key to business success in these conditions is the maximum consideration for the "voice" of customers, its translation into business potentials and skills of companies such as basis for the formulation of strategies, goal setting, strategy implementation, selection of appropriate performance measurement system, which help to lead the company. Because of the weakness of the traditional performance measurements, the Balanced Scorecard (BSC) has become one of the most known models for performance measurement. The BSC approach is an innovation in the performance measurement system which contains both financial and non-financial measures; it integrates the set of measures derived from the company's strategy and gives information to top managers for making a big decisions.

Keywords: competition, performance measurements, the Balanced Scorecard (BSC).

УВОД

Промене у окружењу, где се пре свега имају се у виду развијене производне, информационе и комуникационе технологије,

¹blagoje.novicevic@eknfak.ni.ac.rs

²irena.begovic@gmail.com

које су интензивирале интернационализацију бизниса, која је довела до промене наступа предузећа на интернационалном тржишту. Променом услова у окружењу, а самим тим и променом начина пословања јавила се потреба за прелажењем са традиционалних на савремене системе мерења перформанси. Пре свега има се у виду да традиционални системи мерења перформанси нису могли да пруже квалитетне информације менаџменту за доношење одлука. У савременој економији, ефективно мерење перформанси је од кључне важности за успешну имплементацију стратегије предузећа, његов развој и опстанак. Управо зато су током XX-ог века развијени комплексни менаџмент системи међу којима је и Balanced Scorecard, који је на метрици базиран систем и који компанији омогућује да разјасни своју визију и стратегију и да је ефикасно спроведе. Овај концепт поред финансијских укључује и нефинансијске факторе како би се створила прецизнија слика о перформансама предузећа.

1. САВРЕМЕНО ПОСЛОВНО ОКРУЖЕЊЕ – ИЗАЗОВ МЕРЕЊУ ПЕРФОРМАНСИ ПРЕДУЗЕЋА

Савремено пословно окружење у коме послују предузећа значајно се разликује од оних у прошлости. Савремену пословну арену карактерише велика турбулентност и сложеност средине, брзе промене због развоја технике, технологије и информационих система. Међутим није довољно само познавати и користити савремене технологије већ је потребно познавати и потребе и захтеве динамичног тржишта и његових законитости.

Измењено окружење, интернационализација и глобализација производње довеле су до промене начина пословања. Са дилеме шта производити прелази се на дилему где производити, а са дилеме шта и колико размењивати у дилему како размењивати. Под утицајем промена, управљачки фокус савремених предузећа помера се са (Новићевић, Антић, Стевановић, 2006):

- Домаћих на међународне стандарде успешности,
- Економије обима на могућност опслуживања више тржишних сегмената,
- Солистичког наступа према окружењу на сарадњу са партнерима,
- Солуције „производити“ на солуцију „куповати“
- Фиксних на варјабилне трошкове
- Дубоке на плитку организациону структуру,
- Функционалне и дивизионе на процесну организацију и тимски рад,

- Квантитета на квалитет раста предузећа и сл.

Глобализација као светски процес утицала је на повећање значаја и обима међународне конкуренције. То доводи до поремећаја на домаћем тржишту, јер долазак светске конкуренције ремети односе на домаћем тржишту и угрожава домаће произвођаче. Међутим, глобализација је омогућила и домаћим произвођачима да се опробају на светском тржишту, да остваре успех у пословању и велике профите.

2. НЕФУНКЦИОНАЛНОСТ ТРАДИЦИОНАЛНОГ СИСТЕМА МЕРА ПЕРФОРМАНСИ ПРЕДУЗЕЋА

Традиционално управљање перформансама показало се нефункционално због њеног великог поклањања пажње финансијским показатељима и мерама. Нефункционалност традиционалних показатеља огледа се пре свега у њиховом историјском карактеру. Наиме, ови показатељи приказују резултате прошлих догађаја и не указују на будуће догађаје. Међутим, њихова предност је што омогућавају подстицајне активности тамо где оне одударају од стратешких циљева.

Током 20. века прогресом технике и технологије поставили су нове захтеве за управљачке системе компанија. Да би компанија опстала у новонасталом амбијенту са све израженијом конкуренцијом настала је потреба за свеобухватнијим извештавањем о различитим деловима пословања. Како би компанија остала конкурентна неопходно је узети у обзир и спољне факторе, како би се укључиле стратешке информације којима ће се моћи проценити будуће пословање предузећа.

Традиционални концепт мерења перформанси занемарује нефинансијске показатеље, као и њихово повезивање са финансијским показатељима. Наиме фокусираност само на финансијске показатеље пружа менаџменту искривљену слику реалности и њихова употреба је оправдана за краткорочна одлучивања. Фокусирањем на мере перформанси финансијске природе занемарује се перспектива потрошача, конкурената и генерално пословног окружења. Да би се вредности рачуна могле тумачити неопходно је располагати референтним вредностима ових рачуна. За извршан број рачуна, за које постоје референтне вредности, неопходно их је упоредити у времену или простору, али и узети у обзир стање гране и привреде уопште. Највећа мана ових рачуна је што финансијски показатељи не обухватају нематеријалне ресурсе

предузећа и степен остварења нефинансијских циљева, а који су од велике важности за позиционирање предузећа у условима изражене конкуренције.

3. УРАВНОТЕЖЕНИ СИСТЕМ МЕРА ПЕРФОРМАНСИ (BSC) ПРЕДУЗЕЋА

У савременим условима пословања процес мерења перформанси омогућава предузећу да идентификује ресурсе са којима располаже, да сагледа кључне факторе који утичу на његове перформансе и да пронађе најбољи ток деловања. Наиме, у конкурентском окружењу предузеће мора да развије систем мера перформанси који повезује циљеве са показатељима који се користе на сваком нивоу организације. С обзиром да је циљ сваког предузећа остварење ефективности и ефикасности неопходно је да се развије адекватан систем мерења перформанси.

Назив балансна карта долази од настојања да се пронађе баланс између (Новићевић, Антић, Стевановић, 2006):

- Краткорочних, средњорочних и дугорочних перформанси
- Перформанси и њихових реализатора - водећих и вођених (остварених)
- Финансијских и нефинансијских перформанси
- Екстерних и интерних стејкхолдера предузећа.

Временски хоризонт је основ за усаглашавање мера перформанси са стратегијским циљевима и њихово међусобно повезивање, а BSC садржи мешавину уравнотежених краткорочних, средњорочних и дугорочних мера перформанси без преферирања било ког временског хоризонта.

BSC представља мешавину водећих и вођених индикатора у свакој области управљања. Водеће мере перформанси се користе за предвиђање промена у економији пре него што до промена дође, а вођене мере мере промене у економији након што се промене догоде. Водеће (предвиђене) перформансе су циљни индикатори који воде до резултата или покрећу постигнуте прошле резултате. Оне се сматрају „узрочницима“ вођених мера перформанси. Наиме можемо рећи да последични показатељи перформанси једног циља могу истовремено бити предвиђени показатељи перформанси неког другог циља. Вођене мере перформанси нам показују да ли су стратешки циљеви испуњени, а водеће мере могу сигнализирати на главна побољшања у целом предузећу. Комбинацијом ове две мере перформанси предузеће стиче увид у комплетну слику успешности свог пословања.

Перформансе које се користе у систему управљачке контроле могу бити финансијске и нефинансијске. Компанија своје одлуке никако не сме заснивати само на финансијским показатељима, већ мора у процес одлучивања да укључи и нефинансијске показатеље како би створила ширу слику о активностима једне компаније. Наиме, савремена компанија не сме да се ослања само на финансијске перформансе, јер су то предузећа високих производних технологија односно високог степена аутоматизације у којима финансијске мере постају мање релевантне за управљање. Финансијске мере показују тренутну позицију предузећа, а не његово усмерење како да се перформансе предузећа одрже и поправе. Са друге стране нефинансијске мере усмерене су на активности које унапређују конкурентску способност предузећа и доводе до побољшања финансијских перформанси.

Примарни циљ предузећа је креирање вредности за власнике, а његово остварење претпоставља креирање вредности за купце која ће обезбедити развој пословног процеса и пуну ангажованост запослених, добављача и дистрибутера.

3.1. Еволуција BSC концепта

Још осамдесетих година многе компаније су уочиле да постоје ограничења традиционалних метода мерења прихода, ефективности и ефикасности. Менаџери су дошли до закључка да за ваљану одлуку нису довољни само финансијски подаци већ и нефинансијски. Деведесетих година двадесетог века појављују се концептуални оквири мерења пословних перформанси који истичу нефинансијске, спољне и будуће перформансе са намером да се створе могућности креирања стратегија које ће моћи да испрате динамичне промене у окружењу. На основу студије „Мерење перформанси у организацији будућности“ која је обухватала 12 компанија, а која је спроведена од стране Robert Kaplan-а и David Norton-а настао је BSC концепт. Његов настанак имао је за циљ што боље имплементирање стратегије у организацијама у условима изражене конкурентности. Они су закључили да је веома тешко дефинисати стратегију, а још теже имплементирати је у саму организацију. Они наглашавају да сама идеја за увођење BSC-а долази од топ менаџмента, а менаџмент је тај који мора препознати тренутак када су промене у организацији потребне и које ће је повући ка прогресу. Наравно, менаџери на основу тренутне ситуације одређују даље стратегију.

BSC концепт је у почетку представљао систем за мерење организационих перформанси (1992. године), да би еволуирао у посебан стратегијски менаџмент систем (1996. године). Концепт се и даље континуирано усавршава и еволуира ка интегративном стратегијском менаџмент систему. Према истраживању из 2012-те године, које је обухватило 80% компанија са мање од 10.000 запослених, све три генерације BSC -а су данас заступљене (Kaplan, Norton, 1992).

BSC осигурава компанијама свеобухватан оквир који омогућава да се визија и стратегија претворе у конхерентни састав стратегијских циљева и мера ефикасности. BSC је више од оперативног мерења перформанси, а последњих деценија један од најважнијих концепата како би се предузеће што боље позиционирало у турбулентном окружењу.

BSC методологија је настала на критици традиционалног приступа организацији и мерењу перформанси. Традиционално мерење перформанси оцењује се као оно које подстиче само краткорочна решења и истиче значај само финансијских показатеља, потом, као врло нетранспарентно запосленима јер указује само на обавезе и најзад, готово и да не укључују повезаност са околином, што је врло значајно за стратегијско одлучивање у новим условима.

3.2. Перспективе BSC концепта

Перспективе BSC-а се базирају на четири основна питања приликом имплементације стратегије у оперативне акције (Kaplan, Norton, 1996):

а) Како нас виде наши акционари? (**Финансијска перспектива**)

б) Како нас виде клијенти? (**Перспектива потрошача-Маркетинг перспектива**)

в) Шта морамо изврсно радити? (**Перспектива интерних послова и процеса**)

г) Можемо ли континуирано побољшати и стварати предност? (**Перспектива учења и раста**).

BSC комбинује финансијске показатеље са мерама унапређења будућег пословања на свим нивоима пословања и обезбеђује оквир за превођење стратегије и мисије предузећа у систем мерљивих циљева и показатеља што је приказано на слици бр. 1.

Слика 1.: Перспективе BSC концепта



Извор: Адаптирано према Kaplan and Norton 1992.

Аутори BSC-а наводе да се већина контролних система (оперативних и менаџмент) заснива на финансијским мерама (готовински ток, стопе приноса на капитал и сл.) и краткорочним циљевима (преживети, успети, просперирати), који немају значајних додирних тачака са стратегијским циљевима (нови производи, технолошко лидерство и сл.). Управо, концепт BSC-а побољшава везу између дугорочног развоја и текућих акција у пословању.

а) Веома је важно приликом креирања BSC-а представљање **финансијске стратегије** која има за циљ повећање вредности за власнике. Предузећа обично бирају један свеобухватан показатељ. Раније је то био или ROI-стопа приноса на инвестиције и ROCE-стопа приноса на ангажовани капитал. Данас, предузећа углавном користе неко мерило засновано на вредности, као што је економска додата вредност-EVA и готовински принос на инвестиције - CFROI, као и варијације дисконтованог готовинског тока.

Да би се повећала економска вредност(профитабилност) једне компаније постоје две стратегије: стратегија раста прихода кроз продају што више производа/услуга и стратегија повећања продуктивности смањењем трошкова. Приходи се могу повећати улазаком на нова тржишта, понудом нових производа, освајањем

нових купаца и задржавањем постојећих. Продуктивност се може повећати побољшањем структуре трошкова, смањењем директних и индиректних трошкова и рационалнијим коришћењем активе кроз смањење фиксних и обртних средстава неопходних за функционисање постојећег бизниса.

Сам раст продуктивности чешће даје брже ефекте од стратегије раста прихода. Међути, стратегија раста прихода, која даје боље резултате у дугом року, једина обезбеђује просперитет предузећа у будућности. Урвнотежењем претходно побројаних стратегија постиже се смањење трошкова који не угрожава раст предузећа. Концептом се предлажу финансијска мерила као што су: добит по акцији, Р/Е рацио, тржишно учешће, cash flow итд.

б) Купац, како маркетинг сматра, јесте „краљ“ и он мора бити у фокусу интересовања сваког савременог предузећа. Понуда вредности кориснику преко јединственог микса производа и услуга, односа с корисником диференцира дато предузеће у односу на конкуренцију. Предузеће бира начин на који ће представити своје предности на тржишту кроз једну од генеричких стратегија, док остале покушава да задржи на прихватљивом нивоу.

Ова перспектива описује начин на који ће вредност за потрошаче бити креирана, како ће тражња потрошача бити реализована, као и разлози зашто ће купци бити заинтересовани да плате за понуђену вредност.

У оквиру ове стратегије врши се превођење мисије и стратегије у систем циљева и показатеља везаних за тржишта и потрошаче. У том смислу, утврђивање понуде вредности која се жели креирати и понудити одабраним сегментима потрошача је кључна основа за утврђивање циљева и показатеља у оквиру ове перспективе.

За сваки циљни сегмент потрошача потребно је идентификовати специфичне циљеве и показатеље. Кључни показатељи за све организације су следећи (Пешаљ, 2006): тржишно учешће, задржавање постојећих потрошача, привлачење нових потрошача, задовољство потрошача, профитабилност потрошача.

Интимизација предузећа и купаца данас представља преовлађујући стил понашања у условима изражене конкурентности.

ц) Да би се задовољила очекивања клијената и акционара идентификују се нови **интерни процеси** уместо настојања за постепеним побољшањем постојећих. Ова перспектива обухвата кључне активности предузећа које су уклопљене у пословне процесе.

Све компаније данас покушавају побољшати квалитет, скратити трајање циклуса, повећати приносе, максимизирати проток

и снизити трошак за своје пословне процесе. Основна мерила ефикасности интерних процеса су стопа продуктивности и стопа економичности.

д) Перспектива учења и раста је потпора за претходне перспективе. Она омогућава менаџменту да сагледају садашње потребе за развојем да би у будућности пословни систем био способан да реализује циљеве везане за интерне процесе, клијенте и финансијске аспекте. Запослени више нису само извршиоци већ и активни учесници у расту и развоју организације у измењеним условима пословања.

У оквиру ове перспективе постоје три кључне категорије: способност запослених, могућност информационих система, мотивација, обезбеђење већег утицаја запослених и усаглашавање.

Способност запослених се може посматрати као циљ, који се у оквиру ове перспективе жели постићи, док друге две наведене категорије могу посматрати као генератори перформанси (резултати) ове перспективе.

Кључни показатељи ове перспективе су:

- Задовољство запослених,
- Задржавање (лојалност) запослених,
- Продуктивност запослених.

На основу ових мера перформанси се изводе циљеви везани за запослене.

Поред кључних постоје и специфични показатељи учења и раста као што су: преквалификација запослених, могућност информационог система, мотивисаност, повећање утицаја запослених и усаглашавање.

Треба напоменути да у конкурентним условима, сваки процес мора бити директно или индиректно повезан са осталим процесима као и са целокупном стратегијом компаније. Наиме, компанија која континуирано улаже у учење и мотивисање својих запослених имаће обученије и стимулисане упошљене који ће боље обављати интерне процесе што ће водити већем задовољству клијената, а задовољни клијенти ће у крајњој инстанци остати лојални компанији и поновити куповину што ће водити већем финансијском резултату компаније.

Наиме, стратегија компаније је почетна тачка која за остварење финансијских задатака. Да би остварила своје задатке компанија мора сагледати односе са потрошачима и створи нове вредности унутар њих, наравно преко учења и иновација који ће

покренути ланчани напредак осталих процеса. Препознавање веза међу процесима је од есенцијалног значаја за успешну приману BSC-а.

3.3. Повезивање BSC-а са стратегијом предузећа и пословном јединицом

Три основна принципа која омогућавају повезивање BSC-а са стратегијом су:

- систем узрочно-последичних веза,
- генератори перформанси и ефекти,
- повезивање свих осталих циљева са финансијским циљевима.

Наиме, BSC различитих организација представља сет од највише двадесетпет различитих показатеља. Процес израде BSC модела, поред формирања показатеља по појединим перспективама, треба да обухвати и њихово повезивање са стратегијом и критичним факторима предузећа.

У првој фази креирања BSC-а за сваку од показатеља неопходно је дефинисати циљеве који су повезани са визијом и циљевима целог предузећа или његовог дела за који се креира BSC. Ово је неопходно сходно томе да се BSC користи као средство за оцену и праћење перформанси. У другој фази се дефинишу кључни фактори за остваривање постављених циљева, који условљавају дефинисање показатеља којима ће се они мерити у следећој фази. Након мерења показатеља, потребно је направити план акција за побољшање пословања, односно промену стратегије у складу са вредностима показатеља. С тога, можемо рећи да BSC метода служи за дефинисање и свеобухватно праћење перформанси унутар једне јединице о којој се одлучује.

3.4. Имплементација BSC концепта у организацији

Начин имплементације BSC-а у једној организацији је веома важан. У истраживању које је спровела компанија Renaissance Worldwide and Business Intelligence које је објавио James Creelman за успешну израду и имплементацију наводе се следећи елементи (Пешаљ, 2006):

- Потпуна посвећеност менаџмента,

- Визија и мисија треба да буду такве да се могу разложити на циљеве и показатеље до најнижих нивоа у организацији,
- Креирање подстицајне организационе културе је од пресудног значаја за спровођење BSC концепта,
- Изабрани показатељи морају бити у међусобном складу и подржавати критичне факторе успеха организације,
- Показатељи морају укључити и вођене и водеће индикаторе перформанси организације,
- Некада је корисно придружити и одређене пондере да би се рангирани циљеви и показатељи.

Имплементација BSC концепта, према Olve, Roy и Wetter-у у њиховом делу „Performance Drivers, A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard“ обухвата следеће кораке (Пешаљ, 2006):

1. Дефинисати делатност, описати развој гране и положај компаније у грани
2. Развити и /или учврстити визију компаније
3. Развити перспективе
4. Разлагање визије на стратешке циљеве по појединим перспективама
5. Идентификовати критичне факторе успеха
6. Развити показатеље, утврдити узрочно-последичне односе и обезбедити уравнотеженост
7. Развити BSC модел за ниво предузећа
8. Развијање BSC-а и показатеља за поједине организационе целине
9. Формулисање циљева
10. Развити план акције
11. Имплементација BSC-а.

Резултати који се постижу применом овог концепта су значајни, тако да је имплементација овог концепта веома важна и изискује доста труда, рада и времена. Посебну пажњу треба обратити на корак 5 и 6, односно на идентификовање критичних фактора успеха и развијање показатеља и идентификовање узрочно-последичних веза и успостављање равнотеже. У шестом кораку се селекују и рангирају показатељи у зависности од значаја који подржавају остварење визије и стратегије. Када су BSC и показатељи

формирани за ниво предузећа као целине, потребно је извршити њихово разлагање на ниже организационе целине, до нивоа појединца. Ово је веома важно с обзром на тежњу BSC-а да свим запосленима омогући разумевање повезаности визије и стратегије предузећа и њихових активности. Можда је то најважнији део који се односи на показатеље и њихову повезаност. Уобичајени број показатеља за ниво предузећа или пословне јединице је 15-25, а за ниво група и појединаца довољно је 5-10. Број показатеља за мање организационе нивое је довољан с обзиром и на подручје одговорности и утицаја на резултате.

4. BSC СОФТВЕР НА ТРЖИШТУ

BSC апликације које задовољавају Kaplan, Norton-ове захтеве у процесу стратегијског управљања имају ознаку и сертификат Balance Scorecard Collaborative. Како је избор добављача софтвера јако важан задатак приликом увођења софтвера BSCol указује на важност следећих питања: које основне потребе BSC треба да задовољи, да ли постоји могућност интеграције BSC са другим програмима и који степен информационе технологије је неопходан да подржи BSC софтвер.

У табели 1 дате су неке од компаније које нуде софтверска решења за имплементацију BSC.

Табела 1.: Компаније које нуде софтвере

Компанија	Производ	Интернет адреса
ActiveStrategy	ActiveStrategy Enterprise	www.activestrategy.com
Cognos	Metrics Manager	www.cognos.com
Oracle	Oracle Balanced Scorecard	www.oracle.com
Peoplesoft	Enterprise Scorecard	www.peoplesoft.com
QPR Software	QPR ScoreCard	www.qprsoftware.com
SAP	SEM Balanced Scorecard	www.sap.com

Извор: Bernard, M., Andy, N. (2003). Automating Your Scorecard: The Balanced Scorecard Software Report, Cranfield School of Management, www.som.cranfield.ac.uk/som/p9421/Research/Research-Centres/Centre-For-Business, приступљено јун 2013.

Ови пакети укључују и Enterprise Resource Planning (ERP) системе, као и друге системе са којима се морају интегрисати. Ови пакети морају повезати визију компаније са стратешким циљевима и пружити повратне информације. Ово и јесу препоруке приликом избора софтвера, а при том нису мање важне ни чињенице да треба пронаћи софтвер и хардвер чије су цене приступачне.

Услед убрзане глобализације и све агресивније конкуренције значај добијања тачних информација у што краћем временском периоду постао је један од кључних фактора за стицање конкурентске предности. Управо **SAP Business Objects** портфолио решења и алата омогућава овакву обраду и приказ информација (<http://www.personalmag.rs>). У Србији, управо компанија SAP је имплементирала своја пословна решења и на тај начин је омогућено менаџерима да преко BSC-а прате резултате у реалном времену. Наиме, S&T је до сада на SAP- овој технолошкој основи у Србији успешно реализовао преко 20 пројеката међу којима су и PTT, SBB, Lukoil и други.

SAP ERP је пословни софтвер који представља одличну базу структурираних информација која заједно са "Business Warehouse" решењем чини одличну основу за пословно извештавање. Када се на овакву базу надограде "SAP BusinessObjects" решења, стварају се услови за генерисање великог броја извештаја за све пословне кориснике. Данас је помоћу "SAP BusinessObjects" решења омогућен увид у све индикаторе пословања у реалном времену. Наиме, бизнис интелигенција помаже менаџерима да трансформишу начин коришћења информација и унапређују доношење одлука, а самим тим и вођење компанија свих типова и величина. Већ је апострофиран значај правовременог доношења одлука у турбулентним условима пословања. Поред тога што SAP решења нуде тачне и правовремене информације она такође нуде и напредну анализу будућих одлука чиме је ризик пословања сведен на минимум. Такође ова решења нуде могућност брзог претраживања како интерних тако и екстерних информација. Ова решења су прилагођена свим нивоима менаџмента јер обухватају алате за управљање стратегијом, планирање, буџетирање, финансијску консолидацију, управљање ризиком и контролу процеса.

Један од доста примењиваних софтверских алата повезаних са BSC је **SAP Strategic Enterprise Management (SAP SEM)**. Ове софтверске апликације омогућавају анализу пословних резултата, ангажованост запослених, анализу купаца и партнера помоћу компјутерске технологије.

SAP SEM подржава целокупни менаџмент перформанси (www.sap.com):

- Консолидацију финансијских извештаја,
- Планирање, буџетирање и предвиђање,
- Менаџмент компанијских перформанси,
- Менаџмент ризика.

BSC web апликација финансија подржава све потребне концепте и алате ради:

- Разјашњавања пословне визије и превођења у практичне стратегије,
- Комуницирања и повезивања стратегијских циљева са мерама перформанси,
- Успостављања веза циљева са мерама перформанси,
- Побољшавања повратних информација и организационог учења.

ЗАКЉУЧАК

У условима динамичног пословног окружења и изражене конкуренције мерење перформанси предузећа представља важан део контролне и управљачке активности. Традиционалне мере перформанси засноване су на квантитативним информацијама и не пружају информације о квалитету производа, задовољству купаца итд. Оне се односе на прошле догађаје и због брзих и динамичних промена губе значај у процесу планирања и буџетирања. Нови концептуални оквири мерења пословних перформанси фокусира се на нефинансијске, спољне и будуће перформансе не занемарујући при том ни финансијске мере перформанси. Све ове мере перформанси су стављене у функцију креирања стратегије која ће моћи да испрате динамичне промене у окружењу. Robert Kaplan и David Norton су управо ово и уочили и почетком 1990-их година и развили концепт BSC.

BSC се последњих деценија сматра једним од најважнијих концепата позиционирања предузећа у турбулентном окружењу. Он решава: проблем имплементације стратегије предузећа, обезбеђења ефективног и ефикасног систем мера перформанси, проблем комуницирања менаџера са запосленима и екстерним стејкхолдерима и проблем оквира обављања менаџмент активности. BSC се посматра и анализира предузеће из финансијске перспективе, перспективе купаца, перспективе интерних пословних процеса и перспективе учења и раста. У условима конкурентности BSC значајно унапређује пословање предузећа кроз: побољшање

стратешког планирања, побољшања комуникација стратегије и извршење, бољу информисаност менаџмента, побољшано извештавање о перформансама, бољу усклађеност стратегије, бољу усклађеност организације и др. BSC концепт данас многи сматрају врхунским менаџерским алатом за одлучивање, који је обликован тако да расте заједно са предузећем.

ЛИТЕРАТУРА

1. Becker, B., Huselid, M. and Ulrich, D., (2001) *The HR Scorecard – linking People, Strategy and Performance*, Harvard Business School Press, Boston;
2. Bernard, M., Andy, N., (2003) *Automating Your Scorecard: The Balanced Scorecard Software Report*, Cranfield School of Management, www.som.cranfield.ac.uk/som/p9421/Research/Research-Centres/Centre-For-Business, pristupljeno jun 2013;
3. Јаблан, Р., Новићевић, Б., (2012) Flexibly Designed Cost Accounting Information System –Reliable Support to modern Company Management, *Facta universitatis – Series: Economics and Organization*, Vol. 9, 1, 53-66;
4. 2GC LIMITED (2012). *GC Balanced Scorecard Usage Survey 2012*, 2GC.EU/resource/centre/survey;
5. Kaplan R. S., Norton D. P. (1992). The balanced scorecard – Measure that drive performance, *Harvard business review*, January, 27-39. <http://hbr.org/01/balanced-scorecard-measures-that-drive-performance/an/1>, август 2012;
6. Новићевић Б., Антић Ј., Стевановић Т. (2006) Управљање перформансама предузећа, Економски факултет, Ниш;
7. Новићевић Б., Антић Ј., Секулић, В., (2006) *Трошкови као фактор стицања и очувања конкурентских предности*, Економски факултет, Ниш;
8. Новићевић, Б., (2005) Одлучујући фактори модерног бизниса, *Економске теме – процеси интеграције у Европи*, Економски факултет Ниш;
9. Новићевић, Б., Јеленић, Д., (2012) The Activity-Based Costing – An Information Based for Achieving The Companies s competitiveness, *Contemporary Issues in Economics, Business and Management*, Економски fakultet, Kragujevac;
10. Пешаљ Б. (2006). *Мерење перформанси предузећа*, Економски факултет, Београд;

11. Porter, E., (2007) Конкурентска предност – остваривање и очување врхунских пословних резултата, превод Асее, Нови Сад;
12. <http://www.personalmag.rs/software/erp/sap-businessobjects-konferencija-2010/>, август 2012;
13. <http://www.sap.com/solutions/business-suite/erp/sapsem.epx>

Рад је примљен: 07.11.2013.

Рад је прихваћен за штампање: 13.11.2013.

РЕГИОНАЛНИ РАЗВОЈ СРБИЈЕ У ПРОЦЕСУ ПРИДРУЖИВАЊА ЕВРОПСКОЈ УНИЈИ

REGIONAL DEVELOPMENT OF SERBIA IN THE PROCESS OF ACCESSION TO THE EUROPEAN UNION

Иван Божовић¹

Универзитет у Приштини, Економски факултет Косовска

Митровица, Србија

Соња Живојиновић

Железара Смедерево д.о.о, Смедерево, Србија

Сажетак: Регионални развој представља значајну компоненту укупног привредног развоја земље. Регионализација Републике Србије, као један од инструмената чија би адекватна примена и коришћење допринели смањењу међурегионалних разлика у степену развијености, представља комплексан задатак, који је само донекле окончан усвајањем већих територијалних целина Србије. У раду је дат кратак осврт на обележја досадашње политике регионалног развоја Србије као и приказ увођења новог концепта регионалног развоја и модела статистичке регионализације Србије на путу ка ЕУ. Циљ рада је да укаже на неопходност унапређења регионалне политике Србије, истицање значаја улоге државних институција на токове укупног и равномерног регионалног развоја и сугерисање будућих активности надлежних институција уз уважавање искустава и примера добрих пракси европских земаља.

Кључне речи: регионални развој, региони, Европска унија

Abstract: Regional development is an important component of the overall economic development of the country. Regionalization of Serbia, as an instruments whose adequate use would contribute to a decrease in interregional differences in development of certain parts, represents a complex task, which is only to some extent finished by adopting bigger territorial parts in Serbia. The paper gives a brief overview of the features of the previous policy of regional development of Serbia as well as view the introduction of a new concept of regional development models and statistical regionalization of Serbia towards the EU. The aim of this paper is to point out the necessity of improving the regional policy of Serbia, highlighting the importance of the role of state institutions in the total flows and balanced regional development and suggesting future activities of the relevant institutions with respect to experiences and examples of good practice in European countries.

Keywords: regional policy, region, European union

¹ ivan.bozovic@pr.ac.rs

УВОД

Једно од најважнијих питања макроекономске политике сваке земље јесте обезбеђивање равномерног регионалног развоја на целој територији. Регионална неравномерност у степену развијености појединих територија у Републици Србији представља једно од најкомплекснијих проблема. Проблеми неравномерног регионалног развоја наслеђени су из претходног економског и друштвеног развоја Србије. Решавање проблема неравномерног регионалног развоја је дугорочан задатак, тако да је потребна јасна политика и стратегија која ће објединити активности локалне заједнице, регионалних институција и Владе Републике Србије.

Искуства других земаља показују да су проблеми неравномерног регионалног развоја сложени и да не постоје универзална решења. Сложеност и значај регионалног развоја показује и чињеница да се ова питања налазе у уставима великог броја земаља. Региони и регионални развој нашао је место и у Уставу Републике Србије из 2006. године. Скупштина Републике Србије је 2009. године донела Закон о регионалном развоју којим је извршена нова регионализација и прецизирани циљеви регионалног развоја. Влада Републике Србије донела је и Стратегију регионалног развоја Републике Србије за период од 2007. до 2012. године. Стратегија представља први стратешки развојни документ из области регионалног развоја који на конзистентан и целовит начин дефинише основне развојне приоритете регионалног развоја земље и начине њиховог остваривања у наредним годинама.

Нови концепт регионалне политике Србије биће дефинисан кроз Национални план регионалног развоја од 2014. до 2020. године који би до краја године требао да се нађе у парламенту Србије. Традиционални концепт интервенције државе за ублажавање регионалних разлика био је орјентисан само на уједначавање нивоа развијености и прераспodelу постојећег богатства. Нова регионална политика у Србији замишљена је тако да подржи све регионе и области. Она је усредсређена на коришћење потенцијала и предности које региони имају, а тамо где је потребно, предвиђено је обезбеђивање средстава из страних извора, како би се превазишле огромне регионалне разлике.

Циљ новог концепта је да се зауставе миграције, обезбеди економски развој и унапреди перспектива људи у свим деловима наше земље. Четири кључна приоритета новог концепта регионалног развоја су: унапређење људских ресурса у погледу образовања и запошљавања, затим унапређење инфраструктуре, подршка

постојећим предузећима и изградња институционалних капацитета на локалном, регионалном и националном нивоу. Нови концепт је усаглашен са принципима Европске уније, што је веома значајно, јер се две трећине прописа Европске уније односи на локални и регионални ниво.

1. НОВИ ПРИСТУП КОНЦЕПТУ РЕГИОНАЛНОГ РАЗВОЈА И ПОДЕЛА НА РЕГИОНЕ

Вишедеценијска маргинализација регионалног развоја узрокована је бројним неравнотежама на простору Републике Србије. Транзициони процес додатно је мултипликовао регионалне диспропорције и узроковао бројне системске нескладе, економске, социјалне и демографске асиметричности.

Истраживања и емпиријске анализе регионалног развоја Републике Србије указују да традиционални системи промовисања равномерног регионалног развоја нису били нарочито ефикасни. Транзициони процес је највише погодио индустријске регионе Србије. Нестајањем великих регионалних привредних система држава се суочила са горућим проблемом незапослености (стопа незапослености у појединим деловима земље износила је више од 60%). Све то је имало за последицу појачавање регионалних разлика у нивоу развијености и концентрацију економске активности у дунавско-савском појасу. Високи степен централизованости је онемогућавао и гушио све развојне иницијативе са регионалног и локалног нивоа и доприносио сталном продубљавању регионалних неравнотежа. Регионални развој треба да зависи од ефикасности сконцентрисане територијалне организације производње као и од доступности економских ресурса и њихове ефикасније просторне расподеле. [Capello, 2011, p.13]

Нови приступ концепту регионалног развоја мења место и улогу државе у њему. Савремена и модерна држава треба да има улогу у подстицању регионалног развоја у делу подупирања утврђене концепције развоја. Основни мотив за ангажовање државе у овој области су огромни унутаррегионални и међурегионални несклади који спутавају развој, а иницирају миграционе токове. Велики и стратешки важни простори остају популационо непокривени, а њихови ресурси неискоришћени. Истовремено, у развијенијим центрима долази до прекомерне концентрације становништва и привреде, што производи негативне последице у економској, социјалној, просторној и еколошкој сфери. У новој регионалној политици улога државе своди се на уклањање и

ублажавање ограничења са којима су суочена угрожена подручја, односно њихово оспособљавање за аутопропулзивни развој. То се нарочито односи на помоћ подручјима са посебним развојним проблемима, кроз инвестиције и стимулисање прилива капитала, како би та подручја компензирала своје структурне слабости. Да би подршка државе била ефикасна, неопходно је обезбедити њен континуитет и одржати интензитет подршке на дужи период.

Циљ регионалне политике треба да буде да се створе економски јаки, конкурентни региони који ће успети да се интегришу у глобалне економске токове. Европска унија, али и неке друге организације (попут ОЕЦД-а, Светске банке, итд.), настављају да истичу значај региона за економски развој на националном и међунационалном нивоу. Циљеви регионалне политике се не мењају, али стратегије како их остварити су се промениле, традиционалан приступ који се, пре свега, заснивао на редистрибуцији богатства између богатих и сиромашних региона и једносекторском приступу, све више уступа место принципу јачања аутохтоних и ендегених потенцијала региона у мултисекторском приступу.

Такође, у циљу прилагођавања стандардима Европске уније Република Србија је увела Номенклатуру статистичких јединица (НУТС класификацију) за прикупљање, обраду и приказивање података на нивоима просторних јединица. Да би се одредило у коју НУТС категорију сместити одређену групу административних јединица, примењује се стандард одговарајућег броја становника.

Табела 1.: Стандарди за НУТС класификацију региона

<i>Категорија</i>	<i>Најмањи број становника</i>	<i>Највећи број становника</i>
НУТС1	3.000.000	7.000.000
НУТС2	800.000	3.000.000
НУТС3	150.000	800.000

Извор: Мирић, О. (2009), *Регионална политика Европске уније као мотор економског развоја*, Европски покрет, Београд, стр.25.

Прикупљени подаци о степену развијености региона на основу овако утврђене НУТС класификације представљају основ за одређивање алокације структурних фондова Европске уније.

Статистичком регионализацијом се региони обликују по стандардима ЕУ и то: одређен број становника, геополитичка позиција, природни потенцијали, економија обима у управљању ресурсима, постојећа територијална организација и културно-историјско наслеђе.

У неким земљама Европске уније статистички региони и прави региони се подударају, у другим не. Оно што је битно истаћи је да све државе чланице Европске уније и оне које желе то да буду, укључујући и Србију, морају да имају статистичке регионе у складу са НУТС стандардима.

На подручју Републике Србије постоји пет статистичких региона: Војводина, Београд, Шумадија и Западна Србија, Јужна и Источна Србија и Косово и Метохија. Ови региони су на НУТС 2 нивоу по Номенклатури статистичких територијалних јединица Европске уније и груписани су у две више НУТС 1 јединице:

- Србија – Север (Војводина и Београд)
- Србија – Југ (Шумадија и Западна Србија, Јужна и Источна Србија и Косово и Метохија)

У јулу 2009. године, скупштина Србије усвојила је закон којим је Србија подељена на седам статистичких региона. Према овој подели, статистичке регионе Србије чинили су:

- Војводина
- Град Београд
- Западни регион
- Источни регион
- Централни регион
- Јужни регион и
- Косово и Метохија

Границе ових региона нису биле тачно утврђене (у јавним гласилима је објављено неколико различитих карата са границама региона), а у неким деловима земље (Рашкој, Поморавском округу, итд.) јавило се незадовољство због оваквих предлога поделе.

Почетком 2010. године преовладала је идеја о смањењу броја статистичких региона. Разлог за то је неравномерност у броју становника по првом предлогу на основу кога би нпр. Војводина имала око два милиона, а Западни регион око осам стотина хиљада људи. Због тога је усвојен нови предлог по коме Србија има пет статистичких региона. Уједначавање региона постигло се спајањем Западног и Централног региона и Источног и Јужног региона, тако да, према новој подели, статистичке регионе Србије чине:

- Војводина
- Београд
- Шумадија и Западна Србија
- Јужна и Источна Србија
- Косово и Метохија

Карторам 1.: Подела Републике Србије на статистичке регионе



Извор: <http://sr.wikipedia.org>

Ове статистичке регионе многи у Србији виде као почетак будуће политичке регионалне поделе Србије. Захтеви за политичком регионализацијом Србије нарочито су изражени у Шумадији, Рашкој и Нишу, док неки становници Ужица и западне Србије нису задовољни чињеницом да немају сопствени статистички регион и да је подручје западне Србије спојено са Шумадијом.

Регионима се у различитим државама дају и различити називи (покрајине, провинције, регије, жупаније, војводства, срезови, области итд.), који су толико разноврсни да по самом називу није могуће одредити какви су обим и природа надлежности региона и ниво њихове аутономије у односу на централну власт, али и однос према локалној самоуправи. Не постоји универзалан рецепт за образовање и утврђивање надлежности региона који би могао да важи за све државе и све случајеве регионализације. Зато није могуће нити корисно просто прекопирати модел у погледу обима надлежности и статуса региона из једне у другу државу. Оно што јесте могуће, је учење из искустава других држава о начинима како

се обављају одређени послови на регионалном нивоу, узимајући у обзир све политичке, економске, историјске и друге специфичности датих држава.

Искуства држава које су у последњем таласу постале чланице Европске уније, говоре да је при увођењу НУТС класификације корисније правити регионе према економским потребама земље и у циљу што већег привлачења структурних фондова Европске уније, него искључиво према историјским и административним линијама. Државе попут Пољске, Чешке, Бугарске и Словачке су радикално преобликовале своје регионалне поделе. Приликом дефинисања региона треба водити рачуна да Европска унија неразвијеним регионом, који може добијати помоћ из структурних фондова, сматра НУТС 2 регион чији је БДП испод 75% просека Европске уније. Такође, када држава једном дефинише регионе и достави своју статистичку поделу, ако касније са развојем економије и пораста БДП-а добије потребу за њиховим дефинисањем, у случају да неки региони не буду и даље подобни за помоћ, то може да уради само у договору са Европском унијом, будући да се ради о средствима пореских обвезника држава чланица Европске уније. [Мирић, 2009, стр.51].

Србија на путу ка ЕУ мора да пронађе свој сопствени модел регионализације и децентрализације али зато може да узме оно што јој највише одговара из већ постојећих модела у Европској унији. Формирање региона даје могућност свим деловима Србије да створе свој препознатљив регионални идентитет (добар територијални маркетинг). Управо то, даје нам могућност да промовишемо регионалне брендове, као што су малине из западне Србије, текстилна индустрија јужне Србије или техничке факултете Војводине и Београдског региона. На тај начин промовишемо и нашу земљу у Европи и свету и тиме подижемо економску конкурентност.

Систем децентрализације треба да допринесе ревномернијем регионалном развоју Србије у складу са економским и другим компаративним предностима појединих подручја. Он ће подстаћи и разноврсне економске и друге развојне иницијативе и коришћење компаративних предности ради лакшег и ефикаснијег интегрисања Србије у европске економске токове и регионалне асоцијације. При томе, сви облици и нивои децентрализације морају да полазе од пуног уважавања државног јединства и основних државних регулативних и интегративних функција, односно суверености Србије као државе.

2. УСКЛАЂИВАЊЕ ПОЛИТИКЕ РЕГИОНАЛНОГ РАЗВОЈА СА РЕГИОНАЛНОМ ПОЛИТИКОМ ЕУ

Влада Републике Србије се определила да води активну политику равномерног регионалног развоја усмерену на смањивање регионалних разлика у нивоу развијености појединих подручја Србије. У том смислу, главни циљеви и правци политике регионалног развоја у нашој земљи у наредном периоду су:

- одрживи развој свих подручја Србије;
- подизање регионалне конкурентности; отклањање диспаритета регионалног развоја;
- смањење регионалних неравномерности и разлика у степену развијености; заустављање негативних демографских кретања; јачање децентрализације;
- унапређење правног, пословног и институционалног амбијента;
- стварање повољнијег инвестиционог амбијента на нивоу региона, областима и локалним самоуправама, како би се подстакла децентрација инвестиција и инвеститора из развијенијих у неразвијене регионе.

При креирању и спровођењу политике регионалног развоја треба обезбедити њено повезивање са другим владиним политикама и са регионалном политиком Европске уније. То подразумева да ће се секторским приступом у оквиру националне политике регионалног развоја обезбедити усаглашеност и комплементарност са будућим системом програмирања и имплементације ИПА 2014-2020.

Министарство регионалног развоја и локалне самоуправе залаже се да се политика регионалног развоја заснива на секторском приступу који ће бити основа израде Националног плана регионалног развоја и Регионалних развојних стратегија у оквиру којих ће бити приоритетни сектори, а у оквиру њих регионалне потребе и приоритети, мере и пројектне идеје. Секторски приступ ИПА би значио креирање секторских програма на основу постојећих стратегија и усаглашених приоритета, повезујући секторске програме са процесом планирања трошкова на националном нивоу као и јасан институционални оквир за програмирање и имплементацију са назначеним водећим институцијама по секторима.

Регионална политика Европске уније је предмет све већег интересовања у земљама кандидатима и потенцијалним кандидатима за пуноправно чланство, јер је већ приликом коришћења

претприступних фондова започела припрема за структурне фондове и Кохезиони фонд који су доступни само земљама чланицама. Региони и локалне заједнице играју кључну улогу у процесу интеграције у Европску унију. Преко 60% закона у ЕУ примењује се на локалном нивоу. То подразумева и међусобну сарадњу регионалних и локалних нивоа власти, као и сарадњу прекограничног карактера на тим нивоима (прекогранични програми сарадње, формирање прекограничних европских регија и др.).

Искуство нових чланица ЕУ показује да припреме треба да почну на свим нивоима власти. Током процеса приступања, Румунија и Бугарска су спроводиле реформе у складу са смерницама ЕУ и успеле да преполове стопу сиромаштва. Након што су постале пуноправне чланице и кориснице структурних фондова и Кохезионог фонда, као и других интерних програма ЕУ, у овим земљама се финансира око 400.000 пројеката само на локалном нивоу. То говори о великим захтевима који се постављају пред ниже инстанце власти како би се успешно управљало многобројним пројектима од којих су многи витални за укупан развој.

Регионална политика Европске уније је осмишљена ради смањења привредних и социјалних разлика између држава чланица Уније и унутар њих самих, помагањем регионалног развоја. Уз назив регионална политика користи се и назив кохезиона политика, а оба термина се односе на политику чији је циљ солидарност и смањивање разлика које су одувек постојале, а продубљују се након стварања заједничког тржишта, увођења заједничке валуте или проширењем Европске уније. Ова политика се спроводи новчаним средствима из заједничког буџета Европске уније и на њу се троши трећина укупног буџета Уније. Основни циљеви регионалне политике Уније су: конвергенција или помоћ неразвијеним регионима чији је БДП испод 75% просека Уније, регионална конкурентност и запошљавање и прекогранична територијална сарадња региона.

Нови јединствени инструмент за претприступу помоћ ЕУ, познат под скраћеницом ИПА, уведен је 2007. године и покрива седмогодишњи буџетски оквир 2007-2013. У овом периоду ИПА обухвата 11,5 милијарди евра, који су на располагању државама кандидатима и потенцијалним кандидатима за чланство у ЕУ. Иако највише средстава повлачи Турска, као најмногољуднија земља, износ који добија Србија није занемарљив и износи отприлике око 200 милиона евра годишње. Ту треба додати средства која се финансирају из других програма сарадње, средства намењена регионалним пројектима, као и билатералну помоћ држава чланица

ЕУ. За Србију је закључно са 2012. годином из ИПА издвојено приближно 1.2 милијарде евра. Ова подршка се упућује кроз прве две компоненте: помоћ у транзицији и изградња институција и прекогранична сарадња. Коришћење преостале 3 компоненте (регионални развој, развој људских ресурса и рурални развој) условљено је добијањем статуса кандидата за пријем у ЕУ и акредитацијом децентрализованог система управљања фондовима ЕУ.

Кроз Програм за регионални друштвено-економски развој (РСЕДП2) Европска унија је помогла равномеран регионални развој у Србији са 22 милиона евра. Овим програмом подржана су 32 пројекта међуопштинске сарадње, који су омогућили отварање близу 4.000 нових радних места и задржавање преко 1.500 постојећих. Овај Програм допринео је да се искажу и дефинишу потребе региона Шумадије и западне Србије и региона Јужне и Источне Србије што је непоходно за израду регионалних развојних стратегија. На тај начин потребе ова два региона биће уткане у најважнији развојни документ - Национални план регионалног развоја који се израђује и који ће у будућности спроводити у сарадњи са партнерима на националном, регионалном и локалном нивоу.

Лидери Европске уније постигли су договор о буџету Уније за следећих седам година. Буџет ЕУ за период 2014-2020. износи 960 милијарди евра. Највише новца из буџета отићи ће у Пољску, око 11 милијарди евра, а у европски буџет ће и даље највише уплаћивати Немачка, око 9 милијарди евра. За Србију ће и даље бити издвајано око 200 милиона евра годишње.

У оквиру регионалне политике Европске уније се не захтева од држава чланица да хармонизују регулативе са својим законодавним оквиром, већ оне постављају правила за деловање програма Структурних фондова (Европски фонд за регионални развој и Европски социјални фонд) и Кохезионих фондова, које сачињавају државе чланице.

Међутим, државе чланице имају обавезу да развију одговарајући законодавни оквир како би осигурале вишегодишње програмирање на свим нивоима (националном и поднационалним) као и флексибилност буџета, кофинансирање капацитета на свим нивоима и ефикасну финансијску контролу. При имплементацији пројеката, државе чланице се придржавају законодавног оквира ЕУ и поштују правила успостављена за јавне набавке, конкуренцију, недискриминацију итд. Институционални оквир мора покривати све нивое од националног ка нижим, са механизмима за међуминистарску координацију и за укључивање других

организација у програмске активности. Такође, адекватни административни капацитети морају бити обезбеђени и демонстрирани кроз квалификовани кадар са релевантним искуством, као и кроз темељну имплементацију компонената III и IV Инструмента за претприступну помоћ.

Државе чланице покрећу додатне анализе и процене, организују различита партнерства за припрему програмирања, спроводе информативне и мере видљивости, успостављају структуре надзора и евалуације као и информациони систем управљања и оквир за финансијско управљање и контролу за сва тела.

Такође, мерење нивоа регионалне развијености је одвук био један од приоритета статистичког система Европске уније а у Републици Србији има посебан значај услед оштрих регионалних разлика у економском и социјалном развоју. Регионални бруто домаћи производ (БДП) представља како у ЕУ тако и у Републици Србији, примарни статистички индикатор за мерење ефективности регионалних политика и програма усмерених на редукцију јаза између региона у погледу друштвено-економске развијености и дистрибуција националног богатства. Овај јаз је последица пре свега различите економске структуре појединих региона, продуктивности радне снаге и ефикасности пословања пословних субјеката у различитим деловима земље. Регионални БДП и регионални рачуни представљају неизоставан алат за ефективно вођење регионалне политике као и евалуацију и мониторинг планова и програма регионалног развоја. Такође, они се користе за идентификацију кључних фактора регионалног раста и стратешко планирање економске структуре и раста региона.

Регионални БДП представља регионални еквивалент бруто домаћег производа као најважнијег макроекономског агрегата једне националне економије и показатељ њене продуктивности и ефикасности у производњи производа и услуга неопходних за различите видове потрошње.

Као што се може видети из Графикана 1 учешће појединих региона у БДП-у Републике Србије је следеће: Београдски регион заузима водеће место, иза њега је Регион Војводине, а за њима следе Регион Шумадије и Западне Србије и Регион Јужне и Источне Србије. У поређењу са 2010. годином, регионални БДП за 2011. год. показује готово идентично учешће појединих региона. Регион Косово и Метохија, за који тренутно не постоје поуздани статистички подаци није обухваћен.

Графикон 1.: Регионални бруто-домаћи производ, 2010-2011. год.



Извор: РЗС Србије, Регионални бруто-домаћи производ 2010-2011, стр.6

Регион Београда се истиче у већини индикатора и карактерише га најповољнији развојни положај. Регион Војводине се издваја по многим специфичностима, као што су, већи удео националних мањина у броју становника, специјализација у интензивној пољопривреди, виши ниво урбанизације са компактном мрежом насеља и др. Јужна и Источна Србија као и Шумадија и Западна Србија су региони који су мање развијени и специфични по природним ресурсима и квалитету животне средине, природним и културним потенцијалима за јачање туризма, са доминацијом производње са ниским степеном додате вредности и високом стопом незапослености.

За земљу закаснеле транзиције, каква је наша, помоћ и прихватање од стране ЕУ је од вишеструког значаја. Промене у привреди се могу остварити отварањем према међународном окружењу, уз истовремену заштиту унутрашњег тржишта, нарочито у сферама које су од виталног националног значаја. Пошто ЕУ представља јединствено интерно тржиште са слободним кретањем роба, услуга, људи и капитала, и то без физичких, царинских, пореских и административних препрека, нашој земљи би чланство омогућило повећање производње и извоза, уз ослобођење од царинских и других мера. Самим тим, дошло би и до повећања увоза инпута, којима Србија не располаже, као и високе технологије. Модернизацијом процеса производње сигурно ће се остварити утицај и на пораст конкурентности на светском тржишту.

Европска унија, такође, има одређене интересе, који би произашли из повезивања са Србијом. Најпре, имајмо у виду важан гео-стратешки положај. Балкан је по свом значају избио у први план, због саобраћајне везе између Западне Европе и Блиског Истока, као и Источне и Јужне Европе. Није занемарљив тржишни потенцијал од 10 милиона потрошача у Србији, као ни производни потенцијал у аграру, енергетици, металопрерађивачкој индустрији, процесној индустрији и грађевинарству. Треба истаћи и потенцијал у туризму и другим услужним делатностима, и, на крају, истраживачки и стручни потенцијал.

Прави ефекти интеграције Србије у ЕУ у домену регионалног развоја могу бити анализирани након одређеног броја година, најмање једног програмског циклуса, када одређене мере буду дале видљиве и мерљиве резултате. Главни добитници интеграција ЕУ су, пре свега, државе и региони са нешто нижим БДП по становнику (нове чланице). За старе земље чланице, са стабилним економијама и не толико израженим регионалним разликама, главна предност чланства у ЕУ остаје приступ слободном тржишту људи, роба и капитала. [Јакопин, 2009, str.35]

ЗАКЉУЧАК

Политика равномерног регионалног развоја треба да подстакне боље коришћење природних потенцијала у неразвијеном подручјима. Убрзан економски развој неразвијених подручја смањио би миграције и повећао квалитет живота људи. Савремена и модерна држава треба да има значајну улогу у подстицању регионалног развоја. Савремена искуства у свету показују да стварање повољних услова за развој привреде, у великој мери зависи од регионалних и локалних управа и то управо на коришћењу сопствених расположивих ресурса свих врста.

Генерално, политика регионалног развоја посматрана до доношења нових стратешких докумената била је неефикасна и неуспешна и водила је порасту диспропорција у нивоу развијености и нерационалном регионалном размештају активности и становништва, занемарујући међузависност у развоју свих региона и промене унутар региона.

Почетком марта 2011. године Република Србија је постала кандидат за чланство у Европској унији. Једно од подручја усклађивања будућих земаља чланица са Европском унијом је политика регионалног развоја или кохезиона политика. Напредак Србије на путу ка придруживању и улазак у ЕУ, биће оцењиван кроз

степен усклађености њеног правног, економског и организационог система, као и институционалног оквира са европским стандардима и прописима.

Приоритети политике регионалног развоја у наредним годинама треба да буду усмерени на институционалну изградњу регионалне политике, примену концепта стратешког планирања, привлачење страних инвестиција и регионалну интеграцију у европски простор.

За Републику Србију, приступање ЕУ дефинисано је као приоритетан и дугорочан стратешки циљ. Остваривање овог циља омогућиће Србији учешће у развоју европске и светске економије, политике и културе. Границе ће бити формалност и грађани ће моћи слободно да се крећу и путују по целој ЕУ. Како каснимо у процесу транзиције за државама источне и средње Европе, а имајући на уму тежину реформи које морамо да спроведемо да бисмо привукли стране инвеститоре, ЕУ је не само циљ, већ и средство, и партнер који на овом путу помаже уређењу наше земље.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ацић, С. (2011), *Регионална економија Европске Уније*, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет Суботица.
2. Белић, Ј. (2011), *“Примена европских вредности и стандарда у локалним заједницама и регионални развој”*, Зборник радова: *Европски стандарди у Србији*, Центар за демократију, Београд.
3. Грујић, Д. и Војновић, Б. (2012), *„Место и улога државе и локалних фактора у конципирању новог приступа регионалног развоја“*, Зборник радова: *Регионални развој и демографски токови земаља југоисточне Европе*, Економски факултет, Ниш.
4. Закон о регионалном развоју, Службени гласник РС бр.15/2009 и 30/2010, Влада Републике Србије, Београд.
5. Јакопин, Е., Перишић, А. (2009), *Ефекти интеграције Србије у ЕУ на регионални развој*, Студија, Факултет за економију, финансије и администрацију, Београд.
6. Кнежевић, М., Јакопин, Е. (2012), *„Регионална кохезија у контексту транзиције и економске кризе“*, Зборник радова: *Регионални развој и демографски токови земаља југоисточне Европе*, Економски факултет, Ниш.
7. Мирић, О. (2009), *Регионална политика Европске уније као мотор економског развоја*, Европски покрет, Београд.

8. Макроекономске анализе и трендови (2013), „Регионални развој као предуслов за излазак из кризе“.
9. Пајевић, М. (2011), *Придруживање Србије Европској унији*, ИСАЦ фонд, Београд.
10. Стратегија регионалног развоја Републике Србије за период од 2007. до 2012 године (2007), Службени гласник РС, бр. 55/05 и 71/05 – исправка, Влада Републике Србије, Београд.
11. Србија 2020, концепт развоја Републике Србије до 2020. године (нацрт за јавну расправу) (2010), Београд.
12. Тонтић, С., Јакопин, Е., Јотев, Ј., Дробњак, М., Симеуновић, Л., Стојадиновић, С. (2009), *Регионални развој Србије 2009*, Републички завод за развој, Београд.
13. Capello, P. (2011), „Location, Regional Growth and Local Development Theories“, Milano.
14. Интернет странице:
<http://www.pregled-rs.rs>
<http://www.euractiv.rs>
<http://www.isac-fund.org>
<http://sr.wikipedia.org>
<http://regpol.rs>
<http://mrrls.gov.rs>

Рад је примљен: 09.05.2013.

Рад је прихваћен за штампање: 15.11.2013.

ИСТРАЖИВАЊЕ ПЕРФОРМАНСИ СЕКТОРА ЗА ПРУЖАЊЕ РЕВИЗОРСКИХ УСЛУГА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

THE PERFORMANCES OF AUDIT SECTOR IN SERBIA

Кристина Мијић¹

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет Суботица, Србија

Милан Пасула

Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука, Србија

Бојан Рупић

КАПИТАЛ РЕВИЗИЈА доо Нови Сад, Србија

Сажетак: У раду су истражене перформансе пословања сектора за пружање ревизорских услуга у Републици Србији у периоду 2009-2011. година са аспекта прегледа општих карактеристика по питању броја, величине ревизорских фирми и кретање запослености, као и са аспекта анализе приносног положаја која обухвата анализу пословног прихода, финансијског резултата и рентабилности. У наведеном периоду приметан је пораст броја предузећа за ревизију и пораст броја запослених у сектору за пружање ревизорских услуга. Просечан пословни приход, финансијски резултат и просечне стопе приноса бележе тенденцију пада у периоду 2009-2011. године. И поред тога, сектор за пружање ревизорских услуга је рентабилан, обзиром да се остварује позитиван просечан финансијски резултат, а тиме и позитиван принос на улагања.

Кључне речи: ревизорска фирма, сектора за пружање ревизорских услуга, перформансе.

Abstract: This paper presents the performances of the sector for the providing of audit services in the Republic of Serbia in the period 2009-2011. from the point of views of general characteristics in terms of number, size of audit firms and employment trends, as well as in terms of the analysis of operating revenues, financial results and profitability. During this period there has been an increase in the number of audit firms and increase the number of employees in the sector for the provision of audit services. Furthermore, in this period the value of average operating revenues, financial result and average rate of returns recorded a decreasing trend. Nevertheless, the sector for the providing of audit services is profitable, given that the average financial result is positive, and thus a positive return on investment.

Key words: audit firm, sector for providing audit services, business performances.

УВОД

Тржиште ревизорских услуга у Републици Србије датира од 1996. године, када је поступак ревизије финансијских извештаја по први пут законски регулисан. Иако је тржиште ревизорских услуга у

¹ mijick@ef.uns.ac.rs

нашој земљи веома младо у поређењу са вишедеценијском традицијом ревизије у развијеним земљама, потребно је мерити перформансе пословања ревизорских фирми како би се анализирао раст и развој ревизорског тржишта и по потреби усвајале мере за унапређење квалитета ревизорских услуга. Перформансе пословања ревизорских фирми могу се мерити различитим показатељима, као што су величина предузећа, број клијената, број запослених, приносни, имовински и финансијски положај и др. Анализа пословања сектора за пружање ревизорских услуга може се базирати на збирним подацима који се односе на целокупан сектор или на рангирању ревизорских фирми према појединачним мерама перформанси пословања сваке ревизорске фирме. Анализа пословања ревизијских фирми у Републици Србији у периоду 2008-2009. године указује на доминацију "велике четворке" у оствареном промету, броју запослених и висини капитала, док показатељи профитабилности указују на боље перформансе пословања осталих малих ревизорских фирми.² Даље, анализа варијација у перформансама ревизорских фирми у Републици Србији у периоду 2008-2010. година указује на одсуство корелације између висине пословног прихода и нето резултата које остварују ревизорске фирме, као и између броја запослених и нето резултата.³

Циљ рада је да се истраже перформансе пословања ревизорских фирми које послују на простору Републике Србије у периоду 2009-2011. година. Истраживање се заснива на прегледу општих карактеристика ревизорских фирми и на анализи приносног положаја ревизорских фирми. Преглед општих информација о ревизорским фирмама базира се на праћењу промена броја ревизорских фирми, анализи структуре ревизорских фирми по седишту и величини предузећа, као и на анализи промене броја запослених у сектору за пружање ревизорских услуга. Приносни положај ревизорских фирми истражен је на основу анализа пословног прихода, финансијског резултата и приносних стопа. Истраживање је базирано на збирним подацима свих предузећа за ревизију. За потребу истраживања коришћени су подаци из финансијских извештаја предузећа са ревизију који су јавно доступни на сајту Агенције за привредне регистре и подаци из

² Опширније видети: Јакшић, Д, Мијић, К. (2011). Анализа перформанси ревизијских предузећа у Србији у периоду 2008-09. *Ревизор*, (53), 75-85.

³ Опширније видети: Јакшић, Д, Мијић, К, Андрић, М. (2012). Analysis of Variations in the Performance of Audit Firms in the Republic of Serbia. *Economic Annals*, LVII (193), 71-91.

регистра предузећа за ревизију доступни на сајту Коморе овлашћених ревизора и Министарства финансија и привреде. Проблем доступности детаљнијих података о ревизорским фирмама представља ограничавајући фактор за обухватнију анализу перформанси пословања ревизорских фирми.

1. ЗАКОНСКА РЕГУЛАТИВА ПОСЛОВАЊА РЕВИЗОРСКИХ ФИРМИ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

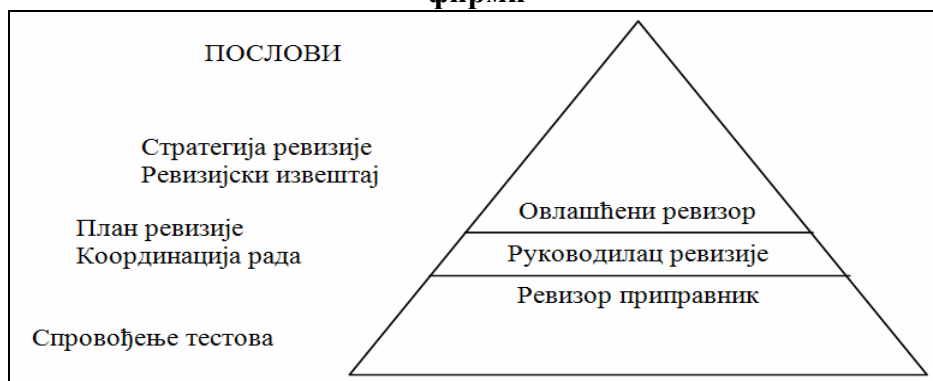
Ревизија финансијских извештаја као процес независне верификације финансијских извештаја спроводи се од стране ревизорских фирми као правних лица регистрованих за обављање ревизије. Основна сврха пословања ревизорских фирми може се посматрати из угла корисника финансијских извештаја, који очекују од ревизије да се обезбеди квалитетан систем финансијског извештавања и из угла власника ревизорских фирми који теже дугорочном пословању и остваривању профита на тржишту ревизорских услуга. Оснивање и пословање ревизорских фирми регулисано је, поред Закона о рачуноводству и ревизији, и Законом о привредним друштвима. Ревизорске фирме се могу оснивати као друштва лица или друштва капитала. Сва ревизорска предузећа која послују у нашој земљи су регистрована као друштва са ограниченом одговорношћу. Ревизорске фирме се оснивају у складу са чланом 40. Закона о привредним друштвима уз испуњавање додатних услова из Закона о рачуноводству и ревизији:

- да овлашћени ревизор или предузеће за ревизију као оснивачи ревизорске фирме имају већинско право управљања,
- да има дозволу за обављање послова ревизије,
- да овлашћени ревизори оснивачи ревизорске фирме и овлашћени ревизори запослени у ревизорској фирми нису под контролом било ког лица или групе, у складу са Кодексом етике за професионалне рачуновође,
- да имају у радном односу прописан број овлашћених ревизора који поседују лиценцу,
- да је члан Коморе овлашћених ревизора.

На основу дозволе за обављање послова ревизије, коју издаје Министарство финансија и привреде, ревизорска фирма се уписује у Регистар предузећа за ревизију који се води код Коморе овлашћених ревизора.

Ревизија финансијских извештаја представља интелектуалну активност, која се спроводи од стране особа које поседују знање и компетенције из области рачуноводства и ревизије. Ревизију финансијских извештаја обављају лица која имају професионално звање у складу са законом, односно овлашћени ревизори који имају лиценцу за рад на пословима ревизије финансијских извештаја, запослени су у предузећу за ревизију и чланови су Коморе овлашћених ревизора. У ревизорским фирмама присутан је хијерархијски однос између запослених на пословима ревизије који обично подразумева три нивоа: овлашћени ревизор (партнер), руководилац ревизије (ревизор) и ревизор приправник (асистент).

Приказ 1.: Хијерархија послова и запослених у ревизорској фирми



Извор: Андрић, Крсмановић, Јакшић. (2009). *Ревизија – теорија и пракса*. Суботица: Економски факултет, стр. 28.

Иако се процес ревизије финансијских извештаја спроводи од стране ревизијског тима, одговорност за квалитет и законитост пословања није колективна. Овлашћени ревизор у ревизорској фирми има примарну одговорност за квалитет и законитост обављања ревизије финансијских извештаја, као и за остваривање стратегије и циљева ревизије и решавање практичних проблема.

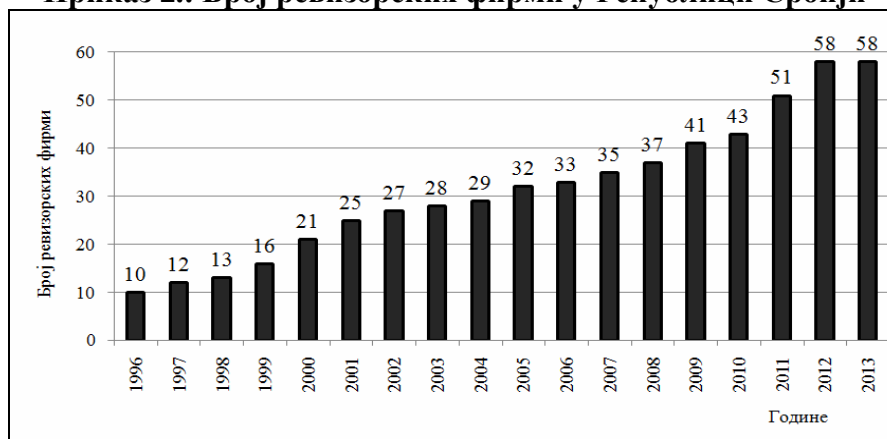
Руководилац ревизије дефинише и додељује задатке асистентима за извршење, контролише њихов рад, припрема извештаје о ревизији и информисе овлашћене ревизоре о реализованом ревизијском ангажману. Асистенти или ревизорски приправници су високообразовна лица, која започињу радну каријеру у области ревизије и припремају се за полагање испита за звање ревизора. Обавезе ревизорских приправника обухватају обављање административних послова у фази планирања ревизије,

прикупљање ревизорских доказа, припремање документације за оцену система интерних контрола клијента ревизије и сл.

2. КАРАКТЕРИСТИКЕ ТРЖИШТА РЕВИЗОРСКИХ УСЛУГА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

Настанак тржишта за пружање услуга из области ревизије у Републици Србији везује се за 1996. годину када је први пут законски прописана обавеза и начин спровођења ревизије финансијских извештаја. Од тада до данашњих дана константно је присутан пораст броја предузећа за пружање ревизорских услуга. Значајан пораст броја ревизорских фирми у Србији присутан је у периоду од 2007. године. Главни разлог оснивања нових ревизорских фирми представља оснивање Коморе овлашћених ревизора Законом о рачуноводству и ревизији 2006. године и почетак рада Коморе 2007. године у домену организовања испита за стицање звања овлашћени ревизор. Поред оснивања нових ревизорских фирми, поједине ревизорске фирме су ликвидирани пре свега због одузимања дозволе за обављање послова ревизије услед неиспуњавања услова постојања овлашћеног ревизора као запосленог у ревизорској фирми. Према подацима Министарства финансија и привреде, тренутно на тржишту ревизорских услуга у Републици Србији послује 58 ревизорских фирми.

Приказ 2.: Број ревизорских фирми у Републици Србији



Извор: Калкулација аутора на основу података Коморе овлашћених ревизора

На тржишту ревизорских услуга у Републици Србији послује тзв. "велика четворка" (Deloitte, PricewaterhouseCoopers, KPMG и

Ernst&Young) и друге међународне и националне ревизорске фирме. На основу класификације ревизорских фирми према величини предузећа, може се уочити да у већини ревизорске фирме имају статус малог правног лица. Статус средњег предузећа тренутно имају тзв. “велика четворка”, док ревизорска фирма БДО прелази у статус малог предузећа 2010. године. Величина ревизорских фирми указује на релативну неразвијеност тржишта ревизорских услуга у Републици Србији.

Табела 1.: Распоред ревизорских фирми према величини предузећа

Година	Величина предузећа			Укупно
	Велико предузеће	Средње предузеће	Мало предузеће	
2009	-	5	36	41
2010	-	4	39	43
2011	-	4	47	51
2012	-	4	54	58

Извор: Калкулација аутора

Посматрајући распоред ревизорских фирми према седишту, уочава се концентрација ревизорских фирми са седиштем у Београду (приближно 80% ревизорских фирми у 2012. години). Међутим, то не значи да већина ревизора ради у Београду, јер је код послова пружања ревизорских услуга карактеристична дислоцираност ревизора и рад на терену, што не захтева од ревизора физичку присутност у седишту фирме да би спроводио своје активности. У наставку је дат распоред ревизорских фирми према седишту.

Табела 2.: Распоред ревизорских фирми према седишту

Година	Седиште							Укупно
	Београд	Нови Сад	Врњачка Бања	Зрењанин	Шабац	Стара Пазова	Панчево	
2009	35	4	1	1	-	-	-	41
2010	36	5	1	1	-	-	-	43
2011	44	4	1	1	1	-	-	51
2012	46	7	1	1	1	1	1	58

Извор: Калкулација аутора

Раст и развој тржишта за пружање услуга ревизије у Републици Србији, праћен је и порастом броја запослених. У 2011. години број запослених у сектору пружања ревизорских услуга

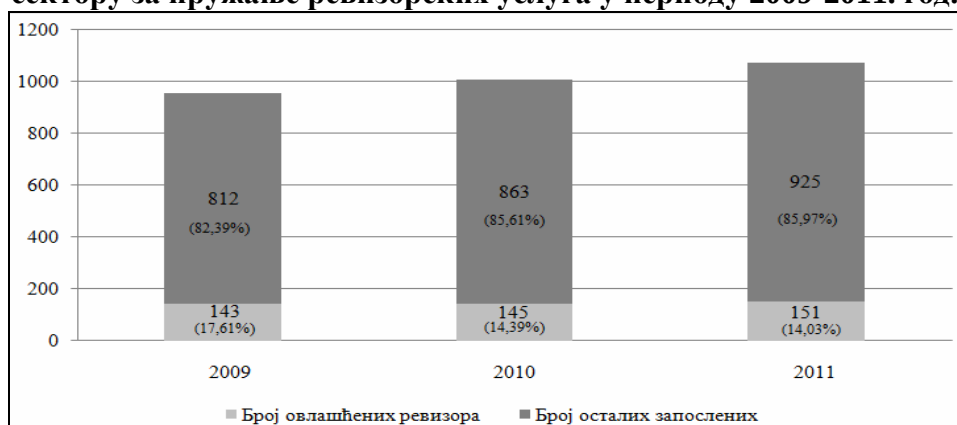
износи 1.076, што је за чак 12,67% већа запосленост уодносу на период из 2009. године. Оснивање нових предузећа праћено је и запошљавањем нових овлашћених ревизора, али и миграцијом овлашћених ревизора из једне у другу ревизорску фирму. Пораст броја овлашћених ревизора у ревизорским фирмама је слабијег интензитета од пораста запошљавања осталих особа на ревизијским и неревизијским пословима, обзиром да је за пословање ревизорске фирме потребан бар један овлашћени ревизор, док је за спровођење ревизорских и неревизорских услуга потребан већи број других кадрова.

Табела 3.: Промена броја запослених у ревизорским фирмама у периоду 2009-2011. год.

Број запослених	2009.		2010.			2011.			
	Износ	%	Износ	%	Базни индекс	Износ	%	Ланчани индекс	Базни индекс
Овлашћени ревизори	143	14,97%	145	14,38%	0,01	151	14,03%	0,04	0,05
Остали запослени	812	85,03%	863	85,62%	0,06	925	85,97%	0,07	0,14
Укупано запослених	955	100,00%	1.008	100,00%	0,05	1.076	100,00%	0,07	0,13

Извор: Калкулација аутора

Приказ 3.: Број овлашћених ревизора и осталих запослених у сектору за пружање ревизорских услуга у периоду 2009-2011. год.



Извор: Калкулација аутора

3. АНАЛИЗА ПРИНОСНОГ ПОЛОЖАЈА СЕКТОРА ЗА ПРУЖАЊЕ РЕВИЗОРСКИХ УСЛУГА

Пословање сектора за пружање ревизорских услуга истражено је на основу збирних показатеља перформанси свих ревизорских фирми у периоду 2009-2011. године које обухватају анализу:

- пословног прихода
- финансијског резултата
- рентабилности.

Анализа пословног прихода

Пословни приход представља примарни извор прихода ревизорских фирми који настаје по основу пружања ревизорских и неревизорских услуга. Пословни приход ревизорских фирми у директној је вези са бројем услуга (бројем спроведених ангажмана) и ценом ревизорске услуге. Анализа пословног прихода заснована је на анализи:

- промене укупног и просечног пословног прихода
- просечног пословног прихода по овлашћеном ревизору.

Тенденције у промени висине пословног прихода на нивоу целокупног сектора за пружање услуга ревизије у периоду 2009-2011. година приказане су у наредној табели.

Табела 4.: Укупан и просечан пословни приход ревизорских фирми у периоду 2009-2011. година

у хиљадама динара

Показатељ	2009.	2010.		2011.		
	Износ	Износ	Базни индекс	Износ	Ланчан и индекс	Базни индекс
Ук. пословни приход	4.080.669	4.221.896	0,03	4.348.383	0,03	0,07
Прос. пословни приход	99.529	98.184	-0,01	85.262	-0,13	-0,14

Извор: Калкулација аутора

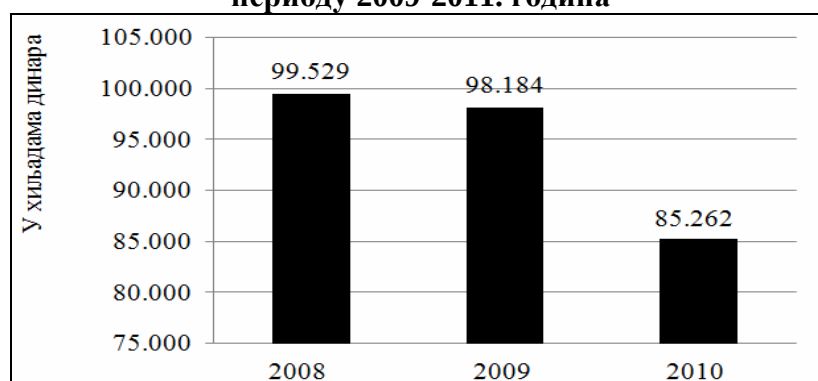
У периоду 2009-2011. године приметан је пораст укупног пословног прихода који се остварује на тржишту ревизорских услуга. На тржишту ревизорских услуга у 2011. години остварен је

пословни приход у износу од 4.348.383 хиљаде динара што је за 6,56% више у односу на пословни приход реализован у 2009. години.

Посматрајући учешће "велике четворке" на тржишту ревизорских услуга у Републици Србији уочава се доминација по основу удела у оствареном пословном приходу. Наиме у 2011. години од оствареног укупног пословног прихода на тржишту ревизорских услуга, чак 65%, односно 2.851.958 хиљаде динара пословног прихода је остварила "велика четворка".

И поред пораста укупног пословног прихода, просечан пословни приход који се остварује на нивоу једне ревизорске фирме има тенденцију пада. Просечан пословни приход у 2011. години износио је 85.262 хиљаде динара, што је за 14,33% мање у односу на 2009. годину.

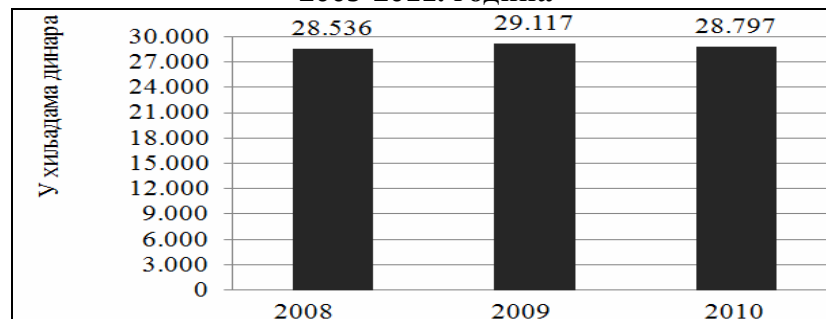
Приказ 4.: Просечан пословни приход по ревизорској фирми у периоду 2009-2011. година



Извор: Калкулација аутора

Ревизорске фирме не могу пословати без запосленог овлашћеног ревизора, који потписује ревизорски извештај о финансијским извештајима и сноси одговорност у своје име и у име ревизорске фирме за квалитет и законитост спроведеног ревизорског ангажмана. Према томе, овлашћени ревизори у великој мери сnose одговорност и за остварен пословни приход ревизорске фирме. Просечан пословни приход по овлашћеном ревизору у 2011. години износи 28.797 хиљада динара. Анализирајући просечан пословни приход по овлашћеном ревизору уочава се да пословни приход у 2010. години има благу тенденцију пораста, а у 2011. години пада, обзиром да раст пословних прихода некореспондира са порастом броја овлашћених ревизора.

Приказ 5.: Просечан приход по овлашћеном ревизору у периоду 2009-2011. година



Извор: Калкулација аутора

Анализа финансијског резултата

Финансијски резултат представља меру успешности пословања ревизорских фирми. Успешно пословање ревизорских фирми са позитивним финансијским резултатом (добитком) присутно је када постоји позитивна разлика између реализованих прихода и остварених расхода. У супротном, пословање ревизорских фирми са губитком представља лош сигнал о пословању. Остварени финансијски резултат ревизорских фирми може се анализирати са аспекта:

- износа и промене укупног и просечног финансијског резултата,
- груписања ревизорских фирми према оствареном финансијском резултату

У наредној табели приказани су подаци о износу и променама укупног финансијског резултата и просечног финансијског резултата по ревизорској фирми у периоду 2009-2011. година.

Табела 5.: Укупан и просечан финансијски резултат ревизорских фирми у периоду 2009-2011. година

у хиљадама динара

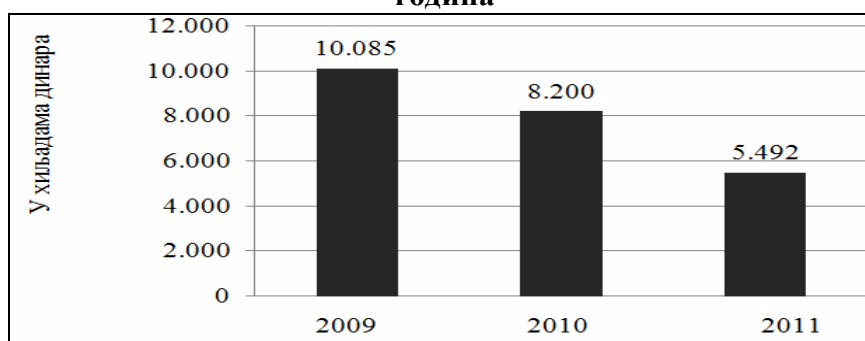
Показатељ	2009.	2010.		2011.		
	Износ	Износ	Базни индекс	Износ	Ланчани индекс	Базни индекс
Ук. финанс. резултат	413.466	352.618	-0,15	280.129	-0,21	-0,32
Просечан финанс. резултат	10.085	8.200	-0,19	5.492	-0,33	-0,45

Извор: Калкулација аутора

Анализирајући остварени укупан финансијски резултат на нивоу целокупног сектора за пружање ревизорских услуга може се закључити да је реч о профитабилном сектору, будући да се у периоду 2009-2011. године, остварује константно позитиван финансијски резултат. Будући да "велика четворка" има значајно учешће у оствареном пословном прихода, ситуација није иста, а ни приближно слична по питању оствареног финансијског резултата. Ревизорске фирме "велике четворке" у 2011. години остварују позитиван финансијски резултат, који на збирном нивоу износи 45.728 хиљаде динара, што чини свега 16% од укупног финансијског резултата које остварују све ревизорске фирме у Републици Србији.

И поред позитивног резултата, криза није заобишла ни сектор ревизорских услуга у Републици Србији. Утицај кризе на сектор ревизорских услуга рефлектује се кроз опадање износа позитивног резултата, а поготово кроз пад просечног резултата који се остварује на нивоу ревизорске фирме. У 2011. години просечан финансијски добитак на нивоу ревизорске фирме износио је 5.492 хиљаде динара, што је скоро duplo мање од добитка који се реализовао у 2009. години.

Приказ 6.: Просечан финансијски резултат у периоду 2009-2011. година



Извор: Калкулација аутора

У наредној табели ревизорске фирме су груписане према оствареном финансијском резултату.

Табела 6.: Распоред ревизорских фирми према оствареном финансијском резултату

Финансијски резултат	2009.	2010.	2011.
Позитиван резултат (добитак)	37	39	45
Негативан резултат (губитак)	4	3	5
Неутралан резултат	0	1	1
Укупно:	41	43	51

Извор: Калкулација аутора

Посматрајући распоред ревизорских фирми према оствареном финансијском резултату уочава се дана тржишту ревизорских услуга у Републици Србији доминирају ревизорске фирме које остварују финансијски добитак. У 2011. години, 45 ревизорских фирми је позитивно пословало, док је 5 ревизорских фирми пословало са губитком и једна ревизорска фирма са неутралним резултатом. Анализирајући ревизорске фирме које послују са губитком примећује се да већина њих остварује негативан резултат у пословној години када је ревизорска фирма и основана. Разлог томе је сатурација тржишта за пружање ревизорских услуга у Републици Србији што представља проблем за новоосноване фирме, које као тактику борбе на тржишту уобичајено примењују нижу цену услуга.

Рентабилност сектора за пружање ревизорских услуга

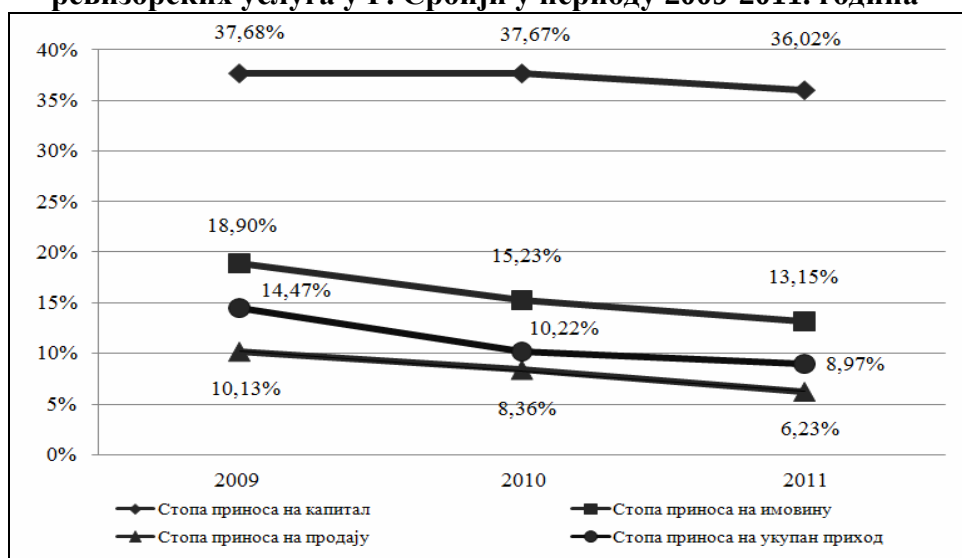
Рентабилност предузећа указује на способност датог улагања да одбаци неки принос од своје употребе.⁴ Мерењем и анализом рентабилности предузећа добијају се информације о ефикасности и ефективности пословних одлука менаџмента у вези улагања имовине и капитала предузећа. Рентабилност се може мерити и исказати на основу стопе приноса на сопствени капитал, стопе приноса на пословну имовину и стопе приноса на приход. Стопа приноса на сопствени капитал и стопа приноса на пословну имовину пружа информације о степену поврата на уложени капитал, односно имовину. Стопа приноса на пословни приход (стопа приноса на продају) и стопа приноса на укупан приход показују који део пословног, односно укупног прихода отпада на финансијски резултат. Наравно, ако су стопе позитивне то значи да предузеће рентабилно послује јер остварује позитиван финансијски резултат и способно је да ствара принос на основу датог улагања.

У периоду 2009-2011. године присутан је тренд пада рентабилности по свим показатељима. Тако је нпр. у 2011. години поврат на имовину износио 13,15%, а у 2009. години 18,90%. У 2011. години 6,23% пословног прихода отпада на финансијски резултат, док је у 2009. години добитак сектора за пружање ревизорских услуга представљао 10,13% оствареног пословног прихода. Као последица економске кризе, у последњих неколико година, дошло је до смањења тражње за услугама ревизије као резултат смањења броја обвезника ревизије. Са друге стране постоји повећање на

⁴ Опширније видети: Родић, Вукелић, Андрић. (2011). *Анализа финансијских извештаја*. Бечеј: Пролетер. стр. 163.

страни понуде услуга ревизије (услед повећања броја ревизорских фирми), што неминовно доводи до смањења цене пружања ревизорских услуга, што последично доводи до смањења профитабилности пословања ревизорских фирми.

Приказ 7.: Просечне приносне стопе сектора за пружање ревизорских услуга у Р. Србији у периоду 2009-2011. година



Извор: Калкулација аутора

ЗАКЉУЧАК

Иако је тржиште ревизорских услуга у Републици Србији веома младо, њега карактерише релативно брз темпо раста и развоја. У периоду 2009-2013. година долази до значајног пораста броја новооснованих ревизорских фирми за чак 41,46%, тако да данас тренутно послове ревизије финансијских извештаја у нашој земљи пружа 58 ревизорских фирми. Пораст броја предузећа за ревизију нужно је праћен и порастом стопе запослености у овом сектору. Укупан број запослених у сектору за пружање ревизорских услуга је у 2011. години за 12,67% већи у односу на 2009. годину.

Оснивање нових предузећа праћено је и чињеницом да је сектор за пружање ревизорских услуга профитабилан. Наиме, просечан финансијски резултат који се остварује на нивоу целокупног сектора за пружање ревизорских услуга је позитиван. Међутим, криза се рефлектовала и на сектор за пружање ревизорских услуга. Иако је сектор за пружање ревизорских услуга

профитабилан, показатељи приносног положаја имају тенденцију пада у периоду 2009-2011. година. Просечан добитак по ревизорској фирми је у 2011. години за нешто више од 50% мањи од просечног добитка који се остваривао у 2009. години. И поред тога, рентабилност сектора за пружање ревизорских услуга није угрожена, јер ревизорске фирме у целини имају способност да на основу улагања остваре принос.

ЛИТЕРАТУРА

1. Агенција за привредне регистре. (2012). *Основни подаци из годишњих финансијских извештаја за 2009., 2010. и 2011. годину*, преузето 26. децембра 2012. са сајта <http://www.apr.gov.rs/Registri/Privrednadrustva.aspx>
2. Андрић, М, Крсмановић, Б, Јакшић, Д. (2009). *Ревизија – теорија и пракса*. Суботица, Економски факултет.
3. Arens, A, Elder, R, Beasley, M. (2012). *Auditing and Assurance Services: an Integrated Approach*. Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Education.
4. Helfert, E. (2001). *Financial Analysis: Tools and Techniques*. USA, McGraw Hill.
5. Јакшић, Д, Мијић, К. (2011). Анализа перформанси ревизијских предузећа у Србији у периоду 2008-09. *Ревизор*, (53), 75-85.
6. Jakšić, D, Mijić, K, Andrić, M. (2012). Analysis of Variations in the Performance of Audit Firms in the Republic of Serbia. *Economic Annals*, LVII (193), 71-91.
7. Комора овлашћених ревизора, Регистар предузећа за ревизију. Преузето 25. јануара 2013. са сајта http://www.kor.rs/registri_preduzeca.asp
8. Министарство Финансија, Регистар предузећа за ревизију. Преузето 25. јануара 2013. са сајта <http://www.mfin.gov.rs/pages/issue.php?id=6538>
9. Родић, Ј, Вукелић, Г, Андрић, М. (2011). *Анализа финансијских извештаја*. Бечеј, Пролетер.
10. Службени гласник РС бр. 46/06 и 111/09, Закон о рачуноводству и ревизији, Службени гласник РС, Београд, 2009.

Рад је примљен: 01.07.2013.

Рад је прихваћен за штампање: 02.09.2013.

КРЕДИТИРАЊЕ И ИНВЕСТИЦИОНО БАНКАРСТВО У ФУНКЦИЈИ РАЗВОЈА ПРИВРЕДЕ БиХ

LOAN PROVISION AND INVESTMENT BANKING IN THE FUNCTION OF
THE BiH ECONOMY

Витомир Старчевић¹

Универзитет у Источном Сарајеву, Факултет пословне економије
Бијељина, Република Српска, БиХ

Анкица Јовичић

Quehenberger Eastern Europe GmbH, Österreich, Salzburg, Austria

Огњен Зупур

Мастер студиј, Факултет пословне економије Бијељина, Република
Српска, БиХ

Сажетак: Развијене тржишне привреде и њихови банкарски системи, у посљедњим деценијама, све више обликују нову стратегију банкарског пословања. Банке су те које се прилагођавају корјеним промјенама и иновацијама у производњи, трговини и финансијској структури привреде, односно промјенама на финансијским тржиштима. Банке повлаче, иницирају или, својим дјеловањем, усмјеравају процесе глобалног реструктурирања привреде и спроводе иновативне активности у подручју нове пословне стратегије и политике вођења укупних послова. Један од начина је да се банке кроз своју пословну политику преусмјеравају на издавање, купопродају и трансфере хартија од вриједности. Са друге стране, то иницира релативно опадање значаја класичних депозитно-кредитних банкарских послова. У развијеним тржишним привредама, са развијеним финансијским тржиштем и са разуђеном мрежом посредничких финансијских институција; хартије од вриједности и пословање њима имају за банке далеко већи значај него што је то у Босни и Херцеговини. Отуда је и портфолио хартија од вриједности у билансима тих банака значајан. Опредјељење за ово истраживање налази се у указивању на значај којег би у БиХ хартије од вриједности требале да имају у банкарском пословању.

Кључне речи: кредитирање, инвестиционо банкарство, финансијско тржиште, хартије од вриједности, банкарски послови.

Abstract: Developed market economies and their banking systems, in recent decades, increasingly shaped by a new strategy of banking business. Banks are those that adapt to the radical changes and innovations in production, trade and the financial structure of the economy, or to changes in the financial markets. Very often banks that are pulling you, or initiate, their actions are directed processes of global economic restructuring and the banks conduct innovative activities in the area of new business strategies and policies to guide overall business. One way is to take the bank through our business practices are redirected to the issuance, sale and purchase and transfer of securities. On the other hand, it initiates a relatively declining importance of traditional deposit and loan banking. In developed market economies with developed financial markets and the

¹ nana.vitomir@gmail.com

extensive network of intermediary financial institutions, securities, and business for the banks they have a far greater importance than it is now in Bosnia and Herzegovina. Hence a portfolio of securities in the financial statements of the Bank significant. Commitment to this subject is in pointing to the future importance of that in Bosnia and Herzegovina securities had to have in the banking business.

Keywords: *loan provision, investment banking, financial markets, securities, banking transactions.*

УВОД

Основни задатак комерцијалних банака у БиХ представља прикупљање слободних новчаних средстава од комитената који имају вишкове новчаних средстава, са једне стране, те пласман средстава комитентима којима су та средства потребна и неопходна, са друге стране. Отуда банке представљају највеће депозитно - кредитне институције чији, још увијек, највећи дио прикупљених средстава потиче од депозита. Пласмани се најчешће свде на кредитне пласмане и поред тенденције раста некредитних пласмана банака што ће се у овом раду и анализирати. Кредити, и послови везани за кредитирање комитената, спадају у активне банкарске послове. Са друге стране, прикупљање депозита и других извора средстава представља примарне банкарске послове. Временом долази до развоја и других, тј. споредних банкарских послова, који се јављају као резултат тражње комитената за проширењем палете производа и услуга од стране банака. Поред тога, на развој споредних банкарских послова утиче и парирање банака конкуренцији од стране небанкарских организација. Стога многи послови, као нпр. пласмани у хартије од вриједности, консалтинг послови, форфетинг и факторинг, лизинг, итд., почињу да заузимају све већи удио у укупним банкарским пословима и преузимају примат што се тиче профитабилности. Један дио пословне политике банака односи се на усмјеравање дијела средстава у одређене хартије од вриједности. Банке то чине ради дисперзије укупног ризика кредитног пласмана. Некредитним пласманима средстава банке обезбјеђују већу мобилност средстава и тиме сигурнију ликвидност саме банке. Средствима, усмјереним у хартије од вриједности, банка обезбјеђује диверсификацију пласмана по врстама, облицима и према рачности пласмана усмјеравања тих средстава. Пласман банчаних средстава у хартије од вриједности веже се уз промет и портфолио краткорочних комерцијалних и нарочито дугорочних (инвестиционих) хартија од вриједности. Битан постулат за улагање банака у хартије од вриједности подразумијева функционисање примарног и посебно секундарног финансијског тржишта. Тек у

наведеним условима банка и други власници хартија од вриједности могу да своје хартије од вриједности, према потреби и сопственом нахођењу, увијек претворе у ликвидан новац. Карактеристика тржишта хартија од вриједности у БиХ јесте да тржиште још увијек није развијено у довољној мјери, те пласмани комерцијалних банака у хартије од вриједности представљају тек резидуалну величину у структури укупних банкарских пласмана.

1. КРЕДИТНЕ АКТИВНОСТИ БАНАКА И МИКРОКРЕДИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА У БиХ

Добро успостављена банкарска кредитна политика подразумева „уважавање строгих принципа и стандарда формулисања кредитних захтијева, финансијске анализе, кредитне анализе, класификације и структурирања кредита, одобравања и контроле одобрених кредита и утврђивање метода и начина отплате кредитних обавеза.“² Добро структурисана и вођена кредитна политика банке испољава се путем континуираног одржавања високог нивоа квалитета и профитабилности пласмана, уз истовремену минимизацију кредитних ризика, тиме и уз потребан степен стабилности и сигурности пословних система појединачних банака, као и банкарског система у цјелини.

У недовољно развијеним тржишним привредама, као што је БиХ, кредитна политика банака се много више фокусира на регулативне параметре. Државне регулативне институције обезбјеђују алокативну и селективну димензију кредитне политике. Сходно томе, кредитна политика банака се заснива на упрошћеним моделима кредитне политике, гдје је наглашен трансмисиони механизам, уз истовремено потискивање компоненте ограничавања ризика и формирања адекватног нивоа профитабилности банака. Базични елементи опште кредитне политике банке подразумевају:

- „регулативне одредбе са лимитом обима и структуром кредита;
- општи услови при формулисању концепта кредитне политике;
- монетарну и фискалну политику државе;

² Живковић, А., Станкић, Р., Крстић, Б., *Банкарско пословање и платни промет*, Економски факултет Београд, Београд, 2004., стр. 88.

- дефинисање оптималног економско-финансијског подручја дјеловања;
- структурна стандардизација прихватљивих кредитних облика;
- успостављање образаца услова, ризика и рентабилности најважнијих кредитних облика;
- степен покривености капиталом;
- начине и процедуре при одобравању кредита.“³

Стабилни економски услови су погодан амбијент за дефинисање експанзивне и либералне кредитне политике, за разлику од нестабилних општих економских услова. Обзиром да банке послују на одређеном подручју, свака промјена општих услова изазива промјене у кредитној политици банака на одређеном подручју. На промјене општих економских услова банка реагује преформулацијом кредитне политике. Одређујућа компонента кредитне политике банке јесте дефинисање оптималног економско-финансијског подручја дјеловања банке, гдје се примјењује кредитна политика са стандардним критеријумима. Ради се о објективној финансијској снази банке да покрива финансијску тражњу и ризике на стандардан начин, док се за финансијску тражњу изван тог подручја примјењују ригиднији критеријуми кредитне политике. Иако савремени развој релативизује ово ограничење, може се рећи да упркос томе „остаје основна релација у погледу односа оптималног подручја дјеловања банке и могућности задовољавајућег апсорбовања ризика, као и чињеница да је дефинисање таквог подручја битније у области кредитних одлука него код осталих аспеката пословне политике банака“.⁴ Саставни дио кредитне политике банке јесте „груба категоризација кредитних захтјева на прихватљиве и неприхватљиве, на бази апроскимативних процјена степена ризика појединих кредита, могућности диверсификације и дисперзије ризика, критеријума ликвидности, структуре и квалитета дебитора, рентабилности пласмана, законских рестрикција итд.“⁵ Банкарски сектор Републике Српске (РС) састоји се од 10 банака са већинским приватним капиталом, при доминантном учешћу иностраног приватног капитала. Банке РС обављају пословање на простору РС и Федерације БиХ (ФБиХ) кроз широку мрежу пословних јединица. Током 2011. године банке су вршиле отварање

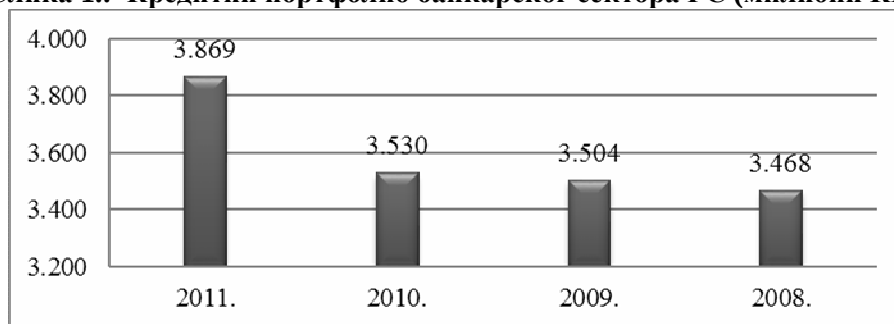
³ Јовић, С., Банкарство, *Научна књига*, Београд, 1990., стр. 293-294.

⁴ Ибид, стр. 295.

⁵ Живковић, А., Станкић, Р., Крстић, Б., *Банкарско пословање и платни промет*, Економски факултет Београд, Београд, 2004., стр. 92

нових пословних јединица, али, са друге стране, истовремено су и затварале пословне јединице које су биле непрофитабилне. Успоравање раста кредитне функције банака, уз пад дијела депозита правних лица и Владе РС и њених институција, основни су фактори смањења билансног нивоа у 2009 и 2010. години. Минимални раст и одржавање достигнутог нивоа кредитног портфолиа у том периоду битно је подржан пласманима средстава ИРБРС. Висина кредитног портфолиа банкарског сектора РС у периоду 2008 - 2011. година приказана је на слици број 1.

Слика 1.: Кредитни портфолио банкарског сектора РС (милиони КМ)



Извор: Годишњи извјештаји Агенције за банкарство РС за 2011, 2010, 2009 и 2008. годину

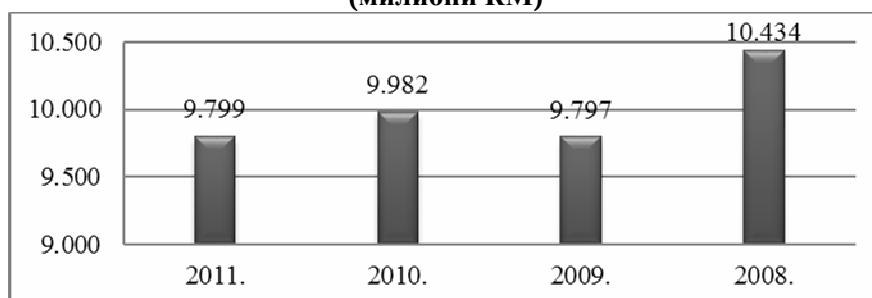
Анализом aktive банака у РС констатује се да је доминантно учешће кредита основна карактеристика active банкарског сектора РС, и то:

- Укупна active банака на крају 2011. године износила је 5.761 милион КМ, док је учешће кредитног портфолиа банака у active банкарског сектора износило 67%;
- Укупна active банака на крају 2010. године износила је 5.375 милиона КМ, док је учешће кредитног портфолиа банака у active банкарског сектора износило 66%;
- Укупна active банака на крају 2009. године износила је 5.380.9 милиона КМ, док је учешће кредитног портфолиа банака у active банкарског сектора износило 65%;
- Укупна active банака на крају 2008. године износила је 5.748.6 милиона КМ. У 2008. години, кредити комерцијалних банака су, такође, чинили већину active банкарског сектора РС са 60% учешћа.

Пословање банкарског сектора у 2011. години, као и у претходној години било је под јаким утицајем економске кризе и рецесије. Посљедице кризе са негативним ефектима огледају се и у банкарском сектору ФБиХ, односно, огледају се у стагнацији

банкарског сектора ФБиХ, паду профитабилности, расту неквалитетне активе и кредита, доспјелих потраживања, трошкова резерви за кредитне губитке и погоршању других кључних показатеља пословања банака. Банке у ФБиХ су током последњих година држале појачани фокус на кредитном ризику и реструктурирању својих кредитних портфеља уз опрезнију политику управљања кредитним ризиком, нарочито у процесу одобравања кредита. У 2010. години забиљежени су први знаци благог опоравка економских активности, очигледно стање у реалном сектору још увијек је лоше, и економски опоравак карактерисаће спор и дуготрајан процес. Висина кредитног портфолиа банкарског сектора ФБиХ у периоду 2008 - 2011. година приказана је на слици број 2.

Слика 2.: Кредитни портфолио банкарског сектора Федерације БиХ (милиони КМ)



Извор: Годишњи извјештај Агенције за банкарство ФБиХ за 2011, 2010, 2009 и 2008. годину

Структура активе указује да је и банкарски сектор ФБиХ са доминантним учешћем кредита као основног банкарског производа.

- Укупна актива банака на крају 2011. године у ФБиХ износила је 14.969 милиона КМ. У 2011. години, кредити су чинили 65% активе;
- Укупна актива банака на крају 2010. године у ФБиХ износила је 15.075 милиона КМ. У 2010. години, кредити су чинили 66% активе;
- Укупна актива банака ФБиХ на крају 2009. године износила је 15.232 КМ. У 2009. години, кредити су чинили 64% активе;
- Укупна актива банака ФБиХ на крају 2008. године износила је 15.069 КМ. У 2008. години, кредити банака су, такође, чинили већину активе банкарског сектора ФБиХ са 69% учешћа.

Анализа структуре активе указује на чињеницу да се банкарски сектор ФБиХ, као и РС, по карактеру пословања може

сврстати у традиционално, конзервативно банкарство са доминантним учешћем кредита као основног банкарског производа. Усљед превисоке ликвидности, улагањем у хартије од вриједности и орочавањем слободних средстава код инобанака, банке у БиХ, углавном највеће, настоје остварити што веће приходе и на тај начин донекле ублажити пад каматних прихода усљед смањених пласмана путем кредита.

Основна дјелатност микрокредитних организација (МКО) подразумијева микрокредитирање које за циљ има јачање материјалног стања кредитних корисника, раст запослености, давање подршке развоју предузетништва, стицања добити и друго. Микрокредитни корисници су најчешће грађани са ниским приходом, предузетници, те МСП⁶. МКО у БиХ постале су респектабилне финансијске институције које, обимом свог финансијског потенцијала представљају битан и добар механизам за подстицај самозапошљавања становништва. Пружање те шансе категоријама становништва, која нису у стању да испуне захтјеве комерцијалних банака, представља подршку побољшању социјалне слике у БиХ.⁷ Преузимајући улогу развојних и донаторских пројеката МКО, властитим бонитетом постају квалитетан партнер комерцијалним банкама у БиХ при пружању кредитних услуга широком кругу становништва.

Укупан потенцијал МКО подразумијева и увођење надзора државе над пословањем МКО а, са друге стране, досадашња организациона форма представља ограничење даљем развоју МКО. Стога је пред МКО стављена могућност задржавања у организационој форми фондације али и микрокредитног друштва са ограниченом одговорношћу те микрокредитног акционарског друштва. Дакле, дјелатност МКО јесте давање микрокредита, а наведена група корисника све теже подноси стање економске и финансијске кризе, што за посљедицу има погоршање квалитета кредитног портфолиа и смањење нивоа кредита код МКО. У РС послује седам МКО, од чега су три микрокредитна друштва (МКД) и четири микрокредитне фондације (МКФ). Преглед учешћа кредитног портфолиа у активи МКО Републике Српске (милиони КМ) дат је на слици број 3.

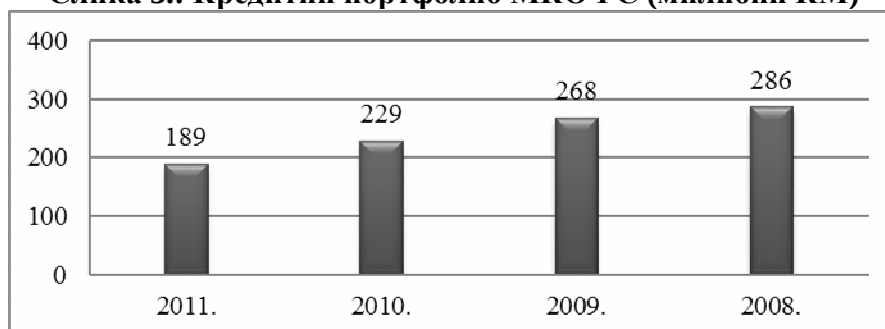
⁶ МСП - Мала и средња предузећа

⁷ Циљна група корисника кредита МКО су углавном грађани са нижим приходима. Ова група корисника у правилу теже добија кредите од банака, јер није у могућности обезбиједити захтијевану документацију и испунити строжије услове кредитирања код банака.

Анализом aktive МКО у РС констатује се да је доминантно учешће кредита основна карактеристика active и микрокредитног сектора РС, и то:

- Укупна active МКО износила је 249 милиона КМ на крају 2011. године. Кредити су чинили 76% укупне active МКО;
- Укупна active МКО износила је 276 милиона КМ на крају 2010. године. Кредити су чинили 83% укупне active МКО;
- Укупна active МКО је износила 318 милиона КМ на крају 2009. године. Кредити су чинили 84% укупне active МКО;
- Укупна active МКО износила је 309 милиона КМ на крају 2008. године. Кредити су чинили 93% укупне active МКО.

Слика 3.: Кредитни портфолио МКО РС (милиони КМ)



Извор: Годишњи извјештај Агенције за банкарство РС за 2011, 2010, 2009 и 2008. годину

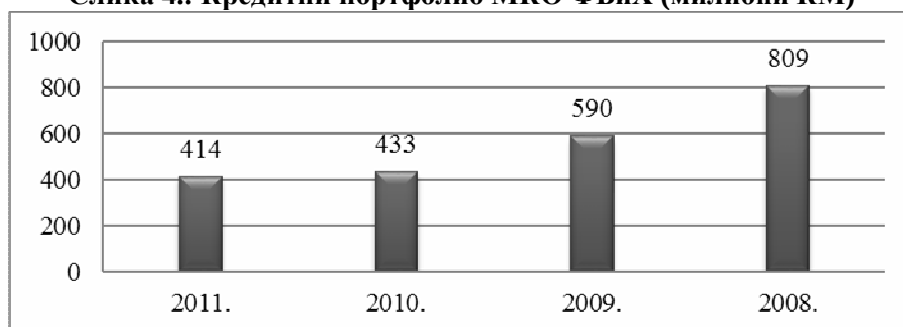
У Федерацији БиХ током 2011. и 2010. године, дозволу за рад Агенције за банкарство имало је 18 МКО, од тога 17 МКФ (непрофитне организације) и 1 МКД (профитна организација), те 40 организационих дијелова МКД чије је сједиште у РС. Током 2011. године настављен је пад бруто портфолиа МКО услјед рестриктивнијих политика кредитирања које су МКО увеле као одговор на повећање кредитних ризика те повећаних отписа кредита који су у кашњењу више од 180 дана. Преглед учешћа кредитног портфолиа у активи МКО ФБиХ приказан је на слици број 4.

Анализом active микрокредитних организација у ФБиХ констатује се да је доминантно учешће кредита основна карактеристика active и микрокредитног сектора ФБиХ, и то:

- Укупна active МКО је износила 503 милиона КМ на крају 2011. године. Кредити су чинили 82% укупне active МКО;

- Укупна актива МКО је износила 576 милиона КМ на крају 2010. године. Кредити су чинили 75% укупне aktive МКО;
- Укупна актива МКО је износила 769 милиона КМ на крају 2009. године. Кредити су чинили 77% укупне active МКО;
- Укупна актива МКО је износила 902 милиона КМ на крају 2008. године. Кредити су чинили 90% укупне active МКО.

Слика 4.: Кредитни портфолио МКО ФБиХ (милиони КМ)



Извор: Годишњи извјештај Агенције за банкарство ФБиХ за 2011, 2010, 2009 и 2008 годину

На основу слика 3 и 4 може се констатовати да од 2008. године долази до наглог пада кредитног портфолиа МКО у оба ентитета БиХ. Већина МКО суочава се са смањеном потражњом кредита од стране клијената услед јачања конкурентности банака које нуде замјенске кредите клијентима МКО. Такође, код наведених институционалних кредитора присутан је повећан опрез приликом финансирања МКО, што је разлог смањења кредитног портфолиа МКО. Средства у понуди кредитора су све мања, тако да су на крају 2011. године, дугорочни извори средстава пали за 22% наспрам претходне године.

2. ИНВЕСТИЦИОНИ ПОРТФОЛИО БАНАКА И МИКРОКРЕДИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА У БиХ

У земљама тржишне привреде које имају развијено и савремено организовано финансијско тржиште, банке имају централно мјесто и улогу. „Учешће банкарског сектора у укупним тржишним односима на финансијском тржишту ових земаља креће се од 23% па чак и до 70%.“⁸ То значи да је судбина финансијског тржишта у непосредној корелацији са судбином банкарског сектора

⁸ Живковић, Б., ет ал., *Финансијско тржиште*, Комисија за хартије од вредности, Београд, 2005., стр. 48.

и да у свијету свако финансијско тржиште не може бити "небанкарско" већ може бити само више или мање банкарско. Традиционално и инвентивно понашање банака, имало је за посљедицу, појаву новог типа модерних банака које су напустиле стару логику понашања и ставиле у први план логику тржишног понашања. Након 60-тих година XX вијека, у свијету се појављују потпуно нове савремене банке тржишног типа, које се окрећу понуди нових банкарских производа, у циљу постизања веће профитабилности. Данас постоји велики број различитих врста банака: комерцијалне, развојне, универзалне, специјализоване, инвестиционе, регионалне и др. Инвестиционе банке су по обиму капитала најснажнији и најмоћнији учесници на финансијском тржишту а посебно на тржишту капитала сваке земље.⁹ Под инвестиционим банкарством подразумевају се „послови везани за хартије од вриједности и послови који из тога произилазе.“¹⁰ „Инвестиционо банкарство, по традиционалном схватању, подразумева преузимање, од емитената, хартије од вриједности и њихов пласман на примарном (емисионом) тржишту, као и пружање брокерско-дилерских услуга на секундарном тржишту капитала.“¹¹

Термин инвестициона банка је, историјски посматрано, новијег датума, јер је комерцијално банкарство претходило и укључивало примање депозита и давање комерцијалних кредита, а инвестиционо банкарство развијало се са развојем тржишта хартија од вриједности. Инвестиционе банке немају штедњу и остале депозите у својим изворима, нити одобравају кредите клијентима. Оне послују сопственим капиталом као и позајмљеним средствима, али пружају и низ услуга на тржишту капитала.

Посебно је значајна функција инвестиционих банака као креатора примарног тржишта капитала на коме оне:

- анализирају кретања на примарном тржишту капитала;
- обављају савјетодавну функцију у вези са емисијама акција и обвезница;
- припремају емисију хартија од вриједности, почев од креирања елемената емисије, комплетирања цјелокупне документације, као и израду проспекта, до добијања дозволе за емисију од надлежног регулаторног органа и регистрације емисије;

⁹ Вуњак Н., Ковачевић, Љ., *Банкарство*, Економски факултет, Суботица, 2006., стр. 15.

¹⁰ Јеремић, З., *Финансијска тржишта*, Младост груп, Београд, 2008., стр. 187.

¹¹ Брзаковић, Т., *Тржиште капитала*, Чугура принт, Београд, 2007., стр. 116.

- преузимају, односно откупљују емисије, самостално или групно;
- продају преузете хартије од вриједности јавности, тј. врше дистрибуцију емисије.¹²

Банке могу за своје комитенте да обављају читав сет услуга на секундарном тржишту капитала:

- воде тзв. старатељске рачуне, што подразумева чување хартија од вриједности које комитенти дају у депозит; сакупљају дивиденде, камате и реинвестирају сакупљена средства, односно по налогу клијената могу куповати и продавати хартије од вриједности посредством свог специјализованог одјељења (сектора) или посредством берзанског посредника на секундарном тржишту капитала и за те услуге наплаћују провизију;
- воде инвестиционе планове; у оквиру добровољног инвестиционог плана, нуде својим комитентима листу одабраних предузећа у чије хартије могу да инвестирају;
- управљају инвестиционим фондовима отвореног и затвореног типа директно или преко својих организационих дијелова за рад на тржишту капитала;
- повезују клијенте са различитим интересима ради конверзије хартија од вриједности са различитим каматоносним карактеристикама.¹³

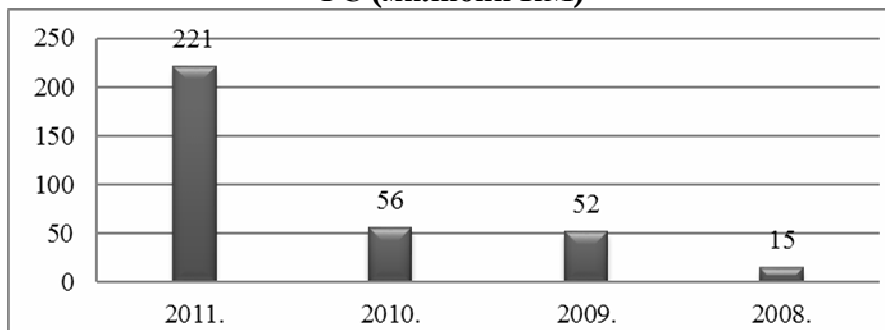
У савременим условима тржишно развијене банкарске индустрије, са доминантном улогом банкарске функције у процесу рада и стваралаштва, престале су бити значајне, или су просто речено нестале, организационо-институционалне границе које су раније доминирале између депозитно-инвестиционих и универзалних банака. Све банке у функционалном погледу тако постају, ако не исте, а оно сигурно веома сличне. Појам портфолиа у свом ширем значењу „представља комбинацију различите активе.“¹⁴ Учешће хартија од вриједности у активи банака, расположивих за продају (милиони КМ), у Републици Српској приказано је на слици број 5.

¹² Живковић, Б., ет ал, *Финансијско тржиште*, Комисија за хартије од вредности, Београд, 2005., стр. 50.

¹³ Брзаковић, Т., *Тржиште капитала*, Чугура принт, Београд, 2007., стр. 117-118.

¹⁴ Markowitz, H., M., *Portfolio Selection*, The Journal of Finance. vol.7, March 1952.

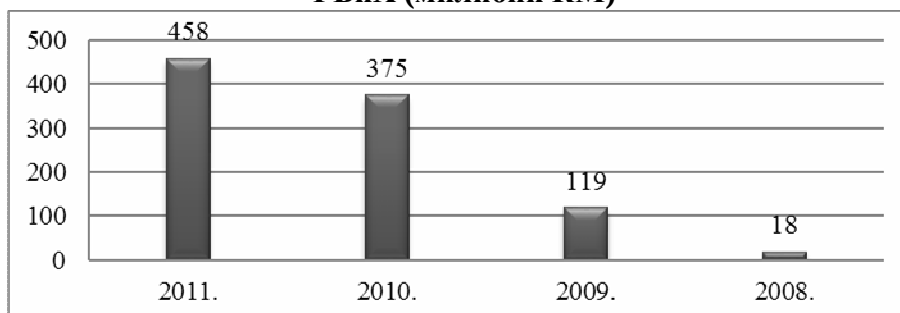
Слика 5.: Портфолио хартија од вриједности банкарског сектора РС (милиони КМ)



Извор: Годишњи извјештаји Агенције за банкарство Републике Српске за 2011, 2010, 2009 и 2008. годину

Пословање са хартијама од вриједности у 2011. години обављало је шест банака. Пословање се обављало у релативно малом обиму, те послови са хартијама од вриједности чине 5,7% aktive што је и одређени помак у односу на претходне године. У односу на 2011. годину, у претходним годинама учешће хартија од вриједности кретало су у распону од 0,6% у 2008. години до 1,6% у 2010. години. Наведеном стању највише су допринијели неразвијеност тржишта капитала, ограниченост финансијских инструмената на тржишту, те недовољна свијест о важности овог сегмента трговине. Учесће хартија од вриједности у активи, расположивих за продају (милиони КМ), банака у ФБиХ приказано је на слици број 6.

Слика 6.: Портфолио хартија од вриједности банкарског сектора ФБиХ (милиони КМ)



Извор: Годишњи извјештај Агенције за банкарство ФБиХ за 2011, 2010, 2009 и 2008. годину

Портфолио хартија од вриједности, слика број 6, чинио је 4,7% укупне aktive закључно са 2011. годином. У претходним годинама у односу на 2011. годину, учешће хартија од вриједности

кретало су у распону од 0,17% у 2008. години до 3,8% у 2010. години. Ради куповине хартија од вриједности, у условима пада кредитних активности, значајна средства су пласирана у посљедњем кварталу 2009. године. Дакле, посљедица пласирања ликвидних средства у хартије од вриједности представља начин путем којег би се остварио бољи поврат на инвестирана средства, те ефекат на профитабилност. Због превисоке ликвидности и ниске накнаде на средства преко обавезне резерве на рачуну резерви код Централне банке БиХ, пласирањем у хартије од вриједности и орочавањем средстава код иностраних банака, углавном, велике банке су настојале да остваре веће приходе и тиме на неки начин ублаже пад каматних прихода.

Микрофинансије су, иначе, релативно нова област у финансијском сектору у свијету и сматрају се једном од највећих иновација са краја прошлог вијека. Микрокредитне организације развиле су се у БиХ у постратном периоду као дио програма имплементираних на овом подручју са циљем да се интервентно помогне у запошљавању и оживљавању привредних активности путем микрокредита. Међутим, умјесто у функцији стварног програма помоћи у оживљавању привредних активности у БиХ, МКО су неконтролисаним каматним стопама довеле велики број малих и средњих предузећа, те грађана, на сам руб егзистенције. Профит који убиру на основу таквих каматних стопа основни је разлог зашто микрокредитне организације у БиХ немају потребу за улагањем у хартије од вриједности, а тиме и немају потребу за портфолиом хартија од вриједности. Пондерисана просјечна краткорочна каматна стопа, као и дугорочна каматна стопа имале су пад наспрам прошле године. Краткорочна ЕКС износила је 29,60% и мања је за 0,72 постотна бода, а дугорочна ЕКС износила је 25,62% и мања је за 0,36 постотна бода.”¹⁵ Међутим, и поред наведеног смањења, каматне стопе на микрокредите три пута су веће наспрам банкарских кредита.

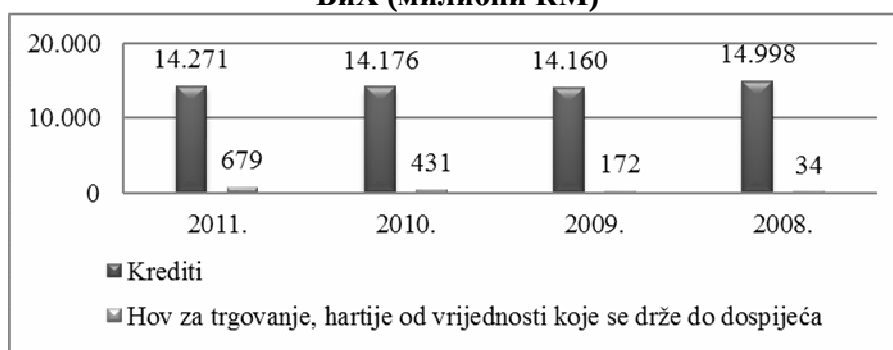
3. УТИЦАЈ КРЕДИТИРАЊА И ИНВЕСТИЦИОНОГ БАНКАРСТВА НА РАЗВОЈ ПРИВРЕДЕ БиХ

Најзначајнији дио пословне стратегије банке јесте кредитна политика, чији је циљ да уколико је остварена ликвидност постигне потпуно задовољење легитимне тражње за кредитима на тржишту.

¹⁵ ДЕП, Економски трендови БиХ за 2011. годину, Сарајево, 2011. стр. 34.
www.dep.gov.ba/dep_publikacije/ekonomski_trendovi/?id=1379 (доступно 11.01.2013.)

Тиме се верификује приоритетна позиција комитента, за разлику од масе непознатих трансактора на тржишту. Са друге стране, кредити су за банку основни и најповољнији извор депозитног потенцијала, а кредити одобрени њима су профитабилнији од инвестиционих пласмана. Мада, инвестициона политика има резидуалну позицију у односу на кредитну, инвестиционом политиком се ефикасније усклађују дебаланси између кредитне понуде и тражње. У условима формирања веће тражње за кредитима, банке ће продајом хартија од вриједности повећавати кредитни потенцијал за одобравање нових кредита, а у условима веће кредитне понуде вишак слободног кредитног потенцијала биће пласиран у додатни портфолио хартија од вриједности. Анализа укупне активе и учешћа кредитног и портфолиа хартија од вриједности банака и МКО на нивоу БиХ, у периоду 2008 - 2010. година, указала је на сљедећи однос (слика број 7).

Слика 7.: Однос кредитног учешћа и портфолиа хартија од вриједности у оквиру укупне активе банака и МКО на нивоу БиХ (милиони КМ)



Извор: Годишњи извјештаји Агенције за банкарство РС и ФБиХ за 2011, 2010, 2009 и 2008. годину

Анализом укупне активе банака и микрокредитних организација на нивоу БиХ констатује се да је доминантно учешће кредита основна карактеристика активе банкарског и микрокредитног сектора у БиХ, и то:

- Укупна актива банака и МКО у 2011. години на нивоу БиХ износила је 21.481 милион КМ. Од тога, учешће кредита у укупној активи износи 66%, а хартија од вриједности 3,1%;
- Укупна актива банака и МКО у 2010. години на нивоу БиХ износила је 21.304 милиона КМ. Од тога, учешће кредита у укупној активи износи 67%, а хартија од вриједности 2,1%;

- Укупна актива банака и МКО у 2009. години на нивоу БиХ износила је 21.700 милиона КМ. Од тога, учешће кредита у укупној активи износило је 65%, а хартија од вриједности 0,7%;
- Укупна актива банака и МКО у 2008. години на нивоу БиХ износила је 22.482 милиона КМ. Од тога, учешће кредита у укупној активи износило је 67%, а хартија од вриједности 0,1%.

Као што се може уочити доминантно учешће кредита је карактеристика укупне aktive банкарског и микрокредитног сектора на нивоу БиХ.

Пословање са хартијама од вриједности обављао је само одређен број банака. Пословање се обављало у малом обиму са тенденцијом раста у посљедње двије посматране године. Као што је и наглашено, оваквом стању највише су допринијели неразвијеност тржишта капитала, ограниченост финансијских инструмената на тржишту, те недовољна свијест о важности овог сегмента трговине. Примјери банака у развијеним тржишним привредама указују да обим кредита не прелази границу од 60% висине укупног депозита у банкама што значи, да се око 40% депозита банака усмјерава у друге облике пласмана, прије свега у хартије од вриједности. Инвестициони портфолио банака се најчешће састоји из краткорочних, средњорочних и дугорочних хартија од вриједности. Опредјељење је банака да претежно инвестирају у државне хартије од вриједности, које имају мали ризик али и мали принос. Затим, да инвестирају у дужничке и власничке хартије од вриједности. Често се на тржишту појављују државне обвезнице као дужничке хартије од вриједности иза којих стоји држава као гарант. Власничке хартије од вриједности се више емитују од стране предузећа, компанија и других различитих институција.¹⁶

Извршена анализа портфолиа банака и МКО указује да банке и МКО у БиХ највећи дио својих средстава пласирају у облику кредита одговарајући захтјевима сектора привреде и државе за неопходним капиталом, а потом, у скромним износима, у ликвидне хартије од вриједности (МКО, као што је наглашено, не врше пласмане слободних средстава у хартије од вриједности). Овдје се може поставити питање: Зашто је то тако? Чињеница је да пласмани средстава у кредите доносе банци веће приходе и мањи ризик него

¹⁶ Вуњак Н., Ковачевић, Ј., *Банкарство*, Економски факултет, Суботица, 2006., стр. 496.

пласмани у хартије од вриједности. Због тога је тако велико тежиште на инвестицијама путем кредитних пласмана банака у оба ентитета БиХ. Наравно, банке интересује само профит. Међутим, улагањем слободних новчаних средстава у сигурне хартије од вриједности банке врше оптимизацију свог кредитног потенцијала и одржавају задовољавајући квалитет своје активе. Банке инвестирају у хартије од вриједности и из разлога што је тражња за кредитима циклична, односно пада и расте, те што су кретања депозита непредвидљива, па је из тих разлога недовољно сигурно пласирати сва расположива новчана средства у кредитном облику. Дакле, утрживе хартије од вриједности омогућавају постизање перфектне диверсификације пласмана, што је кључни услов за ограничавање ризика банке. Преко држања хартија од вриједности у својим билансима, нарочито државних обвезница, банке омогућавају перфектнију структуру финансирања и кредитирања предузећа, сектора привреде и државе. Чак када би клијенти повукли дио депозита и изазвали неликвидност у банци, улагањем средстава у хартије од вриједности отворила би се реална могућност продаје хартија од вриједности и одржавања ликвидности банке. Број и врста финансијских инструмената којима располажу финансијске институције у БиХ у портфолиу хартија од вриједности стагнира већ годинама, али се појављују неке назнаке о њиховом проширењу посљедњих година и увођењу нових финансијских инструмената на тржиште. „Сваки финансијски инструмент има различите карактеристике у погледу ризика, подложности инфлацији, те економским условима.“¹⁷ Да би се испитали различити расположиви инструменти који су заступљени у БиХ, корисно је да се подијеле у двије широке групе:

- Инструменти тржишта новца, са доспијећем у року од једне године и са ниским ризиком;
- Инструменти тржишта капитала, са роковима доспијећа преко годину дана, који обично имају вишу очекивану стопу прихода и већу могућност капиталне добити.

Све до недавно инструменте тржишта новца није емитовао ни један ниво власти у БиХ. Разлог је био веома једноставан. Буџетски приходи нису били довољни да би се покрили буџетски расходи, па су дефицити финансирани средствима на основу аранжмана са ММФ и Свјетском банком.

¹⁷ Живковић, Б., ет ал., Финансијско тржиште, Комисија за хартије од вредности, Београд, 2005. стр. 305.

Тржишта новца у оба ентитета у БиХ су тада била у рудиментарном облику и чинила су их депонована средства по виђењу и на краatak рок, у пасиви, односно краткорочни кредити у активи биланса банака. Међубанкарско тржиште није развијено, а пракса одобравања међубанкарских зајмова одвија се само на бази уговора између банака. Будући да ЦББиХ функционише на принципу валутног одбора, она није у могућности емитовати инструменте тржишта новца. Међутим, одређених, али још недовољних, помака има. Резултат се појављује и посљедица су, искључиво, развоја сегмента примарног тржишта дужничких инструмената министарстава финансија у оба ентитета. Министарства финансија РС и ФБиХ, ради консолидовања и даљег развоја тржишта хартија од вриједности и финансијског сектора, припремила су подзаконске акте који су, заједно са Законом о задуживању, дугу и гаранцијама и прописима о буџетском систему, сачинили комплетан правни оквир за емисију владиних дужничких хартија од вриједности. Интерес и потребу за овом врстом финансијских инструмената исказали су институционални инвеститори, а најприје банке и осигуравајућа друштва. На тај начин су банке, осигуравајуће куће, али и други институционални инвеститори (користе могућност ангажовања вишкова новца да би зарадили камату) добили нове инструменте који су подобни за улагање краткорочно расположивог новца и на тај начин помогли државу, привреду и локалне самоуправе. Са друге стране, трезор РС и трезор ФБиХ су добили могућност да поправе ликвидност, те да брже извршавају већ планиране исплате и у оним периодима када је прилив новца мањи. Са тим у вези, на БЛСЕ, од маја 2011. године до сад, извршено пет аукцијских продаја трезорских записа Владе РС путем Бањалучке берзе (БЛСЕ) и прикупљено је 119,9 милиона КМ од продаје ових краткорочних финансијских инструмената (шеста је била неуспјешна). Просјечни приноси по којима су министарства финансија оба ентитета прикупила наведене износе средстава су били ниски и значајно испод тржишних просјека у региону, са просјечним приносом до доспијећа од 2,3% до 3,4% за трезорске записе, односно 6,8% за дугорочне седмогодишње обвезнице.

У 2011. години на САСЕ су први пут успјешно обављене двије аукције шестомјесечних трезорских записа Министарства финансија ФБиХ у износу од око 90 милиона КМ. Исте године, Сарајевска берза (САСЕ) увела је неколико новина на тржишту са основним циљем да се тржиште модернизује и буде атрактивније, како за компаније тако и за инвеститоре. Са друге стране, Комисија за хартије од вриједности ФБиХ својим је рјешењем друштву

„ФИС“ д.о.о. Витез одобрила прву емисију комерцијалних записа у вриједности од 561.287 милиона КМ кроз 6.005 комерцијалних записа по цијени од 93,47 КМ по запису. Емисија је обављена 2009. године путем САСЕ. Емисија комерцијалних записа друштва „ФИС“ д.о.о. Витез је била прва таква емисија у БиХ, којом је направљен велики искорак, али још недовољан, у развоју тржишта капитала и корпоративног управљања те је допринесено повећању квалитета тржишног материјала и ликвидности. Хупо Група у БиХ била је овлашћени вођа пројекта. Недуго затим, у 2010. години, успјешно је окончана и емисија комерцијалних записа, путем САСЕ, предузећа „Добојпутеви“ а.д. Добој југ. У току јавне понуде, седам дана, уписано је укупно 4.805 комерцијалних записа по цијени од 90,93 КМ (укупно 436.918 КМ). Предузеће „Фад“ а.д. Јелах - Тешањ је, такође, путем САСЕ, извршило 2010. године емисију комерцијалних записа у износу од 115.000 записа по цијени од 17,50 КМ (укупно 2.012.500 КМ).

Тржиште капитала у БиХ је у посљедње три године обиљежила екстремна ниска ликвидност на секундарном тржишту. Најзначајнији и једини инструменти тржишта капитала у БиХ су: акције и обвезнице. „За разлику од дужничких инструмената (обвезница), гдје емитент (издавалац) долази до средстава задуживањем, односно на дужничко-повјерилачкој основи, путем издавања власничких инструмената средства се прикупљају продајом дијела власништва над емитентом.“¹⁸

Да би прикупила средства за финансирање развоја компаније, акционарска, али и јавна предузећа не морају да се задужују код банака често и по зеленашким каматама, већ то могу емисијом и продајом корпоративних обвезница, које привлаче инвеститоре несклоне ризику. Та могућност је посебно значајна у вријеме кризе, која је код улагача подстакла појачану аверзију према ризику инвестирања због страха да би уложено могло бити неповратно изгубљено. Због тога се инвеститори (највише банке) одлучују на прекомпозицију својих портфолиа у корист финансијских инструмената који доносе нижу, фиксну, али сигурну добит. Такве су дужничке хартије попут корпоративних обвезница¹⁹. У Републици Српској неколико компанија емитовало је корпоративне обвезнице.

¹⁸ Живковић, Б., ет ал., *Финансијско тржиште*, Комисија за хартије од вредности, Београд, 2005. стр. 145.

¹⁹ Представљају ликвидне уговоре са обавезом исплате главнице и камате, о року доспијећа, купцима ових хартија. Рокови доспијећа ових хартија крећу се од пет година за краткорочне, пет до 10 година за средњорочне и до 20 година за дугорочне корпоративне обвезнице.

Најзначајније понуде обвезница биле су: Јахорина ОЦ а.д. Пале, Унис Фабрика цијеви а.д. Дервента, Атлантик ББ д.о.о. Бања Лука, Балкан инвестмент банк а.д. Бања Лука, Цер а.д. Прњавор, НЛБ развојна банка а.д. Бања Лука, Калдера цомпану а.д., Унис фабрика цијеви а.д. Дервента и Боска РК а.д. Бања Лука. Међутим, основни узроци неразвијености тржишта корпоративних обвезница јесу неликвидно тржиште капитала и ризик. Уколико корпорација пронађе инвеститоре за своје обвезнице, због неликвидног секундарног тржишта, инвеститори тешко могу поново да продају те хартије од вриједности. Стога, без уређеног секундарног тржишта корпоративних обвезница, ни примарно тржиште нема своју вриједност. Занимљиво је истаћи да је и МКО “Синергија плус” Бања Лука у 2009. години извршила емисију обвезница која је успјешно завршена. Уписано је 21.070 обвезница или 70,23% од укупног броја понуђених обвезница у јавној емисији. Обзиром да је проспектом предвиђено да је за успјешност емисије неопходно уписати и уплатити 60% емисије, емисија је била успјешна. Јавна понуда спроведена је кроз берзански систем трговања и све обвезнице су уписане по цијени од 100 КМ по обвезници, у укупној вриједности од 2.107.000 КМ.

Од скоро у РС долази и до емитовања муниципалних обвезница од стране локалних заједница. Град Бања Лука је емитовао 70.000 муниципалних обвезница по цијени од 100 КМ (укупно 7.000.000 КМ) финансирање изградње моста преко ријеке Врбас. Општина Лакташи је емитовала 100.000 муниципалних обвезница по цијени од 100 КМ (укупно 10.000.000 КМ). Општина Лакташи прва је локална заједница у РС која је емитовала муниципалне обвезнице. Општина Градишка емитовала је 27.000 обвезница укупне вриједност 2,7 милиона марака. Након тога, Општина Бијељина емитовала је обвезнице вриједне 11 милиона КМ, Општина Шамац 4,5 милиона КМ, а међу свјежијим примјерима јесу Општина Источни Стари Град која је уписала 515.000 КМ обвезница, Општина Зворник и Котор Варош 3 милиона КМ, Општина Брод која је емитовала обвезнице вриједне четири милиона КМ, Општина Осмац 350.000 КМ, Општина Петрово 400.000 КМ, Општина Костајница 1.080.000 КМ и општина Лопаре. Најважније је да су емисије муниципалних обвезница успјеле, те да и неке друге општине показују интерес за овакав начин прикупљања новца за инфраструктурне пројекте. Највећи улагачи, и све више исказују интерес за муниципалне обвезнице, јесу банке, осигуравајућа друштва али и грађани. Тренутно су још три општине у РС исказале интерес за емитовање обвезница, а дугорочно ће се показати да је то

квалитетнији начин за обезбјеђење финансијских средстава у односу на банкарске кредите. Највећи инвеститор у муниципалне обвезнице у РС јесте Инвестиционо-развојна банка РС, која је у периоду од 2007. године до данас купила обвезнице укупне вриједности 33.474.200 КМ, те Граве осигурање а.д. Бања Лука које је до сада у тржиште капитала РС уложило више од десет милиона КМ, чиме су доказали да подржавају развој тржишта и локалних заједница. Граве осигурање, куповином обвезница показује да наставља досљедно спровођење политике инвестирања у развој локалних средина у којима је и прикупљена премија од осигурања. ИРБ РС уписала је 5,4 милиона обвезница Града Бања Лука, 7,6 милиона муниципалних обвезница Општине Бијељина, 915.000 обвезница Општине Градишка, 8,1 милион Општине Лакташи,

2,6 милиона обвезница Општине Брод, 312.800 Општине Источни Стари Град. ИРБ РС је купила 4,1 милион обвезница Општина Котор Варош и Шамац. Са друге стране, након усвајања Закона о измјенама и допунама Закона о дугу, задуживању и гаранцијама ФБиХ у 2010. години, (Сл. новине ФБиХ 44/10), створени су услови да се емитују Општинске обвезнице у ФБиХ. Исте године Комисија за хартије од вриједности ФБиХ је донијела Рјешење којим се одобрава прва емисија муниципалних обвезница у ФБиХ. Емитент обвезница је Општина Тешањ, која ће средства прикупљена емисијом користити за финансирање пословне зоне Глиниште. Вриједност емисије је 500.000 КМ, с роком доспијећа од три године. Обвезнице ће носити годишњи принос од 6%. Након одобрења ове емисије од стране Комисије за хартије од вриједности услиједиће јавни позив инвеститорима за упис и уплату прве емисије општинских обвезница. За очекивати је да нови тржишни материјал „пробуди“ инвеститоре и, што је много значајније, подстакне и друге општине, али и градове и кантоне на овај вид финансирања значајних пројеката. Финансирање емисијом обвезница је широко распрострањен и прихваћен принцип широм свијета, те је за очекивати да слична пракса заживи и на просторима ФБиХ, као што је заживјела у РС. Задуживање путем емисије обвезница омогућено је Законом о измјенама и допунама Закона о дугу, задуживању и гаранцијама ФБиХ из 2010. године. Дакле, може се констатовати да веће ослањање државе, компанија и становништва на финансирање јавних потреба, потреба компанија за капиталном из домаћих извора путем финансијских инструмената, може и мора да допринесе развоју тржишта капитала, тржишта новца, развоју финансијских инструмената на тржишту, те умањењу великог значаја кредитног тржишта. Са друге стране, банкарски сектор ће јаче судјеловати у

финансирању привреде путем куповине финансијских инструмената а не путем скупих кредита. Да би се наведено испунило, три фактора треба да буду пресудна (код банака) у формирању инвестиционог портфолиа. Ти фактори се односе на:

- „стварање системских услова,
- располагање са људским ресурсима,
- постојање конкуренције између банака.“²⁰

Системски услови подразумевају прецизно дефинисање власништво (корпорације, компаније, банке и сл.), постојање великог броја утрживих хартија од вриједности и развијено финансијско тржиште са развијеним институцијама (тржиште новца, тржиште капитала, девизно тржиште, есконтно тржиште, ломбардно тржиште, хипотекарно тржиште, брокерско-дилерска друштва и сл.).

Постојање људских ресурса подразумева едукацију специјално обучених и припремљених стручњака који знају трговати са хартијама од вриједности.

Конкуренција међу банкама подразумева услове за даљи развој инвестиционог тржишта и већег повјерења у хартије од вриједности. Оштра конкуренција између банака повећава камате на депозитном тржишту, сужава простор за кредитне пласмане, те ће по том основу комерцијалне банке тражити излаз у другим изворима прихода, као што су хартије од вриједности. У транзиционим условима привређивања, у којим се налази и БиХ, нагласак се ставља на тзв. универзалне банке које се опредјељују да формирају сектор за пословање са хартијама од вриједности, те да на тај начин обављају инвестициону банкарску функцију.

Банке у БиХ треба да буду покретачи развоја примарног и секундарног тржишта хартија од вриједности у БиХ. То значи, да постоји простор за организовање сектора (одјелења, служби, реферата) у оквиру банака са намјером активног учешћа банака на финансијском тржишту. Посебно мјесто у дијелу развоја инвестиционог банкарства треба да припада етичким принципима, који треба да ријеше: конфликтне интересе, повјерење, однос са клијентима, однос са конкуренцијом, лојалност, придобијање нових послова, власништво, провизију и сл. Повјерење мора бити обострано између клијента и инвестиционе банке. Етички принцип власништва отвара питање: да ли је етички исправно имати удјеле у

²⁰ Marshall J. E., Ellis M.E., *Investment Banking and Brokerage*, Blackwell Publishers, Oxford, 1998.

клијентовој фирми и сл. Једна од највећих грешака банака (њихових менаџера) када својим клијентима обећавају више него што могу урадити за њих. Стога инвестициони банкари морају да обећају само оно што могу да ураде за клијенте и не треба да подржавају клијенте у њиховим нелегалним пословним активностима. Битни предуслови успјешног пословања банке јесу, да је „стрпљива“ са клијентима и да разумије клијенте. Стабилни и ефикасни банкарски системи представљају важну компоненту једног финансијског система, па и Босне и Херцеговине. Са смањењем ефикасности банкарског или читавог финансијског система БиХ, смањује се могућност расподеле средстава за продуктивне инвестиције. Озбиљније сметње у функционисању банкарског система у крајњој инстанци доводе до финансијских криза са посљедицама које је тешко отклонити.

ЗАКЉУЧАК

Размишљања која носимо и реформе које нас окружују, увијек су била инспирисана атрактивним облицима из неког другог свијета, а најмање односима који их стварају и нашем специфичном реалношћу. Оно што је требало да упознамо највише се односи на природу амбијента који је покретач диверзификације финансијских инструмената и ширину трансакционих техника. Резултат наведеног је у незадрживој тежњи тржишних субјеката да оптимизују своје финансије и управо је оно остало изван нашег видокруга. Наспрам тежњи да се самостално и ефикасно управља својим финансијама, у друштву око нас преовладава искривљена финансијска логика чије су посљедице видне на сваком кораку: финансијска аутономија великог броја грађана и цијеле државе, данас је под теретом готово неразрјешиве презадужености и финансијске исцрпљености. Наведени разлози су управо ти битни лимитирајући фактори у даљем развоју босанскохерцеговачког финансијског тржишта. Анализом банкарског и микрокредитног сектора БиХ у овоме раду, установљено је да се у босанскохерцеговачком финансијском систему форсира банкарско-кредитни механизам, а да је инвестициони тек у „повојима“ и начин његове диверзификације. Неспорна је чињеница, да је у неколико посљедњих година дошло до одређеног замаха инвестиционих могућности, посебно када је у питању трговање акцијама и обвезницама као и улагања у "остале" недавно емитоване финансијске инструменте Владе РС, ФБиХ и предузећа. Међутим, то је још увијек предалеко од озбиљнијих инвестиционих могућности због непостојања закона о новчаном тржишту, неразвијености тржишта капитала у БиХ, непостојању

других финансијских инструмената на тржишту БиХ и незнања о бенефитима које они могу да донесу. Одређен помак направљен је крајем 2011. године на САСЕ, у оквиру масовног делистинга, извршено је делистирање 410 хартија од вриједности којима је редовни берзански промет у посљедњих годину дана износио мање од 10.000 КМ. Дугорочни циљ берзе је да на тржишту остану само хартије од вриједности емитената које су интересантне инвеститорима. У наредном периоду доћи ће до делистинга хартија од вриједности предузећа која не објављују информације о свом пословању у складу са законским и подзаконским актима. Предузећа са других тржишних суб-сегмената, која не буду редовно извјештавала јавност, биће пребачена на Терцијарно слободно тржиште, одакле ће, уколико и даље не буду објављивала информације, у сљедећем кораку бити искључена са тржишта.

Многи облици савремених финансијских односа и инструмената и даље су непознати, па и недозвољени, а то су, заправо, појаве које тек треба проучити и примијенити у нашој пракси. Анализа банака и микрокредитних организација у БиХ показује да је у структури активе банкарског сектора у оба ентитета доминантно учешће кредита као основног банкарског производа, са малим постотком учешћа хартија од вриједности.

Обзиром да држава може мјерама фискалне политике да принос банке ослободи (дијелом или у цјелини) од пореских захватања, она на овај начин индиректно утиче на креирање структуре и квалитета инвестиционог портфолиа. Чињеница је, да ће се инвеститори определијелити да купе државне обвезнице (ослобођене од пореза), прије него на акције предузећа на чији принос треба да плате порез. Подстицањем развоја инвестиционог портфолиа ствара се могућност већег емитовања хартија од вриједности, већег прикупљања „слободних“ новчаних средстава и њиховог улагања у: развој нових компанија, изградњу саобраћајница, објеката комуналне инфраструктуре, путева, жељезнице и разних услужних објеката. Развој инвестиционог портфолиа у банкама је незамислив без јасно дефинисане политике инвестирања у хартије од вриједности. Свака политика пласмана у хартије од вриједности треба да води рачуна о јединству фактора: ликвидности, сигурности и остваривања приноса по основу дотичног улагања. Управо политиком инвестирања у хартије од вриједности се умањује ризик (који је изражајан код кредитног портфолиа) и ствара се могућност комбинације елемената два портфолиа у вођењу пословне политике банака. Развој инвестиционог портфолиа зависи и од спремности менаџмента банке да промјени

старе навике, те да поред кредитних активности одржава и инвестициона улагања у хартије од вриједности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Агенција за банкарство Републике Српске <http://www.abrs.ba/> (доступно 14.01.2013.),
2. Агенција за банкарство БиХ <http://www.fba.ba/> (доступно 14.01.2013.),
3. Брзаковић, Т., *Тржиште капитала*, Чугура принт, Београд, 2007.,
4. Годишњи извјештаји Агенције за банкарство РС и ФБиХ за 2011, 2010, 2009 и 2008. годину,
5. ЦББиХ, <http://www.cbbh.ba/>
6. (доступно 14.01.2013.),
7. ДЕП, Економски трендови БиХ за 2011. годину, Сарајево, 2011.
8. www.dep.gov.ba/dep_publikacije/ekonomski_trendovi/?id=1379
9. (доступно 11.01.2013.),
10. Јеремић, З., *Финансијска тржишта*, Младост груп, Београд, 2008.,
11. Јовић, С., *Банкарство*, Научна књига, Београд, 1990.,
12. Johnson, F., and Johnson, R., *Commercial Bank Management*, The Dryden Press, New York, 1985.,
13. Markowitz, H., M., *Portfolio Selection*, The Journal of Finance. vol.7, March 1952.,
14. Marshall J. E., Ellis M. E., *Investment Banking and Brokerage*, Black well Publishers, Oxford, 1998.,
15. Вуњак Н., Ковачевић, Љ., *Банкарство*, Економски факултет, Суботица, 2006.,
16. Живковић, А., Станкић, Р., Крстић, Б., *Банкарско пословање и платни промет*, Економски факултет Београд, Београд, 2004.,
17. Живковић, Б., ет ал, *Финансијско тржиште*, Комисија за хартије од вредности, Београд, 2005.

Рад је примљен: 15.09.2013.

Рад је прихваћен за штампање: 08.10.2013.

ОБРАЗ РЕГИОНА КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

IMAGE OF THE REGION AS A COMPETITIVE ADVANTAGE

Дубова Юлия Игоревна¹

Волгоградский государственный технический университет,
Волгоград, Россия

Аннотация: Сегодня, наиболее актуально встал вопрос имиджа региона и его инвестиционной привлекательности, для того, чтобы выделиться на фоне других регионов, и привлечь к территории инвесторов необходимо определиться с нишей, к которой будет относиться конкретный регион, выбрать правильную стратегию развития, а так же провести анализ сильных и слабых сторон территории. Все вышеперечисленное входит в обязанности маркетинга для любой компании, тоже самое можно применить и относительно регионов.

Ключевые слова: Имидж, образ, регион, территория, маркетинг, конкурентоспособность.

Abstract: Today, the most important question arose image of the region and its investment attractiveness, in order to stand out against the background of other regions, and to the territory of investors is necessary to define the niche, which will be related to specific region, choose the correct strategy development, and also to conduct an analysis of the strengths and weaknesses of the territory. All of the above are included in the responsibilities.

Keywords: image, region, area, marketing, competitiveness.

Правильное применение маркетинга территорий становится не только продвижением региона, но и дополнительным инструментом хозяйствования, эффективность которого может быть выше чем от стандартных инструментов, ярким примером могут стать города «Золотого Кольца» а так же « Курорты Краснодарского Края», которые были правильно спозиционированы.

Важнейший аспект современного маркетинга территорий - умение правильно определить, каким образом территория может выступить как товар, что представляет собой качество этого товара и какова будет цена его потребления, особенно для отдельных групп потребителей территорий.

Осмысление необходимости маркетинга региона приходит разными путями, по разным основаниям.

¹ dubovai@mail.ru

Где-то столкнулись с фактом снижения притягательности региона для туристов, инвесторов, других лиц, способных придать региону новые силы, влить в него «свежую кровь».

В других местах возникает озабоченность в связи с оттоком финансовых, трудовых и других ресурсов из региона.

Наконец, часто встречается проблема: как обеспечить привлекательность региональных товаров внутри территории и в то же время сделать более выгодным их экспорт за пределы региона.

В России уже наступило время, когда регионам приходится конкурировать буквально за все: за инвестиции, информационные, транспортные и туристические потоки, экологические, экономические, социальные и культурные проекты, креативные эксклюзивные идеи и, конечно же, за специалистов, способных всем этим управлять.

Причем в дальнейшем межрегиональная конкуренция все жестче, и при этом, в выигрышном положении окажутся те из регионов, кто не только обладает востребованными региональными ресурсами, но и сумеет с выгодой для своего развития воспользоваться ими.

В условиях жесткой межрегиональной конкуренции возрастает роль позиционирования, позволяющего региону привлекать и наращивать ресурсы для своего развития.

Позиционирование в рыночном понимании - это воссоздание привлекательного образа продукта, товара или услуги, повышающего его конкурентоспособность.

Любой регион, следует рассматривать, как специфический товар, потребителями полезных свойств которого выступают жители, инвесторы, предприниматели, туристы и т.д.

Целью регионального позиционирования является - выделение ключевых характеристик региона, выявление и создание четких ориентиров, указывающих на территориальную особенность региона.

Другими словами, важно выявить основные ценности и приоритеты, которые отличают регион от других территорий, так же стоит выявить его перспективные бренды.

Позиционирование и узнаваемость региона возможно при продвижении его локальных эксклюзивных отличий.

Отличиями могут являться: образ, имидж, бренд и репутация региона.

Образ –в общем смысле образ города возможно определить как совокупность характеристик города, которые отражены в

сознании людей. Целенаправленно формируемый образ территории называется имиджем региона.

Международное определение имиджа территории, которое было дано Всемирной организацией по туризму - «это совокупность эмоциональных и рациональных представлений, вытекающих из сопоставления всех признаков страны, собственного опыта и слухов, влияющих на создание определенного образа».

Бренд региона - совокупность непреходящих ценностей, отражающих неповторимые оригинальные потребительские характеристики региона и сообщества, получившие общественное признание и известность, пользующиеся стабильным спросом потребителей.

Бренд региона формируется на основе ярко выраженного позитивного имиджа региона, и является высшим проявлением эмоциональных потребительских предпочтений, важнейшим фактором конкурентных преимуществ региона, активом региональной экономики.

Репутация региона - динамическая характеристика жизнедеятельности региона, формирующуюся в обществе в течение достаточно продолжительного периода времени. Это ценностные убеждения, мнение у человека (группы лиц) на основе полученной достоверной информации о регионе, личного опыта взаимодействия в социуме региона.

Репутация региона олицетворяет собой комплекс возможностей для реализации существенных интересов членов различных групп целевой аудитории.

Это гарантия эффективного использования конкурентных преимуществ данной территории для жизни, бизнеса, капиталовложения, отдыха, учебы и т.д.

По воспринимаемому образ субъекту он делится на внутренний и внешний. Носителями внутреннего образа являются жители данного региона, внешнего - гости региона и население других поселений.

Целенаправленно формируемый образ региона (имидж) по этому же основанию разделяется на подаваемый и принимаемый. Подаваемый имидж отражает мнение жителей о восприятии их региона остальным населением. Принимаемый имидж - мнение жителей других населенных пунктов о данном регионе.

Если подаваемый и принимаемый имидж значительно отличаются друг от друга, значит субъекты имиджа неверно позиционируют свой регион[1].

По числу носителей образа региона выделяют индивидуальный и групповой образ. Групповой, или общественный, образ региона создается наложением одного на другой множества индивидуальных.

Ряд общественных образов вырабатывается значительной группой людей. Групповые образы необходимы для того, чтобы индивид мог успешно функционировать в пределах своего окружения.

Всякий индивидуальный образ уникален. Он охватывает какое-то содержание, которое никогда или почти никогда не передается другим, но при этом в большей или меньшей степени совпадает с общественным образом.

По способу восприятия образ региона делится на осязаемый и неосязаемый.

Осязаемый образ создается вследствие восприятия города при помощи 5 чувств: впечатление о регионе складывается из того, что можно увидеть, услышать, почувствовать, вдохнуть, потрогать.

К этому виду относится все, начиная от названия, его символики, заканчивая архитектурой и чистотой улиц.

Неосязаемый образ региона представляет собой эмоциональные связи с определенным местом. Зачастую средства массовой информации формируют предпосылки неосязаемого образа.

Образу региона свойственно:

- **Изменчивость.** Образ региона динамичен и подвергается изменениям во времени. Изменения образа региона зависят от различных факторов: экономическая ситуация, государственная и градостроительная политика, технические новации. Данный фактор имеет отрицательную роль в сохранении образов.

- **Историчность.** Образ региона всегда вплетен в некоторый исторический контекст и социальную ситуацию. Он не может быть вне нации, менталитета, мировоззрения.

Образ региона имеет свою судьбу. Каждая эпоха порождает свое особое восприятие; смена эпох создает постоянно меняющийся - текущий образ региона и вместе единый в чем-то основном, составляющем его сущность как органического целого.

- **Относительная устойчивость.** Устойчивость образа региона зависит от его яркости, места региона в мирохозяйственном понимании и сложившихся стереотипов.

- Комплексность. Все составляющие части образа региона взаимосвязаны, изменение какой-либо черты влечет за собой переосмысление других черт.

- Плюрализм точек зрения. Не существует какой-то одной точки зрения, с которой можно было бы охватить регион как единое целое. Данное свойство, относится прежде всего к крупному региону.

- Зависимость от объективных характеристик регионального развития.

Образ региона можно описать благодаря субъективному отношению к своему региону разных групп населения. При этом, описывая образ необходимо учесть и объективные характеристики состояния и развития региона, т. к. с помощью отношения к ним у человека и формируется образ региона.

Образ региона состоит из таких составляющих, как:

- население;
- экономика;
- образование, культура, наука;
- СМИ;
- здравоохранение, спорт; политика, властные структуры, региональные лидеры;
- нормативно-правовая база;
- быт, коммунальное и транспортное хозяйство;
- архитектура;
- географические особенности; историческое прошлое.

Изменение этих характеристик может складываться как стихийно, так и целенаправленно с помощью имиджевой политики региона.

Образ региона состоит из следующих составляющих:

- статус региона;
- облик региона;
- региональный фольклор;
- стереотипы о регионе;
- мифология;
- эмоциональные связи с регионом (эмоции, чувства, ожидания, надежды, связанные с городом и отношение к нему);
- региональная символика (название, флаг, герб, эмблема, девиз, гимн и т.п.).

Образы различных регионов в разной степени насыщены каждой из этих составляющих, и от этого зависит яркость образа.

Изменение имиджа региона происходит в результате имиджевой политики, проявляющейся в региональном планировании и пропаганде разных сторон жизнедеятельности области, качества его продукции и услуг, истории и традиций, ярких проявлений сотрудничества с другими регионами и странами.

Имиджевая политика является частью регионального маркетинга.

В данном случае регион рассматривается как «продукт», который предлагается «целевым группам».

Регион как продукт потребления - это ресурсы территории, востребуемые ее потребителями.

Основные целевые группы маркетинга региона - это его жители, представители бизнеса и туристы.

Они - потребители региона. Ведущими субъектами регионального маркетинга выступают:

- органы исполнительной и законодательной власти области;
- региональные представительства органов федеральной власти;
- субъекты региональной инфраструктуры поддержки предпринимательства;
- специализированные PR-агентства;
- выставочные центры;
- туристические и гостиничные сети;
- учебные и учебно-деловые центры;
- представители региона за его пределами.

Цена региона как «товара» означает для разных групп потребителей разное. Для жителей территории - это прежде всего стоимость жизни, уровень доходов, пенсий, социальных льгот, а также стоимость конкретных товаров и услуг на территории.

Для туристов это стоимость путевок, величина суточных карманных расходов. Для представителей бизнеса это стоимость оборудования и стройматериалов, налоговые льготы, правила раздела продукции и вывоза прибыли.

Конкурентоспособность региона определяется степенью его «брендируемости», так как бренд ориентирован в основном на внешние по отношению к нему субъекты, и ему необходимо соответствовать стратегии развития территории.

Так же бренд обладает «внутренним влиянием» которое направлено, на развитие цивилизованных социально-экономических отношений среди жителей региона, чувства единства, ответственности, патриотизма в отношении «малой родины».[2]

Цель брендинга региона - обеспечение присутствия бренда региона в информационном пространстве, обеспечение узнаваемости бренда, сделать регион силой влияния, обеспечить приток финансовых ресурсов на территорию, трансляцию региональных решений инициатив вовне.

Искусственность бренда региона. Бренд естественным путем не создается, он является продуктом сознательного и управляемого осмысления, продуктом искусственно организованной общественной рефлексии и проектирования.[3]

Выделяют 2 главных этапа при создании бренда:

- поиск и выделение отличий, так как самое важное при успешном брендинге - это формирование собственной темы, идеи - миссии, цели.
- усиление отличий [4]

При этом, помимо создания бренда, необходимо в первую очередь проектировать и механизмы продвижения и поддержания бренда региона.

Искусственность бренда предполагает управление его созданием и продвижением, наличие заказчика, наличие квалифицированной группы разработчиков, наличие информационных и финансовых ресурсов, четко сформулированное техническое задание, программу создания и продвижения бренда, мониторинг эффективности бренда, механизм поддержания и развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. Marketing the city in a global space of flow // Journal «CITY». — 2009. — №3.
2. Мурахтанова Н.М., Еремина Е.И. Маркетинг: Учебник. - М.: Академия, 2008. - с. 107..
3. Панкрухин А.П. Маркетинг: Учебник. - М.: Омега-Л, 2009. - с. 598..
4. Попкова, Е.Г. Designing the Territorial Marketing Strategy on the Principles of Cluster Policies / Е.Г. Попкова, Ю.И. Дубова, М.К. Романова // World Applied Sciences Journal. - 2013. - Vol. 22, Issue 4. - С. 571-576.

Рад је примљен: 16.09.2013.

Рад је прихваћен за штампање: 15.10.2013.

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ
ФОРМИРОВАНИЯ БЛАГОПРИЯТНОГО БРЕНДА
СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ КАК МЕСТА,
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОГО ДЛЯ ТУРИЗМА**

**DEFINITION OF THE STRATEGIC DIRECTIONS OF FORMATION OF A
FAVORABLE BRAND OF STAVROPOL KRAI AS PLACE ATTRACTIVE TO
TOURISM**

Островская Виктория Николаевна¹

ФГАОУ ВПО «Северо-Кавказский федеральный университет»,
г. Ставрополь, Россия

Воронцова Галина Владимировна

ФГАОУ ВПО «Северо-Кавказский федеральный университет»,
г. Ставрополь, Россия

Момотова Оксана Николаевна

ФГАОУ ВПО «Северо-Кавказский федеральный университет»,
г. Ставрополь, Россия

Аннотация: В статье обосновано значение брендинга в продвижении туристско-рекреационного комплекса региона, определены направления рекламно-информационного продвижения территориального туристского продукта

Ключевые слова: бренд, продвижение территории, маркетинговые коммуникации, реклама.

Abstract: The summary: In article value of branding in advance of a tourist and recreational complex of the region is proved, the directions of promotional and informational advance of a territorial tourist product are defined

Keywords: brand, territory advance, marketing communications, advertizing.

Региональный туристский бренд относится к числу важнейших инструментов создания осознаваемых потребителями различий между предлагаемыми туристскими услугами. Бренд территории, предлагающей уникальные турпродукты, опирающиеся на природно-рекреационные, геополитические ресурсы, кадровый, научный, образовательный потенциал, культурные традиции – это репутация, набор ожиданий и ассоциаций, связываемых потребителями с торговой маркой данной территории. В прогнозируемых условиях последовательного роста реальных доходов населения эффективность брендинга туристских услуг, предлагаемых территорией, становится одним из необходимых условий обеспечения конкурентоспособности Ставропольского края

¹ ostrovskayav@mail.ru

на внутреннем и внешнем рынке.

В целевой программе «Развитие курортов и туризма в Ставропольском крае на 2012-2016 годы» обоснована необходимость разработки маркетинговой стратегии продвижения Ставропольского края, как региона, благоприятного для туризма. В качестве одного из центральных инструментов продвижения предусматривается формирование и развитие регионального бренда «Туристское Ставрополье» [1].

Необходимость формирования благоприятного бренда Ставропольского края как места, привлекательного для туризма, обусловлена рядом факторов:

- наличие инструментов продвижения регионального туристского бренда, опробованных при формировании и продвижении бренда «Кавказские минеральные воды»;
- повышение роли маркетинговой информационной системы в обеспечении конкурентоспособности территории;
- наличие потребности в новых действенных инструментах обеспечения конкурентоспособности территории.

Создание бренда «Туристское Ставрополье» нацелено на увеличение привлекательности Ставропольского края, как комфортного и безопасного региона для российских и иностранных туристов.

Основными задачами создания регионального туристского бренда Ставропольского края являются:

- обеспечение узнаваемости бренда;
- идентификация уникальности туристских продуктов территории, имеющегося природно-рекреационного и исторического потенциала;
- привлечение инвестиций и кадровых ресурсов в туристскую отрасль;
- содействие формированию позитивного имиджа края за рубежом и внутри страны;
- рост числа внутренних и внешних туристов;
- рост доходов от туризма;
- рост средних затрат одного туриста на территории;
- поддержание идентичности бренда территории.

Бренд «Туристское Ставрополье» целесообразно использовать в качестве инструмента продвижения регионального туристского продукта на отечественный и международный рынки туристских услуг, обеспечивающего синергетический эффект развития туристско-рекреационного комплекса (ТРК)

Ставропольского края [2].

Создание туристского бренда Ставропольского края имеет ряд особенностей, которые необходимо учитывать.

Бренд территории должен отражать уникальные характеристики туристского продукта Ставрополя. Уникальность туристского продукта Ставропольского края, определяющая высокий маркетинговый потенциал развития его туристско-рекреационного комплекса, заключается в его многогранности. Уникальное туристско-рекреационное значение Ставропольского края в России и за рубежом обусловлено наличием на его территории региона Кавказских Минеральных Вод, обладающего крупнейшими в мире бальнеологическими ресурсами, не имеющими мировых аналогов по разнообразию, качеству и объему; сформированным на протяжении более чем 200-летней истории развития лечебно-оздоровительного туризма имиджем всесезонного курорта, предлагающего полный пакет лечебно-оздоровительных услуг, в том числе за счет оснащения современной медицинской аппаратурой и эффективного кадрового обеспечения медицинским и обслуживающим персоналом. Огромное значение туристской дестинации Кавказские Минеральные Воды в значительной степени должно найти отражение в создаваемом туристском бренде края.

Туристско-рекреационное значение Ставропольского края определяется также разнообразием природных ландшафтов; большим количеством памятников культуры, истории, археологии, природы; благоприятными климатическими условиями для организации круглогодичного отдыха; богатой флорой и фауной; выгодным географическим положением региона, его транспортной доступностью; наличием у Ставропольского края туристского имиджа и сформированных туристских брендов.

Обоснованным маркетинговым решением в условиях имеющегося разнообразия туристского потенциала края, призванным обеспечить максимальную известность и привлекательность региона для туристов является концепция «зонтичных брендов» – группы туристских услуг, объединенных под единым брендом, имеющих единую концепцию продвижения, узнаваемых по единообразным бренд-сигналам. Поэтому целесообразно создание общего, но не теряющего уникальности бренда, приобретающего форму зонтичного бренда «Туристское Ставрополье».

Бренд «Туристское Ставрополье» является достаточно многогранным и адаптивным, чтобы отразить все возможности

территории. В рамках зонтичного подхода материнский бренд «Туристское Ставрополье» должен дополняться и поддерживаться брендами сформированными для выделенных в регионе кластеров туристско-рекреационного типа: федеральный кластер туристско-рекреационного типа «Кавказские Минеральные Воды»; региональный кластер туристско-рекреационного типа «Ставрополь»; региональный кластер рекреационно-туристского типа «Восток».

Из перечисленных кластеров сформированный бренд имеет только кластер «Кавказские Минеральные Воды», занимающий центральное место в туристско-рекреационном комплексе края. Целесообразно использовать имеющийся многолетний опыт создания привлекательного имиджа «Кавказские Минеральные Воды», как всесезонного семейного курорта. Философия нового качества отдыха на курортах Кавказских Минеральных Вод – «велнес-туризм»: правильный и здоровый образ жизни, когда деньги туриста тратятся не только на лечение имеющихся заболеваний, но и на то, чтобы человек стал чувствовать себя более здоровым. Формирование такой мотивации возможно у большого количества потребителей туристских услуг, так как главной потребностью большинства людей является здоровье и красота. Этому, в определенной степени, препятствуют сформированные ранее туристские бренды региона Кавказских Минеральных Вод: Кавказская здравница, Кузница здоровья, привлекающие преимущественно потребителей санаторно-курортных услуг: сегмент туристов возраста от 40 лет и выше, имеющих проблемы со здоровьем, доход средний и выше среднего. Такой имидж зачастую побуждает делать выбор не в пользу курортов Ставропольского края молодежь, туристов в возрасте 30-40 лет, наиболее динамичные и высокодоходные сегменты потребителей туристских услуг. Целесообразна разработка стратегических маркетинговых мероприятий по постепенному ребрендингу (репозиционированию) и формированию бренда «Кавказские Минеральные Воды – уникальная территория красоты и здоровья».

Для продвижения регионального кластера туристско-рекреационного типа «Ставрополь» возможно создание бренда «Деловое Ставрополье («Деловой центр Юга России», «Шелковый путь», «Ставрополье – калейдоскоп желаний и возможностей»), предусматривающего приоритетное развитие делового, паломнического туризма, туризма выходного дня, событийного и сельского туризма.

Для продвижения регионального кластера рекреационно-

туристского типа «Восток» возможно создание бренда «Хазарский Восток», предусматривающего приоритетное развитие этнографического, событийного, охотничье-рыболовного, экологического, сельского туризма, туризма выходного дня.

Формирование бренда «Туристское Ставрополье» призвано вывести на качественно новый уровень инфраструктуру развлечений и расширить спектр предоставляемых ТРК края услуг для разных категорий туристов.

Учитывая стратегический характер брендинга территории (Стратегия развития туристско-рекреационного комплекса Ставропольского края до 2020г., Целевая программа «Развитие курортов и туризма в Ставропольском крае на 2012-2016 годы»), создание бренда «Туристское Ставрополье» должно включать в себя ряд мероприятий, направленных на постепенную переориентацию бренда с лечебно-оздоровительного туризма на диверсифицированный ТРК [3,4].

Процесс формирования нового бренда должен быть преемственным, эволюционным, не допускать разрыва исторического духа и традиций территории с новым образом. Целесообразно выделить наиболее популярных туристских объектов, включающих объекты природы и памятники архитектуры, культурно-исторические мероприятия региона, способные стать брендами Ставропольского края.

Мероприятия по брендингу должны включать формируемые в процессе развития приоритетных видов туризма новые частные бренды кластеров, видов туризма, отдельных туристских продуктов, например, региональный кластер рекреационно-туристского типа «Восток» – «Хазарский Восток»; экстремальный туризм – «Испытай себя»; религиозный туризм – «Ставрополь – град креста»; этнографическая деревня в станице Воровсколеской – «Казачья старина»; природный объект – государственный заказник «Лиман».

Разработанный туристский «зонтичный бренд» позволит:

- установить главные экономические приоритеты развития ТРК края в долгосрочной перспективе;
- определить наиболее привлекательный для края яркий, уникальный и узнаваемый образ;
- выявить дополнительные ресурсы и возможности реализации уже существующих проектов (экономических, культурных, социальных);
- определить перспективные рыночные ниши в экономике региона для разработки новых туристских проектов.

Предлагаемый подход к созданию туристского бренда Ставропольского края концентрируется на анализе внешней среды и выявлении перспективных возможностей, рыночных ниш, которые могут быть использованы для развития ТРК региона. Он ориентирован на использование имеющегося туристского потенциала.

Для формирования бренда необходима концентрация усилий на следующих стратегических направлениях, ориентированных на повышение эффективности регионального туристского бренда и конкурентоспособности туристской отрасли края:

- совершенствование нормативного и правового регулирования в сфере туризма, направленное на изменение регионального законодательства, внедрение региональной системы лицензирования туристской деятельности, стимулирование инвестиционной активности, повышение качества туристских услуг, государственную поддержку продвижения Ставропольского края, как региона благоприятного для туризма;
- развитие туристской инфраструктуры, которое должно осуществляться как за счет ресурсов региона, так и в рамках различного рода целевых программ;
- формирование положительно имиджа в глазах потребителей туристских услуг;
- научно-методическое обеспечение туристской деятельности.

Реализуемый комплекс мероприятий по брендингу ТРК Ставропольского края позволит решить основные проблемы развития региональной туристской индустрии и сформировать конкурентоспособный турпродукт, который будет востребован как на внутреннем, так и международном туристских рынках [5].

Для формирования позитивного образа Ставропольского края как региона, благоприятного для туризма, необходима разработка двух имиджевых стратегий Ставрополя как центра туристского притяжения:

- 1) стратегии для внешнего рынка, т.е. международных туристов: как места, открытого всему миру, безопасного, с развитой инфраструктурой, уникальными природными ресурсами и богатым культурно-историческим наследием;
- 2) стратегии для внутреннего российского рынка: как места, доступного для широких слоев из различных российских регионов, интересного и разнообразного для различных социальных групп туристов, традиционного места отдыха и лечения нескольких поколений россиян [6].

Для решения поставленной задачи планируется проведение рекламно-информационной кампании и распространение рекламы о туризме в Ставропольском крае.

В области рекламно-информационного продвижения территориального туристского продукта требуется:

1) создание банка фото- и видеоматериалов «Туристское Ставрополье», необходимого для проведения рекламных кампаний и создания имиджа Ставропольского края» как региона, благоприятного для туризма;

2) создание конкурентоспособных цифровых фильмов художественного содержания, освещающих новые туристские маршруты в Ставропольском крае;

3) издание каталога «Туристское Ставрополье», выполненного в стандартном европейском формате «sales guide» (путеводитель по покупкам), имеющего удобный рубрикатор, представляющий крупнейшие ставропольские туристские компании, ориентированные на прием туристов. В каталоге должен содержаться перечень отелей, музеев, исторических памятников, курортов. Справочная информация для туристов должна быть хорошо систематизирована. К выпуску необходимо подготовить издания на английском, немецком, французском, итальянском и китайском языках;

4) издание презентационных книг, буклетов, проспектов, плакатов, календарей, туристских карт, открыток и другой полиграфической продукции, отражающей туристские возможности региона. К выпуску необходимо подготовить издания на английском, немецком, французском, итальянском и китайском языках;

5) подготовка серии брошюр по разным видам туризма, рассчитанных на разные целевые аудитории с подробной характеристикой регионального турпродукта;

6) размещение макетной рекламы в туристской прессе (профессиональной и популярной) о регионе и его туристских продуктах, которая характеризуется отсутствием жестких ограничений на условия оформления, имеет произвольные размеры и форму представления и предполагает использование нестандартных изобразительных средств. При этом важно учитывать, что реклама в газетах обеспечивает возможность гибкого (сплошного или избирательного) охвата потенциального рынка и обладает высокой степенью достоверности публикуемых данных, реклама в журналах напротив имеет чрезвычайно высокую избирательность, длительный жизненный цикл и отличные

возможности для визуализации рекламируемого турпродукта;

7) использование рекламных журналов-каталогов, рекламных справочников для размещения точных и обстоятельных сведений об условиях предоставления туристских услуг в Ставропольском крае;

8) размещение наружной рекламы с имиджевыми блоками, которые характеризовали бы возможности отдыха на конкретных курортах края (поочередно об отдельном городе). Стационарная наружная реклама может быть представлена плакатами, постерами, страйперами, рекламными щитами (билбордами), афишными тумбами, вывесками. Транзитная наружная реклама может быть размещена на транспортных средствах (внутри и снаружи);

9) размещение сетевой и точечной рекламы курортов и туризма Ставропольского края на радио в формате радиообъявлений, радиороликов, радиожурналов, радиорепортажей, обеспечивающей высокую избирательность и высокую скорость информирования, имеющей малый период подготовки рекламы и невысокие затраты на создание и распространение рекламы;

10) размещение телевизионной рекламы о туристских возможностях Ставропольского края, характеризующейся широкой аудиторией, низкими финансовыми затратами на распространение рекламы в расчете на одного зрителя и имеющей сильное воздействие на зрителей. По форме исполнения это может быть маркировочная реклама (в форме логотипа в углу экрана, либо 3-5 секундная заставка); телеобъявления; демонстрационные клипы; короткометражные фильмы. По каналам распространения целесообразно задействовать общенациональное телевидение. По стратегии реализации возможно использование спонсорской рекламы, точечной рекламы, а также рекламы, реализуемой на основе долевого участия.

При создании телевизионной и радиорекламы рекомендуется привлекать в передачи о курорте известных деятелей российской политики и эстрады, популярных актеров, которые поделились бы своими впечатлениями об отдыхе в Ставропольском крае.

11) использование рекламы в справочно-информационных системах в общественных местах (парках, почте, вокзалах, крупных отелях, учебных заведениях, АЗС), что обеспечит получение доступа к информации о туристских продуктах Ставропольского края, а также имеющихся досуговых центрах, ресторанах и т.п.;

12) изготовление внешней электронной рекламы в форме электронных панно, предназначенных для распространения преимущественно текстовой рекламной информации в форме

«бегущей строки» с включением в структуру сообщения несложных графических изображений, и телеэкраны коллективного пользования, позволяющие передавать рекламную информацию с более высокой четкостью;

13) организация и проведение на территории Ставропольского края ознакомительных поездок и рекламных пресс-туров для российских и иностранных журналистов и работников туристской отрасли по вопросам организации внутреннего и въездного туризма;

14) изготовление сувенирной и представительской продукции с туристской символикой края;

15) разработка и проведение ежегодной рекламной кампании «Туристское Ставрополье», включающей консолидированные меры по привлечению туристов на курорты Ставропольского края и созданию благоприятного имиджа региона. Программа должна иметь тематическую направленность и предусматривать следующие виды рекламно-информационных мероприятий:

- рекламу на российских телевизионных каналах (Первый канал, Россия-1, НТВ);

- рекламу на российском радио (Хит-FM, Авторadio, Русское Радио, Европа-плюс);

- рекламно-информационная кампанию в российских печатных изданиях («Комсомольская правда», «АиФ», «Коммерсант», «РБК» и др.);

- PR-обслуживание;

- организацию и проведение пресс-туров;

- рекламу в регионах;

- наружную рекламу в российских городах.

Выбор рекламно-информационных материалов планируемых рекламных кампаний будет зависеть от целей, которые преследуются, финансовых и креативных возможностей. Распределять полиграфические рекламные материалы лучше всего целевым образом (в первую очередь, через турфирмы, на выставках и презентациях).

ЛИТЕРАТУРА

1. Краевая целевая программа «Развитие курортов и туризма в Ставропольском крае на 2012-2016 годы» от 20 июля 2011 г. № 287-п (в ред. постановления Правительства Ставропольского края от 18.01.2012 № 12-п)

*Островская Виктория Николаевна, Воронцова Галина Владимировна,
Момотова Оксана Николаевна*

2. Воронцова Г. В. Теоретико-методологические подходы к брендингу территории // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. – Ставрополь: СевКавГТУ, 2012. – №3 (32). – 266с. (С.217-222).
3. Стратегия развития туристско-рекреационного комплекса Ставропольского края до 2020 года. – Ставрополь, 2009. – 45 с.
4. Стратегия социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа до 2025 года от 06.09.2010 г. № 1485-р
5. Момотова О.Н. Использование методов бенчмаркинга в управлении инновационным развитием региона // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. Серия «Экономика». Выпуск 4. – Ставрополь: СевКавГТУ, 2012.
6. Волков С. К., Голеузова Э. С., Островская В. Н., Сорокина А. И., Маркетинг в индустрии туризма: монография. – М.: ИТД «КноРус», 2010. – 164 с.

Рад је примљен: 19.09.2013.

Рад је прихваћен за штампање: 21.10.2013.

IMPACT OF NATIONAL CULTURAL VALUES ON ORGANIZATIONAL CULTURE IN CONDITIONS OF MODERN MANAGERIAL PROCESSES

УТИЦАЈ НАЦИОНАЛНИХ КУЛТУРНИХ ВРИЈЕДНОСТИ НА ОРГАНИЗАЦИОНУ КУЛТУРУ У УСЛОВИМА САВРЕМЕНИХ МЕНАѢРСКИХ ПРОЦЕСА

Гордана Никчевић¹

Докторант на Економском факултету у Подгорици,
Универзитет Црне Горе

Abstract: Issues of the paper are focused on impact of national cultural values on organizational culture. The author first presents the basic guidelines of organizational and national culture, the most important typologies as well as some specificities of national and organizational culture's relationship in conditions of modern managerial processes. Further, for better understanding of the relationship of national and organizational culture, the author points to the connection between Geert Hofstede's dimensions of national culture and Charles Handy's types of organizational culture. In this context, due to various economic, political and social relations that are included in the global market, the author emphasizes the need for proper understanding of the complexity of the international environment and the importance of national culture on shaping business behavior and building organizational culture in conditions of modern managerial processes.

Key words: national culture, organizational culture, types of cultures, management

Сажетак: Проблематика рада усмјерена је на утицај националних културних вриједности на организациону културу. Аутор у раду, најприје, износи основне одреднице организационе и националне културе, типове организационе културе као и неке специфичности односа националне и организационе културе у условима савремених менаѢрских процеса. У раду се, ради бољег разумијевања односа националне и организационе културе, указује на повезаност димензија националних култура Geerta Hofstedeа и типова организационе културе Charlesа Handya. У контексту тога, због различитих економских, политичких и друштвених односа који су укључени на глобалном тржишту, аутор истиче потребу правилног разумијевања сложености међународног окружења и значај националне културе на обликовање пословног понашања и изградњу организационе културе у условима савремених менаѢрских процеса.

Кључне ријечи: национална култура, организациона култура, типови култура, менаѢмент

¹ gogan@t-com.me

INTRODUCTION

Today, in terms of globalization and major economic changes the culture is considered the basic characteristic of the nation. It conveys those characteristics to individuals, society and organization thus shaping a distinctive organizational culture. In recent decades, a trend of more intensive study of national culture and its impact on organizational culture has been highlighted. Namely, the necessity of organizations management in a changing environment leads to the abandonment of the old system of management, putting emphasize on the man as the strongest competitive asset of an organization. In the new business environment there is a need to introduce new cultural values and the companies' success increasingly depends on their adaptability and openness to the values, opinions and attitudes of various business partners. Under these conditions, the increasing importance has been given to research and understanding of various cultures as a basic prerequisite of a successful multinational business. However, analyzing the impact of cultural factor on organizations it can be noticed that the ratio between the national and organizational culture is much less studied in relation to other factors of companies (motivation, leadership, salaries). Therefore, the main objective of this paper is to point out the importance that national culture has in the process of organizational culture creation.

1. CONCEPTUAL DEFINITION AND IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Organizational culture cannot be precisely defined because it is something that is perceived, felt and sensed. It is believed that there are as many definitions of organizational culture, as the authors who define it. Organizational culture is 'the collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from another. Within our cultures we have building blocks that consist of values, beliefs, norms and assumptions (Hofstede, 1983, p.46).

Organizational culture has its cognitive and symbolic component. Cognitive component consists of elements of managers and employees' interpretative schemes that the company imposes and through which affects not only the way they behave, but also the way they understand the world around them. Cognitive components of organizational culture are: assumptions, values, norms and attitudes (Žugaj et.al., 2004, p.13). The cognitive content of organizational culture is made of invisible elements of the culture itself. The symbolic components of organizational culture manifest cognitive elements of organizational culture and include

everything that can be seen, heard and felt in the company. The symbols are made of all tangible and intangible objects and phenomena that occur as a result of employees' common assumptions, values and beliefs. These are: language, slang, stories, legends, rituals, way of dressing, external appearance of the building, etc. (Bouman, 2003, p.132).

Employees understand organizational culture based on what they see, hear and experience within the company. For a better understanding of organizational culture it is necessary to know its characteristics (Martin, 2002, p.37). Organizational culture has a social character, because it is created and expressed at the level of the group as a whole and not at the individual level. Organizational culture is a unique category, because it arose as a result of a common experience of all employees within the company. Building organizational culture is a long process, because a long period is needed for the creation of assumptions, values and beliefs that make up its content. In this sense, it is also a stable category, because a large part of its content is of subconscious character. It is important to point out that one characteristic can often be more emphasized than the other, so that it determines the characteristics of the company and the way of thinking in the company.

As a consequence of previous research in this area is important to note that organizational culture has achieved its legality, both in organizational theory and organizational research. Namely, the culture has become an accepted way of interpreting and monitoring the life of each company. Organizational culture affects all aspects of company's business. However, much more attention has been paid so far to the positive rather than the negative impacts. Better to say, negative impacts were generally ignored. The reason was to present organizational culture in the positive light which may also be counterproductive. Specifically, it is necessary to master the organizational culture to achieve through it positive and avoid negative impacts on business operations of the company.

The importance of organizational culture stems from the fact that it largely determines the meanings attached by the company's members to events and phenomena both within the company and out of the company. Such culture creates a solid unity among employees, which is based on the relationship of loyalty, belonging and commitment. The company builds its image on it and attracts more those ones who are satisfied by its values and beliefs. All of the above suggests that organizational culture has a great importance in the modern companies' operations and therefore on the society as a whole.

2. TYPES OF ORGANIZATIONAL CULTURES

The interest in studying the impact of national culture on organizations, created as a result of the internationalization of business, gradually developed in North America and Western Europe after the Second World War. However, based on previously analyzed numerous studies devoted to this problem, it is considered that it is „justifiable to tie the beginnings of studying the impact of culture on the organizations to the period of the sixties of the twentieth century, while in the seventies the awareness that serious analysis in this area cannot ignore the importance of cultural factors was prevailing” (Mojić, 2007, p.348).

Exploring organizational culture issues is driven, above all, by fast and strong development of Japanese companies. Since most of the authors who have studied the Japanese economy agreed that the organizational culture of Japanese companies is based on Japanese national culture, numerous researches of differences between national cultures intended to determine the intensity of impact of national culture on organizational culture followed (Janićijević, 1997, p.19).

In order to explain better the impact of national culture on organizational culture it is necessary to know the types of organizational culture. Knowing the types of organizational culture makes possible to identify the specific organizational culture. The greatest impact in researches has the classification that was first offered by Harrison and supplemented by Handy. In this sense, we distinguish between four types of culture: role culture, power culture, task culture and people culture (Janićijević, 1997, p.111-117).

Power culture is presented as a spider web and it is symbolized by the Greek god Zeus. Zeus symbolizes unlimited power of a man who creates all relations and behavior in the organization. In such cultures, everything is oriented towards the leader and everything depends on him. This culture is based on the assumption that the organization is a mean in the leader's hands to achieve certain objectives. The basic form of control is a personal supervision. Members of this culture tend to be intuitive and think generally. They do not analyze things too much, but think in a way that they see everything as a whole, that is see the complete picture and assess it as such. The leader and his vision are again responsible for every possible change in the company. The advantages of this type of culture are responsiveness and flexibility, and the lack is reflected in the fact that everything depends solely on the leader.

Role culture is a bureaucratic culture, because there is no leader, but what dominate are the rules and procedures. There is a unity of behavior and understandings, which are formed by the rules and

procedures. This culture implies the organization as an organized social system. The control mechanism represents standardization of processes based on procedures and formal roles. Employees do only what is required and in a prescribed manner. Role culture has a resistance to changes. The power in this culture is acquired based on the hierarchical position or expert knowledge. The advantages of this culture are its reliability and efficiency. In the absence of initiative and entrepreneurship, they rather react slowly, which is their main disadvantage.

Achievement culture is represented by the Greek goddess Athena, and it is graphically represented by a spider web. It is characterized by success and results, independence of individuals and flexibility. In this culture, everything is directed and subordinated to solving tasks in the organization. There is no strict hierarchy and division of labor. People are not appreciated by the hierarchical position, but according to their expertise and ability to perform certain tasks. The basis of power is in the business expertise. Achievement culture is extremely versatile, since different groups and project teams that have been established for specific purposes are easily changed or dismissed. The main advantages of this culture are reflected in its orientation to success and results, flexibility, creativity and entrepreneurship. The disadvantages are the inability to use economy of scale and difficulties in controlling employees (i.e. over-reliance on the ability of people).

Support culture is an individualistic culture. It is based on the assumption that the organization exists only to allow its members to achieve their individual goals and interests. Its graphic symbol is a set of individual stars that are casually related. The main feature of this culture is personal freedom of the individual. They can rarely be affected since they do not recognize the power of the organization, and consider themselves as the people who work for the organization and not in the organization.

When we talk about organizational culture it cannot be said in advance that culture is good or bad. It is important that a harmony between the culture and organization exists, i.e. that the culture corresponds to the type of organization and the way of doing things. It is also important to emphasize that the culture should not be an impediment for changes in an organization, because every organization changes over time. Therefore, it is desirable that the organization meets the requirements of the environment, changing the existing one and introducing new organizational culture.

3. NATIONAL CULTURE AND ITS IMPORTANCE FOR ORGANIZATION

According to Hofstede "Culture is the collective programming of the mind distinguishing the members of one group or category of people from others" (Hofstede, 2001, p.9). In other words, national cultures are, according to Hofstede, "part of the mental software we acquire during the first ten years of our lives in the family, the living environment and at school, and they contain most of our basic values, while organizational culture is acquired when those values are already formed and when we enter a work organization as a young (or not-so-young) adults, with our values firmly in place and they consist mainly of the organization's practices" (Jeknić, 2011, p.103-123).

The importance of national culture and its impact on organizations are highlighted by a number of authors who have dealt with this issue. National culture determines the values of organizational culture of companies that operate within its frameworks and significantly influence organizational culture. Certain authors point to existing differences between developed and developing countries (Pasa, Kabasakal, Bodur, 2001, p. 559). In this regard, developing countries are located in East and West Africa, Central and Latin America, the Middle East, in some parts of Eastern Europe and have certain common characteristics that differ in their intensity. They are characterized by underdeveloped infrastructure, low level of technological development, unskilled labor, political instability, etc. Furthermore, the developing countries can be identified as carrying low individualism, high uncertainty avoidance, low masculinity, high power distance and associative thinking.

Companies are today faced with multiple challenges. In order to be successful in working with people from other cultures, managers must be aware of cultural differences and similarities between their country of origin and the country in which they will operate. Companies need to provide a heterogeneous labor that belongs to different cultural and ethnic groups, to work together in achieving common goals. In order to achieve this, the organization must treat each individual with respect to all cultural diversities. Members of the organization carry in themselves certain values and beliefs that result from the impact of society to which they belong. This does not mean that all companies within a society will have the same organizational culture, but it is reasonable to expect that companies that were established and operate in the same society have the same or similar initial attitudes, assumptions and values.

Based on the above it can be concluded that the lack of knowledge regarding national cultures and their impact on organizational culture can lead to serious problems and conflicts within the organization itself.

4. DIMENSIONS OF NATIONAL CULTURES

Numerous scientists, including a prominent Dutch scientist Geert Hofstede, have dealt with exploration of national culture dimensions. In the 70's of the last century Geert Hofstede conducted a very important survey on culture's impact on business, and the manners in which cultural differences may be overcome. How important is his model is represented by the fact from a comprehensive interdisciplinary, bibliographic database "Web of Science" that Hofstede's book "Culture's Consequences" was cited 5 236 times in the period from 1980 to 2009 (Jeknić, 2011, p.112). Dimensions of national culture of a society, according to Hofstede, are as follows: (Hofstede, 2001, p.98)

- Power distance - represents the extent to which people in the society accept inequality among people;
- Individualism and collectivism - represents the extent to which people in the society rather acts as individuals than groups' members;
- Femininity and masculinity – explains whether or not values like „masculinity” or „femininity” are preferred in the society;
- Uncertainty avoidance, to which Hofstede later added the fifth named:
- Confucian dynamism i.e. long-term and short-term orientation.

Power distance represents the extent to which the less powerful members of organizations and institutions in one country accept the fact that power is distributed unequally. Hierarchical relationships correspond to certain hierarchical levels that represent the embodiment of power in terms of oppression of the subordinates. If there is complexity of tasks within the organization multiple hierarchies is required with an appropriate division of labor and grouping of tasks. Power distance represents a qualitative experience of the span of management (span of control). It is measured between two adjacent hierarchical levels, so that the span of control is affected by: the environment, scope and complexity of the company's activities, planning development in business, training of subordinate staff, quality of communication, information, and the like. Span of control usually varies from level to level. In large organizations a limited span of control increases the number of levels in hierarchical structure.

Power distance also determines the appropriate management styles. In high power distance organizations the supervisor neither shares power with his subordinates nor consults them in the decision making process. Managers are usually competent and determined to solve problems taking on all the risk and responsibility. High power distance cultures are Far East cultures, Latin American and Roman European cultures.

Low power distance organizations are characterized by involvement of employees in the formal decision-making process. The authority of managers is only valid in those areas related to their scope of work, and the subordinates are expected to have initiation, creativity and independence of thinking. Low power distance cultures are Anglo-Saxon, Germanic and Scandinavian cultures.

Individualism, that is collectivism, is the most researchable dimension. „Individualism relates to societies in which the ties between individuals are loose: everyone is expected to look after himself and his or her immediate family. Collectivism relates to societies in which people from birth onwards are integrated into strong, cohesive ingroups which throughout people's lifetime continue to protect them in exchange for unquestioning loyalty“ (Hofstede, 2001, p.225).

Individualism and collectivism are significantly different. Individualism starts from the assumption that there is a free will, so that they can change things and influence their own destiny. Management makes decisions independently and employees meet previously determined plan and do not have inclination for changes. Thus, the characteristic of individualistic cultures is the emphasis on individual initiative and achievement. Collectivism implies the existence of stronger social structure in which the group is responsible for the individual's destiny. The emphasis is given to the involvement of an individual in an organization where strong affiliation of that individual to the organization is felt. Furthermore, the characteristic of collectivist culture, which is contrary to the individualist culture, is the relationship between subordinates and superiors, which is defined in terms of moral obligations. The relationship and connection are more important than a task, and the management means managing the group. The decision-making process is based on consensus of the group, and workers are loyal to the working collective. This dimension proved to be an important one in motivation and recruitment of employees.

„Masculinity/Femininity“ values relate to societies in which social gender roles are clearly distinct: men are supposed to be assertive, tough and focused on material success, women are supposed to be more modest, tender and concerned with quality of life (Hofstede, 2001, p.297).

In masculine societies the following values dominate: aggression, achievement, acquisition of material goods. These are "to do cultures" in which one's value is proved by the result. In these cultures the values of an individual and his performance are assessed on the basis of earning money. In masculine societies a higher wage is preferred, "one lives to work." Organization dominated by masculine values tends to entrepreneurship, innovations and changes. These cultures manage determination and aggression. Masculine societies are Japanese, Anglo-Saxon and Latin-American.

Feminine national cultures are those dominated by values such as: relationships, quality of life, harmony, etc. These are the "culture's essences" in which the value of people is proved by existence itself. They favor social relations and the status in a society. The value of an individual is determined on the basis of his position in a social structure. Respect for other members of a group is more important than acquisition of material goods. These cultures start from the assumption that human life is predetermined and that the fate cannot be changed. In these cultures establishment of good connections and relations with social environment is preferred. In these cultures institution and consensus are managed. When it comes to working values, in feminine cultures more free time is preferred rather than more profit. The most distinctive feminine cultures are Scandinavian cultures, cultures of the Near and Far East and some Latin American cultures.

Uncertainty avoidance indicates „to what extent a culture programs its members to feel either uncomfortable or comfortable in unstructured situations (Hofstede, 2001, p.161). In high uncertainty avoidance national cultures people do not like changes, risk and uncertainty. Formalization, standardization and hierarchy that should provide the society with stability and organization are preferred. Any forms of non-standard behavior are not desirable. These cultures prefer employment for a longer period of time so that organizations will change their employees less. They emphasize a large number of rules and regulations. In cultures of uncertainty avoidance low degree the real value is to work relaxedly. In these cultures one should work only when necessary because "hard work" is not considered a value. These cultures prefer working short period of time and employees in organizations are changed frequently. They also prefer fewer rules and regulations.

Long-term orientation versus short-term orientation refers to the extent to which culture influences its members to accept delayed meeting of their needs. Namely, „long-term orientation represents the fostering of virtues oriented towards future rewards, in particular, perseverance and

thrift. Its opposite, short-term orientation, represents the fostering of virtues related to past and present, concrete respect of tradition, „saving face“ and fulfilling social obligations“ (Hofstede, 2001, p.359). In contrast to the long-term orientation cultures that favor traits such as loyalty, responsibility, self-discipline and learning, short-term oriented cultures emphasize freedom, rights, independence and free time.

Regarding the above mentioned dimensions, Hofstede considers that power distance and uncertainty avoidance in particular affect our thinking about organizations. Power distance provides the answer to question „who has the power to decide“, and uncertainty avoidance to question „what rules or procedures will be followed to attain the desired ends in the organization“. These two dimensions affect the planning and control processes in organizations. Namely, the more people in the hierarchy, the processes of planning and control are less formal, i.e. higher level of uncertainty avoidance requires detailed planning and control.

Hofstede believes that there are no universal principles of management and operations that could be equally applied to all organizations, but the principles are the result of different theories that have traits of those cultures in which they incurred.“ Each country or region has unique traits that no model can encompass” (Hofstede, 2001, p.370).

5. RELATIONSHIP BETWEEN NATIONAL AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE CONTEXT OF MODERN MANAGEMENT PROCESS

Given that markets extend beyond the national boundaries, modern organizations may engage in those activities that enable them competitive advantage in the market. Every multinational company has its own culture, which is heavily influenced by national culture of the society in which it was created. Increase of multinational business involves increasing multiculturalism within the organizations themselves. Namely, due to development in modern technique and technology, organizations can locate their certain parts in the area that is most favorable to their business going beyond their national framework. Communication that takes place among members of different cultures requires from managers highly complex governance. Therefore, in order to develop a complex international environment and the specificities that derive from it, it is necessary to understand the complexity of national culture's influence on the shaping of business behavior and organizational culture building (Certo, Certo, 2008, p. 48).

In practice, we can rarely have a situation in which one dimension of national culture dominates to such an extent to reduce or destroy the influence of other dimensions. Therefore, in examination of relationship between organizational and national culture, it is required to apply a holistic approach, where the national culture is observed as a system of assumptions, beliefs and values that are much more than a single cultural dimensions. This correlation is also confirmed by the fact that national culture is a source of organizational culture. Namely, employees in an organization are at the same time members of a certain national culture and carry the assumptions, values and beliefs in themselves. This, certainly, does not mean that organizational cultures of all organizations that operate within the borders of one country will be the same, but it is expected that in one national culture the dominant ones will be those types of organizational culture that are compatible with its basic dimensions. Also, the possibility for certain type of organizational culture which is not consistent with it by its values to appear in some national culture cannot be avoided. This is because the national culture is only one of factors of shaping and functioning of organizations. Therefore, cultural dimensions are just a prerequisite for creation of a certain type of organizational culture, since the influence of other factors in creation of organizational culture must be taken into account. However, there are certain discrepancies among a number of authors who have dealt with the relationship between national and organizational culture. Interesting is an attitude according to which organization cannot transform new employees into the specific culture of organization that departs from the society that surrounds it, but instead it adopts an organizational culture precisely with the values that are identical to the society that surrounds it (Ouchi, 1981, p.36-43). Organizations represent an open system, so it is understandable that there is a significant influence of the environment in which they operate. Thus, they adjust themselves to the environment, i.e. different cultural elements from the environment are introduced into organizations and affect their cultures (Trice, Beyer, 1993 p.147).

In contrast to previous perspectives that understand organization as an open system, there are thoughts that treat organization separately from social, i.e. cultural environment. They do not ignore the influence of national culture on organizational culture, but they emphasize general objectives set by organization management. This approach allows management to review the national culture in which the organization operates thus encouraging the creation of organizational culture that is aligned with the key assumptions of national culture (Adler, Jelinek, 1986, p. 74).

The Hofstede model of cultural dimensions is important for understanding impact of cultural differences on shaping an appropriate management style and organizational culture. Namely, each of national culture dimensions encourages or hinders the occurrence of a certain type of organizational culture. If the society has a prominent cultural dimension of power distance, which means that power in the society is unevenly distributed, it implies development of power culture in organizations as well as unequal distribution of power within those organizations. The power that is in one society concentrated in the hands of an individual is reflected to organizations in this society. Uncertainty avoidance in a society, i.e. low level of risk acceptance, means acceptance of strict set of rules and procedures in the society and also in organizations that operate within it. In such a manner role culture is being developed with a strict formalization, standardization and a clear hierarchy (classic bureaucratic cultures). Organizational culture of the task fits cultural dimension of individualism that emphasizes individual characteristics of individuals (activism, initiative, entrepreneurship) in terms of tendency to focus individual efforts to the achievement of organization's objectives. If national culture is dominated by feminine values, a culture of support is developed in organizations. This includes emphasizing social relationships as more important in relation to the objectives of the organization.

The relationship between organizational and national culture can also be seen in the example of the so-called multinational companies. Namely, the communication between companies' organizational culture and specific national cultures is a very complex relationship. Given that those traits of organizational culture are those ones which made the company a success, the question is: to which extent are multinational companies actually willing to communicate with local (national) cultures?

Interdependence between organizational and national culture is usually considered unilaterally, in the sense that more studied in the literature are impacts of organizational culture on the organization than vice versa. Given that organizational culture permeates and connects all elements of the organization, it is difficult to determine the reverse influence of company's structure and its environment on organizational culture. This effect can be best seen through the relationship between organizational and national culture, i.e. organizational cultures must recognize main characteristics of national culture.

Cultural differences between certain societies are especially obvious when watching behavior of companies in the international environment. Therefore, any organizational decision cannot subsist permanently if behind that decision value and normative system of

the society in which the organization lives does not stand (Zimanji, Štangl-Šušnjar, 2005, p. 294).

CONCLUSION

On the basis of the above it can be concluded that increasing number of companies and organizations that are characterized by certain specificities and characteristics that are product of national culture are present in the international market. The successful operation of global organizations requires knowledge of national, i.e. organizational cultures. If one ignores cultural values and norms of individual national cultures, business success and good results will fail.

Organizations in the world today have a very well-developed network of their branches through which they come in contact with the various national cultures. Therefore, global organizations pay more attention to organizational culture in their operations. Even though the national culture represents an important factor in the creation of organizational culture, characteristics of the industry, company's specific history as well as personality of the founders, i.e. leaders, etc. must not be overlooked. Therefore, a holistic approach where national culture as a system of assumptions, beliefs and values represents more than a set of individual cultural dimensions should be respected in relationship between national and organizational culture.

In this sense, the main recommendation would be that it is necessary to know the cultural characteristics of the environment in which companies operate and adjust organizational culture to these characteristics. In that context, managers should have a good knowledge of cultural values of those countries in which the business is conducted and develop a positive attitude towards the values of organizational culture that are different from those that are present in their environment. All this results in achieving compromise focused on the acceptance of common solutions for all members of different cultures who are involved in business relationships.

LITERATURE

1. Adler, N.J., Jelinek, M. (1986), Is Organization Culture Culture Bound?, *Human Resource Management*, 25(1), 73-90.
2. Bouman, K. (2003). *Strategija u praksi*, Novi Sad: Prometej.
3. Zimanji, V., Štangl-Šušnjar, G. (2005), *Organizaciono ponašanje*, Subotica: Ekonomski fakultet.

4. Janićijević, N. (1997), *Organizaciona kultura*, Novi Sad: Ulix.
5. Jeknić, R. (2011), *Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede*, Zbornik 48(1), Split: Pravni fakultet.
6. Martin, J. (2002), *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, London: Sage Publications.
7. Mojić, D. (2007), Organizacije i nacionalna kultura, *Sociologija*, XLIX (4), 347-351.
8. Ouchi, W.G. (1981), A Commentary on Japanese Management and Theory Organizations, *Organizational Dynamics*, 9(4), 36-43.
9. Pasa, S.F., Kabasakal, H., Bodur, M. (2001), Society, Organisations, and Leadership in Turkey, *An International Review*, 50(4), 559-589.
10. Trice, H.M., Beyer, J.M. (1993), *The cultures of work organizations*, Englewood Cliffs New York: Prentice Hall.
11. Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
12. Hofstede, G. (1983), National Cultures in Four Dimensions, *International Studies of Management and Organization*, 13 (2), 46-74.
13. Certo, S.C., Certo, S.T. (2008), *Moderni menadžment*, Zagreb: Mate.
14. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004), *Organizacijska kultura*, Varaždin: Tiva Tiskara.

Рад је примљен: 01.10.2013.

Рад је прихваћен за штампање: 30.10.2013.

АГИЛНОСТ ЛАНЦА СНАБДЕВАЊА У ТАКТИЧКИМ И ОПЕРАТИВНИМ УСЛОВИМА

SUPPLY CHAIN AGILITY IN TACTICAL AND OPERATIONAL CONDITION

Миодраг Цветковић¹

Градска управа за привреду и пољопривреду Лесковац, Србија

Сажетак: Концепт агилног ланца снабдевања у теорији је довољно верификован. У његовој имплементацији јављају се проблеми, који могу настати због недоследности у примени. За његову успешну имплементацију и коришћење предности таквог система, потребни су одговарајући оперативни услови: потребан је респонзивни пословни модел (и доследна респонзивност) и висок ниво оперативне ефикасности. Посебну улогу у синхронизацији процеса има логистички систем, који мора бити потпуно интегрисан у оперативни систем ланца снабдевања.

Кључне речи: Ланац снабдевања, агилност, респонзивност, логистика.

Abstract: The concept of agile supply chain in the theory is sufficiently verified. In its implementation problems occur, which may be due to inconsistencies in the application. For its successful implementation and use of the advantages of such a system will require appropriate operating conditions: the need responsive business model (and consistent responsiveness) and a high level of operational efficiency. Special role in the synchronization process has logistics system, which must be fully integrated into the operating system of the supply chain.

Keywords: supply chain, agility, responsiveness, logistics.

УВОД

Глобализам и нагли развој технологије (не само информационе), појаве су које су изазвале промене у свим аспектима живота. Промене у економији најпре су биле видљиве у понашању потрошача, односно на тржишту. Са порастом стандарда, средином прошлог века, потрошачи су постали избирљиви и захтевнији а конкуренција све већа. Петнаестак година касније (70-их) дошла је нафтна криза, што се претворило у општу и константну кризу ресурса.

Са великим променама у окружењу које су изазвале двоструки проблем, и на тржишту због промене понашања купаца и конкуренције, и на страни инпута због скупих и недостајућих сировина, неопходна је била промена стратегијског прилаза и самих стратегија. Кад је конкуренција достигла глобалне размере, схватило

¹ cvetkovic.miodrag2803@gmail.com

се да се снижење трошкова и конкурентност не постиже само ниским ценама сировина и уштедама у производњи. Ефикасност и продуктивност се може остварити на много начина кроз управљање укупним ланцем снабдевања и логистиком. Купци су постављени у средиште интересовања свих модерних стратегија. Полази се од тога да купци не купују производ већ корист, у којој може бити садржан квалитет, ефикасност испоруке, функционалност, естетика, али и услуге које прате производ.

Ефективна конкурентска предност стиче кроз *ниже трошкове или кроз креирање веће вредности за потрошаче*, односно кад организације изводе своје активности боље него конкуренција (Michael Porter) (New and Westbrook, 2004, p. 204). Својом теоријом ланца вредности Porter је указао на потребу дезагрегације процеса на активности и уклањање из процеса активности које не додају вредност производу. То је указало на могућност “прочишћења” процеса и уступања несуштинских активности партнерима, а то је даље допринело развоју мрежне структуре ланца снабдевања и виртуалној интеграцији која је постала основ за флексибилност и агилност ланца снабдевања.

1. САВРЕМЕНИ КОНЦЕПТ ЛАНЦА СНАБДЕВАЊА

Савремени контекст пословања, у последњих неколико деценија, неминовно је водио свако предузеће које жели успех (али и опстанак), у повезивање са другим предузећима. Ова партнерства и алијансе су од стратегијског значаја и могу бити део укупне конкурентске стратегије. Истовремено то је значило да је неопходан потпуно нов приступ управљања пословањем. Иновативни приступ подразумева да се више не управља предузећем кроз организовање функција, већ се управља процесом. Главни напори менаџера сада су усмерени на интегрисање процеса, како би се оствариле најбоље перформансе ефикасности, најпре унутар предузећа, а затим и изван предузећа. То је довело до дефинисања новог концепта ланца снабдевања.

Martin Christopher је (1992) дефинисао ланац снабдевања као мрежу организација које су укључене у низводне и узводне везе и токове процеса и активности којима се производи производ (или услуга) за крајњег потрошача. То је процес који је усмерен на кооперативно управљање како би се најефикасније користили ресурси дистрибутивног канала са циљем најбољег задовољења потрошача и, истовремено, остваривања конкурентности (Kanji and Wong, 1999, pp. 1147-1168). Christopher такође каже да ланац

снабдевања мора да опслужује брзо, а грешке су скупе. Управљање извршењем поруџбина је зупчаник који омогућава да се у ланцу снабдевања све креће глатко (Hugos, 2003, р. 131). Ова метафора наглашава значај pull система („вучење“ од стране тражње) који ће постати средиште нових конкурентских оперативних стратегија.

Ланац снабдевања се, с једне стране, посматра као систем у коме се одвијају активности трансформације материјала и информација у производе које купци траже, а с друге стране као мрежа односа различитих предузећа. Управљање ланцем снабдевања може се дефинисати као системска и стратегијска координација традиционалних пословних функција и тактика кроз пословне функције појединачних предузећа у ланцу и кроз пословање ланца снабдевања, у циљу дугорочног унапређења перформанси предузећа и ланца снабдевања. Координација (уз помоћ заједничког планирања и размене информација) се односи на производњу, залихе, локације и транспорт, како би се у предузећима ланца снабдевања остварио најбољи микс респонзивности и ефикасности за тржиште које се сервисира.

2. АГИЛНОСТ ЛАНЦА СНАБДЕВАЊА

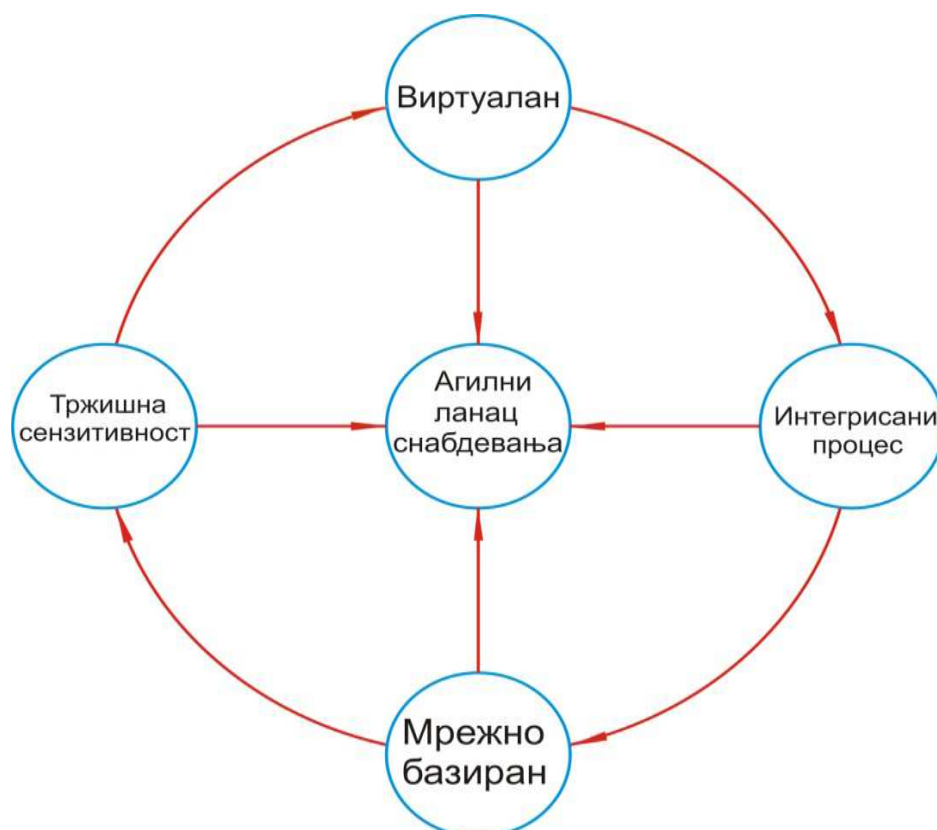
У прошлости се водило рачуна о ефикасности у употреби ресурса, тј. смањењу трошкова. Данас је, пре свега, пажња усмерена на трансформацију и изграђивање пословне мреже, која може реаговати на промене у нивоу и врсти тражње. Другим речима, агилност ланца снабдевања представља способност проширења (и прилагођавања) пословних способности како би се увек ишло у сусрет сталним променама потреба потрошача. Проширење пословних способности и обухвата организационе структуре, информационе системе и логистичке процесе.

У турбулентним условима где су могуће веће и неочекиване промене, потребне су (осим трошковне ефикасности), и перформансе флексибилности и агилности система, у смислу да се предузеће (кроз ланац снабдевања) брзо прилагоди, да одговори новим захтевима и да сачува своју конкурентску позицију. Ланци снабдевања који поседују агилност и способност адаптирања на повећану и промењену тражњу, одговориће брзо и уз ниске трошкове (Миловановић, 2004, стр. 83). Предузећа у мрежи остварују адаптабилност међусобним повезивањем и то пре свега разменом информација и успостављањем процеса сарадње.

Обележја агилног ланца снабдевања дата су на слици 1. Агилни ланац снабдевања је: тржишно сензитиван, са интегрисаним

процесом, виртуално интегрисан и мрежно базиран, а његова стратегија више је окренута перформансама него профиту (Harrison and Van Hoek, 2002, p. 244).

Слика 1.: Агилни ланац снабдевања



Извор: Harrison and Van Hoek R., 2002, стр. 244.

Тржишна сензитивност је основна карактеристика агилног ланца снабдевања. Многе организације вођене су прогнозирањем тражње, што води у залихе, уместо непосредног прикупљања података о тражњи на самом тржишту, уз помоћ модерне информационе технологије и дељења информација са купцима. Интеграција процеса заснована је на кооперацији у производном процесу, развоју, размени производа и размени информација између компанија које се баве својим кључним компетенцијама и користе “outsourcing” за несуштинске активности. Виртуелни ланац снабдевања је пословни модел базиран на дељењу информација са купцима, а не на оптималним залихама. Размена информација

омогућава: увид у пословну мрежу изнутра, добро међусобно познавање интерних операција и могућности, као и брзо реаговање на спољне промене. Нове информационе и комуникационе технике и интернет данас су средства трансформације и проширивања пословних потенцијала и креирања пословне мреже. Промене на тржишту диктирају динамику конфигурисања ланца (Миловановић, 2004, стр. 83). Директном и тренутном комуникацијом, компаније у мрежи повећавају ефикасност и брзину реаговања. Ланац снабдевања који је мрежно базиран може да оствари бољу структуру, координацију и управљање својим односима са другим компанијама у мрежи, и блискије односе и осетљивост према крајњим купцима, а тиме и конкурентску предност.

Агилност је пре свега заснована на познавању тржишта и способности снабдевачке мреже, и на препознавању шанси које се могу искористити (Harrison and Van Hoek, 2002, p. 166).

3. МЕХАНИЗМИ НА КОЈИМА СЕ ЗАСНИВА ФУНКЦИОНИСАЊЕ АГИЛНОГ ЛАНЦА СНАБДЕВАЊА

У турбулентним, тешко предвидљивим тржишним условима, неопходна је нова стратегија која може умањити последице комплексности и неочекиваних промена и омогућити фокусирање на стратегијске и друге циљеве, и на ефикасност пословног процеса. Околности окружења захтевају агилност ланца снабдевања, који треба да има способности да одговори на променљивост тражње, да створи разноврсне варијанте производа, да предвиђа тражњу а поготово модни аспект, односно, кратак животни циклус производа, и да је у стању да брзо испоручује. Креирати агилан ланац снабдевања значи довести у везу способности ланца снабдевања са захтевима променљиве тражње². То довођење у везу способности ланца снабдевања са захтевима тражње има наглашену динамичност, јер се ситуација непрекидно мења.

Да постоји проблем у доследној имплементацији стратегијског опредељења (као што је изградња агилног система ланца снабдевања) и раскорак између оперативне праксе и стратегије, доказ је и то да се у економској теорији која се бави ланцима снабдевања наводи мали број компанија као примера из праксе. Најчешће се наводе компаније: Dell, Wal-Mart, Hewlett-Packard, Xerox, IBM, и још неколико. С друге стране, највећем броју

² Edited by Waters D. (2007), „Global Logistics – New Directions in Supply Chain Management“, van Hoek R., „Agile supply chain operatin evironments“, Kogan Page Limited, London, p. 55-72, стр. 58.

компанија у пракси недостаје јасна стратегија и концептуализација. Односно, теоретичарима недостају примери из праксе, а практичарима јасне стратегије и стратегијски прилаз које ће одговорити на нове услове у окружењу. То доказује да је ова област веома „жива“ и да предстоје даља истраживања и тражење правих одговора.

У турбулентним условима, који су видљиви нарочито од 1990-их, пословни модел агилног предузећа треба:³

- да буде заснован на агилној стратегији и организацији ланца снабдевања, у чијем фокусу су захтеви тражње,
- да поседује способност одговора на средњорочне и краткорочне промене и захтеве тражње – односно да омогући флексибилност и респонзивност⁴, и
- да рачуна на најбоље оперативне перформансе и интерну ефикасност.

У организационом смислу, данас је највећи изазов да се постигне агилност ланца снабдевања. Агилност се не може остварити у индивидуалним фирмама, већ у мрежној организацији. Агилност се остварује пре свега захваљујући узводним и низводним фирмама које су стално спремне да се прилагоде обиму и врсти тражње (Christopher, 2005, р. 117), кроз остварење високог нивоа координације.

Највећи проблеми у имплементацији (и у краткорочном периоду) односе се на толерантни lead time, предвиђање тражње и варијансе обима.⁵ То су проблеми који се тичу респонзивности и флексибилности снабдевања, у условима непредвидљивости тражње. У том смислу све више расте притисак на производњу како би се задовољиле потребе купаца у што краћем времену, без обзира на обим или варијанте производа. Од велике помоћи су флексибилни производни системи (flexible manufacturing systems – FMS), међутим, кључ флексибилности није само у роботизи и новој технологији. Главни проблем флексибилности лежу у времену да се производна опрема прилагоди другом обиму и другим варијантама производа.

³ Edited by Waters D. (2007), „Global Logistics – New Directions in Supply Chain Management“, van Hoek R., „Agile supply chain operatin evironments“, Kogan Page Limited, London, p. 55-72, стр. 55.

⁴ Термин „респонзивност“ прихваћен је у домаћој економској теорији. Најадекватнији превод био би „одазив“ на захтеве купаца и потрошача.

⁵ Edited by Waters D. (2007), „Global Logistics – New Directions in Supply Chain Management“, van Hoek R., „Agile supply chain operatin evironments“, Kogan Page Limited, London, p. 55-72, стр. 58.

Многе јапанске компаније, које о томе наглашено брину, успеле су да време прилагођавања производне линије, од неколико сати, сведу на минут (Christopher, 2005, р. 193). Тиме су створени услови за истинску флексибилност, али и за ефекте економије обима, иако са малим серијама и различитим варијантама производа, јер се производња непрекидно одвија, па нема додатних трошкова због застоја. Истовремено се остварује респонзивност задовољавањем „индивидуалности“ купаца различитим варијантама производа, а тиме и конкурентност. Овакви ефекти плод су више управљачких техника него савремене технологије.

Респонзивност која произилази из стратегијских одлука да се задовоље захтеви тражње и тако остваре економски и други циљеви предузећа, подразумева да се у кратком року одговори на тражњу. Међутим, одговорити у кратком року не значи да је једини циљ максимално скраћење lead time-а. Lead time извршења захтева купаца више је толерантно време у коме се може извршити испорука, а да се испоштују и друге перформансе испоруке. Толерантно водеће време (lead time tolerance), дакле, садржи и брзину и елементе поузданости, и оно је у релативном односу са другим вредностима.⁶ То у великој мери зависи и од врсте производа. Код високо стандардизованих производа најчешће је потребно брзо реаговање, али код иновативних, пројектних и комплексних производа, једнако су битне и друге перформансе квалитета сервисирања купаца.

За већину производа тражња је нестабилна и променљива и има своје врхове и корита. Будући да су капацитети дефинисани и релативно фиксирани за дуже време, онда се кроз процес управљања мора водити рачуна (App and Fromm, 2005, р. 23): 1) о разлици између врхова и корита и 2) о фреквентности раста и пада тражње. Фреквентност се односи на сезонски карактер тражње која се често мења једампут годишње, код модних производа може и шест пута годишње, а код промотивних акција и сваке друге недеље. У сваком случају, подршка агилном систему биће ако се оперативни план производње не прави на основу плана снабдевања планске функције (службе), већ на основу захтева из поруџбина које ће испоставити дистрибутивна функција и на основу координације са предузећима која су у непосредном контакту са купцима.

Свако тржиште или група купаца има сет специфичних потреба које треба задовољити. Ланци снабдевања који снабдевају различита тржишта треба ефективно да одговоре на те потребе. Нека

⁶ Edited by Waters D. (2007), „Global Logistics – New Directions in Supply Chain Management“, van Hoek R., „Agile supply chain operatin evironments“, Kogan Page Limited, London, p. 55-72, стр. 58.

тржишта траже и желе да плате више за висок ниво респонзивности. Друга тржишта захтевају да се ланци снабдевања фокусирају на ефикасност и ниске цене.

У ланцу снабдевања постоји пет области које утичу на способности и карактер ланца снабдевања (Hugos, 2003, p. 34): 1) производња, 2) залихе, 3) локације (лоцирање), 4) транспорт и 5) информисање. Сваким од ових делова ланца снабдевања може се управљати са наглашавањем респонзивности или ефикасности, зависно од пословне стратегије.

1) Производња. Ова област може значајно утицати на респонзивност грађењем већих капацитета или коришћењем флексибилних техника на којима се може производити широк и разноврстан асортиман. Уколико је пожељна ефикасност, онда предузеће може градити фабрике и погоне са врло малим вишком капацитета за ограничен асортиман, уз оперативну примену *lean* система. Такође, да би се остварила ефикасност, производња може бити организована у једној великој, централној фабрици, чиме би се остварили бољи резултати на скали економичности, а тиме и ниже цене за купце, уколико они захтевају пре свега ниске цене.

2) Залихе. Респонзивност код залиха је већа уколико се држе веће залихе. Такође, респонзивност се може обезбедити поседовањем више локација за брже и континуирано снабдевање одређених купаца, или за изненадне потребе. Ефикасност се обезбеђује редуковањем залиха и складиштењем залиха само на неким централним локацијама.

3) Локације (лоцирање). Респонзивност се обезбеђује отварањем више локација да би се било ближе највећем броју купаца (McDonald's). Ефикасност се остварује централизацијом активности на мањем броју локација.

4) Транспорт. Респонзивност се може остварити транспортним моделом који је брз и флексибилан. Компаније FedEx и UPS обављају испоруку 24 h свакодневно. Ефикасност се може остварити испоруком у великим партијама, што се ретко чини јер се тиме значајно умањује ниво респонзивности.

5) Информисање. Значај ове области ланца снабдевања из године у годину расте. Технологија скупљања и деобе информација постаје све јефтинија. Њихов значај за побољшање перформанси претходне четири области постаје одлучујући. Тачне и правовремене информације које деле учесници у ланцу, обезбеђују висок ниво респонзивности. Нарочито су значајне информације о тражњи купаца, о производним плановима и о залихама.

Од посебне важности су четири механизма који подржавају примену агилност система. Та четири механизма су следећа:⁷

- „Postponement“, одлагање финализације,
- модулартно дизајнирање варијанти производа и линије производа,
- учешће свих партнера у редизајну управљачке праксе, интеграција и модуларност самог ланца снабдевања, и
- интегрисање ланца вредности у ланцу снабдевања.

Производњом производа у генеричком, базичном облику без коначне функционалности и финализације или монтаже, значајан је механизам агилности ланца снабдевања у задовољењу специфичне тражње и кастомизације. Држање залиха у различитим фазама финализације дуж ланца снабдевања омогућава различите опције за задовољење тражње. Притом је лакше успоставити синхронизацију (и интерфејс) у горњим токовима, јер производња према снабдевачима испоставља јасне захтеве. У доњим токовима је то теже јер долази до изражаја неизвесност тражње. Према истраживањима праксе, предвидљивост снабдевања у горњим токовима је 90%, а предвидљивост тражње у доњим токовима 50%.⁸ Недовршени производи чувају се на залихама што изазива трошкове, али у мањем обиму, јер је недостатак залиха (stoc-out) још скупљи, поготово за агилни ланац снабдевања који има за циљ респонзивност према купцима.

Стратегија одложене финализације биће много успешнија уколико се производ и читава линија модуларно дизајнирају. То омогућава далеко већу флексибилност кроз примену одложене монтаже и умањује проблеме комплексности. Модуларност у фази дизајна показује да се постизање агилности не остварује само у логистици и управљању дистрибуцијом, већ у нај ранијој фази, у дизајнирању производа.

Модуларност производа може се повезати и са модулирањем партнерских односа у ланцу снабдевања јер се истовремено дизајнирају и управљачки процеси и остварује ефикасан интерфејс за проток роба и инфомација. Интерфејс између партнера у традиционалној економији остваривао се кроз класичне купопродајне трансакције. Данас се све више примењује систем ЈИТ

⁷ Edited by Waters D. (2007), „Global Logistics – New Directions in Supply Chain Management“, van Hoek R., „Agile supply chain operatin evironments“, Kogan Page Limited, London, p. 55-72, стр. 59.

⁸ Исто, стр. 60.

снабдевања где је интерфејс свеобухватнији, са деобом података о тражњи, са повезивањем операција и усклађивањем пословања. Сви партнери усаглашено раде на задовољењу стварне тражње и услуживању крајњег купца.

„Модуларност“ ланца снабдевања доводи до четвртог механизма агилног ланца снабдевања – до интерфејса који интегришу ланац вредности у ланцу снабдевања кроз непосредно повезивање операција различитих предузећа у циљу задовољења конкретне тражње. За интегрисање ланца вредности погоднија је мрежна организација. То је суштинска интеграција и различита од класичног ланца снабдевања где постоје везе између предузећа и њихових кључних процеса.

Највећи изазов за менаџере данас је заправо постизање максималног нивоа респонзивности, уз остварење ефикасности (ниских трошкова, а тиме и цена). Концепт управљања ланцем снабдевања омогућава остваривање атрибута производа/услуга које купци уважавају, кроз интегрисање функција, усклађивање процеса и активности и повезивање и прилагођавање организационих структура и њихових циљева. То, истовремено, створа услове за добру координацију и остваривање оперативне ефикасности.

4. ПРОБЛЕМИ У ИМПЛЕМЕНТАЦИЈИ И ОПЕРАТИВНОМ КОРИШЋЕЊУ ПРЕДНОСТИ АГИЛНОГ ЛАНЦА СНАБДЕВАЊА

Различита је ситуација и пословни амбијент за различите производе ланца снабдевања, односно, различито се примењују механизми агилног ланца снабдевања на групе производа у оперативним условима,⁹ како би се превазишле неизвесности у тражњи. За стандардизоване производе, са предвидљивом тражњом, мањим бројем варијанси, мањом кастомизацијом, лако се може применити lean приступ. Потребан је утицај, пре свега, на низводне токове и примена ефикасног одговора купцима (Efficient consumer response – ECR) и брзи одговор (quick response – QR), док се у узводним токовима сарадња одвија континуирано и по стандардизованим процедурама.

Lean концепт као менаџмент филозофија је збирка принципа и практичних решења, који је конципиран 1990-их година. Lean систем укључује утврђивање и мапирање тока вредности, елиминисање сувишних активности и синхронизацију процеса, pull

⁹ Исто, стр. 61.

принцип – производити само ако постоји тражња, и континуирана побољшања (каизен методе). У изградњи оперативне стратегије и lean система менаџери рачунају на одређене методе, технике и алате како би се остварила имплементација и ефикасна операционализација. Неки се инструменти тичу тока процеса, а неки организације амбијента (средине). Теоријски се може говорити о концепту тока (процеса) и концепту организације (Glossy and Martichenko, 2005, p. 227) Концепт тока укључује: JIT систем и pull систем попуњавања, управљање lead-time-ом, брзину и флексибилност, уједначавање тока, дефинисање фреквенности испоруке и величине лота испоруке. Концепт организације, који помаже оптимизацији тока процеса, обухвата: стандардизацију плана рада, 5 с организацију (организацију радног места), визуелну контролу, тотално продуктивно одржавање опреме, и др.

За производе који се производе у више варијанти, неизвеснија је тражња и снабдевање, и прикладнија је примена механизма масовног прилагођавања, кастомизације и одложене монтаже. Механизми масовног прилагођавања и кастомизације нарочито су битни за производе који су иновативни или који се посебно пројектују, с тим да је овде толерантно време испоруке (lead time tolerance) обично дуже.

Имплементација агилног система и примена четири главна принципа, у оперативној пракси, поготово због недостатка искуства, може донети неке замке и проблеме:¹⁰

- 1) Иако је тржишна сензитивност један од кључних принципа агилног ланца снабдевања, може се десити да се у пракси предузеће није довољно респонзивно на захтеве купаца.

Раширена је пракса да се мери ниво услуга купцима, чиме се проверава и сопствена сензитивност у односу на тржишне захтеве. Обично се мери задовољство купаца. Међутим, ту настају следећи проблеми: просечна оцена у извештајима прикрива екстреме – и проблеме и извршност. Да би превазишле ове проблеме, компаније GE, Honeywell и Ford Motor Company развиле су „voice of the customer (VOC) processes“ – процес „глас купаца“. То је методологија која је свеобухватнија и конкретније од обичног мерења задовољства купаца. То је консултовање и размена мишљења са одабраним купцима: у процесу учествују виши руководиоци и менаџери. Разговор (а не анкета) је много шири и наглашава

¹⁰ Edited by Waters D. (2007), „Global Logistics – New Directions in Supply Chain Management“, van Hoek R., „Agile supply chain operatin evironments“, Kogan Page Limited, London, p. 55-72, стр. 63 – 65.

посвећеност међусобним односима. Разматрају се и питања економске користи, квалитет производа и могућности побољшања. У разговоре се укључују и друге функције као што је логистика и инжењеринг и крос функционални тимови. Тиме се остварују и ефекти међусобног учења и откривају нове могућности побољшања и усмеравања инвестиција у ресурсе за побољшања. То је заправо право усмерење и фокусираност на купце.

- 2) Упркос принципу виртуелне интеграције, може се десити да нема довољно управљачке координације, што ће се одразити на респонзивност.

Други принцип – виртуална интеграција, може бити не остварен због лоше координације у систему. Да би предузеће интегрисало глобалну ефикасност и локалну респонзивност, своје вештине и способности мора развити свуда где послује. Међутим, предузећа често теже глобалној, чврстој стандардизацији и организацији кроз корпоративна правила и директиве што се може негативно одразити на оперативну ефикасност. Због тога је компанија Hewlett-Packard одлучила да на нивоу компаније формира Савет за управљање ланцем снабдевања који ће скупљати та искуства својих дивизија на плану респонзивности према купцима и координирати размену искустава између делова компаније, како би се избегло дуплирање напора и применила најбоља пракса. Тиме је омогућено стално унапређивање леверица компаније. Компанија није желела да централизује контролу и понашање дивизија компаније. Напротив, дата је велика аутономија у понашању делова компаније на локалном тржишту, али уз коришћење укупног искуства компаније, уз координацију Савета за управљање ланцем снабдевања. Савет није нови ниво управљања, већ има саветодавну улогу, јер би се у противном добила бирократизација уместо агилности. Четири кључна правила Савета су:

- Мандат за учешће сениорског менаџмента,
- фокусираност на иницијативе широм компаније,
- спонзорство дивизија над иницијативама,
- финансирање иницијатива из буџета дивизија.

- 3) Варијанте производа добијају карактеристике које немају много смисла и вредности јер постоје грешке у интеграцији процеса.

Посебан проблем и последица лоше интеграције процеса ланца снабдевања је неусаглашено ширење опсега производа. Уместо да се производи по захтевима тржишта, по правилу, олако се прихватају захтеви И и Р производа које жели да иновира ранг (опсег) производа. Тако лоша интеграција процеса ланца снабдевања

доводи до непотребних напора, без повезаности са тржиштем. Производе се производи који много не интересују купце, стварају се залихе, умањује се добит и не омогућава повраћај на инвестиције у дизајн и маркетинг, а велики број шифри и дебљина продајног каталога само збуњују купце.

- 4) Иако је предузеће фокусирано на услуге, њихов ниво се не контролише и не мери, или се мери на основу интерних критеријума, због недостатака у интегрисаности мреже.

Све компаније које мере перформансе обухватају и услуге купцима. Проблем је што се успешност дефинише на основу својих интерних критеријума. На пример, услуге транспорта мере се на основу унутрашње дефиниције успеха, па је успех поузданост и брзина испоруке, без обзира на захтеве и дате термине од купца. Такво искуство имао је General Electric. У компанији су сматрали да су њихове испоруке брзе и поуздане, међутим, кад су анкетирали купце, они су били незадовољни јер није испоштован тачан датум; није им потребна испорука ни пре ни после рока. Сви делови ланца снабдевања (или мреже) морају се прецизно држати планова и договора, што ће бити доказ добре мрежне интегрисаности и оптималности мрежне структуре.

5. „ЕФЕКАТ БИЧА“ И АГИЛНОСТ ЛАНЦА СНАБДЕВАЊА

Феномен назван „ефекат бича“ („bullwhip effect“) јавља се у ланцу снабдевања приликом неочекиваних промена у тражњи, које могу настати из различитих разлога. У тим ситуацијама предузећа на различитим нивоима у ланцу снабдевања могу имати различите представе и информације о стварној тражњи и потребама тржишта. Разлог томе је недостатак или прекид координације у ланцу снабдевања. Предузећа се понашају на начин као да нема довољно робе да задовољи тражњу, а то на крају доведе до знатно повећане понуде у односу на стварну тражњу. У лоше координираном ланцу снабдевања може се десити да се због промотивних акција значајније повећа поруџбина из малопродаје а затим из veleпродаје, што оставља утисак да је тражња реално и под нормалним условима повећана. Због тога ће и до производње доћи још више увећана поруџбина, која наручује значајно веће количине сировина за већи обим производње. Слично се може десити код иновативних производа (мобилни телефони или рачунарска опрема) кад почетно интересовање и потражња ствара утисак недостатка залиха. У неком тренутку потражња се стабилизује и предузећа у ланцу, једно по једно, схватају да имају сувишне залихе, и да је понуда већа од

тражње, и код произвођача и код дистрибутера и у малопродаји. „Ефекат бича“ последица је лоше комуникације и координације, што доводи до предузимања иницијативе на основу недостатка информација или на основу не проверених информација. Трошкове „ефекта бича“ осећају сви: произвођачи због повећања капацитета, дистрибутери и малопродаја због повећања залиха и због повећања транспортних капацитета, повећавају се и трошкови радне снаге.

„Ефекат бича“ се може спречити координираном акцијом чланова ланца снабдевања и утицањем на следеће факторе (Hugos, 2003, p. 107):

- 1) Предвиђање тражње,
- 2) дозирање налога испоручивања,
- 3) рационалисање испоруке у условима повећане тражње производа,
- 4) политика цена,
- 5) перформансе подстицаја.

Прогнозирање тражње на основу тренутних поруџбина, а не на основу реалне тражње крајњег потрошача, узводно кроз ланац снабдевања све више уноси нетачности. Предузећа која немају контакт са крајњим потрошачима, све више ће губити додир са стварним захтевима тражње. Решење овог проблема је у деоби истих информација кроз цео ланац снабдевања. Те информације ће најлакше скупити предузеће које је најближе крајњем кориснику. Дељење актуелних информација у реалном времену могуће је уз коришћење савремене информационе технологије.

Предузећа често прикупљају поруџбине због укупњавања и рационалисања испоруке, да би их обрадила и испоручила у великој испоруци уз мање трошкове, због економичности испоруке. Ово такође може изазвати поремећаје у ланцу снабдевања јер се динамика испоруке не поклапа са динамиком тражње. Чешћом испоруком мањих количина то се може избећи. Повећани трошкови чешће испоруке могу се компензовати коришћењем ефикасне електронике у трансакцијама и коришћењем услуга логистичких предузећа која могу преузимати мање испоруке заједно са робом других клијената.

У случају кад постоје периоди повећане тражње која се не може у потпуности задовољити, постоји тенденција да се из предострожности још више наручује. Предузеће произвођач у том случају може да се послужи аналитичким подацима о куповинама из

претходног периода, али и да обави разговор са својим купцима (дистрибутерима и др.) како би се избегле неконтролисане ситуације.

У случају смањења цена неких производа, тражња ће се повећати. Кад се цене врате на нормалан ниво, тражња се нормализује на одређеном нивоу. Честе промене цена могу изазвати таласе тражње и неефикасност у управљању тражњом. Зато је далеко боља политика „свакодневно ниске цене“¹¹. Тада ће се куповати на основу реалних потреба. То омогућава лакше прогнозирање тражње и стабилан ток производа.

Свако предузеће у оквиру ланца снабдевања, или неко од менаџера у предузећу настојаће да свој део посла прикаже у најбољем светлу и прилагодиће систем мерења перформанси како би у месечним или кварталним извештајима изгледало да су остварени високи резултати, како би остварили одређене бенефиције. Тако, на пример менаџер транспорта може предузети акцију да транспортне трошкове умањи, али на терет услуга потрошачима или на терет држања непотребних залиха код неког од чланова ланца снабдевања. Ради се заправо о субоптималности која наноси штету ланцу снабдевања и која може изазвати поремећаје у тражњи. Зато је неопходно подстицаје за менаџере и предузећа у ланцу дефинисати на основу обрачунског система заснованог на ABC (activity based costing) систему који може елиминисати лажирање извештаја.

6. УЛОГА ЛОГИСТИКЕ У ОПЕРАТИВНОМ СИСТЕМУ АГИЛНОГ ЛАНЦА СНАБДЕВАЊА

У креирању агилног ланца снабдевања од посебне важности је нова логистичка платформа која постаје ресурсна база и извор опција за флексибилно и ефикасно реаговање. Класичан логистички модел (систем) брине о оптималним количинама залиха и локацији. Нова логистичка платформа треба да подржи проширење обима, асортимана, експанзију на нова тржишта, глобално снабдевање, али и „downsizing“, што подразумева и смањење логистичке платформе у случају рецесије (Harrison and Van Hoek, 2002, p. 243).

Унутар предузећа и дуж читавог процеса ланца снабдевања, улога логистике је да подржи све компетенције других функционалних области. Заправо циљ је да се логистика на најефикаснији и најефективнији начин интегрише у оперативни

¹¹ Вредност оваквог концепта потпуно је потврђена у компанији Wal-Mart, највећем малопродајном ланцу на свету.

систем ланца снабдевања и да притом буде важан фактор интеграције процеса и прилагођавања тражњи.

Интегрисана логистика повезује и синхронизује процесе у ланцу снабдевања што је кључно за ефикасност ланца снабдевања. Одлуке које се доносе у ланцу снабдевања представљају оквир за деловање логистике. Трансформације које се дешавају кроз управљање структуром ланца снабдевања, ослоњене су у великој мери на најбољу праксу логистике. Најбоља пракса логистике је важан ослонац и за увођење *lean* система, тако да можемо говорити о *lean логистици* (Bowersox, Closs and Bixby, 2002, p. 32). *Lean* логистика је супериорна подршка у оквиру дизајнираног система, која омогућава кретање и позиционирање материјала, полупроизвода и готових производа, на правом месту, у право време, у правим количинама и квалитету и по најнижим ценама. Оперативни менаџмент логистике брине о кретању материјала и робе почев од набавке, кроз производњу, до тржишта (купаца), у свакој фази додајући вредност. Широм ланца снабдевања, од највеће важности је оперативна синхронизација интерних и екстерних операција тако да је то интегрисан процес који остварује захтеве купаца. Импресиван је пример Dell Computers-а. Основна идеја је била да ће се сваки компјутер направити тачно по спецификацији купца (масовно прилагођавање) и испоручити у најкраћем року. Залиха компоненти није било, већ су компоненте ишле директно у монтажу. Ефекти оваквог пословног модела били су фасцинантни. Добављачи су се врло радо интегрисали у Dell-ов логистички систем прихватајући да снабдевају по канбан систему, јер је посао растао великом брзином.

Логистички процес отпочиње информацијама о купцима, као што су: оперативне информације из продаје, прогнозе, поруџбенице. Ове информације теку кроз ланац (узводно) и оне најбитније претварају се у производни план и у планове набавке. Осим интерне интегрисаности, предузећа морају да интегришу свој процес у ланцу снабдевања, са купцима и добављачима. То се одражава на положај логистике кроз ширу перспективу и контекст заједничког управљања укупним ланцем снабдевања. Логистика има могућност и задатак да повеже и синхронизује укупан процес. Генерална подршка синхронизацији доводи до тога да је и брзина сервисирања и кретања производа такође подршка усклађивању тајминга ланца снабдевања са захтевима тражње.

По природи ствари, тржишна дистрибуција ће бити много више на страни купаца него производња и набавка. Да би се могуће неусаглашености превазишле, и елиминиса сувишне залихе, неопходно је поједноставити процес и анализирати како купци

наручују. Потребно је:¹² 1) усмерити све напоре како би се побољшала тачност прогнозе, 2) заједничким планирањем са купцима смањити максимално неизвесности, 3) дизајнирати циклус тржишне дистрибуције тако да је респонзиван и да је могућа примена и механизма као што је стратегија одлагања финализације. За разумевање динамике циклуса извођења тржишне дистрибуције важно је рећи да се циклус покреће кад купци наруче производ. Одговор дистрибуције мора бити флексибилан и агилан и то је једна од најзначајнијих компетенција логистичког система у ланцу снабдевања.

Без обзира на електронску технологију, оперативне варијације могу се десити као резултат дневних промена и неочекиваних догађаја. Одступања у перформансама времена су могућа у свим фазама и акумулирају се у финалним фазама процеса. *За кашњења биће потребне сигурносне залихе а за рано извршење задатака биће потребни трошкови руковања залихама.* Зато учесници у ланцу снабдевања морају да интегришу своје процесе уклањајући и границе између предузећа, заједнички да планирају и заједнички да имплементирају логистичке операције, како би се остварила синхронизација и елиминисале залихе и непотребни трошкови, а истовремено остварила што већа респонзивност у односу на захтеве купаца.

ЗАКЉУЧАК

Са великим променама у окружењу које се огледају у развоју процеса глобализације, у развоју информатичких и других технологија, у промени понашања потрошача и расту конкуренције, неминовно је дошло и до промене стратегијског прилаза, начина организовања пословања и конкурисања. Промена стратегијског прилаза огледа се у фокусираности управљачког процеса на купце и њихове захтеве. У организационом смислу, предузећа се кооперативно повезују са другим предузећима у интегрисани ланац снабдевања, настојећи да заједничком координацијом остваре вредност за купце и конкурентност.

Повезивање предузећа у асоцијације ланца снабдевања, у турбулентним условима окружења и стално променљивој тражњи, има за циљ интегрисање и оптимизацију пословног процеса, али и остваривање флексибилности и агилности која има стратегијски значај. Способност агилности значи прилагођавања ланца

¹² Исто, стр. 59.

снабдевања кроз организациону структуру, информационе системе и логистичке процесе, како би се искористиле тржишне шансе. Агилни ланац снабдевања је тржишно сензитиван, мрежно базиран, са интегрисаним процесом, и виртуалан.

У условима турбулентног тржишта и променљиве тражње, способност агилности ланца снабдевања потребна је више него икад. Теоријски концепт агилног ланца снабдевања последњих година је довољно разрађен. Међутим, у примени се често појављују тешкоће. Недовољна респонзивност, неуспешна управљачка координација, неприкладно ширење ранга производа и погрешно мерење перформанси – последице су недовољног уважавања становишта купаца у дефинисању вредности коју предузеће треба да створи. За успешну имплементацију агилног ланца снабдевања потребан је респонзиван пословни модел и оперативна ефикасност на високом нивоу. Улога логистике и lean система у операционализацији агилног ланца снабдевања је посебно важна.

ЛИТЕРАТУРА

1. An C., Fromm H. (2005), „*Supply Chain Management on Demand*“, Springer-Verlag Berlin Heidelberg,
2. Барац Н., Миловановић Г., Цветковић С. (2006), „*Стратегијска флексибилност и адаптабилност логистике*“, Други српски семинар „Тил 2006“, Машински факултет, Ниш, 2006. стр. 91-96 (Зборник радова),
3. Bowersox D., Closs D., Cooper Bixby M. (2002), „*Supply Chain Logistics Management*“, McGraw-Hill, Inc., The International Edition
4. Christopher M. (2005), „*Logistics and Supply Chain Management*“, Pearson Education Limited
5. Edited by New S., Westbrook R. (2004), „*Understanding Supply Chains*“, Christopher M., „*Supply Chains: A Marketing Perspective*“, Oxford University Press Inc., New York,
6. Glossy T., Martichenko R., (2005), „*Lean Six Sigma Logistics*“, J. Ross Publishing, Inc., U.S.A.,
7. Harrison A., Van Hoek R. (2002), „*Logistics Management and Strategy*“, Pearson Education Limited,
8. Hugos M.. (2003), „*Essentials of Supply Chain Management*“, John Wiley and Sons, Inc., 2003,
9. Kanji G. K., Wong A. (1999), „*Business Excellence model for supply chain management*“, Total Quality Management, Vol.10, No. 8, 1999, 1147 – 1168,

10. Миловановић Г. (2004), „Тродимензионална природа ефикасности ланца снабдевања“, Економске теме, број 5, 2004,
11. Waters D. (Ed. by) (2007), „Global Logistics – New Directions in Supply Chain Management“, van Hoek R., „Agile supply chain operatin environments“, Kogan Page Limited, London, p. 55-72.

Рад је примљен: 01.10.2012.

Друга верзија рада је примљена: 16.11.2012.

Рад је прихваћен за штампање: 10.09.2013.

УПУТСТВО ЗА ПИСАЊЕ РАДА INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

(Сав текст на српском језику мора бити унет на ћириличном писму. И за текст на српском и за текст на енглеском важи да треба бити унет у фонту Times New Roman.

Page Setup – Margins: Top и Bottom 4,5cm, Left и Right 4,2cm, Paper A4)

(Entire text in English must be typed in Times New Roman.

Page Setup – Margins: Top and Bottom 4,5cm, Left and Right 4,2cm, Paper A4)

НАСЛОВ РАДА(Велика слова, **Bold, Font 14,** **Alignement: Centred, максимално 3 реда)**

**TITLE IN ENGLISH (Capital Letters, Bold, Font 10, Alignement Centred,
Maximum 3 rows)**

(If text is in English – Title in English should be typed in
Capital Letters, Bold, Font 14, and Alignement: Centred, max.
three rows; *no text in Serbian needed*)

Име аутора¹ (не уносити титуле), (Bold, Font 12, Centred)

Институција на којој је аутор запослен, град (држава) (Font 12)

(Име коаутора (не уносити титуле), (Bold, Font 12, Centred)

Институција на којој је аутор запослен, град (држава) (Font 12)

**Author Name² (no titles such Ph.D., Professor or similar, please),
(Bold, Font 12, Centred)**

Institution, City, Country (Font 12)

**(Co-author Name (no titles such Ph.D., Professor or similar, please),
(Bold, Font 12, Centred)**

Institution, City, Country (Font 12))

Сажетак: Не би требало да има више од дванаест редова (*italic, font 10*).
У сажетку навести по реченицу објашњења сваког поглавља, предмет
истраживања, циљ истраживања, хипотезе од којих се пошло у истраживању,
коришћене методе. *Обавезан је и превод сажетка на енглески или руски језик.*

Кључне речи: Кључне речи одвојене зарезом (не мање од три нити више од пет)
(*italic, font 10*)

Abstract: Abstract should not be longer than twelve rows (*italic, font Times New Roman
10 pts*). In abstract should be one sentence of following elements: explanation of each
chapter, subject of research, aim of research, hypothesis, methods/models used in
research. No text in Serbian is needed if text is in English.

Keywords: Keywords (not less than three nor more than five), each separated by comma
(*italic, font 10*)

¹ e-mail адреса

² e-mail address

1. НАСЛОВИ
(Велика слова, **Bold, Font 12, Centered**, испред и иза наслова
оставити по један празан ред)
1. HEADLINES
(**Capital Letters, Bold, Font 12, Centered**, before and after the
title one blank row)

Рукопис би требало да буде обима 10-15 страна (Миленковић, 2013, стр. 8). Текст не би требало да има размак између пасуса, а пасуси би требало да буду као овај. (Font Times New Roman 12pt, Alignment: Justified, First line 1,27cm, Line spacing: Single).³

Manuscript should be 10-15 pages long. No blank rows between paragraphs. Paragraphs should be like this one. (Font Times New Roman 12pt, Alignment: Justified, First line 1.27cm, Line spacing: Single).⁴

Табеле и графикони треба **изнад (Bold, Font 12, Centred)** да буду обележени бројем и насловом, а извор **који је обавезан** треба написати **испод** табеле односно графикана (font 10, centred).

Tables and Graphs should be titled **above (Bold, Font 12, Centred)**, should be numbered; source that is mandatory should be stated under the Table/Graph(font 10, centred).

У закључку навести резултате истраживања.

In the conclusion results of the research should be stated.

ЛИТЕРАТУРА (Велика слова, Bold, Font 12, Centred)

(наведени су примери цитирања (наслови *искошено*) (чланци из часописа, публикација и са саветовања, година издања у загради, на другом месту, а *наслови ЧАСОПИСА се пишу искошено*)

LITERATURE (Capital letters, Bold, Font 12, Centred)

(examples: (articles from the magazines, publications should be quoted, with the year in parentheses, at the second position; titles *italic*) (APA)

1. BIS (2006). *Core Principles for Effective Banking Supervision*. Basel Committee on Banking Supervision, Basel.
2. Rose, P. & Hudgins, S. C. (2013). *Банкарски менаџмент и финансијске услуге*. Дата статус, Београд.
3. Smith, J. (2013). Styles of Management. *Journal of M.*, 2(2), 45-54.

³ фусноте (Font 10, без уравниања) би требало користити само када је неизбежно. Када се наводи литература, онда се то ради истим редоследом као и на списку коришћене литературе (на крају рада) **са обавезним бројем странице на крају**. Пример: Перић, С. (2012). *Економија*. Научна књига, Београд, стр. 222

⁴ Footnotes (Font 10, no alignment). When literature is cited, it should in the same order like in the list of references (at the end of the paper), *with the number of page at the very end*. Example: Peric, S. (2012). *Economics*. John Wiley&Sons, New York, p. 2

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

33

ЕКОНОМСКИ погледи : часопис за питања
економске теорије и праксе = Economic
outlook : magazine for economic theory and
practice matters / главни и одговорни уредник
Иван Миленковић. – Год. 1, бр. 1 (јан./март 1999)-
. – Косовска Митровица : Научно-истраживачки центар
Економског факултета Универзитета у Приштини,
1999- (Краљево : Кварк). - 24 cm

Четири пута годишње. – Друго издање на другом
медијуму: Економски погледи (Online) = ISSN
2334-7570
ISSN 1450-7951 = Економски погледи
COBISS.SR-ID 65640962

