

**CENTAR ZA EKONOMSKA I FINANSIJSKA ISTRAŽIVANJA
BEOGRAD**



ODITOR

Časopis za menadžment, pravo i finansije

9.

Časopis je kategorizovan za 2018. godinu kao M53 od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije, indeksiran na ERIH PLUS i HEINONLINE listi časopisa kao i SCIndeks citatnoj bazi

Časopis ODITOR
(M53, ERIH C - vrhunski nacionalni časopisi)

Beograd, Vol. V, Br. 03/2019.

Izdavač – Publisher
CENTAR ZA EKONOMSKA I FINANSIJSKA ISTRAŽIVANJA
Lomina br. 2, 11000 Beograd
Tel. +381694979205
www.cefi.edu.rs
<http://vsem.edu.rs/oditor/>

Suizdavači:
Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, Republika Srpska, Bosna i
Hercegovina
Visoka škola EPOHA Beograd, Republika Srbija
Visoka škola za menadžment i ekonomiju Kragujevac, Republika Srbija
Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Republika Srbija
Poslovni i pravni fakultet, Mladenovac, Republika Srbija

ISSN 2217- 401X
ISSN 2683-3476 (Online)

PRESEDNIK SAVETA – PUBLISHING COUNCIL PRESIDENT
Prof. dr Dragomir Đorđević

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK – EDITOR IN CHIEF
Prof. dr Slavko Vukša

Izdavački savet – Publishing Council
*prof. dr Dragomir Đorđević, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment,
Novi Sad, R. Srbija*
*prof. dr Čedomir Ljubojević, Visoka škola modernog biznisa, Beograd, R.
Srbija*
*prof. dr Duško Jovanović, Visoka škola za menadžment i ekonomiju,
Kragujevac, R. Srbija*
*prof. dr Radovan Klincov, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, R.
Srpska, BiH*
prof. dr Aleksandar Prnjat, Univerzitet Alfa BK, Beograd, R. Srbija
prof. dr Milija Bogavac, Poslovni i pravni fakultet, Mladenovac, R. Srbija
*prof. dr Branislav Jakić, Fakultet za primenjeni menadžment ekonomiju i
finansije, Beograd, R. Srbija*

Međunarodni recenzentski redakcijski odbor – International Review Editorial Board

prof. dr Slavko Vukša, Visoka škola za menadžment i ekonomiju, Kragujevac,
R. Srbija

Prof. dr Bogdan Ilić, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, R. Srpska,
Bosna i Hercegovina

Prof. dr Rosa Andžić, Visoka škola za menadžment i ekonomiju, Kragujevac,
R. Srbija

prof. dr Dragomir Đorđević, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe, Novi Sad,
R. Srbija

prof. dr Branislav Jakić, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i
finansije, Beograd, R. Srbija

prof. dr Ivan Milojević, Vojna akademija, Beograd, R. Srbija

prof. dr Svetlana Ignjatijević, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment,
Novi Sad, R. Srbija

Ph.D Nikola Gradojevic, associate professor Department of Economics and
Finance, University of Guelph, Canada

doc. dr Bojan Savić, Poljoprivredni fakultet, Univerziteta u Beogradu, R. Srbija

prof. dr Drago Cvijanović, Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja,
R. Srbija

prof. dr Ljubiša Dabić, Visoka škola za menadžment i ekonomiju, Kragujevac,
R. Srbija

Ph.D Janez Potocnik, Ministarstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo,
Republika Slovenia

prof. dr Snežana Krstić, Vojna akademija, Beograd, R. Srbija

prof. dr Predrag Jovićević, Fakultet za primenjeni menadžment ekonomiju i
finansije, Beograd, R. Srbija

prof. dr Miljojko Janošević, Vojnomedicinska akademija, Beograd, R. Srbija

Ph. D., Goran Buturac, Full professor and Scientific Adviser, Zagreb, School of
Economics and Management, Croatia, Institute of Economics, Zagreb, Croatia

Ph. D., Cristina Pocol, Associate Professor, University of Agricultural Sciences
and Veterinary Medicine of Cluj Napoca, Romania

Ph. D., Daniele Cavicchioli, Assistant Professor, Università degli Studi di
Milano, Department of Economics, Milano, Italy

prof. dr Vidoje Moračanin, Poslovni i pravni fakultet, Beograd, R. Srbija

doc. dr Milan Mihajlović, Vojna akademija, Beograd, R. Srbija

prof. dr Gordana Ljubojević, Visoka škola modernog biznisa, Beograd, R. Srbija

prof. dr Jozefina Beke Trivunac, Univerzitet Alfa BK, Beograd, R. Srbija

doc. dr Marjan Mirčevski, Vojnomedicinska akademija, Beograd, R. Srbija

prof. dr Anđelka Aničić, Visoka poslovna škola „Čačak“, Beograd, R. Srbija

prof. dr Ilija Šušić, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, R. Srpska, Bosna i Hercegovina

prof. dr Boško Nadoveza, Evropski univerzitet, Brčko, Bosna i Hercegovina

doc. dr Nikola Milenković, Visoka škola za menadžment i ekonomiju, Kragujevac, R. Srbija

doc. dr Marija Knežević, Visoka škola EPOHA, Beograd, R. Srbija

Lektor – Proofreader

Slobodan Vukoje, Beograd, R. Srbija

Tehnički urednik - Technical editor

Branislav Jovanović, Kragujevac, R. Srbija

Časopis izlazi tri puta godišnje – The magazine is published three times a year
(april, avgust, decembar)

SADRŽAJ ČASOPISA BROJ 03/2019

EKONOMSKI POKAZATELJI POSLOVANJA I ŽIVOTNI STANDARD STANOVNIŠTVA, KAO POTENCIJALNI FAKTORI, ZA FRANŠIZNE OPERACIJE U SEKTORU USLUGA I TRGOVINE	6
<i>Anar Hasanov</i>	
EFEKTI INVESTICIJE – MAKSIMALNE CENE U AUKCIJSKOJ TRGOVINI.....	25
<i>Nedeljko Prdić</i>	
ANALIZA ULOGE PROJEKTOG MENADŽERA U UPRAVLJANJU ISTRAŽIVAČKO-RAZVOJNIM PROJEKTOM.....	38
<i>Ivana Jolović, Dušan Bobera</i>	
TRŽIŠTE KAPITALA U SRBIJI.....	53
<i>Sanja Bakić</i>	
MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U FUNKCIJI STICANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI U BANKARSTVU	65
<i>Nevena Jolović</i>	
PRAVILA TEHNIČKE PRIPREME RADOVA.....	79

EKONOMSKI POKAZATELJI POSLOVANJA I ŽIVOTNI STANDARD STANOVNIŠTVA, KAO POTENCIJALNI FAKTORI, ZA FRANŠIZNE OPERACIJE U SEKTORU USLUGA I TRGOVINE

*Anar Hasanov*¹

doi:10.5937/Oditor1903006H

Originalni naučni rad

UDK:

330.552:338.46

330.552:339.1

339.187.44

Apstrakt

Rad analizira osnovne elemente ekonomske efikasnosti franšiza u oblasti trgovine i usluga u Srbiji. Analizirani su osnovni ekonomski pokazatelji uspešnosti, koji uključuju payback period, an accounting rate of return, net present value, profitability level and break-even analysis. Spoljašnji faktori koji utiču na ukupno poslovanje, posebno izbor lokacija, analiziran je preko uticaja životnog standarda stanovništva. Izračunavnaja i analize urađene su na osnovu bilansnih podataka pojedinih franšiza i statističkih podataka o kretanjima životnog standarda za pojedine gradove i regione u Republici Srbiji.

Broj stanovnika i životni standard pokazao se kao značajan faktor pri poslovnom odlučivanju. Poslovni objekti mogu se opravdano otvoriti na područjima sa prosečnim brojem stanovnika od oko 3,33 % od ukupnog broja stanovnika. U regionima i gradovima sa manjim procentom naseljenosti opravdano je otvarati franšize ukoliko se nalaze na lokacijama sa velikom frekvencijom kao što su auto-putevi i, ili turističke destinacije.

Značajno je istaći da je za menadžment pored svih analiziranih pokazatelja veoma važno održavanje standarda koje uključuje prepoznatljiv izgled, ponudu standardnog kvaliteta, dobro obučeno osoblje i sve ostalo što brend nosi sa sobom.

Ključne reči: *franšiza, osnovni elementi franšiznih ugovora, ekonomski pokazatelji poslovanja, životni standard stanovništva, regresiona analiza.*

JEL: M21

Uvod

Osnovni cilj rada jeste da se pokažu značaj i uloga internih i eksternih analiza u oceni franšiza u Srbiji. Prva analiza se bavi izračunavanjem osnovnih ekonomskih pokazatelja o uspešnosti, profitabilnosti kompanija i povraćaju

¹ dr Anar Hasanov, član IFSPD Balkan Branch Office Representative iz Azerbejdžana, Telefon: +38162648888, e-mail: sandrabogunovic94@gmail.com

uloženih investicija. Druga analiza bavi se eksternim faktorom, odnosno, kako i na koji način životni standard stanovništva utiče na šanse otvaranja novih franšiza u Srbiji u oblasti usluga i trgovine. Rezultati veoma jasno pokazuju uslovljenost i uticaj životnog standarda na uspešnost i ekonomsku efikasnost, posebno izbor za lokaciju potencijalne franšizne operacije. Izračunavanja su urađena na osnovu analize baze podataka koje su formirane u prvom slučaju preuzimanjem bilansih podataka pojedinih franšiza. Druga analiza je urađena na osnovu statističkih podataka za pojedine gradove i regione u Republici Srbiji.

U tekstu je dat pregled literature, posebno stavovi i mišljenja koji ukazuju na značaj praćenja ključnih indikatora poslovanja, povraćaj investicija i procenu širih ekonomskih pokazatelja o ekonomiji zemlje i kretanju životnog standarda stanovništva. Metodologija izračunavanja ekonomskih pokazatelja poslovanja i uticaj životnog standarda su univerzalni i mogu se koristiti na primeru bilo koje zemlje, regiona ili oblasti.

Franšizne operacije i isprepleteni ciljevi međunarodnih korporacija i domaćih kompanija

U poslovnim operacijama potpisivanja i započinjanja franšiza prožimaju se isprepleteni ciljevi međunarodnih korporacija i domaćih kompanija. Delaney (2019) ističe da je osnovni cilj međunarodnih kompanija kod potpisivanja ugovora o franšizi strateški način za smanjenje zavisnosti od domaće potražnje i rast novih, budućih prihoda i profitnih centara širom sveta. Širenje brenda globalno putem franšizinga uključuje nizak rizik, zahteva minimalna ulaganja i nudi ogroman potencijal za povećanje kapaciteta. Za razliku od njih, domaće kompanije traže: (1) renomirani brend koji za kupca znači garanciju proizvoda i omogućava mu da se oseća kao kod kuće bilo gde da se nalazi u svetu. Zbog toga franšizni sistem vodi brigu o tome kome će poveriti svoju franšizu, jer dovoljna je jedna poslovna jedinica koja loše posluje pa da nanese velike štete; (2) jednostavan, atraktivan proizvod ili uslugu koja treba da se fokusira na proizvode koji nisu kratkog veka, kod kojih prilikom prodaje ne postoje velike oscilacije u obimu i prihodima tokom godine; i (3) prepoznatljiv, razrađen poslovni sistem od koga domaća kompanija ili preduzetnik stiče pravo na korišćenje brenda, proizvoda ili usluge, kao i višegodišnje iskustvo davanja franšize.

Uzajamna povezanost franšiznih operacija za davanje i primanje jeste zajednički uspeh koji se meri rastom prodaje, dobrim ugledom, očuvanjem brenda i posebno, dugoročnim perspektivama rasta i razvoja. Međutim, zajednički cilj često je rezultat dugih, komplikovanih i striktno potpisanih i preuzetih obaveza. U vezi s time, veoma je važno, kako Stanton (2019) navodi da je „franšiza atraktivna opcija za preduzetnike zbog procesa „ključ u ruke“, uspostavljenog brenda i dokazanog iskustva celog sistema.” Ipak, svaki

preduzetnik ili korisnik franšize mora biti svestan sledećih pet pitanja: (1) da li potpisani ugovori, aranžmani ili franšizno poslovanje može da bude profitabilan biznis; (2) da li se znaju i mogu li da se identifikuju i saznaju ključni pokazatelji performansi – KPI, koji mere osnovne procese i faktore uspeha i istovremeno pomažu da se razume kompletan posao franšize, odnosno da se identifikuju osnovni pokretači uspeha; (3) da li su identifikovani i procenjeni stanje industrije i tržišni uslovi; (4) da li su izabrani poslovni aranžmani koji se znaju i razumeju i (5) da li se poseduju efektne i razvijene menadžerske funkcije u glavnim oblastima upravljanja, kao što su marketing, HRM, ITC, nekretnine i dnevne poslovne operacije.

Kao što se vidi, veoma je važno da se svaki aspekt, faktor i poslovna relacija dva partnera realno definišu, da se globalni aspekt i uspeh brenda svede i vidi u prizmi lokalne ekonomije, navika, kulture poslovanja i posebno, navika i ponašanja lokalnih potrošača. Franchising World (2019) naglašava i definiše dobru praksu za poboljšanje poslovanja franšize. Praktični i efektni pristupi unapređenju poslovanja su: (1) procena trendova i identifikovanje oblasti za poboljšanje su ključ za uspeh i maksimiziranje profitabilnosti. Prvo što treba uraditi jeste identifikovati podatke koji su potrebni da se razume kako da se radi i gde se može poboljšati poslovanje; (2) proceniti trendove, merila i upoređenja sa ostalim korisnicima franšize; (3) izmeriti i maksimizirati performanse, kao što su ključni indikatori performansi – KPI i pritom, da se podele podaci sa zaposlenim kako bi se povećala njihova uloga, obaveza vizija i nivo odgovornosti. Druge akcije mogle bi da budu da se praćenjem performansi zaposlenih odgovori na pitanja – kako može da se poboljša efikasnost kompanije uopšte i posebno efikasnost zaposlenih; identifikuje tražnja za proizvodima i uslugama, te da se istraže navike i preferencije stanovništva. Osim toga, veoma je važno da se znaju podaci o efikasnosti i povraćaju investicija, sezonski uticaj na prodaju, kretanje relevantnih cena ostalih proizvoda i troškovi režija; i (4) precizno definisanje relevantnih i validnih pokazatelja uspešnosti na svim franšiznim lokacijama. Postaviti cilj, izmeriti navedenu metu i analizirati te rezultate kako bi se dobili očekivani rezultati koje će proći svaki korisnik franšize.

Savremeno tržišno poslovanje prožimaju radikalne i kompleksne kvalitativno-kuantitativne promene koje dovode do potpuno novih zahteva u svim područjima života i rada individua, preduzeća i nacionalnih privreda. Tehnički progres i tehnološki napredak uslovljavaju kontinuirani rast i razvoj postojećih oblasti privređivanja, kao i pojavu novih privrednih grana, što dalje dovodi do „aranžiranja“ novog stanja na svetskom, regionalnom i loklanom tržištu. Unapređenje postojećih oblasti privređivanja, kao i razvoj novih oblasti implicira potrebu za novim polugama i pokretačima, kako u sferi finansijskog delovanja, tako i u oblasti odgovarajuće pravne regulative i usklađivanja tih novih odnosa. Nastaju novi poslovni modaliteti i novi načini povezivanja među

učesnicima na tržištu, koji zahtevaju nove oblike finansiranja za nesmetano funkcionisanje. Trend stalnih promena, prouzrokovan nesigurnim stanjem na tržištu, kreira nove „stimulanse“ razvoja koji direktno podstiču rast i razvoj privrede, čiji pozitivni efekti dovode do šireg društvenog blagostanja.

Kao plod traženja optimalnog rešenja za proširenje tržišta i pronalaženja novih šansi, osim merdžera i akvizicije, nastao je novi, atipični oblik finansiranja na tržištu – franšizing. Smisao nastanka franšizinga proizlazi iz činjenice da je pravo korišćenja imovine vrednije od samog vlasništva nad imovinom. Samo vlasništvo nad kapitalom, kao društvenim odnosom koji omogućava da se novčana sredstva oplođuju, nije najvažnija stavka u poslovanju, već „ustupanje“ njegovog korišćenja u funkciji produkovanja i uvećanja kapitala. Franšizing se bazira na poslovnoj filozofiji da je „vlasništvo izuzetan luksuz“. Franšizno poslovanje je vid poslovnog integrisanja u kojem se eksplicitan i uspešan poslovni koncept transformiše na neku drugu organizaciju. Time se apsorbuju raspoložive sposobnosti i sredstva.

Franšizing je široko zastupljen koncept poslovne saradnje koji predstavlja stimulans za razvoj preduzetničkog potencijala i ekonomije. On doprinosi stimulisanju preduzetnika sa nedovoljnim iskustvom da započnu sopstveni preduzetnički poduhvat i tokom vremena steknu zavidnu tržišnu poziciju. Davalac franšize ulaže svoj početni kapital, znanje i iskustvo, a primalac franšize daje svoj doprinos kroz dodatno ulaganje kapitala, poslovnog iskustva stečenog kroz poslovanje na raznim tržištima. Užiivaoci franšizinga koriste razrađeni poslovni sistem, samim tim posao poprima dimenzije manje rizičnog biznisa.

Zbog niza pogodnosti koje pruža podjednako korisnicima i davaocima sistema, franšizing je u fazi ekspanzije u svetu. Sinonim za franšizing na svetskom nivou svakako predstavljaju američki restorani brze hrane McDonald's koji širom sveta pružaju identične usluge. Aktuelnosti ove teme svakako doprinosi činjenica da franšizni sistemi utiču na otvaranje velikog broja poslovnih jedinica u kratkom roku, što doprinosi otvaranju novih radnih mesta i angažovanju domaćeg kapitala, a to je od posebnog značaja u zemljama u razvoju.

Franšize i strategija prilagođavanja lokalnim prilikama i potrebama

World Franchising (2019) definiše franšize kao „sistem komercijalizacije proizvoda i, ili usluga i, ili tehnologije, koji se zasniva na bliskoj i kontinuiranoj saradnji preduzeća, pravno i finansijski posebnih i nezavisnih, franšizera i njegovih franšizanata, pri čemu franšizer odobrava svojim franšizantima pravo i nameće obavezu da vode preduzeće u saglasnosti sa konceptom franšizera. Tako ustupljeno pravo ovlašćuje i obavezuje franšizanta, u zamenu, za direktnu

ili indirektnu finansijsku nadoknadu da koristi obeležje i, ili marku proizvoda i, ili usluge, znanja (know-how) i druga prava intelektualne svojine, potpomognut kontinuiranim obezbeđivanjem komercijalne i, ili tehničke pomoći u okviru i za vreme trajanja pisanog ugovora o franšizingu, zaključenog između stranaka u tom cilju.“

Za razliku od prethodne definicije franšize Brown (2019) definiše ugovor o franšizingu kao „usmeni ili pismeni sporazum za određeno ili neodređeno vreme, kojim jedno lice ustupa drugom licu da upotrebljava firmu, uslužni znak, ili drugo obeležje, i u okviru koga postoji zajednički interes u plasiranju robe ili usluga na veliko, na malo, u zakup ili na drugi način pod tom licencom.“ Naglasak se daje na zajedničkom interesu u plasiranju roba ili usluga i zajedničkom rastu i razvoju.

Iz prethodno navedenih definicija zaključujemo da je franšiza model ugovorne saradnje između pravno nezavisnih subjekata pri kome „lidersko“ preduzeće daje na korišćenje svoje licencirano pravo da njegove proizvode i usluge prodaju mala ili srednja preduzeća, koristeći se pri tome njegovom robnom markom kao i njegovim zavidnim iskustvom pri obavljanju delatnosti. Franšizing je proveren način da mala i srednja preduzeća uspeju u poslovanju koristeći se tuđim iskustvima i znanjima u vođenju datog posla.

Tri osnovna elementa svakog franšiznog ugovora jesu:

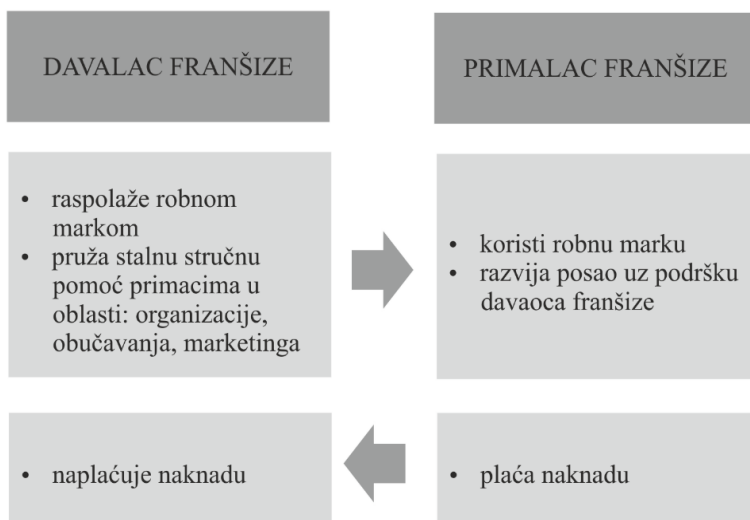
- Renomirani brend – on za kupca znači garanciju proizvoda i omogućava mu da se oseća kao kod kuće bilo gde da se nalazi u svetu. Upravo zbog toga franšizni sistem vodi brigu o tome kome će poveriti svoju franšizu, jer dovoljna je jedna poslovna jedinica koja loše posluje da nanese velike štete;
- Jednostavan, atraktivan proizvod ili usluga – treba se fokusirati na proizvode koji nisu kratkog veka, kod kojih prilikom prodaje ne postoje velike oscilacije u obimu i prihodima tokom godine;
- Prepoznatljiv, razrađeni poslovni sistem – preduzetnik kupujući franšizu stiče pravo na korišćenje brenda, proizvoda ili usluge, kao i višegodišnje iskustvo davaoca franšize.
- Naknada za korišćenje.

Pojavu svake firme koja je spremna da putem franšiznih poslova širi svoju mrežu, treba videti kao priliku za veliki broj malih i srednjih preduzeća. Posmatrano sa preduzetničkog aspekta to znači mogućnost za otvaranje vlastitog posla uz brži i jednostavniji ulazak na tržište ponude, smanjen poslovni rizik i primerenu dobit u poslovanju, kao i brže vreme povrata uloženog kapitala.

Franšizne poslove prati smanjen tržišni i finansijski rizik, jer već stečeni ugled davaoca franšize, uz razvijen marketinški sistem olakšava njihov prodor na tržište uz veoma mali stepen sopstvenog ulaganja. Franšizing predstavlja paket prava koji obuhvata: marku, dizajn, znanje i stalnu podršku koju davalac franšizinga ustupa primaocu uz odgovarajuću nadoknadu i uz obavezu da se ne naruše prava ni jedne od stranaka. Ulazak u preduzetništvo putem franšize je otpočinjanje sopstvenog poslovanja, koje ne znači prepuštenost samom sebi jer franšizing pruža kompletni oprobani sistem poslovanja, robnu marku, priručnike, obuku, opremu i ostale usluge podrške.

Pored svih prednosti, mora se spomenuti i druga strana franšizing poslovanja, a to je činjenica da je profit u franšizi manji nego profit koji bi se ostvario u vlasništvu. Budući davalac franšize mora da se nosi sa neizbežnim problemima komunikacije i rada sa primaocima franšize. Početno ulaganje može biti skupo za potencijalnog privrednog subjekta, ali dugoročno rešava problem širenja poslovanja, kao i problem nedostatka tri osnovna faktora za poslovanje: vreme, novac i motivisana kadrovska struktura.

Slika 1: Osnovni pojmovi franšizinga



Na osnovu slike jasno se vidi da franšizing podrazumeva ustupanje od strane davaoca franšize postojećeg uspešnog modela poslovanja drugoj firmi – primaocu franšize. Korisnik franšize plaća novčanu nadoknadu i poštuje ugovorene standarde ponašanja.

The balance small business (2019) posebno podvlači da svaki franšizni sistem ima jednu jedinstvenu franšiznu ponudu, ali otvaranje i upravljanje sistemom pojedinačnih vlasnika, retko će i možda neće nikada biti kao što se predviđalo, ugovorilo i potpisalo. Zbog toga je važno da strateške i operativne poslovne

odluke počivaju na specifičnostima i prilikama koje vladaju u regionu ili lokalnoj zajednici gde se otvara nova franšiza. Samo na taj način, moguće je osmisлити sopstvenu franšiznu ponudu i imati dogovarajući poslovni slučaj koji će omogućiti da se realno privuče i proširi sopstveni sistem franšize onako kako se i planiralo. Potrebno je osigurati usklađenost sopstvene ponude franšize, pravnih ugovora, naknade i struktura podrške sa dugoročnom strategijom razvoja i posebno, marketinškom strategijom ukoliko se žele postići planirani rezultati.

Franšize u Srbiji - Osnovni elementi uspeha i ekonomski pokazatelji poslovanja

Osnovni cilj svake kompanije pa i franšize, kao preduzetničkog modela, jeste profitabilno poslovanje. Franšizno poslovanje predstavlja investiciono ulaganje koje podleže ekonomskoj proceni i vrednovanju isplativosti. Franšizna ulaganja su složeni poslovni poduhvati koji zahtevaju angažovanje finansijskih sredstava i čija realizacija traje duži vremenski period. Da bi se projekat ocenio kao uspešan poslovni poduhvat i da bi se obezbedila prelomna tačka profitabilnosti u povoljnom roku, u oceni isplativosti projektnog rešenja snažnu podršku daje cost-benefit analiza.

Postoji nekoliko metoda za procenu efikasnosti investicionih projekata. Zajedničko im je što se svi baziraju na proceni i upoređivanju obima izvršenih investicija i budućih ekonomskih koristi po osnovu tih investicija. Pri ocenjivanju ulaganja u franšizu polazimo od najjednostavnije metode vrednovanja – perioda povraćaja.

Period povraćaja (Payback Period) predstavlja broj godina koji je potreban da projekat svojim prinosima pokrije izvršeno inicijalno ulaganje, to jest period u kome će se suma novčanih priliva izjednačiti sa inicijalnim odlivom. Kalkulacija perioda povraćaja zasniva se na predviđanju neto novčanih tokova za prvih nekoliko godina i poređenju njihove akumulirane vrednosti sa investicionim odlivima. Ovaj investicioni kriterijum ne zahteva diskontovanje novčanih tokova, po čemu se ogleda njegova prednost. On je najjednostavniji indikator koji ukazuje na likvidnost posmatrane investicije, jer pokazuje dužinu „povezanosti“ finansijskih sredstava u projektu. Njime ne možemo utvrditi stvarnu rentabilnost investiranog projekta. Period povraćaja izračunava se korišćenjem formule

$$PP = \frac{\text{Vrednost inicijalne investicije (II)}}{\text{Godišnji novčani priliv (CF)}}$$

Važno je istaći da je za potrebe analize koja sledi urađena projekcija vrednosti investicija i novčanih priliva, na osnovu podataka o poslovanju posmatranih

kompanija za 2018. godinu iz finansijskih izveštaja koji su dostupni na veb-sajtu Agencije za privredne registre. Projektovana vrednost investicije je izračunata kao količnik ukupne investirane imovine i broja poslovnih objekata, dok je projekcija novčanih priliva izračunata kao količnik novčanih tokova iz poslovne aktivnosti i broja poslovnih objekata.

Tabela 1. Period povraćaja za nekoliko vodećih franšiza u Srbiji

	Mc Donalds	Uniqua	Trafika	Dve šmizle
1.Vrednost investicije (u €)	1.000.000	7.500	1.500	6.000
2.Projektovani novčani prilivi (u €)	200.000	3.000	3.000	2.000
Period povraćaja (1/2)	5	2	0,5	3

Izvor: Proračuni urađeni na osnovu podataka koji su preuzeti od Agencije za privredne registre, kojima je moguće pristupiti na:

<http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI/FiDetails/?mbr=07092652&rnd=DCED98E09333DBBC9745603EFC8611D90A5058F4>, [Pristupljeno: 20. maja 2019.].

Kriterijum za prihvatanje ulaganja u datu franšizu je period povraćaja koji je niži od unapred definisanog standarda.

Koeficijent efikasnosti investicija, poznatiji kao računovodstvena stopa prinosa (Accounting Rate of Return). Drugi metod za evaluaciju investicija predstavlja relativni odnos računovodstveno projektovanog dobitka koji se očekuje i prosečnog iznosa investicija. Koeficijent efikasnosti investicija izračunava se korišćenjem formule:

$$ARR = \frac{\text{Prosečan godišnji profit}}{\text{Prosečan iznos investicija}}$$

Kriterijum za pozitivno ocenjivanje investicionog projekta predstavlja računovodstvena stopa prinosa koja je viša od očekivanog prinosa. Za obračun ARR pretpostavljamo da su tokovi rentabiliteta ekvivalentni novčanim tokovima.

Tabela 2 Prikaz koeficijenta efikasnosti investicija za nekoliko vodećih franšiza u Srbiji

	Mc Donalds	Uniqua	Trafika	Dve šmizle
1.Vrednost investicije (u €)	1.000.000	7.500	1.500	6.000

2.Projektovani novčani profit (u €)	200.000	3.000	3.000	2.000
Period povraćaja (2/1)	20%	50%	200%	33%

Izvor: Proračuni urađeni na osnovu podataka koji su preuzeti od Agencije za privredne registre, kojima je moguće pristupiti na:

<http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI/FiDetails/?mbr=07092652&rnd=DCED98E09333DBBC9745603EFC8611D90A5058F4>, [Pristupljeno: 20. maja 2019.].

Osnovni nedostatak prethodne dve metode za ocenu investiranja je zanemarivanje vremenske vrednosti novca.

Metod neto sadašnje vrednosti (NPV – Net Present Value) predstavlja razliku između sadašnje vrednosti neto novčanog toka od eksploatacije projekta i kapitalnog izdatka učinjenog u tom projektu. Najčešće se kao standardna stopa prinosa koristi diskontna stopa pomoću koje se budući novčani tokovi svode na sadašnju vrednost.

$$NSV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - CF_0$$

Dinamičke metode rangiranja investicionih projekata respektuju koncept vremenske vrednosti novca. Ovaj koncept objašnjava se tvrdnjom da dinar danas vredi više od dinara koji će biti primljen sutra ili bilo kada kasnije. To se obrazlaže shvatanjem da dinar danas može biti odmah uložen u posao kako bi se ostvario prinos od njegove upotrebe.

Tabela 3. Neto sadašnja vrednost za nekoliko vodećih franšiza u Srbiji

	Mc Donalds	Uniqua	Trafika	Dve šmizle
NSV	544.200	15.663	21.663	9.442

Izvor: Proračuni urađeni na osnovu podataka koji su preuzeti od Agencije za privredne registre, kojima je moguće pristupiti na:

<http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI/FiDetails/?mbr=07092652&rnd=DCED98E09333DBBC9745603EFC8611D90A5058F4>, [Pristupljeno: 20. maja 2019.].

Za obračun NSV korišćena je pretpostavljena diskontna stopa od 5% u periodu od deset godina.

Pravilo za odlučivanje glasi: ako je NSV veća od nule, projekat treba prihvatiti. Ovaj metod se smatra posebno pogodnim za ocenu investicionih projekata sa sukcesivnim ulaganjima u nekoliko faza.

Indeks profitabilnosti za razliku od prethodnog metoda relativizira rentabilnost izražavajući je u procentima:

$$\text{Indeks profitabilnosti} = \frac{\text{Sadašnja vrednost neto novčanog toka}}{\text{Sadašnja vrednost kapitalnih izdataka}}$$

Projekat se smatra isplativim ako je IP veći od jedan jer je sadašnja vrednost priliva veća od sadašnje vrednosti odliva.

Tabela 4. Prikaz indeksa profitabilnosti za nekoliko vodećih franšiza u Srbiji

	Mc Donalds	Uniqua	Trafika	Dve šmizle
Indeks	1,54	3,09	15,44	2,57

Izvor: Proračuni urađeni na osnovu podataka koji su preuzeti od Agencije za privredne registre, kojima je moguće pristupiti na:

<http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI/FiDetails/?mbr=07092652&rnd=DCED98E09333DBBC9745603EFC8611D90A5058F4>, [Pristupljeno: 20. maja 2019.].

Donja tačka rentabilnosti predstavlja analizu finansijske uspešnosti razmatranog posla, izvodi se iz računa rentabilnosti koji treba da prikaže da li je neki projekat finansijski isplativ. U okviru računa rentabilnosti poseban značaj se pridaje utvrđivanju nivoa prelomne tačke, koji ukazuje na potreban nivo prihoda neophodan za pokriće ukupnih troškova poslovanja.

$$\text{CVP} = \frac{\text{Ukupni fiksni troškovi}}{\text{Stopa kontribucionog rezultata}}$$

Sve primenjene ekonomske metode obračuna investicionih projekata ukazuju da posmatrana franšizing ulaganja treba prihvatiti jer ne zahtevaju dugačak period povraćaja investiranog kapitala i sprovedeno budžetiranje, i na osnovu iskustva već otvorenih franšiza pokazuje se da su ulaganja rentabilna u planiranom periodu od deset godina.

Različiti oblici rizika mogu uticati na očekivani ishod jednog investicionog projekta. Sam rizik podrazumeva verovatnoću ostvarenja nekog događaja koji ne želimo, što bi za primenjenu investiciju značilo da se dogodi gubitak u budućnosti usled nedovoljnih, slabo dostupnih ili čak netačnih informacija prilikom odlučivanja o samoj investiciji. Radi upravljanja rizikom potrebno je analizirati sve potencijalne pretnje koje mogu da utiču na profitabilnost investicije u budućnosti. Jedan od faktora koji determiniše implementaciju investicionog projekta pokretanja franšize je životni standard stanovnika jedne zemlje, oblasti ili grada u kome bi potencijalna investicija bila pokrenuta. U

mnoštvu pokazatelja životnog standarda, ističe se prosečna mesečna zarada stanovnika.

Franšize – rentabilno poslovanje i životni standard stanovnika u Srbiji

Analiza koja sledi treba da ispita da li životni standard stanovnika u Srbiji omogućava rentabilno poslovanje u svim delovima zemlje. Za potrebe analize podataka (testiranja hipoteza i kreiranja regresionog modela) posmatrane su promenljive prosečna zarada, broj stanovnika i broj franšiznih objekata u mestu ili određenoj oblasti. Sa stanovišta merenja promenljiva prosečna zarada je kvantitativna neprekidna, dok su promenljive broj stanovnika i broj franšiznih objekata kvantitativne diskretne slučajne promenljive. Za statističku obradu podataka korišćen je programski paket SPSS.

Rentabilno poslovanje franšiza u oblasti usluga i uticaj životnog standarda stanovnika

Za potrebe analize posmatrana su preduzeća Mc Donalds, Uniqua, Big blue i Trafika. Ukupan broj objekata na teritoriji Republike Srbije je 44. Pomatrane su prosečne zarade i broj stanovnika u kojima se poslovni objekti nalaze, što se može videti u Tabeli 5.

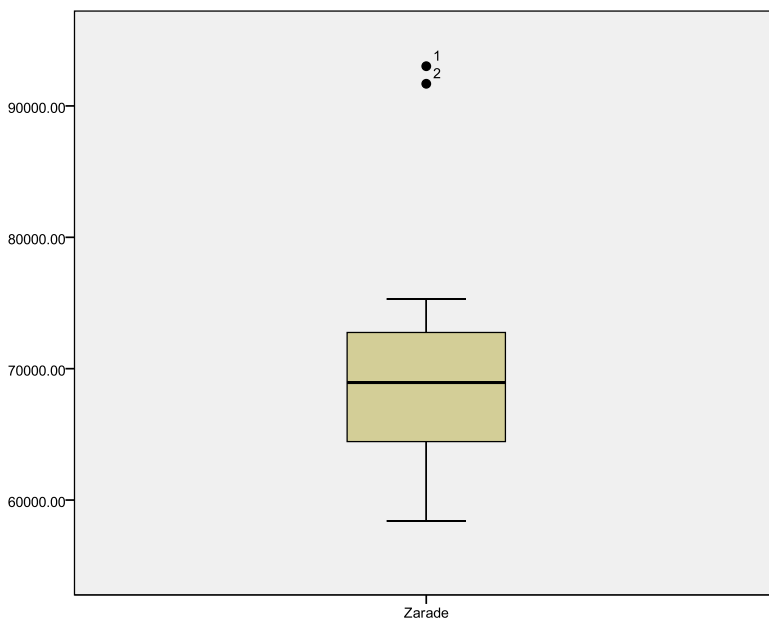
Tabela 5. Broj franšiznih objekata, prosečne zarade i broj stanovnika po gradovima

	Broj objekata	Prosečene zarade	Broj stanovnika
Beograd	22	93024	1687132
Novi Sad	7	91686	351126
Niš	2	70103	256825
Subotica	3	68949	137753
Kragujevac	1	71846	177977
Velika Plana	1	62050	38423
Pančevo	1	75303	120361
Stara Pazova	1	66102	65033
Užice	1	72756	74371
Svilajnac	1	59662	21690
Bogatić	1	58407	26941
Sombor	1	66903	80400
Sremska Mitovica	1	68909	76499
Apatin	1	64450	21107

Izvor: Baza podataka za analizu formirana je na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku, kojima je moguće pristupiti na: <http://data.stat.gov.rs/?caller=SDDDB> , [Pristupljeno: 20. maja 2019.].

Ako posmatramo zarade u mestima u kojima postoje franšizni objekti, možemo uočiti da prosečna zarada iznosi 70.725,00 RSD uz standardnu devijaciju od 10.357,17 RSD. Sa verovatnoćom od 95% tvrdimo da se zarade kreću u intervalu od (64.744,95 - 76.705,05). Takođe možemo uočiti da je u 50% gradova zarada manja od 68.929,00 RSD.

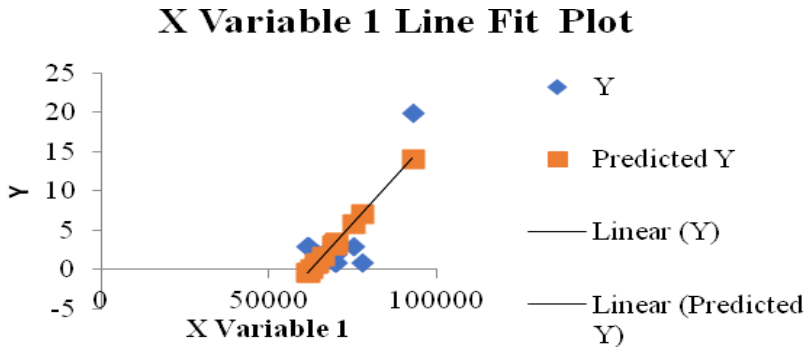
Grafikon 1. Prosečne zarade u gradovima sa franšiznim objektima



Izvor: Grafikon je kreiran na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku, kojima je moguće pristupiti na: <http://data.stat.gov.rs/?caller=SDDB>, [Pristupljeno: 20. maja 2019.].

Na Grafikonu 1. možemo uočiti da postoje uticajne tačke – tj. opservacije koje mogu da utiču na sam model, koji se nalazi u nastavku, na različite načine kao na primer na ocenjene koeficijente ili na rezultate testiranja. Autlajer – vrednost zavisne promenljive koja je sasvim drugačija od vrednosti predviđene modelom, dok za opservacije koje imaju neobične vrednosti prediktora kažemo da su high leverage. Ovde je veoma važno da za naš model odgovorimo da li ove tačke utiču na model.

Grafikon 2.



Kako je naša tačka autlajer, i kako su vrednosti koeficijenata nagiba sa autlajerom i bez njega veoma slične (0,0004 i 0,0002 a takođe je i r^2 u drugom modelu nezantno – 0,62 u odnosu na 0,60 veći jer smo isključili tačku koja odstupa od ostalih vrednosti), zbog svih ovih sličnosti možemo da zaključimo da tačka nije uticajna iako je autlajer.

Ukoliko uočimo jednačinu višestruke regresije koja pokazuje zavisnost broja otvorenih restorana od prosečnih zarada i broja stanovnika u nekom mestu ili nekoj oblasti (pomoću koje ćemo moći da procenimo broj restorana za određenu visinu prosečnih zarada i broja stanovnika), dobijamo:

$$\text{Broj restorana} = a_0 + a_1 \times \text{Prosečna zarada} + a_2 \times \text{Broj stanovnika}$$

$$\text{Broj restorana} = -2,47 + 0,00004 \times \text{Prosečna zarada} + 0,00001 \times \text{Broj stanovnika}$$

Sig. < 0,05 pa je model statistički značajan, a što se tiče regresionih koeficijeta statistički je značajan parameter a_2 jer je njegova p-value < 0,05. Možemo uočiti da je koeficijet determinacije (r^2) 0,97 što znači da imamo 97% objašnjenog varijabiliteta, što znači da broj objekata 97% varira kada variraju zarade i broj stanovnika, a smo 3% su neki drugi neobjašnjeni faktori.

Tabela 6. Vrednosti koeficijenata linearne regresije

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.986 ^a	.973	.968	1.010

a. Predictors: (Constant), Broj stanovnika, Zarade

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2.469	2.750		-.898	.389
Zarade	4.071E-5	.000	.074	.993	.342
Broj Stanovnika	1.220E-5	.000	.929	12.411	.000

a. Dependent Variable: Broj objekata

Ukoliko bi politika kompanije koja se bavi franšizama bila da poslovne objekte otvara u gradovima sa minimalnim mesečnim zaradama većim od 70.000, možemo na nivou značajnosti od 1% da testiramo hipotezu da li kompanija treba da otvori objekat u jednom od 5 gradova u Raškoj oblasti u kojoj prosečna zarada iznosi 61.700 RSD, uz standardnu devijaciju od 2.590 RSD.

$$H_0 : \mu \geq 70000 \quad H_1 : \mu < 70000$$

Imamo da je:

$$n = 5$$

$$\mu_0 = 70000$$

$$\bar{x} = 61700$$

$$s = 2590$$

$$\alpha = 0,01$$

$$t = t_{inv}(0,02;4) = 3,75$$

$$T_s = \frac{\bar{x} - \mu_0}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{61700 - 70000}{\frac{2590}{\sqrt{5}}} = -7,18$$

Kako je $T_s < 3,75$, odbacuje se nulta hipoteza, pa kompanija ne treba da otvori objekat u posmatranoj Raškoj oblasti.

Rentabilno poslovanje franšiza u oblasti trgovine i uticaj živornog standarda stanovnika

U tabeli koja sledi u nastavku za potrebe analize posmatrana su preduzeća „Tarfika” i „Dve šmizle”.

Tabela 8. Broj franšiznih objekata, prosečne zarade i broj stanovnika po oblastima

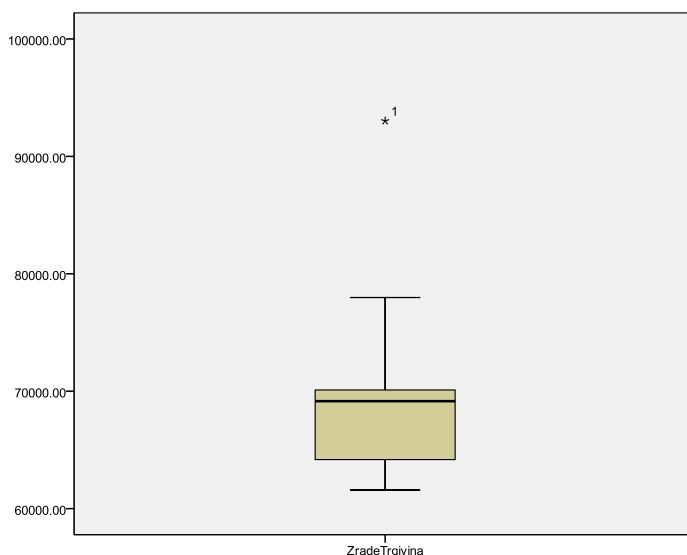
Oblast	Broj objekata	Prosečne zarade	Broj stanovnika	% stanovništva
Beogradski region	20	93024	1687132	24,03%
Zapadnobačka oblast	1	64177	175347	2,50%
Južnobačka oblast	3	75255	617949	8,80%
Srednjebačka oblast	1	69859	177308	2,53%
Sremska oblast	2	66057	300988	4,29%
Kolubarska oblast	1	69420	165273	2,35%
Mačvanska oblast	1	62658	283007	4,03%
Moravička oblast	2	64359	202026	2,88%
Pomoravska oblast	3	61584	202025	2,88%
Raška oblast	3	61700	305954	4,36%
Šumadijska oblast	3	69159	284957	4,06%
Borska oblast	1	77980	114816	1,64%
Podunavska oblast	2	70105	189091	2,69%
	43			67,03%

Izvor Baza podataka za analizu formirana je na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku, kojima je moguće pristupiti na: <http://data.stat.gov.rs/?caller=SDDB>, [Pristupljeno: 20. maja 2019.].

Prosečna zarada u oblastima u kojima posluju franšizni objekti iznosi 69.641,31 RSD, uz standardnu devijaciju od 8.639,55 RSD. 95% interval poverenja za prosečne zarade se kreće u interval (64420,48 - 74862,13). Koeficijent varijacije za prosečne zarade iznosi 12,41% pa su podaci u seriji homogeni.

Koeficijent korelacija za broj stanovnika i prosečne zarade iznosi $r=0,78$, pa je veza jaka, dok koeficijent korelacije za promenljive broj objekata i broj stanovnika iznosi $r=0,97$, pa je veza veoma jaka.

Garfikon 3. Broj stanovnika u oblastima sa franšiznim objektima



Izvor: Grafikon je kreiran na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku, kojima je moguće pristupiti na: <http://data.stat.gov.rs/?caller=SDDB>, [Pristupljeno: 20. maja 2019.]

Ukoliko bi kompanija imala nameru, ili to bila njena poslovna odluka, da otvori objekte u oblastima gde je prosečan broj stanovnika najmanje 250.000, možemo testirati hipotezu da li treba otvoriti objekte u nekoj od 5 posmatranih oblasti u kojima je prosečan broj stanovnika 224.134 sa standardnom devijacijom od 57.574, na nivou značajnosti od 0,05%.

$$H_0 : \mu \geq 250000 \quad H_1 : \mu < 250000$$

Imamo da je:

$$n = 5$$

$$\mu_0 = 250000$$

$$\bar{x} = 224143$$

$$s = 57574$$

$$\alpha = 0,05$$

$$t = \text{tinv}(0,1; 4) = 2,13$$

$$T_s = \frac{\bar{x} - \mu_0}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{224143 - 250000}{\frac{57574}{\sqrt{5}}} = -1,01$$

Kako je $T_s < 2,13$, odbacuje se nulta hipoteza, pa kompanija ne treba da otvori objekat u posmatranim oblastima sa prosečnim brojem stanovnika od 224.143.

Zaključak

Republika Srbija je veliki neiskorišćeni potencijal za franšizna ulaganja, kao savremenog poslovnog oblika međunarodnog finansiranja, s obzirom na veoma mali procenat učešća franšize u ukupno ostvarenom prometu zemlje. Da bi franšizing postao osnovni način preduzetničkog ulaganja, neophodno je obezbediti adekvatnu tržišnu klimu praćenu odgovarajućom zakonskom regulativom i neophodnim institucijama za primenu. Prethodne ekonomske analize isplativosti franšiznih ulaganja su ukazale na opravdanost samih ulaganja, s tim što se mora voditi računa o područjima koja bi bila potencijalna destinacija za ulaganje a sve vezano za prosečne zarade i broj stanovnika u području. Broj stanovnika se pokazao kao značaj faktor pri poslovnom odlučivanju, jer se poslovni objekti mogu opravdano otvoriti na područjima sa prosečnim brojem stanovnika od oko 3,33% ukupnog broja stanovnika. U područjima sa manjim procentom naseljenosti opravdano je otvarati franšize ukoliko se nalaze na lokacijama sa velikom frekvencijom kao što su auto-putevi ili turističke destinacije koje posećuje veliki broj kako domaćih tako i starnih turista ili osoba koje su u tranzitu. Takođe je veoma važno istaći da je za menadžment pored svih analiziranih pokazatelja veoma važno održavanje standarda koje uključuje prepoznatljiv izgled, ponudu standardnog kvaliteta, dobro obučeno osoblje i sve ostalo što brend nosi sa sobom.

Literatura

1. Agencija za privredne registre, <http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI/FiDetails/?mbr=07092652&rnd=DCED98E09333DBBC9745603EFC8611D90A5058F4>, [Pristupljeno: 20. maja 2019.].
2. Brown, H.(1969), Franchising, Trap for Trusting, Boston: Appendix A.
3. Bisio, R. (2008) The Educated Franchisee: The How-To Book for Choosing a Winning Franchise. Minneapolis: Bascom Hill Publishing Group.
4. Duhigg, C. (2017) Smarter Faster Better: The Transformative Power of Real Manhattan: Productivity. Random House Trade Paperbacks.

5. Delaney, L. (2018) A Global Strategic Guide to International Franchising, available at <https://www.thebalancesmb.com/international-franchising-a-global-strategic-initiative-1953329> [Pristupljeno: 24. juna 2019.].
6. Erceg, A. (2017) Franšiza: način pokretanja poduzetničkog pothvata i strategija rasta poslovanja. Osijek: Ekonomski fakultet.
7. Franchising World (June 2019), available at https://mydigitalpublication.com/publication/?i=592544#{%22issue_id%22:592544,%22page%22:64} [Pristupljeno: 24. juna 2019.].
8. Grossmann, R. & Katz, J.M. (2017) Franchise Bible: How to Buy a Franchise or Franchise Your Own Business. Irvine: Entrepreneur Press.
9. Hayes, P. J. (2013) 101 Questions to ask before you invest in a Franchise. London: Kindle edition.
10. Maillet, W. (2014) Franchising Demystified: The Definitive Franchise Handbook. Victoria: Friesen Press.
11. Martuza, M. (2014) The Franchise Rules: How To Find A Great Franchise That Fits Your Goals, Skills and Budget. London: Kindle book.
12. Miller, C. (2017) Brick & Mortar Franchise Success: Know the Costs or Pay the Price. Scotts Valley: Create Space Independent Publishing Platform.
13. McDonalds restorani, <https://www.mcdonalds.rs/restorani/>, [Pristupljeno: 20. maja 2019.].
14. Portal i ideja za preduzetnike, katalog franšiza, <https://franchising.rs/katalog-fransiza/>, [Pristupljeno: 20. maja 2019.].
15. Republički zabod za statistiku, <http://data.stat.gov.rs/?caller=SDDB>, [Pristupljeno: 20. maja 2019.].
16. Seid, M. & Thomas., D. (2016) Franchising for Dummies, 2nd edition. London: John Wiley and Sons Ltd.
17. Stanton, M (2019) 5 factors franchisees must know before signing on the dotted line, available at <https://www.franchise.org/franchise-information/franchise-development/5-factors-franchisees-must-know-before-signing-on-the-dotted-line> [Pristupljeno: 24. juna 2019.].
18. The balance small business (2019) Franchise Your Business: An Overview, available at <https://www.thebalancesmb.com/franchise-your-business-an-overview-1349613> [Pristupljeno: 24. juna 2019.].
19. Turistička agencija Big Blue, <https://franchising.rs/clanak/517/big-blue-fransiza/>, [Pristupljeno: 20. maja 2019.].

ECONOMIC INDICATORS OF BUSINESS AND LIVING STANDARDS OF THE POPULATION, AS POTENTIAL FACTORS, FOR FRANCHISE OPERATIONS IN THE SERVICES AND TRADE SECTORS

Anar Hasanov²

Summary

The paper analysed and assessed the basic elements of the economic efficiency of franchises in the field of trade and services in Serbia. The main economic indicators of performance, which include payback period, an accounting rate of return, net present value, profitability level and break-even analysis, are analysed and assessed. External factors that affect the total business, especially the location selection, are analysed through the impact of the standard of living of the population. Calculations and analyses were made based on the data on certain franchises and statistical data on trends in living standards for the cities and regions in the Republic of Serbia.

The number of inhabitants and the standard of living proved to be a factor in business decision making. Business buildings can be reasonably opened in areas with an average population of about 3.33 % of the total population. In regions and cities with a low percentage of population it is justified to open franchises if they are located at high frequency locations such as highway or tourist destinations.

It is very important to emphasize that for management, in addition to all the indicators analysed, it is very important to maintain standards that include a recognizable appearance, a standard quality offer, well-trained staff and everything else that the brand carries with them.

Key words: *Franchise, Basic elements of franchise agreements, Economic indicators of economic efficiencies, Standard of living of the population, and Regression analysis.*

Datum prijema (Date received): 25.07.2019.

Datum prihvatanja (Date accepted): 20.10.2019.

² Anar Hasanov Ph.D., Member of IFSPD Balkan Branch Office Representative from Azerbaijan, Phone: +38162648888, e-mail: sandrabogunovic94@gmail.com

EFEKTI INVESTICIJE – MAKSIMALNE CENE U AUKCIJSKOJ TRGOVINI

Nedeljko Prdić¹

doi:10.5937/Oditor1903025P

Pregledni rad

UDK:

330.354:330.322

336.76

Apstrakt

Radom se želi saznati koji su efekti investicione odluke u trgovini putem aukcija metodom licitacije dostizanjem maksimalne cene u trgovini poljoprivrednim proizvodima. Realizacijom osnovnog cilja rada otkloniće se dileme da li investirati na osnovu ekonomskih, komunikacijskih i iskustvenih informacija. Rezultati istraživanja daju realnu tržišnu poziciju za teorijske analize pozicije trgovca koji kupuje poljoprivredne proizvode i ekonomske efekte dostizanja maksimalne cene robe ili izabranog mesta trgovine. Zaključak je da se investicionom odlukom o trgovini i dostizanju maksimalne cene robe ili mesta trgovine poljoprivrednim proizvodima putem aukcija donosi razvojna odluka na osnovu koje se mogu ostvariti ekonomski efekti i unaprediti komunikacija sa potrošačima.

Ključne reči: efekti, investicije, maksimalne cene, aukcija, trgovina.

JEL: D44, D440, M21.

Uvod

Razvojem proizvodnih snaga i proizvodnih odnosa u konstantnom istorijskom periodu pa do savremenog doba pretpostavljao je minimalnu i maksimalnu cenu trgovanja. Cilj rada nije analiza raznih vrsta i oblika aukcijskog trgovanja nego postizanje maksimalne cene koju je kupac spreman da plati za određenu robu ili prostor za prodaju robe. Pristup trgovanju predstavlja najdirektniji i najčešće korišćeni vid aukcijske trgovine koji kao metod koristi licitaciju. Ovaj koncept trgovine zasniva se na „utvrđivanju“ minimalne početne cene kao osnove licitacije koji podrazumeva postepeno povećavanje cene. Sve ponude i visina cene imaju javni karakter što ovom tipu aukcija daje veći značaj i svakako ima veliki efekat investicionog ulaganja. Efekat trgovanja predstavlja dostizanje maksimalne cene koju je kupac spreman da plati. Direktna aukcija ima određeni vremenski period trajanja a može biti neposredna i elektronska. Suštinu aukcijske odluke o kupovini, teško je definisati kao ekonomski pozitivnu jer ona zavisi od mnogih faktora ali i spremnosti i snalažljivosti kupca za sam

¹ Dr Nedeljko Prdić, JKP Tržnica, 21000 Novi Sad, R. Srbija, Telefon: +381 63 500 818, e-mail: ekonomistdoo@sbb.rs

proces licitacije. Naime, nakon donošenje odluke o trgovini putem aukcije kao vrsti investicije potrebno je u datim uslovima na licitaciji postići maksimalni efekat „pozitivne maksimalne“ cene.

Preovladajući oblik trgovine poslednjih decenija je dvostruka aukcija koja je neposredni pokazatelj ponude i tražnje na tržištu. Analizirajući konkretan problem analize susrećemo se sa terminima maksimalno moguće cene za prodavca koju on smatra da može postići. Kada je u pitanju kupac njegov interes je plaćanje minimalne cene za određenu robu ili prostor u datom trenutku trgovine. Cilj rada je analiza međusobnog odnosa prodavca i kupca zasnovana na ponudi i tražnji sa posebnim osvrtom na plaćanje „maksimalne“ cene za određenu robu ili prostor trgovine koju je kupac spreman da plati.

Zbog velikog ekonomskog značaja trgovina ovim proizvodima ima veoma veliki uticaj na ponudu i tražnju poljoprivredno – prehrambenih proizvoda, prevashodno voća i povrća ali i ogroman značaj u smislu razvoja prodaje putem aukcija. (Prdić, 2017).

Poljoprivredna proizvodnja i trgovina voćem i povrćem omogućavaju razvoj agroindustrijskog kompleksa i održive domaće poljoprivrede i ravnomernog ruralnog razvoja pa se trgovina voćem, povrćem i žitaricama smatra pokazateljem uključenosti u regionalne i svetske tokove trgovine.(Milosavljević, Pantelejić, & Međedović, 2019; Mićović & Miletić, 2019; Vučković, 2016)

Na njima se vrši koncentracija ponude i tražnje proizvoda koji imaju određene standarde, i moraju biti fizički prisutni u celokupnoj svojoj količini, kako bi se vizuelno mogli identifikovati. Ovaj vid prodaje primenjuje se i kod proizvoda kod kojih nije moguće unapred odrediti kvalitet, odnosno gde kvalitet često varira u zavisnosti od proizvođača, ili od mikrolokaliteta proizvodnje (povrće, voće, sirevi, cveće, riba, morski plodovi i sl.)(Vlahović, 2013).

Aukcijska trgovina omogućava realno sagledavanje tržišta i predstavlja neposredan vid trgovine sa svim parametrima koji omogućavaju odluku kupca da plati određenu maksimalnu cenu. Nakon odluke kupca da putem aukcija kupi određenu robu postavlja se osnovno pitanje koja je to cena koju treba da plati što je i osnovni cilj ovog rada.

Cilj rada i metode istraživanja

Istraživanjem se želi postići relevantna informacija koja će omogućiti donošenje efikasne investicione odluke da li i sa kojom cenom kupiti određenu robu ili proizvod. U radu se analiziraju stavovi prodavaca koji su prikupljeni na „Kvantaškoj pijaci“ u Novom Sadu koji mogu doprineti efikasnosti investicije ulaganja. Cilj je istraživanje postizanja maksimalnih efekata aukcijske trgovine

putem licitacije na osnovu dostizanja maksimalne cene za kupljenu robu pod pretpostavkom da je kupac doneo na osnovu iskustvenih, tržišnih i drugih informacija koje će doprineti efikasnosti poslovanja. Teorijski aspekt istraživanja zasniva se na sopstvenom iskustvu autora, literatura iz oblasti marketinga, trgovine i menadžmenta. Radi relevantnosti istraživanja sprovedena su empirijska istraživanja na namernom uzorku po mestu i vrsti trgovine određenom robom. Za potrebe potvrde relevantnosti istraživanja prodavaca za mesto kupovine sprovedena su istraživanja na Limanskoj, Ribljoj i Futoškoj pijaci. Kada je u pitanju postizanje maksimalne cene robe istraživanje je vršeno na „Kvantaškoj pijaci“ u Novom Sadu. Pored prikupljanja informacija iz sekundarnih izvora korišćeni su i podaci prikupljeni terenskim istraživanjem i analizom kvalitativnih informacija i podataka. Posebne metod prilikom izrade rada su statističke i metode logičke dedukcije kao i kvantitativno – kvalitativne metode.

Rezultati i diskusija

Posmatrajući aukcijsku trgovinu u smislu investicije plaćanja maksimalne cene za robu od strane kupca kao osnovni problem ovog rada potrebno je naglasiti sam značaj investicije u kupovini proizvoda. Aukcijsku trgovinu potrebno je svatiti kao stratešku odluku koja u slučaju „pobede“ na aukciji pod predviđenim uslovima podrazumeva dobru investiciju, razvoj preduzeća i stratešku poziciju na tržištu.

Preduzeće, da bi opstalo na tržištu, pod uslovom da ne postoji monopolska pozicija nekog privrednog subjekta, mora da bude konkurentno. Svoju konkurentnost, preduzeće čuva napredkom i razvojem. Da bi ovo postiglo, neophodna su mu novčana sredstva za finansiranje rasta i razvoja, što postiže pravilnim odabirom i ulaganjem u investicione projekte. (Milojević i dr., 2019).

Dakle, razvoj preduzeća je nezamisliv bez investicija kojom se ostvaruju razvojne strategije i pojedinačni finansijski i drugi ciljevi. Uspešna su ona preduzeća koja imaju usvojenu strategiju tržišnog pozicioniranja na duži rok u konkurentskom okruženju. Uspešna su ona preduzeća i preduzetnici koja su znanjem i veštinama u trgovanju ostvarila „konstruktivan“ pristup tržištu, sopstvenim ciljevima i konkurenciji. Na osnovu komunikacijskih saznanja o značaju poljoprivrednih proizvoda za razvoj agroindustrije, održive poljoprivrede i ruralnog razvoja kao i zdravlja ljudi kupci ovih proizvoda u smislu razvoja trgovine omogućavaju i pospešuju:

- Razvoj standarda proizvodnje individualnog i industrijskog sektora
- Zajedničke ugovore proizvodnje prometa i kvaliteta
- Povećanje motivacije poljoprivrednih gazdinstava na ulaganje i zajednički interes

- Ocena investicionih ulaganja, ideja i planova.
- Podela odgovornosti, razvoja i procena efikasnosti.

Uspešnost sprovedenih investicija proizvodi tržišnu situaciju koja je veoma bitna za ostvarivanje planiranih ciljeva. Aukcije su dobar vid trgovine za ostvarivanje strateških investicionih ciljeva jer rešavaju problem poslovanja i očekivane akcije na tržištu. Investicije u aukcije su trgovačka taktika koja plaćanjem maksimalne cene daje šansu za veći profit.

Prema Vikipediji Aukcije je sa teorijskog aspekta prvi proučavao Viljem Vikri (1961) zbog čega je dobio Nobelovu nagradu za ekonomiju 1996. godine. Od njegovog pionirskog rada ova oblast je značajno napredovala i 2007. Nobelova nagrada je dodeljena Leonidu Hurvicu, Eriku Maskinu i Rodžeru Mejersonu za njihovo proučavanje oblikovanja ekonomskog mehanizma (mechanism design), oblast koja se nalazi u bliskoj vezi sa aukcijama. Ekonomski mehanizam predstavlja skup pravila pomoću kojih se uređuju odnosi između ekonomskih aktera. Cilj oblikovanja ekonomskog mehanizma je da se odredi takav skup pravila da je za informisane aktere optimalno da tačno otkriju svoje privatne informacije. Mehanizam koji poseduje ovo svojstvo naziva se kompatibilno podsticajan mehanizam.

Iz navedenog se može zaključiti ogroman značaj koji se u ekonomskoj teoriji daje aukcijama. Velika priznanja u vidu Nobelove nagrade izražavaju strateški potencijal aukcija u trgovini zasnovanoj na ponudi i tražnji. Kompatibilno podsticajni mehanizam ustvari veoma podstiče investiciju trgovine maksimalne cene tako što stvara uslove i informacije koje će dovesti do pozitivnih efekata investicije u trgovini.

Vikrijeve aukcije su mnogo proučavane u ekonomskoj literaturi ali su u praksi neuobičajene. Postoje generalizovane varijante Vikrijevih aukcija za višestruke aukcije, kao što je generalizovana aukcija druge cene. (Benjamin et al. 2007).

Teorijski doprinos Vikrijevih aukcija je ogroman i podrazumeva aukcije zatvorenog tipa gde se ponude podnose u zapečaćenim kovertama i broker koji je ponudio najvišu cenu kupuje robu. Kada je u pitanju druga najviša cena koju je Vikri posebno proučavao broker koji je ponudio najvišu cenu kupuje robu ili drugi posao koji je predmet trgovine i plaća cenu koja je jednaka drugoj najvišoj ponudi. Potrebno je napomenuti da je predmet ovog rada otvoreni tip aukcija u kojima se trgovci i brokeri javno nadmeću. Najčešće korišćena aukcija ovog tipa je varijanta Engleske aukcije. Postoji i drugi vid ovih otvorenih aukcija takozvani Holandski tip u kojem aukcionar započinje aukciju maksimalnom cenom pa je posle snižava. Ovaj tip aukcije se u Holandiji koristi za prodaju cveća, pa s obzirom na značaj trgovine cvećem u Holandiji potvrđuje našu pretpostavku istraživanja da aukcije predstavljaju najdirektniji

vid trgovine zasnovan na ponudi i tražnji koji omogućava postizanje maksimalne cene i doprinosi efikasnosti poslovanja.

Kako bi se smanjile mogućnosti manipulacije prilikom trgovine, aukcija može da sadrži i takvu mogućnost slučajnog vremena licitacije ili mogućnost da nalozi dostavljeni u toku aukcije ostanu obavezujući do kraja aukcije. (Biais et al, 2014).

Dakle, aukcija je poznati oblik trgovine robom gde se uglavnom misli na postizanje maksimalne cene. Princip aukcijskog trgovanja je dosta poznat javnosti i nema velikih nepoznanica u smislu trgovanja. Robu kupuje onaj kupac koji ponudi maksimalnu cenu, ali su u mnogim situacijama aukcije vremenski ograničene da bi imale realan smisao trgovanja i postizanja prodajne cene.

Analizirajući proces toka aukcije zaključili su da su smanjeni skokovi i obim u trgovanju u poslednjim minutima sesije trgovanja. (Kandel et al. 2012)

Iz navedene konstatacija možemo zaključiti da su aukcije veoma važan oblik trgovine u kojoj se kupac odlučuje da plati maksimalnu cenu u određenom momentu i vremenu za određeni proizvod ili robu pa stoga mora imati sve elemente objektivne trgovine koja u suštini najdirektnije zavisi od ponude i tražnje.

Kada su u pitanju aukcije kao oblik trgovine cilj rada nije analiza postupka licitacije, pravila licitacije niti procesa licitacije. Za proces donošenja odluke za kupovinu određene robe (voće, povrće, pšenica, cveće,) na direktnoj aukciji metodom licitaciji bitni su sledeći faktori:

1. Iskustvo kupca u trgovini – Radi se ili o pojedincima ili brokerima sa dugogodišnjim iskustvom. Osobine ovih kupaca na aukcijama zasnivaju se na uspostavljanju dobrih odnosa, dugoročno razmišljanje o tržišnim akterima, uspešna komunikacija i moć donošenja odluka. Svojom poslovnom sposobnošću stvaraju pozitivan utisak u okruženju koje karakteriše veština, nastup i lična odluka kada je u pitanju prihvatanje maksimalne cene.
2. Faktori tržišta – Tržište u ovom smislu podrazumeva skup svih tržišnih informacija o ponudi proizvoda koji su vezani za granu i tržište, računajući potencijalne kupce i prodavce proizvoda.
3. Ugovori o zajedničkoj aukcijskoj trgovini – Ugovor o zajedničkom nadmetanju. Postupak zajedničkog nadmetanja u obliku aukcije, održavanje zajedničkih takmičenja i aukcija. (<https://thestrump.ru>). Ovim ugovorima preciziraju se pravila održavanja zajedničkih takmičenja i aukcija. Interesovanje za ovaj vid aukcija u Rusiji je veliko ali je

vremenom u zavisnosti od ciljeva i ostvarenih rezultata opadalo. Može se zaključiti da je ovaj vid aukcijske trgovine veoma značajan i bitan za razvoj kompanija za trgovinu naftom i gasom ali u pojedinim oblastima nije primenljiv iz objektivnih i subjektivnih razloga.

4. Komunikacijske informacije – Komunikacijske strategije podrazumevaju skup svih informacija, saznanja i načina kojima treba ostvariti aukcijski cilj na licitaciji. Pojedinačne informacije zavise isključivo od motiva učešća na licitaciji. Bitne informacije za efikasnu odluku zavise da li se radi o ličnoj licitaciji, licitaciji preko zastupnika ili ugovoru o zajedničkoj aukciji. Ovo su najvažnije informacije koje opredeljuju postupak donošenja ispravne odluke. Za kupca je najvažnije raspolaganje informacijama koje će mu omogućiti da objektivno proceni do koje maksimalne cene treba licitirati.

Kada su u pitanju trgovci koji prodaju voće i povrće na Kvantaškoj pijaci u Novom Sadu na uzorku od 30 prodavaca putem ankete sprovedene od 04-10. maja 2019 godine na konkretno pitanje da li ste učestvovali na aukcijskoj trgovini (licitaciji) radi kupovine vaših roizvoda:

- 70 % je odgovorilo pozitivno
- 30 % nije učestvovalo.

Na konkretno pitanje da li je maksimalna cena za robu koju ste platili vaša investiciona odluka odgovor je bio sledeći:

- 65 % da, zbog mogućnosti kontrole tržišta
- 28 % ne, kod robe sezonskog karaktera
- 7 % ne, pogrešno sam procenio tržište.

Na konkretno pitanje šta Vas opredeljuje da robu nabavljate licitacijom odgovor je bio sledeći:

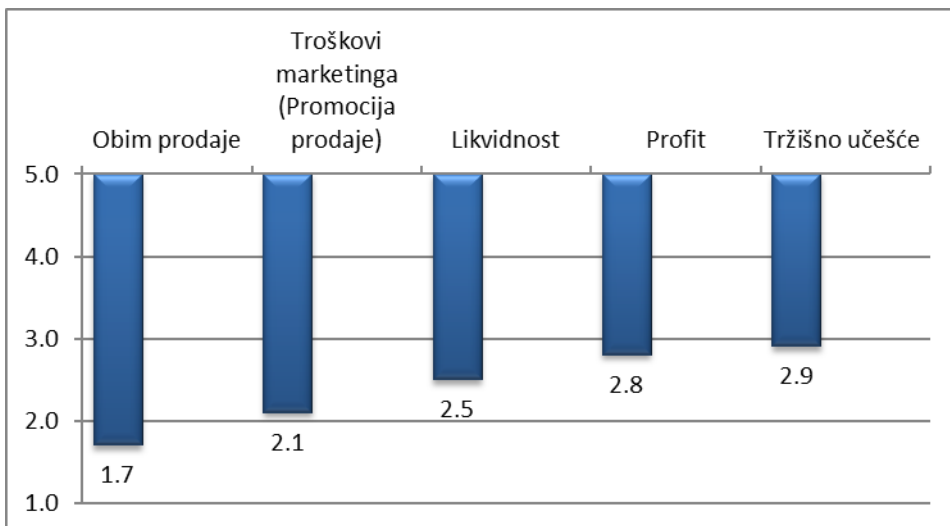
- Siguran sam u svoju procenu vrednosti robe 45 %
- Najsigurniji sam da ću imati potrebnu robu za prodaju 24 %
- Poznajem tržište, moguće konkurente i relevantne informacije 19%
- Nabavljam robu na drugi način 12 %.

Zaključak koji se može izvesti iz odgovora prodavaca je procena i sigurnost tržišnih informacija koji će omogućiti donošenje efikasne odluke za kupovinu robe putem aukcije metodom licitacije. Na tržištu voća i povrća u domaćim uslovima prisutna je velika konkurencija domaćih proizvođača ali i uvoznika robe. Zato je preduslov dobre tržišne pozicije sposobnost razvijanja partnerstva sa domaćim proizvođačima na osnovu kojih prodavci mogu razviti dobar odnos sa potrošačima.

Kao najznačajniji instrumenti kontrole poslovanja anketiranih preduzeća, a na osnovu anketnog upitnika navedeni su: (Kuzman et al, 2017).

- Obim prodaje 1,7
- Profit 2,8
- Tržišno učešće 2,9
- Likvidnost 2,5
- Troškovi marketinga (Promocija prodaje) 2,1

Grafikon 1 - Najznačajniji instrumenti kontrole poslovanja (rangirani 1-5; 1 najznačajniji)



Iz navedenih podataka može se zaključiti da je za ove prodavce najznačajniji faktor procene poslovanja obim prodaje, promocija prodaje, likvidnost, profit i na kraju tržišno učešće. Kada se detaljnije sagledaju rezultati obim prodaje i promocija prodaje direktno su zavisni dnevnim i sezonskim fluktuacijama. Likvidnost, profit i tržišno učešće su strateški instrumenti kontrole pa im je u datom trenutku dat manji značaj. Iz navedenog može se zaključiti da su dati prodavci više skloni direktnoj unapred dogovorenoj trgovini ali da su strateški opredeljeni za kupovinu robe putem aukcija ako im tržišni uslovi tako diktiraju.

Kada su u pitanju zakupci tezgi na Ribljoj, Futoškoj i Limanskoj pijaci u Novom Sadu, rezultati istraživanja na osnovu anketnog upitnika sprovedenog od 01-07 juna 2019 godine su sledeći:

- 80 % tezgu sam zakupio licitacijom
- 12 % preuzeo sam tezgu
- 8 % tezga je bila slobodna.

Na konkretno pitanje da li je vaša investicija plaćanja maksimalne cene za tezgu bila isplativa odgovor je bio sledeći:

- 85 % da
- 15 % ne.

Na konkretno pitanje da li bi ste ponovo učestvovali na licitaciji i platili maksimalnu cenu odgovor je bio sledeći:

- 92 % da
- 8 % ne.

Na osnovu dobijenih podataka može se zaključiti da su zakupci tezgi veoma svesni iznosa koji su platili za tezgu na kojoj prodaju robu kao i da je ona za njih osnovna investicija trgovanja. Navedeni podaci daju relevantan pristup poslodavcu koji izdaje tezge da je licitacija najefektniji vid poslovanja.

U zavisnosti od tipa aukcije i razloga organizovanja trgovine postoje i brokeri kupci koji obavljaju trgovinu u svoje ime i za račun komintenata. (Prdić et al, 2019).

Pravila aukcijskog tgovanja zahtevaju posebna znanja kada su u pitanju „vodeće aukcije“ trgovanja velikim količinama robe ili robe sa posebnim kvalitetom za zdravlje stanovništva. Ove aukcije imaju posebnu organizaciju jer su strateške i bitne javnosti.

Sugeriše se dobra procena strukture aukcije, kako bi se povećala verovatnoća ostvarivanja maksimalne koristi u poslovanju. (Camilleri, 2015; Đokić, 2018).

Pre početka aukcije potrebno je imati sve relevantne informacije o ciljevima koji se žele aukcijom postići. Na osnovu pomenutih informacija moguće je planirati samu taktiku trgovanja tokom aukcije zbog trenutnih reakcija na licitaciji. Najbitnija informacija sa tržišta odnosi se na poteze konkurenata u smislu kupovine i cene koju je spreman da plati. Na osnovu tih informacija trgovac na aukciji mora adekvatno reagovati na osnovu plana i ciljeva koje želi postići. Ako saznamo interes konkurenata jednostavnije i jeftinije ćemo ostvariti svoje ciljeve. Suština aukcijskog trgovanja nije „poraz“ konkurenta ili kupovina po svaku cenu. Suština aukcijskog trgovanja predstavlja mogućnost uspostavljanja dobre tržišne pozicije kroz kupovinu robe plaćanjem „maksimalne cene“ koja će doprineti poslovnim efektima, interesima potrošača i kredibiliteta trgovanja.

Analizirajući sprovođenje kraja aukcije na novozelandskom tržištu hartija od vrednosti primenuli su model aukcije koji sprečava manipulaciju a povećava postizanje maksimalne cene na aukciji. (Pinfold et al. 2012).

Ovaj model ukazuje da je moguće sprovesti aukciju koja će kupcu omogućiti sve tržišne i pravne uslove da plaćanjem maksimalne cene ostvari svoje ciljeve kao i velika očekivanja i efekte u budućnosti.

Organizator trgovanja može biti organizacija koja može sprovesti transparentan postupak kao i dodatne mere zaštite za trgovce koji žele da sakriju kupovne namere. (Pagano et al. 2013).

Najvažniji bitni elementi za donošenja odluke o kupovini na aukciji sa kojom se kupac ili broker neposredno susreće su:

1. Koja je maksimalna cena koju je spreman da plati na aukciji
2. Koja je najniža cena od koje kreće aukcijska trgovina i kako će se kretati tokom trgovine
3. Koji je period licitacije kad je potrebno odustati od aukcije
4. Da li će biti zadovoljan na kraju aukcije plaćanjem maksimalne cene
5. Da li već na početku ili sredini aukcije odustati od licitacije.

Model takođe omogućava postizanje efikasnih cena na osnovu informacija koju je trgovac odredio na osnovu tržišnih saznanja. (Madhavan et al, 2000).

Pretpostavke aukcijskog trgovanja polaze od verovanja i saznanja da svaki trgovac (licitant) poseduje saznanja i određenu verovatnoću vrednosti robe koju kupuje. Ova ekonomska kategorija predstavlja maksimalnu cenu koju je kupac na licitaciji spreman da plati. Vrlo često se dešava da trgovac ili broker stanu na određenoj ceni smatrajući je maksimalnom na osnovu ličnih i tržišnih informacija. Na engleskom tipu aukcija broker aktivno trguje dok cena ne dostigne maksimalni nivo njegovih vrednosti za robu koje poseduje, a robu kupuje po ceni po kojoj je predposlednji broker (licitant) odustao od dalje aukcije. Iz pomenutog možemo zaključiti da su engleska i aukcija po drugoj maksimalnoj ceni ekvivalentne.

Kada postoji veći broj trgovaca koji se aktivno nadmeću postoji mogućnost nadmetanja i iznad procenjenih realnih vrednosti proizvoda. Taj fenomen se u teoriji naziva prokletstvo pobednika (winners curse). Kod ovakve trgovine uglavnom robom od većeg tržišnog značaja broker ima procenjenu vrednost ali nije sasvim siguran. Zato je veoma često da trgovac ili broker na licitaciji plati i višu cenu od tržišno maksimalne. Nakon sprovedene licitacije kupac upotpunjuje svoja saznanja kao i da je vrednost kupljene robe ili prodajnog mesta za trgovinu manja od cene koju je platio pa će u suštini snositi ekonomske troškove takozvanog „prokletsta pobednika“.

Za primenu ove metode potrebno je raspolagati informacijama kao što su:

- Prirodna kriva iskustva
- Prelomne tačke
- Troškovi jedinica proizvoda prodati dodatnim tržišnim segmentima
- Troškovi konkurenata

- Predviđanje faze „opadanja“ u životnom ciklusu proizvoda. (Prdić, 2017).

Iz navedenog se nameće zaključak da je pored ličnih i trenutnih informacija sa tržišta neophodno sagledavati širi kontekst troškova, efekata trgovine pre aukcije a sve u cilju izbegavanja mogućnosti plaćanja robe iznad maksimalne vrednosne cene.

Poređenje konkurentnosti izvršićemo na osnovu sledećih ponuda preduzeća: iznajmljivanje zatvorenog i otvorenog sajamskog prostora po kategorijama na osnovu kvaliteta prostora (Prdić, 2017).

Dakle, aukcija kada je u pitanju mesto trgovine zasnovana se na ličnim i opštim informacijama koja određeno mesto može značiti za kasniju prodaju. Kvalitet prostora mogu određivati različiti faktori koji će opredeliti maksimalnu cenu koju je potrebno platiti za prodajno mesto. Za izbor dobrog mesta trgovanja najvažniji su pozicija, opremljenost prostora i odnos s potrošačima.

Iz navedenog se nameće zaključak da je pored ličnih i trenutnih informacija sa tržišta neophodno sagledavati širi kontekst troškova, efekata trgovine pre aukcije a sve u cilju izbegavanja mogućnosti plaćanja robe ili prodajnog mesta iznad maksimalne vrednosne cene.

Fokusiramo se da realizujemo model, na kojem se realizuje trgovina, sa svim mogućnostima i problemima koji prate samu kupovinu radi donošenja ispravne odluke. (Zhang et al. 2013).

Za donošenje efikasne odluke neophodni su razni lični, tržišni i informativni faktori na osnovu kojih je moguće doneti efikasnu odluku o kupovini robe ili prodajnog mesta ili odluku koja će značiti najmanje troškove u lošoj proceni.

Efikasnost nalaže da predmet koji se prodaje na aukciji pripada učesniku sa najvećim iznosom ponude. Najbolja strategija je dati ponudu čiji iznos u potpunosti odgovara najvećem iznosu koji je učesnik spreman da plati. (Pantelić, 2012).

Model efikasnog trgovanja podrazumeva ispunjenje ciljeva predviđenih aukcijom na samoj licitaciji. Postizanje efekata na osnovu tržišnih informacija daje mogućnost jednostavnijeg postizanja ciljeva u trgovini i svih aspekata poštovanja konkurencije. Ovim informacijama ostvarujemo ciljeve kroz model efikasne kupovine uz poštovanje etičkih pravila i kodeksa.

Na osnovu izloženog objektivno je očekivati aukcijsku trgovinu efektivnom i uspešnom. Naime, pozitivan efekat kupovine podrazumeva postizanje ciljeva trgovinom putem aukcije za koju smo se opredelili, poštovanje i uvažavanje konkurenata, korektan tok licitacije, naglašavanje organizatoru aukcije mogućnost ponovnog dolaska i stateškog partnerstva.

Zaključak

Na osnovu sprovedenih istraživanja za potrebe ovog rada možemo zaključiti da je investicija maksimalne cene u kupovini poljoprivrednih proizvoda efikasan instrument poslovanja. Kao i svaki vid trgovine aukcije imaju pozitivne efekte i nedostatke. Na osnovu izloženog a nakon odluke o kupovini robe ili izabranog prodajnog mesta gde se prevashodno misli na tržnice, veletržnice i sajmove kupac se opredelio da putem aukcija ostvari svoje ekonomske ciljeve. Plaćanjem maksimalne cene na osnovu iskustvenih, ekonomskih i komunikacijskih informacija stvoriće se neophodni uslovi za donošenje odluke da se putem aukcije na licitaciji ostvare planirani ciljevi i efekti. Razvojem ove vrste trgovine podstaći će se domaća trgovina i konkurentnost poljoprivrednim proizvodima. Nedostaci aukcijske trgovine odnose se na nemogućnost saznanja ko sve učestvuje u trgovini. No, međutim aukcije su bitne sa stanovišta realne pretpostavke da će trgovati najbitniji činioци određenog tržišta proizvoda ili zakupa prodajnog mesta na veletržnici.

Značaj aukcija sa stanovišta razvoja i investicija kojom preduzetnik ili preduzeće želi da zadrži ili unapredi svoju poziciju može se potvrditi i sa stanovišta da je nekoliko ekonomskih teoretičara aukcija dobilo Nobelovu nagradu za ekonomiju. Naime, ako se osvrnemo samo na teoriju oblikovanja ekonomskog mehanizma jasno je da su aukcije bitan oblik trgovine u koji se želi investirati. Tržište aukcija na osnovu informacija i ekonomskih pravila trgovanja nesumnjivo omogućava optimalni nivo donošenja investicionih odluka kupovine robe dostizanjem maksimalne cene. Efekti investicije maksimalne cene u trgovini poljoprivrednim proizvodima znače prevashodno postizanje dva cilja. Prvi cilj je efikasnost u smislu da se kupac na tržištu aukcija izborio da kupi određenu robu, na osnovu činjenice da je platio najvišu cenu. Polazeći od vrste aukcija koja na osnovu maksimalne cene trgovanja podrazumeva kupovinu proizvoda ostvarujemo i drugi bitan cilj odluke učešća na aukcijama a to je očekivanje maksimalnog prihoda kupca za kupljenu robu.

Može se zaključiti da je prikazanim istraživanjem stvorena osnova za efikasno donošenje odluke o trgovini na aukcijama. Radom je utvrđeno da aukcijska trgovina predstavlja strateški pristup tržištu kako za kupovinu robe tako i zakupa prodajnog mesta u trgovini poljoprivrednim proizvodima. Na osnovu pomenutog trgovci na aukciji mogu ostvariti svoje strateške ciljeve u vidu ostvarivanja ekonomskih efekata i mogu se preporučiti u trgovini.

Literatura

1. Benjamin, E., Ostrovsky, M., Schwarz, M. (2007). Internet Advertising and the Generalized Second-Price Auction, *American Economic Review*, 97 (1), 242-259.
2. Biais, B., Bisière, C. and Pouget, S. (2014), "Equilibrium Discovery and Preopening Mechanisms in an Experimental Market", *Management Science*, Vol. 60, pp. 753-769.
3. Camilleri, S.J. (2015), The Impact of Stock Market Structure on Volatility: Evidence from a Call Auction Suspension, *International Journal of Financial Research*, 6 (2), 44-53.
4. Đokić, I. (2018). Economic effects of integrated marketing communications: The case of food products. *Ekonomika poljoprivrede*, 65(3), 985-994.
5. Kuzman, B., Prdić, N., Dobraš, Z. (2017). The importance of the wholesale markets for trade in agricultural products, *Ekonomika poljoprivrede*, 64 (3), 1177-1190.
6. Madhavan, A. and Panchapagesan, V. (2000), "Price Discovery in Auction Markets: A Look Inside The Black Box", *The Review of Financial Studies*, Vol. 13, pp. 627-658.
7. Milosavljević, S., Pantelejić, Đ., & Međedović, D. (2019). Primena i mogućnost unapređenja ekonomskih činilaca u realizaciji održivog razvoja. *Održivi razvoj*, 1(1), 7-14.
8. Mićović, S., & Miletić, J. (2019). Poslovni subjekt kao osnova održivosti razvoja. *Održivi razvoj*, 1(1), 41-49.
9. Milojević, I., Mihajlović, M. (2019). Primena metoda ocene investicionih projekata u javnom sektoru, *Oditor*, Vol. 5, (1):19-31.
10. Pagano, M.S., Peng, L. and Schwartz, R.A. (2013), "A Call Auction's Impact on Price Formation and Order Routing: Evidence from the NASDAQ Stock Market", *Journal of Financial Markets*, Vol. 16, pp. 331-361.
11. Pinfold, J.F. and He, D. (2012), "The Impact of Introducing a Pre-Close on the New Zealand Share Market", *Journal of Financial Regulation and Compliance*, Vol. 20, pp. 99-110.
12. Pantelić, S. (2012). Primenjeni teoretičari, *Bankarstvo*, br.2: 52-59.
13. Prdić, N. (2016). Competitive advantage on the basis of the strategy low price, *Ekonomika* Vol. 62 (1):163-174.
14. Prdić, N. (2017). Competition of Fairs on the Basis of the Composition Distribution, *Industrija*, 45 (3): 23-37.
15. Prdić, N. (2017). Konkurentska prednost preduzeća na osnovu benčmarking analize poslovanja, *Oditor*, Vol. 8(3): 107-117.

16. Prdić, N, et al Kuzman, B. (2019). The importance of auctions for agroindustrial products trade, *Ekonomika*, Vol.65 (1): 107-116.
17. Vlahović, B. (2013), *Tržište agroindustrijskih proizvoda*, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad, str. 256.
18. Vučković, B. (2016). Causes of different profitability of agricultural sector. *Ekonomika poljoprivrede*, 63(1), 123-141.
19. Zhang, J. and Hu, W. (2013), "Does Realised Volatility Provide Additional Information?", *International Journal of Managerial Finance*, Vol. 9, pp. 70-87.
20. <https://tthestrip.ru/bs/pomada/soglashenie-o-provedenii-sovmestnyh-torgov-poryadok-provedeniya/>, pristupljeno 06.08.2019

INVESTMENT EFFECTS - MAXIMUM PRICES IN THE AUCTION TRADE

Nedeljko Prdić²

Summary

The paper seeks to find out what the effects of an investment decisions are in trading via auctions by bidding, by reaching the maximum price in trade in agricultural products. Realising the basic goal of the research will eliminate the dilemmas of investing on the basis of economic, communication and experiential information. The survey results provide a realistic market position for theoretical analysis of the position of the trader buying agricultural products and the economic effects of reaching the maximum price of the goods or the chosen place of trade. The conclusion is that the investment decision to trade and reach the maximum price of goods or placing of trade of agricultural products at auctions makes a development decision on the basis of which economic effects can be achieved and communication with consumers can be improved.

Keywords: *effects, investments, maximum prices, auction, trade.*

Datum prijema (Date recieved): 16.09.2019.

Datum prihvatanja (Date accepted): 12.11.2019.

² Nedeljko Prdić Ph.D., JKP Tržnica, 21000 Novi Sad, R. Serbia, Phone: +381 63 500 818, e-mail: ekonomistdoo@sbb.rs

ANALIZA ULOGE PROJEKTOG MENADŽERA U UPRAVLJANJU ISTRAŽIVAČKO-RAZVOJNIM PROJEKTOM

Ivana Jolović¹, Dušan Bobera²

doi:10.5937/Oditor1903038J

Pregledni rad
UDK
005.331:005.8
005.25

Apstrakt

Savremenu ekonomiju karakterišu brojni i gotovo svakodnevni tehnološki noviteti i izmene u načinu komuniciranja, organizovanja i kontrole. Ove promene neretko su rezultat višegodišnjih istraživačko-razvojnih aktivnosti pojedinaca ili organizacija. Na organizacionom nivou pomenute aktivnosti integrišu se u projekte u okviru kojih se potom angažuju dostupni: finansijski, fizički i ljudski resursi. Uspešnost istraživačko-razvojnih projekata u najvećoj meri zavisiće od performansi menadžera koji njima rukovode - projektnih menadžera. Oni trebaju: obezbediti uslove za neometano istraživanje, voditi računa o projektnom timu i njihovim međuljudskim odnosima, a uz sve to istovremeno posvetiti pažnju finansijskim i vremenskim okvirima projekta. Njihov zadatak, dakle, nije nimalo lak. Cilj istraživanja je da analizira uloge koje projektni menadžeri imaju u upravljanju istraživačko-razvojnim projektima. Metodologija istraživanja obuhvatila je: deskriptivni metod i analizu sadržaja dostupne literature referentnih domaćih i stranih autora u oblasti projektnog menadžmenta. Rezultat istraživanja je potvrđena pretpostavka da projektni menadžeri imaju krucijalnu i višefunkcionalnu ulogu u upravljanju istraživačko-razvojnim projektima.

Ključne reči: projektni menadžer, uloge menadžera, istraživačko-razvojni projekti, menadžment istraživačko-razvojnim projektima.

JEL: M12, M54, O22, O32

Uvod

Savremeno poslovno okruženje nameće brojne izazove svim organizacijama, a posebno onima među čijim delatnostima se izdvajaju aktivnosti rukovođenja istraživačko-razvojnim projektima. Ovi projekti, najčešće usmereni ka razvoju novih tehnologija i okrenuti ka skupim i neizvesnim istraživanjima visoko su rangirani na „listi briga“ jedne organizacije, a posebno na listama pojedinaca koji su zaduženi za njihove rezultate. Reč je o menadžerima istraživačko-razvojnih projekata, tzv. projektnim menadžerima, pred kojima se nalazi nimalo lak zadatak. Oni trebaju: obezbediti uslove za neometano istraživanje, voditi

¹ Student doktorskih studija, Ivana Jolović, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici, Segedinski put 9-11, Subotica, Srbija, E-mail: ivanajolovic@uns.ac.rs

² Redovni profesor, dr Dušan Bobera, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici, Segedinski put 9-11, Subotica, Srbija, E-mail: bobera@ef.uns.ac.rs

računa o projektnom timu i međuljudskim odnosima u okviru istog, svojim primerom podsticati zaposlene na rad i istraživanje, obezbediti adekvatno nagrađivanje članova tima, a uz sve to istovremeno posvetiti pažnju finansiranju samog projekta i vremenskim rokovima koji su predviđeni za njegovu realizaciju. Uzimajući u obzir sve gore pomenute zadatke, odgovornosti i dužnosti, uz činjenicu da se okruženje u kome se upravlja projektima stalno menja, jasno je i da je većina aktivnosti i odluka koje projektni menadžeri sprovode neretko vrlo zahtevna, rizična i neizvesna.

Predmet sprovedenog istraživanja odnosi se na analizu uloge koju projektni menadžer ima u procesu upravljanja istraživačko-razvojnim projektom. Teorijska analiza menadžment uloga doprineće boljem uvidu u kompleksnost menadžerske funkcije, te pozitivno uticati na stavove i ponašanje rukovodilaca organizacija i članova projektnih timova prema projektnim menadžerima. Pretpostavlja se da će pomenuti članovi organizacije shodno uvidu u složenost i zahtevnost menadžerskih uloga više ceniti zalaganje i trud ovih pojedinaca odgovornih za upravljanje projektima, te da će u krajnjoj instanci u organizaciji biti kreirana pozitivna radna atmosfera koju će odlikovati veće poštovanje i međusobno razumevanje menadžera i članova projektnog tima. Aktuelnost teme i prostor za dalje istraživanje leže u činjenicama da istraživačko-razvojni projekti, globalno posmatrano, postaju sve značajniji, kao i da se relativno mali broj domaćih autora do sada bavio ovom temom.

Na osnovu predmeta i cilja istraživanja, a u skladu sa prikupljenim informacijama definisana je osnovna hipoteza istraživanja koja glasi:

- H0: Projektni menadžer ima krucijalnu i višefunkcionalnu ulogu u upravljanju istraživačko-razvojnim projektom.

Posebne hipoteze istraživanja definisane su na sledeći način:

- H1: Umešnost projektnog menadžera u raspolaganju: finansijskim, fizičkim i ljudskim resursima determiniše stepen ostvarenja ciljeva postavljenih u okviru istraživačko-razvojnog projekta;
- H2: Precizno definisane dužnosti i odgovornosti projektnog menadžera pozitivno utiču na njegovu uspešnost pri vršenju upravljačke uloge u istraživačko-razvojnog projektu;
- H3: Projektni menadžer koga članovi projektnog tima doživljaju kao istinskog lidera, vrhunskog stručnjaka i autoritet, biće od strane istih podržan u obavljanju svojih aktivnosti, što će pozitivno uticati na ispunjenje njegove uloge i realizaciju istraživačko-razvojnog projekta.

Cilj rada i korišćena metodologija

Cilj istraživanja je da analizira uloge koje projektni menadžeri imaju u upravljanju istraživačko-razvojnim projektima. Tačnije, da utvrdi kakav uticaj osobine i kvaliteti projektnih menadžera, umešnost u upravljanju resursima i precizno definisane dužnosti i odgovornosti istih imaju na izvršenje ili neizvršenje pomenutih uloga. Metodologija istraživanja obuhvatila je: deskriptivni metod i analizu sadržaja dostupne literature referentnih domaćih i stranih autora.

Istraživačko-razvojni projekti

Projekat je privremeni poduhvat preduzet zarad stvaranja jedinstvenog proizvoda, usluge ili rezultata (Project Management Institute, 2013). Kerzner projekte definiše (pomenuto kod Bobera, 2017) kao poduhvate koji imaju precizno određene ciljeve, konzumiraju resurse i funkcionišu pod vremenskim, troškovnim i kvalitativnim ograničenjima. Projekti imaju sve elemente poslovnog procesa i predstavljaju skup aktivnosti koje će se realizovati u budućnosti uz prisustvo odgovarajućeg rizika i neizvesnosti (Andrejić et al., 2011).

Opšte je prihvaćen stav da su tehnološke promene pokretač ekonomskog rasta, kao i da su ulaganja u istraživanje i razvoj od presudnog značaja za razvoj tehnologije (Link, Wright, 2015). U savremenom svetu, proces istraživanja i razvoja u okviru organizacija odvija se pomoću projekata koji se nazivaju istraživačko-razvojnim projektima. Svaki istraživačko-razvojni projekat: sastoji se od niza istraživačko-razvojnih aktivnosti; organizovan je i rukovođen zarad ispunjenja određene svrhe; i ima propisane ciljeve i očekivane ishode, čak i na najnižem nivou formalne aktivnosti (OECD, 2015). Istraživačko-razvojni projekti podrazumevaju ostvarenje određene svrhe koja nije uvek u potpunosti precizno definisana, a koja omogućava sticanje novih saznanja o postojećoj stvarnosti. Projekti uglavnom imaju propisane rokove do kojih moraju biti realizovani, bez obzira na visoke rizike i negativne parametre koji ih mogu sputavati. Cilj koji se nameće tokom realizacije projekata odnosi se na povećanje intelektualnog kapitala pojedinih istraživača i timova, a rezultat se ogleda u: razvoju teorijskih i praktičnih pretpostavki, planovima za stvaranje novog proizvoda ili usluge, kao i razvoju principa na osnovu kojih će nastati nov projekat (Kisielnicki, 2014). Sve organizacije su zainteresovane za sprovođenje projekata koji im mogu omogućiti da postanu konkurentne.

Shodno obimu promena koje karakterišu istraživačko-razvojne projekte, isti se svrstavaju u tri kategorije, i to u: kategoriju radikalnih inovacijskih, inkrementalnih inovacijskih i kategoriju hibridnih projekata (Chandrasekaran, 2014). Istraživačko-razvojni projekti imaju dobre šanse da postignu uspeh

ukoliko ispunjavaju neki od sledećih uslova: da su relativno novi i jedinstveni; da imaju precizno definisan cilj koji treba postići; da su u njihovu realizaciju uključeni istraživači sa neospornom stručnošću i prepoznatim dosadašnjim rezultatima itd (Kisielnicki, 2014). Prema Creswell-u (pomenuto kod Visser et al., 2016), istraživačko-razvojni projekti mogu imati sopstvene specifične aktivnosti, ali bez obzira na to trebaju slediti faze koje karakterišu većinu projekata. Te faze se odnose na: planiranje i pokretanje projekta; izvršenje, tj. realizaciju projekta; nadgledanje i kontrolu projekta; kao i na sam završetak projekta.

Menadžeri istraživačko-razvojnih projekata

Jedan od najtežih zadataka u okviru savremenih organizacija odnosi se na upravljanje aktivnostima istraživanja i razvoja. Ovim istraživačko-razvojnim aktivnostima obično upravljaju: naučnici, inženjeri, menadžeri, redovni zaposleni, pa čak i rukovodioci organizacija. Svi ovi pojedinci, u bilo kom trenutku, mogu postati projektni menadžeri u istraživanju i razvoju (Kerzner, 1981). Prema Schelle-ovoj definiciji (pomenuto kod Kisielnicki, 2014), projektni menadžer je osoba koja je odgovorna za: projekat, organizovanje tima i upravljanje, planiranje i nadgledanje projekta. Zadatak ovih menadžera je stvaranje uslova za postizanje ciljeva projekta. Delokrug njihovih aktivnosti obuhvata obaveze poput: definisanja zahteva vezanih za poslove na projektu, raspodelu potrebnih resursa, planiranje aktivnosti, praćenje napretka u izvršavanju istih i prilagođavanje u slučajevima odstupanja od predviđenog plana (Munns, Bjeirmi, 1996). Dodatno, od njih se traži da utvrde: detaljan raspored, pregled troškova, skup specifikacija i zahteve za resursima kako bi projektna ideja mogla postati stvarnost. Nažalost, to je lakše reći nego učiniti (Kerzner, 1981).

Shodno brojnosti zadataka koji im se poveravaju, činjenica je da projektni menadžeri u velikoj meri određuju uspeh projekata. Njihovo razumevanje i primena znanja, alata i tehnika koje su prepoznate kao dobra praksa vrlo su važne, ali ne i dovoljne za efikasno upravljanje projektima. Da bi projektni menadžer bio efikasan rukovodilac mora obezbediti ravnotežu svojih etičkih, međuljudskih i konceptualnih veština koje mu na odgovarajući način mogu pomoći u analiziranju situacija i u interakciji. Važne veštine koje trebaju krasiti dobrog projektnog menadžera odnose se na: liderstvo, izgradnju tima, izgradnju motivacije kod zaposlenih, komunikaciju, donošenje odluka, pregovaranje, izgradnju poverenja, upravljanje konfliktima i treniranje zaposlenih (Project Management Institute, 2013). Dodatno, projektne menadžere bi trebalo da odlikuju i: inteligencija, dobre socijalne veštine, ubedljivost i ambicioznost. Projektni menadžer treba biti odraz inspiracije za zaposlene i projektant novih ambicioznih ciljeva. Autoritet među članovima tima menadžer treba steći

harizmom, a zadržati svojom stručnošću (Kisielnicki, 2014). Vredi istaći i da je sposobnost projektnog menadžera da radi sa timom i postiže ciljeve od presudne važnosti za uspeh organizacije. Uspešno upravljanje projektima je više od jednostavnog rada u okviru unapred definisanih konstrukcija i tehnika upravljanja projektima (Schmid, Adams, 2008). Konkretno, menadžeri istraživačko-razvojnih projekata moraju biti vični u nadgledanju tehnologije i prognoziranju promena. Posebno važna odlika projektnih menadžera odnosi se na njihovu sposobnost sagledavanja horizonta koji je prilično daleko od trenutno postojeće tehnologije (Bobera, 2017).

Projektni menadžeri u većini slučajeva za svoje postupke odgovaraju funkcionalnim menadžerima u organizaciji, koji su uglavnom zaduženi za nadzor upravljanja funkcionalnom ili poslovnom jedinicom (Project Management Institute, 2013). Među ovim menadžment nivoima neretko dolazi do nesporazuma o raspodeli dužnosti i odgovornosti, tj. do sukoba i napetosti koje proizilaze iz zanemarivanja određenih obaveza i preklapanja dužnosti (istraživanje Videlo-a pomenuto kod Sbragia, 1984). Projektni menadžer, osim funkcionalnom, za svoje aktivnosti može odgovarati i menadžeru programa ili portfolio menadžeru čija su zaduženja vezana za veći broj projekata širom organizacije (Project Management Institute, 2013). Projektni menadžer je, bez obzira na sve rečeno, u potpunosti odgovoran i ovlašćen za projekat. Iako mora redovno podnositi izveštaje o napretku realizacije projekta rukovodstvu matične organizacije, celokupna stručna radna snaga i resursi su, zapravo, dodeljeni njemu, tj. usmereni ka projektu koji je pod njegovom direktnom kontrolom (Bobera, 2008). Najiskusniji projektni menadžeri priznaju da se njihovi problemi i posvećenost u najvećoj meri tiču ljudskih resursa (Szakonyi, 1990). Shodno tome, istraživačko-razvojni projektu je obično potreban rukovodilac koji je istovremeno dobar tehnički stručnjak i dobar menadžer. Moglo bi doći do velikih problema ukoliko jedna od ovih karakteristika ne odlikuje projektnog menadžera (Gurjar, 2017). Na osnovu svega rečenog, izvodi se zaključak da projektni menadžer predstavlja centralnu figuru konkretnog istraživačko-razvojnog projekta, čija menadžerska pozicija podrazumeva veliki broj važnih uloga i kompleksnih zadataka koji se trebaju izvršiti (Jovanović, Jovanović, 2018).

Odgovornosti i dužnosti menadžera istraživačko-razvojnih projekata

Uopšteno posmatrano, projektni menadžer ima odgovornost da zadovolji: potrebe zadatka, potrebe tima i individualne potrebe (Project Management Institute, 2013). Odgovornost projektnog menadžera podrazumeva i ispunjavanje zahteva vezanih za: performanse, troškove i vremenski raspored (Kordova et al., 2018). Svaki istraživačko-razvojni projekat je „nepoznat“, a za njegovo sprovođenje potrebna je hrabrost. Projektni menadžer je osoba koja je

svesna da se u poslovnom okruženju većina promena ne može predvideti, te da je upravljanje projektom neretko povezano sa rizikom gubitka profesionalnih pozicija članova tima, lične i kolektivne diskreditacije, a ponekad čak i sa rizikom gubitka života ljudi uključenih u projekat (ovo se odnosi na eksperimentalne projekte poput onih vezanih za testiranje novih tipova letilica, padobrana, nuklearnih reaktora itd) (Kisielnicki, 2014). Projektni menadžer, shodno tome, ima ogromnu odgovornost. On oseća obavezu da ispuni zadatke koji se pred njega postavljaju i da utiče na podređene da što kvalitetnije čine isto, kako bi svi zajedno realizacijom projekta bili na dobitku, a ne na gubitku. Odgovornosti menadžera istraživačko-razvojnih projekata odnose se na: istraživačko-razvojne aktivnosti, istraživačko-razvojni tim, finansiranje i stejkholdere (Mikulskiene, 2014).

Mali broj ljudi u organizaciji razume okruženje, odgovornosti, dužnosti i probleme sa kojima se suočavaju menadžeri istraživačko-razvojnih projekata. Od projektnih menadžera se neretko zahteva da postignu cilj o kome nisu razmišljali čak ni pisci naučne fantastike i koji zahteva tehnologiju koja još uvek nije otkrivena. Od njih se traži da izrade detaljne rasporede sa unapred utvrđenim prekretnicama i troškovima. Neretko, pak, kao odgovor na svoje projekcije, menadžeri dobijaju informaciju: da može biti problema sa obezbeđivanjem resursa koji su im potrebni; da se proizvod pre predviđenog roka mora predstaviti tržištu zbog pritiska konkurencije; da se timu mora pridružiti stručnjak za koga projektni menadžer smatra da ne može doprineti ostvarivanju projektnih ciljeva; da se ipak i nemanadžeri projekta, pojedinci sa rukovodećih položaja u organizaciji moraju složiti sa odlukama projektnog menadžera itd. Sve ovo otežava normalno delovanje i ispunjenje svakodnevnih dužnosti projektnih menadžera (Karzner, 1981). Kompletan set dužnosti menadžera istraživačko-razvojnih projekata bi prema Mikulskiene-u mogao obuhvatiti sledeće stavke (pomenuto u novijem izdanju kod Mikulskiene, 2014): pružanje administrativne pomoći članovima projektnog tima u obavljanju svakodnevnih aktivnosti; različite vidove interne i eksterne komunikacije; traženje mogućnosti za finansiranje; i obezbeđivanje podrške za nabavku neophodne opreme.

Analiza uloge projektnog menadžera u upravljanju istraživačko-razvojnim projektom

U prethodnom delu istraživanja ukazano je na osnovne karakteristike istraživačko-razvojnih projekata, karakteristike menadžment struktura koje njima upravljaju, te na odgovornosti i dužnosti projektnih menadžera. Ovim podacima potkrepljena je činjenica da menadžeri istraživanja i razvoja imaju vrlo značajnu ulogu u upravljanju projektima u toj oblasti. Ta uloga se ne može zanemariti niti minimizirati. Upravljanje projektima podrazumeva:

menadžersku ulogu integratora, njegovo razumevanje procesa upravljanja projektima, prilagođavanje konkretnom projektu i obezbeđivanje sprovođenja istog (Kordova et al., 2018). Osnovne uloge svih projektnih menadžera bez obzira na vrstu projekta kojim rukovode odnose se na (Bezak, Nahod, 2011):

- Upravljanje - ova uloga podrazumeva mogućnost uticaja na performanse članova projektnog tima zarad obezbeđivanja pozitivnog doprinosa organizaciji i ostvarenja zajedničkih ciljeva. Kako je već i ranije naglašeno, projektni menadžer je najviše posvećen međuljudskim aspektima menadžmenta. On pomaže pojedincima da svoje ideje realizuju u praksi, tačnije da kroz učešće u projektnim zadacima steknu mogućnost da praktično primene svoje znanje. Postoje različiti pristupi i stilovi upravljanja, kao i specifične metode i teorije kojima se projektni menadžer može služiti;
- Organizovanje - predstavlja deo menadžmenta kojim se definiše i uspostavlja struktura zadataka za članove tima u organizaciji. Drugim rečima, svi zadaci neophodni za ispunjenje ciljeva dodeljeni su ljudima koji su najkompetentniji za njihovo ostvarenje. Uloga menadžera leži u proceni kompetencija i znanja radnog kolektiva kojim rukovodi, te raspodeli radnih zadataka u skladu sa njom;
- Regrutovanje - da bi menadžer mogao da odredi potrebu za osobljem u organizacionoj strukturi određenog projekta, potrebno je da najpre sistematski pristupi kreiranju detaljnog opisa svakog posla koji će u okviru projekta biti preduzet. Tek nakon toga može izvršiti izbor ljudi za obavljanje pomenutih poslova. Odabir se može izvršiti unutar postojeće organizacije ukoliko postoje kvalifikovani kadrovi ili putem eksternog regrutovanja koje zahteva više vremena i donosi više rizika;
- Planiranje - ova uloga projektnog menadžera odnosi se na izbor zadataka i ciljeva, kao i načina na koji bi se isti mogli ostvariti, kroz donošenje odluka i izbor između mogućih alternativa. Postoje različite vrste planiranja, počevši od onih koje se odnose na celokupnu svrhu realizovanja projekta, do onih koje se odnose na manje ciljeve i akcije koje treba preduzeti;
- Kontrolisanje - predstavlja proces u kome se procenjuje efikasnost projekta i stepen ispunjenja ciljeva istog shodno ranijim planovima. Aktivnosti kontrole usredsređene su na praćenje i merenje dostignuća, kako članova projektnog tima, tako i tima kao celine, a obuhvataju brojne pokazatelje, poput: vremenskih rokova, resursa, projektnog budžeta, izveštaja o neadekvatno utrošenom radnom vremenu itd;

- Koordinaciju - reč je o ulozi projektnog menadžera pomoću koje treba biti uspostavljena harmonija između napora većeg broja pojedinaca pri postizanju ciljeva celog tima postavljenih na početku projektnog ciklusa. Izvođenje bilo koje od gore navedenih uloga projektnog menadžera značajno doprinosi koordinaciji. Razlog je taj što se naponi određenih članova tima ne uklapaju automatski u zajedničke ciljeve ili u napore drugih članova. Shodno tome, glavni zadatak projektnog menadžera je da uskladi i usmeri njihovu različitost ka istim vrednostima.

Shodno iznetim činjenicama, jasno je da se uloge projektnog menadžera ogledaju u obezbeđivanju uslova za uspešno realizovanje istraživačko-razvojnog projekta. Morris i Hju (pomenuto kod Munns, Bjerimi, 1996) ističu da uspešno ispunjenje tih uloga zavisi od: realno postavljenih i precizno definisanih ciljeva, konkurencije, zadovoljstva klijenata rezultatima projekta, profitabilnosti projekata, procesa implementacije i slično. Najčešći faktori koji utiču na to da se određeni projekat proglasi neuspešnim usko su povezani sa: postojanjem neadekvatne osnove za realizaciju projekta, postavljanjem pogrešne osobe na funkciju projektnog menadžera, izostankom podrške top menadžmenta u upravljanju istraživačko-razvojnim projektom, neadekvatno definisanim zadacima i pogrešno korišćenim tehnikama upravljanja, nedostatkom posvećenosti projektu itd (Munns, Bjeirmi, 1996). Većina ovih stavki tiče se funkcije koju obavlja projektni menadžer, te dodatno potvrđuje pretpostavku o značajnosti menadžerske uloge u ostvarivanju uspešnosti projekta.

Uloga projektnog menadžera izazovnija je od uloge bilo kog tipičnog funkcionalnog ili operativnog menadžera. Kako Cleland ističe (pomenuto kod Anantatmula, 2010) pored rada u funkcionalnom i organizacionom okruženju tradicionalno dizajniranom da podrži funkcionalne menadžere, projektni menadžer se suočava i sa drugim izazovima, kao što su: uspostavljanje liderske funkcije bez dokumentovanog formalnog autoriteta i rad u matričnim organizacijama u kojima je jedinstvo komande problem. Takođe, u mnogim organizacijama projektni menadžer nema diskreciono pravo da bira svoj projektni tim, te mu se neretko pridružuju pojedinci za koje on može oceniti da nemaju dovoljno motivacije i stručnog znanja za rad na pomenutom projektu. Svi gore pomenuti izazovi utiču na stvaranje višestrukih uloga menadžera istraživačko-razvojnih projekata. Elementi nekih od višestrukih uloga projektnih menadžera razmatrani su u nastavku:

- Različitost pokretačkih motiva - menadžeri dobijaju mandat tokom koga su u obavezi da posreduju između predstavnika sa različitim stavovima i kulturom, odnosno između onih koje neretko pokreću suprotni motivi

(biznismena, na primer, pokreće finansijska korist, dok istraživača prevashodno vodi lična radoznalost) (Mikulskiene, 2014). Uloga menadžera je da razume i jedne i druge, odgovori na njihove potrebe, želje i zahteve, a sve zarad ispunjenja ciljeva istraživačko-razvojnog projekta. Menadžer konstantno mora balansirati i preispitivati svoje odluke, vodeći računa da povinujući se zahtevima jedne grupe članova projekta ne naškodi ostalim učesnicima istog;

- Orijentacija ka ostvarivanju rezultata nasuprot orijentaciji usmerenoj ka procesu - za organizaciju su jedino prihvatljivi projekti koji mogu ostvariti izvesan profit i čiji se rezultati mogu kvantifikovati na tržištu. S druge strane, istraživači su orijentisani ka novim saznanjima, a dokazivanje i negiranje predloženih teorija vezanih za određeni proces su okosnica njihovog rada. Menadžeri pokušavaju da naprave balans i za organizaciju ostvare značajne finansijske rezultate uz uspostavljanje adekvatnog procesa istraživanja za istraživače (Mikulskiene, 2014);
- Orijentacija ka efikasnosti nasuprot orijentaciji usmerenoj ka inovativnosti - sasvim je uobičajeno da menadžeri u visokotehnološkim organizacijama prave greške pri upravljanju svojim istraživačko-razvojnim projektima. Jedna od njihovih najčešćih grešaka odnosi se na stavljanje prioriteta na organizacijsku efikasnost ili inovativnost. Rae (pomenuto kod Chandrasekaran, 2014) daje primer napetosti koje shodno nedovoljno dobrom definisanju osnovnih načela nastaju na nivou projekta. Tu napetost, pomenuti autor objašnjava primerom iz prakse, gde u jednom trenutku projektni menadžer govori članovima tima da treba da inoviraju, a u sledećem istima daje oštra naređenja u smislu zadataka koje što pre trebaju izvršiti. Dodaje da je suludo reći zaposlenima da se trebaju fokusirati na to da postanu efikasniji, a istovremeno tražiti od njih da istražuju neiskorišćeni potencijal rasta. Shodno tome, očito je da ova uloga projektnog menadžera mora biti pažljivo sprovedena. Ukoliko je moguće, on treba uspostaviti ravnotežu među postavljenim zahtevima, a ukoliko ne, svoje zaposlene treba usmeriti ka izvršenju samo jednog od pomenuta dva zadatka;
- Odlučivanje o uspostavljanju tesnih ili labavih planova projekta - postoje dve škole misli o planiranju u okviru istraživačko-razvojnih projekata, a razlikuju se po: vrsti projekata, vremenskom trajanju i potrebnim resursima za njihovo sprovođenje. Prva škola misli uključuje tesan raspored istraživanja i razvoja. Osoblje u istraživanju i razvoju je uglavnom izrazito optimistično, te shodno tome ima tendenciju da sebi postavlja prilično uske, optimistične rasporede. Tesni rasporedi uglavnom karakterišu ograničene resursne projekte. Pritom se ne misli samo na

finansijsku, već i na ograničenost raspoloživih ljudskih resursa. Druga škola misli smatra da istraživanje i razvoj u okviru projekata ne predstavljaju mehaničku aktivnost, te da svi planovi moraju biti labavi. Stručnjaci angažovani na projektu ne vole tesno strukturiranje, jer smatraju da ne mogu biti kreativni bez dovoljno slobode da rade svoj posao. To potvrđuje i činjenica da su mnogi dobri rezultati dobijeni kada su projektni menadžeri odstupili od unapred utvrđenih rasporeda. U liberalizovanju planova, međutim, ne treba preterivati. Previše slobode može postati katastrofalno ukoliko istraživači pokušaju da budu preterano kreativni i izmisle nešto do tada neviđeno (Kerzner, 1981). Dobro poznavanje ciljeva kojima se teži i metoda koje će se primjenjivati tokom trajanja projekta, omogućavaju menadžmentu da lakše odredi koji je pristup planiranju - tesan ili labav pogodan za određeni tip projekta i ostvarivanje željenih rezultata (Kuchta, Skowron, 2015);

- Različiti nivoi kontrole - Chiesa i saradnici (pomenuto kod Mikulskiene, 2014) su mišljenja da postoji razlika u ulogama menadžera istraživačko-razvojnih projekata u smislu intenziteta i učestalosti interakcija. U pretežno istraživačkim projektima, uloga menadžera ograničena je „mekom“ koordinacijom i zasniva se na razmeni mišljenja kako bi se zaštitio slobodni duh naučne kreativnosti, dok pretežno razvojni projekti zahtevaju intenzivniju interakciju u svakoj fazi projekta, počev od definisanja koncepcije projekta do finalizacije istog na vreme i u okviru budžeta (Mikulskiene, 2014);
- Umeće komuniciranja - važnost menadžerske uloge ogleda se u pronalaženju jezika koji je podjednako razumljiv i istraživačima i drugim akterima iz nenaučnog sveta. Stejkholderi dolaze iz najrazličitijih delova društva, a sa sobom donose isto toliko različite prioritete i načine delovanja (Mikulskiene, 2014). Prema Filipoviću i saradnicima (pomenuto kod Jovanović et al., 2017) ono što je za sve njih zajedničko jeste da ostvaruju određeni uticaj na organizaciju, da imaju legitiman odnos sa istom, te da njihovi zahtevi imaju prioritet kada je reč o ispunjenju. Sposobnost projektnog menadžera da sa svakim stejkholderom uspostavi kvalitetnu komunikaciju u velikoj meri utiče na uspešnost realizacije samog projekta;
- Liderske uloge nasuprot menadžerskim ulogama - Yukl i Lepsinger smatraju da je (pomenuto kod Barmayehvar, 2013) što je projekat složeniji i što je za njegovu realizaciju potrebno više promena u organizaciji, liderska uloga projektnog menadžera važnija. Takođe, što projekat ima aktivniju strukturu i zahteva više procesa i naloga, to je njegova menadžerska uloga značajnija. Vođstvo i upravljanje skoro su

jednako važni za uspeh bilo koje organizacije, a na projektnom menadžeru je da donese odluku kada će koju od ovih uloga primeniti.

Wilemon i Cicero navode da su (pomenuto kod Barmayehvar, 2013) uloge projektnih menadžera uglavnom vezane za: organizaciona ograničenja, rizike, tehničke i upravljačke zadatke, i međuljudske odnose. Uloge menadžera istraživačko-razvojnih projekata karakterišu visok nivo autonomije koji podstiče: kreativnost, visok rizik i neizvesnost u višedimenzionalnom okruženju.

Zaključak

Standardne menadžerske uloge poput: upravljanja, organizovanja, regrutovanja, planiranja, kontrolisanja i koordinacije počinju da se podrazumevaju, a menadžerima se gotovo svakodnevno dodeljuju nove, značajnije i izazovnije uloge. Savremeni projektni menadžer mora biti dobar strateg, vođa i planer. Mora se bez većih problema prilagođavati i brzo suočavati sa problemima koji nastaju, bilo da su u pitanju: nametanja i izbor članova projektnog tima od strane viših menadžerskih nivoa, nedostatak finansija, problemi u komunikaciji i saradnji u okviru projektnog tima, nedostatak dokumentovanog autoriteta itd. Projektni menadžeri moraju redovno preispitivati svoje odluke, praviti adekvatne planove i starati se o njihovoj realizaciji; moraju se potruditi da razumeju svoj projektni tim, njihove različite karaktere i pokretačke motive; moraju balansirati u zahtevima vezanim za inovativnost i efikasnost zaposlenih; trebaju uspostavljati različite nivoe kontrole; voditi računa o sprečavanju zakrčenja kanala komunikacije i uticati na stvaranje dobre radne atmosfere i slično. Sve ove aktivnosti je, sasvim sigurno, lakše pobrojati nego sprovesti u delo, a u njima se delom ogleda uloga koju projektni menadžer ima u istraživačko-razvojnem projektu. Dodatno, uloge projektnog menadžera ogledaju se u: razumevanju različitosti pokretačkih motiva stejkholdera koji su direktno ili indirektno uključeni u projekat; donošenju odluka vezanih za forsiranje efikasnosti ili inovativnosti projektnog tima u datom trenutku; odlučivanju o dozvoljenim odstupanjima od projektnih planova; definisanju intenziteta i učestalosti kontrola koje će se vršiti; komunikacionim i pregovaračkim veštinama itd. Od pojedinaca kojima se povera ovakve uloge očekuju se i donekle zahtevaju: upornost, stručnost i energičnost, kako bi svoj „mali“ tim istraživača, koji neretko funkcioniše kao deo velikih organizacija, vodili ka ispunjenju zacrtanih ciljeva. Shodno kompleksnosti i značaju pomenutih uloga, evidentan je razlog zbog koga su dela brojnih autora, ali i ovo istraživanje posvećeni njihovoj analizi.

U radu je pomoću ukazivanja na karakteristike i performanse, odgovornosti i dužnosti projektnih menadžera dokazano da isti imaju krucijalnu i

višefunkcionalnu ulogu u upravljanju istraživačko-razvojnim projektima. Time, ali i potvrđenošću u nastavku navedenih posebnih hipoteza, dokazana je istinitost osnovne hipoteze istraživanja H0.

Posebna hipoteza istraživanja H1 koja glasi: „Umešnost projektnog menadžera u raspolaganju: finansijskim, fizičkim i ljudskim resursima determiniše stepen ostvarenja ciljeva postavljenih u okviru istraživačko-razvojnog projekta“ je u potpunosti potvrđena. Ovu hipotezu potvrđuje činjenica da dobre projektne menadžere odlikuje sposobnost upravljanja različitim vrstama resursa. Veština projektnog menadžera da kvalitetno upravlja postojećim, ograničenim fizičkim resursima, da ih usklađuje i iz njih izvlači maksimum; veština obezbeđivanja dobre komunikacije i adekvatnih uslova za rad stručnog projektnog tima; kao i posedovanje umeća vezanog za obezbeđivanje neometanog finansiranja projekta od početka do kraja projektnog ciklusa su osobenosti koje doprinose da stepen ostvarenja ciljeva postavljenih u okviru istraživačko-razvojnog projekta bude na visokom nivou.

Posebna hipoteza istraživanja H2 koja glasi: „Precizno definisane dužnosti i odgovornosti projektnog menadžera pozitivno utiču na njegovu uspešnost pri vršenju upravljačke uloge u istraživačko-razvojnem projektu“ je u potpunosti potvrđena. Ovakva tvrdnja bi se mogla generalizovati po pitanju svih poslova koje pojedinac može obavljati. Ukoliko su pomenute stavke detaljno definisane, činjenica je da će i njihovo ispunjenje biti lakše i jednostavnije. Pojedinac ne može ispuniti sve planirane ciljeve i zadatke ukoliko nije upućen u iste. Isto tako, ukoliko projektni menadžer pri preuzimanju projektnog tima ne razaznaje sve svoje odgovornosti i od rukovodilaca organizacije ne dobije obaveštenje o svim svojim dužnostima, malo je verovatno da će uspeti da odgovori na zamišljene zahteve koji se nalaze samo u glavama glavnog finansijera projekta i/ili rukovodioca organizacije. Suprotno, ukoliko se ove stavke precizno definišu i predoče menadžeru, neosporno je da će se to pozitivno odraziti na uspešnost izvršenja njegovih menadžerskih zadataka.

Posebna hipoteza istraživanja H3 koja glasi: „Projektni menadžer koga članovi projektnog tima doživljaju kao istinskog lidera, vrhunskog stručnjaka i autoritet, biće od strane istih podržan u obavljanju svojih aktivnosti, što će pozitivno uticati na ispunjenje njegove uloge i realizaciju istraživačko-razvojnog projekta“ je u potpunosti potvrđena. Za uspešnost projektnog vođstva nije dovoljno posedovati samo autoritet. Menadžer koga članovi projektnog tima doživljavaju kao pravog stručnjaka, sposobnog i odgovornog lidera, a zatim i kao dobrog i kvalitetnog rukovodioca imaće mnogo bolju osnovu za ostvarivanje svoje projektne uloge u odnosu na projektnog menadžera o kome članovi projektnog tima nemaju takvo mišljenje. Ovakva reputacija se ne stiče

lako, rezultat je višemesečnih, a nekada i višegodišnjih aktivnosti i napora koje menadžer ulaže u istraživačko-razvojni projekat i građenje svoje karijere.

Shodno svemu rečenom, nije pogrešno zaključiti da su projektni menadžeri pojedinci koji su „nagrađeni“ ulogom koja u potpunosti menja i definiše okvir istraživačko-razvojnog projekta. Ovi menadžeri se neretko posmatraju kao strateški alat koji služi ostvarenju poboljšanih učinaka i zadovoljavajućih rezultata istraživačko-razvojnih projekata. Dobar projektni menadžer dosta vredi, teško se nalazi i zadržava. Shodno tome, organizacija se treba potruditi da članove njegovog tima i njega, nakon uspešno realizovanog projekta, adekvatno nagradi. Ovo će povećati kolektivni optimizam i uticati na još bolje rezultate projekata koji će eventualno biti realizovani u budućnosti. Shodno ovome, ambiciozne organizacije pod čijim se patronatom nalaze istraživačko-razvojni projekti, trebaju podržati osnaživanje projektnih menadžera i investiciju te vrste posmatrati kao vrlo isplativu. Što ranije shvate značajnost uloga koje projektni menadžeri imaju u realizaciji istraživačko-razvojnih projekata, to će pre obezbediti ostvarivanje značajnijih rezultata projekata koji su pod njihovim okriljem.

Literatura

1. Anantatmula V. S. 2010. Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance. *Engineering Management Journal* 22, (1): 13-22.
2. Andrejić M. D., B. D. Đorović, i D. S. Pamučar. 2011. Upravljanje projektima po pristupu projekt menadžmenta. *Vojnotehnički glasnik* 59, (2): 142-157.
3. Barmayehvar B. 2013. Being an Effective Project Manager: An exploration within project-oriented organizations. Doctoral dissertation, Manchester: The University of Manchester, School of Mechanical, Aerospace and Civil Engineering.
4. Bobera D. 2008. Project Management Organization. *Management Information Systems* 3, (1): 3-9.
5. Bobera D. 2017. Projektni menadžment. Subotica: Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici.
6. Chandrasekaran A., K. Linderman, and R. Schroeder. 2014. The Role of Project and Organizational Context in Managing High-tech R&D Projects. *Production and Operations Management* 24, (4): 560-586.
7. Gurjar N. 2017. A Forward-Looking Approach to Project Management: Tools, Trends, and the Impact of Disruptive Technologies. Singapore: Springer Science+Business Media.
8. Jovanović D. R., N. J. Milenković, i B. M. Dumonjić. 2017. Identifikacija

stejkholdera - metode i pristupi. Vojno delo 69, (7): 384-395.

9. Jovanović P. M., i F. P. Jovanović. 2018. Nove uloge projektnog menadžera. Tehnika 73, (2): 270-275.
10. Kerzner H. 1981. The R&D project manager. Project Management Quarterly 12, (2): 20-24.
11. Kisielnicki J. 2014. Project Management in Research and Development. Foundations of Management 6, (3): 57-70.
12. Kordova S., E. Katz, and M. Frank. 2018. Managing Development Projects - The Partnership Between Project Managers and Systems Engineers. Systems Engineering 1, (1): 1-16.
13. Link A. N., and M. Wright. 2015. On the Failure of R&D Projects. IEEE Transactions on Engineering Management 62, (4): 442-448.
14. Mikulskiene B. 2014. Research and Development Project Management - Study Book. Vilnius: Mykolas Romeris University.
15. Munns A., and B. F. Bjeirmi. 1996. The Role of Project Management in Achieving Project Success. International Journal of Project Management 14, (2): 81-87.
16. OECD. 2015. Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development. Paris: OECD Publishing.
17. Project Management Institute. 2013. PMBOK Guide. Newtown Square: Project Management Institute Inc.
18. Sbragia R. 1984. Clarity of Manager Roles and Performance of R&D Multidisciplinary Projects in Matrix Structures. R&D Management 14, (2): 113-126.
19. Schmid B., and J. Adams. 2008. Motivation in Project Management: The Project Manager's Perspective. Project Management Journal 39,(2): 60-71.
20. Szakonyi R. 1990. 101 Tips for Managing R&D More Effectively - I. Research-Technology Management 33, (4): 31-36.
21. Visser D., A. Van der Merwe, and A. Gerber. 2016. A Comparison of Project Management in System and Research Projects. Durban: IEEE.

ANALYSIS OF THE PROJECT MANAGER'S ROLE IN THE RESEARCH AND DEVELOPMENT PROJECTS

Ivana Jolović³, Dušan Bobera⁴

Summary

The modern economy is characterized by numerous and almost daily technological innovations and changes in the sphere of communication, organization, and control. These changes often are the result of many years of research and development activities of certain individuals or organizations. At the organizational level, the aforementioned activities are integrated into projects in which the available financial, physical and human resources are engaged. The success of R&D projects mostly will depend on the performance of the managers who head them - project managers. They should: provide conditions for undisturbed research, take care of the project team and their interpersonal relationships, and at the same time pay attention to the financial and project timelines. Their task, therefore, is not easy at all. The aim of the research is to analyze the roles that project managers have in managing R&D projects. The research methodology included: a descriptive method and content analysis of available literature of reputed domestic and international authors in the field of project management. The research has confirmed the assumption that project managers have a crucial and multifunctional role in the management of R&D projects.

Key words: project manager, managerial roles, R&D projects, R&D project management.

Datum prijema (Date recieved): 14.09.2019.

Datum prihvatanja (Date accepted): 30.10.2019.

³ Ph.D. Student, MSc Ivana Jolović, The University of Novi Sad, Faculty of Economics in Subotica, Segedinski put 9-11, Subotica, Serbia, E-mail: ivanajolovic@uns.ac.rs

⁴ Full Professor, Ph.D. Dušan Bobera, The University of Novi Sad, Faculty of Economics in Subotica, Segedinski put 9-11, Subotica, Serbia, E-mail: bobera@ef.uns.ac.rs

TRŽIŠTE KAPITALA U SRBIJI

Sanja Bakić¹

doi:10.5937/Oditor1903053B

Pregledni rad

UDK:

336.76(497.11)

Apstrakt

Tržište kapitala se može definisati kao organizovano spajanje kompanija sa nedostatkom dugoročnih sredstava i kompanija koje imaju višak dugoročnih sredstava i koje žele ista da pozajme uz ostvarivanje zarade. Predmet istraživanja je analiza tržišta kapitala u Srbiji sa ciljem da se na osnovu relevantne literature utvrdi način funkcionisanja istog. Istraživanje je sprovedeno na osnovu metode analize. Rezultati istraživanja ukazuju da iako su donete zakonske regulative, tržište kapitala nije na dovoljno razvijenom nivou. Kako bi se omogućio razvoj tržišta kapitala kako na domaćem, tako na inostranom tržištu neophodno je kontinuirano prilagođavanje izazovima i promenama koji vladaju u svetskim ekonomskim tokovima.

Ključne reči: *tržište kapitala, državna regulativa, investicije.*

JEL: D40, G11

Uvod

Finansijski sistem predstavlja organizovan prostor za promet finansijskih instrumenata. Finansijsko tržište se može definisati kao tržište na kom se trguje finansijskim instrumentima. Poštovanjem određenih regulativa vrši se trgovina. Upravljanjem monetarnom politikom, te obezbeđivanjem monetarnog ravnotežnog stanja finansijsko tržište sistemski utiče na rast sa ekonomskog aspekta. Efikasnim upravljanjem ostvaruje se formiranje ravnoteže na relaciji novac – kapital, a u smislu njihove ponude i tražnje. Osnovna svrshodnost finansijskog tržišta jeste približavanje emitenata i investitora. Kao jedna bitna podela istih može se izvršiti na tržište novca i tržište kapitala. Ova podela je izvršena sa aspekta perioda dospeća. Novčano tržište se može definisati u kontekstu prostora na kom se sučeljavaju ponuda i tražnja za efektima koji nemaju period za dospeće duži od godinu dana. Ovakav vid tržišta ima izuzetan značaj i to zbog obezbeđivanja likvidnosti. Trgovanje sa onim instrumentima koji dospevaju u periodu koji je duži od jedne godine mogu se podvesti pod kapitalnim tržištem o kom će u nastavku rada biti reči. (Mertzanis, 2016) Od izuzetne je važnosti napomenuti potrebu praćenja ponašanja preduzeća i

¹ Student doktorskih studija, Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu, Segedinski put 9-11, Subotica, Srbija, e-mail: sanjab20@hotmail.com

institucija koji trguju na finansijskim tržištima i to ne predstavlja jednostavnu sliku preferencija pojedinaca.

U radu će istraživanje biti sačinjeno iz tri dela. Naime, u prvom delu biće izvršena analiza osnovnih karakteristika tržišta kapitala. Dalje u radu će biti predstavljeno tržište kapitala u Srbiji i biće izvršena analiza njegovih karakteristika, dok će u trećem delu rada biti izvršena analiza berzanskog poslovanja u našoj zemlji.

Predmet i cilj rada sa metodologijom istraživanja

Predmet ovog rada je analiza tržišta kapitala u Srbiji. Tržište kapitala može da se definiše kao organizovano mesto gde se susreću tražnja i ponuda za kapitalom. Osnovna podela kapitalnog tržišta odnosi se na sekundarno i primarno tržište. Sa aspekta dugoročnog karaktera ono predstavlja tržište gde se vrši ponuda i tražnja novca – kapitala.

Cilj ovog rada jeste da se pruži što bolji uvid u tržište kapitala u Srbiji. Služeći se relevantnom literaturom i istraživanjima videće se način funkcionisanja tržišta kapitala u Srbiji.

Kao metode istraživanja u ovom radu koristiće se analiza i sinteza podataka.

Karakteristike tržišta kapitala

Tržište kapitala predstavlja organizovano spajanje kompanija koje imaju nedostatak dugoročnih sredstava i kompanija koje imaju višak dugoročnih sredstava i koji žele ista da pozajme uz ostvarivanje zarade. Za kompaniju su finansijska sredstva neophodna pri realizaciji projekata i samim tim jačanje njihovog položaja na tržištu, te ostvarivanje profita kao krajnji cilj. Vrednosni papiri koji predstavljaju osnovu trgovanja na kapitalnom tržištu predstavljaju efekte, dok je način trgovanja institucionalnog karaktera.(Domínguez-Torreiro, & Soliño, 2015; Hausman, Johnston, 2014). Potreba za finansijskim sredstvima finansira se bankarskim kreditima, dok se sredstva u tržišnim privredama koje su razvijene prikupljaju emitovanjem akcija. Jako bitan deo tržišta kapitala je tržište akcija.

Tri tržišta čine bitne segmente tržišta kapitala i to su(Back, Parboteeah, Nam, 2014):

1. hipotekarno tržište;
2. kreditno tržište;
3. investiciono tržište;
4. vrednosno tržište.

Instrumenti koji se koriste na tržištu kapitala su akcije i obveznice. Veličina ekonomskih sloboda direktno utiče na razvojenost privrede i to na dugoročni i kratkoročni rast i razvoj.(Cvijanović, Milojević, Pejanović 2012)

Štednja i plasman štednje na duži rok od godinu dana, odnosno kapital na tržištu kapitala se kao takvi mogu izjednačiti.

Novčana štednja predstavlja osnovni izvor kapitala. Ista zavisi direktno od(Chen, 2016):

- zarade koju kompanija ostvaruje tokom svog poslovanja;
- stepen razvoja sekundarnog tržišta;
- ukupan prihod koji očekuje kompanija u budućem period;
- ulaganjem u štedne instrumente.

Ukoliko se sagleda aspekt ko štediti može se izvršiti podjela na(Botezatu & Andrei, 2012):

- pojedince koji štede;
- sektor privrede;
- javni sektor.

Pod tržištem kapitala mogu se podvesti emitenti koji imaju želju da na dugoročan način obezbede sredstva kojim će realizovati svoje funkcionisanje. Kao bitni učesnici na ovakvom tržištu mogu se pronaći (Armijo, Mühlich, Tirone, 2014; Popescu, 2014):

1. osiguravajuće kompanije;
2. investicioni fondovi;
3. fondovi za penziono osiguranje;
4. kompanije investicionog karaktera.

Drugi bitan kapitalni izvor odnosi se na one prihode koje ostvaruje bankarski sektor i njihova realna sposobnost da ta sredstva transformišu u kapital.

Stepen razvoja tržišta kapitala u Srbiji

Privatizacioni process u našoj zemlji za rezultat imao je strukturno transformisanje preduzeća koja su društvenog i državnog karaktera u akcionarska društva koja su otvorenog karaktera. Naime, tokom privatizacionog procesa otpočelo je trgovanje akcijama na berzama, odnosno obveznicama u manjim količinama sa ciljem razvijanja domaćeg tržišta kapitala.

Želja investitora da svoja sredstva uloži u hartije od vrednosti zavisi od stabilnosti kompanija. Tako će kompanije koje su mlade, nestabilne, nerentabilne, koje neisplaćuju dividende uticati negativno na raspoloženje investitora. Sigurne hartije od vrednosti kao što su obveznice podstiču razvoj poverenja od strane investitora.(Arjoon, 2016; Vukša, Milojević, 2007)

Od suštinske važnosti za razvoj berzanske trgovine jeste i razvijen informatički sistem kojim se može sistematski pratiti stabilnost tržišne ekonomije. Takođe, na osnovu razvoja ovakvog sistema utiče se na želju investitora da sredstva investiraju u određene hartije od vrednosti kompanije.(Liu, Lu, Veenstra, 2014)

Za donošenje finansijskih odluka je od suštinske važnosti potkovanost i posedovanje adekvatnih finansijskih informacija. Ukoliko postoji nedostatak istih dolazi do problema prilikom donošenja odluka. Pogrešno donesene odluke o dovode do finansijskih gubitaka.(Stanojević, Mišković & Jeftić, 2017)

Ukoliko ne postoji poverenje ili postoji nedostatak poverenja to može imati negativne efekte na učešće na berzi. Kada odluče da kupe akcije, sami investitori preuzimaju rizik na sebe. Na koji način će se ovaj rizik shvatiti zavisi od karakteristika akcija koje su objektivnog karaktera i karakteristika investitora koji su subjektivnog karaktera. Trgovanje na berzama se može shvatiti kao slagalica u kojoj moraju svi segmenti biti zadovoljeni. Ukoliko postoji određeni nedostatak i taj nedostatak se ne otkloni to može izazvati velike posledice po investitora.

Postoji upotreba špekulativnih statističkih testova kao vid podrške prilikom donošenja investicionih odluka od strane investitora. Špekulativni statistički testovi nisu najčešće potpuno racionalni i ne mogu sa sigurnošću omogućiti donošenje investicionih odluka.(Storbacka, Nenonen, 2015)

Osnivanje Beogradske berze bilo je 1895. godine i ona kao takva na evropskom tržištu jedna od deset najstarijih. Sa protekom vremena kontinuirano se menjalo i bezansko poslovanje. Značajan period za Beogradsku berzu jeste godina 1988. u kojoj je usvojen novi zakon koji se odnosi na preduzeća koji je definisao da se ista mogu onivati u vidu deoničarskih društava i koji neophodna novac obezbeđuju emitovanjem deonica. Ovo je bio jedan od početaka kada je berza opet otpočela svoje trgovanje u kontekstu organizovanog tržišta vrednosnih hartija. Nakon ponovnog funkcionisanja donet je set zakona do 1990. godine kojim su poslovi na berzi regulisani, te je berza u skladu sa istim postala moderna berza. Period koji je usledio nije uticao povoljno na berzu, te ona nije mogla efikasno da sprovodi svoje osnivačke zadatke. Danas je berza organizovana na moderan način i predstavlja značajnu instituciju u kojoj se posreduje pri kupoprodaji hartija od vrednosti.

Trgovina akcijama i obveznicama predstavlja osnovne instrumente kojima se trenutno na Beogradskoj berzi trguje. Još neki instrumenti se mogu istaći i to: varanti, depozitne potvrde, derivati, kao i drugi instrumenti koji su usklađeni sa regulativom Republike Srbije. Pravilnikom o tarifi berze definisane su sve provizije i sve naknade. Berzanska provizija iznosi 0,15%. Može se izdvojiti i određena provizija koju uzimaju banke i onda iznosi do 0,5% (www.belex.rs).

Ukoliko se sagleda aspekt funkcionisanja Beogradske berze može se zabeležiti ozbiljno smanjivanje obima trgovine u periodu od tri godine, odnosno u periodu od 2002. godine do 2005. godine, dok se značajan rast može uočiti u periodu od godinu dana i to od 2005. godine do 2006. godine. Ukupan obim transakcija je imao velike oscilacije, te je u 2002. godini dostigao najviši nivo od 1,2 mlrd evra, a do kraja 2004. godine obim je opao do 400 mln evra. Tokom 2005. godine i 2006. godine usledio je nastavak oscilatornog kretanja.

Na beogradskoj berzi mogućnost trgovanja ostvaruje se preko brokera. Za svoj rad brokeri naplaćuju proviziju. Ta provizija se kreće u opsegu od 0,5 procenta do 1,5% (www.belex.rs) Brokeri mogu pružati punu uslugu. Brokeri da bi poslovali moraju imati licencu. Nju izdaje Komisija za hartije od vrednosti. U našoj zemlji je postoji oko četrdeset kuća i oko petnaest banaka koji obavljaju brokersko - dilersko poslovanje. Kupoprodaja hartija od vrednosti od strane klijenata odvija se na osnovu sklopljenog ugovora sa brokerskom kućom. Isključivo preko brokera odvija se učešće investitora na Beogradskoj berzi.(Paunović, 2017)

U kupovini akcija učestvuje mali broj fizičkih lica. Na osnovu brokerskih procena taj broj se kreće oko 5000-6000 pojedinaca. Mnogo veća briga tiče se ograničenog broja vrsta hartija od vrednosti i to akcija kompanija, kratkoročnih državnih obveznica, te obveznica „stare štednje“. Dok nema hartija od vrednosti koje se tiču same države i dugova firmi, odnosno nema obveznica sa izuzetkom „stare štednje“, a u novijem periodu komercijalnih zapisa Narodne banke Srbije. Takođe, nema dugova, odnosno korporativnih obveznica ili derivata koji se odnose na svopove, fjučerse i opcije. Napred navedeno ukazuje na ranu fazu razvoja tržišta hartija od vrednosti na domaćem tržištu na jednoj strani, kao i restriktivni uslovi vezani za poslovanje i trgovanje na domaćem tržištu sa druge strane. Na nekim tržištima kapitala centralne i istočne Evrope trguje se derivatima, ali ne trguje se na svim (Milosavljević, Pantelejić, & Međedović, 2019).

Pri berzanskom poslovanju na domaćem tržištu ne može se reći da postoji veći broj hartija koje su listirane, dok se može reći pri vanberzanskom poslovanju postoji veći broj hartija koje su listirane. Trgovanje na vanberzanskom poslovanju jeste u većem obimu međutim postoji uži skup efekata koji uzimaju učešće pri portfolio optimizaciji. U slučaju da se određenim efektom ne vrši

trgovanje u pitanju je hartija koje je nelikvidna, te ne postoji mogućnost za njenim daljim razmatranjem jer važeća cena nije njena stvarna cena. Efekti koji se uzimaju odnose se na Listing A i Listing B, te akcije u okviru indeksa BELEX15.

Listing se može podeliti na Prime Market i Standard Market. Ukoliko se sagleda Prime listing uočiće se da su listirane i obveznice Vlade Republike Srbije i to četiri listirane obveznice, dok na drugom Standard Market ne postoje listirane obveznice. Ni na Prime Market, ni na Standard Market tržištu ne javljaju se obveznice korporativnog karaktera.

Tabela 1. Uslovi za listing akcija

Listing - uslovi	Listing A – Prime market	Listing B – Standard Market
Minimum kapitala	20 miliona EUR	4 miliona EUR
Vreme poslovanja	3 godine	2 godine
Oditovani finansijski izveštaji	Revizija prema IFRS – pozitivno mišljenje bez rezerve za poslednji finansijski izveštaj	-Revizija prema IFRS
Minimalna distribucija kapitala	-Najmanje 25% u free float-u -ili 10 miliona EUR free float-a u vlasništvu 500 akcionara	Najmanje 25% u free float-u - ili 2 miliona EUR free float-a u vlasništvu 250 akcionara - ili najmanje 500 akcionara
Korporativno upravljanje	- Kodeks korporativnog upravljanja - Isplaćene dividende po prioritetnim akcijama - Kvartalno izveštavanje - Website na srpskom i engleskom jeziku	- Isplaćene dividende po prioritetnim akcijama
Likvidnost	- Prosečna dnevna vrednost prometa 500.000,00 RSD - Prosečan broj transakcija u poslednjih 6 meseci – najmanje 5	

Preuzeto sa: <https://www.belex.rs>

Tabela 2. Servisi Beogradske berze

Ime servisa	Raspoloživo	Podaci koji se prikazuju	Korisnici
BELEX.info	Tokom trgovanja	Podaci o trgovanju, Ograničena dubina tržišta	BELEX.info pretplatnici
Ime servisa	Raspoloživo	Podaci koji se prikazuju	Korisnici

SMS poruke	Tokom trgovanja	Trenutna cena za traženi simbol	Korisnici mobilne telefonije
WAP aplikacije	Tokom trgovanja	Podaci o trgovanju; Bez prikaza dubine tržišta	BELEX.info pretplatnici
DATA FEED	Tokom trgovanja	Podaci o trgovanju; Sa prikazom dubine tržišta (10 nivoa)	Data Vendori - Reuters - Bloomberg - Teletrader - Tenfore - Interaktive Data - IFT Management - 9 članova
BSE Web Site	24/7	Tiker: -trenutne cene za sve hartije kojima se trguje -vrednosti oba indeksa Berze	Svi korisnici koji imaju pristup internetu

Izvor: <https://www.belex.rs>

Problem srpskog tržišta je i problem izolovanosti od drugih svetskih tržišta kapitala. Takođe, može se sagledati iz perspektive nekoliko indikatora izolovanosti. Najpre, hartijama od vrednosti sa domaćeg tržišta ne trguje se izvan istog. Da bi se ovo dogodilo hartije od vrednosti sa domaćeg tržišta prolaze test vremena. Samo dobra reputacija i dobre karakteristike omogućuju kompaniji da vrši prodaju svojih akcija na svetskim berzama. Sledeće, građani i investitori imaju zabranu za trgovanjem hartijama od vrednosti sa inostranog tržišta. Ova zabrana predstavlja posledicu socijalističke prošlosti, a koje ograničavaju transakcije sa novcem i transakcije sa kapitalom. Ono što ga karakteriše je lak ulazak kapitala u zemlju, te težak izlazak iz nje. Navedeno omogućava da se ograniče operacije investiranja koje su osetljive, funkcionisanje zajedničkih, penzionih i drugih fondova na jednoj strani, kao i stvaranje ekstra rente za korporativne akcije i državnih obveznica sa domaćeg tržišta, a iz razloga zato što su zaštićene od konkurencije.(Milojević, Mihajlović, & Vladislavljević, 2018) Kada postoji prisustvo inostrane konkurencije, mora biti ponuda mnogo boljih uslova za akcije i obveznice ili će postojati retki kupci, ako bi uopšte i postojali (Mićović & Miletić, 2019; Đokić, 2018).

Ulaganje inostranih investitora omogućeno je i preko poslovanja Beogradske berze. Na ovaj način omogućeno je obezbeđivanje učešća u globalne tokove tržišta Republike Srbije. Pored toga omogućena je stabilizacija i razvoj finansijskog sistema, privrede naše zemlje koje je narušeno kriznom situacijom. Svi urađeni koraci idu u smeru bankarskog sektora, preduzeća, osnivanje novih preduzeća i drugo. Ono što implicuje uključivanje na inostranom tržištu je stvaranje regulative i potpuno prilagođavanje odredbama koje propisuje sistem

na globalnom nivou. Takođe, beogradska berza ispunjava tehničke mogućnosti za obavljanje zadataka neophodnih za efikasno sprovođenje zadataka.

Od izuzetne važnosti je da se uključivanje u globalne tokove odvija na način da se bez ograničenja omogući prisustvo inostranih investitora na domaćem tržištu, te efekti na našem tržištu moraju biti u svakom trenutku raspoloživi za inostrano tržište. Uključivanje u globalne tokove omogućava da sve promene koje se dogode ublaže i one nisu toliko nagle.

Analiza berzanskog poslovanja u Srbiji

Momenat započinjanja trgovanja u 2001. godini sa obeznicama Republike Srbije na tržištu kapitala predstavlja dodatni podsticaj pri njegovom razvoju. Dodatni aspekt predstavlja pokrivanje duga države (www.belex.rs).

Tabela 3. Trgovanje na Beogradskoj berzi u period od 1999. godine do 2007. godine

Godina	Promet RSD	Promet EUR	Broj transakcija	BELEX15	BELEXline
2007	164.990.865.957	2.059.769.522	301.210	2.318,37	38,39%
2006	100.583.951.914	1.210.439.480	141.499	1.675,20	58,01%
2005	48.350.670.609	581.464.086	173.545	1.060,21	-
2004	40.583.663.543	556.635.879	138.842	-	-
2003	93.070.409.210	1.420.303.206	127.786	-	-
2002	102.298.249.980	1.685.411.342	83.952	-	-
2001	50.156.494.837	840.860.293	46.073	-	-
2000	8.925.475.009	-	25.068	-	-
1999	6.160.024.047	-	5.740	-	-
1998	6.004.271.574	-	9.206	-	-

U našoj zemlji ispunjene su sve zakonske regulative koje propisuju trgovanje na Beogradskoj berzi i ponašanje učesnika pri trgovanju. Ono što ga karakteriše jeste da nije na dovoljno razvijenom nivou.

Prvi indeks BELEXfm razvijen je i objavljen u 2004. godini, zatim je usledilo uvođenje informacionih Sistema u 2005. godini, te edukovanje javnosti tokom

2006. godine. Za rezultat napred navedene aktivnosti imale su prvo listiranje akcija u aprilu 2017. godine (www.belex.rs).

Tokom oktobra 2010. godine tržišna kapitalizacija Beogradske berze iznosi 9 mlrd, dok ista iznosi u 2007. godini ukupno 16 mlrd evra. Ukoliko se sagleda aspekt dnevnog prometa može se zaključiti da je isti pao sa sedam na dva miliona evra u posmatranom periodu.

Akcijski kapital berze čini oko 4.160 običnih akcija sa pravom glasa. Oko 4.000 običnih akcija koje daju pravo glasa predstavlja berzanski akcijski kapital. Regulativom je definisano da subjekat koji želi da obezbedi kvalifikovano učešće u berzanskom kapitalu ima obavezu da prethodno pribavi mišljenje Komisije nadležne za vrednosne hartije.

Ukoliko se sagleda period tokom 2010. godine može se zaključiti da je otvorena mogućnost trgovanja sa akcijama javnih preduzeća. Ovaj momenat je bio praćen velikim interesovanjem građana.

Održavanjem Dana listiranih kompanija u kojim se predstavnici listiranih kompanija susreću sa stranim i domaćim investitorima na početku 2011. godine, te se i ovde može uočiti unapređenje odnosa.

Tabela 4. Trgovanje na Beogradskoj berzi, u period od 2008. godine do 2013. godine

Godina	Promet RSD	Promet EUR	Broj transakcija	BELEX15	BELEXline
2013	15.420.094.612	137.615.353	115.788	577,90	10,31%
2012	24.988.496.333	219.765.572	483.013	523,89	4,98%
2011	28.584.502.604	280.180.758	2.887.538	499,05	-23,43%
2010	23.017.197.757	222.475.934	725.550	651,78	-1,81%
2009	41.778.491.982	441.976.426	77.215	663,77	17,44%
2008	71.853.776.130	882.454.957	119.001	565,18	-75,62%

Uzrok snižavanja vrednosti BELEX15 i BELEXline je činjenica da su se strani investitori povlačili sa domaćeg tržišta. Njihovo povlačenje je posledica snižavanja akcijske cene i produbljivanje krizne situacije. Svoju vrednost indeksi su dostigli (mart, 2009. godine) kada je BELEXline iznosi svega 848 indeksnih poena, dok je BELEX15 iznosio 354 indeksnih poena .

Zaključak

Usled privatizacionog procesa na teritoriji Republike Srbije otpočeto je trgovanje sa akcijama i obveznicama, a sa ciljem da se omogući rast i razvoj domaćeg tržišta kapitala. Odluka investitora da li će investirati u hartije od vrednosti određene kompanije ili ne zavisi od stabilnosti kompanije, te će kompanije koje su stabilne i sa dobrom reputacijom privući više investitora za razliku od kompanija koje nisu dovoljno stabilne, što će izazvati negativno raspoloženje investitora.

U našoj zemlji ispunjene su sve zakonske regulative koje propisuju trgovanje na Beogradskoj berzi i ponašanje učesnika pri trgovanju. Tokom oktobra 2010. godine tržišna kapitalizacija Beogradske berze iznosi 9 mlrd, dok ista iznosi u 2007. godini ukupno 16 mlrd evra. Ukoliko se sagleda aspekt dnevnog prometa može se zaključiti da je isti pao sa 7mln na 2mln evra u posmatranom periodu. Akcijski kapital berze čini oko 4.200 onih običnih akcija koje daju pravo glasa njegovom vlasniku. Tokom 2010. godine omogućeno je trgovanje i sa akcijama javnih preduzeća, te je ovaj momenat privukao pažnju velikog broja građana.

Kako bi se uspešno razvio finansijski sistem i ekonomija domaćeg tržišta, te se omogućilo uključivanje na inostrano tržište neophodno je kontinuirano prilagođavanje izazovima i promenama koji vladaju u svetskim ekonomskim tokovima.

Literatura

1. Armijo, L.E., Mühlich, L., Tirone, D.C. (2014) The systemic financial importance of emerging powers, *Journal of Policy Modeling*, 36(1) 67-88
2. Arjoon, V. (2016) Microstructures, financial reforms and informational efficiency in an emerging market, *Research in International Business and Finance*, 36 (4), pp. 112-126.
3. Back, Y., Parboteeah K. P., Nam, D. (2014) Innovation in Emerging Markets: The Role of Management Consulting Firms, *Journal of International Management*, 20(4), pp. 390-405.
4. Botezatu, M., & Andrei, J. (2012). Implications of the environmental factors on the economic efficiency of capital investments. A Romanian perspective in terms of a sustainable economy. *Journal of Environmental Protection and Ecology*, 13(1) 382-391
5. Chen K.H., , Wang, C.H., Huang, S.Z., Shen, G.C. (2016) Service innovation and new product performance: The influence of market-linking capabilities and market turbulence, *International Journal of Production Economics*, 172(3), pp. 54-64.

6. Cvijanović, D, Milojević, I., Pejanović R. (2012) Macroeconomic Factors of Competitiveness of Serbian Economy and ICT Sector Regional Development: CMT & A, Monography, pp. 714-727
7. Domínguez-Torreiro, M., & Soliño, M. (2015). Measuring social preferences for rural development in Southern Europe. *International Journal of Environmental Research*, 9(1), 27-34
8. Đokić, I. (2018). Economic effects of integrated marketing communications: The case of food products. *Ekonomika poljoprivrede*, 65(3), 985-994.
9. Hausman, A., Johnston, W.A. (2014) The role of innovation in driving the economy: Lessons from the global financial crisis, *Journal of Business Research*, 67(1), pp. 2720-2726
10. Liu, Y., Lu, H., Veenstra, K. (2014) Is sin always a sin? The interaction effect of social norms and financial incentives on market participants' behavior, *Accounting, Organizations and Society*, 39(4), pp. 289-307.
11. Mertzanis C. (2016) The absorption of financial services in an Islamic environment, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 132 (4), pp. 216-236.
12. Milosavljević, S., Pantelejić, Đ., & Međedović, D. (2019). Primena i mogućnost unapređenja ekonomskih činilaca u realizaciji održivog razvoja. *Održivi razvoj*, 1(1), 7-14.
13. Mićović, S., & Miletić, J. (2019). Poslovni subjekt kao osnova održivosti razvoja. *Održivi razvoj*, 1(1), 41-49.
14. Milojević, I. M., Mihajlović, M. B., & Vladislavljević, V. D. (2018). Methodological aspect of controlling corporate income tax. *Vojno delo*, 70(1), 103-111.
15. Paunović, G. (2017). The role of small and medium-sized enterprises and entrepreneurship in the development of national economy. *Ekonomija: teorija i praksa*, 10(1), 44-63.
16. Popescu, G.H. (2014). The economic impact of rising temperatures. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 2(1), 44-49
17. Stanojević, P., Mišković, V., & Jeftić, Z. (2017). Contemporary interpretation of the concept of national logistics. *Vojno delo*, 69(3), 280-302.
18. Storbacka, K., Nenonen, S. (2015) Learning with the market: Facilitating market innovation, *Industrial Marketing Management*, 44(5), pp. 73-82.
19. Vukša S., Milojević, I. (2007) Analiza bilansa, Univerzitet" Braća Karić", Fakultet za menadžment.
20. www.belex.rs, preuzeto, pristupljeno 13.09.2019. godine u 23,00;

CAPITAL MARKET IN SERBIA

Sanja Bakić²

Summary

The capital market can be defined as an organized merger of companies with a shortage of long-term assets and companies that have a surplus of long-term assets and which wish to borrow the same while earning a profit. The subject of the research is the analysis of the capital market in Serbia with the aim of determining on the basis of relevant literature how it functions. The research was conducted based on the method of analysis. The results of the research indicate that although legislation has been passed, the capital market is not sufficiently developed. In order to enable the development of the capital market, both domestically and internationally, it is necessary to continuously adapt to the challenges and changes that prevail in the world economic trends.

Key words: capital market, state regulation, investments.

Datum prijema (Date recieved): 06.09.2019.

Datum prihvatanja (Date accepted): 24.10.2019.

² Student Ph.D., Faculty of Economics in Subotica, The University of Novi Sad, Segedinski put 9-11, Subotica, Serbia, e-mail: sanjab20@hotmail.com

MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U FUNKCIJI STICANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI U BANKARSTVU

Nevena Jolović¹

doi:10.5937/Oditor1903065J

Pregledni rad

UDK:

005.961:005.81

336.71

Apstrakt

Epitet klasičnih i dominantnih, a pritom i najzastupljenijih institucija na finansijskom tržištu već vekovima pripada bankama. Kako bi u savremenim uslovima finansijska institucija ovog tipa zadržala ključnu ulogu i izborila se za bolju tržišnu poziciju među jakim konkurentima, neophodno je da svoje poslovanje zasnuje na principima efikasnog upravljanja resursima. Preciznije, brojni autori su stava da je u 21. veku diferenciranje i ostvarivanje konkurentske prednosti banke moguće jedino uz kvalitetne, motivisane i adekvatno organizovane ljudske resurse. Menadžment ljudskih resursa je, stoga, funkcija kojoj ambiciozne banke trebaju posvetiti posebnu pažnju. Cilj istraživanja usmeren je ka isticanju značaja koji menadžment ljudskih resursa može imati u procesu sticanja tržišne konkurentske prednosti banke. Za potrebe izrade rada korišćene su deskriptivna metoda i tehnika analize i sinteze, a vršena je i detaljna analiza sadržaja dostupne domaće/strane literature. Rezultat istraživanja je potvrđen stav da kvalitetno upravljanje ljudskim resursima pozitivno utiče na sticanje konkurentske prednosti banke na tržištu.

Ključne reči: menadžment ljudskih resursa, konkurentska prednost, banke, bankarstvo.

JEL: G21, M54, O15

Uvod

Menadžment ljudskih resursa predstavlja celovit i sistematski pristup upravljanja ljudima, gde je akcenat na: privlačenju, motivisanju, razvijanju i zadržavanju kvalitetnih zaposlenih zarad ostvarivanja pozitivnih rezultata organizacije na tržištu. U savremenim uslovima menadžmentu ljudskih resursa posvećuje se izuzetna pažnja, a razlog za to nalazi se u sveopštem teorijskom i praktičnom prepoznavanju značaja koji ovaj vid upravljanja ima za opstanak, funkcionisanje i rast organizacije. Banke, kao finansijske institucije koje se bave uslužnim aktivnostima, neosporno predstavljaju tržišne subjekte čija je uspešnost poslovanja u velikoj meri određena kvalitetom i koordinacijom ljudskih resursa koji te usluge pružaju. Potezi koje banke preduzimaju u sferi menadžmenta ljudskih resursa zavise od njihovih pojedinačnih aspiracija, tj. od ambicija vezanih za veličinu tržišnog segmenta koji konkretna banka namerava

¹ Student, MSc Nevena Jolović, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici, Segedinski put 9-11, Subotica, Srbija, E-mail: nevenajolovic@uns.ac.rs

zauzeti i intenziteta konkurentske prednosti koji želi ostvariti. Ipak, bez obzira na razlike koje postoje u nivoima ambicija, težnja svih banaka i njihovih upravljačkih funkcija ove vrste je ista - da osiguraju ostvarenje dobrih tržišnih rezultata banke. Savremene banke to mogu postići obezbeđivanjem adekvatnih uslova za rast i razvoj ljudskih resursa. Preciznije rečeno, u takvim stimulativnim uslovima, ljudski resursi biće osnaženi i ohrabreni da iskažu sav potencijal koji poseduju, što će posledično omogućiti bankama da se suoče sa tržišnim izazovima i zauzmu dominantne pozicije na istom.

Istraživanjem sprovedenim u radu ukazano je na potencijale i značaj koje menadžment ljudskih resursa može imati u procesu sticanja konkurentske prednosti banke na tržištu. Predmet istraživanja odnosi se na ulogu koju menadžment ljudskih resursa ima u procesu ostvarivanja konkurentske prednosti banke. Aktuelnost istraživanja potkrepljuje činjenica da je bankarski sektor jedan od najdinamičnijih i najznačajnijih u finansijskom sistemu, te da funkcionisanje istog odlikuju brojni trendovi i promene tehnološkog, inovativnog i humanog karaktera. U prilog značaju i aktuelnosti istraživanja ide i činjenica da se na evropskom i svetskom finansijskom tržištu tokom poslednje decenije ljudskom kapitalu posvećuje izuzetna pažnja, te da je od strane mnogih istraživača ljudski faktor posmatran kao ključan u ostvarivanju tržišnog uspeha finansijskih organizacija, odnosno kumulativno posmatrano, ključan za rast i razvoj finansijskih tržišta.

Osnovna hipoteza istraživanja je, na osnovu predmeta i ciljeva istraživanja, a u skladu sa prikupljenim informacijama definisana na sledeći način:

- H0: Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima pozitivno utiče na sticanje konkurentske prednosti banke na tržištu.

Posebne hipoteze su:

- H1: Banke koje imaju precizno definisanu strategiju menadžmenta ljudskih resursa ostvaruju bolje tržišne rezultate od banaka koje nemaju razvijenu stratešku šemu upravljanja istima;
- H2: Banke koje u procesu upravljanja ljudskim resursima vrše ulaganja u cilju osnaživanja, povećanja zadovoljstva i razvoja svojih zaposlenih, ostvaruju bolje tržišne rezultate od banaka koje to ne čine;
- H3: Banke čiji menadžment kreira organizacionu kulturu u kojoj ljudski resursi, odnosno zaposleni, neguju razumevanje za različite potrebe i zahteve klijenata, imaju veće šanse za ostvarivanje tržišne dominacije u pogledu kvaliteta pruženih usluga u odnosu na banke koje to ne čine.

Cilj rada i korišćena metodologija

Cilj rada je da ukaže na potencijale i značaj performansi menadžmenta ljudskih resursa u procesu sticanja konkurentske prednosti banke na tržištu, a shodno zahtevima i izazovima koje savremeni tržišni uslovi nameću. Istraživanjem se želi uticati na osvešćenost naučne i stručne javnosti po pitanju značaja kvalitetnog menadžmenta ljudskih resursa banaka za tržišnu uspešnost pomenutih institucija. Metodologija istraživanja obuhvatila je: analizu sadržaja dostupne stručne literature, tj. dela referentnih domaćih i stranih autora iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa i bankarstva; deskriptivni metod; kao i tehniku analize i sinteze.

Pregled vladajućih stavova u literaturi o menadžmentu ljudskih resursa i konkurentske prednosti

U cilju sagledavanja značaja i potencijala menadžmenta ljudskih resursa u procesu funkcionisanja banke, u nastavku će biti reči o vladajućim stavovima u literaturi, autora koji su istraživali ovu oblast menadžmenta. U skladu sa tematikom istraživanja biće analizirana i shvatanja domaćih i stranih autora o sferi konkurentske prednosti, ali i istaknuti stavovi teoretičara o ukrštanju ova dva fenomena. Neki od pomenutih stavova u literaturi vezanih za menadžment ljudskih resursa glase:

- Upravljanje ljudskim resursima zasnovano je na principu: „Pravi čovek, u pravo vreme, na pravom mestu“. Menadžment ljudskih resursa može se definisati kao sistem koji obuhvata sve menadžment odluke, strategije, politike i aktivnosti koje direktno utiču na zaposlene u organizaciji, njihove rezultate, ponašanje, stavove, vrednosti i motivaciju (Martinović, Tanasković, 2014);
- Menadžment ljudskih resursa je proces u kome se glavne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima vezuju za: dizajn delokruga rada, planiranje kadrova, regrutaciju i selekciju, sistem plaćanja, informacione aktivnosti, obuke i razvoj, odnos sa sindikatom, organizacioni razvoj i pomoć zaposlenima. Sve navedene aktivnosti služe stvaranju uslova za poboljšanje radnih performansi i povećanju zadovoljstva zaposlenih, njihovog stručnog znanja i spremnosti na promene (Zimanji, Štangl-Šušnjar, 2005);
- Menadžment ljudskih resursa doživljava se kao svojevrsna poslovna filozofija kojom se trasira nov, savremeni i u osnovi humaniji odnos prema ljudima u procesu rada. Naime, čovek se sve manje tretira kao objekat upravljanja, a sve više kao subjekt liderstva (Milić, 2011).

S druge strane, neki od vladajućih stavova u literaturi po pitanju konkurentske prednosti glase:

- Konkurentska prednost podrazumeva postojanje ili ostvarenje određenog stepena sposobnosti organizacije koji se „zahteva“ na tržištu i koji konkurencija ne može lako dostići. Konkurentska prednost organizacije postaje izraženija u situacijama kada su uzroci njenog nastanka jedinstveniji, tj. kada ne mogu biti jednostavno i s lakoćom imitirani (Jović, 2003);
- Konkurentska prednost predstavlja sposobnost organizacije da prevaziđe drugu u performansama, u situacijama kada njeni menadžeri, za razliku od konkurentskih, pokazuju sposobnost da kreiraju više vrednosti iz resursa koji su im na raspolaganju. Po ovom shvatanju, konkurentska prednost proizilazi iz jezgra kompetencija, veština i sposobnosti menadžera u aktivnostima kreiranja vrednosti (Jones, 2013);
- Konkurentska prednost odnosi se na diferenciranje i redukciju troškova, iz čega proističu strategije: redukcije troškova, diferenciranja i fokusiranja kao strateški okviri za ostvarivanje konkurentske prevlasti na tržištu (Porter, 1998);
- Bitno je naglasiti i da se, kada se govori o važnim faktorima za održivu konkurentsku prednost, obično misli na: ključne odnose, inovacije, ugled i stratešku imovinu banke (Ljubojević et al., 2012).

O nezanemarljivoj ulozi koju menadžment ljudskih resursa ima u procesu ostvarivanja konkurentske prednosti organizacije pisali su brojni autori, te u literaturi postoje stavovi poput sledećih:

- Dugoročan uspeh organizacije ne može se graditi na uobičajenim veštinama i tehnikama koje konkurenti mogu više ili manje uspešno savladati i imitirati u relativno kratkom vremenskom periodu (Grgić, 2012). Preciznije, u krajnje konkurentnoj globalnoj ekonomiji, gde svi drugi faktori proizvodnje (kapital, tehnologija, sirovine i informacije) mogu biti kopirani, organizacijama preostaje da svoju konkurentsku prednost grade samo na jednom resursu - svojim zaposlenima (Đurić, Simić, 2011);
- Značaj upravljanja ljudskim resursima je neosporan, jer ljudski resursi predstavljaju kamen temeljac dugoročnog uspeha i ključni izvor konkurentske prednosti organizacije (Micić, Arsić, 2010);
- Konkurentska prednost ostvarena na osnovu resursa znanja, organizaciji daje mogućnost da stvori osnovu za dugoročnu tržišnu dominaciju u odnosu na konkurente. Stoga je potrebno promovisati efikasnu upotrebu

znanja, koja se postiže efektivnim upravljanjem ljudskim resursima. Ljudski resursi su faktor inovativnosti organizacije i meta-resurs koji utiče na efikasnu upotrebu ostalih organizacijskih resursa (Krstić, Vukadinović, 2008).

Menadžment ljudskih resursa u bankarstvu

Ljudski resursi su bogatstvo nacije i organizacije (Srivastava, 2010). U sprovedenom istraživanju termin „ljudski resursi“ odnosi se na zaposlene u bankama. U cilju ostvarivanja strategija i planova banke, menadžeri se uključuju u aktivnosti vezane za ljudske resurse, te nastoje da olakšaju saradnju među ljudima. Ovakvi naponi i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa su opravdani zbog činjenice da su ljudi faktor koji je zajednički za sve organizacije ovog tipa, te da je njihovo usklađivanje ključ za napredak istih (Zimanji, Štangl-Šušnjar, 2005). Najveći izazov sa kojim se banke suočavaju jeste upravljanje ljudima i njihovim ponašanjem. U prošlosti, zabrinutost i fokus banaka bili su pre svega na ispunjenju obaveza i blagovremenom završetku posla. Vremenom se, međutim, više pažnje počelo posvećivati ljudskom ponašanju na radnom mestu, upravo zbog njegove složenosti i značajnije uloge u ljudskim i performansama organizacije (Putti, 2015). Zaključuje se da se kao suština koncepta menadžmenta ljudskih resursa nameće briga banke o ljudima u njoj.

Cilj banke je da se postara da najkvalitetniji i najmotivisaniji pojedinci dobiju priliku da svojim delovanjem/radom utiču na performanse banke, gde je obaveza iste da se o zaposlenima stara, tj. potpomaže njihov napredak i brine o njihovom daljem usavršavanju. Ukoliko uspe u tome, uz stvaranje povoljne radne atmosfere, razvoj timskog duha i pošteno nagrađivanje na osnovu ostvarenih rezultata, velika je verovatnoća da će banka ispuniti i svoj krajnji interni cilj, a to je zadržavanje najboljih radnika u svojim redovima, odnosno krajnji eksterni cilj - sticanje tržišne konkurentske prednosti. Neretko se dešava da se mnogi obučeni zaposleni nakon izvesnog vremenskog perioda „sele“ u druge finansijske institucije, što skupo košta matičnu banku koja je već utrošila mnogo resursa zarad usavršavanja njihovog znanja i poboljšanja performansi. Osim toga, banke moraju pronaći i adekvatnu zamenu za popunjavanje radnih mesta koja su ostala prazna, pa to rezultira dodatnim povećanjem troškova. Iz tog razloga, banke se svim silama trude da zadrže svoje trenutne, obučene zaposlene, kako zbog njihovog gubitka ne bi morale da stupaju u potragu za novima kojima će trebati drugi programi obuke i izvesno vreme da se upoznaju sa samom bankom kako bi nastavili tamo gde su njihovi prethodnici stali (Omran, 2016). Dakle, menadžment ljudskih resursa se treba zasnivati na proaktivnim aktivnostima usmerenim ka stvaranju lojalnosti zaposlenog banci, kroz adekvatno motivisanje, vrednovanje njegovih radnih učinaka i

intelektualno osnaživanje obukama, treninzima i drugim vidovima obrazovanja, a zarad poboljšanja njegovih performansi i doprinosa poslovanju banke.

Na osnovu svega rečenog, zaključuje se da se svrha upravljanja ljudskim resursima ogleda u poboljšanju performansi zaposlenih na strateški, etički i društveno odgovoran način (Micić, Arsić, 2010). Poenta je posvetiti se svakom zaposlenom pojedinačno, otkriti njegove dobre i manje dobre osobine, oceniti trenutno znanje i mogućnosti za dalji napredak. Nakon toga, stvoriti okruženje i uslove u kojima će moći da učenjem, timskim ili individualnim radom poboljša svoje veštine, inovira svoje znanje i usvoji nove informacije. Pažljivom strateškom organizacijom ovakvog procesa doprinosi se ostvarivanju očekivanja svih zainteresovanih strana. S jedne strane, unapređuje se poslovna uspešnost i tržišna pozicija banke kroz osnaživanje zaposlenog koji, s druge strane, motivisanije, kvalitetnije i samostalnije ispunjava svoje radne obaveze.

Konkurentska prednost u bankarstvu

Konkurentska prednost banke je, između ostalog, determinisana performansama njenih resursa. Zarad ostvarivanja uspeha, banka treba vršiti procenu slabosti i snaga koje njeni resursi imaju u odnosu na konkurentske. Naime, potrebna joj je strateška analiza resursa u kojoj će kriterijumi za ocenu performansi resursa obuhvatati procenu: trajnosti, imitiranosti, prenosivosti, supstitutivnosti, unikatnosti i fleksibilnosti istih (Krstić, 2007). Dodatno, nužan uslov za postizanje konkurentske prednosti u bankarstvu jeste uspostavljanje strategije banke, te određivanje ciljeva i načina na koji će se doći do njihovog ostvarenja. Konkurentsku prednost, banka može postići na jedan od sledeća tri načina: diferenciranjem ponude bankarskih usluga; relativnom ekonomskom cenom, tj. cenom koja se ostvaruje kada su ukupni ekonomski troškovi banke manji od ukupnih ekonomskih troškova prosečne konkurencije; ili kombinovanjem prethodna dva načina (Bonić, Krstić, 2011). Istraživanje sprovedeno u radu fokusirano je na prvi način sticanja konkurentske prednosti - diferenciranje ponude bankarskih usluga.

Istraživanje Luthans-a i saradnika iz 1994. godine (pomenuto kod Đurić, Simić, 2011) ukazuje na postojanje 9 ključnih stubova koji formiraju osnovu konkurentske prednosti u bankarstvu. U pitanju su: fokusiranje na klijenta, stalno unapređivanje, korišćenje fleksibilnih ili virtuelnih sfera banke, kreativni i osnaženi ljudski resursi, klima jednakosti, tehnološka podrška, otvorenost, samoeфикаsnost i kulturno razumevanje.

U trenutku kada banka ostvari konkurentsku prednost, njeno poslovanje zasigurno već odlikuje neka od sledećih karakteristika: bolji odnosi sa klijentima; veća profitabilnost; ugled i reputacija; primenjivanje savremenije tehnologije u poslovanju u odnosu na konkurente; značajniji udeo na tržištu itd.

U domaćoj i stranoj literaturi, neretko se kao primer dobre prakse navodi činjenica da su uspešne banke blagovremeno usvojile praksu ostvarivanja kontinuiteta inovacija resursa i kontinuiteta inovacija u procesu upotrebe resursa, koje su preduslov stvaranja i održanja konkurentske prednosti na tržištu (Krstić, 2007). Bitno je naglasiti i da se, kada se govori o važnim faktorima za održivu konkurentsku prednost, obično misli na: ključne odnose, inovacije, ugled i stratešku imovinu banke (Ljubojević et al., 2012).

Menadžment ljudskih resursa u funkciji sticanja konkurentske prednosti u bankarstvu

Banke bez ljudskih resursa ne mogu funkcionisati čak ni kada se njihovo poslovanje zasniva na automatizaciji najvišeg nivoa. Čovek finansijskim institucijama ove vrste udahnuje život, određuje ciljeve i daje smisao ukupnim aktivnostima koje obavljaju (Đuranović et al., 2016). Shodno tome i činjenici da je bankarski sektor uslužnog karaktera, i da su pružaoci njegovih usluga ljudi, jasno je da je isti zavisao od njihovog kvaliteta. Upravljanje resursima banci može doneti konkurentsku prednost, podizanje produktivnosti i povećanje tržišne vrednosti (Pravdić, Kučinar, 2015).

Poslovni rezultati banke zavise i od kvaliteta odnosa koji se formiraju u trouglu: zaposleni - klijenti - banka. U adekvatnom uređenju tih odnosa nalazi se strateška snaga i izvor održive konkurentske prednosti banke. Kvalitetno uređeni odnosi ove vrste tiču se unapređenja performansi, tj. odnose se na rast: tržišnog udela, ukupne finansijske snage i profitabilnosti poslovanja banke (Vemić-Đurković, 2018).

Kada se govori o odnosu „banka - zaposleni“, uspešne, razvijene banke znaju da se konkurentnost zasniva na kompetencijama, znanjima i veštinama njihovih službenika, tj. ljudskih resursa, a ne resursima materijalne i finansijske prirode (građevinski objekti, oprema itd). Shodno tome, one aktivno rade na stimulisanju razvoja i inovativnosti svojih zaposlenih, a primenjuju i različite politike koje će taj napredak nagraditi. Međutim, važno je istaći da materijalni momenat nije presudan za izgradnju zadovoljstva zaposlenih, te da je pojedincima koji bivstvuju u banci jednako važno da iskažu svoje znanje i kvalitet, osete da se njihov trud uvažava i ceni, a izneto mišljenje poštuje. Samo zaposleni koji su ovako tretirani, motivisani su za podnošenje najvećih „žrtvi“ u korist finansijske institucije koja ih je angažovala. Ukoliko, pak, to nije slučaj, nema sumnje da isti neće biti dovoljno motivisani da se maksimalno založe za ostvarenje ciljeva banke, te i da će očekivani rezultati njihovog rada izostati. Za banku je, neosporno, isplativije da se orijentiše ka pronalasku načina pomoću kojih može uticati na zadovoljstvo i motivaciju bankarskih službenika, pre nego

da bude u obavezi da pokriva štete nastale usled neodgovornog i nemarnog ponašanja zaposlenih koji u prošlosti nisu bili adekvatno tretirani.

Savremene aktivnosti u menadžmentu ljudskih resursa trebaju biti usmerene ka omogućavanju zaposlenima da na kreativan način pristupe rešavanju izazova koji se pred njih postavljaju. Omogućavanje takvog pristupa, posledično, uticaće na unapređivanje i rast integriteta i inicijative svakog zaposlenog u banci (Martinović, Tanasković, 2014). Sve ovo dešava se u nameri da se opšti ciljevi banke ostvare, a da se pritom ne zapostave ciljevi individualne prirode. Pozitivni rezultati poslovanja, razvoj i dominacija banke na tržištu ne mogu se očekivati ukoliko se ljudski resursi ne neguju na pravi način. Menadžmentu ljudskih resursa dodeljena je ova odgovornost, tj. uloga da balansira između potreba i želja pojedinaca i ciljeva banke.

Kada se govori o odnosu „zaposleni - klijenti“ neosporno je da će zaposleni koji su motivisani, adekvatno obučeni, intelektualno i tehnološki osnaženi pokazati veće znanje, toleranciju i razumevanje za potrebe klijenata, te da će u takvim situacijama klijenti osećati da ih banka razume i brine o njihovim potrebama i planovima. Ovakav scenario uticaće na kreiranje lojalnosti klijenata, koji će podstaknuti pozitivnim iskustvom zanemarivati postojanje ostalih, možda čak i boljih, ponuda na finansijskom tržištu. Na ovaj način, banka će indirektno steći konkurentsku prednost, jer će njeno poslovanje odlikovati stabilnost zasnovana na širokoj koncentraciji lojalnih klijenata.

Izvori konkurentnosti savremenih banaka se, osim u ljudima, nalaze i u razvoju tehnologije i inovacija. Shodno činjenici da tehnologije menjaju ljude, prirodu ekonomskih odnosa i nivo uspešnosti banaka, zarad potreba istraživanja može se napraviti „teorijska spona“ između tehnološkog napretka i inovacija, i ljudskih resursa. Bankarske institucije koje tehnološki osveže svoje procese i radno vreme svojih zaposlenih ispune vidovima tehnološkog opismenjavanja, imaće veće šanse da dožive tržišnu uspešnost i stvore dugoročno održivu konkurentsku prednost. Ovo shvatanje zasnovano je na činjenici da tehnološko orijentisani zaposleni (čije je usavršavanje i tehnološka znanja menadžment prethodno podržao) biti osnaženi da brže i lakše prevaziđu savremene izazove koji se postavljaju pred njihovu organizaciju. Na primer, ovi zaposleni moći će da pomognu tržišno dominantnoj banci u procesu suočavanja sa „napadima“ inovativnih, mladih banaka, koje će u želji da preuzmu dominantnu poziciju na tržištu neretko raditi na kreiranju inovativno i tehnološki unapređenijih rešenja, odnosno vidova poslovanja. Konkretno, tehnološki podržani i osvešćeni zaposleni će, koristeći veštine koje poseduju, a zahvaljujući upućenosti i znanjima iz ove sfere, delovati preventivno ili naknadno, tj. hitrim aktivnostima pokušati i vrlo verovatno uspeti da neutrališu pomenute „napade“ i obezbede matičnoj banci zadržavanje konkurentske prednosti na tržištu. Kumulativno i

dugoročno posmatrano, ovakve aktivnosti rezultiraće dugoročnom održivošću konkurentske prednosti banke. S druge strane, inovativno podržani zaposleni će svojim aktivnostima moći da izvrše dodatni pritisak na konkurente zarad ostvarivanja ili dugoročnog održanja konkurentske prednosti matične banke.

Na osnovu ovih, ali i svih u radu navedenih činjenica, jasno je da je upravljanje ljudskim resursima aktivnost kojoj savremene banke moraju posvetiti izuzetnu pažnju ukoliko žele da osiguraju svoju poziciju na tržištu i budu sigurne u kvalitet usluga koje pružaju. Shodno tome, zaključuje se da banke uvođenjem kvalitetnog menadžmenta ljudskih resursa mogu ostvariti konkurentsku prednost na tržištu kroz:

- Primenu jasno definisane strategije menadžmenta ljudskih resursa u praksi - Kada menadžment adekvatno definiše strateške okvire i ciljeve, i kao takve ih predstavi ljudskim resursima, svi zaposleni koji su akteri u njihovom ostvarivanju imaju jasnu predstavu o: tome kako njihove pojedinačne aktivnosti doprinose ostvarivanju zajedničkih ciljeva; koracima koje moraju preduzeti kako bi obavili povereni posao; kvalitetu koji se od njih zahteva i očekuje u pomenutom procesu; rokovima koje moraju ispoštovati kako bi poslovne aktivnosti izvršili blagovremeno itd. Ovaj vid odgovornosti i preciznosti uticaće na poboljšanje performansi banke, te omogućiti da ista pravi veće korake dok se „penje“, i na tržišnoj lestvici približava dominantnim bankama;
- Adekvatno obavljanje svih funkcija upravljanja ljudskim resursima - Kada menadžment ljudskih resursa kvalitetno vrši svoj posao u sferi: planiranja, regrutovanja, selekcije, socijalizacije, obučavanja, usavršavanja, motivisanja, i ocenjivanja aktivnosti zaposlenih, banku će činiti dovoljan broj zaposlenih sa adekvatnim i potrebnim kvalifikacijama, i samo oni pojedinci koji su svojim sposobnostima, veštinama i znanjem zaslužili poziciju u njoj. Dodatno, shodno kvalitetnom obavljanju menadžerskog posla, aktivnosti ljudskih resursa će se vrednovati pravedno, zaposleni će biti motivisani i podstaknuti da izraze svoju kreativnost, radiće u pozitivnoj radnoj atmosferi i biti ohrabreni da inoviraju i osvežavaju poslovne procese banke. Takva delovanja dovešće do kreiranja organizacione kulture banke koja će negovati vrednosti poželjne za postizanje: interne i eksterne stabilnosti banke, zadovoljstva svih interesnih grupa (zaposlenih, klijenata, partnera itd), a u krajnjoj instanci i vrednosti kojima se banka može diferencirati na tržištu, te ostvariti prednost u odnosu na konkurenciju;
- Diferenciranje u odnosu na konkurenciju - Ovaj rezultat nadovezuje se na prethodne dve stavke, a tiče se kreiranja svesti klijenata o banci kao

„prijatelju“, tj. organizaciji koja prepoznaje potrebe klijenata, i instituciji kojoj se veruje. Neosporno je da se ovaj vid diferenciranja odnosi na viši kvalitet usluga koje banka pruža, ali isti ne mora nužno biti povezan sa višom cenom koju banka naplaćuje klijentima po osnovu pruženih usluga.

Na kraju, ne treba zaboraviti da su izazovi koji se ukazuju pred menadžerima banaka izuzetni, te da je u savremenim, turbulentnim uslovima zasluživanje epiteta stabilne organizacije sposobne da kreira promene, savlada tržišne nestabilnosti i obezbedi uspešnost u haosu, izuzetan podvig menadžmenta banke na svim nivoima. Nekadašnji tradicionalni način poslovanja podrazumevao je duže periode „spokoja“ i kraće periode promena u okruženju na koje je trebalo adekvatno reagovati. Međutim, danas promene nastaju suviše brzo da bi se menadžeri mogli prepustiti metafori „mirnih voda“ biznisa. Zaključuje se da menadžeri na svim nivoima i u svim funkcijama, a posebno oni koji se bave ljudskim resursima, moraju biti spremni da rukovode promenama u neizvesnom dinamičkom poslovnom okruženju u kome sve više dominiraju informacije, ideje i znanje (Regionalna privredna komora Pančevo, 2019).

Zaključak

Sprovedenim istraživanjem ukazano je na značajnost funkcije koju menadžment ljudskih resursa ima u procesu sticanja konkurentске prednosti banke. Shodno tome, ali i svim detaljno predstavljenim podacima u radu i relacijama između istih, omogućeno je donošenje sledećih zaključaka vezanih za postavljene hipoteze u istraživanju i problematiku očekivanih uticaja:

- Postavljena hipoteza H1 koja glasi: „Banke koje imaju precizno definisanu strategiju menadžmenta ljudskih resursa ostvaruju bolje tržišne rezultate od banaka koje nemaju razvijenu stratešku šemu upravljanja istima“ je u potpunosti potvrđena u radu. Naime, ukazano je da je precizno, strateško određivanje ciljeva upravljanja ljudskim resursima i koraka kojima će se doći do ostvarivanja istih, način na koji banka najlakše može ostvariti konkurentsku prednost. Razlog za to nalazi se u činjenici da takva strategija vodi računa o: kvalitetu, rokovima, inovacijama, promenama, jačanju sistema vrednosti zaposlenih i slično, te da su ovako tretirani bankarski službenici: produktivniji, efikasniji, osvešćeniji i posvećeniji ostvarivanju glavnih ciljeva banke. Posledično, ovakvi zaposleni pozitivno utiču na performanse banke i poboljšanje njene tržišne pozicije u odnosu na konkurenciju koja nije strateški ispalnirala proces rukovođenja svojim ljudskim resursima;
- Postavljena hipoteza H2 koja glasi: „Banke koje u procesu upravljanja

ljudskim resursima vrše ulaganja u cilju osnaživanja, povećanja zadovoljstva i razvoja svojih zaposlenih, ostvaruju bolje tržišne rezultate od banaka koje to ne čine“ je u potpunosti potvrđena u radu. Ulaganje u osnaživanje, zadovoljstvo i razvoj zaposlenih neosporno će uticati na njihove poslovne performanse. Što su ta ulaganja veća, to će uspešnost i tržišna snaga banke biti izrazitije, a njena konkurentska pozicija dominantnija. U savremenim uslovima, banka posebnu pažnju treba posvetiti tehnološkom osnaživanju svojih zaposlenih uz podsticanje njihove inovativnosti. Tehnološki podržani i osvešćeni zaposleni će, koristeći veštine koje poseduju, a zahvaljujući upućenosti i znanjima iz ove sfere, u brojnim situacijama „borbe“ sa konkurentima delovati preventivno ili naknadno, tj. sprovoditi hitre aktivnosti kojima će uspeti da neutrališu „napade“ inovativnih, mladih banaka, koje u želji da zauzmu dominantnu poziciju na tržištu neretko rade na kreiranju inovativno i tehnološki unapređenijih rešenja i vidova poslovanja. S druge strane, zaposleni kojima je pružena prilika da razvijaju svoju inovativnost će svojim aktivnostima moći da izvrše dodatni pritisak na konkurente zarad ostvarivanja ili dugoročnog održanja konkurentske prednosti matične banke;

- Postavljena hipoteza H3 koja glasi: „Banke čiji menadžment kreira organizacionu kulturu u kojoj ljudski resursi, odnosno zaposleni, neguju razumevanje za različite potrebe i zahteve klijenata, imaju veće šanse za ostvarivanje tržišne dominacije u pogledu kvaliteta pruženih usluga u odnosu na banke koje to ne čine“ je u potpunosti potvrđena u radu. Razlozi za donošenje ovakvog zaključka su detaljno elaborirani u radu, a potkrepljeni su činjenicama da će motivisani, adekvatno obučeni, intelektualno i tehnološki osnaženi zaposleni pokazati veće znanje, toleranciju i razumevanje za potrebe klijenata, te da će u takvim situacijama klijenti osećati da ih banka razume i brine o njihovim potrebama i planovima. Ovo će za posledicu imati kreiranje lojalnosti klijenata, koji će podstaknuti kvalitetom usluga, banci konstantno poklanjati poverenje, a čija će lojalnost (kumulativno posmatrano) uticati na to da banka sa ovakvom organizacionom kulturom ima veće šanse za ostvarivanje tržišne dominacije u odnosu na konkurente koji se nisu posvetili kreiranju organizacione kulture ove vrste;
- Osnovna hipoteza istraživanja H0 koja glasi: „Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima pozitivno utiče na sticanje konkurentske prednosti banke na tržištu“ u potpunosti je potvrđena, uzimajući u obzir potpunu potvrđenost prethodne tri posebne hipoteze koje je bliže određuju.

Na osnovu svega rečenog, izvodi se zaključak da menadžment ljudskih resursa ima ključnu ulogu u ostvarivanju konkurentne prednosti u bankarstvu. Što bankarske institucije ranije shvate značajnost koju ova menadžment funkcija može imati u stvaranju njihove dominantne tržišne pozicije, to će pre obezbediti uslove i okruženje za njen neometan razvoj.

Literatura

1. Bonić Lj., i B. Krstić. 2011. Konkurentna prednost preduzeća kao pokretačka snaga procesa kreiranja vrednosti za vlasnike. U: V. Marinković, V. Janjić, V. Mićić (Eds.), Unapređenje konkurentnosti javnog i privatnog sektora umrežavanjem kompetencija u procesu evropskih integracija Srbije (415-433). Kragujevac: Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet.
2. Đuranović D., D. Vrhovac, i I. Šabić. 2016. Upravljanje ljudskim resursima u poštanskom sistemu Republike Srpske. *Anali poslovne ekonomije* 15, (1): 42-50.
3. Grgić D. 2012. Indeks reputacije preduzeća: Empirijsko istraživanje u bankovnom sektoru. *Tržište* 24, (1): 23-45.
4. Jones G. R. 2013. *Organizational Theory, Design, and Change*. 7th edition. New Jersey: Pearson Education Inc., Prentice-Hall.
5. Jović M. 2003. Inovacioni aspekti strateške konkurentnosti. *Marketing* 2, (1): 70-71.
6. Krstić B. 2007. Resursi i konkurentna prednost preduzeća. U: Z. M. Arandjelović (Ed.), *Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope* (347-356). Niš: Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet.
7. Krstić B., i D. Vukadinović. 2008. Upravljanje znanjem kao izvor održive konkurentnosti preduzeća. *Ekonomске teme* 46, (3): 85-98.
8. Ljubojević Č., G. Ljubojević, and N. Maksimović. 2012. Social responsibility and Competitive Advantage of the Companies in Serbia. In: D. Gomezelj-Omerzel, B. Nastav, S. Sedmak (Eds.), *MIC 2012: Managing Transformation with Creativity* (555-569). Budapest: The University of Primorska, Faculty of Management Koper.
9. Martinović M., i Z. Tanasković. 2014. *Menadžment ljudskih resursa*. Užice: Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija.
10. Micić R., i Lj. Arsić. 2010. Upravljanje ljudskim resursima u organizacijama. *Ekonomski pogledi* 2, (1): 27-40.
11. Milić Z. 2011. *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Visoka strukovna škola za preduzetništvo.
12. Omran A. 2016. Examining the Effect of Training Strategies on Employees Performance in the Libyan Construction Industry. *Journal of Engineering*

Management and Competitiveness 6, (2): 99-110.

13. Porter M. E. 1998. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.
14. Pravdić P., i R. Kučinar. 2015. Značaj upravljanja intelektualnim kapitalom. Trendovi u poslovanju 5, (1): 11-18.
15. Putti J. M. 2015. Human Resource Management: A Dynamic Approach. New Delhi: Laxmi Publications Pvt Ltd.
16. Regionalna privredna komora Pančevo. 2019. Inovacije i konkurentska prednost (dostupno na web sajtu: <http://www.rpkpancevo.com/akti/Tema%2056.pdf>).
17. Srivastava S. K. 2010. Shaping Organization with e-HRM. International Journal of Innovation, Management and Technology 1, (1): 47-50.
18. Vemić-Đurković J. 2018. Višedimenzionalni model vrednovanja sistema upravljanja ljudskim resursima kao determinante kvaliteta poslovanja banaka u Srbiji. Doktorska disertacija, Univerzitet Union, Beogradska bankarska akademija.
19. Zimanji V., i G. Štangl-Šušnjar. 2005. Organizaciono ponašanje. Subotica: Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE FUNCTION OF ACQUIRING COMPETITIVE ADVANTAGE IN BANKING

Nevena Jolović²

Summary

The epithet of classic, dominant and, at the same time, the most numerous institutions in the financial market, belongs to banks for centuries. In the current conditions, financial institution of this type needs to, in order to retain a key role and fight for better market position among strong competitors, set a business on the principles of efficient resource management. More specifically, numerous authors consider that in the 21st century, differentiation and creation of the bank's competitive advantage are possible only with quality, motivated and adequately organized human resources. Human resource management is, therefore, a function to which ambitious banks should pay special attention. The aim of the research is to highlight the importance that human resources management can have in the process of gaining a bank's competitive advantage in the market. A descriptive method, analysis and synthesis techniques, and a detailed content analysis of available domestic/foreign literature were used for the preparation of this paper. The result of the research is a confirmed belief that quality management of human resources has a positive effect on bank's gaining a competitive advantage in the market.

Key words: human resource management, competitive advantage, banks, banking.

JEL: G21, M54, O15

Datum prijema (Date recieved): 14.09.2019.

Datum prihvatanja (Date accepted): 11.10.2019.

² Ph.D. Student, MSc Nevena Jolović, The University of Novi Sad, Faculty of Economics in Subotica, Segedinski put 9-11, Subotica, Serbia, E-mail: nevenajolovic@uns.ac.rs

PRAVILA TEHNIČKE PRIPREME RADOVA

Ovo uputstvo za autore daje sve neophodne informacije, kao i šablon za pripremu radova pre podnošenja za publikovanje u časopisu ODITOR. Molimo Vas da maksimalno pažljivo pristupite korišćenju ovog dokumenta, odnosno da ga shvatite kao skup uputstava i praktičan primer koji u mnogome doprinosi lakšoj i efikasnijoj manipulaciji nad Vašim radom u svim fazama uređivanja časopisa. Radovi koji odstupaju od datog šablona se neće uzimati u razmatranje.

Format strane: *Width* 170 mm x *Height* 240 mm; **Margine:** gore/dole 20 mm, levo/desno 18 mm; **Layout:** *Header* 1,25cm, *Footer* 1,25cm; **Orientation:** Portrait. Preferira se **obim radova** do maksimalnih 30.000 karaktera (bez razmaka), odnosno 15 stranica. Radovi ne bi trebalo da budu kraći od 8 stranica. U zavisnosti od kvaliteta rada Uredništvo može prihvatiti i duže radove. Molimo Vas da radove pripremate na računaru u programu **Microsoft Word 2003** ili nekoj kasnijoj verziji ovog programa.

U nastavku sledi detaljan **Šablon** (tehničko uputstvo) za pravilnu pripremu radova za časopis ODITOR. Molimo Vas da maksimalno moguće poštujete tehnička pravila data sledećim šablonom.

RULES FOR TECHNICAL PREPARATION OF ARTICLES

These Instructions will give all necessary information to author(s), as well as template for the articles preparation before their submission for publication in the journal Auditor. We are asking you to use this document with a maximal attention, in other words to realize it as a set of instructions and practical example that will contribute to easier and more efficient operation under your article within the all phases of journal editing. Articles that deviate from mentioned template are not be taken into consideration.

Page setup: Paper size: *width* 170 mm x *height* 240 mm; **Margins:** top/bottom 20 mm, left/right 18 mm; **Layout:** *header* 1,25cm, *footer* 1,25cm; **Orientation:** Portrait. Paper volume up to 30.000 characters (without spaces) or 15 pages is preferable. Articles should not be shorter than 8 pages. Depending on papers' quality, Editorial Board could also accept longer articles. Article has to be prepared electronically (on computer), in program **Microsoft Word 2003** or some later version of this program.

Below is a detail **Template** (technical instructions) for correct preparation of articles that will be submitted to the journal Auditor. You are asked to maximum possible follow the technical instruction given by the following template.

ŠABLON: NASLOV RADA (CENTRIRAN, TNR SIZE 12, BOLD, SVA SLOVA VELIKA, MAKSIMALNO DVA REDA)

Nikola Nikolić¹, Petar Petrović², Marko Marković³

Apstrakt

Poželjno je da rezime sadrži od 100 do 150 reči, te da sadrži sve bitne činjenice rada, poput cilja rada, korišćene metode, najvažnijih rezultata i osnovnih zaključaka autora.

Tokom pisanja rezimea treba koristiti slova Times New Roman (TNR), veličina fonta (font size) 11, Italic, ravnjanje teksta Justify, a tekst rezimea pisati bez proreda (Line Spacing Single), sa razmakom od 6 pt između pasusa, bez uvlačenja prvog reda.

Izbegavajte korišćenje indeksa i specijalnih simbola u apstraktu, odnosno definišite sve skraćenice u apstraktu kada se prvi put upotrebe. Nemojte citirati reference u apstraktu.

Autori će naslov rada, rezime rada i ključne reči napisati na engleskom jeziku na kraju rada, ispod listinga korišćene literature. Tekst srpske i engleske verzije apstrakta i ključnih reči se moraju podudarati u svakom pogledu.

Ključne reči: navesti, maksimalno, pet, ključnih, reči.

JEL: (navesti JEL klasifikaciju rada na osnovu sadržaja a u skladu sa uputstvom) F16, M24 (www.aeaweb.org/jel/jel_class_system.php)

Uvod

Molimo Vas da striktno poštujete uputstva o formatiranju i stilove date u ovom šablonu. Ne menjajte veličinu fonta ili razmak redova da biste ubacili više teksta u uslovno ograničeni broj stranica.

Uredništvo organizuje proces recenziranja pristiglih radova i vrši odabir radova za publikovanje na osnovu urađenih recenzija, odnosno procenjenog kvaliteta radova od strane imenovanih recezenata. Međutim, krajnja odgovornost za poglede, originalnost i tvrdnje iznete u radovima počiva isključivo na autorima rada.

¹ Vanredni profesor, dr Nikola Nikolić, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Kamenička 6, Beograd, Srbija, Telefon: +381 11 555 22 33/lokal 28 228, E-mail: nikola.nikolic@iep.bg.ac.rs

² Dr Petar Petrović, naučni saradnik, Centar za ekonomska i finansijska istraživanja, Bulevar Mihajla Pupina 10g/Vp 50, Telefon: +381 11 222 222, E-mail: petar.petrovic@gmail.com

³ Asistent, mr Marko Marković, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Kamenička 6, Beograd, Srbija, Telefon: +381 64 111 22 33, E-mail: marko.markovic@gmail.com

Molimo Vas da poštujuete osnovna načela strukturiranja naučnih radova, odnosno trudite se koliko je to moguće da Vaš rad ima sledeće segmente: Uvod, Cilja rada i korišćena metodologija, Rezultati rada sa diskusijom, Zaključak, Literatura.

Tokom pisanja rada treba koristiti slova **Times New Roman (TNR)**, veličina fonta (**font size**) **12**, ravnanje teksta **Justify**, a tekst rada pisati bez proreda (**Line Spacing Single**), sa razmakom od **6 pt između pasusa, bez uvlačenja prvog reda**. Radovi se pišu na srpskom jeziku, osim za strane autore koji pišu na engleskom ili nekom drugom jeziku. Preporučljivo je rad pisati u trećem licu jednine ili množine. Pre slanja rada, obavezno proveriti pravopisne greške.

Podnaslovi se pišu fontom **Times New Roman**, veličina fonta (**font size**) **12**, **bold, centrirano**, samo prvo slovo veliko, razmak podnaslova i teksta iznad 12 pt (**before 12 pt**), a razmak podnaslova i teksta ispod 6 pt (**after 6 pt**). Molimo Vas koristiti prikazani stil pisanja u ovom šablonu.

Molimo Vas da definišete **skraćenice i akronime** prilikom prvog pojavljivanja u tekstu rada, čak i u slučaju da su već bili definisani u apstraktu rada. Ne koristite skraćenice u naslovu rada osim ukoliko se one apsolutno ne mogu izbeći

Radi unosa **jednačina i formula** u rad, koristite Microsoft Equation Editor ili dodatak za pisanje jednačina MathType (www.mathtype.com). Ne preporučuje se korišćenje ugrađenog editor jednačina iz programa Word 2007. Proverite da li ste definisali sve simbole u jednačini (neposredno posle jednačine).

Reference (autori citata) se navode direktno u tekstu rada u sledećem obliku (Nikolić, 2012; ili Nikolić, Petrović, 2012; ili Nikolić et al., 2012). Ne navodite ih kao indekse u četvrtastoj zagradi [3] ili u fusnoti. Trudite se da fusnotu koristite samo u slučaju bližih objašnjenja određenih pojmova, odnosno razjašnjenja realnih ili hipotetičkih situacija. Nemojte vršiti numeraciju stranica.

Tabele moraju biti formirane u tekstu rada, a ne preuzete u formi slika iz drugih materijala. Tabele unositi u sam tekst rada i numerisati ih prema redosledu njihovog pojavljivanja. Nazivi tabela moraju biti dati neposredno iznad tabele na koju se odnose. Koristite dole prikazani stil tokom njihovog formatiranja. Naslov tabela pisati sa razmakom 6 pt – iznad/before i 6pt – ispod/after, u fontu TNR, font size 12, ravnanje Justified. Tekst unutar tabela pisati fontom TNR, font size 9. Tekst u zaglavlju tabela boldirati. Izvor i potencijalne napomene pisati sa razmakom 6 pt ispod tabela (before). Izvore i napomene pisati u fontu TNR, font size 10, ravnanje Justified. Naredni pasus početi na razmaku od 6pt od izvora tabele ili napomene (after). Tokom pisanja rada u originalnom tekstu treba markirati poziv na određenu tabelu (*Table 5.*). Trudite se da se sve tabele u radu veličinom uklapaju u zadati format strane (Table properties – preferred width – max 97% - alignment: center). Sav tekst u poljima tabele treba unositi u formi (paragraph – spacing: before/after

Opt, line spacing: single). U slučaju da se tabela lomi na narednu stranicu, molimo Vas da prelomljeni deo tabele na narednoj stranici bude praćen zaglavljem tabele.

Tabela 5. Troškovi distribucije dobara iz Subotice u maloprodajne objekte

Indikatori	Period			Ukupno
	Mesec 1	Mesec 2	Mesec 3	
Pređena razdaljina (km)	12.926	11.295	13.208	37.429
Korišćeno gorivo (litar)	3.231	2.823	3.302	9.356
Vrednost korišćenog goriva (RSD)	242.378	211.790	247.653	701.821
Ukupno provedeno vreme u vožnji (sati)	314	266	417	997
Vrednost ukupno provedenog vremena u vožnji (RSD)	47.048	39.890	62.570	149.508
Broj vožnji	98	77	102	277
Ukupna vrednost (RSD)	0	0	0	0
Broj preveženih paleti (komad)	1.179	976	1358	3.513
Ukupna prevežena količina (kg)	602.600	429.225	711.116	1.742.941
Suma (RSD)	974.222	870.864	1.100.813	2.945.899

Izvor: Nikolić, 2010;

Napomena: Vrednosti u tabeli ne sadrže porez na dodatu vrednost (PDV)

Grafike, dendrograme, dijagrame, šeme i slike treba unositi u sam tekst rada (ne koristiti opciju Float over text) i numerisati ih prema redosledu njihovog pojavljivanja. Njihovi nazivi se moraju pozicionirati neposredno iznad grafika, dendrograma, dijagrama, šeme ili slike na koju se odnose. Kod navođenja naslova, izvora i napomena koristiti isti stil koji je predhodno prikazan za formiranje tabela. Tokom pisanja rada u originalnom tekstu treba markirati pozive na određeni grafik, dendrogram, dijagram, šemu ili sliku (Graph 2.). Svi grafici, dendrogrami, dijagrami, šeme i slike u radu se svojom veličinom moraju uklapati u zadati format strane, te moraju biti centralno postavljeni. Fotografije nisu poželjne u predmetnom radu, a ukoliko se one ne mogu izbeći molimo Vas da koristite optimalnu rezoluciju (preniska rezolucija dovodi do pikselacije i krzavih ivica, dok previsoka samo povećava veličinu fajla bez doprinosa čitljivosti rada).

Kod pisanja zaključka rada, molimo Vas imajte na umu da iako **Zaključak** može dati sažeti pregled glavnih rezultata rada, nemojte ponavljati apstrakt na ovome mestu. Zaključak može objasniti značaj rada, dati preporuke za dalje delovanje ili predložiti dalji rad na obrađivanoj temi.

Literatura se navodi na kraju rada pre apstrakta na engleskom jeziku, abecednim redom, prema prezimenu autora. ***Molimo Vas da reference navodite u originalu (na jeziku na kome su objavljene) u obimu u kom su korišćene/citirane tokom pisanja rada.*** Literaturu navoditi u fontu TNR, font size 12, ravnanje Justified, sa međusobnim razmakom 3pt – iznad/before i 3pt – ispod/after. U svim literaturnim jedinicama koristiti **Čikaški šablon za stil**. Molimo Vas da navodite prezimena svih autora, a ne da koristite stil navođenja Nikolić et al. Nemojte kombinovati literaturne jedinice (pod jednim rednim brojem može biti samo jedna referenca) i uvek pišite pune naslove u radu korišćenih literaturnih jedinica. Ukoliko je korišćena/citirana literatura preuzeta iz internet publikacija, posle pravilno izvršenog imenovanja literaturne jedinice u zagradi se mora navesti kompletan link sa koga je materijal preuzet (dostupno na web sajtu: www.nikolanikolic.pdf). Molimo Vas pridržavajte se dole navedenih primera navođenja različitih tipova literaturnih jedinica i referenci.

Literatura

1. Nikolić N., M. Marković, i P. Petrović. 2016. Poreski bilans. *Oditor* 2, (1): 13-17.

Prilikom unošenja literaturnih jedinica unosite korišćenjem **Čikaškog šablona za stil**, minimum 10 literaturnih jedinica. Sva korišćena literatura mora biti citirana u radu.

TITLE OF THE ARTICLE (CENTRED, TNR, SIZE 12, BOLD, ALL CAPITAL LETTERS, MAXIMUM IN TWO LINES)

Summary

Summary in English which should be written at the end of the paper. It should contain the text which is the same as in the summary written in Serbian at the beginning of the paper.

Key words: *note, maximally, five, key, words.*

**TEMPLATE: TITLE OF THE ARTICLE (CENTRED, TNR, SIZE 12,
BOLD, ALL CAPITAL LETTERS)**

Nik Holmes⁴, John Peters⁵

Abstract

It is desirable that Summary contains up to 150 words, as well as to contain all essential paper elements, such as goal(s), used method(s), important results and general authors' conclusion(s).

During the summary writing, it should be used font Times New Roman (TNR), font size 11, Italic, alignment text Justify, line spacing single, with spacing of 6 pt between paragraphs, without indentation of the first line.

Please, avoid the use of the indexes and special symbols within the Summary, and define all abbreviations whenever they are used for first time. Do not cite references in Summary.

Author(s) from Serbia are submitting article title, summary, key words and information about themselves on Serbian language at the end of the article, after the list of used literature. Text of the Serbian and English version of Summary must match in every sense.

Key words: *note, maximally, five, key, words.*

JEL: *F12, M24 (www.aeaweb.org/jel/jel_class_system.php)*

Introduction

During the article writing, it should be used font **Times New Roman (TNR)**, **font size 12**, alignment text **Justify**, **Line Spacing Single**, with **spacing of 6 pt between paragraphs, without indentation of the first line**. Articles should be written only in English. It is advisable to write the article in the third-person singular or plural with the use of active form. Before paper submission, please check grammatical and spelling mistakes by the spellchecker for the English language.

Sub-headings should be written by font **Times New Roman**, **font size 12, bold, centred**, only first letter capital, spacing between sub-heading and paragraph above

⁴ Nik Holmes Ph.D., Full Professor, Faculty of Economics, Christmas street no. 12, New York, USA, Phone: +xxx xx xxx xxx, E-mail: nik.holmes@gmail.com

⁵ John Peters Ph.D., Associate Professor, University of Technology, Napoleon street no. 1, Jassy, Moldavia, Phone: +xxx xx xxx xxx, E-mail: johnpeters@yahoo.com

12 pt (**before 12 pt**), and spacing between sub-heading and paragraph below 6 pt (**after 6 pt**). Please use the writing style presented in this template.

Please define **abbreviations and acronyms** during their first occurrence within the text, even in case that they were previously defined in article summary. Do not use abbreviations in article title, unless they can not be avoided.

For **equations and formulas** use the Microsoft Equation Editor or addition for equations writing Math Type (www.mathtype.com). Use of built-in equation editor within the program Word 2007 is not recommended. Please check if all symbols within the equations/formulas are defined (forthwith after equation/formula).

Reference (author(s) of quotes) has to be entered directly in the text of article in next form (Vall, 2014; or Parks, Robberts, 2016; or Nikolic et al., 2016). Please do not write them as indexes in square brackets [3] or in footnote. Try to use a footnote only in the case of closer explanation of certain terms, or clarification of real and hypothetic situations. Do not numerate the pages.

Table 5. The distribution cost

Indicators	Period			Total
	2013	2014	2015	
Fixed costs	12.926	11.295	13.208	37.429
Variable costs	3.231	2.823	3.302	9.356

Source: Nikolic, 2016;

Graphs, diagrams, schemes and pictures should be entered within the text of article (do not use option Float over text) and numerated according to order of their appearance. Their titles have to be positioned immediately above the graph, diagram, scheme or picture to which they relate. Please, have in mind that all titles, sources and notes have to be written by identical style which was used for tables formatting. During the article writing please mark in the main text all calls to a certain graph, diagram, scheme or picture (*Graph 2.*). All graphs, diagrams, schemes and pictures within the paper have to fit the specified format of the page, as well as they have been centrally positioned.

Literature has to be set at the end of article, in alphabetical order, according to the author's surname. ***All references should be cited in original language (in the language on which are published before), in the volume in which are used within the manuscript preparation.*** Literature units have to be written in font TNR, font size 11, alignment Justified, with mutual spacing of 3 pt - before/after.

Literature

1. Vall J. 2014. Accounting theory. Valid, New York.

2. Parks D., W. Robberts. 2016. Macroeconomic indicators. Finance 23, (4): 462-476.
3. Nikolić N., G. Marković, P. Petrović. 2016. Poreski bilans. Oditor 2, (1): 13-17.

ŠABLON: NASLOV RADA (CENTRIRAN, TNR SIZE 12, BOLD, SVA SLOVA VELIKA, MAKSIMALNO DVA REDA)

Rezime

Rezime na engleskom jeziku koji treba da bude upisan na kraju dokumenta. Treba da sadrži tekst koji je isti kao i u rezimeu pisanom na početku papira.

Ključne reči: navesti, maksimalno, pet, ključnih, reči.

JEL: (navesti JEL klasifikaciju rada na osnovu sadržaja a u skladu sa uputstvom) F16, M24 (www.aeaweb.org/jel/jel_class_system.php)