

# Ekonomika preduzeća



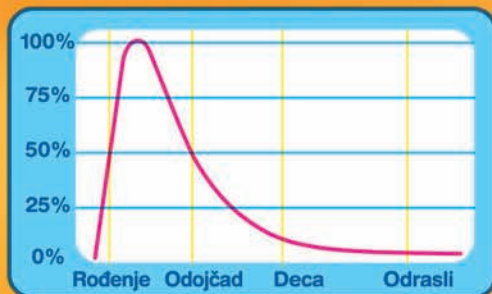
Boban Stojanović	<b>DRŽAVNA POMOĆ U USLOVIMA SVETSKE EKONOMSKE KRIZE U EU I SRBIJI</b>	175
Ljiljana Stanković	<b>KONKURENTNOST U USLOVIMA KRIZE</b>	188
Srđan Marinković	<b>TRI TALASA EKONOMSKE KRIZE U SRBIJI</b>	199
Jovan Ranković	<b>ŠTA SE PROMENILO U FINANSIJSKOM I RENTABILITETNOM POLOŽAJU PRIVREDE REPUBLIKE SRBIJE I NIŠAVSKOG OKRUGA U 2008. GODINI</b>	214
Nebojša Mrđa	<b>ORGANIZACIJA PREDUZEĆA U INFORMATIČKOM DRUŠTVU</b>	219
Radoslav i Vladimir Senić	<b>MARKIRANJE USLUŽNE PONUDE</b>	235
Sanja Filipović	<b>MUNDELL FLEMINGOV MODEL NA PRIMERU SRBIJE</b>	249



**NOVO!**

# Mleko bez laktoze Lako za varenje

- ▶ Laktoza je mlečni šećer prisutan u mleku i mlečnim proizvodima. Neki ljudi tokom života gube sposobnost varenja laktoze.
- ▶ Teško varenje, nadutost i grčevi samo su neki od simptoma koji definišu netoleranciju na laktozu.
- ▶ Za sve Vas koji ste prepoznali ove simptome imamo lepe vesti - tu je novi Imlekov proizvod Moja Kravica mleko bez laktoze!
- ▶ Moja Kravica mleko bez laktoze je lako svarljivo i pravo je rešenje za sve one koji su se odrekli mleka zbog propratnih tegoba. Ono sadrži obilje vitamina i kalcijuma koji su neophodni svakom organizmu, a odsustvo laktoze učiniće da ponovo uživate u svim blagodatima mleka sa osmehom na licu.



Tolerantnost na laktozu opada tokom života.

*Priroda na dohvata ruke*

# EP **Ekonomika preduzeća**

ČASOPIS SAVEZA EKONOMISTA SRBIJE

OSNOVAN 1947. GODINE U BEOGRADU

GODINA LVII MAJ-JUN 2009

BROJ 5-6 str. 175-258

IZDAVAČ: SAVEZ EKONOMISTA SRBIJE

Beograd, Dobrinjska 11/1

Mihajla Pupina 147

Tel: 011/264-49-80; 361-34-09

Fax: 011/362-96-89

Ž.R: 205-14935-97 Komercijalna banka

WEB: [www.ses.org.rs](http://www.ses.org.rs)

[www.aapsyu.org](http://www.aapsyu.org)

E-mail: [office@ses.org.rs](mailto:office@ses.org.rs)

PRESEDNIK SAVEZA EKONOMISTA SRBIJE

Dragan Đuričin

ODGOVORNI UREDNIK

Nikola Stevanović

ZAMENIK ODGOVORNOG UREDNIKA

Dragan Đuričin

REDAKCIJA

Jelena Birovljev

Dejan Malinić

Goran Petković

Jovan Ranković

Danilo Šuković

Dušan Vujović

Slobodan Malinić

Milan Matijević

Zoran Njegovan

Blagoje Paunović

Marko Simoneti

Ljiljana Stanković

Milica Uvalić

TEHNIČKI UREDNIK

Branko Cvetić

ŠTAMPA

"Kuća štampe" 011 307.5.307

[stampanje.com](http://stampanje.com)

Štampano u 350 primeraka

Časopis izlazi šest puta godišnje

Godišnja pretplata 4.000 dinara bez PDV-a

Za inostranstvo 8.000 dinara bez PDV-a



vaj broj "Ekonomike preduzeća" započinje referatima koji će biti prezentovani na tradicionalnom Niškom savetovanju koje se održava na temu: Realni i finansijski sektor u uslovima ekonomske krize.

Boban Stojanović je u svom referatu dao jednu temeljnu analizu pažljivo odabranih pitanja državne pomoći, posebno u uslovima aktuelne globalne ekonomske krize. Pri tom je, polazeći od svog sažetog i uputnog osvrta na privredno-finansijsku ulogu države

i regulativu državne pomoći u EU, dosta detaljno obradio potrebu prilagođavanja te uloge promenljivim izazovima i aktivnosti državne pomoći finansijskom i realnom sektoru u EU, kao odgovoru na efekte aktuelne svetske ekonomske krize, što je od velikog značaja za koncipiranje odgovarajućih državnih mera kod nas. Upravo prikazu, kritičkoj analizi i predlozima u vezi s ovim poslednjim autor je posvetio završni deo svog rada. Sve to nas upućuje na ocenu da se radi o vrlo značajnom prilogu ovom našem Savetovanju.

Ljiljana Stanković je u svom referatu, jedno izuzetno značajno pitanje kao što je konkurentnost, smestila u svoj istraživački fokus u uslovima ekonomske krize, i to, vrlo svrsishodno, s posebnom pažnjom posvećenom stanju, antikriznom marketingu i ukupnim strategijskim reakcijama i perspektivama u Srbiji. U tu svrhu najpre je dala jedan koristan opis obeležja konkurencije i njenog značaja za tržišnu privredu. Glavnu pažnju je, zatim, posvetila prepoznavanju karakteristika tržišta Srbije, da bi, na kraju, izložila rezultate svog istraživanja konkurentnosti ponude prehrambenih proizvoda Srbije, što je posebno korisno s obzirom na značaj koji tom segmentu privredne i izvozne aktivnosti naše zemlje pridajemo.

Srdan Marinković je u svom napisu, prema jasnoj najavi iz samog naslova, formulisao, predstavio i kvalitativno i kvantitativno analizirao tri talasa ekonomske krize u Srbiji, usredsređujući se pri tom na događanja pre svega u bankarskom sektoru u postreformskom periodu. Nakon kratkog osvrta na tipologiju finansijskih premećaja, autor je razmotrio uzroke i posledice prvog talasa krize s jeseni 2008., definišući je i analizirajući kao krizu likvidnosti bankarskog sektora. Potom je, pošavši od kratkog prikaza odgovarajućih teorijskih postavki, kroz analizu kretanja kamatnih stopa i kontrakcije kreditnih aktivnosti banaka, predstavio drugi talas krize definisan kao kriza na kreditnom tržištu. Kao posledicu značajnim delom tih kretanja, autor na kraju daje osnovne napomene o recesiji uslovljenoj padom globalne tražnje, kao trećem talasu naše aktuelne ekonomske krize.

Jovan Ranković je svoj napis posvetio analizi dobitno-gubitnih performansi i finansijskog položaja privrede Nišavskog okruga, poredivši to sa istim fenomenima u privredi Srbije, i to na osnovu finansijskih izveštaja za 2008. godinu kao najsvežijem informacionom izvoru. Zajednički im je porast broja preduzeća i pad broja zaposlenih, a različito to što je privreda Nišavskog okruga ostvarila tekući neto dobitak (dobici 9,9 - gubici 7,5 = neto dobitak 2,4 milijarde dinara), što je povoljnije i u odnosu na privredu Okruga u 2007.godini. Pa ipak, kumulirani gubici u bilansima za 2008. su porasli za 6,57, odnosno na 34,87 milijardi dinara, što je ugrozilo poziciju sopstvenog kapitala i neto obrtnog kapitala, povećalo zavisnost od skupih kreditnih izvora finansiranja, sa pretnjom pritiska na dobitne performanse i rasta rizika stečaja i likvidacija ukoliko izostanu ozbiljne mere sanacije.

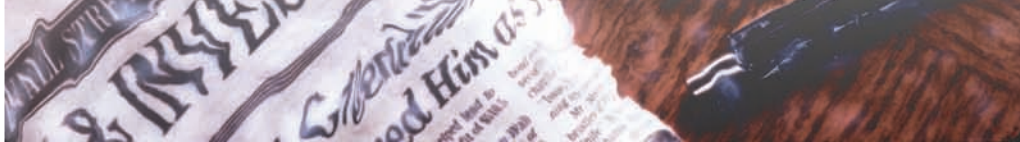
Pored referata posvećenih Niškom savetovanju u časopisu objavljujemo još tri članka.

U ovom relativno opširnom članku, koji smo zbog njegove sadržine ovaj put ipak pustili na objavljivanje, Nebojša Mrđa se bavi značajnim pitanjima organizovanja preduzeća u uslovima informatičkog društvenog okruženja. U svojim dosta detaljnim izlaganjima, zasnovanim na relativnim izvorima, autor najpre upućuje u prepoznavanje šansi, ali i opasnosti, koji donosi informatičko društvo, a onda u mrežno organizovanje preduzeća kao odgovor na izazove informatičkog društvenog okruženja. Nakon toga, držeći se logičnog sleda materije, autor obrađuje pitanja prilagođavanja ciljeva i strategija preduzeća informatizovanom okruženju, kao i organizacije preduzeća u svrhu njihove realizacije.

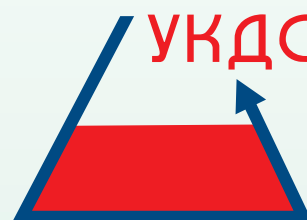
Napis Radoslava i Vladimira Senića je dobrodošao već po tome što se bavi markiranjem usluga, koje nekako ostaju u senci uobičajenih razmatranja markiranja materijalnih proizvoda, i to uprkos činjenici da sve veći deo BDP otpada na sektor usluga. Zato je dobro što su autori, u prva dva dela napisa, predstavili marku i markiranje usluga kao specifični poslovni i posebno marketing fenomen. Sa razvijenim osećajem za interes naših čitalaca, autori su potom, u samo naizgled nešto proširenom, a u stvari, s obzirom na predmet posmatranja, sažetom izlaganju, razmotrili jedan delikatan problem kao što je upravljanje markom usluge, sa predstavljanjem specifičnosti usluga, uloge marke u marketingu usluga i izazova i ograničenja veće primene markiranja usluga.

U napisu Sanje Filipović fokusirano je pitanje mera i efekata aktuelne monetarne i fiskalne politike Srbije, kao odgovora na osvedočene i moguće efekte globalne ekonomske krize po ekonomiju zemlje, a polazeći od već ispoljenog platno-bilansnog tipa postojećih ekonomskih teškoća. U tu svrhu koršćen je Mundell-Flemingov model analize, kao prikladan analitički okvir predstavljanja i ocene efekata aktuelne globalne krize, prethodno vođene monetarne i fiskalne politike i inofinansijskih priliva, s ciljem definisanja trenutne pozicije u funkciji koncipiranja budućih mera.

Urednik



# AKTIVNOSTI UDRUŽENJA KORPORATIVNIH DIREKTORA SRBIJE



Udruženje korporativnih direktora Srbije (UKDS) je početkom aprila posetio prof. *Katsuhito Iwai* japanski ekonomista i kritičar, profesor na Tokijskom Univerzitetu i ovogodišnji kandidat za Nobelovu nagradu. U susretu sa predsednikom UKDS-a Toplicom Spasojevićem i potpredsednikom prof. Draganom Đuričinom, prof. *Iwai* je pokazao veliki interes za aktuelna privredna dešavanja u Srbiji.

U svom dugogodišnjem naučnom i akademskom radu, prof. *Iwai* je proučavao dinamiku nestabilnosti, teoriju novca, evolucionarnu ekonomiju, filozofiju preduzeća, fiducijarno pravo i istoriju društvene misli. U njegova dela ubrajaju se knjige "*Disequilibrium Dynamics - A Theoretical Analysis of Inflation and Unemployment*", "*On Money*", "*What Will Become of the Corporation*", kao i brojni članci objavljeni u akademskim časopisima. Takođe, napisao je veliki broj knjiga i članaka na temu globalnog kapitalizama, japanske ekonomije, post-moderne, korporativnog upravljanja i povezanosti novca, jezika i literature. Njegove analize dela *Shakespeare-a*, *Marx-a*, *J.S.G. Boggs-a*, *Ihara Saikaku-a* afirmisale su ga kao jednog od najistaknutijih esejista u Japanu.

Dobitnik je velikog broja nagrada i priznanja. U okviru Svetskog samita predsednika Univerziteta u Beogradu prof. *Katsuhito Iwai* promovisan je u počasnog doktora Univerziteta za svoj inovatorski rad u okviru ekonomije i pravne teorije i kritičke analize japanske ekonomije.



U saradnji sa Centrom za korporativno upravljanje, Udruženje korporativnih direktora Srbije organizuje kurs specifičnog tipa „Inteligentno upravljanje rizicima u uslovima krize“, 25. juna 2009. godine u prostorijama Saveza ekonomista Srbije. Predavači kursa su prof. Dragan Đuričin i prof. Jelena Perović sa Ekonomskog fakulteta u Beogradu. Na kursu će se govoriti o poslovnim i pravnim aspektima upravljanja rizicima, kao i biznis modelu inteligentnog upravljanja rizikom.

# MENADŽMENT FORUM JUGOISTOČNE EVROPE

# BLED - KOPAONIK

Menadžment forum jugoistočne Evrope Bled-Kopaonik nastavlja tradiciju Miločerskog ekonomskog foruma koji se neprekidno održava još od 1993. godine u organizaciji Saveza ekonomista Srbije. Forum će se baviti problemima post – tranzicionih privreda posebno iz ugla privrednih subjekata -preduzeća, banaka i finansijskih posrednika. U fokusu će biti problem poslovne strategije, restrukturiranja, finansijskog upravljanja, strategijskog marketinga, upravljanja ljudskim resursima, privrednih subjekata i načini njihovog prilagođavanja najboljim primerima svetske prakse. Suorganizatori foruma su Savez ekonomista Srbije i IEDC-Poslovna škola Bled. Forum će se održavati svake treće nedelje septembra na Kopaoniku i Bledu, kao i na drugim atraktivnim lokacijama.

Ovogodišnji forum će se održati u Beogradu od 16-17. septembra 2009 godine u hotelu Hyatt Regency Belgrade pod nazivom "Inteligentno upravljanje rizicima u uslovima globalne ekonomske krize". Tema ovogodišnjeg foruma usmerena je traženje rešenja za probleme, nakon osam godina neprekinutog rasta svetske privrede. U novom kontekstu globalne ekonomske krize, sistemski rizik može da pokrene niz negativnih posledica, od kvaliteta sredstava i nesolventnosti do institucionalnih kriza, uključujući najšire socijalne nemire. Specifičnost poslednje krize je što niko ne može da izbegne "veliki talas".

Rizik se može definisati kao pretnja kontinuitetu poslovanja, mogućnost gubitka usled događaja (ili niza događaja) koji mogu negativno uticati na ostvarenje ciljeva organizacije. U isto vreme, rizik predstavlja priliku. Adekvatno upravljanje rizikom zaslužuje kvalifikaciju "inteligentno". Inteligentno upravljanje rizikom uključuje ne samo želju da se izbegnu negativne posledice, već takođe i potrebu da se ostvari pozitivan rezultat. Inteligentan pristup upravljanju rizikom odnosi se na sposobnost da se bolje shvati, kontroliše i saopštava prihvatljivi rizik i izloženost riziku.

Ovogodišnji forum promovise sveobuhvatan pristup koji je posvećen inteligentnom odgovoru na rizik u uslovima globalne ekonomske krize. Zapravo, postoje dve relevantne perspektive: makro (odgovori ekonomske politike) i mikro (strategijski menadžment, finansijski menadžment, menadžment ljudskih resursa, marketing menadžment, itd).

Na forumu će učestvovati članovi borda kompanija, banaka i drugih finansijskih posrednika, top menadžeri, najviši predstavnici regulatornih tela i vladinih agencija, kao i predstavnici naučnih institucija, pre svega iz Srbije i Slovenije.





NIŠKO



**POKROVITELJ - GRAD NIŠ**



REGIONALNA PRIVREDNA KOMORA NIŠ



TIGAR PIROT



SIMPO VRANJE



ALFAPLAM VRANJE



RESOR D.O.O.



DUNAV DOBROVOLJNI PENZIJSKI FOND



MIN HOLDING

[www.den.org.rs](http://www.den.org.rs)

SAVETOVANJE  
**EKONOMISTA  
SRBIJE**

REALNI I FINANSIJSKI SEKTOR U  
USLOVIMA EKONOMSKE KRIZE

investiranje  
konkurentnost  
postprivatizacioni problemi



12.06.2009.  
SVEČANA SALA UNIVERZITETA U NIŠU

## PROGRAM

12. 06.2009: PLENARNA RASPRAVA  
SVEČANA SALA UNIVERZITETA U NIŠU

**(09:30-09:40)** Reč organizatora

**(09:40-10:20)** Uvodni referati

Dragan Djuričin, predsednik Saveza ekonomista Srbije  
Pavle Petrović, Ekonomski fakultet u Beogradu  
„Privredna kretanja i ekonomska kriza“

**(10:20-11:00)** Specijalni gosti

Radovan Jelašić, guverner Narodne banke Srbije

Predstavnici Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja  
i Ministarstva finansija  
„Efekti mera Vlade i poslovni ambijent“

**(10:45-11:15)** Kafe pauza

**(11:15-12:00)** Referati po pozivu

Zoran Arandelović  
„Privreda Srbije, regionalni razvoj i svetska ekonomska kriza“  
Jovan Ranković  
„Šta se promenilo u finansijskom i rentabilitetnom položaju  
privrede Nišavskog okruga u 2008. godini.“  
Srđan Marinković  
„Tri talasa ekonomske krize u Srbiji“

**(12:00-12:30) PANEL 1  
REALNI SEKTOR U USLOVIMA KRIZE**

*Panelisti:*  
Dragan Nikolić, Tigar Pirot  
Dragan Tomić, Simpo Vranje  
Zdravković Vene, Alfaplam Vranje

**(12:30-13:00)** Referati po pozivu:

Lijjana Stanković  
„Konkurentnost u uslovima krize“  
Živorad Gligorjević  
„Regionalni razvoj i konkurentnost industrije u uslovima krize“  
Boban Stojanović  
„Državna pomoć u uslovima svetske ekonomske krize u EU i Srbiji“

**(13:00-13:15)** Kafe pauza

**(13:15-13:45) PANEL 2  
FINANSIJSKA TRŽIŠTA I SVETSKA EKONOMSKA KRIZA**

*Panelisti*  
Ljubiša Jovanović, AIK banka  
Stojan Dabić, FON Beograd  
Srđan Cekić, Poštanska štedionica  
Ivana Marinović-Matović, Hypo Alpe Adria Bank

**(13:45-14:00)** Nekonvencionalne inicijative:  
Udruženje privrednika i klastera jugoistočne Srbije,  
predsednik Branislav Mihajlović

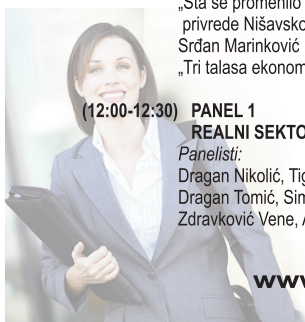
**(14:00-14:30) PANEL 3  
EKONOMSKI RAZVOJ JUGOISTOČNE SRBIJE U USLOVIMA KRIZE**

*Panelisti*  
Pera Milovanović, predsednik Regionalne privredne komore Niš  
Zoran Arandelović, Ekonomski fakultet Niš  
Boban Matić, MIN Holding

**Koktel**

[www.den.org.rs](http://www.den.org.rs)

[www.den.org.rs](http://www.den.org.rs)



# DRŽAVNA POMOĆ U USLOVIMA SVETSKE EKONOMSKE KRIZE U EU I SRBIJI

**Boban Stojanović**

Ekonomski fakultet u Nišu

## STATE AID IN THE GLOBAL ECONOMIC CRISIS IN SERBIA AND EU

### Apstrakt

Proces rešavanja problema vezanih za svetsku ekonomsku krizu podrazumeva sprovođenje kompleksnih promena u realnom i finansijskom sektoru. Iako je inicijalni impuls aktuelne krize nastao u najrazvijenijim privredama, prvenstveno u SAD, izvesno je da će posledice krize biti najizraženije u manje razvijenim zemljama. Obuhvatnost mera je u pojedinim zemljama različita. Različiti su i rezultati do sada preduzetih zahvata. Danas možemo govoriti o ogromnim finansijskim intervencijama sa namerom da se poboljšaju performanse preduzeća, banaka i privrede kao celine. Razloge veće ili manje uspešnosti preduzetih mera nije lako objasniti zbog simultanog dejstva ekonomskih i neekonomskih faktora kako na procese koji su prethodili krizi, tako i na tok i sadržinu samog procesa izlaska iz krize.

**Ključne reči:** *državna pomoć, svetska ekonomska kriza, mere oporavka, zaštita konkurencije, notifikacija, kontrola, monitoring, izveštavanje, subvencije, Evropska unija, Evropska komisija, Srbija,*

### Abstract

The process of solving the problems related to the global economic crisis includes the implementation of complex changes within the real and fiscal sector. Although the initial impulse of the current economic crisis has been created in the most developed countries, in particular USA, it is clear that the consequences of the crisis will be the most felt in emerging market countries. The measures taken against them differ from country to country. The results of these measures are likewise different. Today, we are talking about massive financial interventions that are aimed at improving the performance of companies, banks and the overall economies. It is difficult to explain the differences behind levels of success of different measures, due to the simultaneous influence of economic and non-economic factors to the processes that have caused the crisis and to the way and scope of the process of getting out of the crisis

**Key words:** *State aid, global economic crisis, recovery measures, competition policy, notification, control, monitoring, reporting, European Union, European Commission, Serbia*

### UVOD

Značajan preduslov uspešnog sprovođenja mera za sprečavanje negativnih posledica svetske ekonomske krize je jasno definisanje ciljeva, sredstava i nosilaca procesa ekonomskih promena. Instrumentarijum sprovođenja promena pri tome mora biti prilagođen tržišnom načinu privređivanja i demokratskom društvu. Da bi se ostvarili ciljevi, mora se promeniti institucionalni okvir, a u određenim segmentima i izgraditi nova pravila ponašanja.

U kontekstu mera za prevazilaženje posledica svetske ekonomske krize pažnju privlači Hajekova analiza slobodnog poretka i konstruktivizma. Odvijanje slobodnog poretka podrazumeva poštovanje pravila koja su nezavisna od namera pojedinaca ili interesnih grupa. Ta opšta pravila su zasnovana na tradiciji ili običajima. Individualni tržišni akteri se samo prilagođavaju parametrima iz okruženja koji nisu podložni "nasilnim" promenama. Spontano uspostavljena pravila se mogu menjati ekonomskim ili drugim intervencionizmom, ali se postavlja dilema da li je intervencionizam štetan u procesu narušavanja prirodnog poretka. Država pri tome mora da osigura poštovanje normi neophodnih za funkcionisanje spontanog poretka na dugi rok.

Na početku krize postoje preduslovi za korekciju nasleđenog institucionalnog okvira i sistema pravila ponašanja ekonomskih aktera koja su i dovela do deformisanog funkcionisanja slobodne tržišne igre. U tim uslovima, dakle, ne postoji sistem pravila niti institucije koje odgovaraju zahtevima spontanog poretka. Ako već ne postoje neophodni preduslovi, onda ih treba stvoriti. Drugim rečima, treba uspostaviti novi sistem pravila i promenu institucija tržišne privrede. Zato je nužno prisutan konstruktivizam jer se radi o projektovanju normi u realnost privreda opterećenih krizom.

### ULOGA DRŽAVE

Promena tržišne infrastrukture, odnosno institucija tržišne privrede, predstavlja osnovni zadatak države. Tržište predstavlja uređeni skup formalnih i neformalnih pravila sučeljavanja ponude i tražnje. Adekvatnom pravnom regulativom država određuje okvire ponašanja ekonomskih subjekata, stabilnost u ispoljavanju interesa i ostvarivanju ciljeva. Jasnim definisanjem pravila ponašanja i pro-

stora za ekonomsku aktivnost, država utiče na odnos ekonomskih aktera i okruženja stvarajući preduslove za postizanje što većeg stepena društvenog blagostanja.

Budući da je kreiranje politike sprovođenja procesa izlaska iz krize u najvećoj meri u rukama države, redefinisane kako njenih klasičnih neekonomskih, tako i ekonomskih funkcija nameće se kao potreba, pa i nužnost. Uz jasno određivanje ingerencija države u oblasti ekonomskog života, neophodno je preispitati i obim i kvalitet učešća državnog sektora u stvaranju društvenog proizvoda. Ovde se radi o zahtevu redefinisane javnih funkcija, suprotno od liberalističkog načela povlačenja države iz regulisanja osnovnih ekonomskih tokova (deregulacija),

Već u početnoj fazi država mora da uspostavi nove regulativne principe i osmisli specifičan društveni inženjering. Regulatorna funkcija se svodi na uvođenje i poštovanje pravne regulative, u EU poznate kao državna pomoć (*state aid*) u okviru politike zaštite konkurencije (*competition policy*). Cilj regulative je očuvanje konkurentnog poretka. Putevi ostvarenja su različiti zato što su različite kombinacije sistemotvornih i regulativnih mehanizama. Svaka privreda treba da traži najkraći put za ostvarivanje optimalnih rešenja koja će obezbediti najveći ekonomski i uopšte društveni razvoj.

Proces podrazumeva sveobuhvatno preispitivanje uzroka koji su doveli do krize. Kreatori tog procesa imaju veoma kompleksan zadatak da nakon analize uzroka osmisle njegov tok i sadržinu. Pri koncipiranju ciljeva i načina transformisanja privrede sada se ne polazi od normi liberalne tržišne privrede i zahteva za integralnim tržištem i univerzalnim delovanjem tržišnog mehanizma. Neoliberalistička rešenja se u praksi transformišu u intervenciju države u različitim oblicima.

Ostvarivanje neophodnih izmena privredno-sistemskog i institucionalnog okruženja mora biti svesno kanaliisan proces. Ovakva intervencija u ekonomske i društvene tokove može imati smisla samo ako je: 1) vremenski ograničena i 2) sprovedena sa ciljem da privreda i društvo uspešno spontano funkcionišu nakon njenog ukidanja. Zbog toga je taj proces kombinacija spontanog i planskog usmeravanja sa većom ili manjom dominacijom i značajem jednog od ta dva pristupa, zavisno od faze procesa.

Prva faza u navedenom procesu se odlikuje kon-



struktivizmom. Kreatori ekonomske politike osmišljavaju i sprovode bitnu izmenu sistema državnih donacija i subvencija sprovodeći intervencije u finansijskom i realnom sektoru. Uz to, u ovoj fazi se preispituje obim i struktura budžeta i uspostavlja monetarna stabilnost. Takođe se izgrađuje adekvatni socijalni program.

Zahvaljujući opredeljenju za rekonstrukciju privrede, države se u nekim oblastima suočavaju sa nužnošću brzog reagovanja. Vreme je veoma važan faktor zbog mogućeg domino efekta. Garant uspešnog ostvarivanja efikasne tržišne infrastrukture je jedino racionalna i uz to kredibilna država. Njeno učešće se ogleda u kreiranju razvojne politike koja bi vodila ka efikasnoj tržišnoj privredi u kojoj bi se uskladili zahtevi za ekonomskim razvojem i socijalni ciljevi.

Troškovi izlaska iz krize predstavljaju značajan faktor strategije ekonomskog oporavka. Efikasne institucije bi trebalo da stvore pozitivnu razliku između koristi i troškova vezanih za restrukturiranje, adaptaciju ili izgradnju tržišnih odnosa. Izlaz iz krize nema alternativu, tako da je nužno što pre početi sa uvođenjem mera i primenom instrumenata kako bi se, uz sadejstvo sa drugim relevantnim uticajima, ostvario brži ekonomski rast i poboljšale performanse pojedinačnih ekonomskih subjekata i privrede kao celine.

## REGULATIVA DRŽAVNE POMOĆI U EU

Sva osnovna pitanja vezana za politiku konkurencije EU sadržana su u članovima 81-90 Ugovora o osnivanju EZ (Ugovor). U ovom delu Ugovora postoje dva segmenta. Jedan se odnosi na pravila primenjena na privredne subjekte (*rules applying to undertaking*) i obuhvaćen je članovima 81-86. Drugi segment se odnosi na državnu intervenciju (*aids granted by states*) i sadržan je u članovima 87-90.

Politiku državne pomoći EU vodi Evropska komisija (Komisija). Osnovni koncepti su razrađeni i dalje elaborirani za različite vrste mera državne pomoći brojnim uredbama, direktivama, smernicama, saopštenjima, mišljenjima, kao i putem odluka Evropskog Suda pravde (ECJ) koji preispituje pisana pravila, daje mišljenja ili tumačenja prava u oblasti državne pomoći i sankcioniše nepoštovanje propisa.

Politika državne pomoći je prilično neuobičajni deo režima rada Komisije. Ona je nadnacionalna politika koja se odnosi na nacionalni kontekst, tj. na konvencionalne i neoficijelne delove ekonomskih politika država članica. Svrha politike državne pomoći je obezbeđivanje uslova konkurencije na jedinstvenom tržištu EU.

Praćenje politike zaštite konkurencije je u nadležnosti posebnog Glavnog direktorata za konkurenciju *Directorate-General for Competition*. Delatnost je podeljena na 9 direktorata (*Directorates*). Jedan od tri zamenika komesara je zadužen za državnu pomoć – *Deputy DG State aid* (ostala dva su nadležna za oblasti *Mergers and Antitrust* i *Operations*). Državnu pomoć direktno prati poseban Direktorat H koji prati politiku koordinacije i mape državne pomoći, horizontalnu pomoć, regionalnu pomoć, industrijsku ili sektorsku pomoć, javno preduzetništvo. Posebna celina su stručne službe koje se bave relevantnim analizama, izveštajima i reformama procedura. Kompleksnost veza i nadležnosti i u ovom delu administracije EU često prate neharmonični odnosi, pa i sukobi interesa.

Komisija u ovom segmentu svog delovanja prati, kontroliše i sankcioniše dodeljivanje državnih pomoći u zemljama članicama EU. Komisija u najvećoj meri kontroliše proces subvencionisanja. Ipak, državna pomoć je širi pojam od subvencije jer uključuje poreske olakšice, državne garancije i učešće države u stimulisanoj sektora, kao i direktnu finansijsku pomoć regionima. Da bi državna pomoć bila zabranjena, Komisija formuliše načine specifikacije koristi za primaoca pomoći i identifikuje (negativne) uticaje na konkurenciju i na slobodnu trgovinu unutar Unije.

U definisanju obima i strukture državne pomoći treba poći od šireg konceptualnog okvira i dati odgovor na jedno od centralnih pitanja političke ekonomije: koji je odgovarajući odnos između moderne države i tržišta? “Deseti izveštaj o politici konkurencije” Komisije pokazuje da “državna pomoć” nije u skladu sa zajedničkim tržištem zbog svojih potencijalnih i stvarnih negativnih uticaja na konkurenciju. Takva državna pomoć je “nepoželjna”. Funkcija politike državne pomoći bila bi da identifikuje postojeću pomoć i odobrava ili zabranjuje davanje nove donacije. To samo po sebi nije lak zadatak jer državna pomoć može doneti dobrobit za zemlju članicu, pa i EU kao celinu. Ona

može pomoći da se ostvare ciljevi integracije tržišta, što je osnovna intencija udruživanja u EU, da se smanje ekonomske i regionalne razlike unutar Unije, a može služiti i za ostvarivanje ciljeva u drugim oblastima.<sup>1</sup>

Ugovor EZ u članu 87, paragraf (1), kreira zabranu davanja pomoći od države članice iz državnih izvora u bilo kom obliku koji prethodi da poremeti konkurenciju davanjem prednosti određenim subjektima u proizvodnji dobara ili usluga.

Potencijalno pozitivan uticaj kontrole državne pomoći je tretiran u izuzecima od pravila zabrane. Član 87 u paragrafu 2 definiše izuzetke za određene vidove pomoći. Tako je u skladu sa zajedničkim tržištem: 1) pomoć socijalnog karaktera data individualnim korisnicima, uz uslov da takvu pomoć ne prati diskriminacija bilo kog vida i 2) pomoć za sanaciju štete nanete prirodnim nepogodama ili posebnim okolnostima.

Međutim, za stvaranje legalne osnove za mere ublažavanja uticaja svetske ekonomske krize relevantan je član 87, paragraf 3. On omogućava neograničene izuzetke po regionalnom ili sektorskom kriterijumu ili na bazi zajedničkog evropskog interesa (alineja b).<sup>2</sup> Sledeći oblici pomoći mogu biti u skladu sa zajedničkim tržištem, prema članu 87(3):

- a) Pomoć za promovisanje ekonomskog razvoja oblasti u kojima je životni standard izuzetno nizak ili postoji ozbiljna nezaposlenost;
- b) Pomoć za izvršenje važnog projekta od zajedničkog interesa EU ili za oporavak izazvan ozbiljnim poremećajem u ekonomiji države članice;
- c) Pomoć za dostizanje razvoja određenih ekonomskih aktivnosti ili određenih ekonomskih oblasti, ukoliko takva pomoć ne utiče na uslove trgovine suprotno zajedničkim interesima;
- d) Pomoć za promovisanje kulture i konzervacije nasleđa;

1 Željeni utisak jedinstva koje Komisija namerava da ostvari često nije ubedljiv. Javni konflikti se javljaju oko problema balansa između državnog intervenisanja i slobodnog tržišta, kao i oko heterogenosti problema država članica i unutrašnjih institucionalnih ograničenja.

2 Legalnost ovih odredaba podložna je interpretaciji zvaničnika državne pomoći u DGIV ili, ako se povede spor, sankcionisanju ili oslobađanju kod ECJ ili Prvostepenog suda (CFI). Kako ova regulativa sa jedne strane podrazumeva zabranu, a sa druge strane izuzetak od pravila, otvara se prostor za fleksibilnost pri sprovođenju politike, kao i za volunтарizam, nejasnoće i dvosmislenosti u tumačenju inkriminiranih radnji.

- e) Druge kategorije pomoći određene odlukom većine u Savetu na predlog Komisije.<sup>3</sup>

Trend smanjenja državne pomoći u prethodnoj deceniji prati intenzivan rad Komisije na reformi sistema državne pomoći. Tako je donet dokument *Akcionni plan o državnoj pomoći: manja, a bolje usmerena državna pomoć: mapa za reformu državne pomoći 2005 – 2009* koji sadrži sledeće prioritete: 1) državnu pomoć koja ne narušava uslove konkurencije na jedinstvenom tržištu i koja je usmerena na efektivnije načine trošenja javnih prihoda, kako bi se ostvarila što veća korist za građane EU; 2) održivi razvoj na bazi ekonomskog rasta, novih radnih mesta, socijalne i regionalne kohezije, zaštite životne sredine i kulturne raznolikosti; 3) efikasnije procedure, jednostavniju primenu i poboljšanu transparentnost postupka odobravanja državne pomoći i 4) efektivnu podršku zemalja članica i njihovo puno obavezivanje na ispunjavanje uslova notifikacije predviđene državne pomoći uz adekvatnu primenu nacionalnog zakonodavstva i pravila EU.<sup>4</sup>

Situacija se, međutim, bitno promenila u drugoj polovini 2008. godine, kada je zbog ekonomske krize obim državne pomoći povećan.

## MERE DRŽAVNE POMOĆI REALNOM I FINANSIJSKOM SEKTORU U EU I SVETSKA EKONOMSKA KRIZA

Svetska ekonomska kriza i namere vlada svih zemalja da pomognu finansijskom i realnom sektoru u rešavanju problema, stavlja pred nadležne organe niz izazova. Svetska ekonomija se nalazi u najdubljoj ekonomskoj krizi od 1929. godine. Najnovije prognoze Evropske komisije za period 2009-2010 ukazuju na pad GDP od skoro 2% u 2009. godini i blagi rast od 0,5% u 2010. godini. Prognoza je bazirana na punom efektu mera stabilizacije u svetskim razmerama.

Na bazi analize stanja i procene budućih kretanja

3 Videti na web site [http://www.europa.eu.int/eur\\_lex/de/treaties/index.html](http://www.europa.eu.int/eur_lex/de/treaties/index.html).

4 Evropska komisija: "Akcionni plan o državnoj pomoći: Manja, a bolje usmerena državna pomoć: mapa za reformu državne pomoći 2005 – 2009", COM (2005) 107, konačni, 7. jun 2005.

izrađen je Evropski ekonomski plan oporavka (*the European Economic Recovery Plan*). Plan je fundiran na dva ključna stuba. Prvi je jačanje tražnje i kupovne moći na bazi različitih injekcija u ekonomiju, prvenstveno trenutnim budžetskim impulsom od 200 milijardi evra (1,5% od GDP zemalja članica). Drugi stub je jačanje konkurentnosti ekonomije EU na dugi rok merama koje će se odmah preduzeti. Na bazi intencija Lisabonske strategije plan se odnosi na tzv. pametno investiranje (održivi razvoj, pomoć inovacijama, izgradnja ekonomije znanja, efikasnije rešavanje ekoloških problema, štednje energije i sprečavanje neželjenih klimatskih promena, energetska efikasnost, čiste tehnologije, infrastruktura). Cilj plana oporavka je i pomoć tržištu rada sa namerom sprečavanja dodatne nezaposlenosti. Fundamentalni princip plana je solidarnost i socijalna pravda. Kriza je shvaćena kao prilika za ubrzanje promena i sprovođenje strukturnih reformi da bi se stvorile dugoročne prednosti u globalnoj ekonomiji. Plan je objavljen 26. 11. 2008. godine.

Za ostvarivanje ovih ciljeva države članice primenjuju niz instrumenata koji su usklađeni sa regulativom državne pomoći. Zbog toga se predlaže korišćenje opštih mera koji se odnose na sve tržišne aktere i regione. Uz to, mere pomoći za prevazilaženje finansijskih problema moraju biti kratkoročne, a primaoci pomoći mora da dokažu da će po isteku pomoći imati održivost u dugom roku. Ovakve privremene olakšice se primenjuju na sva pravna lica sa namerom da se izbegne favorizovanje određenih banaka ili preduzeća, odnosno diskriminisanje onih koji ne primaju pomoć.

Napori Komisije za prevazilaženje krize su se odvijali u tri koraka. Prvi korak je bila interventna pomoć akterima na finansijskom tržištu, na bazi odluke od 13. oktobra 2008. U drugom koraku je regulisana dokapitalizacija, odlukom od 5. decembra 2008. Preduzetim merama je trebalo ustanoviti mehanizme zaštite konkurencije u procesu dokapitalizacije banaka, kako bi oporavkom banaka moglo da se obezbedi nesmetano kreditiranje privrede. Ovo je veoma važna etapa u oporavku ekonomije i zbog sprečavanja širenja krize na zdrave banke i uspešna preduzeća. U saopštenju Komisije povodom ovih mera jasno se ističu zahtevi za ograničavanje pomoći na minimum i za spre-

čavanje narušavanja uslova konkurencije.<sup>5</sup> Treći korak se odnosi na ulogu državne pomoći u čišćenju bilansa banaka od toksične aktive i nenaplativih kredita. Ovu intervenciju prate zahtevi za restrukturiranje finansijskih institucija, kako bi se vratilo poverenje u finansijski sektor.

Mere EU od 17. decembra 2008. godine nude fleksibilan i vremenski ograničen okvir uz zadržavanje fundamentalnih principa zaštite konkurencije. To je potvrđeno i na sastanku Evropskog saveta u Briselu 19. i 20. marta 2009. godine, naročito ako se ima u vidu da je, uz samo jedan izuzetak iz 1975. godine, član 87 (3)b prvi put obuhvatno primenjen. Ova odredba Ugovora nudi fleksibilan pristup državnoj pomoći koja treba da otkloni slabosti funkcionisanja finansijskog i realnog sektora.

Zemlje članice su bile jedinstvene u zahtevu da se na nivou EU primeni stabilizacija finansijskog sistema i bolje funkcionisanje realnog sektora. Koordinisanim aktivnostima Komisije i Evropske centralne banke, kao i merama država članica, treba zaštititi finansijske institucije, vodeći računa o očuvanju osnovnih principa zaštite konkurencije. Osnovna dilema iz saopštenja Komisije od 13. oktobra 2008 su bile planirane državne garancije za određene banke, odnosno njihovo potencijalno štetno delovanje na konkurentnost banaka koje tu pomoć ne dobiju. Komisija je ipak učinila smili korak u otklanjanju sistemskih rizika u finansijskom sektoru donošenjem regulative o merama pomoći svim bankama. Pomoć finansijskim institucijama relevantnim za funkcionisanje finansijskog sistema u celini je posebnom regulativom bazirana na članu 87(3)b, dok je pomoć malim bankama bazirana na članu 87(3)c. Prva kategorija banaka ipak nije povlašćena, budući da se mere pomoći u oba slučaja ograničavaju na 6 meseci. Po isteku tog roka, banke moraju da prilože plan restrukturiranja, kako bi se videla održivost na dugi rok. Ostaje pitanje da li i drugi sektori koji su došli u sličnu kriznu situaciju na isti način mogu da budu pomognuti kada ne postoji uporedivi stepen rizika od distorzija. Različiti sektori, naime, različito reaguju na ozbiljni poremećaj u ekonomiji. Uz to, teško je merljiv i uticaj poremećaja u sektorima na ekonomiju zemlje članice, prema članu 87(3)b.

Jedan od osnovnih problema je notifikacija novih programa (šema) pomoći. Ne napuštajući osnove regula-

5 Dokument ABl. C 10 od 15.01.2009

cije državne pomoći iz Ugovora, Komisija je 17. decembra 2008. godine donela *Privremeni okvir* za pomoć finansijskom i realnom sektoru.<sup>6</sup> Mere se odnose na sve zemlje članice i bazirane su na planu ekonomskog oporavka, usvojenog 26. novembra 2008. Nova šema pomoći sadrži privremene mere koje će države članice, bez notifikacije pojedinačnih pomoći, preduzimati kao finansijsku pomoć kompanijama koje trpe negativne uticaje ekonomske krize. Šeme pomoći se odnose na period do kraja 2010. godine i obuhvataju: 1) ukupnu pomoć u iznosu do 500.000 evra po kompaniji u svakoj od sledeće dve godine, 2) državne garancije za subvencionisane kamate na kredite, 3) pomoć u investiranju do 2,5 miliona (umesto dosadašnjih 1,5 miliona) evra po kompaniji i godini uz uslov minimalnog učešća privatnih investitora od 30% (umesto dosadašnjih 50%).<sup>7</sup>

Već 30. decembra 2008. godine Komisija je odobrila prve mere horizontalne pomoći realnom sektoru u krizi (dokument IP/08/2063). Radi se o državnoj pomoći Vlade SR Nemačke kroz dve mere: 1) program smanjenja kamatne stope za investiranje u ukupnom iznosu od 15 milijardi evra i 2) pomoć firmama do 500.000 evra. Komisija je zaključila da su ove šeme pomoći u skladu sa članom 87(3)b Ugovora jer bitno ne narušavaju uslove konkurencije.

Imajući u vidu trend pada tražnje sa negativnim *knock-on* efektom na investiranje i zaposlenost, Komisija predlaže hitne mere sprovođenja koordinisane budžetske politike koja mora biti ciljana i vremenski oročena. U tom kontekstu Komisija je donela odluku o budžetskom impulsu od 170 milijardi evra. Cilj je pozitivan, brz i održiv uticaj na performanse ekonomije EU i na zaposlenost. Budžetski impuls u vidu državnih davanja i (ili) smanjivanja stopa treba da služi stabilizaciji i strukturnim reformama, saglasno Lisabonskoj strategiji.

Budžetska politika je generalno usmerena na obezbeđivanje jakog pozitivnog uticaja na tražnju na bazi: 1) javne potrošnje i 2) smanjivanja kamatnih i poreskih stopa. Mere povećanja javne potrošnje imaju uticaja na tražnju u kratkom roku. Mere treba uvesti brzo i ciljano na eko-

nomske subjekte koji u krizi bitno smanjuju potrošnju. Javna potrošnja može da se odnosi i na javne investicije u projekte koji su u skladu sa dugoročnim ciljevima razvoja, kao što su infrastruktura ili nove tehnologije.

Subvencionisanje garancija i kamatnih stopa na kredite koje su visoke zbog neobično visoke premije za rizik može da doprinese akceleraciji ekonomskih aktivnosti. Niže poreske stope i socijalna davanja koje plaćaju zaposleni mogu imati direktan i indirektan pozitivan uticaj na prevazilaženje problema vezanih za svetsku ekonomsku krizu. U tom smislu, trenutno snižavanje stope poreza na dodatu vrednost na određeni period može dati fiskalni impuls za povećanje potrošnje.

Kao i u svim drugim oblastima državne pomoći, u oblasti garancija se polazi od usaglašenosti sa intencijama članova 87 i 88 Ugovora, odnosno sa prethodnim tumačenjima i interpretacijama od strane Komisije ili ECJ. Nove mere se donose radi omogućavanja lakšeg pristupa finansijskim sredstvima i smanjivanja trenutno visoke averzije prema rizicima u delu bankarskog sektora. U osnovi mera su subvencije za garancije na kredite u limitiranom periodu.<sup>8</sup> Ove mere nisu u suprotnosti sa zajedničkim tržištem, saglasno članu 87 (3)b. Za mala i srednja preduzeća redukcija je do 25% godišnje, a za veće kompanije do 15% premije za nove garancije računane na sigurne provizije (najčešće vezane za IBOR). Maksimalni kredit ne treba da pređe godišnji iznos zarada (računajući i doprinose i troškove rada po ugovoru) za 2008. godinu, Za kompanije osnovane posle 1. januara 2009. godine maksimalni kredit mora da bude manji od predviđenog dvogodišnjeg iznosa bruto plata. Garancije se daju najkasnije do 31. decembra 2010. i pokrivaju najviše 90% kredita. One se daju samo firmama koje nisu imale teškoća u poslovanju 1. jula 2008. godine. Ovo ograničenje pretpostavlja da je primalac pomoći, koji je na taj dan bio solventan, zapao u teškoće u poslovanju zbog svetske ekonomske krize.

Pomoć u vidu subvencionisanih kamata Komisija definiše na bazi metoda kalkulisanja referentne stope IBOR uvećane za iznos koji se formira saglasno kreditnom rejtingu kompanije koja uzima kredit. Komisija je

6 Videti dokument IP/08/1993

7 Šema pomoći je dostupna na web sajtu <http://ec.europa.eu/competition/stateaid/legislation/horizontal.html>

8 Official Journal of the European Union C 83/7 od 7.4. 2009.

svojom odlukom odredila revidirani metod utvrđivanja referentne stope i diskontne stope.<sup>9</sup>

Dokapitalizacija određenih banaka predstavlja novinu u odlučivanju Komisije. Stavovima iznetim u dokumentu "Recapitalisation Communication" od 5. decembra 2008. godine istaknuta su dva principa koja moraju biti poštovana u uspostavljanju finansijske stabilnosti. Prvi je valorizacija kapitala po tržišnim cenama kao način sprečavanja favorizovanja određenih banaka. Drugi princip se odnosi na vremensku ograničenost, kako bi se banke što pre vratile na funkcionisanje u normalnim tržišnim uslovima. *Ad hoc* intervencije koje su favorizovale pojedine banke zasnovane su na tumačenju da je to usklađeno sa šemom opšte (generalne) pomoći u trenutku kada je banka zapala u teškoće.

Mere za rizični kapital se sastoje u povećanju godišnjeg iznosa finansijskih sredstava sa 1,5 miliona na 2,5 miliona evra za svakog primaoca iz sektora MSP. Ova sredstva se odobravaju ako je učešće privatnog investitora najmanje 30%. Ova mera je doneta 7.4. 2009. i važi do 31. 12. 2010. godine.<sup>10</sup>

Komisija je u primeni Ugovora uvek polazila od zabrane stimulisanja kredita za izvoz ako su u pitanju tržišni rizici. Pod tržišnim rizicima se podrazumevaju komercijalni i politički rizici partnera u javnom ili privatnom sektoru u zemlji u koju se izvozi. Međutim, u uslovima svetске ekonomske krize nedostaci osiguranja ili reosiguranja mogu biti nadoknađeni državnom pomoći zemlje članice, ukoliko se pred Komisijom dokaže postojanje netržišnog rizika. Notifikacija bi trebalo da pokaže nepostojanje spremnosti pokrića rizika na privatnom (domaćem i međunarodnom) tržištu osiguranja. Nakon podnošenja notifikacije, Komisija mora u roku od dva meseca da odluči da li je mera u skladu sa intencijama politike zaštite konkurencije. Ako je odluka pozitivna, ona može važiti samo dve naredne godine, uz mogućnost da se odluka izmeni ukoliko netržišni rizici više ne postoje.

U oblasti zaposlenosti Komisija je kreirala mere u dva smera. Prvi se odnosi na inicijativu za pomoć zaposlenima, a drugi na kreiranje tražnje za radom. Za razne vrste socijalne pomoći u okviru Evropskog socijalnog

fonda (ESF) izdvojeno je 1,8 milijardi evra. Veći deo se odnosi na finansiranje edukacije, prekvalifikacije i sredstava za *start-up*. Povećanje tražnje za radom treba da se ostvari brojnim merama stimulisanja poslodavaca. Za proleće 2009. godine je predviđeno da Evropski Savet razmotri mogućnost smanjenja poreza na dodatu vrednost u radno intenzivnim proizvodnjama.

Bazični principi pomoći firmama u finansijskim teškoćama su vremenska ograničenost i nužnost restrukturiranja. Pomoć mora biti data u vidu subvencija na kamate ili garancije ne duže od šest meseci. Sa druge strane, pomoć za restrukturiranje treba biti zasnovana na održivom koherentnom poslovanju na dugi rok. Za ovu namenu je izdvojeno 2,5 milijarde evra i to kao: 1) pomoć za garancije za kredite, i 2) pomoć u vidu subvencija na kamate od 50% za MSP i 25% za velike kompanije u odnosu na referentne kamatne stope za kredite za investicije u nove proizvodnje, saglasno novim standardima EU (štednja energije, zaštita životne sredine i sl.). Evropska investiciona banka je izdvojila 3 puta više sredstava (30 milijardi evra, umesto uobičajnih 10 milijardi evra) za kreditiranje MSP. Za srednja preduzeća je izdvojena 1 milijarda evra.

Pravilo minimalnog praga finansijske pomoći (pravilo *de minimis*) uvek je bilo deo regulacije državne pomoći. Stanovište Komisije o tom pravilu se menjalo tokom vremena. O pretposlednjem prilagađavanju predviđeno je podizanje *de minimis* praga u oblasti državne pomoći na 200.000 evra (Revidirani predlog Komisije za izmenu pravila *de minimis* - 12.06.2006 - OJ C 137 od 10. juna 2006). Krajem 2008. godine, u okviru privremenih mera za rešavanje problema proisteklih iz svetske ekonomske krize, prag je podignut na 500.000 evra. Ta mera je vremenski oročena do kraja 2010. godine.

Postoje posebne šeme pomoći za automobilsku industriju i sektor vazduhoplovstva. Ovo je u skladu sa trendovima porasta horizontalne državne pomoći u EU. Dokaz za to je podatak da je devedesetih godina prošlog veka sektorska pomoć činila 50%, a 2007. godine 80% ukupne državne pomoći.

Kumuliranje raznih oblika državne pomoći nije dozvoljeno. To se odnosi i na zabranu kumuliranja sredstava proisteklih iz privremenih mera za prevazilaženja

9 OJ C 14, 19.1.2008, str. 6

10 Official Journal of the European Union C 83/11.

svetske ekonomske krize sa pomoćima koje su odobrene pre uvođenja novih mera.

Komisija je formirala *Tim za ekonomsku krizu* (Economic Crisis Team) kako bi se efikasnije pratilo sprovođenje privremenog plana.<sup>11</sup>

Monitoring i izveštavanje je važan deo politike državne pomoći.<sup>12</sup> U novim uslovima značaj je još veći. Zemlje članice su obavezne da dostavljaju Komisiji detaljne godišnje izveštaje sa listom šema pomoći i individualnim pomoćima datim kompanijama koje nisu bile u teškoćama 1. jula 2008. godine. Dodatne izveštaje vezane za aktuelnu krizu zemlje članice mora da dostave 31. oktobra 2009. godine. Namera Komisije je procena efekata mera preduzetih za vreme njihovog ograničenog trajanja, tako da se isti (vanredni) izveštaji očekuju i u toku 2010. godine.

Najnoviji izveštaj Komisije je podnet 8. 4. 2009. godine pod nazivom "Državna pomoć u aktuelnoj finansijskoj i ekonomskoj krizi" (COM 2009, 164). U njemu se ističe pojednostavljenje procedure prijave i odobravanja državne pomoći, kao jedan od načina bržeg rešavanja problema vezanih za svetsku ekonomsku krizu. Opšti pojednostavljen paket trebalo bi da omogući lakše donošenje odluka, kako u zemljama članicama, tako i u Komisiji. Uz to, veoma je važna i usklađenost nacionalnih programa mera sa opštim merama koje se odnose na celinu EU.

### STANJE REGULATIVE DRŽAVNE POMOĆI U SRBIJI

Nacionalni sistemi državne pomoći u zemljama van EU prvi put su se pojavili u poslednjoj deceniji prošlog veka u okviru sporazuma sa većinom zemalja koje su se kandidovale za članstvo za proširenje EU. Od tih zemalja se zahtevalo da uvedu sistem monitoringa državne pomoći kako bi se osigurala transparentnost u dodeljivanju te pomoći. Ključna ideja je bila da se te zemlje naviknu na novi režim državne pomoći, a posebno na zahteve

koji se tiču javnosti i izveštavanja. Na toj osnovi bi, odmah nakon prijema u punopravno članstvo, započela kontrola državne pomoći koju bi primenjivala Komisija. Namera EU je, dakle, da stvara aranžmane o slobodnoj trgovini samo sa zemljama koje mogu osigurati poštovanje pravila državne pomoći. Na ovaj način bi se obezbedili jednaki uslovi za sve ekonomske subjekte na jedinstvenom tržištu EU. Režim kontrole državne pomoći je zbog toga definisan Sporazumima o stabilizaciji i pridruživanju (SSP) u delu koji se odnosi na zaštitu konkurencije.

Šta bi trebalo uraditi u Srbiji? Proces kreiranja nacionalnog sistema državne pomoći kao *prvi korak* zahleva internu procenu onoga šta država (na raznim nivoima vlasti) čini kako bi pomogla ekonomske aktivnosti. U terminologiji EU to je poznato kao inventar državnih pomoći. Njime se uspostavlja polazna osnova za pregled, monitoring i međunarodno izveštavanje. Kreiranje inventara uključuje direktnu analizu državnog budžeta koja je praćena analizom pojedinačnih programa, kako bi se stvorila jasna slika o korisnicima, cilju, pravnoj osnovi, iznosu državne pomoći, potrebi za programom, prikladnosti intervencije. Stanje u ovom delu regulative u Srbiji ilustruje činjenica da je Vlada Republike Srbije tek septembra 2008. godine usvojila izveštaj o inventaru državne pomoći za 2006. godinu.

*Druga iteracija* uvođenja režima državne pomoći je stvaranje sistema monitoringa kako bi se pratile promene osnovnog inventara. U tom koraku se utvrđuje pravna nadležnost kako bi se na jednom mestu (obično u Ministarstvu finansija) prikupili podaci od svih nivoa vlasti u državi. Na taj način mogu da se u inventar unose nove državne pomoći, prekinuta državna pomoć i vraćanje zabranjenih pomoći, kao i da se izvrši prilagođavanje programa inventara novim potrebama ili prioritetima države.

Inventar i sistem monitoringa prvenstveno služe internim potrebama državnih vlasti za stvaranje uvida u obim, strukturu državnih pomoći, kao i za identifikovanje davalaca i primalaca svih vidova pomoći. Tako se stvara osnova za procene ekonomskih i drugih efekata realizovane državne pomoći na ekonomski razvoj i društveno blagostanje. Uz to, izveštavanje se odnosi i na redovne (godišnje) rasprave o stanju državne pomoći i subvencija, obično

<sup>11</sup> comp-economic-crisisteam@ec.europa.eu

<sup>12</sup> Do maja 2009. god. su prijavljene 24 mere pomoći: 8 regulacija pomoći firmama u maksimalnom iznosu od 500 000 evra po preduzeću (Nemačka, Francuska, Litvanija, Luksemburg, Mađarska, Portugalija, Velika Britanija i Austrija); 4 regulacija subvencionisanih kamata (Nemačka, Mađarska i Francuska); 3 regulacije vezane za rizični kapital (Nemačka, Francuska i Austrija); 3 regulacije obezbeđivanja povoljnijih kredita za preduzeća koja investiraju u proizvodnju „zelenih proizvoda“ (Francuska, Spanija, Velika Britanija); 6 regulacija garancija (Belgija, Nemačka, Francuska, Luksemburg, Mađarska und Velika Britanija).

u parlamentima. Pored internih razloga, inventar i monitoring služe i izveštavanju prema EU i STO.

Poslednja faza stvaranja nacionalnog sistema državne pomoći je uvođenje kontrole nacionalnih mera na bazi već oformljenog zakonodavstva i principa EU. Ovo je predmet uobičajnih napora u tranzicionom periodu primene SSP. Iskustvo zemalja koje su kandidati za članstvo u EU pokazuje da se operativna kontrola državne pomoći ostvaruje pre momenta prijema u članstvo.

U *Izveštaju o napretku Srbije za 2008. godinu* Komisija konstatuje da nije bilo napretka u oblasti državne pomoći, jer još uvek nije usvojen zakonski okvir, niti je ustanovljen nezavistan organ državne pomoći.<sup>13</sup> Takođe ne postoji ni sistem *ex-ante* kontrole za mere državne pomoći koje se zahtevaju u SSP. Uz nedovoljne administrativne kapacitete, konstatovan je i slab nadzor nad državnim pomoćima. Ovakvi zaključci su upotpunjeni generalnim stavom da su potrebni dalji napor za ispunjenje zahteva SSP u pogledu konkurencije.

Situacija će se najverovatnije izmeniti u 2009. godini. Vlada Srbije je, naime, krajem 2008. godine dostavila Skupštini *Predlog zakona o kontroli državne pomoći* kojim se prvi put u Srbiji uspostavlja pravni okvir i kontrola u oblasti svih vrsta pomoći koje država na svim nivoima vlasti odobrava pojedinim preduzećima, područjima i delatnostima. Ovim zakonom treba da se uredi opšti uslovi i postupak kontrole državne pomoći sa ciljem „primene načela tržišne ekonomije i podsticanja privrednog razvoja, obezbeđenja transparentnosti u dodeli državne pomoći, kao i izvršavanja preuzetih obaveza po zaključenim međunarodnim ugovorima koji sadrže odredbe o državnoj pomoći”.

Cilj zakona je zaštita konkurencije i slobodne trgovine. Predviđeno je da će se primenjivati od 1. septembra 2009. godine u svim oblastima osim primarne poljoprivredne proizvodnje i ribarstva.

Ovim Zakonom počinje da se konstituiše sistem državne pomoći u Srbiji. U skladu sa sličnim zakonskim aktima u EU, državna pomoć se definiše kao svaki stvarni ili potencijalni javni rashod ili umanjena i propuštena realizacija javnog prihoda kojim se korisnik državne pomoći

favorizuje u odnosu na konkurente. Na taj način se narušava ili stvara opasnost od narušavanja uslova konkurencije na određenom tržištu. Davalac državne pomoći je Republika Srbija, autonomna pokrajina ili jedinice lokalne samouprave, tj. njihovi nadležni organi, kao i svako pravno lice koje upravlja i (ili) raspolaže javnim sredstvima i dodeljuje državnu pomoć u bilo kom obliku. Korisnik državne pomoći je svako pravno ili fizičko lice koje za obavljanje svoje delatnosti koristi pomoć države u bilo kom obliku.

Zakonom je dozvoljena 1) državna pomoć socijalnog karaktera i 2) pomoć koja se dodeljuje radi otklanjanja šteta prouzrokovanih prirodnim nepogodama ili drugim vanrednim situacijama. U određenim slučajevima državna pomoć *može* biti dozvoljena i pored stvarnog ili potencijalnog narušavanja konkurencije. Prvi slučaj se donosi na unapređenje ekonomskog razvoja područja Srbije sa izuzetno niskim životnim standardom i visokom stopom nezaposlenosti. Izuzetak od zabrane državne pomoći *može* postojati i radi otklanjanja ozbiljnog poremećaja u privredi ili pri sprovođenju projekta od posebnog značaja za Republiku Srbiju. Treći osnov za moguće izuzetke je unapređenje razvoja određenih privrednih delatnosti, uz uslov da se time ozbiljno ne narušava niti postoji pretnja ozbiljnom narušavanju konkurencije na tržištu. Dodatna oblast za moguće izuzimanje od zabrane je unapređenje zaštite i očuvanja kulturnog nasleđa.

Državna pomoć se prijavljuje kao šema državne pomoći i individualna državna pomoć. Šema državne pomoći je skup svih propisa (uključujući važeće i zakone u formi nacрта ili predloga, kao i uredbe, odluke, programe ili strategije) koji predstavljaju osnov za dodelu državne pomoći korisnicima koji nisu unapred poznati. Individualna državna pomoć se dodeljuje unapred poznatom korisniku, sektoru ili delatnosti. Kao *ad hoc* državna pomoć, ona nije zasnovana na šemi državne pomoći. Individualna pomoć *može* biti data, uz prethodnu saglasnost Komisije za kontrolu državne pomoći, i na bazi šeme državne pomoći, uz obavezu prethodnog prijavljivanja pre dodele individualnom korisniku.

Prijave se upućuju Komisiji za kontrolu državne pomoći koju će Vlada formirati na osnovu ovog zakona i kojom će predsedavati predstavnik Ministarstva finansija. Uz njega, u njoj će biti predstavnik Komisije za zaštitu

<sup>13</sup> *Izveštaj o napretku Srbije za 2008. godinu*, Evropska komisija, SEC (2008) 2698 final, Brisel, 05. 11. 2008.

konkurencije i još tri člana. Ta tri člana predlažu ministarstva nadležna za pitanja ekonomije i regionalnog razvoja, infrastrukture i zaštite životne sredine.

Sastav Komisije i latentna mogućnost konflikta interesa već otvara dileme o mogućoj pristrasnosti članova od kojih je samo jedan van direktne kontrole Vlade. Ostaje da se vidi koliko će rešenja u aktima koji će pratiti Zakon biti usklađena sa stvarnom odlučnošću kreatora ekonomske politike da se reguliše ovaj vid zaštite konkurencije. Loša iskustva sa Zakonom o zaštiti konkurencije i radom regulatornog tela iz te oblasti (Komisije za zaštitu konkurencije) ne bi trebalo da se ponove kada je u pitanju sistem državne pomoći.

### **MERE POMOĆI REALNOM I FINANSIJSKOM SEKTORU SRBIJE U USLOVIMA SVETSKE EKONOMSKE KRIZE**

Mere i šeme državne pomoći privrednim subjektima i stanovništvu Srbije postoje u dva relevantna dokumenta. Jedan je *Memorandum o budžetu i ekonomskoj i fiskalnoj politici za 2009. godinu, sa projekcijama za 2010. i 2011. godinu*, pripremljen u Ministarstvu finansija, a drugi *Paket mera za ublažavanje negativnih efekata svetske ekonomske krize u Srbiji* prezentiran u Ministarstvu ekonomije i regionalnog razvoja.

Imajući u vidu globalne ekonomske prilike, Vlada Republike Srbije je 2. oktobra 2008. godine usvojila revidirani *Memorandum o budžetu i ekonomskoj i fiskalnoj politici za period 2009-2011*. Taj dokument sadrži i makroekonomski okvir za taj period koji je takođe revidiran zbog nove procene posledica svetske ekonomske krize na ekonomiju Srbije. Revizija ranijih nerealno optimističkih procena je bila neophodnost, ali je značila i gubitak dragocenog vremena. Izmenjene procene o globalnim kretanjima uslovile su i promenu procene uticaja svetske ekonomske krize na finansije i na performanse srpske ekonomije. Stanje krajem 2008. godine je pokazalo da su akcije na berzi osetno izgubile vrednost, dok su troškovi finansiranja povećani. Uz to, smanjena je štednja stanovništva, industrijska proizvodnja, izvoz i uvoz, a dinar je za nekoliko meseci depresirao 15%. Usporavanje privrednog rasta do kraja 2008. i njegov očekivan pad tokom 2009. godine uslovljen je: smanjenjem domaće tražnje kroz smanjenje

javne i privatne potrošnje; smanjenjem izvoza zbog smanjenja uvozne tražnje spoljnotrgovinskih partnera Srbije; smanjenjem priliva stranih investicija i međunarodnih kredita; usporavanjem rasta usluga finansijskog sektora zbog pogoršavanja likvidnosti i poskupljenja kredita.

Vlada je zbog toga bila primorana da traži eksternu finansijsku injekciju, prvenstveno sklopanjem aranžmana sa Međunarodnim monetarnim fondom (MMF). Namera je da se ojačaju postojeće devizne rezerve i osigura finansijska stabilnost i smanji finansijski rizik. Pripremajući se za taj aranžman, Vlada je (sa zakašnjenjem) preduzela mere za podsticanje domaće štednje i trgovanja na berzi, kao što su podizanje garantovanog nivoa štednih depozita na 50.000 evra, ukidanje poreza na kamate na deviznu štednju, ukidanje poreza na kapitalnu dobit i na prenos apsolutnih prava. Kako bi se povećala likvidnost, ukinuta je obavezna rezerva banaka na nove kredite iz inostranstva.

U fiskalnoj politici je takođe bilo lutanja. To se naročito odnosi na budžetski deficit koji je sa početnih 1,5% povećan na 3% u rebalansu budžeta u aprilu 2009. Novi aranžman sa MMF je viđen kao način obezbeđivanja makroekonomske stabilnosti na duži rok, ne samo zbog značajnog finansijskog impulasa, već i zbog indirektnog podsticaja drugih inostranih kreditnih linija. Bez obzira na značaj aranžmana, optimizam u procenama privrednih kretanja do 2011. godine se već pokazuje kao neosnovan.<sup>14</sup>

Osnovni ciljevi ekonomske politike koja će se sprovesti u periodu od 2009. do 2011. godine, usaglašeni sa uticajem svetske ekonomske krize, biće: održivi privredni rast, rast zaposlenosti, povećanje standarda stanovništva i ravnomerniji regionalni razvoj. Vlada pretpostavlja da za realizaciju navedenih ciljeva mora da se obezbedi ubrzanje evropskih integracija i ubrzanje sprovođenja strukturnih reformi. Projekcija će biti ostvarena ukoliko se ostvare planirane pretpostavke o globalnim i internim rizicima. Globalni rizici su: produbljivanje svetske privredne krize, veći pad privrednog rasta velikih svetskih ekonomija i značajnih srpskih spoljnotrgovinskih partnera, povlačenje investitora, restriktivniji uslovi za odobravanje kre-

<sup>14</sup> Predviđen je rast izvoza robe i usluga po stopi od 7,4%, a uvoz robe i usluga po stopi od 4%, što treba da doprinese smanjenju učešća deficita spoljnotrgovinskog računa sa 21,3% BDP u 2009. godini na 19,5% BDP u 2011. godini. Uz to, predviđa se blagi pad zaposlenosti u 2009. godini od 0,5%, da bi u naredne dve godine došlo do rasta za 1%.



dita itd. Interni rizici su nagli pad agregatne tražnje, ubrzanje inflacije, velike oscilacije kursa dinara prema evru, nesprovođenje planiranih reformi i mera ekonomske politike, veći pad priliva stranih direktnih investicija, porast premije za rizik na inostrane kredite domaćim subjektima, politički rizici.

Fiskalna politika bi trebalo da obezbedi smanjenje javne potrošnje na svim nivoima kroz smanjenje tekućih rashoda i da istovremeno doprinese rastu privredne aktivnosti kroz povećanje kapitalnih ulaganja, pre svega u infrastrukturu.

Od ključnog značaja za ostvarivanje ciljeva ekonomske politike u 2009. i naredne dve godine jeste koordinacija u kreiranju i sprovođenju monetarne i fiskalne politike u reformi realnog i finansijskog sektora.

Intervencije u realnom i finansijskom sektoru u uslovima svetske ekonomske krize imaju za cilj očuvanje zaposlenosti i blagi privredni rast. Osnovna mera je subvencionisanje kredita uz prihvatanje uslova da korisnici jeftinijih kredita ne smanje broj zaposlenih. Paket mera se zasniva na povećanje kreditnog potencijala banaka. Banke samostalno odobravaju kredite na bazi procene rizika. Ova šema pomoći pretpostavlja sa će korisnici kredita imati atraktivne kamatne stope koje će stimulisati povećanje ekonomskih aktivnosti. Za ovu potrebu je izdvojeno 8 milijardi dinara. Planirano je da će suma odobrenih kredita biti 77 milijarde dinara. Dodatnih 4 milijardi dinara će se obezbediti iz inostranih kreditnih linija (EIB, EBRD, KfW). Ukupan finansijski paket na taj način iznosi oko 1,3 milijarde evra. Predviđeno je da se subvencionišu: 1) krediti za likvidnost i 2) investicioni krediti.

Kratkoročni krediti se daju po kamatnoj stopi od najviše 5,5% godišnje (EURIBOR 1m +3%) sa rokom otplate do 12 meseci. Maksimalni iznosi kredita je 20.000 evra za preduzetničke radnje, 50.000 evra za mala preduzeća, 500.000 evra za srednja preduzeća i 2.000.000 evra za velika preduzeća.

Dugoročni (investicioni) krediti se odobravaju po kamatnoj stopi od 6% (EURIBOR 3m + 4%) sa rokom otplate od 3 do 5 godina i periodom počeka od 6 do 12 meseci. Država preko Fonda za razvoj obezbeđuje 5 milijardi dinara, a banke 12 milijardi dinara. 75% plasmana banaka je osigurano preko Garancijskog fonda. Maksi-

malni iznosi su određeni prema grupama korisnika (istih kao kod kredita za likvidnost) i kreću se od 30.000 do 4.000.000 evra.

Efekti Programa mera za ublažavanje negativnih efekata svetske ekonomske krize u Srbiji već mogu da se procenjuju. Do 20. maja 2009. godine realizovano je 4029 kredita za likvidnost u ukupnom iznosu od 322.483.222 evra. Do tog dana su odobrena samo 3 investiciona kredita u ukupnoj vrednosti od 514.074 evra. Što se tiče povoljnijih potrošačkih kredita za automobile, traktore, turističke aranžmane i za druge domaće proizvode, ukupno je realizovano skoro 6.000 kredita sa vrednošću od 17.468.909 evra. Interesantno je da neke od predviđenih kategorija nisu naišle na interesovanje (nema ni jednog zahteva, pa ni odobrenog kredita za turističke aranžmane, dok je za traktore domaće proizvodnje od 2 zahteva odobren samo jedan kredit).

Ovaj, do sada jedini zvanični izveštaj o efektima mera Vlade ukazuje na skromne domete državne intervencije. Najavljene su korekcije tek donetih mera u fiskalnoj politici, kao što je korekcija stopa oporezivanja i intervencija u javnom sektoru, kao i povećanje poreza na dodatu vrednost. Ovo ilustruje dosta nepovoljno stanje i ukazuje na nedovoljnu efikasnost mera. Ne postoji dokument Vlade koji na jedinstven i celovit način reguliše i sinhronizuje mere monetarne i fiskalne politike (na zvaničnoj prezentaciji Vlade ne postoji takav dokument). Iskustva EU bi mogla biti dragocena. To se odnosi i na nepostojanje zvanično formiranog tima za praćenje primene mera u različitim oblastima. U tom timu bi trebalo da bude zastupljen i predstavnik Narodne banke Srbije, zbog stvarnih i potencijalnih neusklađenosti fiskalne i monetarne politike.

## ZAKLJUČAK

Koncept regulisanja državne pomoći postavlja pitanje balansa između izvršavanja tradicionalnih finansijskih funkcija ekonomske politike i pojačano obavezujućim pravilima EU vezanim za 1) zaštitu konkurencije na jedinstvenom tržištu i 2) zahteva za ublažavanjem posledica svetske ekonomske krize. U sklopu nastojanja da se ostvari jedinstvena ekonomska politika, postignut je konsenzus država članica EU o primeni revidiranih pravila i

procedura vezanih za davanje državne pomoći u novim uslovima.

Delikatno balansiranje između interesa Komisije i država članica po pitanju državne pomoći i suvereniteta u ekonomskoj politici je vidljivo u reformama propisa o državnoj pomoći. „Akcioni plan o državnoj pomoći“ u potrazi za „manjom i bolje ciljanom državnom pomoći“ se usklađuje sa dodatnim izazovima svetske ekonomske krize i već učinjenim značajnim državnim intervencijama u vidu injekcija u finansijske tokove i u vidu raznih vrsta pomoći realnom sektoru. Sve te pomoći prate brojne regulacije, usklađene sa generalnim planom ekonomskog oporavka iz novembra 2008. godine.

Samom prirodom procesa stabilizacije i pridruživanja, Srbija je već uključena u ovu debatu. Uporedo sa iskazanim razumnim smanjenjem nivoa državne pomoći, proces pridruživanja zahteva od potencijalnih kandidata da usvoje režim i primene pravila, prakse i pristupe državnoj pomoći pre formalnog članstva u EU. Sve ovo će postaviti posebne izazove pred Srbiju, prvenstveno kroz usvajanje Zakona o kontroli državne pomoći. Uspostavljanje ovakvog regulatornog sistema i sistema izveštavanja je neophodno za zaštitu konkurencije, razvoj trgovine i buduće međunarodne ekonomske odnose Srbije. To bi smanjilo voluntarizam i nekoordinisanost u dodeli sredstava. Konstituisanje politike državne pomoći tako postaje važan i zahtevan deo priprema za pristupanje EU. Sofisticirani sistem monitoringa i kontrole državne pomoći donosi niz važnih prednosti. Intencija ovog sistema je pozitivan uticaj na uslove konkurencije i harmonizacija različitih delova ekonomske politike. Na taj način se ublažava ili eliminiše konfliktnost ciljeva državne intervencije i pomaže u izbegavanju neefikasne javne potrošnje. Pored uticaja negativnih globalnih ekonomskih tokova, to je i dovelo do specifičnih problema u ispoljavanju svetske ekonomske krize u Srbiji.

U razvijenim zemljama fokus mera za izlazak iz krize je u sanaciji i restrukturiranju finansijskog sistema i povećavanju javne potrošnje. U Srbiji je finansijski sektor u suštini bio bez toksične aktive. To znači da je u dobroj meri bio van globalnog finansijskog tržišta, dosta autarhičan i oslonjen na klasične bankarske poslove koji su u Srbiji veoma profitabilni. Svetska ekonomska kriza je samo smanjila izvore kredita u inostranstvu. Logičan odgovor

naših banaka je smanjenje obima plasmana zbog vraćanja *cross border* kredita i povećanog rizika plasmana na tržište Srbije. To je donelo dodatne probleme našoj ionako nekonkurentnoj privredi. Vlada, za razliku od zemalja EU, nije morala da direktno interveniše u finansijskom sektoru, već da posredstvom njega olakša pristup subvencionisanim kreditima. Veći deo tih kredita je spontano usmeren na povećanje likvidnosti, a veoma mali deo na investicije. Relativno malo interesovanje za potrošačke kredite govori, između ostalog i o činjenici da u Srbiji (za razliku od EU) primarni problem nije povećanje tražnje.

Tu se nalazi i druga suštinska razlika ispoljavanja posledica svetske ekonomske krize u EU i Srbiji. U razvijenim zemljama jedna od interventnih mera je povećanje budžetskih izdataka (čak do 1,5% GDP). Srbija ima kao prioritetnu meru smanjenje izdataka iz budžeta i/ili povećanje prihoda. Sa smanjenjem obima ekonomskih aktivnosti do izražaja su došle sve neracionalnosti vezane za javnu potrošnju. Smanjen priliv sredstava u budžet koji prati pad aktivnosti srpske ekonomije uslovljava smanjenje bužetskih izdvajanja. Upravo ta situacija je dovela do (konačnog) preispitivanje obima i strukture javne potrošnje. Veliki deo mera Vlade se odnosi na stvaranje prihvatljivog nivoa budžetskog deficita. To će biti veoma težak zadatak. Samo nekoliko meseci nakon opredeljenja za rast budžetskog deficita sa 1,5% na 3% GDP, zbog ugrožene makroekonomske stabilnosti otvaraju se dileme oko daljeg njegovog povećanja ili (dodatnog) povećanja akciza i poreskih stopa (uključujući i porez na dodatu vrednost).

Krizu treba shvatiti kao priliku za ubrzanje promena i sprovođenje strukturnih reformi da bi se stvorile dugoročne prednosti u globalnoj ekonomiji. Kontrola i permanentno praćenje efekata državne pomoći je neophodno, naročito u uslovima krize. Ekonomski oporavak se može ostvariti samo valjanim izborom fiskalnih i monetarnih instrumenata, vremenskim limitiranjem mera i otklanjanjem uzroka koji su doveli do problema u funkcionisanju realnog i finansijskog sektora. Uporedo sa otklanjanjem trenutnih distorzija treba raditi na dugoročnom restrukturiranju finansijskog i realnog sektora.

## Literatura

1. Draft Commission Regulation on the Application of Articles 87 and 88 of the EC Treaty on the de minimis aid, *Official Journal*, OJ C 137, 10. Jun, 2006.
2. Collie, D., "Trade Liberalisation and State Aid in the European Union", in: C. Milner & R. Read (eds.), *Trade Liberalisation, Competition and the WTO*, Aldershot: Edward Elgar, 2003.
3. Ichikawa, Y., "The Tension between Competition Policy and State Intervention: the EU and US Compared", *European State Aid Law Quarterly*, no. 4, 2004.
4. Izveštaj o napretku Srbije za 2008. godinu, *Evropska komisija, SEC (2008) 2698 final*, Brisel, 05.11.2008.
5. Martin, S. and Valbonesi, P., "State aid in context", in: Galli, G. and Pelkmans, J., (eds), *Regulatory Reform and Competitiveness in Europe*, Vol. 1, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 2000.
6. State Aid Scoreboard, Spring 2006, COM (2006) 130 Final, 27. mart, 2006 [http://europa.eu.int/comm/competition/state\\_aid/scoreboard](http://europa.eu.int/comm/competition/state_aid/scoreboard)
7. State aid action plan: less and better targeted state aid: a roadmap for state aid reform 2005 - 2009, European Commission, COM (2005) 107 Final, 7. jun, 2005. [http://europa.eu.int/comm/competition/sate\\_aid/others/action\\_plan/saap\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/competition/sate_aid/others/action_plan/saap_en.pdf)
8. State Aid Policy and Law for Bosnia and Herzegovina - a Proposal for Reform", *EU Support to the Single Economic Space in BiH*, Sarajevo, 2005.
9. Stojanović, B., *Tržište Evropske unije*, Ekonomski fakultet, Niš, 2003.
10. Stojanović, B., "Nova regulacija državne pomoći i politika zaštite konkurencije u Srbiji", *Kopaonik biznis forum, SES*, Beograd, 2009.
11. Subsidies and Countermeasure Agreement, WTO, 1994, dostupno na [www.wto.org](http://www.wto.org)
12. Treaty on the Establishment of European Communities. Dostupno na <http://europa.eu.int>
13. [www.ec.europa.eu/competition/stateaid/legislation/horizontal.html](http://www.ec.europa.eu/competition/stateaid/legislation/horizontal.html)
14. [www.mfin.org.yu](http://www.mfin.org.yu)

**Boban Stojanović**

je redovni profesor na Ekonomskom fakultetu u Nišu na predmetima Teorija i politika cena i Mikroekonomija. Magistrirao je i doktorirao na Ekonomskom fakultetu u Beogradu. Izvodio je nastavu na Ekonomskom fakultetu u Beogradu na predmetima Teorija cena i Teorija proizvodnje i na Univerzitetu Vojске Jugoslavije. Član je redakcije časopisa *Panoeconomus*. Ostvario je stručna usavršavanja i studentske boravke u inostranstvu. (Univerziteti u Bohumu, Frankfurtu, Gracu i Sarbrikeni). U okviru programa IVP boravio je na više univerziteta u SAD. Upravnik je Centra za multidisciplinarnu studiju i naučna istraživanja na Univerzitetu u Nišu. Bio je član Komisije za akreditaciju i recenzent ustanova i studentskih programa koji se akredituju u visokom obrazovanju. Predsednik je strukovne asocijacije ekonomista Niša, član Izvršnog odbora i predsedništva Saveza ekonomista Srbije. Aktivno učestvuje u realizaciji projekata koje finansira Ministarstvo za nauku i zaštitu životne sredine. Radi na projektima koje podržava EU i Institut for International Education iz SAD. Objavio je šest knjiga i više od 50 naučnih i stručnih radova. Učestvovao je na više eminentnih skupova u zemlji i inostranstvu. Posebna polja interesovanja su tržište EU, monopoli i zaštita konkurencije.

# KONKURENTNOST U USLOVIMA KRIZE

**Ljiljana Stanković**

Ekonomski fakultet u Nišu

## COMPETITIVENESS UNDER CRISIS CONDITIONS<sup>1</sup>

### Apstrakt

Savremena privreda se suočava sa brojnim problemima izazvanim finansijskom krizom. Uslovi poslovanja na globalnom tržištu su sve nepovoljniji što se direktno odražava ne samo na rast i razvoj, već i na opstanak preduzeća. Svim učesnicima razmene je sve teže da očuvaju stečene pozicije na već osvojenim tržištima. Osvajanje novih tržišta prevashodno će zavistiti od osposobljenosti kompanija da efikano upravljaju svojim resursima i sposobnostima i da na efektivan način odgovaraju na izazove iz okruženja. Šanse za uspeh su ograničene u uslovima kada platežno sposobna tražnja opada. Osnovni uslov za obezbedjenje vitalnosti preduzeća i sposobnosti da odgovori na sve sofisticiranije zahteve potrošača u takvim uslovima je njegova osposobjenost da kreira i održava konkurentsku prednost. Osnova da potrošačima ponudi superiornije proizvode i usluge, a da oni to opaze i vrednuju, može da proizilazi iz različitih prirodnih, privredno sistemskih infrastrukturnih i drugih izvora iz okruženja, kao iz specifičnih izvora i sposobnosti konkretnog preduzeća. Konkurentska prednost je glavni indikator kvaliteta privredjivanja i uspešnog pozicioniranja preduzeća. Istraživanja teorije i prakse menadžmenta i marketinga pokazuju da je postignut značajan stepen slaganja da razvijanje osećaja za tržište doprinosi unapređenju poslovne konkurentnosti. Preduzeća u Srbiji, u uslovima krize, su još više izložena pritiscima kako domaće tako i globalne konkurencije, što povećava njihov poslovni i tržišni rizik. Strategijske greške organizacije mogu izbeći ili smanjiti prihvatanjem logike tržišta i strategije orijentisane na vrednost. Polazeći od teorijskih postavki konkurentne prednosti, u radu se posebna pažnja poklanja istraživanju mogućnosti za strategijsko reagovanje preduzeća u okruženju koje je veoma nepovoljno.

**Ključne reči:** konkurentnost, kriza, strategija, inovacije, upravljanje, marketing, vrednost

### Abstract

Contemporary economy is facing numerous problems caused by financial crisis. The business conditions in the global market are more and more unfavorable thus affecting directly not only the growth and development, but also the survival of enterprises. All exchange participants are finding it difficult to maintain acquired position in the market. The winning of new markets will primarily depend on the capability of companies to manage efficiently their resources and capabilities and to effectively address the challenges of the environment. The chance for success is limited under conditions of solvency decrease. Primary condition for securing the vitality of enterprises and the ability to answer increasingly sophisticated demands of consumers under these conditions is their capability to create and maintain competitive advantage. The basis that will offer consumers superior products and services for them to perceive and value, may come from different natural, economic and system, infrastructure and other resources in the environment, as well as from specific sources and capability of a concrete enterprise. Competitive advantage is the key indicator of the quality of economic activity and successful positioning of enterprises. Serbian enterprises, under crisis conditions, are under pressure of domestic as well as global competition. Unquestionably, strategic mistakes can be avoided if organizations accept the logic of market and value oriented strategies. Research of marketing theory and practice reveals that a significant degree of agreement has been achieved about the contribution of the development of market sensitivity to business competitiveness advancement. Starting with the theoretical postulates of competitive advantage, the paper emphasizes the research of possibilities for strategic reaction of enterprises in the unfavorable environment.

**Key words:** competitiveness, crisis, strategy, innovation, management, marketing, value

<sup>1</sup> Rad je rezultat istraživanja na Projektu broj 149052 koji finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije

## UVOD

U savremenoj ekonomiji zasnovanoj na znanju koju karakterišu brze i turbulentne promene, stečena konkurentska prednost je mnogo više izložena opasnostima u odnosu na ranije periode. Kompanije su prinuđene da stalno kreiraju nove poslovne prilike kako bi odgovorile na izazove koji nastaju pod uticajem brojnih, pre svega, tehnoloških i tržišnih promena. Međutim, mali je broj kompanija sa usklađenom organizacijom i strategijom koje podržavaju zahteve za istraživanjem i kreiranjem novih poslovnih prilika.

Pod uticajem svetke finansijske krize u ekonomijama svih zemalja, pa i Srbije, nastale su značajne promene. Uticaj tih promena je izražen u sektoru bankarstva, smanjenom prilivu kapitala, padu tražnje za proizvodima i uslugama što se nepovoljno odražava i na izvoz iz Srbije. Ugrožena je nacionalna i poslovna konkurentnost koja je i do pojave krize bila nezadovoljavajuća. Usporavanje privredne aktivnosti je direktna negativna posledica finansijske krize.

Finansijska i ekonomska kriza utiče na poslovanje svih učesnika na tržištu i nameće potrebu odgovarajućeg strategijskog reagovanja. Od načina reagovanja zavisi da li će preduzeće opasnosti pretvoriti u šanse za uspeh ili je to pretnja koja ugrožava njegovu strategijsku poziciju. Kontinuiranim razvojem i efikasnim korišćenjem resursa i sposobnosti moguće je amortizovati pretnje i odgovoriti izazovima iz okruženja. Iskustva o načinima reagovanja preduzeća u uslovima krize iz ranijih perioda su polazna, ali ne i dovoljna osnova da se rizici smanje. Savremeni uslovi poslovanja su bitno izmenjeni u odnosu na ranije periode i zahtevaju nove načine reagovanja. Promene su neophodne u čitavom lancu vrednosti i zahtevaju od menadžera da kontinuirano preispituju svoj poslovni portfolio, da usaglašavaju strategiju sa promenama u okruženju. Sticanje i održavanje konkurentske prednosti zahteva odgovor na nekoliko ključnih pitanja<sup>2</sup>: kakva je struktura i dinamika industrije i konkurencije, koliko konkurenata dugoročno mogu opstati i konkurisati na dinamičnom tržištu, koji sadašnji i potencijalni konkurenti mogu opstati, koji su ranjivi, koji su pokretači novih promena

i pomeranja unutar pojedinih industrija, da li preduzeće može da utiče na smer i intenzitet promena unutar postojećih struktura industrija i tržišta i da to iskoristi za stvaranje superiorne vrednosti. Opstanak, rast i razvoj konkretnog preduzeća uslovljeni su njegovom sposobnošću da pretnje iz okruženja pretvori u šanse.

S obzirom na značaj koji ima, konkurentska prednost je stalno aktuelna tema koja zaokuplja pažnju teoretičara i praktičara. Pregledom literature moguće je identifikovati nekoliko prepoznatljivih pristupa o izvorima konkurentske prednosti: pristup konkurentske strukture grane koji je utemeljio Porter<sup>3</sup> konkurentnost zasnovana na resursima<sup>4</sup> prednost po osnovu distinktivnih sposobnosti<sup>5</sup> i konkurentska prednost po osnovu znanja<sup>6</sup>. Pažljivom analizom radova autora koji pripadaju različitim školama moguće je zaključiti da pojedine razlike proizilaze iz različitog objašnjenja određenih kategorija (ne postoji slaganje u shvatanjima šta je resurs, a šta sposobnost) i različitog vrednovanja značaja svake od njih. Za pouzdanu ocenu konkurentske pozicije pojedinih preduzeća potrebno je utvrditi parametre na osnovu kojih se procenjuje (da li se procenjuje pozicioniranost preduzeća kao celine, njegovih pojedinih poslova ili pak pojedinih elemenata marketing ponude), definisati tržište (globalno, međunarodno, nacionalno ili pak segmenti razvijeni primenom nekih drugih osnova za segmentaciju tržišta), konkurente sa kojima se upoređuje pozicija preduzeća (konkurenti, mreže kao konkurencija), subjekte koji ocenjuju konku-

2 Day, S.G., "Strategies for Surviving a Shakeout", *Harvard Business Review*, Mart-April (1997) 93-102.

3 Porter, M., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1990.

4 Hunt, S.D., Morgan, R.M., "The Competitive Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, April (1995) 1-15.

Hunt, S.D., Morgan, R.M., "The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics Path Dependencies and Evolutionary Dimensions", *Journal of Marketing*, October (1995) 107-114.

Dickson, P.D. "Toward A general Theory of Competitive Rationality", *Journal of Marketing*, January (1992) 69-83.

Dickson, P.D. "The Static and Dynamic Mechanism of Competition: A Comment on Hunt and Morgans Competitive Advantage Theory", *Journal of Marketing*, January (1996) 102-106.

5 Day, G.S., "The Capabilities of market Driven Organization", *Journal of Marketing*, October (1994) 37-53.

Hamel, G., Prahalad, C.K. "Competing for the Future", Harvard Business School Press, 1994.

Petss, N., "Building Growth on Core Competencies - A Practical Approach", *Long Range Planning*, Vol. 30, No 4 (1997) 551-561.

6 Sanchez, R., "Understanding Competence Based Management: Identifying and Managing Five Modes of Competence", *Journal of Business Research*, (57) (2004) 518-532.

rentsku poziciju (potrošači, kupci, menadžeri preduzeća, akcionari, potencijalni investitori i dr.) i vremenski period na koji se odnosi, kako bi se pratile promene.

Stvaranje visokokonkurentne privrede koja će rezultirati konkurentskom prednošću je kompleksan i kontinuiran zadatak svake zemlje koja želi da se razvija. U uslovima brze internacionalizacije poslovanja i pojave visokih tehnologija, inovativna sposobnost i konkurentnost jedne zemlje u međunarodnim okvirima najbolje izražavaju kvalitet njene privrede. Unapredjenje i inovacije u svim područjima poslovanja su trajni proces, a konkurentnost nacionalne privrede je, pored ostalog, i rezultat kvaliteta mera ekonomske politike države, posebno na području unapredjenja konkurentske arene. U tom kontekstu prevashodna uloga države je da kreira ambijent koji će podsticati konkurentnost. Nacionalna konkurentska prednost je veća ukoliko je rezultat trajne konkurentske prednosti većeg broja njenih preduzeća.

Imajući u vidu uočene probleme osnovni cilj rada je da ukaže na potrebu, značaj i ograničenja kreiranja i održavanja konkurentske prednosti preduzeća u uslovima krize. Takodje, polazeći od teorije i prakse kreiranja poslovne konkurentnosti preduzeća iz zemalja razvijene tržišne privrede koja su prolazila kroz određene faze transformacije u stratejskom prilagođavanju cikličnim kretanjima privrede, kao i sopstvenih empirijskih istraživanja, u radu se ukazuje na osnovne pravce reagovanja i osnove za sticanje konkurentske prednosti preduzeća u Srbiji.

### OSNOVNA OBELEŽJA KONKURENCIJE

Stepen razvoja određene industrije zavisi, pored ostalog, od dinamike konkurencije, snage potrošača, stepena tehnoloških i poslovnih inovacija, umreženosti različitih učesnika, od usklađenosti organizacije i sistema komuniciranja. Konkurentska prednost je fenomen koji je predmet izuzetnog interesovanja teoretičara i praktičara menadžmenta. To je kompleksan pokazatelj uspešnosti poslovanja preduzeća, ali i nacionalne privrede, a uslovljen je dejstvom brojnih eksternih (makroekonomska politika, tržišna infrastruktura, razvijenost institucija, obrazovni sistem i dr.) i internih faktora (resursi i sposobnosti pre-

duzeća). Biti bolji od konkurencije je osnovni zahtev tržišnog privredjivanja.

Procesi globalizacije poslovanja nameću potrebu kreiranja konkurentske prednosti polazeći od globalnog sagledavanja konkurentnosti. Pritisak globalizacije i pretnje konkurencije nisu podjednako značajni za sve industrije. U tom smislu neophodno je proceniti izvore pretnji, da li su ugrožene ključne aktivnosti određene industrije koje generišu profit. Pod uticajem brojnih faktora dolazi do pregrupisanja aktivnosti koje stvaraju vrednost. Na primer, pojedine ključne aktivnosti u okviru određenih industrija pod uticajem visokih proizvodnih, informacionih i komunikacionih tehnologija sve više generišu gubitke i predstavljaju pretnju za organizaciju. Takođe, i sama aktiva preduzeća, posebno nematerijalna, je pod stalnim pritiskom ukoliko ne rezultira odgovarajućom vrednošću za sve učesnike u lancu.

Potrebe za promenama i načini reagovanja se razlikuju. Nisu sve industrije podjednako pogođene delovanjem faktora iz okruženja niti je moguće koristiti iste strategije kao odgovor na te promene. Uspeh u pozicioniranju kompanija zavisi, pored ostalog, i od migracije vrednosti u okviru pojedinih industrija. Identifikovanjem tzv. "pulova profita" duž lanca vrednosti u okviru određenih industrija, ili mreža, dolazi se do informacija na osnovu kojih je moguće proceniti izvore za profitabilan rast. Koncentracija prihoda u okviru pojedinih poslovnih područja ne poklapa se uvek sa koncentracijom profita. Usklađivanje vrednosti za akcionare i potrošače je uspešnije ukoliko je koncentracija profita veća. Analize konkurentskog okruženja pokazuju da je potrebno identifikovati zajedničke karakteristike pojedinih industrija, kao i razlike, u cilju uspešnijeg stratejskog reagovanja.

Posebnu grupu čine industrije čiji razvoj zahteva veoma velika ulaganja, a stope rizika su, takođe veoma visoke. Ukoliko su ugrožene i ključne aktivnosti industrije i ključna aktiva neophodne su radikalne promene<sup>7</sup>. To su industrije kojima preči zastarevanje i razgrađivanje. Kompanije koje konkurišu u takvim granama prinuđene su da transformišu svoje poslovne modele, da usklađuju portfolio proizvoda i poslova i odnose sa ključnim stejkholde-

7 McGahan, A., „How Industries Change“, *Harvard Business Review*, October (2004) 87-94.

rima. Takve industrije izložene su jakom pritisku globalne konkurencije i zahtevaju radikalne promene koje se najčešće javljaju posle masovnog uvođenja nekih novih tehnologija. To su dugi transformacioni procesi čiji je krajnji rezultat redefinisana industrija sa značajno izmenjenom strukturom konkurencije. Pregrupisanja su nužna kako bi se obezbedili ne samo rast i razvoj već, veoma često, i preživljavanje preduzeća. Mnoge kompanije, koje se suočavaju sa ovom vrstom promena, napuštaju stečene pozicije, sele se u druge, nove oblasti, rizikujući da ugroze svoju budućnost. Kako reagovati u takvim okolnostima i kakav marketing pristup primeniti? Jedan od koncepata koji već daje rezultate je postati partner uspešnim kompanijama i izvući što više iz tih odnosa učenjem, transferom i korišćenjem znanja.

Drugu značajnu grupu čine industrije čije ključne aktivnosti i ključna aktiva nisu izloženi velikim pretnjama iz okruženja. Uspeh preduzeća koja posluju u takvim granama uslovljen je njihovom sposobnošću da se prilagode potrebama određenih ciljnih tržišta. U njima se može konkurisati kreiranjem jasnih pozicija koje su rezultat adekvatne kombinacije resursa i sposobnosti i interfunkcionalne koordinacije, kao i na osnovu dobro izgrađenih odnosa. Nacionalna preduzeća, orijentisana na vrednost, mogu da iskoriste prednost "domaćeg terena" jer preferencije potrošača veoma variraju. Globalne korporacije konkurišu globalnim proizvodom, ali postoji mnoštvo uticaja koji ih mogu obeshrabriti da samostalno nastupaju (neprikladni instrumenti marketinga, visoki troškovi prilagodjavanja isl.). U takvim okolnostima nacionalna preduzeća mogu iskoristiti svoju poziciju za ulaženje u različite vidove saradnje i povezivanja što im omogućava da na adekvatan način unapređuju kompetencije koje poseduju.

Značajan broj industrija nalazi se između ovih krajnosti, a pozicija preduzeća koja se bore za udeo na tim tržištima je veoma složena. Istraživanja pokazuju da pretnje mogu biti izražene u odnosu na ključnu aktivnu, kada je ugrožena veoma vredna imovina preduzeća (na primer, imovina marke, odnosi sa ključnim kupcima odnosno dobavljača i dr.). Adekvatan odgovor na takve pretnje su kreativne promene koje se, pre svega, ogledaju u strategijskom upravljanju markom orijentisanom na potrošače. Pretnja postoji i kada su ugrožene ključne aktivnosti

iako je ključna aktiva stabilna. Promene u tražnji i konkurenciji zahtevaju od menadžmenta preduzeća prilagodjavanje načina razmišljanja i uskladjivanja strategija sa izazovima iz okruženja. Problem je kako sačuvati vrednu imovinu i restrukturirati odnose sa ključnim subjektima i grupama. Redefinisanje tržišnog i konkurentskog prostora je kontinuirani zadatak, pre svega marketing menadžmenta preduzeća.

U procesu identifikovanja i ocene suštine kompetentnosti potrebno je definisati izvore i sposobnosti neophodne da se sagleda koje aktivnosti preduzeće treba da obavlja, koje da integriše u okviru horizontalnih i vertikalnih mreža, a koje treba prepustiti drugim preduzećima. Strategija mora biti usklađena sa operativnom efikasnošću. To implicira više od smanjivanja troškova ili optimizacije procesa. U uslovima krize koriste se različiti načini za smanjivanje troškova kao primarna strategija, ali to ne znači da će dugoročno očuvati konkurentnost. Jedinstvenost strategije je u kreiranju vrednosti, njenom povećanju i za akcionare i potrošače. Racionalno upravljanje troškovima je osnovna pretpostavka uspešnosti korporativnih i poslovnih strategija<sup>8</sup>.

Sposobnosti su razgraničene prema različitim funkcionalnim područjima. Ne umanjujući značaj ostalih, za kreiranje i unapređenje konkurentnosti posebno ističemo značaj sposobnosti marketinga i istraživanja i razvoja. Suštinski, marketing je odgovoran za identifikovanje, isporuku i komuniciranje vrednosti, i delom za ocenu vrednosti (satisfakcija potrošača). Pomeranje od fokusa na tržište ka fokusu na kupce odnosno potrošače, od performansi ka stvaranju vrednosti, upućuje na zaključak da od mehanizama za stvaranje vrednosti za kupce zavise i sposobnosti preduzeća da kreira vrednost za akcionare<sup>9</sup>. Konkurentska prednost se postiže kada preduzeća poseduju resurse i sposobnosti koji su vredni, jedinstveni, teški za imitiranje i nezamenljivi. Marketing kompetencije pokazuju sposobnost organizacije da kreira tržište i različite vrste odzivih odnosa i mreža sa učesnicima nizvodno i uzvodno u lancu vrednosti. Danas je opšteprihvaćeno da su satisfika-

8 Frery, F., The Fundamental Dimenzions of Strategy, *Sloan Management Review*, Fall, (2006) 71-75.

9 Slater, S.F., „Developing a Customer Value-Based Theory of th Firm“, *Journal of Academy of Marketing Science*, 25 (2) (1997) 162-167.

cija i lojalnost potrošača ključni elementi vrednosti. Ilustracija za takvu tvrdnju je podatak da je tržišna vrednost 500 najvećih korporacija u Americi gotovo šest puta veća od njihove knjigovodstvene vrednosti<sup>10</sup>.

Sposobnosti istraživanja i razvoja se odnose na procese koji omogućavaju preduzećima da razvijaju nove i preusmeravaju postojeće tehnologije ka razvijanju superiornih proizvoda i usluga. Ove sposobnosti zavise od rutina koje pomažu preduzeću da razvija nova tehnička znanja, da postojeća kombinuje sa novim tehnologijama i kreira superiorne proizvode i usluge. Sposobnosti zasnovane na marketingu i inovacijama su suštinske za stvaranje vrednosti. Njihovom kombinacijom i višestrukom upotrebom stvaraju se platforme za kreiranje vrednosti.

Konkurentska prednost je rezultat medjuzavisnosti vrednih izvora i procesa, odnosno načina njihove koordinacije. Kompetentnost se stvara kada preduzeće pribavlja i koristi novu, kvalitetno različitu aktivu, sposobnosti i načine koordinacije. To je proces kojim preduzeće ostvaruje promene u postojećem stanju izvora i sposobnosti, uključujući novu sposobnost da koordinira i koristi nove ili postojeće izvore i sposobnosti i načine koji pomažu da se ostvare ciljevi. Intenzitet konkurencije je jedan od faktora koji utiče na preduzeće da se orijentise na stvaranje suštinskih sposobnosti kojima se kreira vrednost<sup>11</sup>. Izražena je značajna korelacija između dinamičnosti strategije i imitacije. Poslovni modeli, i sama strategija, su uspešniji ukoliko je konkurenciji teško da ih imitira. Što je imitacija teža materijalni resursi i distinktivne kompetencije su duže zaštićeni. Imitacija, takođe, igra ključnu ulogu i u procesu učenja i veoma je značajna za strategijski uspeh. Ona može uobličavati i čitave industrije jer postoji sličnost u ponašanju konkurentskih preduzeća. Akumulacija imitacija kreira ortodoksnu strategiju koja legitimise neko pomeranje konkurencije i reakciju drugih. Veća sloboda doprinosi stvaranju novih poslovnih mogućnosti za konkurisanje.

## KARAKTERISTIKE TRŽIŠTA SRBIJE

Opšte je poznato da su uslovi privređivanja veoma nepovoljni i da je privredni razvoj usporen u većini zemalja i tržišta. Preduzeća u Srbiji suočavaju se, sve više, ne samo sa nacionalnom već i globalnom konkurencijom. Njihov prevashodni zadatak je kreiranje konkurentске prednosti stvaranjem novih kompetencija koje će omogućiti efikasnije korišćenje raspoloživih izvora i jačanje postojećih sposobnosti. Za realizaciju navedenog cilja neophodno je izučavati ponašanje multinacionalnih i globalnih kompanija i njihove strategije nastupa na različitim segmentima međunarodnog tržišta kao i zemalja u tranziciji. Ciljevi globalnih kompanija za osvajanje i zadržavanje pojedinih regionalnih i lokalnih tržišta se bitno ne razlikuju u odnosu na druga tržišta zemalja u tranziciji. Istraživanja realizovana u različitim zemljama i tržištima potvrđuju prethodno mišljenje. Pregledom relevantnu literaturu i prakse<sup>12</sup> moguće je identifikovati motive i ciljeve ulazaka globalnih kompanija na pojedina tržišta. U cilju iskorišćavanja superiorne tehnologije i marke globalne kompanije osvajaju nova tržišta.

Sva preduzeća, globalna, multinacionalna i nacionalna, orijentisana na tržište Srbije se, veoma često, susreću sa potrošačima koji nisu u stanju da plate ne samo premijumske već i osnovne cene za ponudene proizvode i usluge i prinudjena su na snižavanje cena. Drugi problem je nerazvijenost kanala marketinga i efikasnih lanaca snabdevanja što može predstavljati šansu za neke konkurente, ali i izazov za sva ona preduzeća koja su spremna da ulaze u različite forme povezivanja u cilju sticanja novih konkurentskih prednosti. Činjenica je da je trgovina u Srbiji fragmentirana i da povezivanje sa multinacionalnim i globalnim kompanijama doprinosi njenoj konsolidaciji. Velike korporacije su veoma zainteresovane da posluju zajedno sa brzo rastućim trgovinskim lancima jer na taj način šire svoje tržište, unapređuju efikasnost kanala distribucije i isporučuju veću vrednost krajnjim potrošačima. Ponude različitih kompanija postaju dostupne velikom broju lokalnih tržišta.

10 Aksoy, L., Cooil, B., Groening, C., Keiningham, T., Yalain, A., „The Long Term Stock Market Valuation of Customer Satisfaction“, *Journal of Marketing*, July (2008) 105-122.

11 Viet NGO, L., Olass, A., „Creating Value Offerings via Operant Resource-Based Capabilities“, *Industrial Marketing Management*, 38 (2009) 45-59.

12 Stanković, Lj., „Kreiranje konkurentске prednosti novog sektora“, *Ekonomika preduzeća*, mart – april (2004) 115-124.

Stanković, Lj., „Orijentacija na vrednost – osnova za unapređenje konkurentске prednosti“, *Ekonomске teme*, broj 4-5 (2006) 181-192.



Promene strukture tržišta Srbije i stvaranje mogućnosti za prevazilaženje krize zavisice i od spremnosti globalnih i multinacionalnih preduzeća da svoje poslovne aktivnosti, posebno aktivnosti istraživanja i razvoja, u određenoj meri, lociraju u zemlju čije se tržište tek razvija<sup>13</sup>. Jedan od osnovnih motiva za ulazak na tržište Srbije je želja da se iskoriste prednosti jeftinijih izvora, da se potrebe potrošača zadovolje na adekvatan način i da se skрати vreme za tržište što se u konačnom odražava na kvalitet konkurentske prednosti.

Ključne promene koje determinišu transformaciju svih preduzeća, a koje su posebno značajne za zemlje u tranziciji, kakva je privreda Srbije, su: globalizacija, konvergencija i konsolidacija industrija, povezivanje ekonomije znanja, fragmentacija i razgrađivanje tržišta, zahtevniji kupci i potrošači i adaptivne organizacije<sup>14</sup>. Uticaj svakog od navedenih faktora je limitirajući jer utiče na položaj preduzeća u Srbiji čije se tržište tek razvija. Ovo tržište postaje sve značajniji faktor u povezivanju privreda u tranziciji.

Analizom raspoloživih sekundarnih podataka može se zaključiti da se konkurentnost privreda Srbije najčešće ocenjuje polazeći od učešća pojedinih proizvoda ili grana u ukupnom izvozu. Nedostaju kvalitativne analize koje uključuju upoređivanje sa ponudom konkurencije. Takođe, malobrojna su istraživanja koja pokazuju pozicioniranost konkretnog preduzeća, proizvoda i marke proizvoda i izvora konkurentske prednosti. Atraktivnost tržišta Srbije ne proizilazi toliko iz potencijala koliko iz geopolitičkog položaja i uloge Srbije u povezivanju ostalih tržišta zemalja Centralne i Jugoistočne Evrope. Za njegovo osvajanje, i zadržavanje tržišnog učešća, zainteresovana su ne samo nacionalna preduzeća već i multinacionalne i globalne kompanije koje se, zahvaljujući povezivanju sa lokalnim partnerima, oslobadaju aktivnosti u kojima ne ostvaraju superiornu prednost (proizvodnja, distribucija) uz istovremeno korišćenje kompetencija kojima stvaraju superiornu vrednost.

Tržište Srbije se značajno razlikuje u odnosu na tržišta razvijenih zemalja što zahteva prilagodjavanje konkurentske strategije svih preduzeća, posebno nacional-

nih. Institucionalni kontekst je različit, a razlike su evidentne na tržištu proizvoda, kapitala, radne snage kao i u sistemu regulacije<sup>15</sup>.

Odnosi kupaca i prodavaca na tržištu proizvoda su najčešće transakcioni. Obema stranama često nedostaju ključne informacije što je posledica: nerazvijene komunikacione infrastrukture, mehanizmi prikupljanja i verifikovanja informacija o potrošačima i ostalim ključnim subjektima su nedovoljno razvijeni, marketing infrastruktura, takodje. Za razliku od razvijenih zemalja, veoma je mala uključenost potrošača u proces stvaranja vrednosti. Marketing institucije su malobrojne i nedovoljno osposobljene da se bave fundamentalnom marketing aktivnošću - istraživanjem potreba i ponašanja potrošača. Sistem zaštite potrošača je slab što se direktno odražava na ostvarivanje njihovih prava i aktivno uključivanje u proces stvaranja vrednosti. Nerazvijenost tržišta proizvoda bitno utiče na povećanje troškova marketinga (ulaganja u kreiranje marke proizvoda, razvijanje odnosa sa potrošačima i sl.) što u uslovima krize i recesije može značajno uticati na dinamiku promena industrija. Ilustrativni su podaci prezentirani u studiji McKinsey Company i BCG<sup>16</sup> na osnovu kojih je moguće zaključiti da je samo trećina kompanija uspela da se održi u periodu krize 2000. godine, a da se samo 10% izborilo pet godina kasnije, dok su 15% današnjih lidera na tržištu tu poziciju stekli tokom recesije.

Slične probleme moguće je identifikovati i na području tržišta kapitala. Nerazvijenost ovog tržišta odluke o ulaganjima čini rizičnijim, a procene vrednosti firmi sa kojima je poželjno razvijati različite vidove saradnje su nedovoljno pouzdane. To nepovoljno utiče na pregovaračku snagu nacionalnih preduzeća, posebno u odnosu na preduzeća iz razvijenih zemalja, što se direktno odražava na slabljenje konkurentske pozicije.

Tržište radne snage je nedovoljno nerazvijeno, a jedna od osnovnih negativnih posledica je nedostatak (i pored velikog broja nezaposlenih visoko obrazovnih kadrova) osposobljenih menadžera da se suoče sa izazovima i pret-

13 Williamson, P., Zeng, M., "Strategies for Competing in a Changed China", *Sloan Management Review*, Summer (2004) 85-91

14 Day, G.S., Montgomery D., "Charting New Direction for Marketing", *Journal of Marketing*, Special Issue, Vo 63 (1999) 3-13.

15 Khanna, T., Paley, K. Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets U; Harvard Business Review on Corporate Strategy, Harvard Business School Press (1999) 147-168.

16 Williamson, P.J., Zeng, M., "Lessons Western Businesses Must Learn From Emerging Market Companies to Succeed -at Home and Abroad", *Harvard Business Review*, March (2009) 66-74.

njama koje nameće kriza. Značajan broj menadžera ne poseduje odgovarajuće znanje i sposobnosti za upravljanje: u uslovima krize, da preduzeće transformiše u tržišno orijentisanu organizaciju i učini ga konkurentnijim, posebno u odnosu na konkurenciju iz razvijenih zemalja. Proučavanjem prakse uspešnih i sticanjem znanja putem različitih programa usavršavanja navedene probleme moguće je prevazići.

Uloga države je bitno drugačija u Srbiji u odnosu na razvijeni svet. Regulacija je izraženija a intervencije u različitim oblastima privrednog života su česte. Stvaranje tržišne klime je dug i mukotrpan proces, a deregulacija je neizbežna. To je, najčešće, pretnja za nacionalna preduzeća, za njihove strategije jer su izložena sve intenzivnijoj konkurenciji bez zaštite države.

Preduzeća u Srbiji još uvek nisu ovladala ni principima transakcionog marketinga. Dominiraju proizvodno i prodajno orijentisane organizacije. Međutim, pod uticajem globalizacije i ostalih faktora, raste broj onih koja shvataju potrebu tržišne orijentisanosti i izgradjivanja novih adaptibilnih organizacija koje će imati više osećaja za tržište. S obzirom na tu činjenicu, postavlja se pitanje: Da li je opravdano stvarati nove odnose, a da prethodno preduzeća nisu prošla sve faze razvoja? Odgovor na postavljeno pitanje je veoma kompleksan i zahteva razmatranje uticaja mnogih faktora što prevazilazi cilj ovog rada. Međutim, moguće je pouzdano zaključiti da će preduzeća u Srbiji morati da se suoče sa stvarnošću, odnosno da odgovore multinacionalnim i ostalim kompanijama razvijanjem orgovarajućih poslovnih i marketing strategija koje će značiti ne samo odbranu pozicije već i osvajanje novih. Za takav pristup potrebno je istovremeno unapređivati marketing zasnovan na transakcijama i razvijati novi - zasnovan na odnosima. Atraktivni resursi jedne kompanije nisu toliko locirani u samoj kompaniji koliko u mrežama različitih učesnika u kojima se ona nalazi. Atraktivnost u očima drugih iz mreže zavisi od odnosa kompanije sa ostalima u mreži, od tražnje za njihovim resursima i atraktivnosti područja u kojima konkurišu.

## KONKURENTNOST PONUDE PREHRAMBENIH PROIZVODA U SRBIJI

Na tržištu prehrambenih proizvoda u Srbiji izražena je veoma jaka konkurencija. Veliki je broj domaćih proizvođača, s jedne i pritisak globalne konkurencije s druge strane. Na osnovu analize tržišnog potencijala za pojedine kategorije proizvoda ove industrije može se zaključiti da se radi o tržištu koje je, kao i ostala, pogođeno krizom. S obzirom na karakter potreba za ovim proizvodima, pad tražnje je manji u odnosu na ostala tržišta. Druga ključna karakteristika ovog tržišta su promene u potrebama i ponašanju potrošača. Zahvaljujući uticaju globalizacije potrošači su mobilniji, bolje informisani i sve zahtevniji. Sledeća karakteristika je da profil i struktura ponude prehrambenih proizvoda domaćih proizvođača sve više, iako nedovoljno, prati zahteve savremenog tržišta. U proizvodnom portfoliju još uvek prevladavaju standardni proizvodi bez značajnijeg diferenciranja, što je posledica nedovoljnog ulaganja u kreiranje jake marke. Sve je više multinacionalnih kompanija koje, zahvaljujući razvoju visokih tehnologija, nude raznovrsne i prilagođene proizvode (na primer, proizvode manje energetske vrednosti) sa unapređenim dizajnom pakovanja i podržane snažnom promocijom. Opšta je ocena da je ovo tržište izloženo visokom pritisku globalizacije.

U istraživanju konkurentne pozicije i sposobnosti da adekvatno reaguju u uslovima krize korišćen je prilagodjeni pristup koji se zasniva na teoriji strategijskog putokaza<sup>17</sup> koji uključuje razmatrane sledećih dimenzija: interne, eksterne i vremenske. Interna dimenzija uključuje strategijske sposobnosti kao što su sposobnost organizacije da kombinuje resurse i koristi organizacione procese u redosledu razvoja i prodaje finalnih proizvoda. U fokusu analize eksternih dimenzija je način na koji se firma povezuje sa svojim potrošačima, stejkholderima i konkurentima. Obe ove dimenzije posmatraju se u relacijama niske/visoke sposobnosti. Vremenska dimenzija pokazuje sposobnosti firme za učenje iz prošlog iskustva, definisanje budućih pravaca delovanja, inoviranje i odgovor dimančnim događajima iz okruženja.

17 Lavie, D., and Fiegenbaum, A., "The Strategic Reaction of Domestic Firms to Foreign MNC Dominance: the Israeli Experience", *Long Range Planning*, Vol. 33 (2000) 651-672.

Slika koju menadžeri imaju o svom preduzeću i njegovoj konkurentnosti nije uvek uskladjena sa stvarnim imidžom (mišljenje ključnih stejkholdera). Istraživanje stavova menadžera proizvođača prehrambenih proizvoda realizovano je primenom dubinskog intervjua u 30 preduzeća. Izbor preduzeća izvršen je korišćenjem namernog uzorka, što sigurno utiče na reprezentativnost odgovora. Naime, izabrana su preduzeća koja pripadaju grupi srednjih ili velikih, koja posluju najmanje 15 godina i koja su u poslednje tri godine (2006-2008) ostvarila pozitivan finansijski rezultat. Korišćen je grupni dubinski intervju sa ukupno 120 učesnika (tri do pet iz svakog preduzeća u zavisnosti od razvijenosti pojedinih poslovnih funkcija: istraživanje i razvoj, marketing, proizvodnja i finansije). Na osnovu rezultata istraživanja, anketirana preduzeća mogu se svrstati u pojedine grupe.

Najnepovoljnija je pozicija preduzeća koja ne poseduju vredne izvore i ključne sposobnosti, kao ni ključne kompetencije ne samo za kreiranje superiorne vrednosti već i za prevazilaženje krize. Njihove interne i eksterne sposobnosti su slabe i, ukoliko nešto bitnije ne promene, takva preduzeća će veoma teško opstati. Potencijali za njihov rast i razvoj su veoma ograničeni. Jedanaest anketiranih preduzeća pripadaju ovoj grupi.

Posebnu grupu čine preduzeća koja karakterišu naglašene eksterne sposobnosti i niske interne mogućnosti. Povoljna pozicija u odnosu na potrošače, konkurenciju i ostale učesnike nije iskorišćena za kreiranje retkih izvora i ključnih sposobnosti koje bi, dugoročno, uticale na razvijanje novih ključnih kompetencija. S obzirom na kriterijume na osnovu kojih se određuje pripadnost ovoj grupi konkurenata, na osnovu rezultata istraživanja može se zaključiti da se u ovu grupu mogu svrstati šest preduzeća.

Najbrojnija su preduzeća koja razvijaju strategijske sposobnosti ali ih ne koriste na pravi način u prilagodjavanju potrebama eksternih partnera: potrošača, konkurenata i ostalih učesnika u lancu vrednosti i čine treću grupu. Ova preduzeća poseduju vredne izvore i sposobnosti ali ih ne kombinuju na pravi način. Poseduju odgovarajuću kompetentnost ali ona nije distinktivna. Naglašavaju značaj efikasnosti, ali nedovoljno uvažavaju potrebu efektivnog pozicioniranja. Trinaest preduzeća, čija je konkurentnost bila predmet ocenjivanja, razvrstana su u ovu grupu.

Zaključak koji proizilazi iz istraživanja je da proizvođači prehrambenih proizvoda još uvek nisu osposobljeni da uspešno reaguju u konkurentskom okruženju što će još više ugroziti njihovu poziciju u uslovima krize. Neophodno je da kreiraju i koriste sposobnosti za optimalno korišćenje izvora kako bi ih transformisali u ključne kompetencije. To će im pomoći da povećaju svoju fleksibilnost, da efikasnije reaguju na promene u okruženju, da održavaju i stiču novu konkurentsku prednost i da na tržištu predstavljaju partnera koji doprinosi stvaranju superiorne vrednosti kao osnove za kreiranje mreže.

U nameri da se svestranije sagleda konkurentna pozicija proizvođača prehrambenih proizvoda u Srbiji, ne samo iz ugla menadžmenta proizvođača, već i od strane kupaca, odnosno kanala marketinga, prikupljenje su informacije od velikih kupaca (maloprodajni lanci) koji su ocenjivali konkurentnost ponude pet, po njihovom mišljenju, najkonkurentnijih dobavljača. Analizirane su ocene konkurentnosti ukupne ponude njihovih dobavljača, kao i pojedinih uzročnika konkurentne prednosti. Korišćeno je terensko istraživanje i dubinski intervju kao tehnika za prikupljanje podataka. Anketirani su funkcionalni i top menadžeri kupaca.

Za dobijanje kompleksne slike o konkurentnosti preduzeća anketirani su, korišćenjem Likertove skale, ocenama od 1 (1= veoma slab) do 7 (7= veoma jaka) ocenjivali konkurentnost sledećih osnova za sticanje i održavanje konkurentne prednosti: kvalitet proizvoda (obeležja kvaliteta koje, po mišljenju kanala marketinga, potrošači vrednuju i preferiraju), kvalitet isporuke, cena, know-how i inovativnost dobavljača i kvalitet interpersonalnih odnosa (Pregled broj 1).

Za svaki elemenat utvrđen je relativni značaj. Ocena ukupne konkurentnosti izražena je brojem 1. Dobijene informacije omogućavaju da se oceni kako ukupna ponuda tako i vrednost pojedinih elemenata u okviru svake dimenzije. Na taj način identifikovane su prednosti i slabosti jedinog konkurenta. Istraživanja su pokazala da je, pored opšte ocene konkurentnosti, neophodno diferencirati nivoe konkurencije u zavisnosti od supstitucije proizvoda. Ocena je pouzdanija ako se posebno analiziraju razliliti oblici konkurencije: generička, konkurencija grane, konkurencija forme i konkurencija marke.

## EKONOMIKA PREDUZEĆA

Analiza ukupne konkurentnosti i pojedinih dimenzija pokazuje da je devet preduzeća ocenjeno ocenom 3 i više (na skali od 1 do 7), a samo četiri ocenom preko 5 i da svaki konkurent ima specifični konkurentski profil.

Glavne prednosti preduzeća iz Srbije, koje mogu biti iskorišćene za očuvanje pozicije u uslovima krize, su:

- Znanje o lokalnom tržištu koje im pomaže da efikasnije upravljaju kompleksnim odnosima, posebno sa državom, lokalnom samoupravom, kupcima i dobavljačima i ostalim stejkholderima što doprinosi i boljem razumevanju tržišta;
- Niže cene, koje su rezultat korišćenja jeftinijih resursa, što u uslovima pada efektivne tražnje može biti prednost, posebno za segmente racionalno motivisanih potrošača;
- Potencijalne mogućnosti za organizaciono i individualno učenje jer, zahvaljujući angažovanju menadžera koji brzo uče, preduzeća iz Srbije postaju fleksibilnija;
- Otvorenost tržišta, posebno onih u razvoju kakva su tržišta Rusije, Kine, Indije i drugih zemalja, predstavljaju ne samo pretnju, nego i izazov za nacionalna preduzeća. Naime, zahvaljujući globalizaciji, preduzeća lakše dolaze do savremene tehnologije kao i do pojedinih tržišta. To praktično znači da je u mnogim industrijama, pa i prehrambenoj, moguće proizvoditi brojne proizvode koje proizvode globalna i multinacionalna preduzeća. Međutim, značajna

prednost proizvođača prehrambenih proizvoda iz Srbije je mogućnost proizvodnje zdrave hrane. Iako u uslovima krize dolazi do smanjenja efektivne tražnje, ovo je područje gde su stope opadanja znatno manje u odnosu na druge oblasti;

- Zahvaljujući razvoju i korišćenju informacione i komunikacione tehnologije, proizvođači prehrambenih proizvoda, kao i ostala preduzeća u Srbiji, svoje lokalne proizvode i marke mogu uspešnije da internacionalizuju.

## ZAKLJUČAK

Poremećaji u poslovanju preduzeća, pored ostalog, posledica su nedovoljnog poznavanja karakteristika uspešnih programa koji doprinose stvaranju i održavanju konkurentne prednosti. Ne postoji jedinstvena i najbolja organizacija upravljanja u stabilnim, pa ni uslovima krize. Međutim, performanse poslovanja su znatno povoljnije ako je preduzeće u stalnom procesu tržišne transformacije i ako je osposobljeno da prihvati i kreira promene. Vodjena dinamičnim i znanjem intenzivnim okruženjem preduzeća sa ustaljenim hijerarhijskim strukturama sve se više transformišu u različite forme mreža: interne koje su dizajnirane da smanje hijerarhiju i omoguće preduzeću da postane otvoren sistem, vertikalne, koje maksimiziraju produktivnost za seriju zavisnih preduzeća kreiranjem partnerstva i razvijanjem posebnih sposobnosti pojedinih učesnika, intertržišne koje doprinose leveridžu

Pregled 1. Izvori konkurentne prednosti

<i>Kvalitet proizvoda (0,30):</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sastav proizvoda</li><li>• Bezbednost upotrebe proizvoda</li><li>• Dizajn pakovanja</li><li>• Marka proizvoda</li><li>• Širina proizvodnog programa</li></ul>	<i>Isporuka (0,10):</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Blagovremenost isporuke</li><li>• Fleksibilnost isporuke</li><li>• Tačnost isporuke</li></ul>
<i>Cena (0,30):</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Da li je cena iznad ili ispod konkurentskih</li><li>• Godišnje sniženje cena</li><li>• Uslovi nabavke</li><li>• Razlika u ceni</li></ul>	<i>Know-how i inovativnost dobavljača (0,15):</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Znanje o tržištu</li><li>• Poboljšanje postojećih proizvoda</li><li>• Razvoj novog proizvoda</li><li>• Testiranje i lansiranje proizvoda</li></ul>
<i>Personalne interakcije (0,15):</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Komuniciranje</li><li>• Rešavanje problema</li><li>• Zajednički ciljevi</li></ul>	

horizontalne sinergije različitih industrija i tzv. podesne mreže organizovane oko potreba potrošača i mogućnosti tržišta iznalaženjem najboljih rešenja za sve.

Odgovor na pitanje kako neke kompanije opstaju i napreduju i u uslovima krize je veoma kompleksan, ali pomaže da se uči na osnovu iskustva. Potrebno je analizirati iskustva uspešnih i identifikovati osnove koje ih čine različitim i uspešnijim u odnosu na druge. Na osnovu istraživanja teorije i prakse moguće je izdvojiti nekoliko ključnih faktora:

- Istorijski posmatrano, velike i uspešne kompanije su svoju konkurentsku prednost zasnivale na racionalnoj upotrebi raspoloživih resursa i mogućnošću da kreiraju nove;
- Diferenciranost - Sposobnost da se iskoriste potencijali različitih poslovnih područja, kao i potencijal koji proizilazi iz različitih odnosa sa dobavljačima i potrošačima koji je moguće procenjivati razvijanjem različitih baza podataka;
- Učenje na greškama – Na osnovu analize brojnih primera uspešnih kompanija može se zaključiti da njihov razvoj nije bio ujednačen, da je bilo uspeha i padova. Međutim, ono što ih čini različitim u odnosu na manje uspešne je njihova sposobnost da preispituju svoje prošle, posebno neuspešne, strategije kako bi bili sigurni da će izbeći greške iz prošlosti;
- Uspešne kompanije veoma veliku pažnju poklanjaju planiranju svake promene, posebno radikalne.

Bolje razumevanje tržišta u uslovima ograničenih potencijala za razvoj zahteva od preduzeća da stalno preispituju svoj poslovni i portfolio kupaca i dobavljača i da razmotre svaki element svog poslovnog modela. Uspeh na ovim tržištima uslovljen je inovacijama i uskladjivanjem resursa, sposobnosti i kompetencija preduzeća sa stepenom njegove orijentisanosti na potrošače i konkurenciju. U pitanju je značajna strategijska promena koja zahteva odgovarajuće vreme i resurse sa neizvesnim ishodom. To nameće obavezu menadžmentu da kontinuirano procenjuje stopu izloženosti konkretnog preduzeća riziku i oceni gde se ono nalazi: u sigurnoj zoni, zoni opreza ili opasnosti.

## Literatura

1. Aksoy, L., Cooil, B., Groeining, C., Keiningham, T., Yalain, A., "The Long Term Stock Market Valuation of Customer Satisfaction", *Journal of Marketing*, July (2008) 105-122.
2. Day, G.S., Montgomery D., "Charting New Direction for Marketing", *Journal of Marketing, Special Issue*, Vo 63 (1999) 3-13.
3. Day, G.S., "The Capabilities of market Driven Organization", *Journal of Marketing*, October (1994) 37-53.
4. Day, S.G., "Strategies for Surviving a Shakeout", *Harvard Business Review*, Mart-April (1997) 93-102.
5. Dickson, P.D. "Toward A general Theory of Competitive Rationality", *Journal of Marketing*, January (1992) 69-83.
6. Dickson, P.D. "The Static and Dynamic Mechanism of Competition: A Comment on Hunt and Morgan's Competitive Advantage Theory", *Journal of Marketing*, January (1996) 102-106.
7. Frery, F., "The Fundamental Dimenzions of Strategy", *Sloan Management Review*, Fall, (2006) 71-75.
8. Hamel, G., Prahalad, C.K. "Cometing for the Future, Harvard Buseness School Press, 1994.
9. Hunt, S.D., Morgan, R.M., "The Competitive Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, April (1995) 1-15.
10. Hunt, S.D., Morgan, R.M., "The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics Path Dependencies and Evolutionary Dimensions", *Journal of Marketing*, October (1995) 107-114.
11. Khanna, T., Palepy, K., "Why Focused Strategies May Be Wrong for Emergin Markets" u: *Harvard Business Review on Corporate Strategy*, Harvard Business School Press (1999) 147-168.
12. Lavie, D., and Fiegenbaum, A., "The Strategic Reaction of Domestic Firms to Foreign MNC Dominance: the Israeli Experience", *Long Range Planning*, Vol. 33 (2000) 651-672.
13. McGahan, A., "How Industries Change", *Harvard Business Review*, October (2004) 87-94.
14. Petss, N., "Building Growth on Core Competencies - A Practical Approach", *Long Range Planning*, Vol. 30, No 4 (1997) 551-561.
15. Porter, M., "The Competitive Advantage of Nations", *The Free Press*, New York, 1990.
16. Sanchez, R., "Understanding Competence Based Management: Identifying and Managing Five Modes of Competence", *Journal of Business Research*, (57) (2004) 518-532.
17. Slater, S.F., "Developing a Customer Value-Based Theory of th Firm", *Journal of Academy of Marketing Science*, 25 (2) (1997) 162-167.
18. Stanković, Lj., "Kreiranje konkurentne prednosti novog sektora", *Ekonomika preduzeća*, mart - april (2004) 115-124.

## EKONOMIKA PREDUZEĆA

19. Stanković, Lj., „Orijentacija na vrednost - osnova za unapređenje konkurentske prednosti“, *Ekonomске teme*, broj 4-5 (2006) 181-192.
20. Viet NGO, L., Olass, A., „Creating Value Offerings via Operant Resource-Based Capabilities“, *Industrial Marketing Management*, 38 (2009) 45-59.
21. Williamson, P.J., Zeng, M., „Lessons Western Businesses Must Learn From Emerging Market Companies to Succeed -at Home and Abroad“, *Harvard Business Review*, March (2009) 66-74.
22. Williamson, P., Zeng, M., „Strategies for Competing in a Changed China“, *Sloan Management Review*, Summer (2004) 85-91



### **Ljiljana Stanković**

je redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Nišu na kome predaje predmete Marketing, Marketing komuniciranje i Ponašanje potrošača na osnovnim akademskih studijama, Relacioni marketing na master studijama i Strategijski marketing na doktorskim studijama. Kao autor ili koautor objavila je više knjiga među kojima su „Marketing strategija“, Međuzavisni marketing“, „Marketing istraživanja- studije slučajaja“, „Unapređenje poslovne konkurentnosti“, „Marketing“. Objavila je veći broj radova u časopisima međunarodnog i nacionalnog značaja. Učestvovala je na više međunarodnih i nacionalnih naučnih skupova. Angažovana je kao rukovodilac i kao član tima na realizaciji više projekata. Konsultant je određenog broja organizacija i preduzeća u oblasti marketinga.

# TRI TALASA EKONOMSKE KRIZE U SRBIJI

**Srđan Marinković**  
Ekonomski fakultet u Nišu

## RECENT ECONOMIC CRISIS IN SERBIJA<sup>1</sup>

### Apstrakt

U radu analiziramo poslednja događanja u finansijskom sektoru Srbije, nastala kao odjek aktuelne globalne finansijske krize. Analiza pokazuje da je bankarski sektor Srbije krajem prošle godine doživeo kombinovan udar na bankarsku i spoljno-ekonomsku likvidnost. Pad finansijskog potencijala banaka imao je direktan nepovoljan efekat na kontrakciju kreditne aktivnosti, što uporedo sa problemima u direktnom zaduženju privrede u inostranstvu, stvara ambijent prave kreditne krize. Treći talas krize nastaje zbog povezanosti domaće ekonomije sa ekonomijama najoštrije zahvaćenim krizom, odnosno poklapanje privrednog ciklusa.

**Ključne reči:** *valutno-bankarska kriza, kriza likvidnosti, kreditna kriza, recesija, Republika Srbija.*

### Abstract

This paper analyses the recent developments in the financial sector of the Republic of Serbia that occurred as a repercussion of the current global financial crisis. The analysis points out banking sector suffered a twin crisis, i.e. both the bank run and the run on international reserves. The drainage of bank resources have had an immediate adverse effect having caused a credit contraction, what together with some problems in cross-border financing, creates milieu of a full-blown credit crunch. The third wave of crisis came up due to the domestic economy's interconnectedness in the economies strongly distressed by the crisis, i.e. because the economies share a common business cycle.

**Key words:** *twin crisis, liquidity squeeze, credit crunch, recession, the Republic of Serbia.*

### UVODNA RAZMATRANJA

Među mnogim domaćim autorima, čini se, ne postoji spremnost da se događaji iz jeseni prethodne godine okvalifikuju kao bankarska kriza. Da bi pomogli otklanjanju dileme i omogućili argumentovanu analizu događaja iz jeseni prošle godine, ali i kretanja koja su neposredno usledila, navešćemo definiciju koja je najčešće korišćena u brojnoj empirijskoj literaturi o bankarskim i valutnim krizama. Demirguc-Kunt and Enrica Detragiache (1998, p. 91) novode četiri kriterijuma koja se *alternativno* mogu koristiti, kada određujemo da li stanje u konkretnom bankarskom sistemu treba označiti kao stanje krize. To su: 1) aktiva smanjenog stepena naplativosti prelazi deseti deo ukupne aktive bankarskog sektora, 2) troškovi sanacije iznose najmanje dva procenta bruto domaćeg proizvoda, 3) epizoda je praćena nacionalizacijom banaka velikih razmera, i 4) došlo je do masovne navale poverilaca na banke, ili do hitnih mera, kao što je zamrzavanje, odnosno moratorijum na povlačenje depozita, do produženog prestanka rada banaka, ili je država primenila *opšte garancije depozita*.

<sup>1</sup> Rad je nastao u okviru Projekta Ministarstva nauke Republike Srbije broj 149052

Očigledno je da događanja iz jeseni prošle godine, bar po četvrtom kriterijumu, mogu biti svrstana u bankarsku krizu, i to bankarsku krizu likvidnosti, ako ne zbog masovnosti “juriša” na banke, onda po iznuđenoj izmeni sistema osiguranja depozita, kojom je uvedena gotovo opšta garancija depozita, izmenom definicije osiguranog depozita i podizanjem pokrića sa tri na pedeset hiljada evra po klijentu i banci.

Takođe, želimo da objasnimo našu odluku da upravo ovako naslovimo i samim tim i strukturiramo svoj rad. Iako neki autori (vidi Živković, *et al.* 2009) govore o više *kanala* uticaja globalne krize na domaću ekonomiju, što je nesumnjivo korektno, mi ćemo krenuti drugačijim putem. Činjenica da se finansijski poremećaji prenose sa jednog na drugi podsistem kompleksnog ekonomskog sistema, uslovljava izvestan redosled, odnosno sukcesivnu pojavu problema, na isti onaj način na koji se talasi pojavljuju, i bar u početnoj fazi krize, svaki naredni talas pogađa većom snagom. Ono što ćemo ovde oceniti kao prvi talas krize, predstavlja kombinovanu krizu bankarske likvidnosti, nastalu usled povlačenja depozita, i specifičnu valutnu krizu likvidnosti, koja se ispoljila kroz istovremeno oticanje deviznih rezervi i depresijaciju deviznog kursa. Ova dešavanja prenela su krizu na kreditno tržište. Došlo je do smanjenja kreditnog potencijala i kreditne aktivnosti, ali i pogoršanja uslova zaduženja. Ova dešavanja, poznata u finansijskoj teoriji kao kreditna kriza, označićemo kao drugi talas ekonomske krize. Konačno, pad globalne tražnje usporava nivo ekonomske aktivnosti u Srbiji, ali se bar teorijski, ne kvalifikuje kao finansijski tip poremećaja, i mada ima iste uzroke predstavlja nezavisan pravac uticaja.

Drugi i treći talas su svakako posebni mehanizmi koji mogu vremenski koncidirati, ali mogu nastati nezavisno jedan od drugog. Poremećaji bi svakako bili slabijeg intenziteta ukoliko bi jedan od ova dva talasa izostao, što se u ovom slučaju nije dogodilo, zbog čega će doći do multiplikacije efekata.

U tekstu koji neposredno sledi najpre ćemo dati neke osnovne pojmovne odrednice onoga što se u ekonomskoj teoriji opisuje kao sistemski finansijski poremećaj.

## OSNOVNO O TIPOLOGIJI FINANSIJSKIH POREMEĆAJA

Svaki pokušaj analize finansijskih kriza bi trebalo otpočeti sa upozorenjem da se konkretna krizna epizoda može značajno razlikovati po svojim manifestacijama od određenih teorijskih obrazaca ili drugih kriznih epizoda. Ključno je pitanje šta čini krizu. U poslednjih par decenija, od kada interes za finansijskim krizama naglo narasta, teži se da se krizni procesi analitički izdvoje u dva tipa: valutnu krizu i finansijsku krizu (vidi Caprio, 1998, pp.3-4). Valutnom krizom nazivamo iznenadna kretanja deviznog kursa i oštre promene u tokovima inostranog kapitala, dok finansijska kriza po pravilu nastaje zbog nesolventnosti bankarskog sektora, ili dovodi do nesolventnosti, a u ostala obeležja ubrajamo kolaps cena ključne finansijske i nefinansijske aktive, najčešće cena akcija i drugih hartija od vrednosti. U svojoj studiji finansijskih kriza, Kindleberger (1978, p. 14) je primetio: “Za istoričare svaki događaj je jedinstven. Ekonomisti su, međutim, ustanovili da sile u društvu i prirodi teže da se ponavljaju. Istorija je posebna, ekonomija je opšta”. Polazeći od ovog stava, svako istraživanje treba biti inspirisano potrebom da se utvrdi opšti obrazac koji se nalazi u osnovi svih, svakako, vrlo različitih finansijskih kriza.

Kao što smo već naglasili, problemi u bankarskom sektoru mogu imati različite manifestacije: navala na banke, krupni programi intervencija od strane države ili nacionalizacija banaka ili krupne probleme nenaplativosti potraživanja. Ovakva kategorizacija zahteva izvesne precizne kriterijume kako bi se doneo sud kada je jedan ekonomski sistem zahvaćen krizom i o kom tipu krize je reč. Svaki od ovih tipova krize može se slabije ili oštrije izraziti.

Finansijska kriza obično podrazumeva problem nesolventnosti nebankarskog sektora, jer banke, kao i ostali finansijski posrednici, *najčešće* ne zapadaju u probleme ukoliko dužnici mogu bez problema izvršavati svoje finansijske obaveze prema poveriocima. Finansijske krize se mogu pojaviti samostalno, tj. bez valutnih kriza. Kada ih ne prati juriš na banke obično se izraze kao problem nesolventnosti bankarskog sektora. Blage valutne krize obično nisu praćene ni problemom nesolventnosti realnog sektora niti bankarskom krizom, što nije slučaj sa oštrim valutnim krizama koje obično podrazumevaju prisustvo obe vrste



problema. Oštre valutne krize su po pravilu isprepletane sa krizama u bankarskom i nebankarskom sektoru. Izrazi finansijska kriza i bankarska kriza, za analize zemalja u kojima bankarski sistem dominira u finansijskoj intermedijaciji, što je i obeležje domaćeg sistema finansijske intermedijacije, mogu se smatrati sinonimima.

Detaljno istraživanje koje su sprovedi Sundararajan i Balino (1991, p. 11) ukazuje na sledeće zajedničke odrednice krizne dinamike. Najpre, sam period krize je obično povezan sa snažnim smanjenjem realne ekonomske aktivnosti ili ostrim usporavanjem privrednog rasta. Takođe je često obeležen velikim eksternim debalansima, a ponekad i šokovima, kao što su oštra prilagođavanja deviznog kursa ili kamatnih stopa, mada u nekim slučajevima kriza platnog bilansa nastupa pre opisanih manifestacija bankarskih kriza, a u nekim se to događa tek nakon što se ispolje problemi u bankarskom sektoru. Usled posledica kontrakcije izvoza i uvoza i ostalih prilagođavanja, koja su tipična za krizu platnog bilansa, teško je jasno odrediti doprinos problema u bankarskom sektoru oštirini recesije. Spoljni debalansi se prilično oštro izražavaju neposredno pre krize i u izvesnoj meri je zaoštravaju. Neadekvatna alokacija deviznih resursa povlači teškoće u servisiranju spoljnog duga i često se odražava na veliku deviznu izloženost i kvalitet aktive u bankarskom sektoru, stvarajući nestabilan ambijent sklon kriznim stanjima. Velike devalvacije koje često prate ovakva događanja produbljuju bankarsku krizu jer otežavaju otplatu duga sa deviznom denominacijom, pa samim tim izazivaju gubitke kod banaka sa znatnom deviznom izloženosti.

Moramo se složiti da ovaj opšti obrazac krizne dinamike izgleda kao gotovo savršen opis događaja neposredno pred eskalaciju krize, i u samom toku krize koja je nedavno zahvatila bankarski sektor i ekonomiju Srbije uopšte. Prateći najavljenju strukturu najpre ćemo obraditi samu eskalaciju krize likvidnosti u bankarskom sektoru.

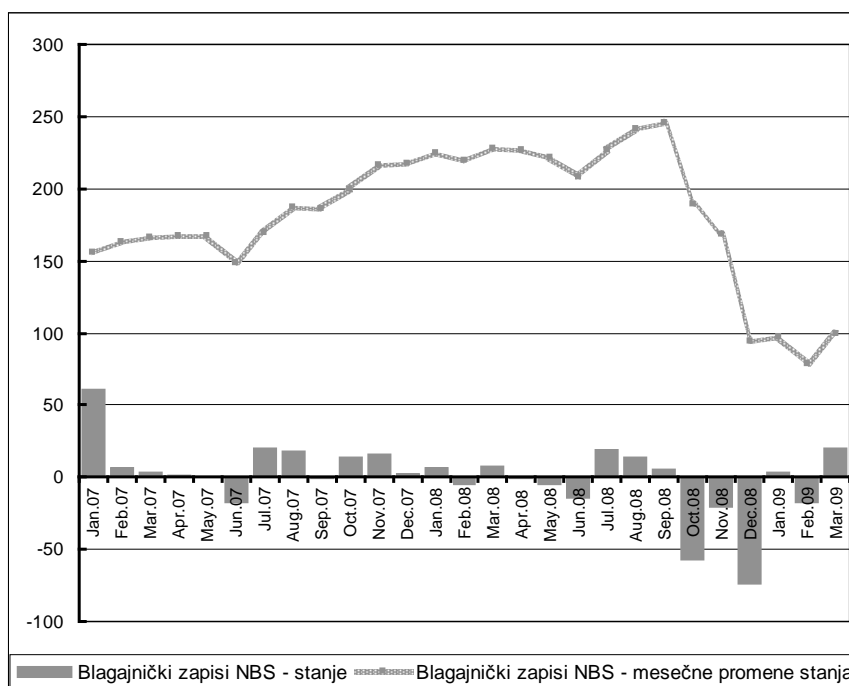
## PRVI TALAS – KRIZA LIKVIDNOSTI BANAKA NA JESEN 2008

Prvi put u post-reformskoj Srbiji bankarski sektor je bio zahvaćen krizom likvidnosti. Sa aspekta uzroka, pa i same krizne dinamike, ovo je potpuno nov tip poremećaja. Kriza bankarskog sektora (vidi Marinković, 2004) Srbije 90-ih bila je u pravom smislu reči kriza solventnosti, i to tzv. endemska kriza (vidi Honohan, 1997, pp. 5-7). Ekonomski ambijent Srbije, pa i sam bankarski i finansijski sektor, u međuvremenu je doživeo značajne strukturne promene, zbog čega su sada mogući (možda i izvesni) i poremećaji potpuno drugačijeg tipa. Krize likvidnosti karakteristične su za tržišne bankarske sisteme, i dugo su bile redovan "folklor" u ekonomskoj dinamici razvijenih država. Ono što je učinilo incidenciju ovakvih poremećaja sve ređom u najrazvijenijim državama sveta su promene u strukturi regulative finansijskog sektora, koja je postala sve opsežnija i koordinirana.

### Monetarni efekti bankarske krize likvidnosti

Bankarska kriza likvidnosti i valutna kriza mogu imati jedan zajednički element. Obe krize mogu nastati kao posledica pada nivoa izvora u bankarskom sektoru, s tom razlikom što bankarska kriza nastaje povlačenjem

Dijagram 1: Dinamika sekundarnih rezervi bankarskog sektora

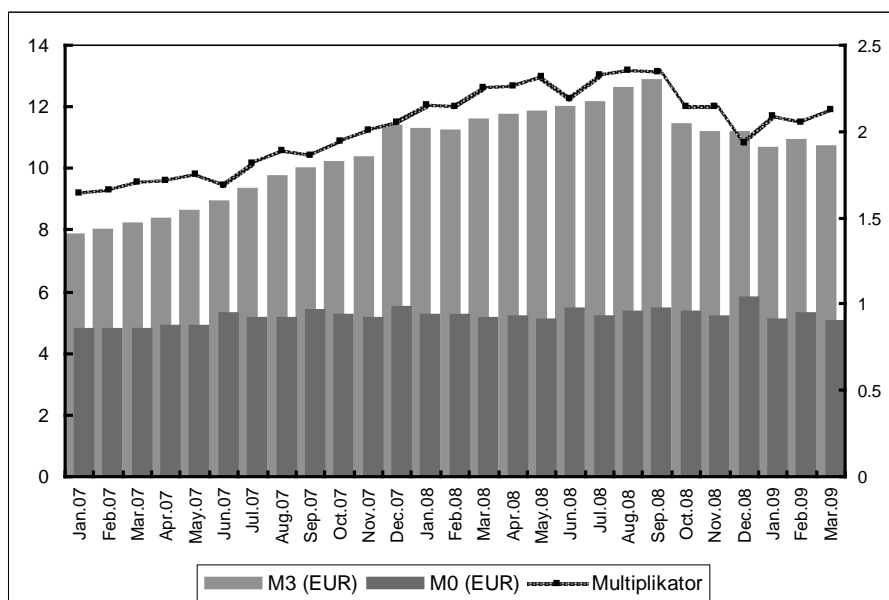


depozitnih izvora, a valutna kriza povlačenjem kreditnih i drugih izvora iz inostranstva. U takvim okolnostima, kao posledica nastaje prilagođavanje bankarskog sektora otcicanju izvora. Kao neposredan efekat ove promene nivoa izvora dolazi do redukovanja rezervne aktive. Dalji efekti zavisice od toga da li se u daljem procesu prilagođavanja uspostavlja prethodni nivo likvidne aktive, ili dolazi upravo do povećanja stope likvidne aktive u odnosu na depozite. Upravo od ovoga će zavisiti u kojoj meri će se kontrakcija izvora transformisati, odnosno izraziti kao kontrakcija kreditne aktivnosti.

Monetarni pravac uticaja upravo ukazuje na pojačavajući efekat smanjenja multiplikatora, usled intenzivnijeg smanjenja depozitnog novca u odnosu na smanjenje rezervne pozicije bankarskog sektora. Ovaj opšti obrazac potvrđen je i u slučaju krize likvidnosti, koja je zahvatila bankarski sektor Srbije u jesen prošle godine.

Na dijagramu (2) uporedo je prikazano kretanje najšireg agregata novčane mase (M3)<sup>2</sup>, primarnog novca (M0) i monetarnog multiplikatora izraženog kao odnos pomenute dve veličine. Agregat M3 pored bankarskih izvora koji se uključuju u uže agregate novčane mase, tj. depozite po

Dijagram 2: Monetarni multiplikator M3/primarni novac



viđenju i ostale kratkoročne dinarske depozite, uključuje i devizne bankarske depozite. Sa dijagrama uočavamo da monetarni multiplikator, kao odnos između ovako definisanog koncepta novčane mase i primarnog novca (koji uključuje i dinarsku i deviznu komponentu), beleži rast u čitavom analiziranom periodu, od početka 2007. godine do eskalacije bankarske krize (septembar 2008. godine). Pri tome, oba monetarna agregata su iskazana u stranoj valuti (EUR), kako bi se elementi agregata sa različitim denominacijama mogli sabirati. Oktobra 2008. dolazi do naglog pada agregata

Na dijagramu (1) uočavamo promene u obimu potraživanja bankarskog sektora od Narodne banke Srbije po repo aranžmanima. Linijom je prikazan apsolutni mesečni nivo, dok stubići prikazuju mesečne promene stanja. Uočavamo da izuzev juna 2007. i istog meseca 2008. godine, u čitavom periodu koji prethodi krizi dolazi do rasta obima potraživanja banaka od NBS po repo aranžmanima. Period kontinuiranog i značajnog pada obima potraživanja bankarskog sektora prema NBS po repo aranžmanima počinje oktobra 2008. godine. Pri tome samo u poslednjem kvartalu prethodne godine stanje potraživanja je redukovano na jedva nešto više od trećine stanja s kojim je okončan treći kvartal iste godine. Samo ovaj podatak dovoljno govori o intenzitetu krize likvidnosti koja je u pomenutom periodu zahvatila bankarski sektor.

M3, sa sličnim kretanjem, ali uz slabiji intenzitet i kod primarnog novca (M0). Korelacija u kretanju ova dva agregata u poslednjem kvartalu prethodne i početkom ove godine delimično je posledica kretanja nivoa depozita, a delimično je posledica značajne depresijacije domaće valute.

Pritisak se sa depozitnog tržišta svom silinom preneo na devizno tržište Srbije. Za ovako oštru i neposrednu transmisiju poremećaja u bankarskom sektoru na spoljno-ekonomski sektor odgovorna su izvesna obeležja bankarskog sektora Srbije. Naime, u finansijskim sistemima sa vrlo visokim stepenom supstitucije valute (pre svega u svojoj funkciji sredstva tezauracije) najpotpuniji indikator

<sup>2</sup> Ovaj agregat u nacionalnoj klasifikaciji nosi oznaku M3, ali je po strukturi identičan agregatu koji po međunarodnim klasifikacijama nose oznaku M2.

tzv. finansijskog rizika, odnosno adekvatnosti nivoa nacionalnih deviznih rezervi, je upravo odnos između deviznih rezervi i M3. Vrednost ovog indikatora finansijskog rizika pokazuje gotovo konstantan pad u čitavom analiziranom periodu, tj. od početka 2007. pa sve do eskalacije krize. Koji nivo vrednosti ovog indikatora ukazuje na kritičnu osetljivost nije potpuno jasno, ali je trend pada vrednosti svakako dobar pokazatelj ugrožavanja spoljno-ekonomske likvidnosti.

Na dijagramu (3) su prikazane vremenske serije mesečnih podataka za devizne rezerve, i M3 kao najširi agregat novčane mase, koji se prati u zvaničnoj statistici Narodne banke Srbije. Ovaj agregat novčane mase istovremeno i najviše odgovara ovakvoj analizi. Zbog velikog stepena valutne supstitucije ovaj agregat je značajno veći od M2. Odnos između M3 i M2, s obzirom da razliku čini vrednost deviznih depozitnih obaveza bankarskog sektora, predstavlja pouzdanu meru stepena evrizacione depozitnog tržišta. Po poslednjim dostupnim podacima, za mart ove godine ovako dobijen stepen "evrizacione" iznosi 2,68 odnosno udeo deviznih depozita u ukupnim depozitima (M3) iznosi 63 procenta.

Sa dijagrama uočavamo da do pada nivoa deviznih rezervi dolazi u drugom kvartalu prošle godine. Ovo oticanje deviznih rezervi nije izazvano oticanjem depozita iz bankarskog sektora, jer u tom periodu depoziti nisu beležili pad, već upravo rast. Međutim, drugi udar na devizne rezerve, očigledno dolazi kao posledica bankarske krize likvidnosti, odnosno povlačenja depozita iz bankarskog sektora.

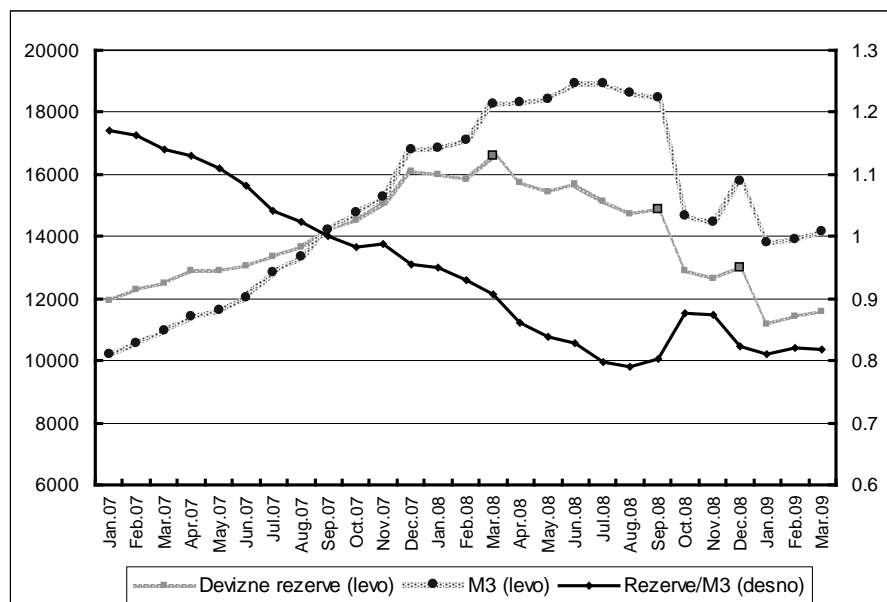
Nivo deviznih rezervi potreban Srbiji da održi spoljnu likvidnost dodatno je uvećan zbog ogromnog indirektnog deviznog rizika bankarskog sektora. U takvim uslovima oštre depresijacije kursa domaće valute predstavljaju bolno rešenje. Međutim, kako je uopšte došlo do toga da domaća ekonomija postane tako osetljiva na depresijaciju deviznog kursa?

## Dinamika deviznog kursa domaće valute

U ekonomskoj teoriji je već dugo poznato da je kombinacija realno precenjenog deviznog kursa i liberalizovanog računa kapitala jedna od najrizičnijih strategija koja se može koristiti u podsticaju privrednog rasta. Međutim, kreatori ekonomske politike su se uprkos jasnom opredeljenju ekonomske teorije opredelili za ovakvo rešenje. Trend realne apresijacije u velikoj meri korelira sa trendom rasta deviznih rezervi, a bar u poslednjem periodu rast deviznih rezervi nastaje kao posledica liberalizacije računa kapitala. Ostaje nejasno da li realna apresijacija dinara bila korišćena kao instrument, a u kojoj meri je ona samo prateći efekat pojačanog priliva kapitala iz inostranstva.

Na efekat koji apresijacija realnog deviznog kursa dinara može imati u ukazivali su brojni domaći autori (Đurićin (2008, p. 164), Bošnjak, 2009, Labus i Milošević, 2009, p. 63, Marinković, 2006). Međutim, kolika je precenjenost domaće valute? Uprkos širokoj saglasnosti u akademskim krugovima, tačan odgovor je moguće dati tek kada se sagledaju svi aspekti ovog problema. Nije jednostavno proceniti da li je realni devizni kurs neke valute u neskladu sa svojom dugoročnom ravnotežnom vrednošću. Korišćenje jednostavne verzije pariteta kupovnih snaga predstavlja osnovni pristup u proceni neuslađenosti. Ovakva metodologija, međutim, ima izvesne nedostatke, uključujući činjenicu da ne uvažava efekat promena nekih fundamentalnih parametara na ravnotežni

Dijagram 3: Finansijski rizik – Dinamika deviznih rezervi i M3



devizni kurs. Ovde svakako mislimo na promene u “uslovima razmene”, razlike u produktivnosti, stepen otvorenosti u međunarodnoj trgovinskoj razmeni, efekat carinske zaštite i fiskalnu uravnoteženost. U analizi koja sledi ignorisali smo pomenute nedostatke i primenili jednostavniji metod. Uzimajući vrednost koju je nacionalna valuta imala na zadnji dan juna 2005. kao referentnu tačku, ugradnjom efekta različitih stopa inflacija u obe valutne zone, lokalne i evrozone, dolazimo do vrednosti od 163 indeksna poena, u septembru prošle godine, kada realna vrednost dinara beleži svoj apsolutni maksimum. Proračuni realne precenjenosti valute zasovani na postavkama teorije pariteta kupovnih snaga jako su osetljivi na izbor baze koja se može smatrati fundamentalnom ravnotežom. Izbor vrednosti realnog kursa, koja je formirana juna 2005. za bazu u analizi zasnovan je na pretpostavci da je vrednost kursa iz decembra 1994. godine bila približno u skladu sa fundamentalnim parametrima (vidi Marinković, 2006, p. 89). Kako se vrednosti realnog deviznog kursa u ova dva datuma gotovo savršeno poklapaju, moguće je bilo skratiti originalnu vremensku seriju i pratiti kretanja od novijeg datuma na dalje. Zaključujemo da, posmatrajući samo monetarne faktore, dinar u septembru prošle godine ima za 63 procenta višu vrednost od vrednosti na koju ukazuje paritet kupovnih moći. Interesantan može biti i podatak, takođe dobijen ovakvom analizom, da je dinar realno apresirao u odnosu na svoj apsolutni minimum, zabele-

žen, septembra 2000. godine za više od četiri puta (vrednost iznosi 419 indeksnih poena). Indeks realne precenjenosti koji smo mi dobili ovom analizom nije u neskladu sa rezultatima nekih drugih dostupnih analiza (npr. Đuričin, 2009, p. 21).

Održavanje vrednosti dinara u neskladu sa razlikama u stopa inflacije u Srbiji i zoni referentne valute stvaralo je nesumnjivo negativne implikacije na konkurentnost izvoza, i redistribuciju sa izvoznih na uvozne sektore. Pri tome, treba imati u vidu da ukoliko se zadrži relativno kratko, čak i duboko realno precenjena domaća valuta neće imati razorne efekte na ekonomiju, jer će se efekti ispoljiti isključivo kroz redistribuciju. Međutim, čak i lagani trend realne apresijacije, ali postojan u dužem vremenskom periodu, oblikuje očekivanja ekonomskih aktera, odnosno ekstrapolira se u budućnost, i svoje glavne negativne posledice pokazuje preko strukturnih devijacija. U realnom sektoru posledice trebamo tražiti u izostajanju i malaksavanju interesa za investicijama koje orijentisane ka izvozu i supstituciji uvoza. Ovaj efekat, zajedno efektom koji je realna precenjenost domaće valute imala na bilans bankarskog sektora, ključno je uticao na ogromanu izloženost ekonomije prema deviznom riziku.

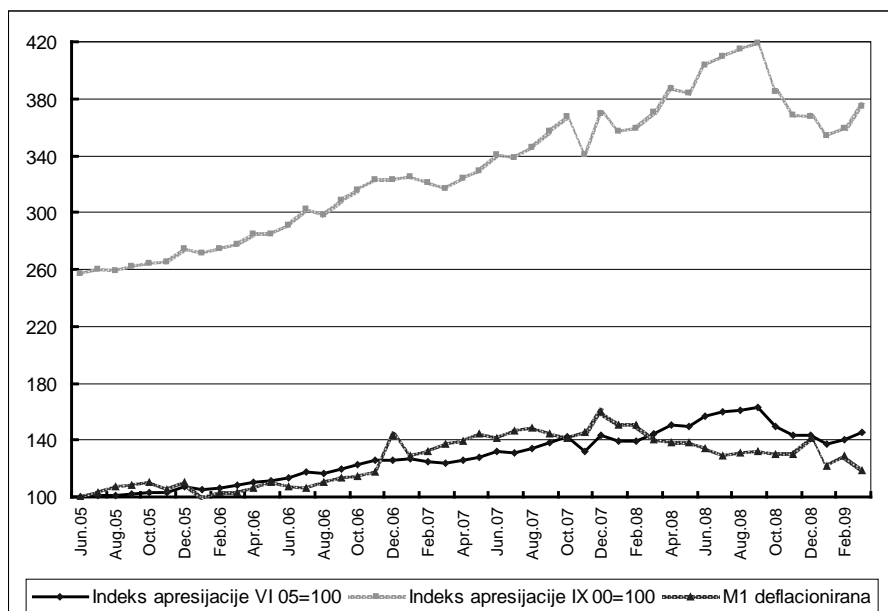
Na finansijski sektor ova devijacija uticala je na sledeći način: Realni sektor je bio stimulisan da se zadužuje u stranoj valuti, što je dalje ohrabrilo bankarski sektor da pojača zaduženost u stranoj valuti. Dakle, politika pod-

cenjene strane valute u velikoj meri je dovela do evrizacije bankarskog sektora Srbije i negativne neto devizne pozicije sektora privrede i stanovništva, kao glavnih dužnika bankarskog sektora.

## **DRUGI TALAS – KRIZA NA KREDITNOM TRŽIŠTU**

Kriza u finansijskom sektoru može uticati na stanje u realnom sektoru i izvan pomenutih monetarnih kanala, odnosno preko uticaja finansijskog sektora na osnovne elemente kreditnog tržišta, i posredno preko uti-

**Dijagram 4: Dinamika realnog deviznog kursa EUR/RSD**



caja ovih elemenata na realnu ekonomsku aktivnost. U ovom odeljku pokušaćemo da analiziramo sledeća pitanja: Kakva je uloga kreditnog tržišta u iniciranju i zaoštavanju krize? Da li postoji uzročnost od kreditnog ka realnom sektoru ili u suprotnom pravcu? Kakav je efekat finansijske krize na kreditnu tražnju?

Pionir u istraživanju uloge koju poremećaji u bankarskom sektoru mogu imati na produbljenje ekonomske recesije bio je Ben Bernanke, sadašnji guverner Američkog sistema federalnih rezervi (FRS). Stanovište ovog autora je da pored potvrđenih efekata (Friedman i Schwartz, 1963, Friedman and Friedman, 1996, pp. 89-110, ili Friedman, 1997, pp. 71-97) koje finansijska kriza preko uticaja na ponudu novca može imati na realnu ekonomiju, finansijski sektor utiče i na jedan drugi način, tj. smanjenjem kvaliteta izvesnih finansijskih usluga, pre svega usluga kreditnog posredovanja. Bernanke je razvio koncept, originalno označen kao "troškovi kreditnog posredovanja", koji se u daljoj empirijskoj analizi krizne epizode koju je razmatrao potvrdio kao neobično važan za objašnjenje dinamike i intenziteta krize. Za konkurentan bankarski sistem, troškovi kreditnog posredovanja se mogu definisati kao troškovi kanalsanja sredstava od krajnjih kreditora ka krajnjim dužnicima. U ove troškove autor ubraja razne kategorije: računovodstveni troškovi, troškovi obrade i selekcije projekata za kreditiranje, praćenje odobrenih kreditnih plasmana, kao i očekivani gubici usled ugrožene naplativosti kreditnih plasmana. Na nivou ukupnog kreditnog sistema, neki od ovih troškova mogu imati svoj eksplicitan izraz, ali se većina ovih troškova izražava kroz greške u alokaciji kreditnih resursa.

Problemi u bankarskom sektoru narušavaju proces alokacije kredita, stvaranjem značajnih, nepredviđenih promena u kanalima kreditnih tokova. Po rečima autora strah od navale deponenata na banke, vodi u preoprezan rast odnosa između rezervi i depozita, odnosno povećava spremnost banaka da drže likvidniju aktivu, na teret kreditne aktivnosti. Ovakve promene dovode do sužavanja uloge koju bankarski sistem ima u finansijskoj intemedijaciji.

U analizama (vidi Sundararajan and Balino, 1991) nekih ranijih kriznih epizoda uočeno je da obuzdavanje kreditne aktivnosti prati ritam bankarske krize. Međutim,

nesporna statistička korelacija još uvek ne uklanja eventualnu dilemu oko smera uzročnosti. Smanjena kreditna aktivnost može biti uzrok pada nivoa ekonomske aktivnosti, ali svakako da nezavisno određen pad ekonomske aktivnosti može biti i uzrok pada kreditne tražnje, i samim tim pada kreditne aktivnosti. Zbog toga je metodološki korektnije pratiti pad nivoa kreditne aktivnosti ne u apsolutnim izrazima, već u odnosu na nivo dohotka, kako bi se izolovao uticaj recesije na kreditnu tražnju. U onoj meri u kojoj je to moguće ovakav pristup primenićemo i u ovoj analizi.

Pored toga, kreditna restrikcija često nije jednostavan odraz redukovanoeg finansijskog potencijala banaka, jer je prati smanjenje odnosa između kredita i depozita, u korist sigurnije aktive (rezervi likvidnosti). Ovde treba ukazati na još nekoliko elemenata sa razornim delovanjem preko zaoštavanja kreditnih uslova na dubinu recesije. Najpre, kreditna restrikcija najteže pogađa one privredne sektore koju su najzavisniji od bankarskog sektora, odnosno manje privredne organizacije.

Drugi smer uticaja, po Bernanke, ide preko agregatne tražnje, odnosno uticaja koji viši troškovi kreditnog posredovanja imaju na smanjenje agregatne tražnje. Kako funkcioniše ovaj kanal uticaja? Kako je raspon između depozitnih i kreditnih kamatnih stopa dobra empirijska aproksimacija koncepta "troškova kreditnog posredovanja", proširenje raspona podrazumeva da određeni dužnici (npr. stanovništvo i manje firme) imaju povišene troškove finansiranja. Za sektore koji predstavljaju krajnje korisnike depozitno-kreditnih usluga banaka to znači da će u celini imati povećane troškove na deficite likvidnosti, dok su prihodi na suficite nepromenjeni. Ovakve promene imaće direktan prorecesivan efekat.

Kako kamatni raspon utiče na tražnju za kreditom? Nalazi empirijskih studija nisu tako nedvosmisleni kao što bi to ukazivala teorija (vidi Sundararajan and Balino, 1991, 58-112). Suprotno očekivanjima, u nekim kriznim incidentima uočeno je pozitivna veza između kamatnog raspona i obima kreditne aktivnosti. Pokušaćemo da objasnimo ovu pojavu. Možemo dati opštu ocenu da će reakcija kreditne tražnje na visinu kreditne kamatne stope zavisi najmanje od prisustva dve odrednice koje relativizuju finansijska ograničenja. Prvi faktor su razmere u kojima

je ugrožena solventnost dužničkog, odnosno realnog sektora, i to kako po dimenziji prosečne nesolventnosti u sektoru, tako i po dimenziji disperzije nesolventnosti na jedinice u sistemu. U situaciji sporadične i u proseku neznatne nesolventnosti verovatnije je da će visoka kamatna stopa uticati na smirivanje kreditne tražnje, dovodeći kreditno tržište do pozitivne ravnoteže. Međutim, u situacijama sistemski ugrožene solventnosti, ovakav korektivni efekat kreditne kamatne stope može izostati.

Druga determinanta je *verovatnoća*, ugrađena u sama sistemska rešenja, ili izvedena iz postojećeg ponašanja relevantnih organa i institucija, ugrađena u očekivanja u vezi njihovog ponašanja u budućnosti, da će se teret suboptimalnih poslovnih odluka preneti na neke druge učesnike u ekonomskom sistemu, a pre svega na javni sektor, ili preko aktivnosti javnog sektora.

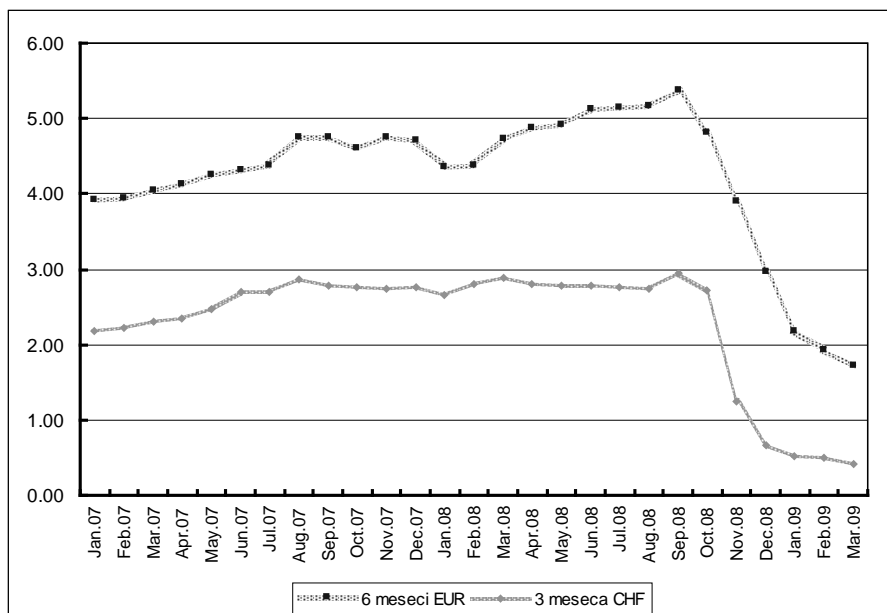
Na osnovu ove teorijske analize možemo očekivati da rast aktivnih kamatnih stopa, smanjen kreditni potencijal i smanjena kreditna aktivnost predstavljaju manifestacije tipske kreditne krize. Pri tome kreditnu krizu možemo označiti kao nezavisan uzročnik ekonomske krize ukoliko do kreditne kontrakcije i rasta kamatnih stopa dolazi bez kontrakcije izvora, dok je u slučajevima kada kontrakcija kreditnog potencijala nastaje kao posledica kontrakcije finansijskog potencijala (bez dodatnog pojačavanja ovog uticaja preko uvećanja rezervi likvidnosti) kreditna kriza biva samo mehanizam preko koga se prenose i pojačavaju

postojeći krizni signali. U nastavku ćemo analizirati najpre kako su kamatne stope reagovala na krizni incident, a onda i kretanje kreditnih agregata.

Podaci koje dajemo u dijagramu (5) odnose se na depozitne kamatne stope na međubankarskom tržištu u Londonu. O ovim kamatnim stopama izveštava Britansko udruženje banaka i to za 10 valuta i u spektru dospeća od 15 ročnih segmenata. Ova kamatna stopa ugrađuje se kao referentna kamatna stopa u velikom delu kreditnih domaćih kreditnih aranžmana. U našem bankarskom sistemu kao referentna kamatna stopa na kreditne aranžmane sa denominacijom u evru, ili indeksacijom kursom evra koristi se u preko polovine kreditnih aranžmana privredi i stanovništvu koristi se EURIBOR. Zbog pojednostavljenja analitičke procedure ovde smo umesto EURIBOR-a prikazali LIBOR na evro, što ne dovodi do iskrivljenja ukupne slike, jer ove dve kamatne stope statistički koincidiraju, između ostalog i zbog integrisanosti britanskog i evropskog tržišta novca. Eventualne razlike između ove dve stope su u granicama koje postavljaju transakcijski troškovi u kamatnoj arbitraži. Ove razlike za svrhu naše analize nemaju gotovo nikakav značaj. Referentna kamatna stopa na plasmane u švajcarskoj franku redovno je LIBOR, jer se na ovakve plasmane EURIBOR i ne prati. Takođe, ročni segment je potpuno u skladu sa kreditnom praksom na domaćem tržištu.

Sa dijagrama (5) jasno uočavamo da se period laganog rasta posmatranih kamatnih stopa okončava naglom zaokretom u trendu. Pad kamatnih stopa zabeležen je u septembru 2008. godine i nastavlja se sve do danas. Pri tome poslednji kvartal 2008. godine predstavlja period naglog pada međubankarskih depozitnih kamatnih stopa na tržištu u Londonu. Ovakvo kretanje je potpuno u suprotnosti sa reakcijom koja bi se mogla očekivati u ambijentu bez intervencije. Dakle, zaključujemo da je privreda Srbije već imala izvesnih koristi od masivnih intervencija na evropskom i britanskom

**Dijagram 5: Kretanje LIBOR (januar 2007 – mart 2009)**



finansijskom tržištu. Međutim, koliki će biti neto efekat ovih intervencija na kreditno tržište Srbije, zavisi od toga da li će smanjenje referentnih kamatnih stopa biti kompenzirano ugradnjom uvećane premije kreditnog rizika na postojeće plasmane, i još važnije, da li će ovakvo smanjenje referentne kamatne stope pratiti i pristupačnost inostranim kreditnim resursima. U ovom pogledu nismo preveliki optimisti. Naše je mišljenje da bi u najmanju ruku za države plasmana kapitala bilo “ekonomski neracionalno” da masovnim intervencijama kreirane kamatne subvencije transferišu korisnicima kredita izvan država koje su podnele fiskalni teret. Pregovori koje su naši predstavnici nedavno pokrenuli sa predstavnicima stranih banaka glavnih kreditora domaće ekonomije, u Beču, potvrđuju da ovaj problem postoji i da je država spremna da uzme učešće u podeli troškova omekšavanja kreditne krize preko predloženih “koncesija” bankama koje bi prihvatile da ne redukuju svoju kreditnu izloženost prema korisnicima zajmova u Srbiji. Efekat ovih nastojanja može biti znatan ali se svakako neće ispoljiti u bliskoj budućnosti. Zbog toga ćemo se u narednoj analizi usmeriti na troškove domaćih izvora kreditne aktivnosti.

### Rast depozitnih kamatnih stopa nakon krize

Trend rasta depozitnih kamatnih stopa formira se od polovine 2008. godine i naročito je izražen u prvim mesecima naredne godine. Podaci koje koristimo dati su u obliku prosečne kamatne stope na ukupne dinarske depozite privrede i stanovništva, ponderisane stanjem depozita na kraju datog meseca. Ovaj podatak ne pruža savršenu informaciju u kretanju troškova finansiranja bankarskog sektora iz depozitnih izvora, najpre jer isključuju značajne devizne izvore, a ne može se koristiti ni kao pouzdan indikator troškova ukupnih izvora finansiranja jer isključuje takođe značajne kreditne izvore iz inostranstva. Oštrina trenda rasta u prvim mesecima tekuće godine je samo delimična informacija o

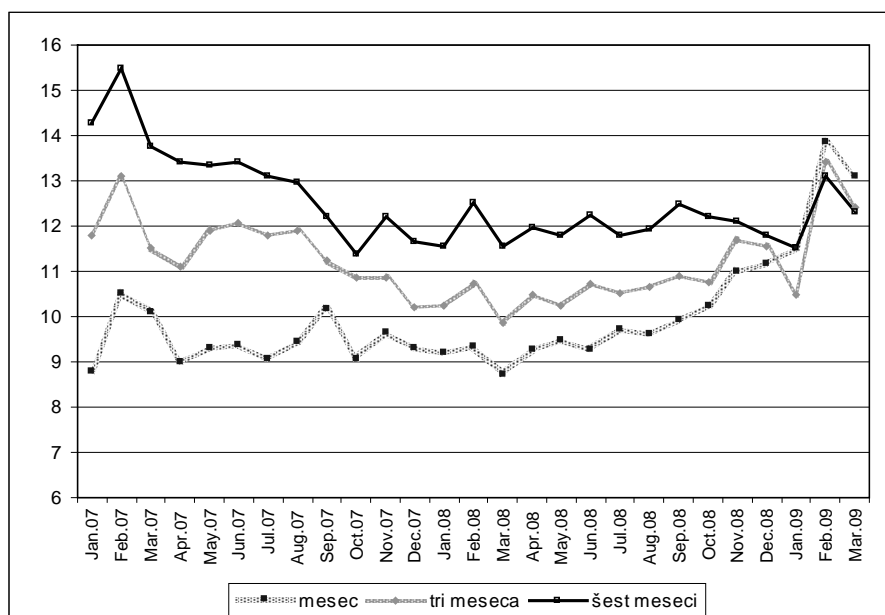
rastu troškova. Izmenom poreskih zakona privremeno je ukinuto analitičko oporezivanje prihoda od kamata, što znači da je realan prinos od kamata na depozite, koji stoji na raspolaganju deponentima dodatno uvećan za umanjenje poreskih davanja. Na ovaj način, država je ispravno odlučila da odričući se dela svojih prihoda pomoćne stabilizaciji kreditnog tržišta.

### Troškovi kreditno depozitne intermedijacije

U narednoj analizi uočavamo da je rast depozitnih kamatnih stopa koincidirao sa rastom aktivnih kamatnih stopa na dinarske plasmane. Slično depozitnim kamatnim stopama podatak o prosečnoj aktivnoj kamatnoj stopi banaka iskazuje prosečne ponderisane kamatne stope na godišnjem nivou, po kojima su poslovne banke ugovorile kamatu na kredite puštene u tečaj odgovarajućeg meseca. One se izračunavaju na bazi podataka o iznosu odobrenih kredita i visini kamatne stope na pojedine kredite, koje poslovne banke mesečno dostavljaju Narodnoj banci Srbije. Ista primedba vezana za informativnost podataka se i ovde može ponoviti s tom razlikom što u ovom slučaju važnu ulogu igra i problem integracije podataka, odnosno adekvatnog uključenja kvazi-kamatnih prihoda kao što su prihodi od promene vrednosti aktive (usled prakse indeksacije nevalutnim valorimetrima i valutnih klauzula).

Ovakva kretanja pomažu uravnoteženju kreditnog tržišta. Naime, u kreditnoj krizi kreditna tražnja je uvek u

Dijagram 6: Depozitne kamatne stope (januar 2007 – mart 2009)



prevazi nad sredstvima raspoloživim za ove svrhe. Paralelnom korekcijom depozitnih i kreditnih kamatnih stopa na više istovremeno se stimuliše prikupljanje finansijskih resursa i destimuliše kreditna tražnja. Međutim, mogućnost da se preko korekcije aktivne kamatne stope kreditno tržište uravnoteži osporena je čak i u ekonomskoj teoriji (vidi čuveni rad Stiglitz and Weiss, 1981). Naime, kreditno tržište, koje je po definiciji značajno opterećeno asimetričnom informisanošću aktera, ne može se uspešno uravnotežiti kretanjem kamatne stope, jer kao što je poznato rast kreditne kamatne stope ima prateće negativne efekte na

strukturu portfelja. Drugi, snažniji efekat na kreditno tržište ima proširenje raspona između depozitnih i kreditnih kamatnih stopa.

Raspon u kamatnim stopama na plasmane i na depozite predstavlja jedan od najkarakterističnijih indikatora krizne dinamike. Sa dijagrama primećujemo da se raspon u kamatnim stopama širi od početka 2008. godine, sa izvesnim oscilacijama u decembru, ali se ubrzo vraća na jedan od najvećih nivoa u čitavom periodu nakon reformi.

Promene kamatnih stopa su pouzdan indikator krize na kreditnom tržištu (engl. *credit crunch*). Kao što smo

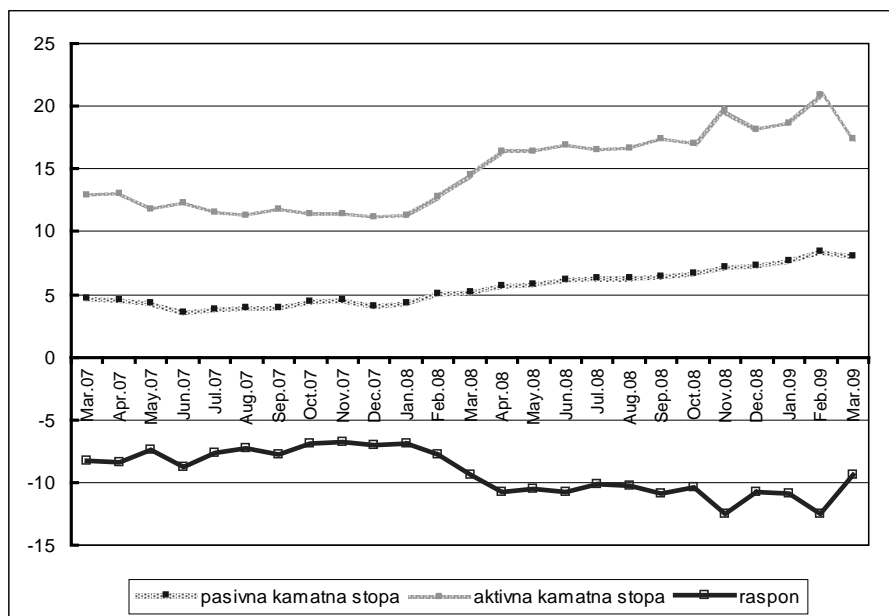
videli, u pomenutim teorijskim analizama, one predstavljaju tzv. “drugi smer” uticaja na zaoštavanje uslova na kreditnom tržištu. Šta se dogodilo sa tzv. “prvim smerom” uticaja? Odgovor na ovo pitanje potražićemo u nastavku.

### Kontrakcija kreditne aktivnosti

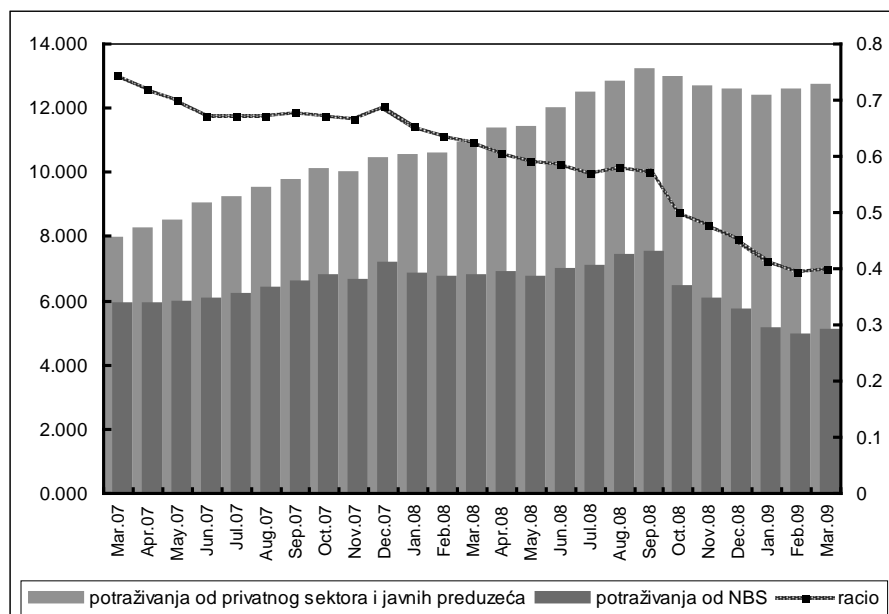
U narednoj analizi pokušaćemo da utvrdimo da li je smanjenje kreditne aktivnosti, koje beležimo u poslednjem kvartalu prošle godine, isključivo posledica smanjenja izvora raspoloživih bankarskom sektoru, ili je pojačano otklonom bankarskog sektora od kreditnog tržišta ka rezervama likvidnosti (engl. *flight-to-quality*).

Dijagram (8) pokazuje uporedo kretanje dve vremenske serije: a) potraživanja banaka od privatnog sektora i javnih preduzeća i b) potraživanja bankarskog sektora od Narodne banke Srbije. Nakon postepenog rasta u čitavom periodu, dolazi do smanjenja obima potraživanja bankarskog sektora prema Narodnoj banci Srbije. U oktobru i svim narednim mesecima nivo potraživanja prema

Dijagram 7: Raspon u kamatnim stopama



Dijagram 8: Kredit privatnom i javnom sektoru vs. rezerve likvidnosti





Narodnoj banci Srbije kontinuirano opada, što je posledica smanjenja nivoa obaveznih rezervi (usled kontrakcije osnovice, ali i smanjenja stopa obaveznih rezervi kojim je NBS reagovala kako bi smanjila stepen kreditne kontrakcije), ali i smanjenja eksponiranosti bankarskog sektora na repo tržištu.

Sličan trend pokazuje i kretanje potraživanja bankarskog sektora od privatnog sektora i javnih preduzeća, s tom razlikom što je u ovom slučaju pad, koji takođe nastupa u oktobru 2008. godine, manje oštar. Različita dinamika ova dva agregata dovela je do kontinuiranog pada odnosa između potraživanja od NBS i potraživanja od privatnog sektora i javnih preduzeća ("racio"). Kako potraživanja od NBS predstavljaju prihvatljivu aproksimaciju rezervi likvidnosti bankarskog sektora (primarnih i sekundarnih), a drugi agregat aproksimaciju kretanja obima kreditnog portfelja zaključujemo da se upravo u periodu eskalacije krize likvidnosti dogodilo suprotno od onoga na šta ukazuje monetaristička teorija finansijskih kriza. U ovom slučaju, nije došlo do realokacije bankarskog portfelja u sigurnija ulaganja, odnosno rezerve likvidnosti. Ovo još jednom potvrđuje da se u bankarskom sektoru kreditna aktivnost privatnom sektoru ne percipira kao naračito rizična, što takođe potvrđuje da se u konkretnom slučaju ne radi o krizi solventnosti već upravo o krizi likvidnosti.

### Uzroci kontrakcije kreditne aktivnosti bankarskog sektora

Pad bankarskog kredita privatnom sektoru može pouzdano ukazati na zaoštavanje kreditne krize. Da bi analiza bila metodološki korektnija kretanja ovog agregata je potrebno staviti u odnos sa agregatom koji ukazuje na nivo ekonomske aktivnosti. U tu svrhu izvršili smo analizu koju dajemo u narednom tabelarnom pregledu.

Tabelarni pregled sadrži podatke o godišnjoj/kvartalnoj dinamici bankarskog kredita privatnom sektoru (BKPS), bruto društvenog proizvoda (BDP) i odnosa između stopa rasta ova dva agregata. Vrednost ovih agregata izražena je u EUR po tekućem spot kursu na zadnji dan u mesecu na koji se izveštaj odnosi. U drugoj tabeli prikazani su izvori finansiranja rasta kredita privatnom sektoru, u kvartalnoj dinamici za poslednje dve godine.

**Tabela 1: Krediti banaka privatnom sektoru (BKPS)**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>BDP stopa rasta (stalne cene)</b>	2,5	8,4	6,2	5,7	7,1	5,4
<b>BDP (EUR) stopa rasta</b>	7,1	9,4	7,1	15,2	23,0	16,0
<b>BKPS (EUR) stopa rasta</b>	19,1	26,9	41,6	26,9	39,8	20,7
<b>BKPS/BDP rast</b>	11,2	15,9	32,2	10,1	13,6	4,0

Izvor: NBS, 2009, Statisticki bilten, mart.

U tabeli (1) prikazali smo kretanje agregata potraživanja banaka prema privatnom sektoru (BKPS), i to: godišnje stope rasta ovog agregata (izražen u EUR) i promena jednog vrlo važnog indikatora, dobijenog kao odnos između potraživanja (kredita) banaka privatnom sektoru i bruto društvenog proizvoda (BKPS/BDP). Analizom je pokriven period od 2003 – 2009. godine. Statistika bruto društvenog proizvoda je često opterećena nepreciznošću. Zato smo uporedo dali podatke o stopi rasta BDP obračunatog na bazi stalnih cena, i BDP izraženog u EUR. Za dalje analize mogli smo koristiti jedino podatke o BDP dobijene na poslednji način, jer je i agregat BKPS izražen u EUR. Takođe, u ovoj analizi smo morali ostati na godišnjim veličinama, jer se radi o agregatima koji se ne mogu pratiti u kvartalnoj dinamici. Naglašavamo da u datoj analizi svoj uticaj na dinamiku analizirane varijable ostavlja i dinamika deviznog kursa, koji je korišćen za svođenje podataka originalno izraženih u RSD u EUR. Dinamika deviznog kursa uticala je da rast bude intenzivniji u periodima stagnacije i nominalne apresijacije RSD, odnosno manje intenzivan u periodima depresijacije dinara. Ova činjenica ne umanjuje previše informativnost analize, jer je glavnina obaveza, ali i aktive bankarskog sektora originalno izražena ili indeksirana kursom koji smo koristili za obračune.

Analiza pokazuje (tabela 1) da BKPS beleži izuzetan rast. Prosečna godišnja stopa rasta realnog BKPS, za period od 2003 – 2009. iznosi 28,87 procenata, pri čemu natprosečan rast beležimo u 2005. i 2007. godini. Ovaj rast je takođe impozantan i kada se kretanja uporede sa državama sličnog ekonomsko-istorijskog nasleđa (vidi Cottarelli et al. 2005, ili Marinković, 2008a, p. 128). Istovremeno, vrednost indikatora BKPS/BDP takođe raste u čitavom periodu, sa maksimumom u 2005. (32,2 %) i očiglednim usporavanjem rasta u 2008. godini. Rast je u poslednjoj godini

iznosio svega nešto ispod četiri procenta, i to zahvaljujući neometenom rastu u prva tri kvartala (vidi tabela 2).

U posljednjem kvartalu 2008. dolazi do pada BKPS, što je ujedno i jedini period u kome ovaj agregat beleži pad. Ovaj pad iznosi 5,03 procenta u odnosu na stanje u prethodnom kvartalu. U narednom pregledu dajemo i neposredne uzroke ovakvog kretanja BKPS. Analizom izvora finansiranja rasta BKPS dolazimo do dragocenih podataka koji nam ukazuju na osnovne razloge dinamike ovog agregata. Podaci su dobijeni na osnovu analize strukture bilansa stanja komercijalnih banaka (NBS, 2009, tabela 3). Podaci o strukturi aktive i pasive komercijalnih banaka su rearanžirani (agregirani) po opšteprihvaćenoj metodologiji, tako da pregled ima informativnost potrebnu za našu dalju analizu. Kao izvore finansiranja uključili smo 1) potraživanja prema NBS i javnom sektoru (država, lokalni nivo vlasti i javna preduzeća), 2) depoziti kod banaka (svih sektora), 3) neto obaveze prema inostranstvu, kao razliku između obaveza i potraživanja (uglavnom devizne rezerve banaka) prema inostranstvu, i 4) ostale neto obaveze. Poslednja kategorija uključuje sve ostale pozicije aktive i pasive bilansa stanja komercijalnih banaka, odnosno razliku između zbira obaveza prema NBS, kapitala, rezervi, rezervisanja za gubitke i ostale pasive i zbira fiksne i ostale aktive. Poslednja pozicija je vrlo heterogena, i sa te strane teška za analizu, ali je neophodna radi tačnosti analize.

Izrada pregleda je zahtevala složena preračunavanja. Negativne vrednosti ukazuju na negativan uticaj konkretnog faktora na rast BKPS. Kod potraživanja prema NBS i javnom sektoru (koji je jedina pozicija iz aktive bilansa stanja) negativni predznak označava rast ove pozicije zbog

čega su izvori raspoloživi za rast BKPS smanjeni. Kod ostalih pozicija, s obzirom da se radi o izvorima bankarskih resursa (generički ili u neto iznosu) pozitivne vrednosti označavaju rast vrednosti agregata i ujedno doprinos u finansiranju rasta BKPS.

Zbir podataka (po vertikalni) u redovima koji se odnose na različite izvore finansiranja mora dati stopu rasta BKPS za dati period, jer su stope promena svih agregata date u odnosu na vrednost BKPS. Dakle, vrednost u prvom redu tabele (godišnja realna stopa rasta kredita privatnom sektoru) može se dobiti zbrajanjem podataka u poslednja četiri reda tabele. Podatke (tabela 2) treba tumačiti na sledeći način. Podatak u polju, pokazuje koju promenu bi doživeo BKPS bez dejstva ostalih faktora, odnosno isključivo na bazi tog analiziranog faktora, dakle *ceteris paribus*. Konkretno, u poslednjem kvartalu prethodne godine, zbog pada nivoa depozita BKPS bi zabeležio pad od 13,3 procenta, da ovaj nepovoljan efekat nije u potpunosti kompenziran padom potraživanja bankarskog sektora prema NBS i javnom sektoru (-13,6 %).

Što se tiče finansiranja rasta kredita privatnom sektoru uočavamo da je u čitavom periodu od 2003. do 2007. godine rast kredita privatnom sektoru finansiran značajnim rastom bankarskih depozita, dok se kao jednako važan izvor pojavljuje i rast neto obaveza prema inostranstvu, ali tek godinu dana kasnije, tj. od 2004. godine, pri čemu u 2007. godini dolazi do reverzije, tj. u ovoj godini finansijski odnosi sa sektorom inostranstva imaju negativan uticaj na rast kredita privatnom sektoru. Rast kredita privatnom sektoru je u čitavom periodu ograničavan povećanim učešćem Narodne banke Srbije i javnog sektora. Ovaj restriktivan uticaj Narodne banke Srbije na

**Tabela 2: Izvori finansiranja rasta BKPS**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008				2009
						Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
<b>BKPS godišnji/ kvartalni rast</b>	19,1	26,9	41,6	26,9	39,8	4,9	9,6	10,5	-5,0	0,9
<i>Izvori finansiranja rasta BKPS</i>										
<b>Potraživanja prema NBS i javnom sektoru</b>	-2,7	-10,0	-29,4	-61,4	-16,1	3,1	-1,8	-4,4	13,6	5,6
<b>Depoziti</b>	13,3	14,0	30,5	43,8	45,9	0,5	4,8	6,4	-13,3	-3,1
<b>Neto obaveze prema inostranstvu</b>	2,2	24,2	30,3	30,3	-10,9	-2,3	0,1	3,4	0,3	0,7
<b>Ostale neto obaveze</b>	6,3	-1,3	10,2	14,2	21,0	3,6	6,4	5,1	-5,6	-2,3

Izvor: NBS, 2009, Statisticki bilten, mart.

kreditnu aktivnost posebno je intenzivan u 2006. godini, ali nije zanemarljiv ni u ostalim periodima.

Posmatrajući kretanja u 2008. i 2009. godini, po kvartalima, jasno uočavamo momente zaokreta, kao i razloge zbog kojih je došlo do ovakvih zaokreta. Iz tabele se vidi da je, nakon punih pet godina intenzivnog rasta, obim kredita privatnom sektoru prvi put u padu u poslednjem kvartalu prethodne godine (-5,0 %). Uočavamo i razloge koji su doveli do pada ovog agregata. Uticaj sektora inostranstva ostaje ne tako značajan, ali je zato kretanje depozitnog potencijala glavni krivac za pad nivoa kreditne aktivnosti. Negativan uticaj ovog faktora je otprilike kompenziran pozitivnim uticajem koji je pad potraživanja bankarskog sektora prema NBS imao na suzbijanje pada kreditne aktivnosti. Ovo je verovatno rezultat autonomnog prilagođavanja strukture portfelja, koji je sam bankarski sektor izvršio kao reakciju na krizu likvidnosti (smanjenje repo stoka), ali verovatno je efekat smanjenja stopa obaveznih rezervi.

Ovakvom analizom dobijamo dosta interesantnih informacija o dinamici i uzrocima krize, ali daleko je od kompletnog uvida u stanje stvari. U manje razvijenim sistemima moguće je da pad izvora finansiranja ide uporedo sa pogoršavanjem ročne i valutne strukture izvora, što dalje utiče na pogoršanje kreditne aktivnosti. Ove faktore tek treba analizirati.

Ovde želimo da ukažemo na izvesne rezerve koje se moraju zauzeti kada se promene u obimu potraživanja bankarskog sektora prema privatnom sektoru tumače kao indikator stanja na kreditnom tržištu. Obim odobrenih novih kreditnih plasmana, jednako kao i uslovi koji važe za nove plasmane bili bi daleko pouzdaniji indikator stanja. Veza između ova dva načina izražavanja stanja je u osnovi veza između graničnih i prosečnih veličina. *Promene* u određenoj varijabli bi definitivno bile bolje izražene isključivo obuhvatom marginalnih veličina, odnosno promena u prosečnim veličinama. Ne samo format statističkih izveštaja već i bankarska praksa mogu uticati da slika ne bude jasna. U brojnim slučajevima obim kreditnih potraživanja će uključiti i prinudno revolvirane kredite kod kojih već postoji docnja, pripisane kamate ili nove kredite kojima se pokušavaju održati ili spasiti dužnici sa ugroženom otplatom kreditnih obaveza. U tom

smislu rezultati dobijeni našom analizom uglavom podcenjuju stepen faktičke kreditne kontrakcije. Takođe, s obzirom da na domaćem kreditnom tržištu važan alternativni kanal kreditne aktivnosti predstavlja i direktno kreditno zaduženje preduzeća kod banaka sa sedištem izvan naše države, za ukupan utisak o kreditnoj kontrakciji treba uvažiti i ove efekte, koji po nekim procenama mogu biti i oštrije od efekata koje proizvodi sam bankarski sistem (obavezno referenca).

Ukazujemo i na jedan efekat koji redovno prati zaoštavanje kreditne krize. To je rast međusobnih dugovanja u sektoru preduzeća. O značaju ovog kanala u zemljama u tranziciji govore i dobro dokumentovana istraživanja stanja u grupaciji država (vidi Calvo and Coricelli, 1994). Rezultati novijih istraživanja oštine krize likvidnosti u domaćoj ekonomiji potvrđuju ovakve nalaze (vidi Jeremić i Džagić, 2009).

## TREĆI TALAS – RECESIJA POKRENUTA PADOM GLOBALNE TRAJNJE

U domaćoj naučnoj javnosti prisutna je svest o činjenici da globalna kriza može uticati na više načina na stanje u domaćoj ekonomiji. Živković et al. (2009, p. 148) govore o postojanju dva osnovna kanala uticaja globalne krize na Srbiju. To su a) pad izvozne tražnje, i b) finansijski kanal, odnosno povlačenje stranih portfolio investitora i oticanje devizne štednje. Autori u osvrtu na "finansijski kanal" uticaja pronicljivo navode da "dvovalutni karakter našeg monetarnog sistema multiplikuje efekte ovih udara aktiviranjem snažne i visoko varijabilne tražnje za inostranom (ili rezervnom) valutom." Na ovaj specifičan mehanizam transmisije bankarske krize likvidnosti (nepoverenja) na krizu eksterne likvidnosti ukazivali su i drugi autori (vidi Marinković, 2008b) podvlačeći prisustvo velikog stepena evrizacije i inherentne osetljivosti bankarskog sektora na krizu likvidnosti kao glavne okidače (ali i žarišta) jesenje krize.

Interesantno da autori ne akcentuju previše kontrakciju kreditne aktivnosti, koja svakako može biti posmatrana kao posledica bankarsko-valutne krizne epizode iz jeseni 2008, ali i dodatni mehanizam zaoštavanja krize. O ovom mehanizmu nalazimo interesantna razmatranja kod Jeremić i Džagić (2009).

Nedavno rađena istraživanja (Petrović, 2009) ukazuju na različit značaj promena u globalnoj i domaćoj tražnji u pro-recesivnoj ekonomskoj dinamici Republike Srbije, evidentnoj u prvom kvartalu ove godine. Rezultati ove analize ukazuju da je uprkos nešto intenzivnijem padu globalne tražnje od domaće tražnje, zbog relativno malog učešća izvoza u BDP, pad tražnje za izvozom (globalna tražnja) imao sekundarnu ulogu u obaranju ukupne tražnje. Daljom analizom autor ukazuje da je upravo pad kreditne aktivnosti, odnosno monetarna kontrakcija aproksimirana preko kretanja M3 agregata novčane mase imala postojan i značajan negativan efekat na pad ekonomske aktivnosti, pri čemu slabljenje ekonomske aktivnosti nije bilo uzrok pada kreditne aktivnosti već upravo obratno, pad kreditne aktivnosti, izazvan redukovanjem raspoloživih izvora, bio je uzrok pada ekonomske aktivnosti.

Međutim, ovi stavovi odnose se na kretanja u poslednjem kvartalu 2008. godine i sam početak naredne godine. Pad globalne tražnje daleko je ozbiljniji generator krize, i po našem mišljenju upravo ovaj faktor će odrediti vremensku dimenziju krize. Možemo se složiti sa stavom da će „kriza završiti tamo gde je i počela“. Drugim rečima, intenzitet i trajanje krize odrediće tempo oporavka globalne tražnje, odnosno faktori koji mogu uticati na delotvornost antikriznih mera.

### ZAKLJUČAK

Zaključujemo da je kreditna kontrakcija, evidentna u poslednjem kvartalu prethodne godine, gotovo isključivo posledica pada finansijskog potencijala bankarskog sektora. Ovaj pad finansijskog potencijala nastaje kao posledica pojave nepoverenja u likvidnost bankarskog sektora i povlačenja depozitnih resursa. Zbog visokog stepena „evrizacije“ bankarskog sektora bankarska kriza likvidnosti direktno se prenela na spoljnu likvidnost. Bankarski sektor za sada nije dodatno pojačao ovaj pritisak preko dodatnog sužavanja kreditnog potencijala, već upravo suprotno. S druge strane struktura bankarskih kamatnih stopa ukazuje da je kreditna kriza prisutna, i da će se ispoljiti kroz pogoršanje uslova zaduženja. Efekti globalne recesije preko pada izvozne tražnje u samom početku još uvek se nisu ispoljili, ali je njihovo dejstvo očigledno već početkom 2009. O razmerama ovog eksternog faktora pro-recesivne dina-

mike već je bilo diskusije u nacionalnim okvirima. Izvesne indicije o intenzitetu mogućeg uticaja ovog faktora krize mogu se steći na osnovu pada nacionalnog izvoza (izvozne tražnje), ali i uvoza, što dalje ugrožava ekonomsku aktivnost, agregatnu tražnju i fiskalnu poziciju.

### Literatura:

1. Bernanke, S. Ben, 1983, "Nonmonetary effects of the financial crisis in the propagation of the Great Depression", *American Economic Review*, 73 (3): 257 - 276.
2. Bošnjak, Marinko, 2008, „Ključne makroekonomske neravnoteže kao izazov ekonomske politike“, *Studije, Ministarstvo finansija Republike Srbije*, <http://www.mfin.sr.gov/srl/1831>
3. Calvo, Guillermo and Fabrizio Coricelli, 1994, „Credit market imperfections and output response in previously centrally planned economies“, in Gerard Caprio, David Folkerts-Landau and Timothy Lane (eds.) *Building sound finance in emerging market economies*, IMF/World Bank, Washington, D.C. (US): 257 - 294.
4. Caprio, Gerard Jr., 1998, "Banking on crises: Expensive lessons from recent financial crises", *Development Research Group, World Bank*, June.
5. Cottarelli Carlo, Giovanni Dell'Ariccia and Ivanna Vladkova-Hollar, 2005, „Early birds, late risers, and sleeping beauties: Bank credit growth to the private sector in Central and Eastern Europe and in the Balkans“, *Journal of Banking and Finance*, 29: 83-104.
6. Demirgüç-Kunt, Asli and Enrica Detragiache, 1998, "The determinants of banking crises in developing and developed countries", *IMF Staff Papers*, 45 (1): 81 - 109.
7. Diamond, Douglas and Philip Dybvig, 1983, "Bank runs, deposit insurance, and liquidity", *Journal of Political Economy*, 91: 401 - 419.
8. Đuričin, Dragan, 2008, "Serbia: From transition to transitionism and back", *Ekonomika preduzeća*, September - October, 155 - 170.
9. Đuričin, Dragan, 2009, "Uticaj globalne ekonomske krize na privredu Srbije i odgovori ekonomske politike", *Rast u uslovima globalne recesije i finansijske krize: (ne)konvencionalne inicijative*, Kopaonik biznis forum 2009, Kopaonik, 9 - 28.
10. Friedman, Milton and Anna J. Schwartz, 1963, *A monetary history of the United States, 1867-1960*, NBER and Princeton University Press, Princeton (US).
11. Friedman, Milton and Rose Friedman, 1996, *Sloboda izbora: lični stav*, Global Book, Novi Sad.
12. Friedman, Milton, 1997, *Kapitalizam i sloboda*, Global Book, Novi Sad.
13. Honohan, Patrick, 1997, "Banking system failures in developing and transition countries: diagnosis and prediction", *BIS Working Papers* 39, Basle.
14. Jeremić, Zoran i Vidosava Džagić, 2009, "Uticaj ekonomske krize na likvidnost banaka i privrede u Srbiji", *Rast u uslovima globalne recesije i finansijske krize: (ne)konvencionalne inicijative*, Kopaonik biznis forum 2009, Kopaonik, 179 - 195.
15. Kindleberger, P. Charles, 1978, *Manias, panics, and crashes: A history of financial crises*, Basic Books, New York (US).

16. Labus, Mirosljub i Siniša Milošević, 2009, "Ekonomska kriza u Srbiji: između rasta i strukturnih promena", *Rast u uslovima globalne recesije i finansijske krize: (ne)konvencionalne inicijative*, Kopaonik biznis forum 2009, Kopaonik, 57 - 75.
17. Marinković, Srđan, 2004, "Yugoslavia", in Rajshekar N. and V. Subbulakshmi (eds.) *Banking Crises in Europe: Country Experiences*, ICFAI University Press, Hyderabad, India, 184 - 202.
18. Marinković, Srđan, 2006, "Izbor deviznog režima: Rezultati i ograničenja", *Ekonomski anali*, 168: 73 - 93.
19. Marinković, Srđan, 2008a, *Finansijsko tržište i finansijske institucije u Republici Srbiji*, Ekonomski fakultet, Niš.
20. Marinković, Srđan, 2008b, "Koliko je čvrst bankarski sistem Srbije", *Razvijanje konkurentne prednosti preduzeća u Srbiji u uslovima evropskih integracija*, Ekonomski fakultet, Niš, 251 - 268.
21. NBS, 2009, *Statistički bilten*, mart 2009, Narodna banka Srbije.
22. Petrović, Pavle, 2009, "Efekat svetske finansijske krize na Srbiju i odgovor ekonomske politike", *Rast u uslovima globalne recesije i finansijske krize: (ne)konvencionalne inicijative*, Kopaonik biznis forum 2009, Kopaonik, 41 - 54.
23. Stiglitz, Joseph and Andrew Weiss, 1981, "Credit rationing in markets with imperfect information", *American Economic Review*, 71 (3): 393 - 410.
24. Sundararajan V. and Tomas J. T. Balino, 1991, *Banking crises: Cases and Issues*, IMF, Washington, D.C. (US).
25. Živković, Boško, Stojan Stamenković, Miladin Kovačević i Vladimir Vučković, 2009, "Globalna recesija i privreda Srbije", *Rast u uslovima globalne recesije i finansijske krize: (ne)konvencionalne inicijative*, Kopaonik biznis forum 2009, Kopaonik, 145 - 161.



### Srđan Marinković

je vanredni profesor Ekonomskog fakulteta u Nišu. Predaje na predmetima Finansijski sistem i finansijske institucije, Finansijska tržišta i Bankarski menadžment, na redovnim studijama, kao i na predmetu Tržište finansijskih derivata na doktorskim studijama, i predmetima Mikrostruktura finansijskih tržišta i Bankarski menadžment na Master studijama. Angažovan je i kao gostujući nastavnik na predmetu Nacionalno tržište kapitala na Ekonomskom fakultetu u Kragujevcu. Ekonomski fakultet završio je u Nišu, magistrirao na Ekonomskom fakultetu u Beogradu i doktorirao na Univerzitetu u Nišu. Učestvovao je na programima doktorskih studija Aarhus School of Business, Danska i University of Oslo, Norveška. Dobitnik je stipendije za posrediplomske studije Research Council of Norway, za studijski boravak na NHH, Bergen. Dva puta je kao korisnik stipendije Foreign and Commonwealth Office boravio na London School of Economics and Political Science. Dobitnik je postdoktorske stipendije Ministarstva za nauku u zaštitu životne sredine Republike Srbije. Njegov trenutni istraživački interes obuhvata oblast mikrostrukture finansijskih tržišta, teorija finansijskih poremećaja i funkcionisanje tržišta derivatnih finansijskih instrumenata. Učestvovao na više naučno-istraživačkih projekata i objavio više desetina naučnih radova u domaćim i stranim naučnim časopisima.

# ŠTA SE PROMENILO U FINANSIJSKOM I RENTABILITETNOM POLOŽAJU PRIVREDE REPUBLIKE SRBIJE I NIŠAVSKOG OKRUGA U 2008. GODINI?

**Jovan Ranković**

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu

## WHAT HAS CHANGED IN THE FINANCIAL AND PROFITABILITY STATUS OF THE REPUBLIC OF SERBIA ECONOMY AND NIŠAVA COUNTY IN 2008?

### Apstrakt

Savetovanje Saveza ekonomista u Nišu se ponavlja ove godine, a prošlogodišnje konstatacije i zaključci o razvoju privrede Srbije i Nišavskog okruga stimularali su ideju o ispitivanju pravca promena privrede Srbije i njenog najvećeg segmenta posle Beograda. To je, zapravo, i bio predmet rada u ovom referatu.

Minucioznim ispitivanjem utvrđeno je da su pomenute tendencije u razvoju nastavljene i u protekloj, 2008. godini, što znači da su prisutne pojave povećanja broja preduzeća, smanjenja broja zaposlenih, poslovanja sa gubitkom i pratećeg kvarenja finansijske strukture.

Uočene pojave potkrepljene su odgovarajućim bilansnim podacima, iz kojih su izvučeni zaključci o neophodnim hitnim merama, kojim bi se otklonio slom odnosnih privreda.

**Ključne reči:** *rentabilitet, kumuliranje gubitka, nedostajući dugoročni kapital, kvarenje finansijske strukture, velika i mala preduzeća, bankrotstvo.*

### Abstract

The Symposium of the Association of Economists took place in Niš once again this year. The last year's assumptions and conclusions about the economic development in Serbia and in the Nišava County brought on an idea of starting the research on the trends of changes in Serbian economy and in this largest segment in Serbia, right after Belgrade. This paper, in particular, discusses the above subject matter.

The in-depth research has shown that the mentioned development trends continued in the former year of 2008, reflected in the increased number of enterprises, reduced number of employees, businesses bringing losses and the concurrent deterioration of financial structure.

The identified trends have been substantiated with respective balance sheet data, the conclusion of which is, that urgent measures need to be taken to prevent the breakdown of respective industries.

**Key words:** *profitability, accumulated loss, missing long-term capital, deterioration of financial structure, large and small enterprises, bankruptcy.*

## UVODNA RAZMATRANJA

Na prošlogodišnjem savetovanju Saveza Ekonomista Srbije u Nišu otkriveno je i potkrepljeno zvaničnim podacima da privredu Srbije karakteriše (1) povećanje broja preduzeća, naročito malih, (2) smanjenje broja zaposlenih, (3) poslovanje sa gubicima, (4) kumuliranje gubitaka, (5) kvarenje finansijske strukture, praćeno porastom zaduženja, (6) povećanje nedostajućeg dugoročnog kapitala i pratećeg smanjenja sigurnosti i preteće opšte nelikvidnosti.

Pri tome, u periodu od 10 godina (1995. do 2005. godine) broj preduzeća je porastao za 22.890, ali najviše malih, kumulirani gubici porasli su od 3,8 na 770 milijardi dinara (202 puta), dok je broj zaposlenih u istom periodu smanjen za 486.923 lica.

Poslovanje se gubicima i porast kumuliranih gubitaka imalo je za posledicu smanjenje visine sopstvenog kapitala, što je kvarilo finansijsku strukturu, uslovljavalo dodatno zaduživanje i prouzrokovalo nedostajanje dugoročnog kapitala, kao uslova sigurnosti i likvidnosti. Upravo je to bio razlog što je na kraju 2005. godine Neto obrtni fond (NOF) bio negativan u iznosu od 125,01 milijardu dinara, a što je značilo da su sve zalihe u iznosu od 630,4 milijardi dinara i deo stalnih sredstava (imobilizacija) u visini od 125,01 milijardi dinara bili finansirani kratkoročnim izvorima.

Međutim, pomenuti razvoj finansijskog položaja privrede Srbije se značajno menja u 2006. i 2007. godini. Jer, umesto poslovanja sa gubicima, koji su kvarili finansijsku strukturu, poslovanje u 2006. godini završeno je sa neto pozitivnim rezultatom (dobitkom) u iznosu od 118,8 milijardi dinara, dok je poslovanje u 2007. godini završeno sa neto dobitkom u iznosu od 53,5 milijardi dinara, što je značajno manji dobitak nego u prethodnoj 2006. godini.

Izlazak iz zone gubitka u 2006. godini uslovio je popravljavanje finansijskog položaja, i to time što su ostvareni dobitci povećali visinu sopstvenog kapitala, a time i visinu neto obrtnog fonda, kao razlike dugoročnog kapitala i stalnih sredstava.

Tako su ostvareni neto dobitci od 118,8 milijardi dinara u 2006. godini reducirali negativni neto obrtni fond na 15,14 milijardi dinara, ostvareni dobitci u 2007. godini usloveli su eliminisanje negativnog i pojavu pozitivnog neto obrtnog fonda (NOF-a) u iznosu od 2,7 milijardi dinara,

što zapravo znači da su sva stalna sredstva (imobilizacije) na kraju 2007. godine bila finansirana dugoročnim kapitalom i da je, čak, deo zaliha, sa iznosom od 2,7 milijardi dinara, takođe finansiran dugoročnim kapitalom.

Pomenuti podaci otkrivaju činjenicu da je promena u rentabilitetnom položaju uticala i na promenu finansijskog položaja, pre svega u jačanju sigurnosti finansiranja stalne imovine, koja, shodno važećim pravilima finansiranja, zahteva finansiranje sopstvenim kapitalom.

Međutim, poboljšanje finansiranja stalne imovine kroz povećanje visine sopstvenog kapitala i jačanje neto obrtnog fonda, nije praćeno i smanjenjem nedostajućeg dugoročnog kapitala. Naprotiv, nedostajući dugoročni kapital za finansiranje zaliha, koje shodno zlatnim pravilima finansiranja traže dugoročni kapital, pošto su one vezana imovina, je porastao za 300,3 milijardi dinara, jer su, istovremeno zalihe porasle, za dve pomenute godine, za 300,3 milijardi dinara.

Na takav porast zaliha uticali su, svakako, rast cena, broj preduzeća, koji je rastao, i obim poslovanja. Prema tome, da se vrednost zaliha nije promenila u 2006. i 2007. godini, nedostajući dugoročni kapital za njihovo finansiranje iznosio bi 630,4 milijardi dinara, koliko je iznosilo njihovo stanje na kraju 2006. godine, minus tadašnji neto obrtni fond od 2,7 milijardi dinara, a što znači da bi ukupni nedostajući dugoročni kapital za finansiranje zaliha odgovarao iznosu od 627,7 milijardi dinara.

Međutim, zbog paralelnog porasta vrednosti zaliha, ukupna vrednost nedostajućeg dugoročnog kapitala porasla je na 928 (930,7 – 2,7) milijardi dinara, a što objašnjava postojeći položaj nesposobnosti plaćanja (nelikvidnost) u privredi Srbije, koja se preteći pogoršavala.

Dakle, porast vrednosti zaliha u pomenutom obimu, bez adekvatnog povećanja dugoročnog kapitala glavni je razlog disproporcije u razvoju visine kratkoročnih potraživanja i kratkoročnih obaveza, koje na kraju 2007. godine dostižu visinu od 944 milijardi dinara, a po "acid test" ("1:1") pravilu finansiranja kratkoročnog potraživanja sa gotovinom treba da budu u ravnoteži sa kratkoročnim obavezama.

Pošto se radi o ogromnoj sumi koja je dospela ili će dospeti za plaćanje u kratkom roku, privreda Srbije je ne samo nelikvidna, nego joj pretili bankrotstvo.

### PROMENE RENTABILITETNOG I FINANSIJSKOG POLOŽAJA U PRIVREDI SRBIJE U 2008. GODINI

U 2008. godini broj preduzeća nastavio je da se povećava. Povećanju broja preduzeća pogodavale su odredbe Zakona o privrednim društvima iz 2004. godine, kojima je data mogućnost osnivanja Društava sa ograničenom odgovornošću sa kapitalom od 500 Evra u dinarskoj protivvrednosti (oko 47.500 dinara), s tim da se polovina osnivačkog kapitala može uplatiti u roku od dve godine od dana registracije. Upravo je to i bio razlog što su novoosnovana preduzeća u većini mala sa oko 5 radnika po preduzeću i da je samo u 2008. godini osnovano 2266 preduzeća, i to: malih 1764, srednjih 303 i velikih 109, tako da sada ima ukupno 89.726 preduzeća, od čega malih 85.285 (95,05%), srednjih 3.517 (3,92%) i velikih 924 (1,03%).

Broj zaposlenih u privredi Srbije je povećan za samo 4.976 lica, tako da na kraju 2008. godine ukupan broj zaposlenih iznosi 1.118.384 lica, od čega je u 924 velikih preduzeća zaposleno 472.266, ili 42,23% od ukupnog broja zaposlenih.

Što se tiče rezultata poslovanja, privreda se u 2008. godini ponovo vraća u zonu gubitka, jer su ostvareni neto gubici u ovoj godini veći od ostvarenih neto dobitaka za 36,7 milijardi dinara, usled čega brže rastu i kumulirani gubici, koji na kraju 2008. godine iznose 1.360 milijardi dinara.

Završetak poslovne godine sa neto gubitkom uslovio je pojavu negativnog neto obrtnog fonda u iznosu od 87,2 milijardi dinara, što znači da su kratkoročnim izvorima finansirane ne samo sve zalihe nego i deo stalne imovine u iznosu od 87,2 milijardi dinara. Prema tome, ukupan iznos nedostajućeg dugoročnog kapitala odgovara iznosu negativnog neto obrtnog fonda, uvećanog za vrednost svih zaliha, koje na kraju 2008. godine iznose 1.070,6 milijardi dinara, a što čini ukupan iznos od 1.157,8 (1.070,6 + 87,2) milijardi dinara.

Iz svega rečenog jasno proizilazi da su rentabilitetni i finansijski položaj privrede Srbije na kraju 2008. godine veoma nepovoljni. Ukupni gubici su veći od ukupnih dobitaka, što znači da je neto rezultat negativan i što doprinosi ubrzanom kumuliranju gubitaka, koji su od 1995. do 2008. godine porasli 357,9 puta i iznose 1.360 milijardi dinara. Značaj pomenute visine kumuliranih gubitaka postaje očigledniji ako se ima u vidu da oni čine 27,5% ukupnog

sopstvenog kapitala, što znači da je to stopa izgubljenog kapitala preko gubitaka.

Za poslovanje sa gubitkom i kumuliranje gubitaka od posebnog je interesa činjenica da u ukupno kumuliranom gubitku od 1.360 milijardi dinara velika preduzeća, njih 924 ili 1,03% od njihovog ukupnog broja na kraju 2008. godine, učestvuju sa 62,5%, što znači da gotovo 2/3 gubitaka otpada na 1,03% ukupnog broja preduzeća.

Samo ta činjenica snažno upozorava da je 849,5 milijardi dinara kumuliranih gubitaka 924 velikih preduzeća dovoljan razlog za preduzimanje hitnih mera za rešavanje njihovih finansijskih problema. Ovo pogotovo zbog toga što je odnosno kumuliranje gubitaka praćeno zaduživanjem i nesposobnošću da se ta preduzeća oslobode kako kratkoročnih tako i dugoročnih obaveza. Pored toga, visoki iznosi zaduženja uslovljavaju pojavu visokih kamata, koje će povećati gubitke i ubrzati njihovo propadanje.

Ali, treba imati u vidu da velika preduzeća prednjače i u drugim negativnim karakteristikama finansijskog položaja. Jer, ona učestvuju sa 60,44% u ukupnim dugoročnim obavezama, sa 97,6% u negativnom neto obrtnom fondu, sa 47,04% u ukupnim zalihama, sa 50,8% u nedostajućem dugoročnom kapitalu, što zapravo znači da su 924 velika preduzeća najveći problem srpske privrede i da se bez rešavanja tog problema ne može očekivati značajnije popravljavanje finansijskog, pa ni njenog rentabilitetnog položaja. Šta više, očekivanje ubrzanog pogoršanja finansijskog položaja je ispravnije i realnije. Ovo pogotovo ako se ima u vidu da su privatizovana preduzeća kupljena, ne retko, ako ne i najčešće, uz kredit i sa obavezom doinvestiranja, ali bez ikakve obaveze pribavljanja potrebnog dugoročnog kapitala, koji je u najvećem broju slučajeva bio potrebniji od doinvestiranja.

Na osnovu svega do sada rečenog može se zaključiti da su kumuliranje gubitaka, nedostajući dugoročni kapital i visoko zaduženje glavni razlozi što je privreda Srbije danas nerentabilna, nesigurna i nelikvidna, što je u suprotnosti sa principima finansijske politike. A, ta tri zahteva su međusobno uslovljena i ne mogu se ostvariti bez međusobnog usaglašavanja, pogotovo je neostvarivo neprestano isticanje potrebe i obećanje o povećanju broja zaposlenih, čiji je broj smanjen od 1995. do kraja 2008. godine za preko 500 hiljada lica.



## PROMENE U FINANSIJSKOM POLOŽAJU PRIVREDE NIŠAVSKOG OKRUGA

Kao što je već poznato, privreda Nišavskog okruga je u sastavu privrede Centralne Srbije, koja sa gradom Beogradom ima 18 okruga, od kojih je privreda područja grada Beograda najveća i najjača, dok je privreda Nišavskog okruga na drugom mestu po veličini.

U analizi privrede Nišavskog okruga za ranije godine konstatovano je da su glavne karakteristike privrede Srbije merodavne i za privredu Nišavskog okruga. Tu se, pre svega, mislilo na broj preduzeća i broj zaposlenih. Jer, kao i u privredi Srbije, broj preduzeća raste, a broj zaposlenih se smanjuje. Kao primer posmatrane su dve poslednje godine (2006. i 2007.), u kojima je broj preduzeća povećan, dok je broj zaposlenih opao, i to za 1.504 lica, što se tumači okolnošću da se osnivaju mala preduzeća, sa po nekoliko zaposlenih, dok je smanjenje broja zaposlenih posledica otpuštanja tehnološkog viška što se dešava naročito u privatizovanim preduzećima.

Slična situacija je i u 2008. godini, jer i u toku te godine broj preduzeća je porastao za 50, dok se broj zaposlenih smanjio za 1.765 lica. Sa pomenutom promenom u 2008. godini, u Nišavskom okrugu ima 3.484 preduzeća, a zaposlenih je ukupno 42.617 lica.

Ali, za razliku od kretanja broja preduzeća i broja zaposlenih, u privredi Srbije i privredi Nišavskog okruga pojavljuje se razlika u uspešnosti poslovanja. Jer, u toku 2008. godine, u privredi Srbije su ukupni gubici veći od ukupnih dobitaka preduzeća koja su poslovala sa dobitkom, i to za iznos od 36,7 milijardi dinara, što zapravo znači da je ukupan neto rezultat negativan. Naprotiv, u privredi Nišavskog okruga situacija je drugačija, jer su ukupni neto dobitci veći od ukupnih neto gubitaka za 2,4 milijardi dinara, što znači da je ukupan neto rezultat pozitivan.

Poslovanje sa neto pozitivnim rezultatom u 2008. godini ne znači da je kumulirani gubitak ostao nepromenjen. Ovo zbog toga što su brojna preduzeća Nišavskog okruga u toj godini poslovala sa gubitkom i ostvarila ukupan neto gubitak u iznosu od 7,5 milijardi dinara, iz čije kompenzacije sa dobitcima preduzeća koja su radila sa pozitivnim rezultatom proizilazi pomenuti neto dobitak od 2,4 milijardi dinara.

I, zaista, analiza bilansa privrede Niškog okruga potvr-

đuje prethodnu konstataciju i pokazuje da su kumulirani gubici porasli u 2008. godini za 6,57 milijardi dinara (od 28,30 na 34,87).

Od ukupnog iznosa kumuliranih gubitaka 8,73 milijardi dinara predstavlja gubitak iznad visine kapitala, što upozorava na činjenicu da je u nekim preduzećima kapital izgubljen u celini i da se ona nalaze u zoni stečaja. To je i dodatni razlog obaveze za analizu njihovog finansijskog položaja i traženje puta za rešavanje odnosnih problema.

Poslovanje sa gubitkom znatnog broja preduzeća, kojim je prouzrokovano kumuliranje gubitaka u iznosu od 34,87 milijardi dinara, uslovilo je redukciju sopstvenog kapitala i kvarenje finansijske strukture, što je istovetno sa situacijom u privredi Srbije.

Kvarenje finansijske strukture, pak, dobrim delom je kompenzirano dugoročnim zajmovima, koji na kraju 2008. godine iznose 26,29 milijardi dinara. Ali, odnosno zaduženje ne samo da je bilo nedovoljno da smanji gubicima uslovljeno povećanje nedostajućeg dugoročnog kapitala, nego je smanjilo sigurnost prema poveriocima i, dugoročno gledano, ugrozilo održavanje likvidnosti i otežalo, zbog visokih cena (kamata) zajmova, poslovanje sa dobitkom zaduženih preduzeća.

Težina poremećaja finansijskog položaja ogleda se u visini neto obrtnog fonda koji, saglasno pravilima finansiranja, treba da obezbedi finansiranje celine zaliha dugoročnim kapitalom, koji on odražava. Jer, neto obrtni fond predstavlja višak dugoročnog kapitala preko stalne imovine.

U konkretnom slučaju, neto obrtni fond iznosi 3,76 milijardi dinara, što znači da je dugoročnim kapitalom pokrivena celokupna stalna imovina i deo zaliha u visini od 3,76 milijardi dinara.

U odnosu na 2007. godinu neto obrtni fond privrede Nišavskog okruga je veći za samo 0,14 milijardi dinara, iz čega se stiče utisak da je nedostajući dugoročni kapital ostao gotovo nepromenjen. Međutim, nedostajući dugoročni kapital u privredi Nišavskog okruga je povećan, i to zbog porasta zaliha u 2008. godini za 2,61 (32,30 – 29,69) milijardi dinara, što znači da je, de facto, nedostajući dugoročni kapital porastao za iznos povećanja zaliha, umanjenog za porast NOF-a u 2008. godini (2,61 – 0,14 = 2,47), a

što je neto iznos povećana od 2,47 milijardi dinara. Prema tome, na kraju 2008. godine ukupan nedostajući dugoročni kapital iznosi 28,54 milijardi dinara, a što je za 2,47 milijardi dinara više od iznosa nedostajućeg dugoročnog kapitala u 2007. godini.

Iz svega rečenog jasno proizilazi zaključak da se kvarenje finansijskog položaja privrede Nišavskog okruga nastavlja, što potvrđuju kumuliranje gubitaka, rast vrednosti zaliha, povećanje iznosa dugoročnog i kratkoročnog zaduženja. Ali, odnosno kvarenje je usporeno, pre svega, zbog relativnog poboljšanja rentabiliteta u odnosu na ranije godine, blagog povećanja ukupnog broja preduzeća i usporavanja smanjenja broja zaposlenih.

Pomenuti zaključci ističu potrebu finansijske analize preduzeća sa najvećim gubicima, tekućim i kumuliranim, sa najvećim poremećajima finansijske strukture i najvećim iznosima nedostajućeg dugoročnog kapitala. Među njima su, svakako, od odlučujućeg značaja velika preduzeća, kojih nije mnogo. Jer, samo tako mogu da se utvrde i odmere prioriteta u neophodnoj pomoći za promenu pravaca njihovog razvoja.

### ZAKLJUČAK

Analiza razvoja privrede Srbije u celini i Nišavskog okruga, kao jednog dela srpske privrede, otkrila je slične karakteristike i tendencije u razvoju. Pomenuta sličnost ispoljava se naročito u povećanju broja preduzeća, smanjenju broja zaposlenih, poslovanju sa gubitkom, čiji obim se smanjuje u poslednjih nekoliko godina, i kvarenju finansijske strukture, koja se ispoljava u porastu zaduženja i

porastu nedostajućeg dugoročnog kapitala, kao glavnom uzročniku rastuće nelikvidnosti.

Povećanje broja preduzeća u Srbiji stimulisano odredbama Zakona o privrednim društvima iz 2004. godine, koje omogućavaju osnivanje društava sa organičenom odgovornošću sa kapitalom od 500 Evra u dinarskoj protivvrednosti, što je i danas manje od 50.000 dinara. Zbog toga je u 2008. godini porastao ukupan broj preduzeća za 2266, ali je broj malih porastao za 1764, srednjih za 393, a velikih samo za 109.

Broj zaposlenih u malim preduzećima iznosi u proseku na kraju 2008. godine 4,54, dok je godinu dana ranije broj zaposlenih po preduzeću bio veći i iznosio je 4,62. Ovo smanjenje broja zaposlenih u malim preduzećima glavni je razlog što povećanje broja preduzeća nije praćeno adekvatnim povećanjem broja zaposlenih. Uz to, povećanje broja preduzeća, uz blagi porast, ili čak smanjenje broja zaposlenih, kao što je slučaj sa privredom Niškog okruga, praćen je kumuliranjem gubitaka, povećanjem nedostajućeg dugoročnog kapitala i kvarenjem finansijske strukture, uz dalji porast i jačanje nelikvidnosti.

Zbog toga se kao prioriteta ističu zahtevi sanacije i poravnanja svih ugroženih preduzeća, sa prioriteta izlaska iz zone gubitka i vraćanja u finansijsku ravnotežu. U tu svrhu, neophodne su hitne mere da se izmene zahtevi doinvestiranja privatizovanih preduzeća, sa nametanjem obaveze za popravljavanje finansijske strukture. Jer, u suprotnom, nastavljanje poslovanja bez pomenutih izmena vodi sigurno, pre ili kasnije, našu privredu u bezizlaznost, poput bankrotstva.



#### Jovan M. Ranković

je od 1958. godine na Ekonomskom fakultetu u Beogradu. U oktobru 1955. godine penzionisan je kao redovni profesor ali nastavlja da radi na poslediplomskim studijama. Predavao je na više Ekonomskih fakulteta i bio mentor velikom broju poslediplomaca i doktoranata. Napisao je veći broj stručnih knjiga od kojih su najpoznatije Teorija bilansa, Upravljanje finansijama preduzeća, Specijalni bilansi i konsolidovani bilansi. Radio organizaciju više stotina preduzeća, napisao veliki broj studija i projekata, učestvovao u radu više državnih stručnih komisija i vodio Komisiju za obračunski sistem 1987-1989. godine. Višegodišnji član redakcije časopisa „Računovodstvo“ i više godina glavni urednik časopisa „Ekonomika preduzeća“. Član je ili predsednik upravnih ili nadzornih odbora nekoliko preduzeća i banaka.

# ORGANIZACIJA PREDUZEĆA U INFORMATIČKOM DRUŠTVU

**Nebojša Mrđa**

Fakultet političkih nauka Univerziteta u Beogradu

## COMPANY ORGANIZATION IN THE INFORMATION SOCIETY<sup>1</sup>

### Apstrakt

Informatičko društvo je društvo u kome se ljudi najviše bave informacijama, odnosno, prikupljanjem, proizvodnjom, preradom, čuvanjem i de-seminacijom informacija. U informatičkom društvu osnovni model organizacije, umesto hijerarhijskog, postaje mrežni, jer se u uslovima eksponencijalnog povećanja količine informacija koje proizvodi okruženje nameće potreba širenja broja tačaka u kojima će se informacije obradivati i donositi upravljačke odluke. Na nivou preduzeća primena mrežnog oblika organizacije znači da podsistemi u preduzeću imaju nezavisno upravljanje, da su ciljevi podsistema usklađeni sa ciljevima celog preduzeća (sistema) i da podsistemi nemaju puni poslovni suverenitet. Razvoj i primena novih informacionih tehnologija u drugoj polovini prošlog veka omogućili su da otpočne proces stvaranja informatičkog društva i, sa druge strane, tehničke mogućnosti za funkcionisanje mrežno organizovanih preduzeća. Za uspešno upravljanje preduzećima u vremenu ubrzane informatizacije društva, pored sada već klasičnih teorijskih i praktičnih znanja, biće neophodno: izgraditi informacioni sistem koji će omogućavati trenutni uvid u stanje svih relevantnih parametara preduzeća, definisati strategiju u odnosu na relevantne mreže preko kojih će dolaziti svi uticaji iz okruženja, uključujući i strategiju za uključivanje u izabrane mreže, i organizovati preduzeće na način koji će omogućavati jednostavnu rekonpoziciju preduzeća kao odgovor na uticaje iz okruženja.

**Ključne reči:** *informatičko društvo, mrežna organizacija preduzeća, poslovni planovi*

### Abstract

An information society is a society within people are mostly dealing with information, meaning gathering, producing, processing, guarding and dissemination of information. The basic organization model in an information society, instead of the hierarchical, becomes the network model, because in the conditions of the exponential growth of the quantity of information produced by the environment, we need to increase the number of points where the information are processed and executive management decisions made. On the company level, the network model of organization implies that the subsystems of the company have independent management, that the goals of the subsystems are coordinated with the goals of the entire company (system) and that the subsystems do not have full business sovereignty. The development and application of new information technologies in the second half of the last century made possible the process of creating the information society and, on the other hand, the technical possibilities for the operation of network organized companies. In order to successfully manage companies in times of an accelerated informatisation of the society, apart the already classic theoretical and practical knowledge, it will be necessary to: build up an information system which will permit to have an instant overview of all the relevant parameters of the company, to define the strategy concerning the relevant networks which will carry all the influences from the area, including the strategy for incorporation in the chosen networks, and to organize the company in such a way to permit a simple recomposition of the company as an answer to the area influences.

**Key words:** *information society, network organization of the company, business plan*

<sup>1</sup> Članak potiče iz doktorske disertacije "Informatičko društvo i mrežna organizacija preduzeća" koju je autor odbranio 2008. godine na Fakultetu političkih nauka Univerziteta u Beogradu.

### UVOD

Ovaj rad je, pre svega, posvećen dokazivanju i razradi stava da će za menadžere preduzeća u informatičkom društvu najveći prioritet imati pitanja vezana za proizvodnju informacija o preduzeću u realnom vremenu kao podloge za upravljačke odluke, odnos preduzeća prema različitim mrežama i rekompoziciju preduzeća radi veće fleksibilnosti i adaptabilnosti.

Mrežna organizacija preduzeća ili umrežavanje na različite načine u mrežne organizacije drugih preduzeća će za većinu menadžera biti realne alternative koje će teško moći da budu odbačene. One će, najverovatnije, biti potreban uslov za opstanak i razvoj ali, naravno, ne i dovoljan. Naravno da hijerarhijski oblici organizacije neće sasvim izumreti jer oni mogu dobro da funkcionišu u stabilnom okruženju. U takvim uslovima je moguće izgraditi kompleksne hijerarhijske strukture zasnovane na standardizaciji i superviziji, ali takvi uslovi za poslovanje postaju sve ređi jer okruženje postaje sve dinamičnije i neizvesnije za šta su pogodnije manje, fleksibilnije strukture koje uče, saraduju i usklađuju/dele ciljeve.

Podolny i Pejdz, nakon definisanja mrežnog oblika organizacije (skup od najmanje dva učesnika koji učestvuju u višekratnim odnosima razmene **bez legitimnog organizacionog autoriteta koji bi razrešavao njihove eventualne sukobe** koji se mogu pojaviti u odnosima razmene) i navođenja prednosti ovog modela u odnosu na druge, postavljaju pitanje šta objašnjava da i dalje postoje različiti oblici organizacije i navode da je jedan od razloga nespremnost učesnika da prihvate mrežne forme upravljanja.<sup>2</sup> Oni navode i da mnoge mreže ne obavljaju funkcije zbog kojih su dizajnirane kao i da se razlog za neuspeh nekih mrežnih organizacija ne mora tražiti u samom obliku organizacije već u drugim faktorima. Odgovor može biti i jednostavniji, odnosno, može se postaviti pitanje šta bi bilo kada bi sva preduzeća na svetu bila mrežno organizovana? Da li bi sva preduzeća bila uspešna? Naravno da ne bi. Da li bi svi sumo rvači na jednom turniru bili isto uspešni ako bi koristili isti način pripreme i istu strategiju borbe? Isto važi i za organizacioni model koji svako preduzeće treba da usvoji i eksploatiše određeno vreme.

Ne mogu svi pojedinci, preduzeća i društva uspeti i opstati ni u srednjem roku pa ni u kratkom roku. Piter Draker, kada govori o glavnim karakteristikama društva zasnovanog na znanju, kao jednu navodi i da postoji potencijal za neuspeh isto kao i za uspeh jer ne mogu svi pobediti.<sup>3</sup>

*Enron* koji je u jednom trenutku ostvarivao 60% svojih prihoda od *on-line* prodaje, ostvarivao 30 trgovina u minutu na Internetu i imao instaliranih 18.000 milja fiberoptičnog kabla, doživeo je krah za koji se teško može optužiti izabrani organizacioni model, jer se radilo o korupciji širokih razmera u koju su uključeni najviši rukovodioci kompanije, revizori i dr.

Upravljačke odluke u preduzeću se uvek donose u sadašnjosti radi ostvarenja nekih ciljeva u budućnosti. Da li će se željeno postići, to je neizvesno zbog uticaja brojnih faktora, pre svega, izvan preduzeća. Preduzeća su izložena delovanju različitih faktora rizika, npr., rizik vezan za usklađenost strategije sa promenama u okruženju, rizik vezan za implementaciju promena koje zahteva strategija, rizik vezan za obavljanje svakodnevnih aktivnosti i rizik vezan za nastanak neočekivanih događaja.<sup>4</sup>

Ono što će biti neophodno da bi se uspešno upravljalo preduzećima u informatičkom društvu je dobro poznavanje procesa prikupljanja, proizvodnje, prerade, čuvanja i deseminacije informacija, konstrukcije i funkcionisanja informacionih sistema, kao i njihove konkretne primene u realnosti. Menadžeri neće moći samo da se bave svojim preduzećem i neposrednim okruženjem. Takođe, više neće biti dovoljno samo poznavanje makroekonomskih i mikroekonomskih nauka i fenomena da bi se razumeli ekonomski procesi već će biti potrebno imati mnogo više znanja o informatičkim aktivnostima u društvu kao i o društvu (društvima) uopšte.

Menja se i uloga pojedinca u organizacijama jer pojedinac funkcioniše kao deo grupe ali sa drugačijom ulogom jer ima i odgovornost za ukupan rezultat koja se i meri, a osim toga uloga pojedinca se vremenom menja i on mora stalno da se prilagođava i da uči. Pojedinci međusobno komuniciraju u okviru organizacije radi ostvariva-

2 Podolny J.M., Page K.L., (1998), *Network Forms of Organization*, Annual Review of Sociology, Vol. 24, str. 59.

3 Drucker P.F., (2002), *A functioning society*, Transaction Publishers, str. 198.

4 Roberts A., (2005), *Strategic Risk Management*, Edinburgh Business School, str. 2.

nja ciljeva, a to komuniciranje, koje se može nazvati i organizaciono, pokriva sve aspekte upravljanja preduzećem i uključuje transfer informacija i povratnu spregu.

Verovatno je na takvim osnovama nastala ranije navedena preorijentacija IBM-a sa proizvodnje hardvera i softvera na pružanje, pre svega, informatičkih usluga i to na osnovu rezultata istraživanja naučnika iz oblasti nauke o uslugama. U jednom istraživačkom izveštaju IBM-a se i eksplicitno navodi da su za naučno proučavanje usluga, naravno i za primenu rezultata u praksi, neophodna znanja iz oblasti menadžmenta, tehnologije, društvenih nauka, kao i znanja o informacionim sistemima i o teoriji informacija, i to kroz poređenje potrebnog sadržaja obrazovanja u poslednja tri veka:<sup>5</sup>

- XIX vek - čitanje, pisanje i aritmetika,
- XX vek - isto što i u IXX veku + nauka, tehnologija, inženjering i matematika (*STEM - Science-Technology-Engineering-Mathematics*), i
- XXI - isto što u XX veku + informacione tehnologije, biznis, društvene nauke i organizacija (*STEEP - Social-Technology-Economic-Environmental-Political*).

Interdisciplinarni pogled iz šire perspektive prevlađaće nad aktivnostima “uređenja sopstvene bašte na tradicionalan način”, a oni koji to ne shvate na vreme imaju veliku šansu da budu neprijatno iznenađeni i oštećeni, za njih, neočekivnim uticajima iz okruženja. “*Analitički pristup kartezijanskog tipa je, svakako, lakši, jednostavniji i često primereniji u istraživanjima. Za sistemski pristup koji označava dijametralno suprotan način metodološkog razmišljanja, nikako se ne može reći da je lak. Analitički pristup se za razliku od toga može lakše naučiti. Poštujući određena pravila i principe, mi manje-više možemo doći do onih delova koji su bitni za pojavu koju proučavamo, možemo opisivati metodološke i metodске puteve koje smo koristili i možemo argumentovano braniti svoje zaključke. Kada se radi o sistemskom pristupu stvar nije tako jednostavna. Za sada još ne postoje precizno razrađena pravila i postupci koji bi nam omogućili da tačno opišemo metodološke i metodске postupke koji bi se mogli nazvati sistemskim.*

*Primena sistemskog pristupa još uvek je u velikoj meri pitanje kreativnosti pojedinih istraživača, a manje pitanje uspostavljenog preciznog redosleda pravila istraživanja. Zbog toga sistemski pristup zahteva, s jedne strane, bolje poznavanje problema koji se proučava, iznalaženje novih pristupa izučavanom problemu, korišćenjem mašte, i stvaranjem sistema, tj. celina koje nisu samo pristo zbir elemenata koji nam stoje na raspolaganju. Nekodifikovani, ili bar ne do kraja kodifikovani, metodološki i metodski pristup, s jedne strane, daju mogućnost velikog kreativnog razmaha, ali s druge, i prodoru šarlatanstva.”<sup>6</sup>*

## 1.1. IDENTIFIKACIJA ŠANSI I OPASNOSTI KOJE DONOSI INFORMATIČKO DRUŠTVO

O dolasku novog oblika organizacije preduzeća koji bi bio odgovor na radikalne promene u okruženju, pri čemu bi informacione tehnologije imale centralnu ulogu u ubrzanju tih radikalnih promena, govorio je još 1959. godine Piter Draker.<sup>7</sup> Posle njega mnogi su govorili i predviđali da će informacione tehnologije promeniti stare načine upravljanja preduzećima i da će, zajedno sa reinženjeringom, *total quality management*-om i sl. pomoći menadžerima da nađu pravi put u neizvesnom i turbulentnom okruženju u kome se dešavaju rapidne promene.

Kao i u mnogim sličnim situacijama takve tvrdnje se mogu nekritički popularisati (glorifikovati), odbacivati ili uzimati sa skepsom. Ovo poslednje je prvi korak ka realnoj valorizaciji takvih stavova i predviđanja. U kasnim osamdesetim godinama u Velikoj Britaniji je realizovan program pod nazivom *PICT (Programme on Information and Communication Technology)* kada je šest univerzitetskih centara angažovano da istraži ulogu informacionih tehnologija u budućem razvoju ekonomskog i društvenog sistema Velike Britanije, od promena na geografski raspored biznisa, preko reorganizacije i masovnih medija do promena u prirodi posla i zabave.<sup>8</sup> Tu se zapravo radilo

6 Štambuk V., (2005), *Informatika i Internet*, Fakultet političkih nauka, Beograd, str. 99-100.

7 Blomfield P.B., Coombs R., Knights D., Littler D., (2001), *Information Technology and Organizations - Strategies, Networks and Integration*, Oxford University Press, str. 161.

8 Blomfield P.B., Coombs R., Knights D., Littler D., (2001), *Information Technology and Organizations - Strategies, Networks and Integration*, Oxford University

5 Sporher J., (2006), *Education for Service Innovation*, IBM, National Academy of Science: Washington, April 18, 2006., str. 23.

o istraživanju započetog procesa informatizacije društva (nastajanje informatičkog društva) na interdisciplinarnim osnovama. Definisani cilj ovog programa na neki način potvrđuje ranije iznetu tezu o delovanju ekonomskog sistema kao podsistema društva. Isto tako, oni koji su naručili i definisali to istraživanje bili su svesni da će doći do krupnih promena u različitim oblastima društva, pa i u oblasti organizacije preduzeća.

U drugoj polovini dvadesetog veka mnoga preduzeća su u određenim periodima ostvarivala visoke stope rasta prihoda i profita ali neprekidno uspešno kretanje "nagore" nije moguće pa je dolazilo do problema u funkcionisanju preduzeća koje su menadžeri često pokušavali da prevaziđu kroz projekte reorganizacije.

Dinamika vezana za životne cikluse pojedinih proizvoda, tržišta ili preduzeća dovodi menadžere preduzeća ili delova preduzeća u, pomalo, paradoksalnu situaciju da oni, nakon što su uspešno izvršili strateške prodore u fazi rasta i razvoja, postaju nepotrebni, odnosno, eksploataciju zauzetih pozicija u određenom periodu mogu voditi neki drugi menadžeri mnogo manje obrazovani i sposobni. Ova situacija se, npr., može porediti sa vojnim operacijama u kojima specijalne jedinice zauzimaju strateške kote a zatim ih mogu čuvati neke druge, manje sposobne jedinice. Razlika je u tome da se u preduzećima retko dešava da se menadžeri smenjuju odmah nakon uspešno obavljenog zadatka, uglavnom se čeka da se uoče neke loše performanse u poslovanju preduzeća.

Džek Velč (*Jack Welch*), menadžer Dženeral elektrika (*General Electric*) je u godišnjem obraćanju akcionarima 1995. godine rekao da je san i plan kompanije u prethodne dve decenije bio da se napravi hibridno preduzeće (*big-small*) sa telom velike kompanije a dušom male.<sup>9</sup> Naravno, namera je bila da se iskoriste sve prednosti ekonomije obima ali da se zadrži sposobnost brze reakcije i želje za napredovanjem. U navedene dve decenije mnogi menadžeri velikih kompanija razmatrali su i sprovodili aktivnosti smanjivanja veličine, reinžinjeri koji je uključivao i značajnu decentralizaciju odlučivanja i dr., no u većini slučajeva hijerarhijski oblik organizacije

je preživeo kao dominantan a razlog je, pre svega, činjenica da menadžeri nisu hteli da se odreknu efikasnosti i kontrole u korist brzine i trenutnih reakcija menadžera nižeg hijerarhijskog nivoa na zahteve tržišta.<sup>10</sup>

Autori knjige o projektu reorganizacije Dženeral elektrika, kao jednu od pet ključnih dimenzija delovanja njihovog projekta na ostvarivanje ciljeva rasta, naveli su razvoj sistemskog pristupa ("Pod sistemskom analizom podrazumeva se sistemski pristup koji omogućava onome ko odlučuje da izabere pravac akcije putem razmatranja problema u celini, istražujući ciljeve i alternative, upoređujući ih sa stanovišta njihovih posledica, a pri tom upotrebljavajući odgovarajući okvir radi donošenja stručnih i naučnih zaključaka." - *E. Quade, W. Boucher*, 1968.g.)<sup>11</sup> i to zato što sistemsko razmišljanje omogućava pojedincima da vide kako se pojedini delovi međusobno uklapaju.<sup>12</sup> Ovaj poseban aspekt reorganizacije Dženeral elektrika nije šire prihvaćen i glorifikovan u teoriji u praksi upravljanja preduzećima, za razliku od, npr., marketinga. Popularizacija marketinga i masovna fascinacija tržišnim uspesima preduzeća koja su naglašavala ovaj aspekt poslovanja doveli su do toga da marketinške aktivnosti često budu izabrane za osnovu na kojoj će se graditi svi drugi aspekti funkcionisanja preduzeća.

Ričard Nolan (*Richard Nolan*) i Dejvid Kroson (*David Croson*)<sup>13</sup> pišu o potrebi organizacione transformacije u informacionoj ekonomiji i posebno navode šest koraka transformacije i dvadeset menadžerskih principa koji se razlikuju od onih koji su važili za uslove industrijske ekonomije. Od tih dvadeset menadžerskih principa izdvajaju se:

- princip da svi članovi organizacije treba da imaju otvoren pristup informacijama,
- princip kontrole koji se primenjuje kroz sadržajne povratne informacije o ostvarenim performansama koje su direktno povezane sa sistemom nagrađivanja,

10 Applgate L.M., Austin R.D., McFarlan W.F., (2003), *Corporate information strategy and Management*, McGraw-Hill, str. 228.

11 Štambuk V., (2005), *Informatika i Internet*, Fakultet političkih nauka, Beograd, str. 99-100.

12 Ulrich D., Kerr S., Ashkenas R., (2001), *GE Work-out*, McGraw-Hill, str 28.

13 Nolan R.L., Croson D.C., (1995), *Creative Destruction - A Six-Stage Process for Transforming the Organization*, Harvard Business School Press.

Press, str. vii.

9 Applgate L.M., Austin R.D., McFarlan W.F., (2003), *Corporate information strategy and Management*, McGraw-Hill, str. 227.

- princip korišćenja šansi koje postoje na globalnom tržištu, i
- princip otvorenosti, odnosno, kontinuirana ekspanzija ili kontrakcija mrežnih odnosa sa drugim preduzećima.<sup>14</sup>

Promena organizacione strukture nije jedini aspekt kojim se završava organizaciona transformacija već se menjaju i procesi i granice preduzeća. Promena granica preduzeća znači, pre svega, drugačije odnose sa okruženjem a promena procesa znači i drugačiji način funkcionisanja preduzeća. Drugim rečima ne radi se o drugačijoj organizaciji nego o drugačijem organizovanju preduzeća.<sup>15</sup>

Strategija decentralizacije, iako je načelno bila šire prihvaćena, u primeni se sukobljavala sa različitim problemima. Persi Barnevik (*Percy Barnevik*), menadžer *Asea Braun Boveri*, je za svoju kompaniju rekao da je organizacija sa tri interne kontradikcije jer želi da bude globalna i lokalna, velika i mala, kao i radikalno decentralizovana a da izveštavanje i kontrola budu centralizovani i da će, ako uspeju da ih razreše kreirati pravu konkurentsku prednost.<sup>16</sup>

Ideja da organizacija preduzeća treba da bude takva da omogući fleksibilnost i brzo reagovanje, da bude adaptivna, informaciono-intenzivna, zasnovana na posebnim timovima i dr. nije nova i postojali su pokušaji implementacije još u pedesetim godinama prošlog veka ali su takvi pokušaji, uglavnom, bili neuspešni zbog toga što informacione tehnologije sve do početka devedesetih godina prošlog veka nisu, praktično, bile u stanju da obezbede potrebne informacije i njihov protok u potrebnim rokovima.<sup>17</sup> Tek tada su nastale organizacione mogućnosti za kreiranje i realizaciju novih organizacionih rešenja.

Prethodna alternativa brzom protoku velike količine informacija u funkciji upravljanja bilo je poverenje.

*PepsiCo* je još u šezdesetim godinama prošlog veka preneo značajna ovlašćenjana na svoje divizije i time izvršio decentralizaciju a Vejn Kalovej (*Wayne Calloway*) je

tokom osamdesetih nastavio započeti proces proklamujuću ideju da će uspeh biti ostvaren samo ako svi zaposleni budu imali isti osećaj vlasništva i uzbuđenja u rastu biznisa koji su oduvek imali vodeći menadžeri.<sup>18</sup> Organizacija koju je Kalovej kreirao kombinovala je opštu podršku viziji budućnosti kompanije, preduzetničku kulturu donošenja odluka i preduzimanja akcija i podsticaje za agresivan rast - namera je bila da se organizacija podmladi i da se zaposleni, kojima su preneti šira ovlašćenja, podstaknu da ostvaruju ciljeve sa nižim nivoom supervizije.<sup>19</sup>

Takva orijentacija je nosila značajne rizike, naročito zbog globalne ekspanije kompanije, ali se Kalovej opredelio za liderstvo, zajedničke vrednosti, integritet i poverenje jer je procenio da na celom svetu ne postoje revizori koji bi mogli da kontrolišu 450.000 zaposlenih a i kada bi postojali kompanija ne bi mogla da ih plati.<sup>20</sup> Osim toga, funkcija revizije se ne bavi pitanjima da li su donete najbolje moguće odluke, tako nešto nije ni moguće. Prema udruženju javnih računovođa Velike Britanije revizija je nezavisni pregled i izražavanje mišljenja o finansijskim izveštajima preduzeća od strane naimenovanog revizora u smislu izvršavanja dužnosti tog naimenovanja, a u skladu sa statutarnim pravilima.<sup>21</sup>

Vejn Kalovej je dobro razumeo šta je funkcija i koji su dometi eksterne revizije. U kompaniji je postojala standardna aktivnost revizije, između ostalog, zato što je to zakonska obaveza ali se tu radi o "ex post" reviziji kojom se naknadno proveravaju neki aspekti poslovanja i finansijskog izveštavanja. Kada je govorio o tome da na svetu nema dovoljno revizora da kontrolišu toliki broj zaposlenih, Kalovej je sigurno mislio na to da nije moguća "ex ante" kontrola donetih upravljačkih odluka, između ostalog jer zašto bi neki kontrolori menadžera mogli bolje od menadžera da znaju kakve odluke treba doneti.

Orijentacija Vejna Kaloveja se pokazala uspešnom. U sva tri osnovna segmenta biznisa - bezalkoholna pića, *snack* hrana i restorani kompanija je u izuzetno kompetitivnom okruženju ostvarila visoke stope rasta kroz pro-

14 Nolan R.L., Croson D.C., (1995), *Creative Destruction - A Six-Stage Process for Transforming the Organization*, Harvard Business School Press, str. 16-17.

15 Pettigrew A., *Innovative Forms or Organizing and Company Performance: What and How*, University of Bath, str. 2.

16 Applgate L.M., Austin R.D., McFarlan W.F., (2003), *Corporate information strategy and Management*, McGraw-Hill, str. 228.

17 Applgate L.M., Austin R.D., McFarlan W.F., (2003), *Corporate information strategy and Management*, McGraw-Hill, str. 230.

18 Applgate L.M., Austin R.D., McFarlan W.F., (2003), *Corporate information strategy and Management*, McGraw-Hill, str. 244.

19 Applgate L.M., Austin R.D., McFarlan W.F., (2003), *Corporate information strategy and Management*, McGraw-Hill, str. 244.

20 Applgate L.M., Austin R.D., McFarlan W.F., (2003), *Corporate information strategy and Management*, McGraw-Hill, str. 244.

21 ACCA, (1992), *Introduction to auditing course*, Belgrade, str. 10.

ces kontinuelne transformacije kojim je, u decentralizovanom maniru, upravljao Vejn Kalovej koji je uspeo da “na okupu” zadrži brzorastuće biznise koji su se rapidno menjali i to putem “deljenja vrednosti” umesto čvrste kontrole i jačanja supervizije.<sup>22</sup>

Da bi preduzeća opstala u informatičkom društvu oni koji organizuju i upravljaju, pre svega, moraju:

- razumeti promene koje nastaju u informatičkom društvu,
- biti upućeni dokle su procesi informatizacije društva stigli u, za njihova preduzeća, relevantnim društvima, kao i razvoja i društvenih posledica informacionih tehnologija, i
- uspešno anticipirati domete informatizacije u bliskoj budućnosti u tim društvima.

Procesi informatizacije sobom nose šanse za razvoj ali i opasnosti za opstanak preduzeća. Poslovno okruženje preduzeća je uvek na takav način delovalo na preduzeća, ali informatizacija društva nove šansi i opasnosti proizvodi sve brže - brzina se eksponencijalno povećava.

Za uspešno upravljanje preduzećima u informatičkom društvu, pored sada već klasičnih teorijskih i praktičnih znanja, biće, pre svega, neophodno:

- izgraditi informacioni sistem koji će menadžerima omogućavati trenutni uvid u stanje svih relevantnih parametara preduzeća da bi se moglo brzo reagovati,
- definisati strategiju u odnosu na relevantne mreže preko kojih će dolaziti svi uticaji iz okruženja, uključujući i strategiju za uključivanje u izabrane mreže, i
- organizovati preduzeće na način koji će omogućavati jednostavnu rekonpoziciju preduzeća kao odgovor na uticaje iz okruženja.

Prednost mrežnih oblika organizacije u odnosu na hijerarhijske leži i u mogućnosti da preduzeće nastavi da posluje i u uslovima kada vrh preduzeća ne funkcioniše dobro ili prestane da funkcioniše. Admiral Nelson (*Horatio Nelson*), početkom devetnaestog veka, komandantima pojedinih ratnih brodova nije davao detaljna uputstva i naređenja šta da rade u borbi već im je davao slo-

vodu da samostalno deluju na osnovu razumevanja njegove strategije. Takav način menadžmenta vojskom, koji će verovatno postati šire korišćen tek u dvadesetprvom veku, omogućio je Nelsonu da ostvari vojnu pobeđu i u bici u kojoj je izgubio i život. U mnogim drugim slučajevima pogibija komandanta automatski je značila i gubitak bitke ili propast čitavog carstva kao što je, npr. slučaj kada je Atila (*Attila the Hun*) izgubio život, i to u vreme primirja, a nakon toga je njegova vojska, praktično, prestala da postoji.

### 1.2. MREŽNO ORGANIZOVANJE PREDUZEĆA

Funkcionisanje mreža je u fokusu različitih disciplina i proučavanje teorije mreža može biti korisno za uspostavljanje veza između različitih disciplina.<sup>23</sup> Ana Nagurni (*Anna Nagurney*) navodi da je koncept mreža u ekonomiji implicitno primenjen u radu Kurnoa (*Cournot Bertrand*, 1838) u kontekstu određivanja cena na posebnim tržištima u zavisnosti od troškova transporta i još ranije (1758) od strane Kesnija (*Francois Quesnay*) koji je cirkularni protok novca u ekonomiji video kao mrežu, a karakteristike današnjih mreža su:

- veliki obim i kompleksnost topologije mreže,
- zagušenost, alternativno ponašanje korisnika mreže koje može voditi do paradoksalnih fenomena,
- interakcije između samih mreža, npr., između transportnih i telekomunikacionih, i
- funkcionisanje mreža ima ne samo uticaj u ekonomiji nego i na društvo.

Na okruženje preduzeća utiče delovanje brojnih mrežnih organizacija a uticaji na preduzeće i dolaze putem različitih mreža. Reč mreža se često koristi u opisivanju organizacije ili vrste preduzeća ali upotreba tog termina nije uvek adekvatna. U najširem shvatanju svaki organizacioni oblik se može posmatrati kao mreža jer postoje nodovi i veze između nodova ali ono što, za početak, mora da bude precizirano je to da postojanje neke mreže u nekom preduzeću ne mora da znači da tu postoji i mrežna organizacija. Ako u nekom preduzeću postoji lanac (mreža) prodavnica i ako menadžeri tih organizacionih delova nemaju

22 Applgate L.M., Schlesinger L.A., Votroubek D., (1994), *PepsiCo: A View from the Corporate Office*, Harwarad Business Review, May 1. 1994.

23 Nagurney A., (2002), *Network Economics: An Introduction*, Isenberg School of Management, University of Massachusetts, str.



ovlašćenja da bilo šta rade osim da izvršavaju naloge, onda tu nema mrežne organizacije.

Informatičko društvo je pogodnije za funkcionisanje mrežnih oblika organizacije nego industrijsko a već sada je moguće uočiti da se mnoga mrežno organizovana preduzeća odlikuju natprosečnim performansama i vitalnošću. *Nokia* je decenijama bilo preduzeće koje je "lutalo", bavilo se različitim delatnostima, čak mu je pretela i opasnost od prestanka poslovanja, sve do 1992. godine kada je novopostavljeni CEO Jorma Olila (*Jorma Ollila*) u izjavi o namerama naveo da su ciljevi kompanije da bude orijentisana na telekomunikacije, globalna, fokusirana i usmerena na stvaranje dodatke vrednosti. Tri nova elementa novog biznis modela za koji se on opredelio i koja su bila kritični faktori uspešne transformacije bila su:

- novi proizvod i industrijska struktura kompanije,
- fundamentalna promena finansijske strukture, i
- uvođenje inovativnog modela mrežnog preduzeća.<sup>24</sup>

Kompanija se fokusirala na mobilne telefone i oslobodila se svih drugih biznisa, 1994. godine akcije kompanije su se kotirale na njujorškoj berzi a važna komponenta celog procesa restrukturiranja bila je i primena mrežnog oblika organizacije umesto dotadašnje funkcionalne hijerarhije. Orijentacija na proizvodnju mobilnih telefona, verovatno, nije imala mnogo realnih alternativa a promena finansijske strukture, odnosno oslobađanje zavisnosti od domaćih banaka menadžmentu je stvorila uslove da efikasnije reaguje na nove tržišne situacije.

Kompanija je veze sa dobavljačima i drugim partnerima zasnovala na deljenju informacija i time su te veze postajale snažnije, formirala se mrežna organizacija. To deljenje informacija, npr., o uočenim potrebama krajnjih kupaca, odvijalo se sve više i više putem elektronskih mreža. Nova (mrežna) organizacija zahtevala je novu kompanijsku kulturu koja je iskazana u formi "*Nokia vrednosti*".<sup>25</sup>

- zadovoljstvo kupca - volja da se zajedno radi za dobrobit kupca,
- poštovanje pojedinca - davanje ljudima odgovor-

nosti i ohrabrenja da preduzimaju rizike uz poverenje i iskrenost gde su i greške dopuštene,

- dostignuća - želja da se cilj ostvari sa 120% i gde se pred teškoćama ne odustaje, i
- kontinuirano učenje - spremnost da se testira i promeni sopstveno mišljenje.

Prema istom izvoru, implementacija *Nokia* vrednosti je bila tema redovnih razvojnih diskusija (u okviru kojih su menadžeri od radnika, radnici od menadžera i radnici međusobno dobijali *feedback* o procesu, uključujući i aktivno učešće zaposlenih u pregledu i preispitivanju poslovanja što je činilo i njihove deo kontinuirane edukacije. *Nokia* vrednosti nisu bile primenjivane i sagledavane u sferi imaginacije već su bile snažno povezane sa finansijskom disciplinom u skladu sa originalnom *Nokia* formulacijom "liderstvo zasnovano na vrednostima i menadžment zasnovan na činjenicama" (*value-based leadership & fact-based management*).<sup>26</sup>

Džej Galbrajt (*Jay Galbraith*) u knjizi o dizajniranju dinamične organizacije navodi da organizacija može biti strukturirana na pet osnovnih načina: po funkcijama, po geografskim lokacijama, po proizvodima, po kupcima i kao "hibridna".<sup>27</sup> U tom pregledu organizacionih modela nema mrežne organizacije, dok u jednoj drugoj knjizi isti autor govori i o ovom modelu pod nazivom virtuelna korporacija.<sup>28</sup> Na osnovu opisa, kao i navođenja prednosti i nedostataka ovog modela, može se zaključiti da je za njega taj model organizacije, praktično, izvan dometa dizajniranja organizacije preduzeća kojom se najviše bavi. U istoj knjizi Džej Galbrajt navodi da na početku dvadesetprvog veka faktori<sup>29</sup> koji najviše utiču na dizajniranje organizacije preduzeća: snaga kupaca, širenje asortimana i opcija, Internet, multidimenzionalnost poslovanja, širenje kapaciteta za donošenje odluka i brzina poslovanja. Isti autor objavio je više knjiga (o "sutrašnjoj" organizaciji, kompleksnoj organizaciji, fleksibilnoj lateralnoj organizaciji, dinamičnoj organizaciji, organizaciji usmerenoj ka kupcu, globalnoj korporaciji-organizaciji) u kojima, uglavnom, polazi

24 Castels M., Himanen P., (1980), *The Information Society and the Welfare State - The Finnish Model*, Oxford University Press, str. 31.

27 Galbraith J., Downey D., Kates A., (2002), *Designing dynamic organizations*, Amacom, str. 62.

28 Galbraith J.R., (2002), *Designing organizations*, Jossey-Bass, str. 135-154.

29 Galbraith J.R., (2002), *Designing organizations*, Jossey-Bass, str. 4-6.

24 Castels M., Himanen P., (1980), *The Information Society and the Welfare State - The Finnish Model*, Oxford University Press, str. 31.

25 Castels M., Himanen P., (1980), *The Information Society and the Welfare State - The Finnish Model*, Oxford University Press, str. 39.

od "star" modela organizacije a zatim opisuje različite modele organizacionih promena i organizacije zaključno sa "hibridnim"<sup>30</sup> modelom, uz određena prilagođavanja u zavisnosti od toga kome je knjiga namenjena, npr., kao brzi vodič menadžerima svih nivoa ili menadžerima globalnih korporacija.

Virtuelnom organizacijom bi se moglo nazvati preduzeće koje većinu svojih aktivnosti obavlja po osnovu ugovora sa poslovnim partnerima a osnovna funkcija je koordinacija mreže preduzeća. Još jedan pristup koji se može nazvati srodnim je tzv. bezgranična organizacija,<sup>31</sup> odnosno organizacija koja nema jasne granice u odnosu na okruženje.

Dragan Đuričin smatra da se u informatičkoj eri organizacioni model funkcionalne hijerarhije pretvara u adaptivnu organizaciju, odnosno da se organizacija sa "malim mozgom i velikim telom" transformiše u "mozak bez tela",<sup>32</sup> s tim da, šire razradjujući tu ideju u jednoj drugoj knjizi, koristi i termin "projektnoorijentisano" preduzeće.<sup>33</sup>

Manuel Kastels je mrežnu organizaciju preduzeća video kao organizacionu formu izgrađenu oko poslovnih projekata koja je rezultat kooperacije između različitih komponenti ili različitih preduzeća, umreženih među sobom za vreme trajanja poslovnog projekta, pri čemu se odnosi u mreži mogu rekonfigurirati za svrhu implementacije svakog projekta.

Mrežni oblik organizacije se može prepoznati i u pristupu Cinzije Parolini (*Cinzia Parolini*) koja govori o "mreži vrednosti" kao o sredstvu za dostizanje kompetitivne strategije.<sup>34</sup>

Većinu organizacija, prema grupi autora na čelu sa Ronom Ashkenasom (*Ron Ashkenas*), karakterišu horizontalne, vertikalne, eksterne i geografske granice<sup>35</sup> a suštinu koncepta bezgranične organizacije oni vide kao fleksibil-

nost poslovanja preko postojećih granica što znači: nove odnose sa kupcima, zaposlenima, mrežom poslovnih partnera i nove odnose sa vremenom i prostorom.

Piter Hagstrom (*Peter Hagstrom*), opisujući evoluciju primene informacionih tehnologija u velikim preduzećima, navodi da u većini slučajeva preduzeća koja brzo rastu, kao sistemi, postaju mnogo kompleksnija i fleksibilnija ali da se problemi kompleksnosti i inkorporiranja fleksibilnijih oblika organizacije različito rešavaju u različitim preduzećima.<sup>36</sup>

Nakon merdžera između ASEA iz Švedske i *Brown Boveri* iz Švajcarske i formiranja ABB-a 1988. godine, kreiran je zajednički izveštajni sistem *ABACUS (Asea Brown Boveri Accounting and Communication System)* koji je, uz manje izmene, još uvek ključna zajednička IT aplikacija u ABB-u. *ABACUS* je jeftina i jednostavna aplikacija razvijena "u kući" čija je fundamentalna logika bila da se *ABB* razbije u najmanje moguće delove za koje je moguće uraditi signifikantan (*meaningful*) bilans stanja čime se otišlo korak dalje od uobičajene prakse da se utvrđuje samo bilans uspeha pojedinih organizacionih jedinica a osnovno merilo performansi je prinos na angažovani kapital (*return on capital employed*). Namera je bila da se postigne konzistentnost i povezanost rada svih pod sistema u celom sistemu. Na taj način podaci su se mogli agregirati po produktnom ili geografskom principu kroz *ABB*-ovu matričnu organizaciju a menadžment je podatke o rezultatima poslovanja svih organizacionih jedinica selektivno stavljao na uvid menadžerima pojedinih jedinica da bi uveo i podsticao konkurentnost između njih.

Svrha *ABB* kontrolnog sistema je bila ambicija top menadžmenta da se odgovornost za bilans stanja gurne što je moguće dublje u organizaciju. Fleksibilnost u organizaciji je postignuta miksom interne konkurencije i jače korporativne kontrole a *ABB* je našao način da vodi kompleksan organizacioni posao na osnovu mesečnog sistema izveštavanja. Takav način izveštavanja nije postojao do početka osamdesetih godina i time se može objasniti i neuspeh matričnih organizacija iz sedamdesetih godina prošlog veka.

30 Npr.: Galbraith J.R., (2000), *Designing the global corporation*, Jossey-Bass, str. 10, 238-270.

31 Ashnekas R., Ulrich D., Jick T., Kerr S., (2002), *The Boundaryless Organization - Breaking the chains of organizational structure*, Jossey-Bass.

32 Đuričin D., Janošević S., (2006), *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 45.

33 Đuričin D., (2003), *Upravljanje pomoću projekata*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 155.

34 Parolini C., (1999), *The Value Net - A Tool for Competitive Strategy*, John Wiley & Sons

35 Ashkenas R., Ulrich D., Jick T., Kerr S., (2002), *The Boundaryless Organization - Breaking the chains of organizational structure*, Jossey-Bass, str. 2, xxiii-xxx.

36 Birkinshaw J., Hagstrom P., (2002), *The Flexible Firm - Capability Management in Network Organizations*, Oxford University Press, str. 199-200.

### 1.3. DEFINICIJA MREŽNE ORGANIZACIJE PREDUZEĆA

Mrežna organizacija se često opisuje kao hibrid između čisto tržišne i čisto hijerarhijske organizacije pri čemu se, takođe, često razlikuje interna i eksterna mrežna organizacija.<sup>37</sup>

Mrežna organizacija preduzeća može nastati kao rezultat prenošenja prava i odgovornosti sa prethodno značajnijeg hijerarhijskog nivoa na pojedine organizacione jedinice u okviru preduzeća ili kao rezultat dogovora ili ugovora dva (ili više) prethodno nezavisna preduzeća. Da li se međusobni odnosi podsistema definišu dogovorima ili ugovorima nije od značaja jer poslovni ljudi, uobičajeno, smatraju da je neki posao ugovoren onda kada se “pruži ruka”, nezavisno od toga da li je potpisan ugovor.

Raderford Hajes (*Rutherford Hayes*) je, prilikom demonstracije rada telefona krajem devetnaestog veka, rekao da ga biznismeni neće koristiti iako se, svakako, radi o čudesnom pronalasku, jer je verovao da se ljudi moraju sresti licem u lice da bi vodili značajne poslovne poduhvate.<sup>38</sup> Sličnu tezu da formalno-pravni aspekti poslovnih odnosa ne moraju opredeljavati način funkcionisanja tih odnosa izneo je 1993. i Branislav Pelević navodeći da se domaća preduzeća i njihovi inostrani kooperanti *de facto* ponašaju kao multinacionalna korporacija iako se *de jure* radi o nezavisnim poslovnim subjektima.<sup>39</sup>

Ako je organizacija nekog preduzeća mrežna, način njenog nastanka ne determiniše njenu budućnost, a u svakom slučaju novonastali organizacioni oblik je privremen. Porter je još 1980. godine uočio da se dešava da se preduzeće u fazi zrelosti vraća na centralizovane oblike organizacije (recentralizacija)<sup>40</sup> koji su, u fazi rasta i razvoja, napušteni u korist decentralizovane organizacije.

Čest je slučaj formiranja strateških alijansi, odnosno, na određeni način udruživanja dva preduzeća. Mnoga preduzeća pristupaju toj strateškoj opciji, najčešće u situacijama kada je druga alternativa oštar konkurentski sukob. Džon Konlon (*John Conlon*) i Melisa Đovanoli (*Melissa*

*Giovagnoli*) u knjizi “*The power of two*” navode kako preduzeća svih veličina mogu izgraditi strateške alijanse i kreirati nove poslovne mogućnosti.<sup>41</sup> Na osnovu iskustva iz obavljenih “transakcija” ovi autori objašnjavaju postupak i potencijalne prednosti povezivanja dve nezavisne organizacije, ali navode da se mogu pojaviti i problemi u komunikaciji i da se postupak mora sprovoditi pažljivo i proračunato. Prednosti povezivanja u “two” se uglavnom svode na sinergiju i na deljenje znanja. Cilj i osnovni kriterijum za donošenje odluke o “merdžeru” je povećanje ukupne vrednosti a ono se ne može ostvariti ako ukupan *cash-flow* ne bude veći nego što bi bio u odvojenim preduzećima.<sup>42</sup>

Razvoj komunikacionih tehnologija, kao što su telegraf i telefon, zajedno sa razvojem tehnologija vezanih za parne mašine i proizvodna postrojenja, železnice, automobile i druge transportne tehnologije omogućio je prelaz iz poljoprivredne u industrijsku eru a na sličan način sada deluju tehnološke inovacije kao što su Internet i širokopojasne mreže, WWW, URL, brauzeri, multimedijalni digitalni uređaji, bežične mreže i protokoli i Java i drugi objektno orijentisani programski jezici, s tim što te inovacije trasiraju put ka informacionoj eri.<sup>43</sup>

Te nove tehnologije omogućavaju da mrežni oblici organizacije mogu efikasno da funkcionišu, pre svega u onom aspektu funkcionisanja mreža koji se odnose na “protok” informacija. I ranije su postojali mrežni oblici organizacija ali oni sada mogu da funkcionišu drugačije. Kao što je već rečeno, mreže su sastavljene od nodova, veza ali i od protoka, pre svega, informacija između nodova. Ključ za efikasno funkcionisanje mreža je u tome da nodovi generišu resurse (lidere, članove, grupe, uputstva,..) a veze da generišu aktivnosti (sastanke, obuku, projekte,..).<sup>44</sup>

Mrežna organizacija preduzeća postoji:

- ako podsistemi u preduzeću imaju nezavisno upravljanje,
- ako su ciljevi podsistema usklađeni sa ciljevima celog preduzeća (sistema), i

37 Birkinshaw J., Hagstrom P., (2002), *The Flexible Firm - Capability Management in Network Organizations*, Oxford University Press, str. 8-9.

38 Applgate L.M., Austin R.D., McFarlan W.F., (2002), *Creating Business Advantage in the Information Age*, McGraw-Hill, str. 31.

39 Pelević B., (1993), *Teorija međunarodne strateške trgovine*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 279.

40 Porter M.E., (1980), *Competitive strategy*, The Free Press, str. 252.

41 Conlon K.J., Giovagnoli M., (1998), *The power of two*, Jossey-Bass.

42 D'Ambrosio D.A., Hodges S.D., (1991), *Principles of corporate finance*, McGraw-Hill, str. 375.

43 Applgate L.M., Austin R.D., McFarlan W.F., (2002), *Creating Business Advantage in the Information Age*, McGraw-Hill, str. 33-35.

44 [www.grdc.org/icm/network/node-link.html](http://www.grdc.org/icm/network/node-link.html)

- ako podsistemi nemaju puni poslovni suverenitet. Nema mrežne organizacije ukoliko podsistemi izvršavaju naloge a nebitno je da li su podsistemi posebna pravna lica ili obračunske jedinice u okviru jednog pravnog lica.

Mrežni oblik organizacije se može posmatrati i kao četvrti oblik organizacije, nakon malih grupa, centralizovanog i hijerarhijskog modela koji su se vezivali za nomadsku, poljoprivrednu i industrijsku eru. Mrežni oblik organizacije vezuje se za informacionu eru a svaki oblik organizacije je izgrađen na prethodnim oblicima i uključuje ih. Mrežni oblici organizacije u sebi mogu imati delove organizovane po hijerarhijskom modelu i, naravno, male grupe kojih ima u svim oblicima.

Osim tendencije pretvaranja hijerarhijskih formi organizacije velikih preduzeća u mrežne, može se uočiti i tendencija da se i sve veći broj malih, srednjih pa i velikih preduzeća (ili delova preduzeća), na različite načine uključuje u mrežno organizovana preduzeća koja deluju na regionalnom ili globalnom nivou. Ovo se odnosi, npr., na preduzeća koja posluju na nekom lokalnom tržištu i koja nakon umrežavanja mogu ostvarivati veće prinose, nezavisno da li će to biti po osnovu boljeg korišćenja resursa ili snižavanja troškova. Preduzeće čiji proizvodni pogoni rade u jednoj smeni, najčešće može bez značajnih investicija udvostručiti proizvodnju. Isto tako, preduzeće koje je razvilo sopstvene kanale za distribuciju svojih proizvoda (npr. kafe) do velikog broja maloprodajnih objekata, može ih koristiti i za druge proizvode koji se svakodnevno prodaju u takvim objektima.

#### **1.4. PROMENE U CILJEVIMA PREDUZEĆA I STRATEGIJI ZA NJIHOVO OSTVARIVANJE USLED INFORMATIZACIJE OKRUŽENJA – ODNOS PREMA MREŽAMA**

Piter Draker je još 1946. godine video velika preduzeća - korporacije i kao socijalne institucije.<sup>45</sup> On je uočio da društvo ne može da funkcioniše ako dolazi do nesklada između ekonomskih i socijalnih procesa i očekivao je da se taj odnos reši u okviru korporacija. Decenije koje su usledile nisu potvrdile ovu Drakerovu viziju a razlog je što, u

principu, za ostvarivanje dva posebna cilja potrebno je bar dva posebna instrumenta.

Korporacije se bave pitanjima socijalnog statusa radnika onoliko koliko ih obavezuje zakon i onoliko koliko im je finansijski isplativije da im obezbede određene nefinansijske beneficije. Sa druge strane, prema političkim organizacijama korporacije se u javnosti mogu postaviti kao da podržavaju određene politike i, čak, mogu i potrošiti određene iznose novca za te namene ali to je, najčešće, samo u okviru marketinških aktivnosti i stvaranja slike da su ciljevi kompanije usklađeni sa ciljevima te političke organizacije, odnosno, da će i ta politička organizacija podržavati poslovanje kompanije i u budućnosti.

Alfred Rapaport je u knjizi koja je namenjena preciziranju funkcije menadžera, a to je po njemu kreiranje vrednosti za akcionare, pisao o tome da na korporacije deluju pritisci iz okruženja (udruženja za zaštitu životne sredine, socijalni aktivisti, pokreti potrošača..) koji bi im zadali i druge zadatke, osim da kreiraju vrednost za akcionare u skladu sa zakonom i sa integritetom (moralom).<sup>46</sup>

Rapaport se, generalno, tome protivio navodeći argumente da menadžeri korporacija nemaju politički legitimitet i ekspertizu da odlučuju šta je u društvenom interesu, da je moguće izaći u susret zahtevima potrošača ali uz više cene, da je moguće ispunjavati eksterno nametnute zahteve po cenu nižih zarada ili nižih dividendi. On je naveo i da postoje oblasti, kao što je, npr., zaštita na radu gde je i interes korporacija da se ta aktivnost obavlja na način koji je i društveno poželjan ali i da ostvarivanje širih društvenih koristi, najčešće, predstavlja retoriku menadžera kojom pokušavaju da se opravdaju za lošije finansijske performanse.

To sve govori o tome da su preduzeća, naročito velika preduzeća, korporacije sve više izložena pritiscima od strane države, pojedinih delova društva, odnosno, određenih socijalnih grupa da prošire liste svojih ciljeva i prioriteta i na one koji ne bi bili predmet interesovanja akcionarskih društava. Ove organizacije su, često, organizovane kao mreže i koriste nove informacione tehnologije za svoje delovanje.

Preduzeća će morati da u određenoj meri proširuju listu svojih ciljeva određenim nefinansijskim ciljevima

<sup>45</sup> Drucker P.F., (2002), *A functioning society*, Transaction Publishers, str. 127-147.

<sup>46</sup> Rapaport A., (1998), *Creating shareholder value*, The Free Press, str. 5-6.

oko kojih će naći zajednički interes sa izabranim partnerima iz ne-poslovnog okruženja. Daniel Bel (*Daniel Bell*) je 1976. godine pisao da moto preduzeća sve više postaje društveno, odgovorno ponašanje, ili barem stvaranje imidža da se tako postupa.<sup>47</sup> Socijalno odgovorno ponašanje preduzeća je, ako ništa drugo, onda način da se izbegne direktan konflikt sa određenim socijalnim grupama organizovanim radi ostvarivanja određenih ciljeva jer je “borbeni” potencijal tih grupa danas mnogo snažniji zbog primene novih informacionih tehnologija i efikasnijih, mrežnih oblika organizacije. Ako neko preduzeće izabere da radi na “imidžu” socijalno odgovornog preduzeća, bez stvarnih dostignuća u tom domenu, onda će to imati kontra-efekat, npr., ukoliko iskaže lažnu brigu za probleme nezaposlenosti, recikliranja otpada, platnog bilansa i dr.

Čak i koncepcije Adama Smita o delovanju nevidljive ruke tržišta, gde se govori o tome da preduzeća u slobodnim uslovima jure za svojim interesom, zapravo govore o tome da je taj mehanizam najbolji za društvo jer se time postižu najbolji rezultati u domenu efikasnog iskorišćenja resursa i optimalnih efekata za kupce.

Ako ne gledaju šta se dešava izvan ograde, preduzeća rizikuju da se nađu u neprijateljskom okruženju što im može naneti veću štetu nego da utroše određeno vreme i resurse u nešto što može biti od koristi za okruženje. U preduzećima postoje velike mogućnosti da se iniciraju i realizuju potpuno nove ideje i projekti i to može biti u okviru ukupnih marketinških aktivnosti preduzeća, ali je neophodno da postoji volja i znanje da se stvarno nešto postigne. Često se u okviru marketinških aktivnosti koriste trikovi sa kumulativne liste marketinških trikova koje je neko već “uspešno” koristio, npr., daju se lažni oglasi za zapošljavanje da bi se pokazalo da je preduzeće u fazi prosperiteta i da vodi računa o zapošljavanju školovanih radnika, ili se naglašava “domaći” karakter preduzeća a sve to ne može imati pozitivan efekat, osim u vrlo kratkom roku.

Širenje liste ciljeva preduzeća postaje polje u kome znanje i kreativnost u formulisanju i realizaciji tih ciljeva mogu preduzeću ostvariti nove perspektive razvoja, nove partnere, “ugrađenost” u društvo i, naročito, bolji status.

Džoel Podolni je analizirajući funkcionisanje kon-

kurencije na tržištu uočio da je važan faktor za uspeh i opstanak na tržištu dostignuti “status” koji je imanentan svakom učesniku na tržištu i zaključio je da za dostizanje željenog statusa preduzećima nisu dovoljne samo izuzetne performanse u prošlosti i kvalitet proizvoda već je neophodno upravljati socijalnim i kulturnim signalima koji se emituju u okruženje.<sup>48</sup> Status se može obezbediti i uključivanjem u mrežno organizovano preduzeće koje ga već poseduje. Na kraju svoje knjige o statusnom redu na tržištu Podolni zaključuje da model istraživanja zasnovan na statusu može biti polazna tačka za dalja sociološka istraživanja tržišta, kao i za rešavanje dva fundamentalna problema reda, koja je definisao Džon Elster (*John Elster*) u knjizi *The Cement of Society* (1989), a to su problem kooperacije i problem predviđanja.<sup>49</sup>

Usklađenost ciljeva preduzeća i društva je potrebna da ne bi došlo do otvorenih sukoba koji uvek nose neizvesne posledice. Do takvog scenarija može doći ne samo zbog direktno suprotostavljenih ciljeva nego i zbog nerazumevanja i ignorisanja problema koji se javljaju u funkcionisanju i preduzeća i društva. Kao što društvo ne može da funkcionise kao društvo dok ne da pojedincima socijalni status i funkciju (Piter Draker) isto tako i preduzeća moraju imati status i funkciju u okviru društva.

Širenje liste ciljeva preduzeća, odnosno, kreiranje takve liste ciljeva koja će uskladiti težnje akcionara, menadžera i okruženja postaje osnovni oslonac opstanka i razvoja preduzeća.

## 1.5. PROMENE U ORGANIZACIJI RADI IMPLEMENTACIJE NOVE STRATEGIJE OSTVARIVANJA CILJEVA

Usled značajnih promena u okruženju preduzeća, mora doći i do promena u funkcionisanju preduzeća, pre svega sa stanovišta ciljeva i strategije za njihovo ostvarenje. Aktivnosti prilagođavanja preduzeća na nove uslove u velikom broju slučajeva zahtevaju i organizacione promene radi implementacije nove strategije ostvarivanja ciljeva.

Tehnološke promene i smanjenje barijera za poslovanje, naročito multinacionalnih kompanija, na globalnom nivou dovodi do jačanja konkurencije i na lokalnim

47 Radojković M., Miletić M., (2005), *Komuniciranje, mediji i društvo*, Stylos, str. 22.

48 Podolny J., (2005), *Status Signals*, Princeton University Press.

49 Podolny J., (2005), *Status Signals*, Princeton University Press, str. 265.

i regionalnim nivoima i zahteva reakciju da bi preduzeća opstala i razvijala se. Kupci imaju sve veću mogućnost izbora i to što oni žele i onda kada to žele mora im se obezbediti ukoliko se želi opstati na tržištu. To važi i za najveće svetske kompanije koje deluju na globalnom nivou. Tako je, npr., *Coca-Cola* pokušala da svom napitku promeni ukus, koji se po tajnoj formuli proizvodio skoro čitav vek, ali nije uspela jer su se tome protivili oni kupci koji su navikli na stari, standardni ukus pa se stvar završila tako da se danas prodaje više različitih vrsta koka-kole. Projekat promene ukusa koka-kole započeo je kao pokušaj da se neutrališe značajno povećanje tržišnog učešća kompanije *PepsiCo* bazirano na činjenici da se potrošačima više sviđa ukus pepsija nego koka-kole, ali je kasnije pod pritiskom organizovanih grupa ljubitelja starog ukusa, uključujući i demonstracije, evoluirao u obogaćivanje asortimana novim napicima koji su se plasirali u okviru istog marketinškog imena.

Preduzeća koja isporučuju proizvode i uslugu u kraćem roku nego konkurenti će imati prednost, što znači da nema *lag time* između identifikacije i zadovoljenja potreba kupaca.<sup>50</sup> Jedna od poznatijih izjava Vejna Kaloveja govori o tome da ništa neće um bolje fokusirati od činjenice da na vidiku postoji konkurent koji želi da druge konkurente da "očisti" sa mape i zato je deo njegove strategije bilo momentalno korišćenje svih šansi da bi se ostvario rast prihoda od najmanje 15%. Ovakva strategija dovela je do toga da *PepsiCo* ima nepovoljnije pokazatelje odnosa prihoda i profita nego konkurenti *Coca-Cola* i *McDonalds* čiji je fokus bio na specijalizaciji u jednoj vrsti biznisa a ne razvijanje tri vrste biznisa na svetskom nivou kao što je to bio slučaj sa kompanijom *PepsiCo*.

Mrežni oblik organizacije u sebi nosi mogućnost da se potencijali ljudi koji imaju određena ovlašćenja u preduzeću bolje iskoriste. Ako ljudi dobiju šansu da naprave nešto što prevazilazi puko izvršavanje nećijih naloga, onda se može desiti da će svom snagom pokušati tu šansu da iskoriste. Naravno, u organizacijama je značajno manji broj kreativnih ljudi koji imaju kapacitete i želju da stvore neku vrednost od onih koji žele da obavljaju rutinske poslove

ili da napreduju u hijerarhiji da bi drugima davali naloge koje su dobili od svojih pretpostavljenih.

U hijerarhijskim organizacijama se često može uočiti pojava da neko ko ume i hoće da radi svoj posao bude dugo zadržavan na istom poslu dok oni koji ne umeju to da rade, bivaju unapređeni i brže napreduju u hijerarhiji te organizacije. Isto tako, u hijerarhijama se može uočiti pojava da pojedinac, što zauzima više mesto na hijerarhijskoj lestivici, zapravo je sve manji u odnosu na onoga ko je iznad njega. U jednoj od filmskih ekranizacija Kleopatre Marko Antonije se Kleopatri predstavio kao zapovednik cezareve konjice na šta je ona odgovarila: "Znači, Cezarov sluga". Vrlo je verovatno da je Cezar stvarno smatrao zapovednika konjice svojim slugom ali zapovednik konjice teško da je na takav način mogao posmatrati komandate vojnih jedinica kojima je bio nadređen.

Naravno da u funkcionisanju različitih organizacija postoje pojave "nepravde" prema vrednim pojedincima ili napredovanja zbog "loših" osobina, kao i da će to uvek postojati, ali svrha ovih napomena je u tome da se ukaže na mogućnost da se na nivou celog preduzeća postigne bolji rezultat poslovanja ako se na određene pozicije postave sposobni i motivisani pojedinci. Takvi pojedinci, najčešće, nemaju mnogo takvih prilika u životu i često su spremni da pruže svoj maksimum, nezavisno od izvesnosti novčane nagrade. Sa druge strane, poslodavci često koriste tu činjenicu da ljudi nemaju mnogo prilika da se iskažu i učestvuju u nekim "važnijim" projektima pa im, praktično, kao deo naknade za rad nude i činjenicu da će učestvovati u takvim projektima kao i da će moći da iskažu svoje sposobnosti.

Jedno od novih pravila za novu ekonomiju koje je formulisao Kevin Keli govori o tome da pružanje šansi treba da zameni efikasnost. On smatra da, čak i po cenu da neko kome je pružena šansa ne bude efikasan u poslovanju, treba pružati šanse ljudima jer se tu nalaze najvredniji izvori vrednosti za preduzeće.

Kreiranje mrežnog oblika organizacije podrazumeva da se u jednom trenutku određeni organizacioni delovi preduzeća, za koje je moguće uraditi poseban bilans uspeha i bilans stanja, počnu posmatrati kao podsistemi koji imaju nezavisno upravljanje i čiji su ciljevi usklađeni sa ciljevima celog mrežno organizovanog preduzeća.

50 Kimmel P., Coffiner B., (2007), *The Changing Nature Of the Organization*, [www.cornel.edu](http://www.cornel.edu).

To nezavisno upravljanje znači postojanje menadžera koji će samostalno donositi odluke i izveštavati menadžera celog preduzeća o ostvarenom prinosu na kapital i ostvarivanju drugih ciljeva. Ti podsistemi angažuju određena sredstva, prave biznis planove i izveštaje o poslovanju po zajednički usvojenoj metodologiji kako bi se moglo vršiti agregiranje na nivo celog preduzeća. Sa druge strane jedan broj organizacionih delova (administracija, obezbeđenje, infrastruktura,..) nema zadatak uvećavanja kapitala već obavljanja određenih poslova potrebnih svim podsistemima preduzeća uz što je moguće niže troškove.

Novе informacione tehnologije omogućavaju da se mnoge stvari u biznisu odigravaju mnogo brže nego ranije. Brzina difuzije inovacija se, takođe, povećava a inovacije postaju imperativ. Strateške konkurentne prednosti koje su često rezultat višedecenijskog napora i investiranja ne mogu se u novim uslovima toliko dugo eksploatisati kao što je to bio slučaj u sedamdesetim i osamdesetim godinama prošlog veka.

Brzina širenja inovacija u okviru preduzeća koje posluju na regionalnom ili globalnom nivou može biti gotovo trenutna. Ako, npr., preduzeće koje u Srbiji proizvodi građevinski materijal pronade tehnološki postupak koji će mu omogućiti da se diferencira u kvalitetu u odnosu na druge domaće konkurente i ako to preduzeće posluje u okviru grupe od dvadesetak sličnih preduzeća raspoređenih po celoj Evropi, onda i ta druga preduzeća, brzo i skoro besplatno, mogu primeniti tu inovaciju i, u određenom roku, eksploatisati tu stratešku konkurentsku prednost.

Opcija umrežavanja, naročito za preduzeća koja su brzim rastom dostigla značajno tržišno učešće na nekom lokalnom tržištu gotovo da nema alternativu jer je teško ostvarivo da se u dužem roku samostalno mogu efikasno inovirati tehničko-tehnološki procesi. Naravno, pitanje je momenta kada je optimalno za neko preduzeće da postane deo većeg mrežno organizovanog preduzeća, pod kojim uslovima (ceni) i u kojoj meri će se preduzeće odreći dela svoj poslovnog suvereniteta.

Iz tih razloga, jedna od oblasti koja treba stalno da bude u fokusu menadžera je i tržišna vrednost preduzeća a čak i bez te opcije, uvek može da bude otvorena mogućnost prodaje akcija ili nekog organizacionog dela.

Prethodni uslov za razmišljanje o reagovanju i vrsti reakcije je da se uporede proklamovani ciljevi i ostvarenja, odnosno, pre svega da se uporedi ostvarenje pojedinačnih nefinansijskih (kvantitativno ili kvalitativno iskazanih) delova poslovnog plana i ostvareno uvećanje kapitala sa planiranim veličinama.

Poslovni planovi se sastoje od nefinansijskih i finansijskih ciljeva i elemenata. Nefinansijski ciljevi se razlikuju za svaki poslovni plan a osnovni finansijski cilj, a to je maksimalno uvećanje kapitala je zajednički za sve poslovne planove. Merenje ostvarenja pojedinačnih nefinansijskih delova poslovnih planova je, po svojoj suštini, parcijalnog karaktera ali ovi ciljevi u informatičkom društvu sve više dobijaju na značaju i postaju dominantni u odnosu na finansijske ciljeve. Između ostalog, aktivnosti prodaje su sve više usmerene na to da se ispunjavaju želje kupaca i cene se određuju prema kriterijumu poželjnosti proizvoda a ne po troškovnom principu.

Finansijski ciljevi su deo ukupne liste ciljeva svakog preduzeća i to obavezan deo, ali deo koji suštinski ne određuje način na koji preduzeće kao sistem funkcioniše. To još više dolazi do izražaja kada, u procesima informatizacije društva, dolazi do promene perspektive gde se od racionalnih ciljeva prelazi na svrshishodne ciljeve. Nefinansijski ciljevi se ne mogu uvek kvantifikovati, ne mogu se ponderisati i agregirati na egzaktn način i, što je najvažnije, ne mogu se standardizovati i unifikovati već se određuje jedinstvena kombinacija ciljeva za svaki sistem koja je, uz to, i promenljiva u vremenu. Lista ciljeva ne može biti ista, pa ni slična, za preduzeće koje autobusima prevozi putnike i za televizijsku stanicu.

Sa druge strane, ostvarena stopa uvećanja kapitala predstavlja najbolju meru, ne samo ostvarenja finansijskog dela poslovnog plana, već i ukupne poslovne aktivnosti preduzeća u određenom periodu.<sup>51</sup>

Kao što je već rečeno, svako preduzeće treba da ima strategiju (pisanu ili implicitnu) ostvarivanja ciljeva koji se određuju heuristički, organizaciju dizajniranu radi implementacije strategije, godišnji biznis plan i sistem izveštavanja koji menadžerima i akcionarima treba da omogući informacije da li je ono što se dešava u skladu sa očekivanjima.

51 Mrda N., (2000), *Merenje ostvarenja poslovnih planova u izrazito promenljivoj okruženju*, Ekonomika preduzeća, Beograd, str. 62-67.

Danas je moguće u realnom vremenu sagledati stanje svih relevantnih poslovnih parametara u skoro svakom preduzeću, nezavisno od njegove veličine. Sistemi evidentiranja poslovnih promena na mestima njihovog nastanka su uglavnom takvi da omogućavaju da se u većini velikih i srednjih preduzeća u informacionim sistemima nalaze ažurni podaci o svemu onome što se desilo u preduzeću.

Činjenica da je moguće svakog dana sagledati stanje svih relevantnih, a pre svega finansijskih parametara poslovanja ne znači da to treba i raditi. U najvećem broju slučajeva, dovoljno je, i optimalno, svakog meseca razmotriti ono što se desilo u prethodnom mesecu i uporediti sa godišnjim biznis planom (mesečno i kumulativno od početka godine). U tom smislu se čini da je pristup *ABB*-a iz 1988. godine, da se jednom mesečno izrade bilansi uspeha i bilansi stanja za sve delove kompanije, izdržao probu vremena i pokazao se aktuelnim i danas.

Da bi se moglo reagovati a naročito da bi se moglo brzo reagovati moraju se prethodno formulisati zadaci i to na osnovu ciljeva. Reakcije, odnosno, upravljačka dejstva podrazumevaju korektivne akcije na ostvarivanju zadataka i ciljeva ukoliko se uoče odstupanja od planova ali isto tako mogu biti usmerene i na izmene biznis planova, organizacije, strategije i ciljeva. Prvo se mogu promeniti biznis planovi, npr., nema razloga da se u mesecu junu radi na osnovu planova definisanih u prethodnom novembru kada je moguće do 20. maja izvršiti inoviranje biznis plana za period jun-avgust na osnovu analize ostvarenja biznis plana za period januar-april kao i na osnovu novih informacija iz okruženja. Mogu se vršiti i promene u organizaciji ukoliko se uoče problemi u funkcionisanju a isto tako i ciljevi. Svrishodno određivanje ciljeva, samo po sebi, podrazumeva i mogućnost promene ciljeva i akcija, i to na osnovu kontinuiranog praćenja rezultata, jer se svrha može menjati, dok su racionalni ciljevi nedvosmisleni i nepromenljivi. Isto tako fleksibilnost u delovanju nakon definisanja ciljeva, strategija i planova omogućava eliminisanje neefikasnih aktivnosti, promenu pravca ako se utvrdi da postojeći ne vodi nikud, korekciju grešaka i sl.

## ZAKLJUČAK

Mrežna organizacija preduzeća postoji:

- ako podsistemi u preduzeću imaju nezavisno upravljanje,
- ako su ciljevi podistema usklađeni sa ciljevima celog preduzeća (sistema), i
- ako podsistemi nemaju puni poslovni suverenitet.

Preduzeća su otvoreni i složeni sistemi koji teže ostvarivanju grupe ciljeva koji su promenljivi u vremenu. U lancu osnivači - ciljevi - menadžeri - strategija - organizacija - plan - izvršenje plana, definisanje organizacije, odnosno, prava i obaveza svih organizacionih delova (podistema) najviše utiče na to kako će preduzeće funkcionisati.

Mrežna organizacija preduzeća može nastati kao rezultat prenošenja prava i odgovornosti sa prethodno značajnijeg hijerarhijskog nivoa na pojedine organizacione jedinice u okviru preduzeća ili kao rezultat dogovora ili ugovora dva (ili više) prethodno nezavisna preduzeća. Mrežne organizacije deluju na osnovu dogovora najmanje dva učesnika, a osnovu funkcionisanja čini protok informacija između podistema.

Nove tehnologije omogućavaju da mrežni oblici organizacije mogu efikasno da funkcionišu, pre svega, u onom aspektu funkcionisanja mreža koji se odnose na "protok" informacija. Mreže su sastavljene od nodova, veza, ali, pre svega, od protoka informacija između nodova.

Mrežni oblici organizacije omogućavaju i da se bolje iskoriste potencijali većeg broja članova tih organizacija u domenu tekućeg upravljanja, kao i inoviranja i širenja liste ciljeva podistema, a samim tim i preduzeća. Mogućnost da se na više mesta donose odluke utiče, ne samo na to da se koriste potencijali većeg broja ljudi da analiziraju i proizvode informacije, nego se omogućava i brže reagovanje na promene (nove informacije) u okruženju.

Tendencija transformacije prethodnih oblika organizacije u mrežne može se uočiti u preduzećima, ali i u socijalnim organizacijama i institucijama društva, pri čemu dolazi do sve veće sličnosti organizacionih rešenja u ekonomskim i društvenim organizacijama. I ekonomske i društvene organizacije sve više proizvode informacije i, takodje, koriste informacije kao osnovno sredstvo upravljanja.

Zajedničko delovanje preduzeća i većeg broja pojed-



naca, npr., na uređivanju Wikipedije, ili način na koji proizvođači lekova saradjuju sa državnim (javnim) zdravstvenim institucijama nije ništa drugo nego postojanje mrežnog oblika organizacije u sistemu koji obuhvata raznorodne elemente (pod sisteme).

Razvoj i primena novih informacionih tehnologija u drugoj polovini prošlog veka omogućili su da se, sa jedne strane, ljudi sve više bave procesiranjem informacija i da otpočne proces stvaranja informatičkog društva i, sa druge strane, stvorili su tehnološke mogućnosti da mrežno organizovana preduzeća koriste interne komunikacione kanale za protok informacija u cilju efikasnog upravljanja celim sistemom. Pri tome Internet je osnovni medij za protok informacija u mrežno organizovanim preduzećima.

Mrežno organizovana preduzeća se mogu posmatrati i kao društva u malom, a ne samo kao mašine za uvećavanje uloženog novca, nezavisno da li na formiranje njihovih ciljeva utiču osnivači ili okruženje. Treća Alstajnova metafora, u kojoj se mrežne organizacije posmatraju kao društvo, odnosi se na to da je ostvarivanje ekonomskih ciljeva uvek povezano i sa ne-ekonomskim ciljevima, da organizacijama uvek upravljaju ljudi sa svojim posebnim ciljevima, kao i da se ekonomske aktivnosti odvijaju u širem socijalnom okruženju, društvu u kome se odvijaju brojne responsivne ljudske reakcije.

U preduzećima postoje velike mogućnosti da se iniciraju i realizuju potpuno nove ideje i projekti. Širenje liste ciljeva postaje polje u kome znanje i kreativnost u formisanju i realizaciji tih ciljeva mogu preduzeću ostvariti nove perspektive razvoja, nove partnere, "ugrađenost" u društvo i, naročito, bolji status. Usklađenost ciljeva preduzeća i društva je potrebna da ne bi došlo do otvorenih sukoba koji uvek nose neizvesne posledice.

Usled povećanja proizvodnje i protoka informacija izmedju različitih vrsta organizacija dolazi do njihove saradnje, usaglašavanja ciljeva, povezivanja i preplitanja, sve do nastanka neke nove mrežne organizacije čije funkcionisanje, pre svega, zavisi od protoka informacija. Aktivnosti na uskladjivanju, a zatim i na ostvarivanju usaglašenih ciljeva preduzeća i društvenih organizacija, mogu imati za posledicu stvaranje novih organizacionih formi koje će, zapravo, biti njihova simbioza.

## LITERATURA

1. Mrdja N., (2008), "Informatičko društvo i mrežna organizacija preduzeća", (doktorska disertacija, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Beogradu.
2. Podolny J.M., Page K.L., (1998), *Network Forms of Organization*, *Annual Review of Sociology*.
3. Drucker P.F., (2002), *A functioning society*, Transaction Publishers.
4. Roberts A., (2005), *Strategic Risk Management*, , Edinburgh Business School.
5. Sporher J., (2006), *Education for Service Innovation*, IBM, National Academy of Science: Washington, April 18, 2006.
6. Štambuk V., (2005), *Informatika i Internet*, Fakultet političkih nauka, Beograd.
7. Blomfield P.B., Coombs R., Knights D., Littler D., (2001), *Information Technology and Organizations - Strategies, Networks and Integration*, Oxford University Press.
8. Applgate LM., Austin R.D., McFarlan W.F., (2003), *Corporate information strategy and Management*, McGraw-Hill.
9. Štambuk V., (2005), *Informatika i Internet*, Fakultet političkih nauka, Beograd.
10. Ulrich D., Kerr S., Ashkenas R., (2001), *GE Work-out*, McGraw-Hill.
11. Nolan R.L., Croson D.C., (1995), *Creative Destruction -A Six-Stage Process for Transforming the Organization*, Harward Business School Press.
12. Pettigrew A., *Innovative Forms or Organiing and Company Performance: What and How*, University of Bath.
13. Applgate LM., Schlesinger L.A., Votroubek D., (1994), *PepsiCo: A View from the Corporate Office*, Harwarad Business Review, May 1. 1994.
14. Nagurney A., (2002), *Network Economics: An Introduction*, Isenberg School of Management, University of Massachusetts.
15. Castels M., Himanen P., (1980), *The Information Society and the Welfare State - The Finnish Model*, Oxford University Press.
16. Galbraith J., Downey D., Kates A., (2002), *Designing dynamic organizations*, Amacom.
17. Galbraith J.R., (2002), *Designing organizations*, Jossey-Bass.
18. Galbraith J.R., (2000), *Designing the global corporation*, Jossey-Bass.
19. Ashnekas R., Ulrich D., Jick T., Kerr S., (2002), *The Boundaryless Organization - Breaking the chains of organizational structure*, Jossey-Bass.
20. Đuričin D., Janošević S., (2006), *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd.
21. Đuričin D., (2003), *Upravljanje pomoću projekata*, Ekonomski fakultet, Beograd.
22. Parolini C., (1999), *The Value Net - A Tool for Competitive Strategy*, John Wiley & Sons
23. Birkinshaw J., Hagstrom P., (2002), *The Flexible Firm - Capability Management in Network Organizations*, Oxford University Press, str. 199-200.

## EKONOMIKA PREDUZEĆA

24. Applgate LM., Austin R.D., McFarlan W.F., (2002), *Creating Business Advantage in the Information Age*, McGraw-Hill.
25. Pelević B., (1993), *Teorija međunarodne strateške trgovine*, Ekonomski fakultet, Beograd.
26. Porter M.E., (1980), *Competitive strategy*, The Free Press.
27. Conlon K.J., Giovagnoli M., (1998), *The power of two*, Jossey-Bass.
28. D'Ambrosio D.A., Hodges S.D., (1991), *Principles of corporate finance*, McGraw-Hill.
29. [www.grdc.org/icm/network/node-link.html](http://www.grdc.org/icm/network/node-link.html)
30. Drucker P.F., (2002), *A functioning society*, Transaction Publishers.
31. Rappaport A., (1998), *Creating shareholder value*, The Free Press.
32. Radojković M., Miletić M., (2005), *Komuniciranje, mediji i društvo*, Stylos.
33. Podolny J., (2005), *Status Signals*, Princeton University Press.
34. Krimmel P., Coffiner B., (2007), *The Changing Nature Of the Organization*, [www.cornel.edu](http://www.cornel.edu).
35. Mrđa N., (2000), *Merenje ostvarenja poslovnih planova u izrazito promenljivom okruženju*, Ekonomika preduzeća, Beograd.



### **Mrdja Nebojša**

Diplomirao i magistrirao ("Finansijska analiza u upravljanju projektima") na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu. U periodu 1989-2009 učestvovao, kao član tima za finansijske aspekte ili kao rukovodilac, u više od 300 konsultantskih projekata. Od 2004. godine radi na Fakultetu političkih nauka Univerziteta u Beogradu gde je angažovan na predmetima koji se bave Informatikom i Internetom. Doktorirao na Fakultetu političkih nauka 2008. godine na temu: "Informatičko društvo i mrežna organizacija preduzeća".

# MARKIRANJE USLUŽNE PONUDE

**Radoslav Senić**  
**Vladimir Senić**

Ekonomski fakultet u Kragujevcu

## BRANDING OF A SERVICE OFFER

### Apstrakt\*

Postoji prirodna sklonost ljudi u marketingu da markiranje povezuju samo sa fizičkim proizvodima. Međutim, markiranje je isto tako relevantno i za usluge. Neopipljivost usluge ne mora da znači da je stvaranje marke manje pogodno ili važno za usluge nego za fizička dobra, već samo da se njegova primena u nekom pogledu razlikuje. Razvoj marke je veoma važan u uslugama, imajući u vidu prisutnu teškoću u diferenciranju proizvoda kojima nedostaju fizičke razlike i intenzivnu konkurenciju na tržištima usluga. U radu se posle razmatranja pojma i uloge marke i posebno marke usluga, razmatraju posebnosti usluga i razlike koje postoje između maraka proizvoda i maraka usluga.

**Ključne reči** – *usluga, marka, marka usluga, definisanje marke usluge, upravljanje markom usluga*

### Abstract

There is a natural inclination of people in marketing to associate branding exclusively to physical products. However, branding is just as relevant for services. Intangibility of services doesn't necessarily imply that creating a brand is less suitable or less important for services in comparison to physical products, but only that the approach being used differs in some aspects. Having in mind that it is difficult to differentiate services which lack physical differences on the one hand and the growing competition in the service markets on the other hand, it becomes evident that brand development is quite significant for services. The paper commences with an examination of concept and role of a brand, in particular of a service brand, then it discusses service characteristics, followed by the differences that exist between product and service brands.

**Key words** – *service, brand, service brand, defining service brand, managing service brand*

## 1 POJAM I ZNAČAJ MARKIRANJA USLUGA

Marke određuju naš život. One sve više i više postaju strategijski zadatak u svim granama delatnosti i za preduzeća svih veličina. Markiranje je u srcu strategije marketinga i nastoji da zaštiti kompaniju od žestoke konkurencije na tržištu manje ili više standardizovane ponude proizvoda i usluga. Diferenciranjem svoje ponude i dajući joj unikatnu vrednost, kompanija uprošćava potrošačeve izbore na tržištima koja su inače pretrpana sa sličnim proizvodima i uslugama. Markiranje je jedno od najznačajnijih pitanja u oblikovanju uslužne ponude, „kamen temeljac marketinga usluga za XXI vek” [1]. Neki ističu da XXI vek postaje vek marke. U budućnosti marka će biti najvažniji kapital preduzeća. „Marke su parne mašine postindustrijskog društva, istinski kapital društva znanja. Marke su bogovi potrošačkog društva, vrlo su moćne i teško obuhvatljive” [2]. Pre jednog veka, tačnije 1900. godine, John Stuart, predsednik Quakera, proizvođača prehrambenih proizvoda, znajući vrednost marke, rekao je: „Kada se ova firma bude delila, daću vam zemlju i zgrade, a ja ću uzeti marke i zaštitne znakove i pritom ću bolje proći”. Ekonomski značaj marke ogleda se u njenoj finansijskoj vrednosti. Već odavno vrednost marke prevazilazi čvrstu vrednost preduzeća. Neke firme se sastoje više od 90% iz marke. Samo deset najvrednijih maraka sveta su, prema Interbrandu, u 2008. godini skupa vredele oko 425 mili-

\* Rad je raden u okviru projekta „Menadžment u savremenim uslovima - teorija i praksa”, koji finansira Ekonomski fakultet u Kragujevcu.

jardi dolara. Širom sveta se u svakoj sekundi kupi 12.000 proizvoda Coca-Cole i zato je ona najvrednija globalna marka sa 66,7 milijardi dolara u 2008. godini. Nokia, na poziciji 5, sa 35,9 milijardi dolara se nalazi iznad vrednosti njene fabrike. A svako od 38 miliona ljudi, koji svakodnevno naručuju hamburger kod McDonald'sa (pozicija 8), bi morao da dodatno investira oko 800 dolara da bi sa sobom mogao da ponese marku koja je vredna preko 31 milijardu dolara [3].

Ova igra cifara iz pomenutog rangiranja Interbranda, po pravilu, nema neku stvarnu funkciju, izuzev očiglednog poređenja, ali bi menadžer mogao biti veoma zainteresovan za tako nešto, posebno ako se imaju u vidu fuzije, gde marke - po pravilu - dižu cene do astronomskih visina. Odabrani primeri pojašnjavaju posebnu poziciju marke, naročito u domenu potrošnih dobara. Nestlé je, na primer, kupio marku Perrier za okruglo 2,5 milijardi evra, iako sama mineralna voda nije raspolagala sa bilo kakvim izuzetnim svojstvima. Phillip Morris (danas Altria) je opet kupio Kraft za 12,9 milijardi US\$, što je šest puta više od knjigovodstvene vrednosti kompanije. Razlika u ceni je, očigledno, bio trošak reči „Kraft”. Kupovinom „Krafta”, ogromna vrednost pripisana je nečemu što je ranije bilo apstraktno i nekvantificirajuće - imenu marke. Samo za marke Jacobs, Suchard, Milka, Toblerone, Miracel Whip i Philadelphia plaćeno je 11,6 milijardi US\$. Interbrew je prilikom preuzimanja Bek'sa platio 2 milijarde evra, mada su postrojenja pivare bila vredna manje od 500 miliona evra [4].

Sa stvaranjem, upravljanjem i delovanjem marke danas se ne bave samo ekonomisti, nego teoretičari i praktičari iz oblasti komunikacija, sociolozi, psiholozi i neuro-biolozi. Od 2000. godine do danas objavljeno je na desetine hiljada publikacija na temu marke. Čak bi se moglo reći da bez proizvoda ili usluge sa markom nema marketinga: marketing znači stvaranje marke. „Proizvod je nešto što se stvara u fabrici; marka je nešto što kupuju kupci. Proizvod se može kopirati od konkurenata; marka je jedinstvena. Proizvod može brzo da zastari; uspešna marka je večita” [5]. Proizvodi se prave u fabrici, dok se marke kreiraju u mislima potrošača. Marke egzistiraju samo u glavama ljudi. Marka je vezivanje ljudi za neki proizvod ili uslugu. Marka nastaje onda, kada više ljudi stvori istu

predstavu o nečemu. Proizvod je u ambalaži, marka je u mozgu. Proizvod je stvar, marka je nešto što postoji samo u mislima. Proizvod ne vezuje kupce, nego marka. Proizvod je radna strana marke – marka je personalna strana proizvoda. Kako kaže Pepels [6], marke su „vizit-karte” njihovih korisnika. Ljudi danas žive u „brandspace”, njihova pripadnost određenoj grupi nije više etnički uslovljena, oni su sve više „zajednice po marki”.

Marke su uspešna i moćna sredstva za diferenciranje ponude preduzeća od njegovih konkurenata. One pomažu preduzećima da se suprotstave povećanom namnožavanju sličnih proizvoda i usluga. Dok se proizvodi ili usluge mogu lako imitirati, marke ne mogu. Ponekad marka može biti jedini pravi diferencijator u veoma kompleksnom okruženju. Marka je jedno od sredstava koje može da probije zagušenost u komunikaciji i omogući kompaniji da je uoče i čuju potencijalni kupci. Visok rizik koji je prisutan u današnjem sve kompleksnijem svetu može se umanjiti putem stvaranja snažne marke i marke u koju se može imati puno poverenje. Marke smanjuju rizik, jer prenose određenu sliku o tome kakav je proizvod, usluga ili kompanija. Naravno, ovo je tačno samo pod uslovom ako kompanija uspeva u kontinualnom ispunjavanju obećanja njene marke.

Markiranje igra specijalnu ulogu kod uslužnih firmi, jer snažne marke povećavaju poverenje kupaca u nevidljivu kupovinu. One omogućavaju kupcima da bolje vizuelno prikažu i shvate neopipljive proizvode. One smanjuju novčane, društvene ili sigurnosne rizike kupca koji su prisutni pri kupovini usluge, a koje je teško oceniti pre kupovine. Uprkos značaja markiranja usluga, marka usluga je tek početkom 1980-ih godina otkrivena kao uspešan instrument profiliranja u odnosu na konkurente.

Značaj uslužnih maraka u novije vreme raste. Kao uzroci za to smatraju se različite centralne tendencije: generalni rast klasičnih usluga i neophodno diferenciranje u odnosu na konkurenciju putem stvaranja uslužne marke, nastanak novih uslužnih tržišta i porast učešća usluga kod materijalnih dobara.

Rastući i veliki značaj uslužnih maraka pokazuje se izrazito po različitim indikatorima: učešću uslužnih maraka u ukupnom broju maraka koje su registrovane kod zavoda za patente i marke, vrednošću maraka koje ostva-

ruju uslužne marke i izdacima za propagandu uslužnih maraka. Kao dodatni indikator na strani potrošača može se navesti relevantnost globalnih maraka [7].

Statistika Nemačkog zavoda za patente i marke (Deutschen Patent- und Markenamtes – DPMA) iz Min-hena, na primer, pokazuje stalno **rastuće učešće uslužnih maraka u ukupnom broju prijavljenih maraka**: od 19,58% u 1995. godini na 45,85 u 2006. godini. Kao što se vidi, za nešto više od 10 godina, učešće uslužnih maraka u ukupnom broju maraka je više nego duplirano. Ako se uzme za poređenje period od 1998. do 2007. godine, onda je porast uslužnih maraka nešto sporiji, ali i dalje značajan. Preduzeća u Nemačkoj su u 2007. godini prijavila 76.165 nacionalnih maraka. Od toga je u oblasti usluga prijavljeno 36.082 marke ili 47,37%, skoro polovina od ukupno prijavljenog broja. U 1998. godini je bilo prijavljeno ukupno 68.610 maraka, od toga 25.083 marke ili 36,56% iz domena usluga. Za proteklih 10 godina, broj prijavljenih maraka uslužnih preduzeća porastao je za 11.000. Porast prijava nacionalnih maraka u proteklih godinama se, stoga, može svesti, pre svega, na porast u domenu maraka usluga, pri čemu se posebno važna uloga može pripisati prijavi maraka u trgovinskim preduzećima, kao i prijavi maraka u uslužnim aktivnostima u slobodnom vremenu (sport, zabava), ali i u oblasti propagande i vođenja poslova, naučnim/tehnološkim uslugama i osiguranju. Listu preduzeća sa najviše registrovanih maraka u 2007. godini predvodi Deutsche Telekom sa 317 maraka unetih u registar [8].

Dalje uticajno upućivanje na relevantnost uslužnih maraka daju različita **internacionalna i nacionalna rangiranja maraka** prema njihovoj vrednosti, u kojima su uslužne marke zastupljene u obimu koji zavređuje pažnju. Sve do skora, rezultati brojnih kvalitativnih analiza renomiranih eksperata za marku, međunarodnih instituta i svetski priznatih konsultantskih kuća u ovoj oblasti ukazivali su na prilično slabu pozicioniranost kvaliteta markiranja usluge. Tako se 2003. godine među deset najvrednijih maraka sveta po čuvenom istraživanju vrednosti marke jedne od vodećih, ako ne i vodeće, američke konsultantske kuće u oblasti markiranja, **Interbrand**, koje objavljuje Business Week, nalazi samo jedno čisto uslužno preduzeće (McDonald's, mada je za kritičku raspravu u kojoj meri se kod ovakvog lanca brze hrane radi o uslužnom

preduzeću). Doduše, tu su još i IBM u domenu kompjuterskih usluga i Disney i domenu medija. Samo dva evropska davaoca usluga (HSBC i Reuters) su bila rangirana među prvih 100 globalnih maraka. Situacija je bitno poboljšana u korist davaoca usluga samo pet godina kasnije - 2008. godine. Kada je reč o prvih deset maraka, situacija je ostala gotovo identična, ali se na listi među prvih 100 globalnih maraka sada našlo 33 maraka uslužnih firmi i to: jedna u domenu ugostiteljstva: Marriott (96), dve u domenu transporta: UPS (30) i FedEx (99), po tri u domenu kompjuterskih usluga: IBM (2), Cisco (17) i Accenture (47), kompjuterskog softvera: Microsoft (3), Oracle (23) i SAP (31), i medija: Disney (9), Thomson Reuters (44) i MTV (52), po četiri u domenu internet usluga: Google (10), eBay (46), Amazon.com (58) i Yahoo! (65), i restorana: McDonald's (8), KFC (64), Pizza Hut (81) i Starbucks (85), a najviše ih je (trinaest) u domenu finansijskih usluga: American Express (15), Citi (19), HSBC (27), Merrill Lynch (34), J.P. Morgan (37), Goldman Sachs (38), UBS (41), Morgan Stanley (42), AIG (54), AXA (55), Allianz (82), ING (86) i VIZA (100). Sada je među prvih 100 globalnih maraka po vrednosti rangirano šest uslužnih maraka iz Evrope: dve iz Nemačke (SAP i Allianz) i po jedna iz V. Britanije (HSBC), Švajcarske (UBS), Francuske (AXA) i Holandije (ING). AIG, AXA i Allianz se po prvi put pojavljuju među 100 vodećih globalnih maraka prošle (2007) godine [9]. Među najvećim dobitnicima u godišnjem rangiranju Interbranda su i dve uslužne marke: Google i Amazon.com. Ali i među najvećim gubitnicima su giganti finansijskih usluga Merrill Lynch, Citi i Morgan Stanley, što nimalo ne iznenađuje, ako se imaju u vidu dramatične promene izazvane kreditnom krizom u SAD. Međutim, neki snažni lideri u ovom domenu su preživeli, kao što je slučaj sa HSBC i kompanijom kreditnih kartica VISA (koja se 2008. godine po prvi put pojavljuje na listi najboljih globalnih brendova) i American Express, koje su uspele - bar za sada - da prevaziđu kreditnu krizu zbog njihovih maraka u koje klijenti imaju puno poverenje.

Jedna od vodećih globalnih firmi za istraživanje tržišta i konsalting **Millward Brawn** u svom trećem po redu godišnjem izveštaju BrandZ Top 100 najmoćnijih maraka za 2008. godinu [10] navodi da su marke postale moćnije nego ikada u stvaranju vrednosti za stejkholdere. Vred-

nost marke je finansijska vrednost marke, definisana kao zbir svih prinosa za koje se očekuje da će marka da generira. Po rangiranju ove konsultantske kuće prvu poziciju **u svetu** zauzima Google sa vrednošću marke od 86,057 milijardi US\$; slede General Electric, Microsoft, Coca-Cola, China Mobile, IBM, Apple, McDonald's, Nokia i Malboro. Moglo bi se reći da među prvih deset najvrednijih maraka, njih sedam su u potpunosti ili najvećim delom vezane za usluge. Među prvih deset maraka **u V. Britaniji** (Vodafone, Tesco, HSBC, Marks & Spencer, Barclays, Standard Chartered Bank, BP, Royal Bank of Scotland, Asda, Natwest) osam je iz domena usluga, a na prvom mestu je Vodafone sa vrednošću marke od 36,962 milijardi US\$. **U Evropi** (bez V. Britanije) vodeću poziciju zauzima Nokia sa vrednošću marke od 43,975 milijardi US\$, a slede je BMW, Louis Vuitton, Porsche, SAP, Mercedes, L'Oreal, Deutsche Bank, ING i Carrefour. Polovina maraka pripada sektoru usluga. **U Severnoj Americi** vodeću poziciju zauzima Google, a slede ga General Electric, Microsoft, Coca-Cola, IBM, Apple, McDonald's, Malboro, Wal-Mart i Bank of America. Opet imamo sedam maraka iz domena usluga u vodećih deset maraka Severne Amerike. **U Aziji** na prvom mestu je China Mobile sa vrednošću marke od 57,225 milijardi US\$, a slede je Toyota, ICBC, China Construction Bank, Bank of China, Honda, NTT DoCoMo, Canon, Samsung i Nissan. I ovde polovinu maraka čine marke iz sektora usluga.

U kategoriji **brze hrane**, prva pozicija ubedljivo pripada kompaniji McDonald's, sa vrednošću marke od 49,499 milijardi US\$, a slede je Starbucks, Subway, KFC, Tim Horton's, Pizza Hut, Burger King, Taco Bell, Wendy's i Arby's. U kategoriji **finansijskih institucija** Bank of America sa vrednošću marke od 33,092 milijarde US\$ je najvrednija marka na svetu, a slede je Citi, ICBC, American Express, Wells Fargo, China Construction Bank, Bank of China, Royal Bank of Canada, HSBC i Deutsche Bank. U kategoriji **osiguranja** vodeća pozicija pripada marki State Farm sa vrednošću marke od 9,452 milijarde US\$, a slede je AXA, AIG, ING, Allianz, Sumitomo Life Insurance, Allstate, MetLife, Norwich Union, Zürich. Kod **mobilnih operatera** na prvom mestu je China Mobile, slede Vodafone, Verizon Wireless, NTT DoCoMo,

Orange, AT&T, T-Mobile, Movistar, MTS i TIM. U

kategoriji **maloprodaje** vodeća svetska marka je Wal-Mart sa vrednošću marke od 34,547 milijardi US\$. Među prvih 10 najmoćnijih maraka u trgovini na malo u svetu su još Tesco, Home Depot, Carrefour, Target, Marks & Spencer, Amazon, eBay, IKEA i Auchan.

Marke predstavljaju svojevrsno **ogledalo privrede neke zemlje**. Među 50 najvrednijih maraka **Švajcarske**, od preko 200.000 registrovanih maraka, prema rangiranju agencije **Interbrand Zintzmeyer & Lux** za 2006. godinu, nalazi se 11 maraka iz industrije satova (Swatch Group, koja obuhvata marke Omega, Swatch, Longines, Tissot, Rado i Brequet je predvodnik rangiranja u 2006. godini), a 16 najvrednijih maraka je iz oblasti usluga: banaka (5) i osiguranja (4), što nimalo ne iznenađuje, trgovine na malo (3), pošta i telekomunikacija (3) i touroperator (1). Iz domena usluga, četiri marke su po vrednosti među prvih deset. Sa 12,462 milijardi švajcarskih franka UBS Banken iz Ciriha drži drugo mesto na listi 50 najvrednijih maraka Švajcarske. Tu su još Zürich Versicherungen, 6. mesto sa 6,352; Swisscom, 8. mesto sa 4,480 i Credit Suisse, 9. mesto sa 4,013 milijardi švajcarskih franka [11]. Među 100 najboljih globalnih maraka u 2008. godini, rangiranih prema Interbrandu, pet su iz Švajcarske: Nescafe (28. mesto), UBS (41 mesto), Nestle (63. mesto), Rolex (71. mesto), Cartier (79. mesto). Samo je jedna iz domena usluga (UBS, finansijske usluge).

**U Francuskoj**, na rang listi najvrednijih maraka prema **Interbrandu** dominiraju modne i luksuzne marke: Louis Vuitton (u 2008. godini zauzima poziciju 16 među 100 najvrednijih globalnih maraka sa 21,602 milijardi US\$), L'Oréal (pozicija 51 sa 7,508 milijardi US\$), a pored njih tu su Chanel (pozicija 60 sa 6,355 milijardi US\$), Hermes (pozicija 76 sa 4,575 milijardi US\$), Cartier (pozicija 83 sa 3,852 milijardi US\$), Lancome, Lacoste i Dior. U oblasti prehrambenih proizvoda svetski prepoznatljiva je marka Danone, na 66. mestu najvrednijih globalnih maraka sa 5,408 milijardi US\$. Francuska ima dve marke u oblasti alkoholnih pića među 100 najvrednijih globalnih maraka: Moët & Chandon, na 83. mestu sa 3,961 milijardi US\$ i Hennessy, na 95. mestu sa 3,513 milijardi US\$. Jedina francuska marka iz oblasti usluga među prvih 100 globalnih maraka je AXA (finansijske usluge) na 55. mestu sa 7,001 milijardi US\$.

U 2003. godini poslovni časopis *Expansion i Interbrand Spain* su analizirali špansko tržište sa namerom da pronađu najbolje nacionalne marke rangirane prema njihovoj vrednosti marke. Rangiranje je podeljeno u dve kategorije: korporativne marke, npr. Group Telefonica i individualne marke, npr. Zara. Za klasifikovanje korporativnih maraka, Interbrand je izvršio izbor najvažnijih globalnih grupnih maraka **Španije**. Rangiranje meri vrednost individualne marke kompanije, nezavisno od toga kojoj grupi ona pripada. Najvredniji korporativni identitet ima internacionalno uspešna grupa Telefonica, koja je vrednovana na 12,569 miliona evra. Među prva četiri najvrednija korporativna identiteta su takođe tri najvažnije bankarske grupe u Španiji: Santander (5,179), BBVA (4,705) i Popular (2,160). Interesantno je da su sva četiri korporativna identiteta iz domena uslužnih delatnosti. Na strani individualne marke na listi vodi marka odeće Zara sa vrednošću od 3,008 miliona evra. Robna kuća El Corte Ingles se rangira kao druga po vrednosti potrošačkih maraka sa 1,692 miliona evra. Među dvanaest najvrednijih individualnih maraka u Španiji bile su Repsol (789) i Iberdrola (470), dve energetske kompanije, koje su se plasirale na četvrtom i petom mestu. Na trećem i šestom mestu individualnih maraka po vrednosti su banke La Caixa (1,040) i La Caja Madrid (448) [12]. Među 100 najboljih globalnih maraka u 2008. godini, samo je jedna iz Španije: ZARA, na 62. mestu.

**Rusko** rangiranje predvodi lokalni ponuđač telefona Bilain (7,428 milijardi dolara), sledi MTS, takođe iz sektora telekomunikacija sa vrednošću marke od 6,917 milijardi US\$, a na listi najboljih se nalaze Lukoil na četvrtom mestu (1,066 milijardi US\$) i Rosneft na petom mestu (792 miliona US\$), dva dobro poznata isporučioća nafte. Slede Megafon iz oblasti telekomunikacija, na šestom mestu (569 miliona US\$), Sberbank na sedmom mestu (401 miliona US\$), Alfa banka na devetom mestu (380 miliona US\$) i Pyaterochka, maloprodaja, na desetom mestu (357 US\$). Među prvih deset maraka je šest iz sektora usluga: tri iz telekomunikacija, dve iz finansijskih usluga (bankarstva) i jedna iz maloprodaje. Interesantno je da se među najvrednijih 40 maraka nalazi nekoliko maraka piva i nijedna marka votke, jer najvredniji proizvodi kao što su Gor-

batschov, Smirnoff, Absolut ili Moskovskaya nisu ruskog porekla [13].

Iz svetskog rangiranja može se zaključiti da u **Nemačkoj** listom dominiraju uglavnom marke automobila: Mercedes-Benz (pozicija 11 na listi najvrednijih globalnih maraka u 2008. godini sa vrednošću marke od 25,577 milijardi US\$), BMW (pozicija 13 sa 23,298 milijardi US\$), Volkswagen (pozicija 53 sa 7,047 milijardi US\$), Audi (pozicija 67 sa 5,407 milijardi US\$) i Porsche (pozicija 75 sa 4,603 milijardi US\$), kao i drugi proizvodi nemačkog inženjerskog umeća, kao npr. SAP (pozicija 31 sa 12,228 milijardi US\$), Siemens (pozicija 48 sa 7,943 milijarde US\$), Adidas (pozicija 70 sa 5,072 milijardi US\$), Allianz (pozicija 82 sa 4,033 milijardi US\$) i Nivea (pozicija 98 sa 3,401 milijardi US\$) [14]. Od navedenih maraka, samo je Allianz iz domena usluga (finansijske usluge). Skupa, ova grupa nemačkih maraka vrednovana je na više od 98 milijardi US\$. Nemačka je tako druga (ispred su samo SAD) po broju maraka koje čine listu Top 100.

U rangiranju veoma poznatih nemačkih maraka od strane **Semion Brand Broker** iz 2007. godine, među 20 najvrednijih maraka zastupljeno je sedam davalaca usluga: Deutsche Post (rangirana na 5. mestu sa vrednošću marke od 22,93 milijarde US\$), Deutsche Telekom (6. mesto, sa 21,35 milijardi US\$), Allianz (7. mesto, sa 18,72 milijardi US\$), SAP (10. mesto, sa 11,84 milijardi US\$), Lufthansa (11. mesto, sa 10,76 milijardi US\$), Deutsche Bank (14. mesto, sa 8,57 milijardi US\$), TUI (20. mesto, sa 4,60 milijardi US\$) [15].

Interesantno je napomenuti da je među prvih deset najboljih maraka 2007. godine u **Kini** čak njih devet iz oblasti usluga: telekomunikacija (tri), finansijskih usluga (četiri) i osiguranja (dve). Redosled je sledeći: China Mobile, telekomunikacije, sa vrednošću marke od 313.000 RMB, China Construction Bank, finansijske usluge (83,000), Bank of China, finansijske usluge (82,000), China Life, osiguranje (64,000), ICBC, finansijske usluge (46,000), China Telecom, telekomunikacije (30,000), Ping An, osiguranje (21,000), China Merchants Bank, finansijske usluge (13,000), China Unicom, telekomunikacije (12,000). Najznačajnije pozitivne promene u odnosu na 2006. godinu zabeležile su osiguravajuće kompanije (China Life 100% i Ping An 62%) [16].

Istraživanje konsultantske kuće *Pricewaterhouse/Sattler* došlo je do rezultata da se značajno razlikuju vrednosti maraka „klasičnih” proizvoda sa markom, uslužnih preduzeća i proizvođača poslovnih dobara koje su utvrđene prilikom preuzimanja firmi. Prosečna vrednost maraka u oblasti netrajnih potrošnih dobara iznosi 62% ukupne vrednosti preduzeća, trajnih potrošnih dobara 53%, uslužnih preduzeća 43% i proizvođača poslovnih dobara samo 18% [17]. Ista konsultantska kuća došla je do rezultata da marke čine u proseku 56% vrednosti preduzeća i da 80% rukovodilaca ispitanih u istraživanju veruje da će u budućnosti značaj marke za uspeh preduzeća još porasti.

Poruka za praksu preduzeća je više nego jasna. Kada menadžmentu uspe da izgradi snažnu marku, njemu je uspeh osiguran kako na strani kupaca, tako i akcionara.

Posebno snažna pozicija potrošačkih usluga pokazala se i u tome da je **učešće izdataka za propagandu za usluge** u Nemačkoj, na primer, već dostiglo gotovo 60% od ukupnih ulaganja u propagandu (2006. godine - 59,98%). I apsolutno posmatrano, investicije u propagandu u oblasti usluga su se u Nemačkoj zadnjih godina gotovo duplirale. One su 2000. godine iznosile nešto više od 5,000 miliona evra, a 2006. godine nešto manje od 10,000 miliona evra, a za netrajna potrošna dobra u oba perioda bile su oko 2,000 miliona evra, a za trajna potrošna dobra oko 1,000 miliona evra, odnosno 1,500 miliona evra [18]. Dok su ranije proizvođači automobila, sredstava za pranje ili piva predvodili listu izdataka za propagandu, proteklih godina to su često bila preduzeća industrije telekomunikacija, kompjuterske industrije ili snabdevanje energijom.

Dalji centralni indikator značaja uslužnih maraka predstavlja **relevantnost marke u procesu odlučivanja**. Prema jednoj empirijskoj studiji [19] obuhvaćena je relevantnost maraka u okviru odlučivanja o kupovini. Prikazana je globalna relevantnost marke različitih uslužnih branši, merena na skali od 0 do 5. Uočljivo je da marka u mnoštvu istraživanih uslužnih branši ima nadprosečni značaj u procesu odlučivanja. Najveći značaj pripada uslužnoj marki u branšama mobilne telefonije, finansijskih usluga, kao i turizmu. Ova tržišta se karakterišu velikim brojem ponuđača, kao i često puta heterogenim uslugama. Uz to, radi se primarno o tzv. proizvodima odnosno uslugama iskustva. Marka, tj. ime marke i sa time povezane asocija-

cije marke nudi pri donošenju odluke neku vrstu orijentacije, pošto marka fungira kao indikator kvaliteta. Uz to, marki pripada funkcija identifikacije i prestiža.

Od srazmerno manjeg značaja je, naprotiv, marka u branši osiguranja ili energije. Jedan od razloga za to je često visoka uključenost potrošača (pre svega, kod osiguranja). Potrebe za informacijama i saznanjima o uslugama koja su sa time povezana su veće kod snažno uključenih kupaca; donošenje odluke se primarno bazira na faktoru informacija. Dalji razlog leži delom u neznatno diferenciranim uslugama pojedinih ponuđača (posebno na tržištu električne energije). Zbog neznatnog percipiranog rizika odluka se često donosi uz pomoć cene kao kriterija, umesto da se uzima u obzir marka.

Čak i ako pozicija uslužne marke nije na isti način izražena za svaku branšu, još uvek se može zapaziti - opšte uzevši - njen veliki značaj za odluku potrošača.

Aktuelni razvoj uslužnog brendiranja, sve skupa, pojašnjava dva bitna i interesantna aspekta: prvo, menadžeri usluga sve više uviđaju značaj uslužnih maraka - koje su dugo vremena bile u senci diskusije o uslugama, koja se pretežno svodila na raspravu o kvalitetu i troškovima - kao ključnog faktora uspeha za ostvarivanje i osiguranje konkurentskih pozicija. Davaoci usluga sve više sagledavaju značaj markiranja usluge i žele da se oni i njihova aktivnost na tržištu profiliraju kao snažne marke. Ali, s druge strane, postaje jasno da u sektoru usluga, koji dominira privredom, postoje teškoće da se strategijski potencijal marke za uspeh isto tako konsekvantno iskoristi kao što se to odavno događa u oblasti klasičnih proizvoda sa markom. Ostaje da se konstatuje da mnoga uslužna preduzeća pokazuju izvesnu potrebu dopune svog znanja u domenima marke i marketinga. Strategijski razvoj i uvođenje uslužne marke je još uvek pre izuzetak nego pravilo. Ukratko, interesovanje za uslužne marke je veliko, vrednosti maraka su (suviše) male.

Kratak pregled postojeće literature iz domena markiranja indicira da se o procesu stvaranja marke najčešće raspravlja prilično uopšteno, tj. ne postoji razlika između teorija za stvaranje marke proizvoda i marke usluge. Međutim, po mnogim autorima, usluge imaju vrlo različite karakteristike u poređenju sa proizvodima i po svojoj prirodi su mnogo kompleksnije, što može da implicira



razlike kada se radi o strategijama markiranja. Markiranje usluge se, uprkos očigledne potrebe, u standardnoj literaturi o upravljanju markom još uvek relativno neznatno uvažava. Dok se i u standardnoj literaturi iz marketinga uopšte samo sporadično pominje markiranje usluga, ono u novije vreme sve više dobija na značaju u literaturi iz marketinga usluga.

Mogla bi se, u osnovi, razlikovati tri osnovna doprinosa, odnosno težišta dosadašnjih rezultata istraživanja i radova [20]: 1) **opšti fokus**: radovi ove kategorije se bave sa osnovnim pitanjima strategijskog upravljanja markama usluga uopšte, 2) **problemski orijentisan fokus**: u istraživačkom središtu ovih radova nalaze se specifični strategijski i/ili operativni problemi upravljanja markama usluga (komunikacija maraka usluga, transfer maraka usluga, upravljanje sistemima maraka) i 3) **situacioni fokus**: istraživački radovi ove kategorije približavaju se područjima istraživanja koja su vezana za posmatranje specifičnosti konkretne branše (upravljanje markama u bankama, trgovini, osiguranju, avioprevozu, turizmu, telekomunikacijama).

Rastuća izdiferenciranost savremenog potrošačkog društva ogleda se u enormnoj diverzifikaciji maraka (Volkswagen je npr. povećao broj modela pod svojom markom od 5 u 1985. godini na 12 u 2005. godini, dok je kretanje ponude paste za zube u V. Britaniji bilo još dramatičnije: od 4 u 1950. godini na 50 u 1995. godini, pri čemu je samo Colgate povećao broj svojih maraka pasti za zube od 1 na 10 u navedenom periodu [21]. Pre trideset godina, u 1977. godini, Visa je imala jednu osnovnu ponudu, klasičnu Visa kreditnu karticu. Od 2003. godine Visa nudi više od 75 različitih potrošačkih i komercijalnih proizvoda i usluga. Coca Cola na svom website navodi 23 marke vode, što je još uvek daleko od onoga što nudi Nestlé. Nestlé bukvalno prodaje na desetine maraka flaširane vode širom sveta: 6 u Africi i na Srednjem Istoku, 5 u Aziji i Okeaniji, 30 u Evropi, 8 u Latinskoj Americi, 8 u Severnoj Americi i 5 na globalnom nivou, sve skupa preko 60 maraka flaširane vode za piće [22].

Brendiranje se može primeniti u gotovo svim oblastima u kojima potrošači imaju mogućnost izbora. Ako su marke prvobitno bile fenomen klasičnih tržišta trajnih i netrajnih potrošnih dobara, one se danas koriste za

prodaju svih proizvoda, usluga, ideja, ličnosti, institucija, organizacija, manifestacija, turističkih destinacija, čak i čitavih zemalja.

S druge strane, sa ovim namnožavanjem maraka, proširile su se i ciljne grupe kojima se marka komunicira: savremena marka se usmerava na sve grupe javnosti, čije mišljenje i način ponašanja direktno ili indirektno utiču na uspeh nosioca marke. Pored klasičnih kupaca, kod savremenih konzumenata marke reč može biti i o biračima, gledaocima, posetiocima ili fanovima. Proširenom krugu ciljnih grupa sa kojima se komunicira pripadaju i zaposleni, banke, javne institucije, mediji itd.

## 2 DEFINISANJE MARKE USLUGE

U novijim diskusijama u marketingu dominira shvaćanje pojma marke koje je orijentisano na tražnju. U ovom smislu, marka predstavlja predstavu o tržišnoj ponudi koja je uvrežena u psihi kupca. Ponuđač markira svoje dobro i nameće marku koju koristi putem usaglašenog marketing miksa sa simboličkim sadržajem, da bi postigao individualizaciju i nezamenjivost ponude i specifično pozicioniranje ponude u svesti kupaca. U ovom smislu su marke predstave u glavama zahtevnih grupa, koje preuzimaju funkciju identifikacije i diferenciranja i oblikuju ponašanje pri izboru. Marke usluga su, prema tome, odgovarajuće predstave, koje u svojim mislima stvaraju kupci i ostale zainteresovane grupe o ponudama usluga. U osnovi, marke usluga bi se mogle označiti kao marke dobara, koje se karakterišu u velikoj meri neopipljivošću i neophodnošću integracije eksternog faktora (učeešće kupca).

Prema Američkom udruženju za marketing (AMA) [23] „**marka** (brand) je ime, termin, dizajn, simbol ili bilo koje drugo obeležje koje identifikuje dobra i usluge jednog prodavca kao distinktivne od drugih prodavaca. Legalni termin marke je trgovačka marka (trade mark). Marka može da identifikuje jedan proizvod, familiju proizvoda ili sve proizvode tog prodavca. Ako se koristi za firmu u celini, preferira se termin trgovačka marka. **Ime marke** (brand name) je onaj deo marke koji se može izgovoriti. Ono obuhvata slova, brojeve ili reči. Termin trgovačka marka (trade marke) pokriva sve forme marke (ime marke, znak marke itd.), ali ime marke je forma na koju se najčešće misli kada se koristi trgovačka marka. **Znak marke** (brand mark)

je onaj deo imena marke koji se ne može izgovoriti. On je najčešće simbol, slika, dizajn, distinktivno napisana slova, boja ili njihova kombinacija.”

U osnovi, marke su obećanja. Marke su obećanja koja određuju kupci. Obećanje je ono što kupac kaže da je. Interpretacija *marke kao obećanja* prihvaćena je od nekoliko autora i posebno je pogodna za usluge zbog njihovih karakteristika neopipljivosti i heterogenosti. Snažna marka usluge je, u suštini, obećanje buduće satisfakcije. Ona je mešavina onoga što preduzeće kaže da je marka, šta drugi kažu i kako preduzeće obavlja uslugu - sve posmatrano sa stanovišta kupca [24]. Ambler i Styles [25] definišu marku kao „... obećanje skupa atributa koje neko kupuje ... atributi koji čine marku mogu biti realni ili iluzorni, emocionalni ili racionalni, opipljivi ili nevidljivi”. De Chernatony i Segal-Horn [26] definišu marku kao „skup funkcionalnih i emocionalnih vrednosti koje obećavaju određeni doživljaj”. Kaže se da je sama marka neopipljiva i posmatra se kao dato obećanje koje reflektuje šta potrošač može da očekuje od proizvoda, usluge ili firme. Ovo obećanje je zasnovano na uverenjima i očekivanjima kupca koja su formirana tokom vremena i kroz interakciju. Po mišljenju Perry [27] „marka je obećanje odnosa i garancija kvaliteta. Ona uspostavlja odnos između kompanije i njenog auditorijuma.” Kako kaže Richard Branson, engleski poslovni magnat, najbolje poznat po svojoj marki Virgin od preko 360 kompanija, „marka je više od imena ili logoa – to je obećanje i ugovor sa svakim kupcem sa kojim kontaktirate i ako ljudi osećaju da ponuda ne može da ispuni ono što oni očekuju od marke, odlučiće da prestanu sa kupovinom” [28].

Kotler i Pfoertsch [29] navode:

- ”Marka je obećanje.
- Marka je ukupna suma percepcija - sve što vidite, čujete, pročitate, znate, osećate, mislite itd. - o proizvodu, usluzi ili biznisu.
- Marka zauzima distinktivne pozicije u mislima potrošača bazirajući se na prošlim iskustvima, asocijacijama i budućim očekivanjima.
- Marka je skraćenica od atributa, koristi, uverenja i vrednosti koja diferencira, smanjuje kompleksnost i uprošćava proces odlučivanja.”

Grönroos [30] smatra da se napred datoj definiciji

AMA, koja je najčešće prisutna u literaturi iz oblasti marketinga, bar iz perspective usluga, mogu staviti dve primedbe: ova definicija izostavlja ključnu karakteristiku usluga kao procesa, i ona isključuje kupca.

Prvo, ona eksplicitno ističe stvari kao što su ime, termin, znak, simbol i svojstvo, ali ne pominje ključnu karakteristiku usluga - da su *usluge procesi* i potrošnja usluge se može okarakterisati kao *proces potrošnje*. Pošto se usluge zapažaju u procesu u kojem normalno učestvuje i kupac, ovaj proces usluge nesumnjivo kreira distinkciju između usluge jednog i drugog provajdera. Naravno, imena, termini, znaci, simboli itd. mogu takođe doprinositi marki, ali proces usluge (ili proces proizvodnje usluge) treba da bude u srcu marke usluge, jer se tamo kreira najdublja impresija po kupčevom viđenju usluge.

Drugo, definicija *isključuje kupca*. Marke se posmatraju sa aspekta prodavca, kao stvari koje kreira firma. Većina razvoja marke, ili izgradnje marke kako se to često netačno označava, zasnovana je na takvoj perspektivi u praksi. Prodavac koristi brojne napore planirane marketing komunikacije za razvoj distinktivne marke, a od kupca se očekuje da formira imidž marke koji korespondira sa nameravanom markom.

U uslugama, zbog toga što je usluga mnogo manje standardizovana osnova za markiranje od fizičkih proizvoda, situacija se menja i dramatično se povećava značaj i uključivanje kupca. Drugo, kupac učestvuje u tom procesu, koji je osnova za razvoj marke.

Konačno, kada je reč o marki i upravljanju markom, ne treba biti isuviše fokusiran na samo markiranje. Na kraju krajeva, markiranje je samo sredstvo za bolje poslovanje u konkurentskoj situaciji. Kako ističu Rust i ostali [31] „marka postoji da bi se uslužili kupci firme”. Ako se firma suviše preokupira sa markiranjem kao takvim, onda to može odvući firmu od osnovnog pitanja razvoja baze kupaca i održavanja odnosa sa postojećim kupcima.

Kao što smo već napomenuli, „izgradnja marke” se često koristi u značenju markiranja. Međutim, po mišljenju Grönroosa [32], to je pogrešno i čak obmanjujuće i opasno, jer stvara utisak da prodavac može sam da kreira marku. Iz ovoga sledi da nakon što je „stvorena” marka, ona se može ponuditi kupcima. U stvarnosti, uloga kupaca je mnogo aktivnija u procesu markiranja. Bilo šta da uradi

prodavac, kupac je taj koji odlučuje da li je razvijena name-ravana marka ili ne. *Ako iko stvara marku, to je kupac.* Uloga prodavca je da kreira okvir za razvoj marke u mislima kupca, nuđenjem odgovarajućeg fizičkog proizvoda, procesa usluge i podržavajuće komunikacije koristeći različita sredstva planirane marketing komunikacije. Dakle, marka se formira. Ako je prodavac bio uspešan u kreiranju ovog „okvira” markiranja, razvija se imidž brenda koji korespondira sa nameranim identitetom brenda, na drugi način ne.

Kada se kupcu da aktivna uloga u procesu markiranja, onda se naše shvatanje marke menja. Ona nije više nešto što postoji u vakuumu, nešto što se može preneti na kupce. To je pre nešto što se stalno razvija i menja kada se kupac aktivno uključi u taj process. Na taj način se uspostavlja i razvija odnos između kupca i marke. Prema tome, marka, ili imidž marke (po mišljenju Grönroosa kada se kupac uključi u process markiranja, nema potrebe da se pravi razlika između marke i imidža marke - marka kao koncept je uvek imidž), je posledica toga kako dati kupac zapaža njegov odnos sa markom, ili odnos prema marki, tokom vremena.

Konačno, po Grönroosu, marka bi se mogla definisati kao imidž marke zasnovan na ideji kupčevog odnosa prema marki: „Marka se kreira u kontinualno razvijajućem odnosu sa markom gde kupac formira diferencirajući imidž fizičkog dobra, usluge ili solucije uključujući fizička dobra, usluge, informacije i druge elemente, zasnovan na svim vrstama kontakta sa markom kojima je kupac izložen” [33].

U delatnostima usluga mnoge definicije marke izostavljaju ključnu karakteristiku usluge kao procesa putem isključivanja *kupca*. U stvari, u markiranju usluge, uključivanje kupca je čak od većeg značaja nego što je u markiranju fizičkih dobara - zbog toga što je usluga mnogo manje standardizovana osnova za markiranje nego što je opipljivo fizičko dobro. Na tržištu kupca, *kupac* je - na kraju krajeva - taj koji odlučuje o tome, da li će nešto postati marka ili ne. Informacije o poreklu i kvalitetu, kao i davanje imena i primena logoa (simbola) kao pomoći u orijentaciji za potrošače danas nisu više dovoljni za objašnjenje ponašanja kupaca. Otuda je veoma važno da pojam

marke uzme u obzir komponente koje su specifične za tražnju (kao što su očekivanja i preferencije kupaca).

Naravno, ne sme se zaboraviti ni uloga *zaposlenih* u formiranju marke (*interno markiranje*). U „poslu ljudi”, kakve su usluge uglavnom, pogotovu ako se radi o radno-intenzivnim uslugama, kod kojih je proizvodnja i prodaja usluga moguća samo putem ličnog kontakta kupca sa uslužnim osobljem, veliki značaj u okviru stvaranja marke pripada još nastupu i ponašanju *zaposlenih*. I ovaj element treba da se uvaži pri definisanju marke.

Markiranje (brendiranje) podrazumeva mnogo više od jednostavnog izbora imena za proizvod ili uslugu. Pod *markiranjem* se obično podrazumeva celokupan proces razvoja i negovanja marke ili, rečeno nešto radikalnije, markiranje je suma svih stvari koje jedno preduzeće uspešno obavlja. Pod markiranjem se može podrazumevati i „strategija heterogenizacije homogenih proizvoda”. *Markiranje usluge* označava upravljanje svim merama za razvoj i uvođenje marke usluge ili uslužnog preduzeća, koje su pogodne za to da u mislima primaoca generiraju predstavu o usluzi koja je u velikoj meri nematerijalna i interaktivno proizvedena, koja će pozitivno uticati na ponašanje ciljnog auditorijuma.

### 3 UPRAVLJANJE MARKOM USLUGE

#### 3.1 Posebnosti usluga

Teoretičari i praktičari iz oblasti marketinga smatraju da se suštinska saznanja o upravljanju markom koja se odnose na materijalna dobra bez modifikacija mogu primeniti i na usluge. Pa ipak, zbog razlika i posebnih svojstava usluga u poređenju sa potrošnim i poslovnim dobrima, funkcija marke kod usluga dobija veoma mnogo na značaju. Postoji opšta saglasnost o tome da se usluge karakterišu, između ostalog, visokim stepenom neopipljivosti (odnosno nematerijalnošću), integrativnošću i procesnim karakterom [34]. Pod *neopipljivošću* se, u prvom redu, podrazumeva nemogućnost fizičkog obuhvatanja usluga, iz čega opet rezultira otežano kognitivno shvatanje usluga. *Integrativnost* znači da kupac mora da unese u proces proizvodnje usluge svoju ličnost, drugo biće, materijalno ili nominalno dobro ili barem određene informacije, kako

bi mogla da se ostvari usluga. Iz toga rezultira intenzivna interakcija između davaoca i kupca usluge.

Usluge se karakterišu i njihovim **procesnim karakteristikom**. Percepcija kvaliteta usluge od strane kupca je u velikoj meri pod uticajem događaja tokom procesa proizvodnje usluge. U ovaj proces ne ulaze samo interni proizvodni faktori ponuđača, nego i sam kupac, odnosno njegova dobra/informacije kao tzv. eksterni faktori. Uslužni **potencijal** se, dakle, sastoji iz internih i eksternih proizvodnih faktora.

U okviru procesa proizvodnje usluge, i sam kupac - u većoj ili manjoj meri - učestvuje u proizvodnji usluge. Prema tome, kontrola - a time i kvalitet - usluge nisu više u isključivoj nadležnosti samo ponuđača, već i kupca usluge. Dalje, za ostvarivanje procesa proizvodnje usluge potrebno je prostorno i vremensko usaglašavanje između ponuđača i kupca.

Jedna posebnost usluge u vezi sa **rezultatom usluge** je u tome da je ovaj manje ili više nematerijalan. Uz to, moguće je da se proces proizvodnje usluge i rezultat usluge događaju u isto vreme (princip uno actu), kao što je slučaj sa npr. posetom koncertu.

Usluge pokazuju dve dalje posebnosti. U momentu kupovine postoji samo **uslužno obećanje**. Otuda kupac ne može uopšte da proceni kvalitet usluge pre kupovine ili to može da učini samo uz velike napore. U ovom slučaju se govori o dobrima iskustva ili - kada se kvalitet usluge za kupce ne može spoznati ni posle kupovine - o dobrima poverenja. Dok, na jednoj strani, usluga nasuprot mnogim materijalnim dobrima - koja po pravilu poseduju barem izvestan udeo tzv. svojstava istraživanja - samo vrlo malo, odnosno uopšte ne može ništa da „kaže” sama o sebi, na drugoj strani kod potencijalnih kupaca postoji velika potreba za informacijama. Pored toga, otežavajuća okolnost je i to što se usluge često ne mogu, ili mogu samo u ograničenoj meri, zameniti ili vratiti u pređašnje stanje. Ova svojstva usluga, iz ugla kupca, vode ka bitno višem riziku kupovine, koji kupac pokušava da kompenzira putem tzv. informacija surogata, dakle dodatnih informacija.

Usluge su se pokazale kao **lako imitirajuće**. Usluge različitih ponuđača često su u velikoj meri slične ili se, barem iz ugla kupca, jedva mogu razlikovati. Odgovarajuća zaštita usluga putem patenta zbog nematerijalno-

sti ipak nije moguća ili je moguća samo u izuzetno ograničenoj meri.

Zbog ovih posebnih svojstava usluga potrebni su određeni instrumenti i mere, koji kupcima na jednoj strani prenose sigurnost i poverenje u uslugu, a na drugoj strani omogućavaju diferenciranje sopstvene ponude u odnosu na konkurenciju. Za savladavanje ove problemske situacije, **marka** - zbog svojih napred opisanih svojstava - može da da merodavan doprinos (vidi pregled na slici 1).

### 3.2 Doprinos marke u rešavanju specifičnih problema marketinga usluga

Mnogobrojne funkcije marke u upravljanju uslugama mogu se, u osnovi, podeliti u one koje su primarno usmerene ka potrošačima i one koje su pre konkurentsko-strategijske funkcije (slika 1).

Iz ugla **potrošača**, marka obavlja primarno funkciju **poverenja i orijentacije**. Ovoj funkciji marke se često pripisuje poseban značaj kod uslužnih maraka. To je rezultat, pre svega, informaciono-ekonomske specifičnosti uslužne delatnosti. Naime, neopipljivost usluge ima za posledicu da je neznatno učešće „kvaliteta istraživanja”, dakle svojstava, koja kupac može da ispita, proveri ili kontroliše pre kupovine ili upotrebe. Nasuprot tome, vrlo je veliko učešće „kvaliteta iskustva”, tj. svojstava proizvoda koja se mogu oceniti tek tokom ili posle kupovine, i „kvaliteta poverenja” - to su atributi, koje kupac ne može odjednom da oceni ni tokom ni posle potrošnje ili korišćenja. Pri neznatnom učešću „kvaliteta istraživanja” postoji tendencija da kupci osećaju veći **subjektivni rizik kupovine**.

Kao centralni problem usluga ističe se upravo povećani **rizik kupovine** kupca. Zbog toga što se materijalna dobra proizvode pre nego što se konzumiraju, ona se mogu ispitati pre kupovine. Kompanije koje prodaju materijalna dobra, mogu da pregledaju i odstrane artikle koji ne udovoljavaju specifikacijama pre nego što iste isporuče trgovini. Obrnuto, mnoge usluge se proizvode i konzumiraju simultano (uno actu), čime se ograničava mogućnost ispitivanja kvaliteta pre potrošnje. Kupac jasno oseća rizike koji su vezani za kupovinu (potrošnju), pošto ili ne zna sa kakvim je psihičkim opterećenjima povezana situacija kontaktiranja (npr. kod posete lekaru), nije uopšte siguran u rezultate usluge (npr. da li su saveti koje daje savet-

nik preduzeća vredni njegovog novca) ili je svestan toga da se rezultat usluge ne može više vratiti u pređašnje stanje (npr. šišanje kose koje se ne dopada korisniku usluge). U ovim situacijama raste potreba stvaranja subjektivne sigurnosti i poverenja, i preduzeća - koja su razvila snažne marke za usluge - udovoljavaju ovoj potrebi kupaca u njihovu sopstvenu korist. Srazmerno porastu neopipljivosti usluga, raste i neophodnost njihovog markiranja. Kao rezultat imamo smanjenje rizika kupovine i povećanje tendencije ponovnih kupovina.

Otuda prioritetni cilj svakog ponuđača usluga mora da bude da pronade sredstva i načine da bi potencijalnim kupcima preneo **sigurnost i poverenje** u ponuđača i uslugu. Posebna neophodnost markiranja usluga javlja se kao posledica različitih rizika, koji rezultiraju iz neopipljivosti kao karakterističnog obeležja usluga. Pritom se radi o: 1) povećanom percipiranom riziku kupovine, 2) riziku brzog zaboravljanja i 3) riziku lakog imitiranja [35].

Dok se kupci kod materijalnih proizvoda putem fizičkog razgledanja, barem u izvesnoj meri, mogu da informišu o kvalitetu njihovih materijalnih sastavnih delova, kod prikazivanja nematerijalnih komponenti usluge potrebni su drugi instrumenti. Kod usluge pretežu nematerijalni sastavni delovi usluge. Kupac, dakle, ne može sam da dođe do informacije o vrsti i sadržaju usluge zbog njene nematerijalnosti. Pored toga, korist je kod usluga uglavnom apstraktna i kupac je ne može direktno spoznati. Stoga je potreban prikladan supstitut koji će da razjasni uslugu i omogući njeno opisivanje i da njene koristi učini prikazivim. Davaoci usluga moraju biti u stanju da neopipljive usluge transformišu u konkretne koristi. Njihov zadatak je da „pruže dokaze”, odnosno da „materijalizuju nematerijalno”, da „neopipljivo učine opipljivim”, nađu „formu materijalnog izraza ... za nematerijalnu uslugu” [36]. Na ovom mestu zadatak marke je da simbolizuje određeno uslužno obećanje. Nova marka „Deutsche Bank 24” treba, na primer, da jemči za brzo odvijanje posla sve vreme (24 sata) sa ranije ograničenim savetovanjem.

Ova okolnost snažno utiče na ponašanje kupaca usluga. Zbog ograničenja sopstvene mogućnosti ocene usluge u fazi pre kupovine i da smanje percipirani rizik, kupci usluge pri formiranju svojih očekivanja su prinuđeni da tragaju za drugim kriterijima (indikatorima) za ocenu

i da se orijentišu dodatno na ključne informacije. Među te dodatne indikatore spada, pored uočljivih materijalnih elemenata usluge - kao što su zgrade, prostor i opremljenost - u prvom redu **marka**. Jedna uvedena, poznata i pouzdana marka služi kupcima kao indikator za očekivani ukupni kvalitet usluge i za konstantnost kvaliteta tokom vremena, stvara sigurnost i smanjuje uočeni rizik kupovine [37]. Prema tome, može se doći do zaključka da je „marka još važnija za usluge nego za dobra” [38].

Pored komunikacije sadržaja i koristi usluge, marka uz to treba da jemči određeni **nivo kvaliteta usluge**. Kod dobara iskustva i poverenja, kao što su usluge, marka life-ruje za potencijalne kupce važnu **surogat informaciju**, koja smanjuje nesigurnost. Marka, ipak, ne prenosi samo konstantni nivo kvaliteta; ona dalje doprinosi i tome da se taj kvalitet i ostvari. Kao što je napred pokazano, usluge se karakterišu time što je kupac integrisan u proces proizvodnje usluge.

Brendiranje igra specijalnu ulogu za radno intenzivne usluge zbog toga što snažne marke povećavaju poverenje kupaca u neopipljivu, varijabilnu ponudu koju je teško oceniti pre kupovine. Snažna marka je surogat kada kompanija ne nudi fabrički proizvod koji se može opipati, kada nema odeće da se nosi, nema automobila da se testira vožnja, nema banana ili drugih proizvoda koji se mogu pažljivo pregledati i ispitati pre kupovine. Što je značajnija, kompleksnija i varijabilnija usluga, to je kupcima potrebnije reosiguranje putem marke. Kao što je Stan Richards, osnivač propagandne agencije The Richards Group locirane u Dalasu, izjavio: „**Snažna marka je sigurno mesto za kupce**”. Neopipljivost usluge čini njenu kupovinu na sigurnom mestu privlačnijom za kupca. Otuda se smatra da je glavni pokretač uspeha kod uslužnih firmi upravo kultivisanje marke. Ove firme koriste marku kao osnovu za uspostavljanje odnosa sa kupcima koji su zasnovani na poverenju.

Prema tome, rezultat usluge kao i njegov kvalitet u velikoj meri zavise od integracione sposobnosti i spremnosti kupca. Ove će biti neznatne onda, kada kupac oseća visoku neizvesnost u vezi kvaliteta očekivanog rezultata, pošto je on u formi sopstvenog unošenja već investirao i time ušao u rizik da za njegov input ne dobije odgovarajući output. I ovaj rizik se može smanjiti putem garancije

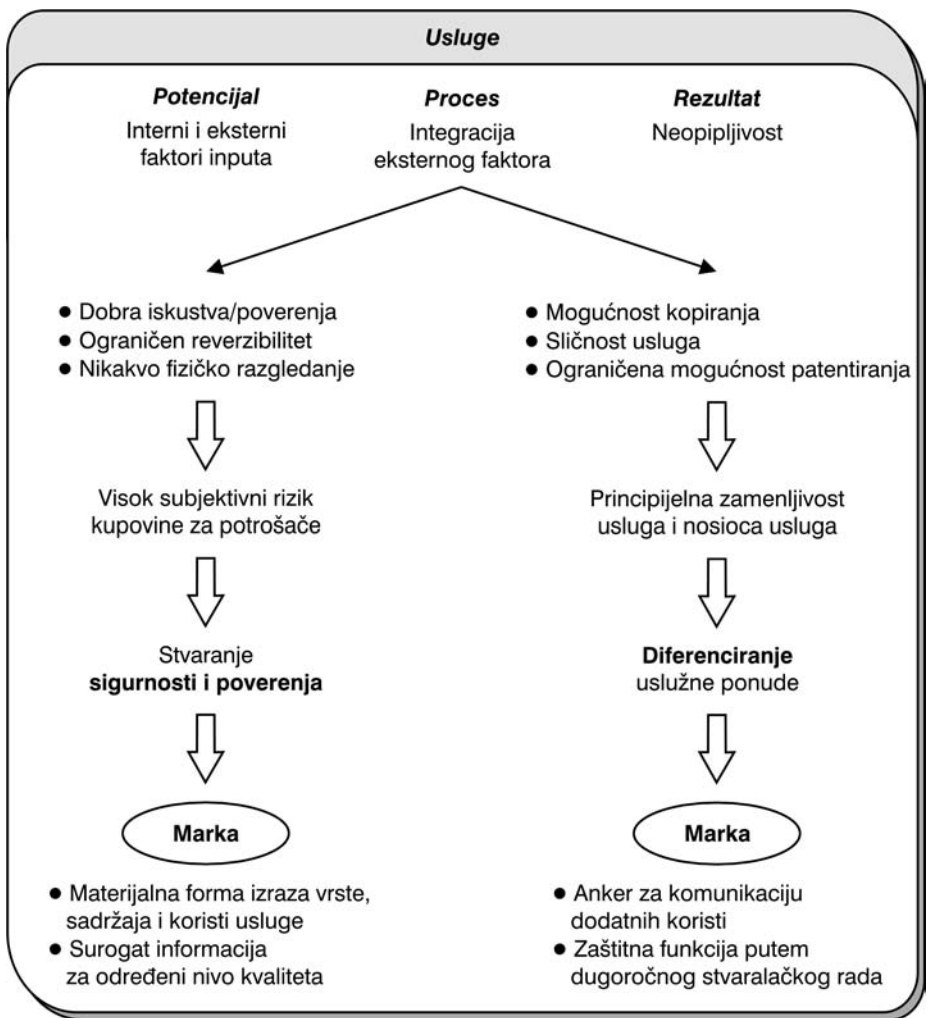
kvaliteta od strane marke. Nepromenjena usluga na konstantnom nivou kvaliteta, koji odgovara potrebama konzumenata, može pored toga da bitno doprinese vezivanju kupaca. Ovo ima za posledicu da putem ponavljanja procesa proizvodnje usluge dolazi do efekta učenja, koji se ogleda u sniženju troškova [39].

Kao drugi važan izazov za ponuđača usluga može se navesti stvaranje jasnog **diferenciranja** usluge u odnosu na konkurenciju. Mogućnost diferenciranja uz pomoć instrumenata upravljanja markom je manje usmerena ka potrošačima, a mnogo više je fokusirana na pozicioniranje u okruženju konkurenata. Sa ovim ciljem marka se u domenu fizičkih dobara već odavno koristi za razlikovanje i prenošenje dodatnih emocionalnih koristi. Kada su usluge u svojim osnovnim koristima tako veoma slične, da

ih kupci mogu zameniti, onda mora da usledi diferenciranje ponude preko dodatnih koristi. Ove dodatne koristi se, ipak, moraju komunicirati. Ovde marka igra centralnu ulogu. Ona nudi u formi markiranja neku vrstu **ankera**, za koji se mogu vezati i prikazati određene asocijacije, poruke i vrednosti - koje komuniciraju emocionalne dodatne koristi koje idu van osnovnih koristi [40].

Povezano sa problematikom diferenciranja, marki uz to pripada i **zaštitna funkcija**. Marke se mogu patentirati i time zaštititi od imitacije. U domenu usluga, pored mogućnosti zamene mnogih usluga, javlja se nova dimenzija vezana za brzinu inovacije i imitacije. Zbog njihove neopipljivosti, sličnosti, lakog imitiranja povezanog sa snažno ograničenom mogućnošću patentiranja i time sa zaštitom inovativnih usluga, jača značaj marke. Usluge

**Slika 1** Marka kao instrument za rešavanje problema koji su specifični za usluge



**Izvor:** Tomczak, T./Brockdorff, B. (2000), Bedeutung und Besonderheiten des Markenmanagement für Dienstleistungen, u Belz, Ch./Bieger, Th. (Hrsg.), *Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle*, S. Gallen, Thesis, str. 491 i 493; Schleusener, M., Identitätsorientierte Markenführung bei Dienstleistungen, u Meffert, H., Burmann, C. und Koers, M. (Hrsg.) (2002), *Markenmanagement*, Gabler, Wiesbaden, str. 267.

jedva da se mogu putem patentiranja zaštititi od **falsifikovanja** (oponašanja, imitacije). Posledica je da se ideje uslužnih ponuda - npr. pružanje finansijske usluge - brzo i lako kopiraju i kupci ne mogu da ih razlikuju ili to čine samo uz velike teškoće. U ovoj situaciji marka dobija odlučujući značaj, jer predstavlja centralni instrument **diferenciranja uslužne ponude** [41] (slika 1). Ova zaštitna funkcija marke se smatra veoma delotvornom, jer iza marke stoji sopstvena slika o marki sa sopstvenom istorijom. Da bi se jedna takva marka kopirala, potreban je dugoročan i konsekvantan stvaralački rad. Otuda se imitacija usluge od strane konkurencije u kratkom roku čini prilično neverovatnom, ne samo zbog visoke investicije koja je sa tim povezana, nego posebno zbog dugog trajanja samog procesa stvaranja marke.

Polazeći od ovih objašnjenja, zahtevi usluga i doprinosi marke u rešavanju tih problema mogu se prikazati kao na slici 1.

## Literatura

- Berry, L. L. (1999), *Discovering the Soul of Service*, The Free Press, New York, str. 196-215; Bery, L. L. (2000), *Cultivating Service Brand Equity*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, str. 128.
- Grauel, R. (2003), *Die Pein der Weisen*, *brand eins Magazin*, Nr. 2, str. 65-70.
- Isto; *Best Global Brands 2008*, [www.interbrand.com](http://www.interbrand.com)
- <http://www.markenlexikon.com/markenmanagement.html>, pristup 20.10.2008.
- King, S. (1973), *Developing New Brands*, Wiley, New York, str. 37.
- Pepels, W. (1995), *Einführung in das Dienstleistungsmanagement*, Verlag Vahlen, München, str. 189-190.
- Stauss, B./Bruhn, M. (2008), *Dienstleistungsmarken - Eine Einführung in den Sammelband*, u Bruhn, M./Stauss, B., *Dienstleistungsmarken*, Gabler, Wiesbaden, str. 8.
- Stauss, B./Bruhn, M. (2008), str 8; Göbel, V. 2008, *Geschützte Marken*, *Markenartikel 11/2008*, str. 93-94.
- Best Global Brands 2008*, *Interbrand*, str. 25-51.
- MillwardBrown Optimor, *Top 100 Most Powerful Brands*, [www.millwardbrown.com/mboptimor](http://www.millwardbrown.com/mboptimor), str. 1-29.
- Willmann, B. (2007), *Die 50 Top-Brands: Eine Reise durch die Schweizer Markenwelt*, *Bilanz*, Nr. 1, str. 3-8; *Interbrand Zintzmeyer & Lux* (2007), *The 50 most valuable Swiss Brands*, *Press Release*, January 18, str. 1-12.
- Expansion-Empresas 19 December 2003*; *Interbrand 2004*, [Info Interbrand.com](http://Info Interbrand.com); [brand-channel.com](http://brand-channel.com), pristup 10.01.2008.
- Best Russian Brands 2008 - Ranking by Brand Value*, *Interbrand*, November, str. 7.
- Interbrand, Ranking Best Global Brands 2008*.
- Semion Brand Brocker 2007*.
- Best Chinese Brands - A Ranking by Brand Value: 2007*; [www.interbrand.com](http://www.interbrand.com); [www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com) (pristup 10.01.2008).
- PricewaterhouseCoopers/Sattler, H. (Hrsg.) (2001), *Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in deutschen Unternehmen*, 2. Auflage, Frankfurt am Main, str. 12.
- ZAW 2001, 2007; Stauss, B./Bruhn, M. (2008), str. 9-10.
- Fischer, M./Meffert, H./Perrey, J. (2004), *Markenpolitik: Ist sie für jedes Unternehmen gleichermaßen relevant?* *Die Betriebswirtschaft*, 64. Jahrgang, Nr. 3, str. 333-356; Fischer, M., Hieronimus, F. und Kranz, M. (2002), *Markenrelevanz in der Unternehmensführung - Messung, Erklärung und empirische Befunde für B2C-Märkte*, *Marketing Centrum Münster - McKinsey&Company*, *Arbeitspapier Nr. 1*, str. 26-31; Caspar, M., Hecker, A., Sabel, T. (2002), *Markenrelevanz in der Unternehmensführung - Messung, Erklärung und empirische Befunde für B2B-Märkte*, *Marketing Centrum Münster - McKinsey&Company*, *Arbeitspapier Nr. 4*, str. 16-26.
- Kehrer, R. (2005), *Service Branding*, *Dissertation der Universität St. Gallen*, str. 11-16.
- Bünthe, C. (2005), *Der Marken Optimizer*, *inauguralna disertacija*, *Westfälischen Wilhelms-Universität, Münster*, str. 10-11.
- Michel, M. (2008), *Commodity Branding*, *specijalno pripremljeno za Konferenciju o građevinskim materijalima 2008*, str. 5.
- AMA - [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com) - *Dictionary of Marketing Terms*, (pristup sajtu 31.12.2007).
- Bery, L. L. (2000), str. 129.
- Ambler, T. and Styles, C. (1996), *Brand development versus new product development: towards a process model of extension decisions*, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 14, No. 7, str.
- de Chernatony, L. and Segal-Horn, S. (2003), *The criteria for successful service brands*, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 7/8, str. 1100.
- Perry, A. (2003), *Before the Brand*, McGraw-Hill, New York, str. 2.
- Michel, M. (2008), str. 9.
- Kotler, P. and Pfoertsch, W. (2006), *B2B Brand Management*, Springer, Berlin - Heidelberg, str. 5.
- Grönroos, C. (2007), *Service Management and Marketing*, *Third Edition*, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester, England, str. 330.
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A. & Lemon, K. N. (2004), *Customer-centered brand management*, *Harvard Business Review*, Vol. 82, September, str. 110.
- Grönroos, C. (2007), str. 331.
- Isto, str. 334.
- Tomczak, T./Brockdorff, B. (2000), *Bedeutung und Besonderheiten des Markenmanagement für Dienstleistungen*, u Belz, Ch./Bieger, Th. (Hrsg.), *Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle*, S. Gallen, Thexis, str. 488-490.
- Stauss, B./Bruhn, M. (2008), str. 12.

## EKONOMIKA PREDUZEĆA

36. Kotler, P./Keller, K. L. (2006), *Marketing Management, Twelfth Edition*, Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 405; Senić, R./Senić, V. (2008), *Menadžment i marketing usluga*, Prizma, Kragujevac, str. 27-29.
37. Tomczak, T./Brockdorff, B. (2000), str. 492.
38. McDonald, M. H. B., de Chernatony, L. and Harris, F. (2001), *Corporate marketing and service brands: Moving beyond the fast-moving consumer goods model*, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, str. 342.
39. Tomczak, T./Brockdorff, B. (2000), str. 492.
40. Isto, str. 493.
41. Stauss, B. (1998), *Markierungspolitik bei Dienstleistungen - Die „Dienstleistungsmarke“* u Bruhn, M./Meffert, H., *Handbuch Dienstleistungsmanagement*, Gabler, Wiebaden, str. 566-567.



### **Radoslav Senić**

je redovni profesor na Ekonomskom fakultetu u Kragujevcu na predmetima Marketing, Marketing menadžment i Razvojna politika preduzeća. Autor je ili koautor brojnih knjiga, udžbenika, studija i monografija: Marketing menadžment, Krizni menadžment, Upravljanje rastom i razvojem preduzeća, Inovacije i tehnološka strategija preduzeća, Menadžment ukupnog kvaliteta, Osnovi savremene maloprodaje, Sistem i funkcionisanje kanala prodaje u tržišnoj privredi i dr. Objavio je preko 100 članaka i referata i učestvovao na brojnim naučnim skupovima, konferencijama i savetovanjima. Oblasti naučnog i stručnog interesovanja su: marketing, menadžment (posebno krizni menadžment) i razvoj preduzeća.



### **Vladimir Senić**

je od 2005. godine zaposlen na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Kragujevcu gde je angažovan na predmetima Menadžment usluga i Marketing u turizmu i hotelijerstvu. Njegov istraživački rad je uglavnom vezan za upravljanje operativnim procesima, marketinškim aktivnostima i ljudskim resursima u svakodnevnom poslovanju uslužnih organizacija.



# MUNDELL FLEMINGOV MODEL NA PRIMERU SRBIJE

Sanja Filipović

Ekonomski institut u Beogradu

## MUNDELL FLEMING MODEL IN CASE OF SERBIA

### Apstrakt

Ekonomska kriza u Srbiji je tipična platno-bilansna kriza koja je nastala nezavisno od globalne ekonomske krize. Globalna ekonomska kriza je imala dodatni efekat jer je postojeće probleme uvećala i ubrzala određene uzročno-posledične reakcije. Redukovan priliv kapitala na računu kapitalnih i finansijskih transakcija doveo je u pitanje pokrivanje deficita tekućih transakcija i dalji rast BDP-a. Dosadašnje visoke stope rasta bile su generisane na osnovu visoke agregatne tražnje. Strah od recesije neminovno nameće potrebu preispitivanja dosadašnjeg kursa monetarne i fiskalne politike. Cilj rada je da se na osnovu Mundell Flemingovog modela analiziraju dosadašnje mere monetarne i fiskalne politike u Srbiji.

**Ključne reči:** *fiskalna politika, monetarna politika, ekonomski rast*

### Abstract

The economic crisis in Serbia is typically balance of payment crisis which is not directly connected with global economic crisis. Under attack of global economic crisis current problems of Serbian economy has become more distinctive. This accelerated course and effect reactions. Reduced capital inflows could not cover deficit of current transactions any more. Serbian economy is in recession phase. Previously high rates of GDP had been generated because of high level of aggregate demand. In situation where economic recession is obvious, it is necessary to check once again measures of monetary and fiscal policy and this is the objective of this paper.

**Key words:** *fiscal policy, monetary policy, economic growth*

### KANALI TRANSMISIJE GLOBALNE EKONOMSKE KRIZE

Svetska finansijska kriza je dovela do pada likvidnosti i redukovanja kreditnih plasmana u privredi. Otežan pristup finansijskim sredstvima redukuje investicije u privredni ciklus, što se dalje odražava na pad privredne aktivnosti. Prema izveštaju Međunarodnog monetarnog fonda iz januara 2009. godine, procenjuje se da je 2008. godine ostvaren globalni privredni rast od 3,4%. [1] Prvobitna procena rasta za 2009. godinu od 2,2% je do sada u nekoliko navrata korigovana. Prema poslednjim procenama s kraja aprila, Međunarodni monetarni fond je ponovo (treći put za šest meseci) revidirao najniže predviđanje privredne aktivnosti u svetu. Prema tom izveštaju, na globalnom nivou biće zabeležen pad privredne aktivnosti od 1,3% što je najslabiji ekonomski rezultat nakon II svetskog rata. [2]

**Ilustracija 1: Procene ekonomskog rasta u razvijenim privredama**

	2009	2010
SAD	-2,8	0
Velika Britanija	-4,1	-0,4
Japan	-6,2	0,5
EU područje	-4,2	-0,4
- Nemačka	-5,6	-1
- Francuska	-3	0,4
- Italija	-4,4	-0,4

Izvor: [2]

## EKONOMIKA PREDUZEĆA

Fond je za razliku od prethodnih procena, koje su komentarisane više u kontekstu redukovanja privredne aktivnosti u zemljama u razvoju, u poslednjoj reviziji ukazao na još drastičniji pad privredne aktivnosti razvijenih zemalja. Kako se spoljnotrgovinska razmena Srbije oslanja na Nemačku i Italiju kao najznačajnije partnere, slabljenje konjunktura u ovim zemljama će se negativno odraziti na izvozne mogućnosti naše privrede.

Projekcije Međunarodnog fonda su urađene i za zemlje regiona, a interesantno je primetiti da je Albanija jedina zemlja za koju se ne predviđa negativna stopa privrednog rasta. Realni rast BDP-a u Srbiji je za ovu godinu predviđen na -2%, s tim da se i u 2010. godini predviđa stagnacija privrednog rasta. Crna Gora i Bugarska su jedine zemlje regiona za koje se predviđa negativan rast ekonomske aktivnosti i u narednoj godini. Dvocifrena inflacija ove

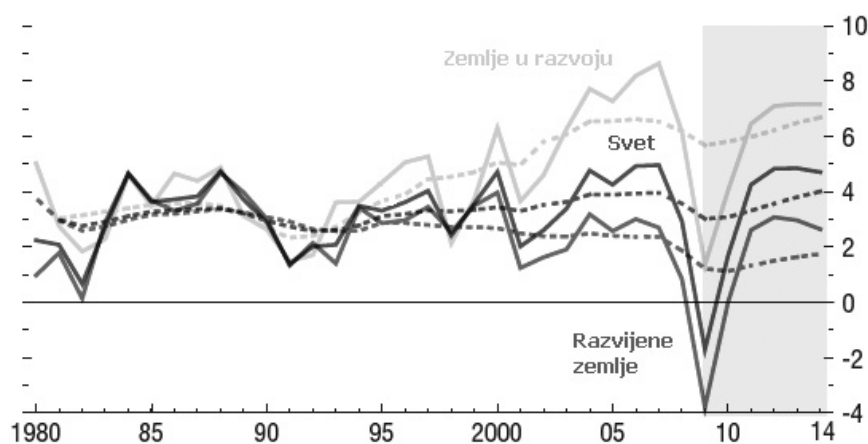
godine se predviđa jedino za Srbiju. Interesantna je procena po kojoj se očekuje pad deficita tekućeg bilansa sa preko 12% BDP-a na svega 3,6% u 2010. godini za Bugarsku.

Paralelno s padom privredne aktivnosti, tokom prošle godine je došlo do pada cena primarnih proizvoda, a svi su izgledi da će se zbog recesije takav trend nastaviti još neko vreme. [4] Pad privredne aktivnosti i pad cena primarnih proizvoda svakako da neće biti inflatorni okidač, ali zato inicijator inflatornog pritiska može biti depresijacija koja se javlja usled smanjenog priliva kapitala u zemlju.

Imajući u vidu mehanizam preliivanja finansijske krize, koji podrazumeva redukovanje kreditnih plasmana i smanjenje kako izvozne, tako i domaće tražnje, uz istovremeni rast valutnog, kreditnog i kamatnog rizika, očekivana posledica jeste depresijacija nacionalne valute koja dalje može dovesti do inflatornih pritisaka. [5]

Izloženost depresijaciji imaju sve zemlje koje beleže visok trgovinski deficit i visok nivo spoljnog duga. Poseban problem predstavlja struktura spoljnog duga u kojoj dominantno učešće ima privatni dug, naročito ukoliko je on značajno viši od raspoloživih deviznih rezervi. Dalje, naj-

Ilustracija 2: Trend i projekcije rasta BDP-a na globalnom nivou



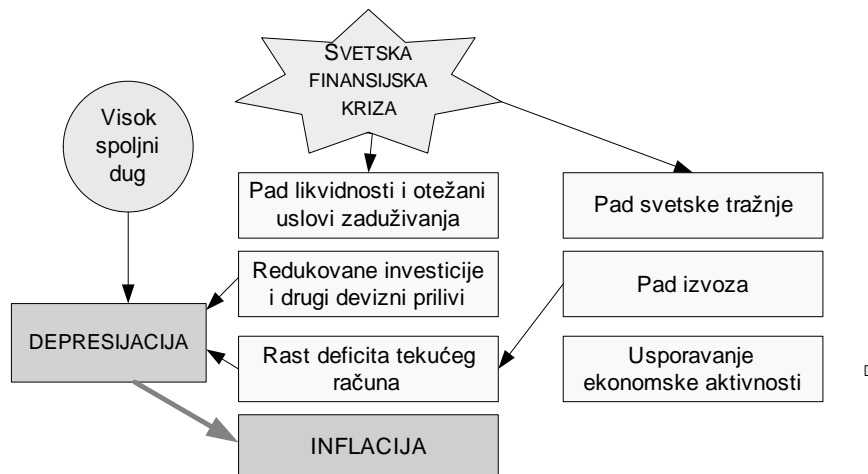
Izvor: [3]

Ilustracija 3: Projekcije ekonomskog rasta u zemljama regiona

	GDP		Inflacija		Tekući bilans/GDP	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Albanija	0,4	2	1,5	2,2	-11,3	-7,4
BiH	-3	0,5	2,1	2,3	-9,3	-9,2
Bugarska	-2	-1	3,7	1,3	-12,3	-3,6
CG	-2,7	-2	1,7	-0,2	-23,2	-16,7
Hrvatska	-3,5	0,3	2,5	2,8	-6,5	-4,1
Makedonija	-2	1	1	3	-14,1	-12,6
Rumunija	-4,1	0	5,9	3,9	-7,5	-6,5
Srbija	-2	0	10	8,2	-12,2	-11,3

Izvor: [2]

Ilustracija 4: Mehanizam preliivanja finansijske krize



Izvor: [4]

veću izloženost udaru depresijacije imaju zemlje u kojima je prisutan visok stepen indeksacije kredita.

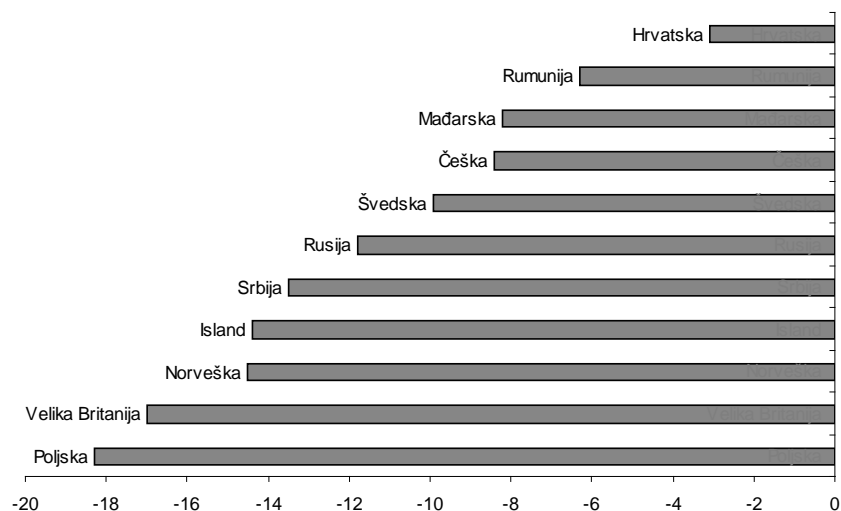
Depresijacija dinara prema evru u poslednjem kvartalu 2008. godine je iznosila 13,5%. Međutim, depresijaciju nacionalne valute su imale i druge zemlje centralne i istočne Evrope, kao i neke razvijene zemlje (Velika Britanija, Norveška, Švedska). Srbija se među evropskim zemljama s fleksibilnim režimom deviznog kursa po intenzitetu depresijacije nalazila u sredini, a najveći pritisak na valutu zabeležen je u Poljskoj.

Depresijacijski pritisci u privredama u tranziciji najvećim delom su rezultat odliva kapitala i otežanog pristupa inostranim sredstvima finansiranja. Razlog može biti i usporavanje globalne ekonomije i prateći pada cena primarnih proizvoda i hrane na svetskim tržištima. Kako nema inflatornog pritiska, mnoge centralne banke su znatno relaksirale svoju monetarnu politiku i snizile svoju referentnu kamatnu stopu. Kad je reč o razvijenim zemljama, Velika Britanija je zabeležila depresijaciju od čak 17%. Razlog tome je što Velika Britanija ima izuzetno visok nivo sekjuritizacije. Pored toga, britanska funta je zbog politike visokih kamatnih stopa u prethodnom periodu bila vrlo tražena valuta. Strani investitori su uzimali pozajmice u niskoprinosnim valutama poput japanskog jena i švajcarskog franka i potom ih menjali u britansku funtu. Međutim, sa gubitkom poverenja u sekjuritizaciju i britanska valuta je počela da gubi na svojoj vrednosti.

Iz ovoga se može zaključiti da svetska finansijska kriza utiče na kretanje valuta mnogih zemalja tako da slabljenje nacionalne valute nije fenomen s kojim se suočava samo Srbija. Banke su u uslovima svetske finansijske krize redukovale kreditne pla-

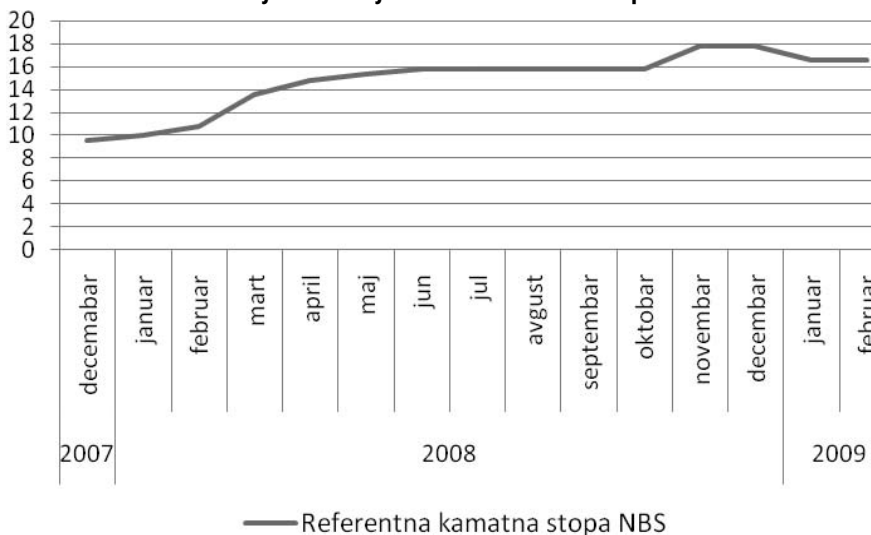
smene, povećale marže i podigle premije na rizike. Promenjeni uslovi kreditiranja i redukovani iznosi odobrenih kredita, ne samo klijentima nego i među bankama, značili su smanjen priliv inostranih kredita bankama koje posluju u Srbiji. Redukovanjem kreditne ponude, na domaćem tržištu se smanjuje količina deviza i samim tim se osećaju efekti na kurs dinara. Međutim, ovo je samo jedan od faktora koji objašnjava zašto nam se desila depresijacija dinara. Uzroci depresijacije su mnogo dublji i treba ih tražiti u samoj srži srpske privrede.

Ilustracija 5: Depresijacija nacionalnih valuta prema evru u decembru 2008. godine



Izvor: [5]

Ilustracija 6: Kretanje referentne kamatne stope NBS



Izvor: www.nbs.rs

## MONETARNA POLITIKA SRBIJE U USLOVIMA EKONOMSKE KRIZE

Monetarna politika kao svoj osnovni instrument koristi referentnu kamatnu stopu. Prva reakcija NBS na udar ekonomske krize koji je otvorio proces depresijacije dinara bila je dizanje referentne kamatne stope sa 15,75% na 17,75% (oktobar 2008. godine). Rast referentne kamatne stope imao je dvostruku funkciju - da zaštiti dinar od daljeg pada vrednosti i da spreči inflatorni pritisak. Međutim, dalje povećanje referentne kamatne stope radi sprečavanja inflacije bi samo pogoršalo ekonomsku situaciju jer nelikvidnost postaje sve izraženija, broj preduzeća u stečaju se povećava, a proizvodnja beleži negativne stope rasta.

Rast kamatne stope u "normalnim" okolnostima trebalo bi da privuče kapital u zemlju. Velika razlika u visini kamatne stope na našem i evropskom finansijskom tržištu bio je stimulat za banke koje posluju u Srbiji da uzimaju jeftine kredite od banaka matica i vrše njihov plasman na domaćem tržištu. Takav mehanizam je imao za posledicu stvaranje apresijacijskih pritisaka. U kriznim i neizvesnim okolnostima, banke se odriču visoke kamatne stope NBS na dinarske repo papire i prelaze u devize. U vanrednim okolnostima odbrana valute dizanjem kamatne stope je nedelotvorna. Za primer se može uzeti i slučaj Velike Britanije koja je 1992. godine uprkos visokoj kamatnoj stopi morala da prihvati devalvaciju funte.

Ekonomski šokovi koji deluju nepovoljno na visinu bankarskog profita imaju veći uticaj na kreditnu aktiv-

nost banaka nego referentne kamatne stope. Otuda je razumljivo što je u postojećim uslovima odziv kamatnih stopa poslovnih banaka na mere centralne banke slabiji nego u prethodnom periodu (npr. kreditna ekspanzija). U tome je razlog što se npr. sniženje referentne kamatne stope Evropske centralne banke do sada pokazalo nedovoljnim za oživljavanje kreditne aktivnosti poslovnih banaka. Evropska centralna banka je početkom aprila snizila svoje ključne kamatne stope za 0,25%, a švajcarska banka je sledila taj potez ali je objavila da će pored toga intervenisati na deviznom tržištu kako bi zaustavila dalju apresijaciju nacionalne valute. Ta mera spada u red nekonvencionalnih i preduzeta je jer dalje sniženje kamatne stope na primarni novac više nije moguće.

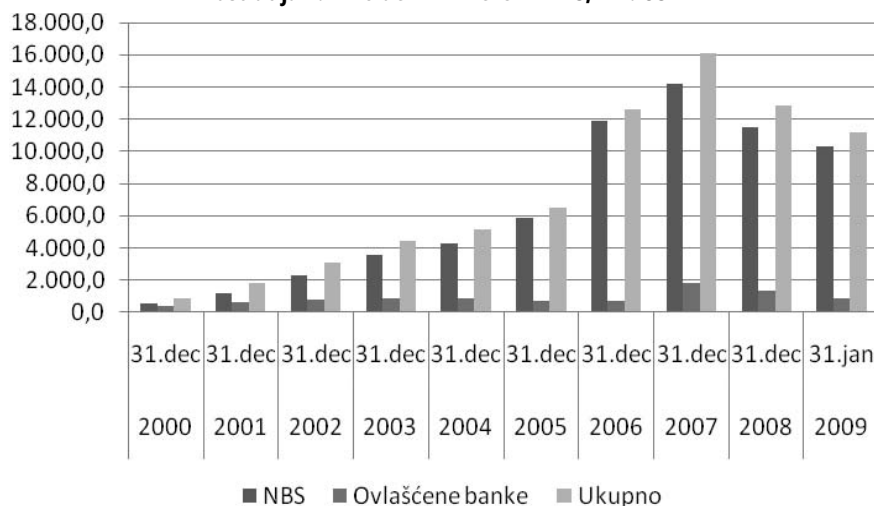
Druga reakcija NBS je bila iznuđena jer intervencija preko kamatne stope nije imala efekta – nije došlo do priliva kapitala, a dinar je i dalje depresirao. NBS je zarad odbrane kursa dinara i straha od inflacije prešla na direktne intervencije deviznim rezervama. Politika kontrolisane depresijacije imala je za rezultat znatno trošenje deviznih rezervi tako da su se one u jednom trenutku približile graničnoj vrednosti od 5 mlrd. evra. Tokom 2008. godine devizne rezerve su smanjene za oko 20%, a samo u januaru ove godine su opale za 13%.

Smanjena ponuda deviza se pokrivala iz deviznih rezervi, dok je s druge strane pad tražnje za devizama usled smanjenja uvoza, imao pozitivan efekat na smirivanje kursa nacionalne valute. Ovakav efekat je kratkoročnog karaktera, ukoliko ne dođe do novog priliva kapi-

tala iz inostranstva. Smanjeni devizni prilivi će zajedno sa inflatornim pritiskom dovesti do poskupljenja robe i reproducionog materijala iz uvoza po osnovu nižeg kursa. Da bi ublažila nastale pritiske, NBS je tokom poslednjeg tromesečja 2008. i početkom 2009. donela niz mera, usmerenih pre svega na poboljšanje devizne likvidnosti banaka.

Prvo, izmenama Odluke o obracunu obavezne devizne rezerve uvedena je mogućnost biranja povoljnijeg datuma za osnovicu pri izdvaja-

Ilustracija 7: Nivo deviznih rezervi NBS, mil. USD



Izvor: www.nbs.rs

nju devizne obavezne rezerve na deviznu štednju. Pored toga, banke su oslobođene od izdvajanja obavezne rezerve na nova zaduženja po osnovu depozita i kredita primljenih iz inostranstva i povećan je dinarski deo pri izdvajanju devizne obavezne rezerve sa 20% na 40%.

Drugo, radi poboljšavanja devizne likvidnosti banaka i ublažavanja preteranih dnevnih oscilacija kursa dinara, NBS je na međubankarskom deviznom tržištu u poslednjem tromesečju 2008. godine prodala 895 miliona evra.

Treće, da bi se dodatno podstakla kreditna aktivnost banaka, u naredne dve godine je ukinuta obaveza formiranja rezerve za opšte bankarske rizike u slučaju rasta bilansne aktive i vanbilansnih stavki u toku godine za više od 15%.

Četvrto, pri obračunu i održavanju racija bruto plasmani stanovništvu/kapital, banke su oslobođene plaćanja penala ukoliko je prekoračenje vrednosti racija (150%) izazvano depresijacijom dinara, dok su iz kategorije bruto plasmana stanovništvu isključeni krediti namenjeni poljoprivrednoj proizvodnji i preduzetnicima.

Peto, smanjen je pokazatelj deviznog rizika sa 20% na 10%, tj. ukupna otvorena devizna pozicija banke (odnos devizne aktive i pasive) na kraju svakog radnog dana ne može biti veća od 10% njenog kapitala. Cilj ove mere je bio da doprinese smanjenju izloženosti banke deviznom riziku, uz smanjenje depresijacijskih pritisaka usled povećanja ponude deviza na međubankarskom deviznom tržištu.

Kako je nastavljan trend nedovoljne devizne likvidnosti bankarskog sektora uz odliv sredstava u inostranstvo radi razduživanja, NBS je donela dodatne mere. Da bi podstakla zaduživanje banaka u inostranstvu, bankama je omogućeno da, počev od marta 2009. godine, sve obaveze prema inostranstvu nastale od oktobra 2008. do kraja 2009. budu trajno isključene iz osnovice za obračun obavezne rezerve. Istovremeno, pružena im je mogućnost da do kraja 2009. godine deviznu rezervu obračunavaju na osnovicu iz septembra 2009, koja je utvrđena kao minimalna.

U januaru i februaru NBS je na deviznu likvidnost dodatno uticala prodajom 556 miliona evra na međubankarskom deviznom tržištu. U februaru je donet i niz mera s ciljem podsticanja kreditne aktivnosti banaka:

- pokazatelj bruto plasmana odobrenih stanovniš-

tvu, tj. odnos između plasmana datih stanovništvu i osnovnog kapitala, povećan je sa 150% na 200%;

- kao podrška Programu mera Vlade za neutralisanje efekata svetske finansijske krize, doneta je odluka da se iz osnovice za obračun obavezne rezerve izuzmu krediti koje su banke, u skladu s Programom, odobrile preduzećima (za investicije) i stanovništvu (za kupovinu trajnih potrošnih dobara proizvedenih u Srbiji);
- bankama je data mogućnost da produže rok otplate gotovinskih kredita koji su odobreni pre 30-og septembra 2008. do dvanaest meseci od prvobitno utvrđenog datuma dospeća pod uslovom da su konvertovani u dinare i bez dodatnih troškova za dužnika u vezi s produženjem roka otplate, odnosno konverzijom kredita u dinare;
- banke više nemaju potrebu da od fizičkih lica zahtevaju polaganje depozita u iznosu od 30% vrednosti kredita (za potraživanja puštena u tečaj od početka 2009) s obzirom na to da ih je Narodna banka oslobodila obaveze da u slučaju nepolaganja depozita, odnosno učešća, takva potraživanja klasifikuju kao lošija.

U maju je NBS donela dodatne mere u okviru podrške stabilnosti finansijskog sistema u Srbiji. Novim merama bankama je ponudila dodatne načine obezbeđivanja dinarske i devizne likvidnosti odobravanjem dinarskih kredita s rokom dospeća do godinu dana i deviznih svop transakcija na međubankarskom deviznom tržištu. Kratkoročni krediti za likvidnost će se odobravati na osnovu zaloge hartija od vrednosti koje su izdale Narodna banka Srbije i Republika Srbija, slobodnih deviznih sredstava koje banka zalaže na posebnom računu kod NBS, potraživanja banke po osnovu odobrenih hipotekarnih kredita, kao i potraživanja prema Republici Srbiji i budžetskim korisnicima. U te svrhe Narodna banka će organizovati aukcije, pri čemu će banke plaćati Narodnoj banci kamatu najmanje u visini referentne stope uvećane za 1,5 procentnih poena.

Druga grupa mera pruža mogućnost delovanja u oba smera – obezbeđivanje devizne i dinarske likvidnosti. Svop prodajom deviza (za dinare) NBS obezbeđuje deviznu likvidnost banaka, a svop kupovinom deviza (za dinare) dinarsku likvidnost. Devizna svop transakcija podrazu-

meva istovremeno ugovaranje spot (sadašnji datum, dan započinjanja transakcije) kupovine/prodaje deviza za dinare i termenske (datum u budućnosti, dan završetka transakcije) prodaje/kupovine tih deviza za dinare po termenskom kursu. U skladu s tržišnim uslovima i stanjem likvidnosti, bankama će biti pružena mogućnost da na dan dospeća obnove svop transakciju, odnosno da sa NBS zaključe novi svop ugovor. Banke mogu svop kupovinu i prodaju deviza obavljati na aukcijama koje organizuje NBS i bilateralno, na osnovu pojedinačnog zahteva banke. Iako je još uvek rano davati ocenu efekata donesenih mera, prvi pozitivni rezultati su vidljivi, budući da je u martu poboljšana devizna likvidnost banaka i da od tada, prvi put od početka manifestovanja svetske finansijske krize u Srbiji, nije bilo potrebe za intervencijama NBS na međubankarskom deviznom tržištu.

### FISKALNA POLITIKA SRBIJE

Fiskalna politika je u poslednjem kvartalu 2008. godine bila izrazito ekspanzivna. Konsolidovani deficit je iznosio 6,5% BDP-a, od čega je čak 4/5 ukupnog deficita ostvareno u poslednjem kvartalu 2008. godine. Visok nivo javnih rashoda je direktna posledica rasta plata u državnoj upravi i javnim preduzećima (udeo javnog sektora u ukupnim zaradama je čak 60%) i ispunjavanja predizbornog obećanja rasta penzija. Rast državnih izdataka je istovremeno bio praćen padom poreskih prihoda usled kočenja privrednih aktivnosti u poslednjem kvartalu prošle godine. Kao posledica toga, fiskalni deficit je krajem 2008. godine porastao na 2,5 BDP-a.

**Ilustracija 8: Učešće deficita budžeta u BDP-u i realni BDP Srbije**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Fiskalni rezultat u % BDP-a	-3,1	0,8	0,7	-2	-2	-2,5	-3
Realni rast BDP-a, u %	2,4	8,3	5,6	5,2	6,9	5,4	-2

Izvor: [8]

Ukoliko se analizira učešće deficita budžeta u BDP-u u odnosu na realan rast BDP-a u proteklih šest godina, jasno je da budžet Republike Srbije nema anticikličnu ulogu. Drugim rečima, deficit se jednako beleži kako u godinama visokog kao i u godinama niskog rasta BDP-a. Čak i u 2009. godini, kada je predviđen negativan rast BDP-a, predviđeni deficit je svega 3% BDP-a.

Kad bi fiskalna politika ostala nepromenjena, fiskalni deficit u 2009/10 bi dostigao 6-7% BDP. U 2009. godini povećanje deficita je rezultat prenošenja podbačaja prihoda iz 2008. (oko 1% BDP), automatskih fiskalnih stabilizatora (1,5% BDP), ali i pogoršane strukturne fiskalne pozicije s obzirom na to da se ekonomski rast značajno usporio (1,5% BDP). Stoga je cilj da se fiskalni deficit za 2009. godinu ograniči na 3% BDP, što je ujedno maksimalni deficit koji se u ovom trenutku može finansirati bez inflatornih efekata. Umerenom relaksacijom fiskalnih ciljeva (sa 1,75% BDP) izbegava se prelazak na prociklični karakter.

Aprilskim rebalansom budžeta predviđeno je smanjenje prihoda sa 698,8 na 649,4 mlrd. RSD i smanjenje rashoda sa 748,7 na 719,9 mlrd. RSD, čime je deficit budžeta povećan sa 49,9 na 70,5 mlrd. RSD. Takvim izmenama uzeta je u obzir činjenica da se, usled posledica svetske ekonomske krize, prihodi budžeta ne realizuju u skladu s planiranim, tako da je sa predstavnicima MMF-a dogovoren konsolidovani budžetski deficit od 3% BDP-a.

Od početka godine procentualno najniži stepen realizacije budžetskih prihoda imali su prihodi od carina, zbog čega su rebalansom budžeta revidirani naniže za 40,7% (ili za 29,2 mlrd. RSD), dok su najveći negativan uticaj na ukupnu masu planiranih prihoda imali prihodi od PDV-a, pa je planirani godišnji iznos po tom osnovu revidiran naniže za 11,7% (ili za 40,2 mlrd. RSD). Prihodi po osnovu akciza su neznatno revidirani (njihov planirani iznos je smanjen za svega 0,4%), budući da su akcize u odnosu na prvobitno planirane budžetom za 2009. godinu povećane. Državna kasa će se popuniti i uvođenjem niza dodatnih taksi (npr. taksa na preregistraciju vozila sa stranim i ekonomskim tablicama), usled čega su planirani neporeski prihodi revidirani sa 50 na 63,1 mlrd. RSD što predstavlja rast od 26,2%. U isto vreme, prihodi po osnovu poreza na dohodak građana i dobit preduzeća revidirani su naniže za 9,3 mlrd. RSD ili 7,1%.

Najveće uštede u budžetu planirane su, na žalost u kategoriji kapitalnih rashoda, koji su umanjeni za 15,9 mlrd. RSD ili 36,4%. Troškovi po osnovu korišćenja robe i usluga rebalansom su smanjeni za 27,8% (13,8 mlrd. RSD), subvencije za 20,5% (8,8 mlrd. RSD), a rashodi za zaposlene za 4,5% (8,5 mlrd. RSD). S druge strane, pove-

ćani su troškovi po osnovu otplate kamata (u skladu s planom finansiranja deficita povećanim zaduživanjem) i transferi ostalim nivoima vlasti (budući da neki od njih – fondovi socijalnog osiguranja – neće imati mogućnost da izmenom propisa nadoknade smanjenje prihoda koje ih u 2009. očekuje).

Na polju troškova, jedino rešenje može biti široko i ravnomerno prilagođavanje na svim nivoima državne uprave i budžetskih institucija, što bi obuhvatalo:

- zamrzavanje plata u državnoj upravi i javnim preduzećima,
- zamrzavanje penzija,
- obustava zapošljavanja na svim nivoima vlasti;
- smanjenje diskrecionih budžetskih izdvajanja iz republičkog budžeta za ministarstva za 40 mlrd. (prvobitno planirani iznos - 155 mlrd. RSD),
- obavezivanje budžetskih institucija da u 2009. godini preusmere 40% sopstvenih izvora u budžet Republike Srbije,
- smanjenje transfera lokalnoj samoupravi (istovremeno obezbeđujući da se ovo u potpunosti prenese na pad potrošnje);

- smanjenje transfera fondu zdravstvenog osiguranja, sa odgovarajućim smanjenjem rashoda u njegovom budžetu za dobra i usluge.

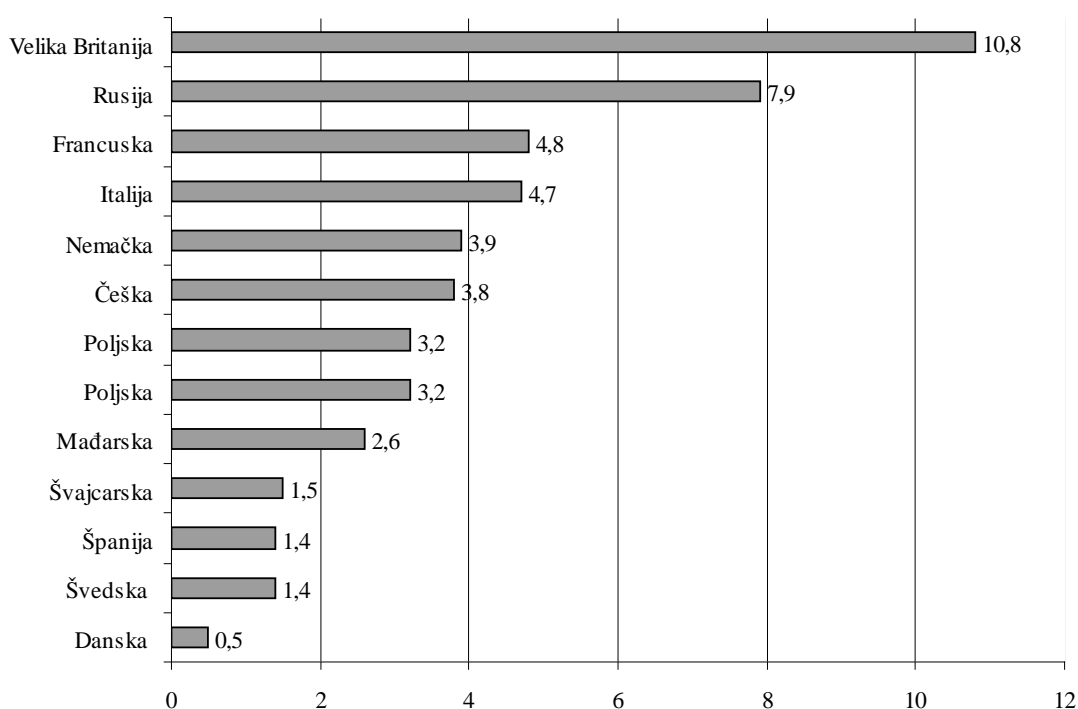
Na prihodnoj strani predviđene su sledeće mere:

- povećanje akciznog poreza na benzin (na 43,5 dinara) i dizel (na 30 dinara);
- uvođenje novog akciznog poreza na usluge mobilne telefonije;
- povećanje poreza na automobile i
- mere za proširenje osnovice i poboljšanje naplate poreza na imovinu,
- veće isplate dividendi od strane profitabilnih javnih preduzeća u 2009. godini.

Da bi se obezbedila trajnost fiskalnog prilagođavanja, neophodno je fiskalnu politiku podržati trajnijim strukturnim reformama. Reforma bi zahvatila sistem obrazovanja, zdravstveni i penzijski sistem, fokusirajući se na trajno smanjenje nivoa javne potrošnje.

Primena navedenih mera u 2009. godini trebalo bi da rezultira konsolidovanim deficitom od 3% BDP-a, što prema maastrichtskim kriterijumima predstavlja gornju granicu dozvoljenog fiskalnog deficita. Nameće se logično pita-

Ilustracija 9: Projekcije fiskalnog deficita po zemljama



Izvor: [8]

nje da li je planirani budžetski deficit postavljen prenisko i da li ga je bilo moguće postaviti na višem nivou. Fiskalni deficit u Srbiji od 3% ne razlikuje se mnogo od deficita drugih evropskih zemalja. Međutim, ovde se postavlja pitanje koliko je tako postavljen deficit realan. Interesantno je da predviđeni budžetski deficit SAD-a iznosi 11,2% BDP-a. Ovde naročito treba imati u vidu da su rebalansom najveća smanjenja predviđena u kategoriji kapitalnih rashoda i subvencija, a to su upravo oni rashodi koji bi trebalo da doprinesu izlasku zemlje iz krize.

S obzirom na to da su trajanje i dubina ekonomske krize, kao i brzina i nivo oporavka, krajnje neizvesni sigurno je da će doći do pogoršanja dužničkog kredibiliteta zemlje. Ipak, budžet bi u godinama koje dolaze trebalo, da dobije ulogu stabilizatora ekonomije. Drugim rečima, u periodima pozitivnog privrednog rasta budžet bi u najmanju ruku trebao da ide u pravcu uravnoteženja. Da je takva praksa postojala u prethodnom periodu, Srbija bi se sada mogla odvažiti i na anticikličnu fiskalnu politiku, koja je u uslovima recesije više nego dobrodošla.

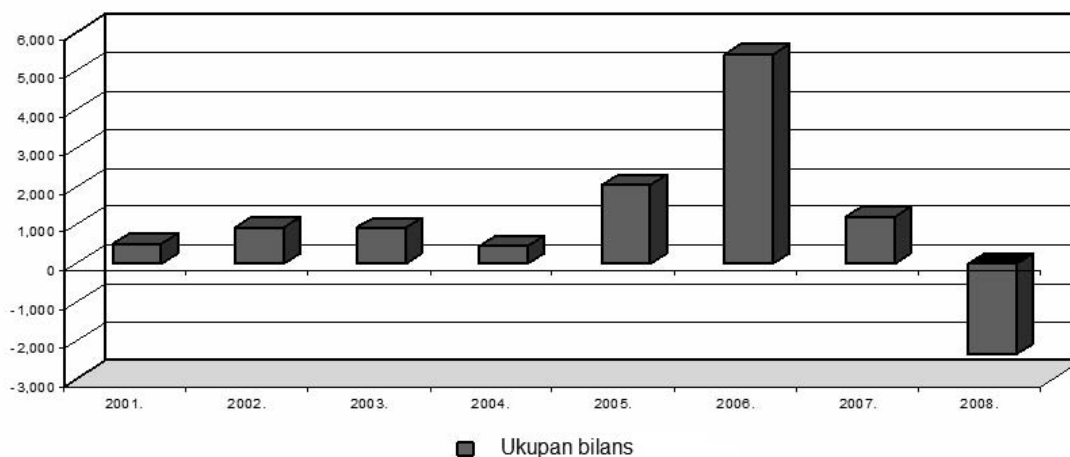
### IMPLEMENTACIJA MUNDEL FLEMINGOVOG MODELA

Srbija je u poslednjih nekoliko godina imala uravnotežen bilans koji je bio rezultat visokog deficita tekućeg računa i kompenzirajućeg suficita računa kapitalnih i finansijskih transakcija. Međutim, u uslovima globalne krize platni bilans Srbije tokom 2008. godine doživljava

nepovoljne promene. Prvo dolazi do rasta deficita u tekućim transakcijama, koje se u 2008. godini penju na iznos od 8,72 mlrd. USD. Drugu nepovoljnu okolnost predstavlja činjenica da za finansiranje naraslog deficita tekućeg računa više nisu dovoljni neto prihodi od kapitalnih i finansijskih transakcija. Zbog smanjenog priliva po osnovu stranih direktnih investicija, priliva po osnovu međubankarskog kreditiranja (zaduživanje kod inobanaka) i prihoda od privatizacije kapitalni bilans iznosi tek 8,62 mlrd. USD. Po odbitku stavke greške i propusti, za uravnoteženje platnog bilansa neophodna je intervencija deviznim rezervama u iznosu od 2,35 mlrd. USD.

Mada se platnobilansna pozicija Srbije nikako ne može posmatrati isključivo u kontekstu aktuelne ekonomske krize, činjenica je da su se takvi tokovi odrazili ne samo na pad priliva stranog kapitala, nego i na njegov odliv iz zemlje. Kao posledica negativnih tokova došlo je do deficita platnog bilansa. Aktuelna kretanja u oblasti uspostavljanja simultane unutrašnje i spoljašnje ravnoteže u Srbiji, mogu se sagledati preko Mundel Flemingovog modela kao analitičkog okvira za sagledavanje mera monetarne i fiskalne politike. U uslovima globalne ekonomske krize, platnobilansna kriva BB zauzima strmiji nagib ukazujući time da se udaljavamo od slučaja perfektne mobilnosti kapitala koji podrazumeva horizontalni položaj BB krive. Pored toga, BB kriva se pomera u levo ostavljajući tačku preseka IS i LM krive sa desne strane i time ukazujući na deficit platnog bilansa.

Ilustracija 10: Saldo platnog bilansa Srbije u periodu 2001-2008. godine





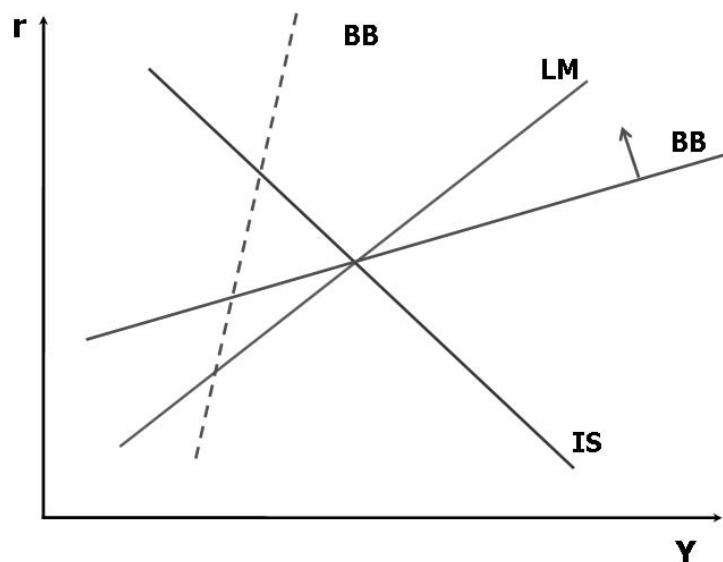
Na narednom grafikonu su sumarno prikazani efekti monetarne kontrakcije i ekspanzivne fiskalne politike. NBS je i uslovima pre izbijanja globalne krize zauzela stav izuzetno restriktivne monetarne politike. Restriktivna politika je podrazumevala politiku visokih kamatnih stopa što je imalo za posledicu pad ponude novca. U trenutku eskalacije krize, NBS povećava nivo referentne kamatne stope čime se LM kriva pomera u levo na nivo  $LM_1$ . Kamatna stopa nije imala za posledicu priliv kapitala jer ne postoji perfektna mobilnost na međunarodnom tržištu kapitala. Kako politika kamatne stope nije dala očekivani efekat, usledila je druga mera koja je podrazumevala intervenciju deviznim rezervama. Takva mera imala je za posledicu pad agregatne tražnje i pad uvoza što smanjuje spoljnotrgovinski deficit. Na dalje takva mera je ublažila dalju depresijaciju nacionalne valute (efekat J krive). Depresijacija ima ekspanzivni efekat na privrednu aktivnost jer okreće tražnju sa uvoznih na domaće proizvode i na taj način pomera IS krivu u desno. Ukupni ekspanzivni efekat fiskalne politike i depresijacije predstavljen je pomeranjem IS krive na nivo  $IS_1$ .

Novi presek  $IS_1$  i  $LM_1$  krive je u tački B koja podrazumeva viši nivo kamatne stope i niži nivo nacionalnog dohotka. Tačka B se nalazi levo od tačke A što ukazuje da je došlo da pada proizvodnje. Isto tako, tačka B je bliža platnobilansnoj krivi BB što govori u prilog tome da je došlo i do smanjivanja platnobilansnog deficita. Ovo je i razumljivo budući da je došlo do pada agregatne tražnje i shodno tome logičnog pada uvoza.

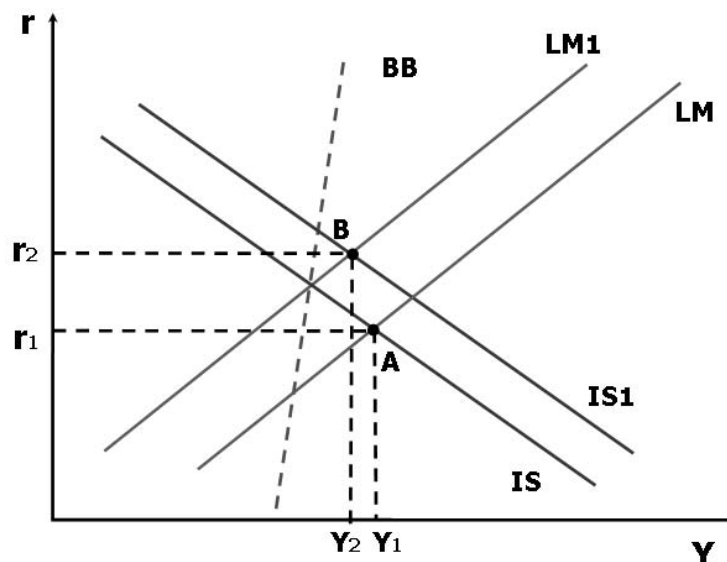
Preko Mundel Flemingovog modela su sagledani efekti dosadašnjih mera monetarne i fiskalne politike u Srbiji. Praksa je pokazala da se u pod uslovima iz Marshal Ler-

nerove teoreme može očekivati dodatno smanjenje platno-bilansnog deficita, ali je u ovom trenutku nezahvalno precizirati u kom protoku vremenskog perioda srpska privreda može osetiti prednosti koji proizilaze iz depresijacije nacionalne valute.

Ilustracija 11: Mundel Flemingov model



Ilustracija 12: Monetarna i fiskalna politika Srbije u uslovima udara ekonomske krize



### Literatura:

1. \_ (2009), *World Economic Outlook, January 2009*, IMF.
2. \_ (2009), *Economic Outlook, April 2009*, IMF.
3. \_ (2009), *Country Report No. 09/20*, IMF.
4. Filipović, S. (2009), „Srpska privreda na udaru globalne ekonomske krize“, *Kopaonik biznis forum 2009 - Rast u uslovima globalne recesije i finansijske krize - nekonvencionalne inicijative*, Savez ekonomista Srbije, Beograd.
5. Filipović, S. (2009), *Efekti globalne finansijske krize na finansijski sektor Srbije*, Industrija, Ekonomski institut, Beograd.
6. Narodna banka (2008), *Bankarski sektor u Srbiji - Izveštaj za 2008. godinu*
7. Narodna banka Srbije (2008), *Statistički biletan, april 2008. godine.*
8. Narodna banka Srbije (2009), *Izveštaj o inflaciji, maj 2009. godine.*
9. Ministarstvo finansija RS (2009), *Rebalans budžeta za 2009. godinu.*
10. [www.mfin.sr.gov.rs](http://www.mfin.sr.gov.rs)
11. [www.nbs.rs](http://www.nbs.rs)



#### **Sanja Filipović**

je rođena 1976. godine u Zemunu. Magistrirala je i doktorirala na Ekonomskom fakultetu u Beogradu. Od 2002. godine radi u Ekonomskom institutu, a od prošle godine u zvanju docenta izvodi nastavu na predmetima Međunarodne finansije i Javne finansije na FABUS fakultetu. Bila je angažovana na izradi brojnih strateških nacionalnih dokumenata i projekata koji su rađeni za potrebe Vlade. Radila je na brojnim projektima čiji su naručioci bile razne međunarodne institucije (WB/FIAS, OECD, GTZ, CIPE, USAID i dr.). U nekoliko navrata, kao deo regionalnog tima je radila na projektima od međunarodnog značaja. Do sada je objavila veći broj naučnih i stručnih radova i učestvovala u brojnim domaćim i međunarodnim skupovima (konferencijama, savetovanjima, forumima i sl.). Oblast njenog interesovanja su makroekonomska pitanja i ekonomska politika.



## Agrobanka

**PB AGROBANKA AD**  
BEOGRAD, SREMSKA 3-5  
TEL: 011/637-622  
FAX: 011/3281-408  
[www.agrobanka.rs](http://www.agrobanka.rs)

## ALPHA BANK



**ALPHA BANK SRBIJA**  
BEOGRAD, KRALJA MILANA 11  
TEL: 011/3240-248  
FAX: 011/3240-248  
[www.alphabankserbia.com](http://www.alphabankserbia.com)



**BANCA INTESA AD BEOGRAD**  
NOVI BEOGRAD, MILENTIJA POPOVIĆA 7B  
TEL: 011/2011-200  
FAX: 011/2011-207  
[www.bancaintesabeograd.com](http://www.bancaintesabeograd.com)



**BEOGRADSKA BERZA**  
BELGRADE STOCK EXCHANGE  
**BEOGRADSKA BERZA**  
NOVI BEOGRAD, OMLADINSKIH BRIGADA 1  
TEL: 011/3221-599  
FAX: 011/138-242  
[www.belex.rs](http://www.belex.rs)



## BERLIN-CHEMIE MENARINI

**BERLIN-CHEMIE, PREDSTAVNIŠTVO SRBIJA**  
BEOGRAD, PRILEPSKA 1  
TEL: 011/3657-098  
FAX: 011/3657-101



## Centralni registar

depo i kliring hartija od vrednosti  
**CENTRALNI REGISTAR**  
BEOGRAD, TRG NIKOLE PAŠIĆA 5  
TEL: 011/3331-380  
FAX: 011/3202-329  
[www.crhov.rs](http://www.crhov.rs)

## DELTA HOLDING

**DELTA HOLDING**  
NOVI BEOGRAD, MILENTIJA POPOVIĆA 7b  
TEL: 011/2011-110, 2011-100  
FAX: 011/2011-111  
[www.deltaholding.rs](http://www.deltaholding.rs)



**ELEKTRODISTRIBUCIJA**  
BEOGRAD, MASARIKOVA 1-3  
TEL: 011/3618-850  
FAX: 011/3616-641  
[www.edb.rs](http://www.edb.rs)



**ELEKTROPRIVREDA SRBIJE**  
BEOGRAD, CARICE MILICE 2  
TEL: 011/2628-622  
FAX: 011/2623-984  
[www.eps.rs](http://www.eps.rs)



**ENERGY FINANCING TEAM DOO**  
NOVI BEOGRAD, BULEVAR MIHAJLA PUPINA 10B/II  
TEL: 011/301-1021  
FAX: 011/301-1020  
[www.eft-group.net](http://www.eft-group.net)



**EPOKSAN**  
ČAČAK, GRADSKO ŠETALIŠTE BB  
TEL: 032/227-744  
FAX: 032/345-740



**ERSTE BANK**  
NOVI SAD, BULEVAR MIHAJLA PUPINA 3  
TEL: 021/527-733  
FAX: 021/529-507  
[www.erstebank.rs](http://www.erstebank.rs)



## Eurobank EFG

**EUROBANK EFG**  
BEOGRAD, KOLARČEVA 3  
TEL: 011/206-5816  
FAX: 011/302-8952  
[www.eurobankefg.rs](http://www.eurobankefg.rs)

## KOLEKTIVNI ČLANOVI SAVEZA EKONOMISTA SRBIJE



**BEOGRADSKIE ELEKTRANE**  
NOVI BEOGRAD  
OMLADINSKIH BRIGADA 1  
[www.beoelektrane.rs](http://www.beoelektrane.rs)



**FAKULTET ZA EKONOMIJU  
I INŽENJERSKI MENADŽMENT**  
NOVI ŠAD  
SIME MILUTINOVIĆA SARAJLIJE 32  
Tel: 021/400-499  
Fax: 021/469-518  
[www.fimek.edu.rs](http://www.fimek.edu.rs)



**FAKULTET ZA MENADŽMENT**  
ZAJEČAR, PARK ŠUMA "KRALJEVICA" BB  
TEL: 019/430-800  
[www.fmz.edu.yu](http://www.fmz.edu.yu)



**GALEB  
GROUP**  
**GALEB GROUP**  
ŠABAC, POCERSKA 111  
TEL: 015/367-700  
FAX: 015/367-788  
[www.galeb.com](http://www.galeb.com)



**Galenika a.d.**  
**GALENIKA AD**  
ZEMUN, BATAJNIČKI DRUM BB  
TEL: 011/3020-760  
FAX: 011/3370-179  
[www.galenika.rs](http://www.galenika.rs)



**GRADSKIE PIJACE**  
BEOGRAD, ŽIVKA KARABIBEROVIĆA 3  
TEL: 011/3806-680  
[www.bgpijace.rs](http://www.bgpijace.rs)



**BANK**  
**HYPO ALPE ADRIA BANK AD**  
BEOGRAD, BULEVAR MIHAJLA PUPINA 6  
TEL: 011/222-67-13  
FAX: 011/222-67-98  
[www.hypo-alpe-adria.rs](http://www.hypo-alpe-adria.rs)



**ITM GROUP**  
NOVI BEOGRAD, OMLADINSKIH BRIGADA 86  
TEL: 011/31-07-400  
FAX: 011/3107-492  
[www.itm.rs](http://www.itm.rs)



**JUGOREGISTAR**  
11070 NOVI BEOGRAD  
NARODNIH HEROJA 30  
TEL: 011/2607-080  
FAX: 011/3192-041

**KANCELARIJA ZA EVROPSKE POSLOVE**  
IZVRŠNO VEĆE AP VOJVODINE  
NOVI ŠAD, BULEVAR MIHAJLA PUPINA 16  
TEL: 021/483-0673  
FAX: 021/483-0630  
[www.kep.rs](http://www.kep.rs)



**KOMERCIJALNA BANKA AD  
BEOGRAD**  
**KOMERCIJALNA BANKA AD**  
BEOGRAD, SVETOG ŠAVE 14  
TEL: 011/3080-100  
FAX: 011/3440-033  
[www.kombank.com](http://www.kombank.com)



**Komisija za  
hartije od vrednosti**  
**KOMISIJA ZA HARTIJE OD VREDNOSTI**  
NOVI BEOGRAD, OMLADINSKIH BRIGADA 1  
TEL: 011/3115-118  
FAX: 011/137-924  
[www.sec.sr.gov.yu](http://www.sec.sr.gov.yu)



**M&V INVESTMENTS**  
NOVI BEOGRAD, BULEVAR MIHAJLA PUPINA 115D  
TEL: 011/3530 900  
FAX: 011/3116 772  
[www.mvi.rs](http://www.mvi.rs)



**MEĐUNARODNI CENTAR ZA RAZVOJ  
FINANSIJSKOG TRŽIŠTA DOO**  
BEOGRAD, NEBOJŠINA 12  
TEL: 011/3085-780  
FAX: 011/3085-782  
[www.mcentar.rs](http://www.mcentar.rs)



**METEOR**  
**METEOR SN BIRO EXPORT IMPORT**  
BEOGRAD, PROLETERSKE SOLIDARNOSTI 34  
TEL: 011/3016-211  
FAX: 011/3016-211  
[www.meteor.co.yu](http://www.meteor.co.yu)



**NACIONALNA SLUŽBA ZA ZAPOSŁJAVANJE**  
BEOGRAD, KRALJA MILUTINA 8  
TEL: 011/3307-900  
FAX: 011/3307-980  
[www.nsz.sr.gov.yu](http://www.nsz.sr.gov.yu)



**NELT CO**  
BEOGRAD, KARADORĐEVA 65  
TEL: 011/2071-231  
FAX: 011/2071-221  
[www.nelt.com](http://www.nelt.com)



**NAFTNA INDUSTRIJA SRBIJE**  
**NIS NAFTNA INDUSTRIJA SRBIJE**  
NOVI SAD, NARODNOG FRONTA 12  
TEL: 021/4813-795  
FAX: 021/4814-339  
[www.nis.rs](http://www.nis.rs)



**NLB BANK**  
NOVI BEOGRAD, BULEVAR MIHAJLA PUPINA 165/V  
TEL: 011/2225-100  
FAX: 011/2225-101  
[www.lhb.co.yu](http://www.lhb.co.yu)



**PRIVREDNA KOMORA BEOGRADA**  
BEOGRAD, KNEZA MILOŠA 12  
TEL: 011/2641-355  
FAX: 011/2642-029  
[www.kombeg.org.rs](http://www.kombeg.org.rs)



**PUPIN TELEKOM DKTS**  
ZEMUN, BATAJNIČKI PUT 23  
TEL: 011/2194-469  
FAX: 011/2194-469  
[www.pupintelecom.co.rs](http://www.pupintelecom.co.rs)



**PTT SAOBRAĆAJA „SRBIJA“**  
BEOGRAD, TAKOVSKA 2  
TEL: 011/3022-000  
FAX: 011/3229-911  
[www.posta.rs](http://www.posta.rs)



**RAIFFEISENBANK AD**  
NOVI BEOGRAD, BULEVAR AVNOJ-A 64A  
TEL: 011/3202-100  
FAX: 011/2207-080  
[www.raiffeisenbank.rs](http://www.raiffeisenbank.rs)



Република Србија  
Министарство Финансија  
УПРАВА ЦАРИНА  
**REPUBLIKA SRBIJA MINISTARSTVO FINANSIJA  
-UPRAVA CARINA**  
NOVI BEOGRAD, BULEVAR AVNOJ-A 155A  
TEL: 011/2696-523  
FAX: 011/2690-531  
[www.fcs.yu](http://www.fcs.yu)

## KOLEKTIVNI ČLANOVI SAVEZA EKONOMISTA SRBIJE



**SOCIETE GENERALE SRBIJA**  
NOVI BEOGRAD, VLADIMIRA POPOVIĆA 6  
TEL: 011/3011-400  
FAX: 011/3113-752  
[www.socgenyu.com](http://www.socgenyu.com)

ČLANOVI GRUPE DROGA KOLINSKA

**DROGA KOLINSKA**



**GRAND PROM AD**  
BEOGRAD, SURČINSKA 6A  
TEL: 011/2205-000  
FAX : 011/2205-011  
[www.grandkafa.rs](http://www.grandkafa.rs)



**SOKO ŠTARK**  
BEOGRAD, KUMODRAŠKA 249  
TEL: 011/3956-024  
FAX : 011/3972-989  
[www.sokostark.co.yu](http://www.sokostark.co.yu)



**SRBIJAŠUME**  
NOVI BEOGRAD, BULEVAR MIHAJLA PUPINA 113  
TEL: 011/3115-038  
[www.srbijasume.rs](http://www.srbijasume.rs)



**SU-PORT Ltd, JAT AIRWAYS SYSTEM**  
BEOGRAD, AERODROM NIKOLA TESLA  
TEL: 011/311-38-72  
FAX: 011/214-66-84  
[www.su-port.com](http://www.su-port.com)



**AKCIONARSKO DRUŠTVO ZA OSIGURANJE  
"TRIGLAV KOPAONIK"**  
BEOGRAD, KRALJA PETRA 28  
TEL: 011/330-51-06  
[www.triglav.rs](http://www.triglav.rs)



**UDRUŽENJE BANAKA SRBIJE**  
BEOGRAD, BULEVAR KRALJA  
ALEKSANDRA 86/II  
TEL: 011/3020-760  
FAX: 011/3370-179  
[www.ubs-asb.com](http://www.ubs-asb.com)



**UNICREDIT BANK**  
BEOGRAD, RAJIĆEVA 27-29  
TEL: 011/3240-505  
FAX: 011/3342-200  
[www.unicreditbank.rs](http://www.unicreditbank.rs)



**UNIVERZAL BANKA AD**  
BEOGRAD, FRANCUSKA BB  
TEL: 011/3022-801  
011/3343-017  
[www.ubbad.rs](http://www.ubbad.rs)



**UNIVERZITET U BEOGRADU  
EKONOMSKI FAKULTET**  
BEOGRAD, KAMENIČKA 6  
011/3021-240  
011/2639-560  
[www.ekof.bg.ac.yu](http://www.ekof.bg.ac.yu)



**VIŠA POSLOVNA ŠKOLA NOVI SAD**  
NOVI SAD, VLADIMIRA PERIĆA VALTERA 4  
TEL: 021/450-101  
FAX: 021/334-055  
[www.vps.ns.ac.yu](http://www.vps.ns.ac.yu)



**ZAVOD ZA URBANIZAM**  
NOVI SAD, BULEVAR CARA LAZARA 3/III  
TEL: 021/459-144  
FAX: 021/455-395  
[www.nsurbanizam.co.yu](http://www.nsurbanizam.co.yu)



**ŽITOSREM AD**  
INĐIJA, VOJVODE PUTNIKA 2  
TEL: 022/561-152  
FAX: 022/551-215

☕ ☞ ☞ ☞ ☞ Pravi put u zaštiti bilja



RATARSTVO  
POVRTARSTVO  
VOĆARSTVO  
VINOGRADARSTVO



**GALENIKA - FITOFARMACIJA** a.d.

Batajnički drum bb, 11080 Zemun  
tel: 011/ 3072 301; 011/ 3072 329  
fax: 011/ 3072 310; 011/ 3072 370  
[www.fitofarmacija.rs](http://www.fitofarmacija.rs)

BESPLATNA INFO LINIJA  
**0800 23 23 22**



# najlepši krovovi 2009

Lepe krovove možete videti svuda,  
ali najboljši su pokriveni našim crepom!

**TONDACH** 

**POTISJE KANJIŽA**

**POUZDANI KROVOVI!**